

Erfolgreiche

Strategiearbeit

in einer

unsicheren Welt

Wirksame Strategien mit
sinnvoller Beteiligung und
hybrider Intelligenz entwickeln
und erfolgreicher umsetzen

Executive Summary

→ Jetzt direkt zur [Case Study](#)
von Faller Packaging springen (S. 19)

Strategiearbeit

beruht seit Jahrzehnten auf einer simplen Annahme:

Die Welt ist stabil genug, um aus der Vergangenheit in die Zukunft zu extrapolieren.

Analyse, Ziel, Plan – fertig. Deshalb entstehen im 3- bis 5-Jahres-Takt aufwendige Strategie-Prozesse – doch diese Logik trägt heute nicht mehr.

Und, irgendwie läuft das Strategie-Offsite immer gleich ab: Eine Gruppe von Führungskräften ist für ein paar Tage in irgendeinem Ort fern des Tagesgeschäfts, um einfach mal in Ruhe Trends, Märkte, Kennzahlen und Kunden zu diskutieren. Das Ergebnis ist die Strategie für die nächsten Jahre: x% Wachstum, Prozesse müssen mal wieder effizienter werden und die IT muss endlich aufgeräumt und vereinheitlicht werden.

Das "Warum" und das konkrete "Wie" bleibt unklar.

Ein paar Monate später erfolgt der regelmäßige Schulterblick, mit dem ernüchternden Ergebnis: Das Tagesgeschäft frisst die Aufmerksamkeit auf. Führungskräfte, Multiplikatoren und Mitarbeitende – die für die Umsetzung existentiell sind, sind nicht abgeholt oder haben die Strategie nicht verstanden. Stattdessen werden Gründe benannt, warum die neue Strategie nicht umgesetzt werden kann:

Zielkonflikte, Verantwortungsdiffusion, Projekt Overload oder Ressourcenkonflikte. Kommt dir das bekannt vor?

Disruptive Technologien verändern Branchen und Kundenbedürfnisse, Digitalisierung und geopolitische Unsicherheit sorgen dafür, dass die Rahmenbedingungen für Unternehmen heute schneller kippen, als Strategiepapiere verabschiedet werden können oder Traktion entfalten.

Die Folge: viele der aufwendig erarbeiteten Strategien laufen ins Leere – oder müssen unter großem Aufwand wieder zurückgedreht und kommunikativ „gesichtswahrend“ erklärt werden. Das kostet nicht nur Zeit und Glaubwürdigkeit, sondern auch Wettbewerbsfähigkeit.

Die Halbwertszeit von strategischen Entscheidungen nimmt deutlich ab. Oder anders ausgedrückt, die Amplituden nehmen massiv zu und die Frequenz wird gleichzeitig deutlich kürzer.

Wir bei *the new normal* schlagen einen anderen Weg vor: **Strategie als kontinuierlichen Dialog** und **partizipativen Prozess** zu verstehen. Ein System, das nicht vorgibt, Sicherheit zu erzeugen, sondern konsequent auf **Lernen** und **Anpassung** setzt.

Orientierung entsteht durch eine klare Leitidee und die notwendige Flexibilität durch einen definierten Zielkorridor. OKRs übersetzen die Strategie in überprüfbare Schritte, schaffen Takt und machen Fortschritt sichtbar. ➔

Das Ergebnis: eine Organisation, die sich nicht in langen Planungszyklen verliert, sondern ihren Kurs laufend prüft und nachjustiert. Drei Hebel sind dafür entscheidend:

- **Partizipation** – weil Komplexität am besten durch kollektive Intelligenz gemeistert werden kann.

- **Agilität & Lernen** – weil Hypothesen, Feedback und Iteration der Realität näher sind als langfristige Prognosen.
- **Empowerment** – weil Menschen und ganze Organisationen nur dann ihr volles Potenzial entfalten, wenn sie es wollen, können und dürfen.

„Ziel ist die zukunftsfähige und selbstlernende Organisation: robust genug, um Stabilität zu geben – und gleichzeitig beweglich genug, um in unsicheren Märkten echte Performance zu erzielen.“

