

Der *Adaptive* *Loop* :

Das Framework für Führung
in hyperkomplexen und
unsicheren Zeiten.

Executive Summary

→ Wenig Zeit? Dann gleich auf Seite 10 starten!

Der Adaptive

Loop!

Das Framework für Führung
in hyperkomplexen und
unsicheren Zeiten.



Wir können die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts nicht mit den (Management-) Werkzeugen des 20. Jahrhunderts lösen. Deshalb sollten wir es erst gar nicht versuchen. Statt an Liebgewonnenem festzuhalten, sollten wir uns auf den Weg machen und neue Antworten auf bekannte Fragen suchen: Was ist wirklich effektiv, im Sinne der richtigen Dinge? Wie tun wir die richtigen Dinge auf die richtige Art und Weise, also was ist effizient?

Wenn wir nicht bereit sind, uns ergebnisoffen der Sinnfrage unseres Handelns zu stellen, laufen wir Gefahr, unsere Unternehmen mit maximaler Effizienz an die Wand zu fahren. Das sollte klar und deutlich gesagt werden.

Dabei sollten wir eine Sache im Hinterkopf behalten: Komplexität können wir nur mit Komplexität begegnen. Oder wie William Ross Asby, Pionier der Kybernetik, es ausdrückte:

“Je größer die Varietät eines Systems ist, desto mehr kann es die Varietät seiner Umwelt durch Steuerung vermindern.”

Auch wenn es uns zunächst also nicht gefällt, um Komplexität wirksam zu managen, müssen wir sie im ersten Schritt annehmen und unsere organisationalen Strukturen daraufhin ausrichten.

Der Komplexität unseres heutigen wirtschaftlichen Umfelds zu begegnen, erfordert ein Maximum an Anpassungsfähigkeit, Agilität und einen souveränen Umgang mit Mehrdeutigkeit. Aber unsere heutigen organisationalen Systeme sind auf diese Hyperkomplexität nicht ausgelegt, stammen sie doch aus einer Zeit, in der Planbarkeit, Vorhersagbarkeit und damit maximale Stabilität und Sicherheit das Maß der Dinge waren.

Die alles entscheidende Frage, die wir uns heute stellen müssen ist: **Wie navigiere ich mein Unternehmen bewusst und zielgerichtet durch Unsicherheit und Hyperkomplexität, sodass wir als Team Klarheit haben und gleichzeitig die notwendige Energie freisetzen, um die Herkulesaufgabe einer Transformation zu meistern?**

In unruhigen Zeiten ist es das Hauptziel des Managements, die Resilienz des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden zu erhöhen. Resilienz bedeutet, konstruktiv mit Veränderungen umzugehen und die Energie der Veränderungsdynamik positiv zu nutzen. →

Executive Summary

Im Mittelpunkt unserer Betrachtung steht daher die Transformation hin zu einer adaptiven und damit zukunftsfähigen Organisation. **Die adaptive Organisation – oder nennen wir es doch einfach das Neue Normal – unterstützt die Anpassungsfähigkeit an sich schnell ändernde externe Umwelteinflüsse, fördert erfahrungsbasiertes Lernen und sorgt zugleich für Prozess-sicherheit und nachhaltigen Erfolg.**

Ein zentraler Aspekt ist dabei die Unterscheidung zwischen Change und Transformation. Während Change-Prozesse evolutionäre, begrenzte Anpassungen darstellen, erfordern Transformationsprozesse radikale, umfassende Veränderungen. Beide Ansätze müssen in einem symbiotischen Miteinander integriert werden, um eine „Lernende Organisation“ zu erschaffen.

Der „Adaptive Loop“ bietet als integriertes Management-Framework einen klaren Steuerungsrahmen inklusive Rollenverständnis und passgenauem Arbeitsmodus und ermöglicht damit Führungskräften, Unternehmen erfolgreich durch die unterschiedlichen Formen und Phasen von Wandel zu steuern und diese zu verstehen und zu antizipieren.

In Summe gibt unser Whitepaper praxisnahe Antworten auf die oben gestellte Frage und liefert wertvolle Tipps, wie du dein Unternehmen erfolgreich durch den Wandel steuerst. Du erfährst außerdem, wie du den Adaptive Loop auch in deinem Unternehmen erfolgreich einsetzt.

Viel Spaß beim Lesen wünschen dir ...



Sabrina
von Eynatten
Co-Founderin



Alex
Romppel
Co-Founder

Management im Chaos:

Willkommen in der VUCA-Welt!

Die Welt ist verrückt geworden: globale Pandemie, Kriege, Umweltkatastrophen, Lieferengpässe, Inflation, KI und vieles mehr. Wer glaubt, dass wir irgendwann wieder zu einem "Old Normal", der "guten, alten Zeit" zurückkehren, irrt sich gewaltig. Unternehmen sind besonders betroffen, weil sie tief in dieses komplexe, globalisierte Geflecht eingebunden sind. Schon kleinste Veränderungen können starke Auswirkungen haben.

Unsicherheit ist im ständigen Wandel für viele Mitarbeitende zum Alltag geworden. **Besonders Führungskräfte spüren die Veränderung in ihrer Rolle und ihren Aufgaben.** Aber was ist passiert? Warum funktionieren bewährte Managementmethoden plötzlich nicht mehr? Und wie kommen wir da heil wieder raus? Diese Fragen führen oft zu Ratlosigkeit.

Einen ersten Schritt zum Verständnis – und Erzeugung von Sprachfähigkeit – der neuen Unternehmensrealität bietet das Akronym „VUCA“, das für Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit) steht.

Dieses Akronym rückt etwas schwer Fassbares ins Bewusstsein des Managements: die potenziellen Gefahren zunehmender Komplexität für den wirtschaftlichen Erfolg.

Diese Erkenntnis muss zu einem grundlegenden Umdenken im Management führen. Es geht nicht nur darum, das Bestehende schrittweise zu optimieren, sondern unser unternehmerisches Selbstverständnis grundlegend zu hinterfragen: Um es klar zu sagen, das Optimieren von Teilbereichen einer Organisation war gestern!

Wir brauchen einen ganzheitlichen Blick auf das System in Summe! Wir benötigen ein System, das in der Lage ist, zielgerichtet mit Komplexität und hoher Dynamik zu arbeiten, im Sinne von funktionieren. Es braucht eine neue Art des Funktionierens, ein Upgrade des Organisationalen Betriebssystems.



Heutige Systeme sind auf maximale Stabilität und Sicherheit ausgelegt und damit nicht dafür geeignet, der Komplexität der VUCA-Welt erfolgreich zu begegnen.

Change vs. Transformation:

Warum Exploitation nicht mehr ausreicht.

Bereits in den 70er Jahren führte der Soziologe Robert B. Duncan den Begriff Ambidextrie für das Management von Organisationen ein (Duncan, R. B. 1976) [1]. Ambidextrie beschreibt die Notwendigkeit, als Unternehmen sowohl effizient als auch anpassungsfähig zu sein. Charles A. O'Reilly III und Michael L. Tushman erweiterten diesen Begriff und definierten Ambidextrie als die Fähigkeit, gleichzeitig optimierend (exploitativ) und forschend (explorativ) zu agieren. Exploitation konzentriert sich auf eingespielte Prozesse und das Kerngeschäft, während Exploration die aktive Suche nach neuen Möglichkeiten (Verfahrensweisen, Geschäftsmodellen, Potenzialen) bedeutet (Reilly III, C. A. / Tushman, M. L. 2008, S. 185) [2].

In der VUCA-Welt müssen wir klären, was aus der „alten Welt“ erhaltenswert ist und kontinuierlich optimiert werden sollte. Diese Herangehensweise bezeich-

nen wir als CHANGE. Gleichzeitig müssen wir unsere Organisation so aufstellen, dass sie schnell und proaktiv Impulse aus der Zukunft wahrnehmen, dekodieren und in neue Möglichkeiten transferieren kann. **Das nennen wir TRANSFORMATION.**

Oft werden die Begriffe Change und Transformation synonym verwendet, was ihre Bedeutung verwässert. Denn sie sind grundlegend verschieden. Wir benötigen dringend ein klares Bewusstsein für die immanente Kraft von Sprache. Denn nur wenn wir dieselbe Sprache sprechen, verstehen wir einander richtig. Und, wenn wir uns verstanden fühlen, kann ein zielführender Dialog daraus erwachsen.

Change, auch Wandel 1. Ordnung genannt, beschreibt evolutionäre Veränderungen, die sich auf wenige Bereiche des Unternehmens beschränken, wie etwa die Einführung eines neuen CRM-Systems. Change-Prozesse werden oft in projekthafter Form bearbeitet und haben ein definiertes Ende.

Transformation, oder Wandel 2. Ordnung, hingegen, ist eine radikale Veränderung der grundlegenden Strukturen und Prozesse der gesamten Organisation (Levy, A. / Merry, U. 1986, S. 3-9) [3]. Die Veränderung ist paradigmatisch und markiert einen harten Bruch mit der aktuellen Situation.

Warum ist diese Unterscheidung wichtig?

Weil Change und Transformation unterschiedliche Herangehensweisen und vor allem ein sehr unterschiedliches Mindset erfordert.

Change-Prozesse zielen darauf ab, die bestehende Systemleistung zu stabilisieren und zu optimieren. Transformationsprozesse hingegen destabilisieren bewusst das bestehende Betriebssystem, als notwendige Bedingung für grundlegenden Wandel und damit für das Aufspielen des neuen Organisationalen Betriebssystems. Eben diese Destabilisierung wird Widerstände hervorrufen, doch sie ist dringend notwendig und Teil des Plans, um eine zukunftsfähige, adaptive Organisation in der VUCA-Welt aufzubauen. Für den Bau einer in zukunftsfähigen und daher adaptiven Organisation müssen wir die zentralen Stellhebel adressieren und orchestrieren. Wir legen bewusst Hand an den Bauplan des Betriebssystems der Organisation:

**Wir destabilisieren,
transformieren,
stabilisieren.**

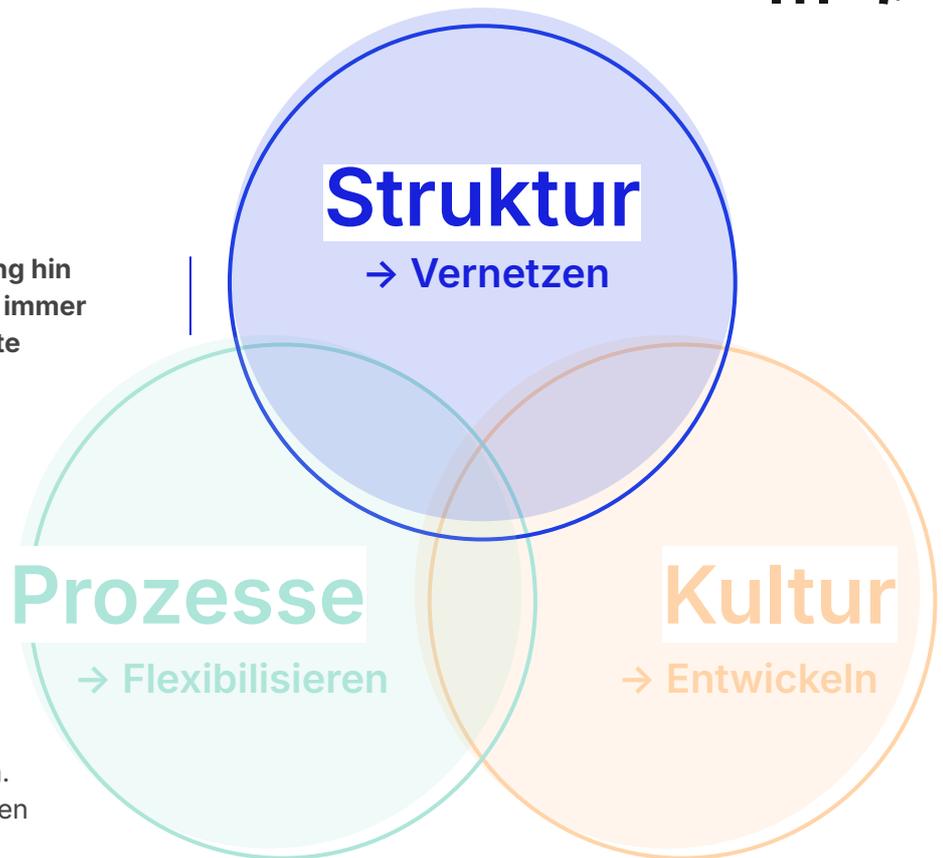
Der wirksame Umbau einer Unternehmung hin zu einer adaptiven Organisation umfasst immer in seiner finalen Konsequenz das gesamte Unternehmen. Zentrale Stellhebel sind dabei die Struktur, die Prozesse und die Kultur des Unternehmens.

In **struktureller** Hinsicht geht es primär darum, verschiedene Unternehmensbereiche und externe Impulsgeber optimal zu vernetzen. Silos müssen abgebaut, Funktionsgrenzen durchlässiger gestaltet und externe Wissens- sowie Kompetenzquellen in den internen Wertschöpfungsprozess integriert werden. Zudem müssen Entscheidungskompetenzen dort angesiedelt werden, wo die höchste Expertise liegt.

In **prozessualer** Hinsicht geht es beim Aufbau einer adaptiven Organisation vor allem darum, zentrale Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse so zu gestalten, dass sie flexibel und schnell auf unvorhersehbare Ereignisse reagieren können, und das bei höchstmöglicher Prozesssicherheit. Hier steht immer ein Balanceakt zwischen Effektivität, so der schnellen Anpassung und dem Lernen aus externen Einflüssen, und Effizienz, also der Aufrechterhaltung leistungsfähiger Abläufe, im Vordergrund. Es geht nicht um ein Entweder-oder, sondern um ein Sowohl-als-auch.

Wichtig ist, den Arbeitsmodus je nach Situation, Kontext und Zielsetzung sinnvoll zu wählen. Es geht nicht darum, was wir gewohnt sind zu tun, sondern darum, die richtigen Dinge auf die richtige Weise zu tun.

Kommen wir zum dritten Stellhebel der Transformation: der **Kultur**. Unternehmenskultur ist Ausdruck der sozialen Identität eines Unternehmens und spiegelt sich im Fühlen, Denken und Handeln aller Mitarbeitenden wider. Ein weit verbreitetes Missverständnis ist, Kultur als eine Variable zu sehen, die man beliebig anpassen oder vom Management direkt steuern kann.



Jedoch: Kultur lässt sich nicht designen oder per Anordnung verändern. Sie entsteht und entwickelt sich kontinuierlich durch die Vernetzung und den Diskurs der Organisationsmitglieder. Wichtig für die Aufgabe des Managements, ist es nicht zu vergessen: Kultur erwächst aus allem, was wir bewusst oder unbewusst tun oder eben auch unterlassen zu tun!