Viel Spaß beim Lesen
wünschen Dir



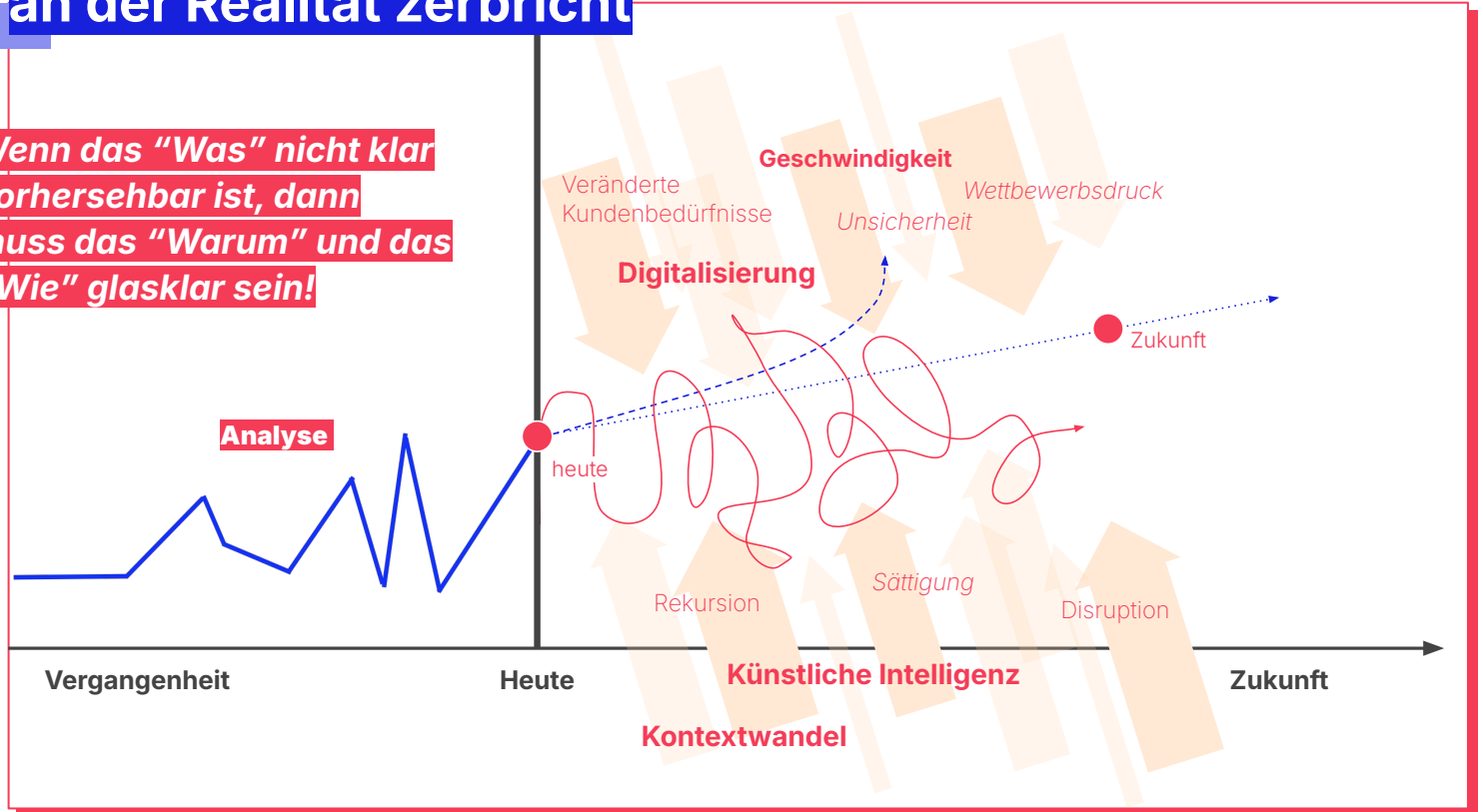
Alex Romppel
Co-Founder



Sabrina von Eynatten
Co-Founderin

Warum klassische Strategiearbeit an der Realität zerbricht

Wenn das "Was" nicht klar
vorhersehbar ist, dann
muss das "Warum" und das
"Wie" glasklar sein!



Strategiearbeit folgt in vielen Unternehmen noch immer der alten Logik:

Analyse → Extrapolation → Ziel → Plan

Die Grundannahme: Die Welt sei stabil genug, um aus der Vergangenheit die Zukunft abzuleiten. Deshalb entstehen alle drei bis fünf Jahre große Strategieprozesse mit umfangreichen Analysen, klaren Zielen und detaillierten Roadmaps.

Doch die Realität zeichnet ein anderes Bild. Märkte und Technologien entwickeln sich nicht linear, Kundenbedürfnisse verändern sich abrupt, und neue Wettbewerber drängen mit völlig anderen Spielregeln. Künstliche Intelligenz, Digitalisierung und geopolitische Brüche verstärken die Dynamik. Die Folge: Strategiepapiere verlieren schon beim Erscheinen an Relevanz. Wir brauchen demnach ein System, das mit eben diesem Befund einen konstruktiven Umgang findet!

Ein weiteres Problem: Selbst wenn Strategien fertiggestellt werden, scheitern sie oft an der Umsetzung.

Häufig bleiben sie auf dem Papier, weil ...

- ... die Verbindung in den Arbeitsalltag fehlt,
- ... Verantwortlichkeiten unklar sind und Zielkonflikte tabuisiert werden,
- ... Ziele nicht in überprüfbare Schritte übersetzt werden
- ... und die Organisation im Tagesgeschäft gefangen bleibt.

So entsteht eine **paradoxe Situation**: Während die Bedeutung von Strategien für die Zukunftsfähigkeit enorm ist und signifikante Ressourcen in die Erarbeitung von Strategien fließen, bleibt ihre tatsächliche Wirkung im operativen Geschäft oftmals minimal. Das untergräbt Motivation und Glaubwürdigkeit gleichermaßen.