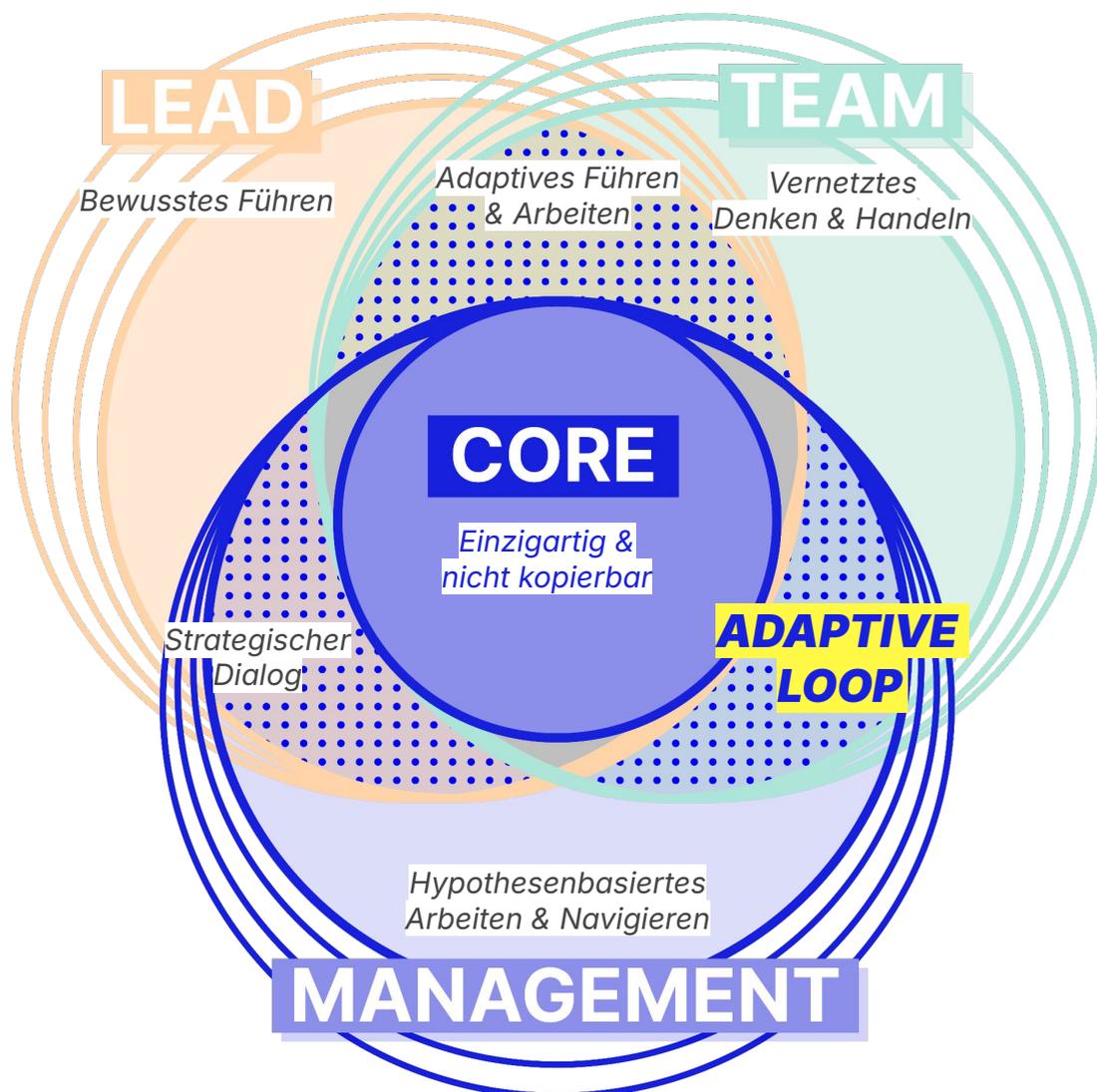
Im Kontext der Transformation hin zu einer adaptiven Organisation, muss das Management also zunächst verstehen, wie die Unternehmenskultur von den Mitarbeitenden wahrgenommen und interpretiert wird und welche Auswirkungen diese Wahrnehmung auf Strukturen und Prozesse hat.

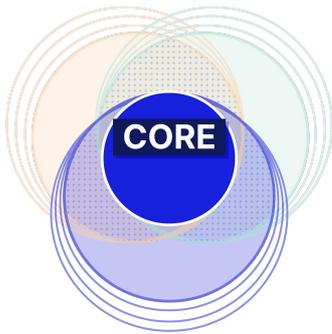
Die zentralen Stellhebel - Struktur vernetzen, Prozesse flexibilisieren und Kultur entwickeln – erfassen das gesamte Unternehmen in seiner Funktionslogik. Ergo, reicht es nicht aus, einzelne Teile der Organisation zu optimieren. Es erfordert einen Wandel 2. Ordnung – eine tiefgreifende und ganzheitliche Transformation des gesamten Systems. Sprich: ein Upgrade des organisationalen Betriebssystems.

Org OS - Das Betriebssystem auf dem die Apps der Zukunft laufen.

Transformationsprozesse laufen häufig ins Leere und entfalten nicht die erhoffte Wirkung. Dies gleicht dem Versuch, neue Apps auf ein veraltetes Betriebssystem zu installieren. Obwohl die Ideen gut sind, kann das Potenzial des Neuen nicht ausgeschöpft werden. Die verkürzte Diagnose: die Basis fehlt! Wir betrachten Veränderungsprozesse in Organisationen daher als ein Upgrade des organisationalen Betriebssystems (Org OS). Hierfür haben wir die entscheidenden Elemente einer Organisation identifiziert, um in einer hyperkomplexen und unsicheren Zeit zukunftsfähig zu bleiben.

Unser Organisationales Betriebssystem

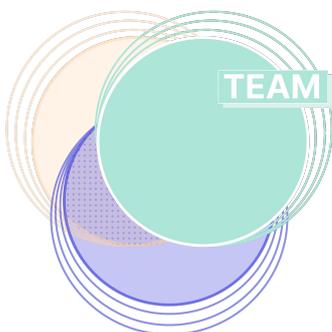




Der Unternehmenskern: Einzigartig & nicht kopierbar

Im Mittelpunkt des Org OS steht der **Unternehmenskern (CORE)**, der den gemeinsamen Richtungssinn definiert, Orientierung gibt und im besten Sinne Energie freisetzt. Dieser definiert sich aus Kernwerten, einem starken Narrativ aka Vision, Mission, Purpose), verhaltenswirksamen Arbeitsprinzipien und dem strategischen Zielbild. Der Unternehmenskern bildet so einen klaren Orientierungsrahmen für Entscheiden, Handeln und Reflexion der einzelnen Organisationsmitglieder.

Die drei weiteren Dimensionen für ein funktionierendes organisationales Betriebssystem sind **Management, Führung und Teamwork**. Diese ordnen sich um den Unternehmenskern herum an. Die synergetische Vernetzung aller Dimensionen miteinander stellt das systemische Funktionieren sicher und verstärkt sich gegenseitig zu einem adaptiven, funktionierenden und lernenden Organismus.

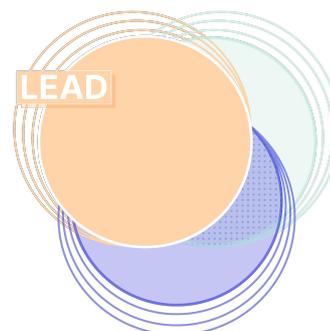


Teamwork: Vernetztes Denken & Handeln

Teamwork verändert alles. Aus unserer Erfahrung heraus hat es jedenfalls das Potenzial dazu. Die Dimension **TEAM** ermöglicht eine vernetzt denkend und handelnde Organisation, die die kollektive Intelligenz nutzt! Die Fähigkeit einer Organisation sich zu beliebigen Themen schnell und wirksam über

bestehende Strukturen und Funktionen hinweg zu vernetzen ist geradezu existentiell. Denn nicht eine Abteilung alleine löst beispielsweise die Fragen der Nachhaltigkeit, Digitalisierung oder gar des demografischen Wandels. Wie gelingt es Organisationen aus der berühmten "Taylor-Wanne" herauszukommen?

Reicht es aus, ein neues Organigramm auf ein Blatt Papier zu malen, um sich aus der Ära des Spezialistentums und der Effizienz herauszulösen? Auf keinen Fall! Man stelle sich nur einmal die Unruhe vor, die jedes neue Organigramm – und damit einhergehende Reorganisation – auslöst. Um diese zusätzliche Destabilisierung zu vermeiden, bieten wir einen "Plug-and-Play" Standard, der es allen Mitarbeitenden ermöglicht, kontinuierlich und bedarfsgerecht in neuen Konstellationen zusammenzuarbeiten und so gemeinsam die dringenden und relevanten Fragen unserer Zeit zu beantworten.



Führung: Bewusst & Adaptiv

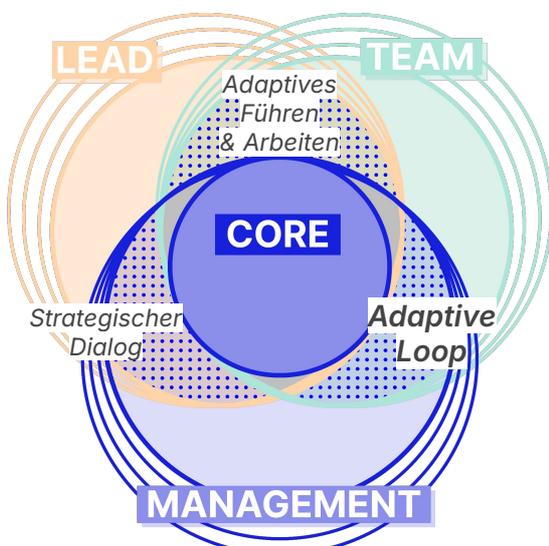
Diese Art der Zusammenarbeit erfordert eine neue Art der **Führung (LEAD)**. Eine Führung, die bewusst und adaptiv funktioniert. Das Selbstverständnis und die Methoden heutiger Führungskräfte basieren oft auf Konzepten, die für Systeme entwickelt wurden, die auf maximale Prognostizierbarkeit und Stabilität ausgelegt waren. In einer komplexen Welt führen diese Ansätze jedoch nicht zu den gewünschten Ergebnissen, die uns in der Vergangenheit – bei komplett anderen Kontexten und damit einhergehenden Umwelten – so unfassbar erfolgreich gemacht haben. →



Das Management: Hypothesenbasiertes Arbeiten & Navigieren

Das **MANAGEMENT** muss insbesondere in unsicheren, hyperkomplexen Zeiten die **Navigationsfähigkeit** der Organisation sicherstellen. Häufig werden richtungsweisende Entscheidungen von Blockaden, Zögern und Resignation begleitet. Um dies zu vermeiden, wird mit Managementteams die Fähigkeit zum hypothesenbasierten Arbeiten entwickelt. Anstatt in theoretischen Diskussionen über die "richtige" Lösung zu verharren, ermöglicht dieser Ansatz einen schnellen Erkenntnisgewinn durch das Ableiten von zielgerichteten Experimenten auf Basis konkreter Hypothesen sowie das schnelle Iterieren und Adaptieren möglicher Lösungswege. Ganz im Sinne der Komplexitätstheorie unseres Bekannten William Ross Ashby!

Die genannten **vier Kernelemente** stellen die wesentlichen Ansatzpunkte für Unternehmen dar, um den Herausforderungen der VUCA-Welt proaktiv zu begegnen, Energie freizusetzen und ihren eigenen Weg nach vorne zu gestalten. Eine isolierte Betrachtung und Bearbeitung der genannten Felder birgt jedoch das Risiko, dass großes Potenzial ungenutzt bleibt. Die entscheidende Herausforderung liegt in der Schnittstellenarbeit.



Wenn Teams über verschiedene Unternehmensbereiche hinweg zusammenarbeiten, ist es von zentraler Bedeutung, dass **sowohl die Teams selbst als auch ihre Führungskräfte** in der Lage sind, adaptiv zu erkennen, welche Herausforderung welchen Arbeitsmodus erfordert, und diesen entsprechend anzuwenden. Andernfalls wird viel Energie verpuffen.

In der **Schnittstelle zwischen Top-Management und Führungskräften** manifestiert sich häufig die Herausforderung, dass Strategien in der oberen Führungsebene entwickelt und kommuniziert werden, jedoch keine adäquate Rückkopplung mit den operativen Bereichen stattfindet.

Dies resultiert in Strategien, deren Wirksamkeit nie vollumfänglich entfaltet werden kann. Um diesem Phänomen entgegenzuwirken, etablieren wir einen kontinuierlichen strategischen Dialog, welcher bereits bei der Strategieentwicklung eine breitere Beteiligung ermöglicht sowie einen stetigen Austausch zur Operationalisierung der strategischen Entscheidungen sicherstellt.

Die dritte Schnittstelle, die **Interaktion zwischen Management und Teams**, wird in der Praxis häufig vernachlässigt oder gar nicht als Problem identifiziert. Gerade in Phasen der Transformation ist es jedoch von entscheidender Bedeutung, zu erkennen, dass Projekte und Themen in unterschiedlicher Geschwindigkeit sich durch die Organisation bewegen, vieles gleichzeitig geschieht. Jedes Thema oder Projekt jedoch eine sehr individuelle Ressourcensteuerung benötigt und erlernte Routinen aus der Vergangenheit unterschiedlich stark infrage stellt.

Für das Management ist Klarheit zu diesem komplexen Thema extrem bedeutsam, da es damit versteht, welche Teile der Organisation sich gerade bei welchen Themen in einem stabilen oder instabilen Zustand befinden. Exakt an dieser Stelle setzt der "Adaptive Loop" an.

Transformation managen

Wie oben beschrieben, erfordert eine nachhaltige Existenzsicherung des Unternehmens einen fundamentalen Wandel hin zu einem individuellen "New Normal", während das laufende System weiterhin aufrechterhalten wird. Die gesamte Organisation steht hierbei vor den besonderen Herausforderungen, dass die bisher erlernten und erfolgreich "kultivierten" Managementmethoden und Vorgehensweisen in der heutigen Komplexität nicht mehr den gewünschten Erfolg bringen. Entscheidend ist, die Situation umfassend zu durchdringen und stets den Überblick zu behalten, wo die verschiedenen Teile der Organisation in der Transformation stehen.

Ein klarer Plan ist dabei unerlässlich – dieser muss nicht das konkrete Ziel (das Was!), aber den Weg (das Wie!) zum angestrebten Zukunftsbild beschreiben.

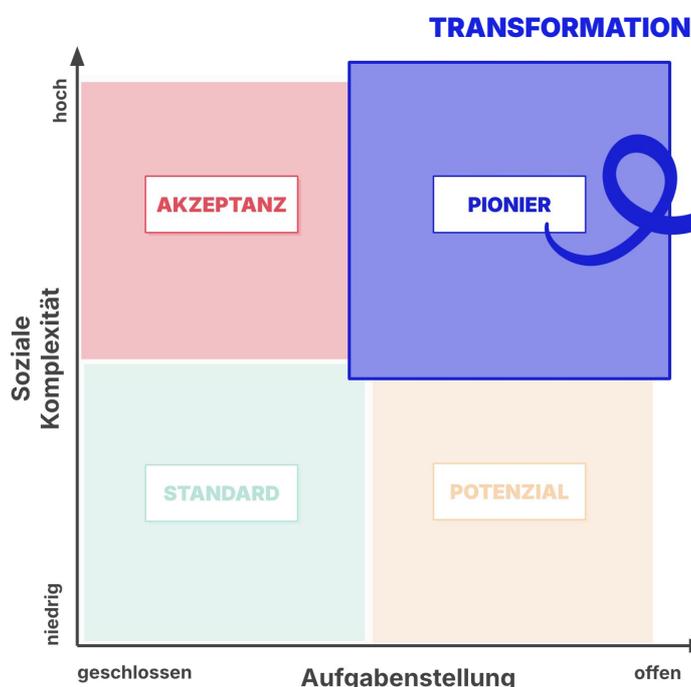
Die Aufgabe verstehen

Je nachdem, ob wir eine optimierende Veränderung (Change) oder eine grundlegende Erneuerung (Transformation) vornehmen, müssen wir als Führungskräfte grundlegend andere Herangehensweisen und gänzlich neue Tools wählen und auf das passende Mindset achten. Aber wie erkennen wir im betrieblichen Alltag, ob es sich um einen Change-Prozess oder eine Transformation handelt? Hierfür gibt es ein einfaches und praxiserprobtes Tool: **die Veränderungs-Matrix** (siehe rechts).

Die Entscheidung, ob der Change- oder Transformationsmodus aktiviert werden muss, basiert auf den Kriterien „Aufgabenstellung“ und „Soziale Komplexität“. Bei der Aufgabenstellung unterscheiden wir zwischen „geschlossen“ und „offen“. Geschlossene Aufgabenstellungen haben ein klares, definiertes Ergebnis. Bei offenen Aufgabenstellungen ist die Richtung und der Prozess sind klar, aber das genaue Ergebnis ist noch im Ungewissen. Das Kriterium Soziale Komplexität beschreibt, wie komplex die sozialen Interaktionen im Veränderungsprozess sind.