Die Konsequenz ist klar: **Strategie** darf heute kein Ausnahmeprojekt alle paar Jahre sein. Sie muss zum **Betriebssystem der Organisation** werden – laufend überprüft, in Umsetzung übersetzt und durch Lernschleifen weiterentwickelt. Nur so entsteht echte Handlungsfähigkeit in einer Welt, die sich nicht planen lässt.

Vom Strategiepapier zum Betriebssystem

Strategie wird in vielen Unternehmen noch immer als fertiges Dokument verstanden: ein Ziel, ein Plan, ein Weg. Wenn dieses Vorgehen scheitert, stellt sich eine entscheidende Frage: Wie bleibt eine Organisation handlungsfähig?

Unser Vorgehen dreht sich weniger darum, einen fixen Endpunkt zu definieren, als vielmehr darum, die Organisation so auszurichten, dass sie Orientierung behält, antizipiert und proaktiv handelt und dadurch anpassungsfähig ist.

Das gelingt, wenn Führungskräfte und Teams sich auf zwei Dinge verständigen:

- eine übergeordnete Richtung, die Sinn und Ambition sichtbar macht,
- und einen klaren Spielraum – im Sinne eines Korridors, innerhalb dessen unterschiedliche Lösungen möglich sind.

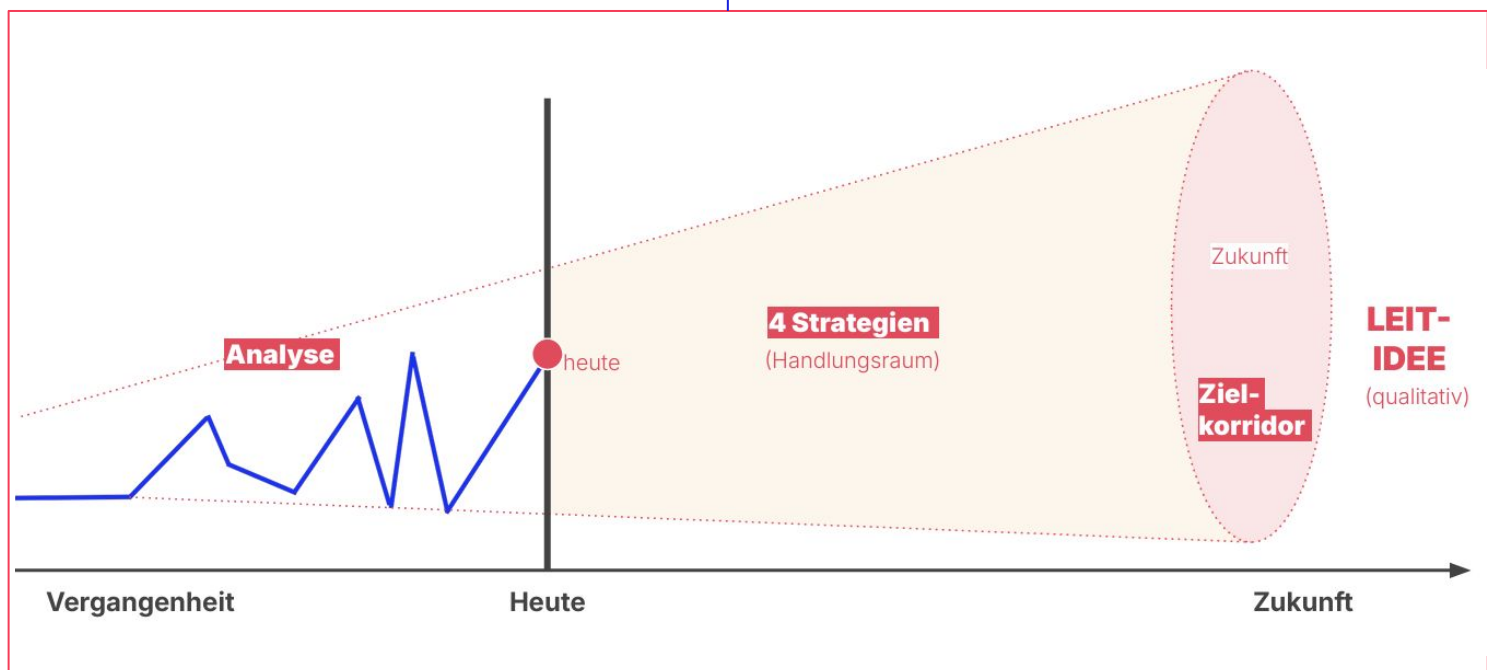
Wir nennen das **Leitidee** und **Zielkorridor**.

Leitidee und Zielkorridor – Orientierung statt Fixierung

Die **Leitidee** ist der Nordstern einer Organisation. Sie beantwortet die Frage: Wofür stehen wir – und in welche Richtung wollen wir uns entwickeln?

Sie ist bewusst breiter gefasst als ein starres Ziel, weil sie Identität und Ambition verbindet. Eine gute Leitidee ist inspirierend genug, um Sinn zu stiften, und konkret genug, um als Referenzpunkt für Entscheidungen zu dienen.