Die Regel lautet: Nur wenn die Aufgabenstellung offen und die soziale Komplexität hoch ist, sprechen wir von Transformation. Alles andere ist Change.

Ein Beispiel: Die Einführung eines neuen ERP-Systems (Enterprise Resource Planning) ist eine geschlossene Aufgabenstellung, da das Ergebnis klar definiert ist. Diese Einführung kann eine niedrige soziale Komplexität haben, wenn das bestehende Team nur das neue System nutzen muss, oder eine hohe soziale Komplexität, wenn mehrere Abteilungen ihre Prozesse neu abstimmen und integrieren müssen. Beide Varianten fallen unter Change.



Wir nutzen die Veränderungs-Matrix, um Projekte einzuordnen, sinnvolle Verantwortlichkeiten zu benennen und die Leistbarkeit zu beurteilen.

Im Gegensatz dazu handelt es sich bei der Neuausrichtung zentraler Geschäftsprozesse oder einer grundlegenden Veränderung des Geschäftsmodells um eine Transformation. Hier wissen wir nicht genau, wohin die Reise führt (offene Aufgabenstellung), und das soziale Gefüge der Organisation wird stark verändert (hohe soziale Komplexität).

Im Folgenden stellen wir nun den integrierten Managementansatz "Adaptive Loop" vor. Dieser unterstützt das Management dabei, eine Organisation und ihre Mitglieder erfolgreich durch optimierenden Change (Wandel 1. Ordnung) als auch grundlegende Transformation (Wandel 2. Ordnung) zu navigieren.

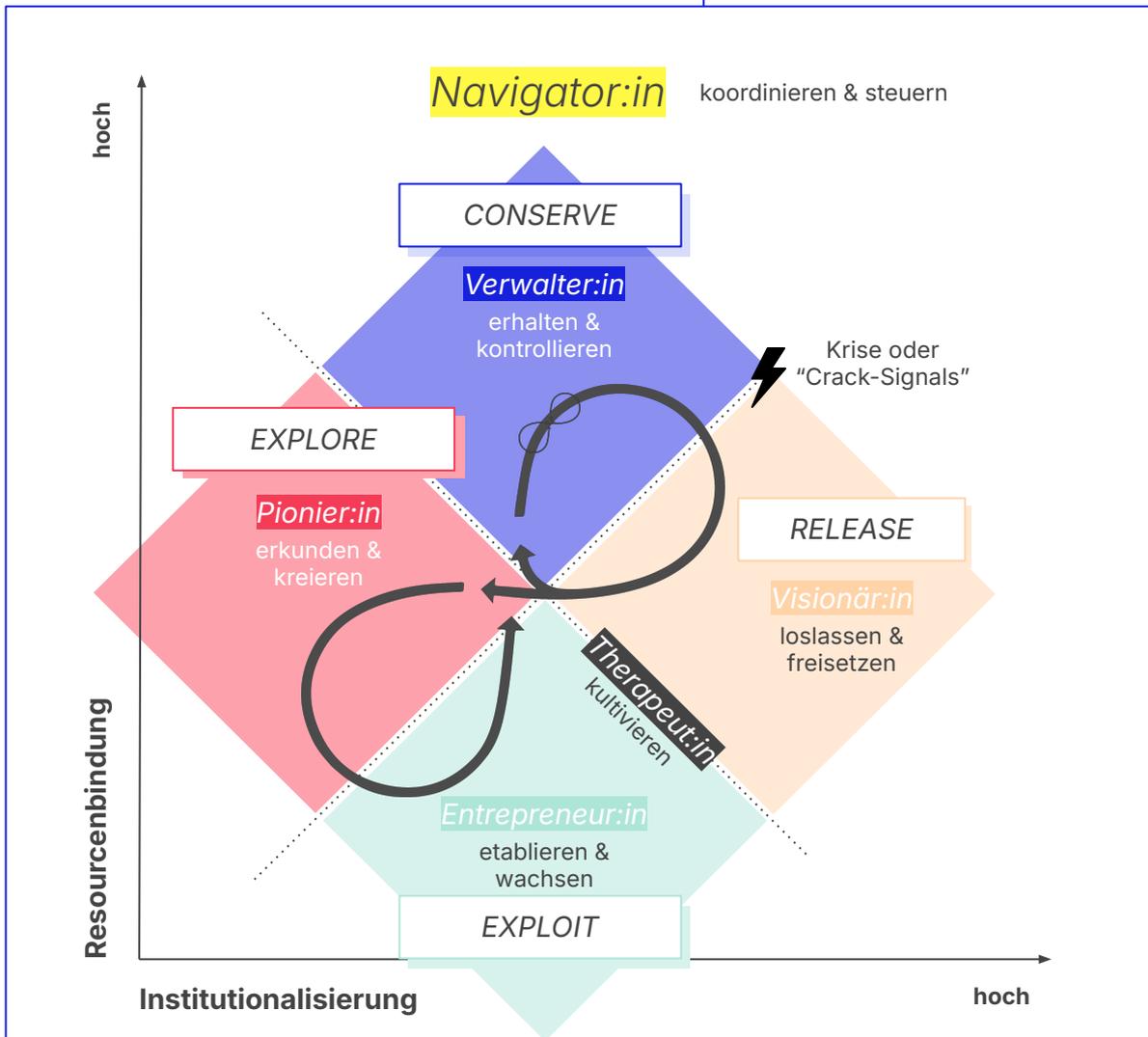
Der Adaptive Loop ermöglicht das Navigieren in Unsicherheit.

In unruhigen Zeiten ist es das Hauptziel des Managements, die Resilienz des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden zu erhöhen. Resilienz bedeutet, konstruktiv mit Veränderungen umzugehen und die Energie der Veränderungsdynamik positiv zu nutzen. Aber wie verlaufen grundlegende Veränderungsprozesse? Welche Phasen werden durchlaufen? Und welche Dynamiken müssen wir in den einzelnen Phasen einer Transformation bewältigen? Diese Fragen wollen wir im Folgenden näher beleuchten.

Es gibt viele Modelle, die die Phasen von Veränderungsprozessen beschreiben. Angefangen bei Kurt Lewin, in seinem 1947 erschienenen Aufsatz „Frontiers in Group Dynamics“ [4] über John P. Kotter in seinem 1996 erschienenen Buch „Leading Change“ [5] bis hin zu dem Autorenkollektiv Crawford S. Holling, Lance H. Gunderson und Donald Ludwig,

die 2002 in ihrem bahnbrechenden Artikel „In Quest of a Theory of Adaptive Change“ [6] aus der Perspektive der Resilienzforschung die Frage erörtert haben.

Im Folgenden hat unser Co-Founder bei the new normal Alex Romppel das großartige Modell von Holling et al. im Jahr 2017 aufgegriffen, um es explizit auf Transformationsprozesse in Unternehmen anzuwenden und gemeinsam mit Prof. Thomas Ginter - im Rahmen der gemeinsamen Forschung am IWM - weiterentwickelt und auf den Namen „Adaptive Loop“ getauft. Der Adaptive Loop bildet eine extrem leistungsfähige Landkarte für das Management von Organisationen in Hyperkomplexität und Unsicherheit und hilft, die verschiedenen Phasen und Dynamiken einer Transformation zu verstehen und effektiv zu steuern (Romppel & Ginter, 2024) [7]. →



ADAPTIVE LOOP

// Der Adaptive Loop:

Das Framework für Führung in hyperkomplexen und unsicheren Zeiten.

the
new
normal.

Das Symbol des „Loops“ steht für die Unendlichkeit des Wandels in unserer Zeit und damit auch für ein „unendliches Spiel“. Es geht nicht darum das Spiel mit einem grandiosen Spielzug zu gewinnen, sondern dafür zu sorgen im Spiel zu bleiben! Dabei unterscheiden wir zwischen großen und kleinen „Loops“, die unterschiedliche Arten von Veränderungen darstellen. Der große „Loop“ repräsentiert eine fundamentale Transformation, während die kleinen „Loops“ evolutionäre Veränderungen analog zum klassischen Change darstellen. Diese adaptive Idee betont das symbiotische Miteinander beider Veränderungsformen und die Integration verschiedener Managementansätze.