Der **Zielkorridor** ergänzt die Leitidee um einen definierten Lösungsraum. Er beschreibt nicht das eine richtige Ziel, sondern mehrere mögliche Optionen, die allesamt akzeptabel – im Sinne von wünschenswerten Zuständen – sind. Damit schafft er Orientierung, ohne die Organisation auf eine Prognose festzunageln, die ohnehin bald veraltet wäre. ➔



Im Gegensatz zur klassischen Zieldefinition ermöglicht diese Kombination aus Leitidee und Zielkorridor eine strategische Steuerung, die Stabilität und Anpassungsfähigkeit verbindet.

Was bringt das?

- Planung bleibt anschlussfähig, auch wenn Rahmenbedingungen kippen.
- Führungskräfte und Teams wissen, in welchem Raum sie sich bewegen können – das fördert Eigenverantwortung.
- Strategische Diskussionen drehen sich weniger um „richtig oder falsch“, sondern um „innerhalb oder außerhalb des Korridors“.

Die Vierfach-Strategie – parallel statt sequentiell

Traditionelle Strategien denken meist in „Entweder-oder“-Logiken: erst den Bestand sichern, dann Neues entwickeln. Doch die Realität ist komplexer.

Unternehmen müssen heute vier Bewegungen gleichzeitig steuern:

Diese Vierfach-Strategie erfordert Balance und bewusstes Priorisieren.

→ Wer nur auf den Bestand setzt, verliert den Anschluss.

→ Wer nur auf das Neue setzt, gefährdet Stabilität.

Die Kunst liegt darin, alle vier Bewegungen gleichzeitig zu orchestrieren – ein Spannungsfeld, das sich nicht auflösen lässt, sondern bewusst gesteuert werden muss. ➔





Strategie 1: Das Heute nutzen –

das bestehende Geschäft nutzen, stabil und effizient betreiben, Exzellenz sichern.

Strategie 2: Das Morgen aufbauen –

neue Fähigkeiten, Produkte, Märkte oder Plattformen entwickeln.

Strategie 3: Die Koexistenz managen –

alte und neue Logik nebeneinander führen und Spannungen produktiv gestalten.

Strategie 4: Den Übergang gestalten –

Ressourcen bewusst verschieben und Prioritäten neu setzen. [1]

Strategie als Dialograhmen

Wenn die Leitidee Orientierung gibt, der Zielkorridor den Spielraum beschreibt und die Vierfach-Strategie die Bewegungen im Gleichgewicht hält, dann entsteht ein neues Muster: Strategie wird nicht mehr als fertiges Dokument verstanden, sondern als **laufender Austausch**. Führung und Teams beziehen sich auf dieselbe Leitidee, diskutieren Optionen innerhalb desselben Korridors und verhandeln bewusst die Balance der vier Bewegungen. So wird Strategie zum **gemeinsamen Dialograhmen** – und nicht zum Papiertiger, der in Schubladen verschwindet.

Strategie als kollektiver Prozess erhöht die erfolgreiche Umsetzung signifikant

Eines der größten Missverständnisse klassischer Strategiearbeit: Strategie sei eine Sache des Top-Managements. Pläne werden in Vorständen entworfen, in Präsentationen verabschiedet – und dann „ausgerollt“. Das Ergebnis ist ernüchternd: Strategien kommen in der Organisation nicht an. Sie bleiben auf Folien, aber nicht in die Umsetzung.

Partizipation ändert dieses Spiel.

- **Top-down** sorgt für Richtung, Ressourcen und Schutzräume.
- **Bottom-up** bringt Kontextwissen, Hypothesen und Experimente aus Kundennähe.

Erst wenn beides zusammenkommt, steigt die Umsetzungswahrscheinlichkeit spürbar. Denn: Wer an der Gestaltung beteiligt war, trägt Entscheidungen mit – nicht, weil er sie „abgesegnet“ hat, sondern weil er Teil des Prozesses war.

Eine Realität in unserer Arbeit ist, dass partizipative Strategieprozesse anfangs etwas mehr Zeit in der Entwicklung kosten, diese jedoch massiv Zeit sparen, wenn es in die Phase der Umsetzung geht. Das hat aus unserer Erfahrung heraus zwei Gründe:

Klassische Strategieprozesse hängen nach der Entwicklung oft monatelang in der Kommunikationsphase fest, weil wichtige Stakeholder, Führungskräfte oder Mitarbeitende nicht abgeholt wurden bzw. abgeholt werden konnten.

Partizipativ entwickelte Strategien starten bereits mit einem breiteren und tieferen Verständnis und damit auch mit breiterer Akzeptanz bei den Beteiligten und kommen so nahezu nahtlos in die Umsetzungsphase.

Sinnvolle und strukturierte Beteiligung statt Chaos

Partizipation heißt nicht, dass alle alles mitentscheiden. Im Gegenteil: Ohne klare Regeln entsteht schnell Beliebigkeit und Überforderung. Entscheidend ist eine Architektur, die Beteiligung möglich macht, ohne sie ins Chaos kippen zu lassen.

- **Lenungskreis Strategie** priorisiert Hypothesenräume, trifft Richtungsentscheidungen und räumt Hindernisse aus dem Weg.
- **Strategie-Botschafter:innen** übersetzen Diskussionen in ihre Bereiche, spiegeln Signale zurück und synchronisieren Teams.
- **Temporäre Squads** arbeiten cross-funktional an klar umrissenen Fragestellungen, mit klar definiertem Mandat und Zeitrahmen.

So entsteht eine Balance: Führung sichert Richtung und Ressourcen, Mitarbeitende bringen ihr Wissen und ihre Perspektiven ein. Entscheidend ist dabei, **wie diese Dialoge moderiert und gerahmt werden** – damit Diskussionen produktiv bleiben, Entscheidungen nicht verwässert werden und alle verstehen, was ihr Beitrag zum Ganzen ist.

Genau hier setzen wir in unserer Arbeit an:

Wir gestalten die Architektur, stellen den Prozess sicher und moderieren die kritischen Dialoge. So wird Partizipation und die Nutzung der kollektiven Intelligenz zu einem Hebel für Umsetzung – nicht zu einem Hindernis.

Deep Dive

And the Winner is: **Partizipation & kollektive Intelligenz**

Die Forschungsergebnisse [2] in den letzten Dekaden dazu sind eindeutig: Partizipative Entscheidungsprozesse machen Organisationen nicht nur innovativer, sondern insbesondere auch resilienter und damit in der Folge erfolgreicher. Multiperspektivische Teams erzielen systematisch bessere Ergebnisse als Einzelpersonen.

Der Effekt – insbesondere der Resilienz – verstärkt sich in volatilen, hochdynamischen und komplexen Umwelten: Organisationen, die Beteiligung sinnvoll organisieren und damit die kollektive Intelligenz nutzbar machen, navigieren besser durch turbulente Zeiten.

Die "klassischen Effekte" – Erstarren oder panische Richtungsänderungen – finden hier eben nicht statt. Der Grund: Diese Unternehmen verfügen über eine bessere Sensorik für und Haltung gegenüber Veränderungen, antizipieren dadurch unterschiedlichste Zukünfte und stellen sich in Folge schneller auf neue Gegebenheiten ein.

Wen das noch nicht überzeugt, dem liefert die Neurowissenschaft [3] weitere Befunde: Bottom-Up-Entscheidungen stimulieren andere Gehirnregionen als Top-Down Entscheidungsprozesse. Im Ergebnis führt die Stimulanz des kreativen und analytischen Denkens zu einer "hybriden Intelligenz – sprich, der optimalen Kombinatorik aus menschlicher Intuition und systematischer Analyse.

Sinnvolle Partizipation und hybride Intelligenz mobilisiert die entscheidenden Kräfte, um die neuralgischen Schwachstellen von klassischen Strategieprozessen zu adressieren:

1. **Umgang mit Unsicherheit & Komplexität**

James Surowiecki [4] hat in „The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few.“ eindrucksvoll dargelegt, dass die Kombination unterschiedlicher Perspektiven zu besseren Entscheidungen führt als die brillianteste Einzelmeinung. Als notwendige Bedingungen sind folgende – strukturelle und prozessuale – Bedingungen zu beachten: Die Gruppe ist multiperspektivisch, unabhängig denkend und dezentralisiert organisiert.

2. **Realitätschecks [5] und identifizierte Zielkonflikte erhöhen die Wirksamkeit massiv**

Durch sinnvolle Partizipation werden die unterschiedlichen Strategien bereits während der Erarbeitung auf Herz und Nieren geprüft. Und nicht nur in der inhaltlichen Plausibilisierung, sondern insbesondere auch im Zusammenspiel. Potenzielle Hindernisse wie Zielkonflikte werden früh identifiziert, bevor sie zu kostspieligen Problemen werden. Ein offensiv ausgehandeltes "Agree to disagree" ist deutlich besser handhabbar als ein nicht identifizierter oder ausgesprochener Konflikt.

3. **Commitment durch Ownership**

Wir kennen es alle, das "Not-invented-here-Syndrom" (NIH) [6]. Dabei handelt es sich um einen Bias innerhalb von Gruppen oder Organisationen, Ideen, Lösungen oder Produkte abzulehnen, die von außerhalb der eigenen Gruppe stammen bzw. erarbeitet wurden, selbst wenn sie gut oder den eigenen Alternativen überlegen sind. Auch führt NIH dazu, dass Menschen aktiv nach Fehlern oder Gründen suchen, warum etwas nicht funktionieren kann anstelle von Wegen es möglich zu machen. Kurzum, Menschen setzen mit größerer Überzeugung das um, was sie mitgestaltet haben.