Die volle Wirksamkeit dieses integrierten Managementansatzes zeigt sich darin, dass sich eine fundamentale Transformation in vielen kleineren Change-Projekten fortsetzt. Dies bildet die Grundlage einer „Lernenden Organisation“, die in der Lage ist, ständige Wandel- und Veränderungsdynamiken konstruktiv zu nutzen und im besten Fall zu antizipieren. Es ist ein fortlaufender Prozess mit dem Ziel, die Systemleistung des Unternehmens kontinuierlich zu erhöhen – und zwar im Sinne des konstruktiven Umgangs mit steigender Komplexität, Dynamik und Unsicherheit – und das Unternehmen somit dauerhaft erfolgreich zu halten. Krisen sind dabei ein inhärenter Teil des Systems. Sie werden als unvermeidbar akzeptiert und durch bewusste Anpassungen überwindbar gemacht.

Das „Adaptive Loop“-Modell beschreibt vier zentrale Phasen der Erneuerung eines Systems: **Conserve, Release, Explore und Exploit**. Diese Phasen lassen sich anhand des Grades der Institutionalisierung der Organisation und der Ressourcenbindung bestimmen. Der Grad der Institutionalisierung beschreibt, wie etabliert und routiniert das System im Umgang mit einer Aufgabenstellung ist. Die Ressourcenbindung zeigt, wie stark die Ressourcen (Zeit, Geld, Mitarbeitende etc.) zugeordnet und genutzt werden,

um Wertschöpfung zu generieren. Die Idee ist, einzelne Teile der Transformation in den Loop einzuordnen, um den Überblick über den aktuellen Status des Prozesses zu behalten und die entsprechenden Rollen und Verhaltensweisen anzuwenden.

Werfen wir nun einen Blick auf die Details der einzelnen Phasen des Adaptive Loop und die dazugehörigen Rollen und Arbeitsmodi.

Conserve:
Sicherer Hafen –
Wie Organisationen Stabilität
und Kontrolle
nutzbar machen



In der Phase „Conserve“ herrscht ein hoher Grad an Institutionalisierung und klarer Ressourcenverteilung. Das Unternehmen hält seinen Status quo aufrecht und führt optimierende Change-Aktivitäten (kleine Loops) durch, um die Effizienz zu steigern. Ein schlanker („lean“) Arbeitsmodus ist ideal, um die anstehenden Aufgaben zu managen. Etablierte, wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen fühlen sich in dieser stabilen Phase meist sehr wohl und richten sich gerne langfristig ein.

Eine Schlüsselrolle in dieser Phase spielt der:die „Verwalter:in“. Diese Person sorgt dafür, dass die Effizienz und Prozesssicherheit im Unternehmen gewährleistet sind, was für die Aufrechterhaltung der Stabilität von enormer Wichtigkeit ist. →

Release: Krisen als energetischer Startpunkt für transformative Veränderungen

RELEASE

Visionär:in

loslassen &
freisetzen

Die Phase „Release“ markiert den eigentlichen Start eines Transformationszyklus. Hier beginnt der Prozess mit einem Akt der „schöpferischen Zerstörung“: Bestehende Gewissheiten werden radikal infrage gestellt und gängige Meinungen verlieren ihre Bedeutung. Dies kann durch verschiedenste Arten der Veränderung getriggert werden, z.B. einen Wechsel im Management, externe Ereignisse wie das Auftreten disruptiver Technologien oder neuer Wettbewerber:innen, existenzielle Krisen oder gravierende Veränderungen im globalen Ökosystem, die ein nachhaltiges Wirtschaften erforderlich machen.

In der Release-Phase stellt sich eine Organisation grundlegende, wenn nicht sogar existenzielle Fragen: Wie müssen wir uns verändern, um morgen noch relevant zu sein? Was passiert, wenn wir nichts unternehmen? Wie können wir unser eigenes Geschäftsmodell disruptiv verändern, bevor es andere tun? Welche Hindernisse stehen unserer Erneuerung im Weg? Diese Fragen sind zentral, um die Kraft der „kreativen Zerstörung“ zu nutzen.

Der Übergang von der Conserve-Phase zur Release-Phase geht mit einer marginalen Veränderung in der Ressourcenallokation einher, während die Organisationsstruktur stabil bleibt. Der Status quo wird beibehalten, und der Release ist zunächst eine gedankliche Auseinandersetzung mit der Zukunft. Hier zeigt sich die Stärke des „Adaptive Loop“ für modernes, integriertes Management: Wir bewegen uns gleichzeitig in verschiedenen Phasen und Realitäten.

Im Release übergibt die Rolle des:der „Verwalter:in“ den „Staffelstab“ an den:die „Visionär:in“. Jetzt geht es darum, Dinge radikal neu zu denken. Visionär:innen lieben diese Phase, in der sie ungebremst über zukünftige Möglichkeiten nachdenken und das Undenkbare denken dürfen. Hier entstehen die ersten Zukunftsbilder für die Transformation.

Die größte Gefahr in der Release-Phase besteht darin, zwar großartige Zukunftsbilder zu entwerfen, dann aber wieder in den alten Modus des Erhaltens und Bewahrens zurückzufallen. Dieses Zurückfallen ist ein häufiger Grund für das Scheitern von Veränderungsprojekten: Visionen und Zukunftsträume landen in der Schublade. Gründe dafür sind vielfältig, wie vermeintlicher Zeitmangel, strukturelle und prozessuale Hemmnisse, Unsicherheiten, Widerstände oder die Bequemlichkeit der Komfortzone. Um diesen Rückfall zu vermeiden, muss das Management zwingend die nächste Phase „Explore“ initiieren.

Explore: Kreativität entfesseln, Neues erkunden und Innovation befeuern

EXPLORE

Pionier:in

erkunden &
kreieren

In der Explore-Phase wird das in der Release-Phase entstandene Zukunftsbild ins Leben gebracht. Es geht darum, Neues zu entwickeln, etablierte Strukturen und Prozesse zu hinterfragen und aus Ideen echte Innovationen zu erschaffen. Diese Phase ist gekennzeichnet durch einen signifikanten Abbau der Institutionalisierung und die gezielte Allokation von Ressourcen für die Transformation. Die entstehende Komplexität eignet sich perfekt für einen agilen Arbeitsmodus, der es ermöglicht, Ideen zu entwickeln, zu testen, anzupassen oder zu verwerfen. →

// Der Adaptive Loop:

Das Framework für Führung in hyperkomplexen und unsicheren Zeiten.

the
new
normal.

In dieser Phase werden die Veränderungsbestrebungen für die Mitarbeitenden erstmals spürbar, was oft zu Bedenken, Ängsten und Widerständen führen kann. Hier kommt die entscheidende Rolle des:der „Pionier:in“ ins Spiel. Der:die Pionier:in hat die Aufgabe, die „verrückten“ Ideen des:der Visionär:in in konkrete Prototypen oder Minimum Viable Products (MVPs) umzusetzen und diese neuen Konzepte sichtbar und besprechbar zu machen. Gelingt es, in dieser Phase echte Innovationen zu projektieren, wird das kreative und transformative Selbstvertrauen von Menschen, Teams und der gesamten Organisation gestärkt.

Wichtig ist, dass die erarbeiteten MVPs nicht direkt in die Conserve-Phase übergehen, sondern zunächst in der anschließenden Exploit-Phase skaliert werden. Geschieht dies nicht, kann es zu Rückschritten kommen, die sich in Aussagen wie „Tolle Idee, funktioniert im Alltag aber leider nicht!“ äußern.

**Exploit:
Neues
expandieren
und skalieren
lassen**



In der Phase „Exploit“ wird das Neue auf Herz und Nieren getestet und skaliert. Im Mittelpunkt steht die Suche nach Skaleneffekten, um die entwickelten Innovationen nachhaltig in der Organisation zu verankern. Der Arbeitsmodus wechselt von „agil“ zu „lean“, da nun komplizierte Zusammenhänge gemeistert werden müssen, die im Lean-Modus optimal bearbeitet werden können.