OKRs – das Bindeglied zwischen Vision und Umsetzung

Partizipation schafft Energie, doch ohne klare Übersetzung in den Alltag bleibt Strategie unverbindlich. Es braucht ein transparentes und verbindliches Framework, um den Beitrag einzelner Teams auf das Leitbild und den Zielkorridor hin auszurichten und den Fortschritt transparent und kurz zyklisch zu tracken. Genau hier kommen **OKRs (Objectives & Key Results)** ins Spiel. Sie machen den Unterschied zwischen einem guten Gespräch und einem wirksamen Steuerungsmechanismus.

- **Objectives** geben die qualitative Richtung vor. Sie sind inspiriert von der Leitidee und formulieren, was erreicht werden soll – ambitioniert, aber verständlich.
- **Key Results** definieren überprüfbare Marker. Sie machen Hypothesen testbar, indem sie in messbare Evidenz übersetzt werden. Der Fokus liegt nicht auf Output, sondern auf Wirkung.
- **Prozess** hält den Dialog lebendig: quartalsweise OKR-Zyklen, regelmäßige Check-ins, Reviews und Retros – damit nicht nur Ziele gesetzt, sondern auch laufend überprüft werden.

In der Praxis bedeutet das:

OKRs verbinden das Leitbild mit der Strategie, Strategie wiederum mit der Umsetzung und vice versa.

OKRs schaffen Transparenz darüber, woran gearbeitet wird, machen Fortschritt sichtbar und ermöglichen Kurskorrekturen, bevor Ressourcen verpuffen.

Unsere Rolle ist es, Organisationen in diesen Prozess hineinzuführen und zu begleiten, bis sie dieses zentrale Element ihres neuen organisationalen Funktionierens selbst in die Hand nehmen:

- Wir helfen dabei, gute Objectives zu formulieren, die Sinn stiften und Orientierung geben.
- Wir achten darauf, dass Key Results wirklich falsifizierbar sind – und nicht zur To-do-Liste verkommen.
- Wir etablieren einen Prozess, der passt: eng genug, um Tempo zu sichern, realistisch genug, um nicht zu überfordern.

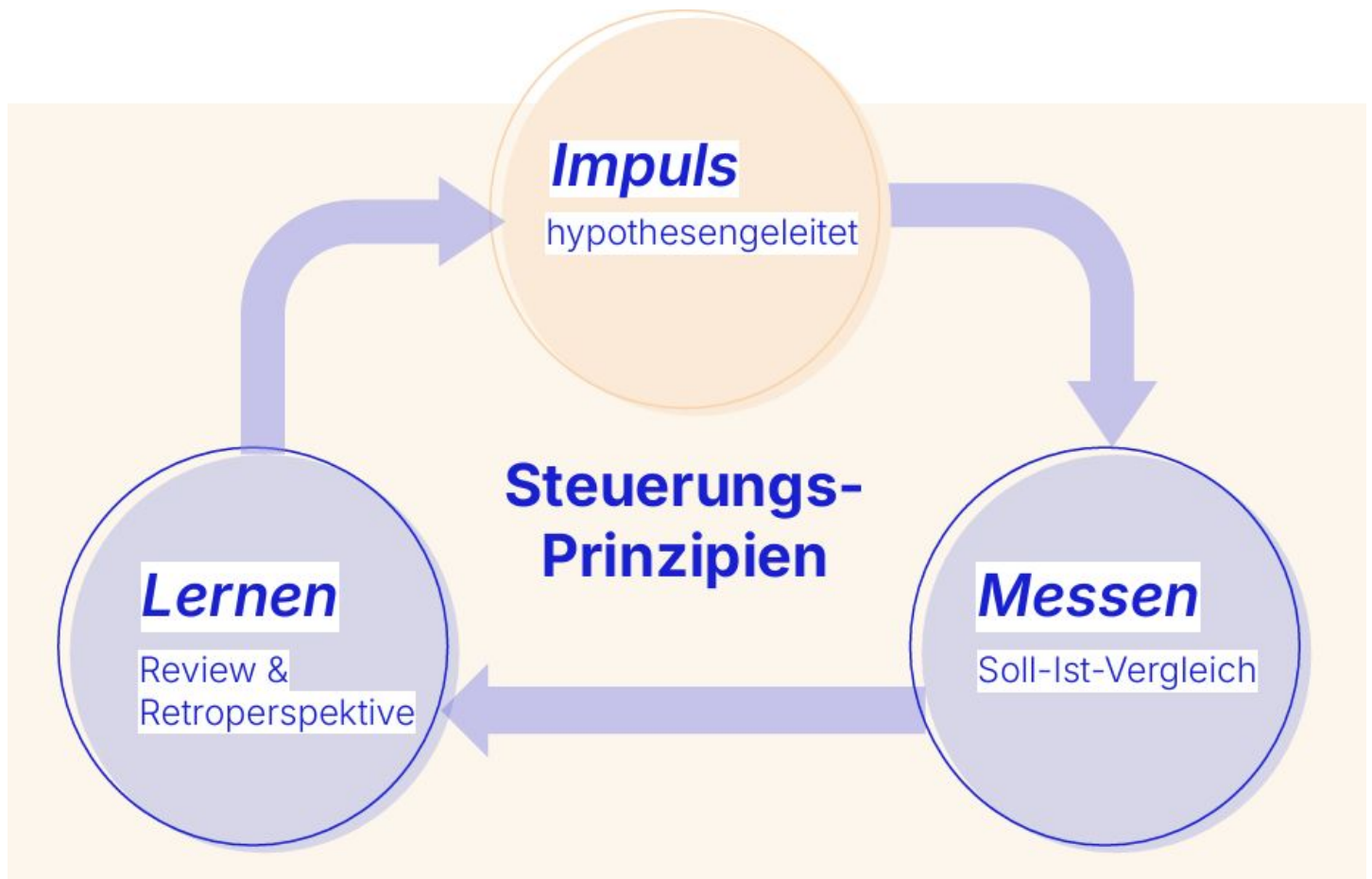
So werden OKRs zum **Taktgeber des strategischen Dialogs** – und verhindern, dass Strategie auf dem Papier bleibt.