Mit dem Übergang in die Exploit-Phase übernimmt die Rolle des:der „Entrepreneur:in“ das Zepter. Der:die Entrepreneur:in macht das vom:von der Pionier:in entwickelte Neue konkret nutzbar, alltagstauglich und skalierbar. Dabei steht stets die Bedürfnisbefriedigung der (internen oder externen) Kund:innen im Fokus, denn sie entscheiden letztlich über den Erfolg oder Misserfolg der Innovation.

Erst nach der erfolgreichen Nutzbarmachung kann das Neue in die Organisation eingeführt und das Alte abgelöst werden, um zum neuen Standard zu werden. Die Exploit-Phase endet mit dem Übergang in die Conserve-Phase, in der der:die Verwalter:in wieder die Verantwortung übernimmt – bis der Zyklus erneut beginnt.

Bei der Anwendung des „Adaptive Loop“ ist es zentral zu verstehen, dass die Resilienz eines Unternehmens nur durch das wiederholte Durchlaufen der einzelnen Phasen nachhaltig gestärkt wird. Um die Mitarbeitenden durch diesen oft intensiven Zyklus der Destabilisierung, Transformation und Stabilisierung mitzunehmen, ist eine weitere Rolle erforderlich: der:die „Therapeut:in“. Diese Rolle begleitet die Menschen empathisch durch alle Phasen der Transformation, nimmt Ängste, Bedürfnisse und Widerstände wahr und ermöglicht einen konstruktiven Umgang damit. So unterstützt der:die Therapeut:in die Mitarbeitenden dabei, die Übergänge zwischen den einzelnen Phasen zu meistern und folglich neue Kontexte, Zusammenhänge, Arbeitsmodi und Rollen zu kultivieren. →

Aufgabe des Managements: Be a Navigator!

Das Durchlaufen des „Adaptive Loops“ und das Erleben von Veränderungen geht immer mit Unsicherheiten bei den Beteiligten einher. Deshalb sind Klarheit, Orientierung und ein gemeinsamer Richtungssinn für die betroffenen Menschen entscheidend.

Diese Aufgabe übernimmt der:die „Navigator:in“.
Er:sie koordiniert und steuert den Gesamtprozess der Transformation und sorgt dafür, dass alle Rollen und Phasen integriert werden.

Der:die Navigator:in erkennt die unterschiedlichen Phasen, Rollen und Arbeitsmodi anhand des Adaptive Loops und navigiert sein Team oder die gesamte Organisation durch die vier zentralen Lebens- und Entwicklungsphasen. Führungskräfte müssen dafür ein neues, adaptives Selbstverständnis entwickeln. Je nach Anforderung setzen sie entweder auf agile Vorgehensweisen (Release & Explore) oder auf Steuerung und Standardisierung (Exploit & Conserve), also Lean-Prinzipien.



The Navigator

LEAN

Arbeitsmodus

Streben nach Kontrolle & Effizienz

Prozess

Erkennen
 Analysieren
 Reagieren

Team

inter-disziplinär

Rolle

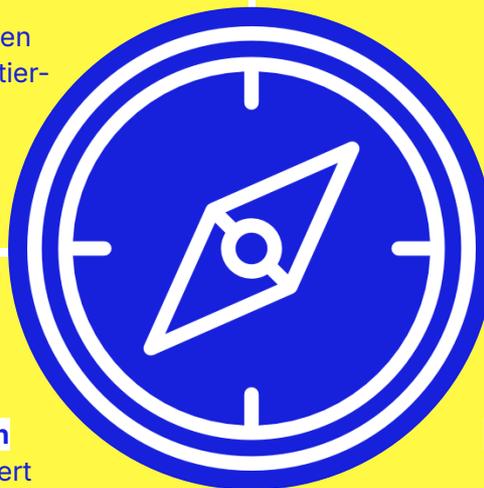
Infrastruktur

Ziel

Optimieren von Existierendem

Situation

kompliziert
 kausal



Ziel

Radikal Neues gestalten

Situation

komplex
 chaotisch

AGILE

Arbeitsmodus

Experimentieren & radikale Innovation

Prozess

Handeln
 Explorieren
 Reagieren

Team

multi-disziplinär

Rolle

Moderator:in

Auf der nächsten Seite findest du einige praxiserprobte Tipps, um sich in die neue Rolle des Navigators einzufinden. →



Drei Tipps für Führungskräfte

Hier sind einige praxiserprobte Tipps, um sich in die neue Rolle des Navigators einzufinden:

1 Tipp 1: Bleib stark und lass dich nicht verunsichern

Überall hört man: Führungskräfte brauchen ein neues, agiles Selbstverständnis. Sie sollen Entscheidungskompetenzen abgeben und für ein selbstorganisiertes, agiles Team einen passenden Arbeitsrahmen schaffen. Diese Forderung stimmt zwar, sie enthält jedoch nur die halbe Wahrheit: Zwar gibt es immer mehr Arbeitskontexte, in denen langfristige Planungen und standardisierte Lösungswege fehl am Platz sind. Es gibt aber auch Kontexte, in denen Lean-Prinzipien nach wie vor hilfreich sind. Daher ist nicht der eine oder andere Führungsmodus besser oder schlechter. Es kommt darauf an, den Modus zu wählen, der zu den Gegebenheiten und Aufgabenstellungen passt, und nicht, was man gewohnt ist zu tun.

2 Tipp 2: Die richtige Führung wählen

Ein hilfreicher erster Schritt es daher, erstmal die relevanten Fragen zu stellen:

- Welcher Art von **Herausforderung** stehe ich gegenüber?
- Ist die Situation **kausal** und folgt einfachen Ursache-Wirkungs-Mechanismen, kann sie mit klaren, standardisierten Prozessen bewältigt werden.
- Ist die Situation **kompliziert** und erfordert spezifisches Fachwissen, muss die Führungskraft das Vorgehen planen und klare Prozesse definieren.

In **komplexen** Situationen hilft keine langfristige Planung. Hier sind agile Methoden gefragt, um durch kleine Schritte, Experimente und Anpassungen vorzugehen. Die Führungskraft muss die Situation richtig einschätzen, den Führungsmodus festlegen und die notwendigen Schritte einleiten. Bei Unklarheit sollte der:die Navigator:in weitere Informationen sammeln und verschiedene Perspektiven berücksichtigen.

Die Fähigkeit, zwischen verschiedenen Arten von Herausforderungen und den damit verbundenen Führungsstilen zu unterscheiden und gegebenenfalls zu wechseln, wird als **adaptives** Führungsverhalten bezeichnet.

3 Tipp 3: Die richtigen Fragen stellen & Führungsverhalten anpassen

Ein:e gute:r Navigator:in kann sich an zwei grundlegenden Fragen orientieren:

Frage 1: Möchte ich Bestehendes optimieren?

Wenn ja, befinden wir uns in der Welt des Lean Managements. Der Navigator wird hier zum:r Instruktor:in, der gemeinsam mit seinem Team Probleme analysiert und Lösungen definiert. Ziel von kausalen und komplizierten Problemen ist es vor allem, Bestehendes zu verbessern, idealerweise in interdisziplinären Teams, die Effizienz und Kontrolle anstreben. Die Handlungslogik im Lean-Paradigma lautet: erkennen, analysieren, reagieren. Der:die Instruktor:in stellt sicher, dass die Pläne präzise umgesetzt werden.

Frage 2: Möchte ich radikal Neues erschaffen oder Bestehendes von Grund auf erneuern?

Wenn ja, sind wir im Bereich komplexer Problemstellungen und damit des agilen Arbeitsmodus. Hier geht es darum, neue Wege zu gehen. Das Spektrum ist breit: von der Neugestaltung des Kundenerlebnisses bis hin zur kreativen Zerstörung bestehender Strukturen, um sich zu fragen: „Wie wird die Zukunft aussehen?“ Dies erfordert multiperspektivische Teams, die bereit sind, mutig über den Tellerrand hinauszuschauen. Radikal neue Ideen kommen oft von außerhalb der Organisation oder Branche, daher sind externe Impulse unverzichtbar. Aufgaben lassen sich durch agile Ansätze wie Design Thinking und Scrum lösen. Die Führungskraft wird hier zum:r Moderator:in, der:die sein:ihr Team mit Erfahrung und Intuition durch komplexe Situationen führt.