Strategie bekommt ein Zuhause

Partizipation sorgt dafür, dass Strategie nicht im Elfenbeinturm bleibt. OKRs übersetzen sie in konkrete, überprüfbare Schritte. Entscheidend ist aber der **Prozess**: regelmäßige Check-ins, Reviews und Retros machen den Austausch verlässlich. So entsteht ein Rhythmus, in dem Führung und Teams nicht nur über Fortschritte berichten, sondern Annahmen hinterfragen, Hypothesen prüfen und Prioritäten neu setzen.

Genau hier wird der strategische Dialog greifbar: **Er hat einen Takt, feste Räume und klare Rollen.** Strategie bleibt nicht auf dem Papier, sondern bekommt einen Platz im Arbeitsalltag – sichtbar, überprüfbar und für alle anschlussfähig.

Agilität & Lernen sind keine starren Frameworks, sondern eine Frage der Haltung.



"Genau dafür steht Agilität – nicht als starres Framework, sondern als Ausdruck einer Haltung."

Wenn Komplexität zunimmt, steigt die Versuchung, noch detaillierter zu planen. Doch gerade das führt in die Sackgasse: Pläne zerfallen schneller, als sie geschrieben sind.

Die bessere Antwort liegt nicht in mehr Planung, sondern in kürzeren Lernzyklen. ➔

Alex Romppel
Co-Founder



- **Hypothesen statt Gewissheiten**

Unsere Arbeit beginnt mit der Annahme, dass wir die Zukunft nicht kennen. Deshalb werden Initiativen als Hypothesen formuliert:

Wir glauben, dass ... – wir werden wissen, dass ..., wenn ...

Diese Denkweise verhindert Scheinsicherheit und fördert schnelles und gezieltes Lernen.

- **Iterationen und Feedback**

Statt große Würfe im Dunkeln zu entwickeln, geht es um kleine Inkremente, die schnell getestet werden können. Frühes Feedback spart Zeit und Ressourcen – und verhindert, dass sich Teams monatelang in die falsche Richtung bewegen.

- **Timeboxed Prozess**

Regelmäßige Rhythmen – etwa zweiwöchentliche Check-ins, monatliche Reviews oder Quartals-Retros – sorgen dafür, dass Lernen nicht zufällig geschieht, sondern fest im Arbeitsalltag verankert ist.

- **Transparenz und Sichtbarkeit**

Arbeit, Fortschritte, Hindernisse und Ergebnisse werden für alle sichtbar gemacht. Das bricht Silos auf und ermöglicht Peer-Lernen.

- **Autonomie und Leitplanken**

Teams bekommen Entscheidungsfreiheit, bewegen sich jedoch innerhalb klar definierter Rahmen: Leitidee und Zielkorridor stellen das Alignment oder anders gesagt den gemeinsamen Richtungssinn her. Das schützt vor Diffusion und Wildwuchs und fördert gleichzeitig Eigenverantwortung und die Selbstorganisation.

Von „Fail fast“ zu „Learn fast“

Agilität entfaltet ihr volles Potenzial, wenn sie in eine echte Lernlogik überführt werden. Fehler sind dann nicht peinliche Ausrutscher, sondern notwendige Bausteine von Fortschritt – solange klar ist, ob es sich um „unvermeidbare“ (ob herrschender Komplexität) oder „kluge“ (am Rande der eigenen Erfahrungswelt) Fehler handelt.

Statt „Fail fast“ geht es heute um „Learn fast“. Lernen wird damit zum produktiven Modus einer Organisation – und nicht zur Ausnahme.

Hier bekommt der **strategische Dialog** seine Dynamik: Hypothesen öffnen Diskussionen, Feedbackschleifen machen Fortschritt sichtbar, Timeboxes geben Takt, und Transparenz sorgt dafür, dass alle mit denselben Informationen arbeiten.

So bleibt Strategie nicht abstrakt, sondern wird Teil des Arbeitsalltags. Ein Dialog, der durch feste Lernrhythmen lebt – und die Organisation befähigt, sich selbst kontinuierlich zu verbessern.