Der Modus lautet: **experimentieren, überprüfen, wiederholen** – bis eine Lösung gefunden ist. Die Handlungslogik ist hypothesengestütztes Handeln, Beobachten, Reagieren. Intuition, Methodenkompetenz und Freude am Experimentieren sind essenziell.

Fazit

Neues Management für eine neue Zeit

Die Herausforderungen der heutigen VUCA-Welt erfordern von Führungskräften ein Umdenken und eine Anpassung ihrer Managementstrategien. Traditionelle Methoden stoßen an ihre Grenzen und müssen durch einen adaptiven Managementansatz ergänzt werden, um Veränderungen erfolgreich zu navigieren. Oder anders gesagt: Wir können die Probleme des 21. Jahrhunderts nicht mit den Werkzeugen und Methoden des 20. Jahrhunderts lösen!

Ein zentraler Aspekt ist dabei die **Unterscheidung zwischen Change und Transformation**. Während Change-Prozesse evolutionäre, begrenzte Anpassungen darstellen, erfordern Transformationsprozesse radikale, umfassende Veränderungen. Beide Ansätze müssen in einem symbiotischen Miteinander integriert werden, um eine „Lernende Organisation“ zu schaffen, die kontinuierlich auf Veränderungen reagiert und sich anpasst.

Das „**Adaptive Loop**“-Modell bietet einen klaren Rahmen, um die verschiedenen Phasen eines Veränderungsprozesses zu verstehen und effektiv zu steuern. Die Phasen Conserve, Release, Explore und Exploit helfen dabei, den Wandel strukturiert und zielgerichtet zu gestalten. Jede Phase hat ihre spezifischen Herausforderungen und erfordert unterschiedliche Rollen und Arbeitsmodi, die im Rahmen eines integrierten Managementansatzes koordiniert werden müssen.

Führungskräften kommt auch hierbei eine besondere Rolle zu: Sie müssen als starke:r Navigator:in in verschiedenen Phasen in unterschiedliche Rollen schlüpfen, bzw. Klarheit, Orientierung und Richtung geben, um ihre Teams durch die verschiedenen Phasen des „Adaptive Loop“ zu führen. Eine weitere besondere Aufgabe liegt darin, proaktiv und bewusst eine offene Atmosphäre zu schaffen.

Gerade wenn die Lage herausfordernd ist, wird die **Kultur von erfolgreichen Unternehmen** von Begeisterung getragen. Es ist die Energie der Menschen, die die Vitalität von Unternehmen ausmacht. „Growth is Fun“, hat einmal der CEO eines von uns begleitenden Unternehmen seiner Führungsmannschaft in einer leidenschaftlichen und charismatischen Rede zugerufen.

„Wir haben das Privileg zu wachsen. Als Organisation wie auch als Menschen. Ja, das bedeutet, dass wir uns alle aus unserer Komfortzone heraus bewegen müssen und auch, dass wir uns als Führungskräfte am Rande unseres Wissens- und Erfahrungshorizonts bewegen. Aber genau das ist unser Job als Führungsteam.“

Dem ist nur noch hinzuzufügen:

Let's build your new normal!

Dein New Normal.

Wie Unternehmen ihr organisationales Betriebssystem in den Bereichen Core, Teamwork und Leadership updaten können, erfahrt ihr in unseren fortlaufenden Whitepapers. Stay tuned!

Du möchtest wissen, wie Organisationen ihre Silos durch themenzentrierte und vernetzte Arbeiten zwischen Teams aufbrechen können? Oder warum ein unverwechselbarer Unternehmenskern in der heutigen VUCA-Welt entscheidend ist?

Dann findest du [hier](#) unser Whitepaper zum Thema **„Schluss mit dem Silodenken: Wie themenzentriertes Arbeiten eure Teamarbeit auf ein neues Level hebt“**.

Und [hier](#) alles zum Thema: **„Einzigartig im Kern, erfolgreich im Wettbewerb: Wie ein starker Unternehmenskern und gelebte Werte einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil schaffen“**.

Was ist aktuell deine größte Business-Challenge auf dem Weg in euer neues Normal?

Wie wir diese durch ein Update in eurem Organisational OS lösen können, finden wir ab jetzt gemeinsam heraus.

Get in touch für ein unverbindliches Kennenlernen mit uns!

Wir freuen uns!



Literaturverzeichnis:

- 1) Duncan, R. B. (1976): The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: Kilmann, R.; Pondy, L.; Slevin, D. (Hrsg.): The management of organization design: Strategies and implementation.
- 2) O'Reilly III, C. A./ Tushman, M. L. (2008): Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. Research in Organizational Behavior 28 (2008) 185–206.
- 3) Levy, A. / Merry, U. (1986): Organizational Transformation
- 4) Lewin, Kurt (1947). Frontiers in Group Dynamics. In: Human Relations. Nr. 1, S.5 ff
- 5) Kotter, J. P. (1996): Leading Change
- 6) Holling, C. S., / Gunderson, L. / Ludwig, D (2002) In Quest of a Theory of Adaptive Change. P. 3-24 in: Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems. L.H. Gunderson and C.S. Holling, eds.
- 7) Romppel, A., & Ginter, T. (2024). Das Management von Transformation. In Schackmann, V.; Ziegler, W. (Hrsg.): Praxisorientiertes Managementwissen: Die Existenz von Unternehmen in schwierigen Zeiten sichern, S. 359 ff

Über the new normal GmbH

Im Jahr 2019 gingen Sabrina von Eynatten und Sören Pusch, ehemalige Führungskräfte bei Daimler, den Schritt in die Selbstständigkeit und gründeten the new normal. Seit dem Jahr 2024 wird das innovative Unternehmen durch Alex Romppel bereichert, der zuvor mehr als ein Jahrzehnt lang das renommierte Institut für wertenzentriertes Management leitete. Mit ihrer Zentrale im Zentrum Stuttgarts bildet the new normal die Basis für ein deutschlandweites Team aus Expert:innen.

Die Mission von the new normal ist ambitioniert: Nichts Geringeres als die Arbeitswelt zu revolutionieren. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit steht das sogenannte "**Organisational OS**", ein Modell, das als das individuelle Betriebssystem eines Unternehmens verstanden wird. the new normal fokussiert sich nicht auf oberflächliche Veränderungen, sondern auf tiefgreifende Transformationen, die am **Unternehmenskern** ansetzen. Dieser Kern soll durch einen klaren und gemeinsamen Richtungssinn Orientierung geben. Außerdem werden weitere entscheidende Bereiche der Organisation adressiert: **Führung**, die bewusst und adaptiv funktionieren muss, **Teamarbeit**, die durch vernetztes Denken und Handeln die kollektive Intelligenz der Organisation nutzbar macht und ein **Management-Mindset**, das sich Methodiken bedient, die die Navigationsfähigkeit des Managements auch in Unsicherheit und Komplexität sicherstellt. All das geschieht, mit dem Ziel, Unternehmen nachhaltig für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu positionieren.

Dabei greift the new normal auf individuell angepasste Lösungen zurück, die sich durch strategische Tiefe, partizipative Prozesse und innovative Workshop-Formate auszeichnen. Dieser Ansatz ermöglicht es Kund:innen, ihr "Organisational OS" nicht nur zu aktualisieren, sondern aktiv und bewusst zu gestalten, um eine nachhaltige Veränderung zu gewährleisten.

The new normal steht somit für eine zukunftsorientierte Neugestaltung der Arbeitswelt, getragen von einem Team, das tiefgreifende strategische Einblicke mit einem starken Fokus auf Effektivität und Kundenzentriertheit verbindet.

the
new
normal.

the new normal GmbH
Dornhaldenstraße 6
70199 Stuttgart

Vertreten durch
Sören Pusch
Alexander Romppel

August 2024

Autor:innen



Alex
Romppel
Co-Founder



Sabrina
von Eynatten
Co-Founderin

Gestaltung



Julia
Reindl
Designerin



the.new.normal.de



the new normal



hello@the-new-normal.de



+49 (0) 176 32 37 01 68

the-new-normal.de