Ohne Empowerment bleibt jede Strategie Theorie

Kaum ein Begriff wird so oft bemüht und so selten mit Substanz gefüllt wie **Empowerment**. In vielen Organisationen ist er zur Buzzword-Hülse geworden – irgendwo zwischen Motivationstraining und hipper HR-Rhetorik.

Wir meinen Empowerment nicht als Schlagwort, sondern als **konkrete Bedingung dafür, dass Strategien Realität werden**. Denn am Ende entscheidet nicht das Papier, sondern ob Mitarbeitende **wollen, können und dürfen**.

- **Wollen – der Schlüssel zur Potenzialentfaltung**

Menschen setzen ihr ganzes Potenzial frei, wenn sie verstehen, warum es sich lohnt. Die **Leitidee** stiftet Sinn, indem sie zeigt, wofür das Unternehmen steht. Aber Sinn allein reicht nicht: Fortschritte müssen sichtbar und anerkannt werden – sonst kippt Motivation in Zynismus.

- **Können – Neue Fähigkeiten aufbauen, Lernen ermöglichen**

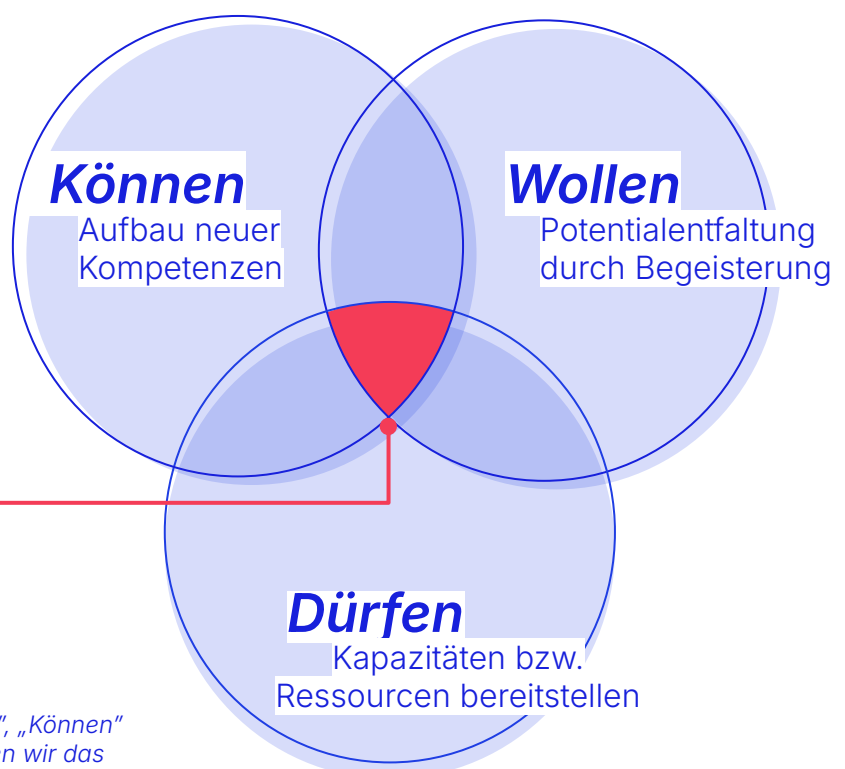
Neue Strategien verlangen neue Fähigkeiten. Empowerment heißt deshalb auch: kontinuierlich Kompetenzen

aufbauen, Lernräume schaffen, Coaching und Pairing ermöglichen. Nur wenn Menschen die Fähigkeiten entwickeln können, die für die Strategie nötig sind, wird sie zur Realität.

- **Dürfen – Mandate, Räume und psychologische Sicherheit schaffen**

Oft ist das größte Hindernis nicht fehlender Wille oder fehlende Kompetenz, sondern fehlende Erlaubnis. Empowerment bedeutet: Entscheidungsräume klar definieren, Budgets bereitstellen, Mandate erteilen – und eine Kultur schaffen, in der Experimente nicht bestraft werden. Führung übernimmt hier eine Schlüsselrolle: Sie beseitigt Hürden und schafft psychologische Sicherheit. ➔

Machen!



Empowerment fördern: Erst wenn „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“ zusammenkommen, entfalten wir das Potenzial im konkreten „Machen“.

Führung als Ermöglicher

In klassischen Strategien kontrolliert Führung primär die Einhaltung von Plänen. In einer dialogischen Strategie verändert sich die Rolle:

Führung gibt die Leitidee und den Nordstern vor, sorgt für Sinnkopplung – und macht damit Orientierung möglich. Gleichzeitig schafft sie den Rahmen, beseitigt Blockaden und befähigt Teams, ihre Aufgaben selbst zu steuern.

Kontrolle wird durch Klarheit, Vertrauen und konsequentes Nachhalten von Wesentlichem ersetzt.

Strategie wird zum gemeinsamen Verantwortungssystem

Empowerment macht aus Strategie ein kollektives Projekt. Wenn Menschen wissen, warum sie handeln (Wollen), wie sie es tun können (Können) und dass sie es dürfen (Dürfen), dann wird Strategie zum **gemeinsamen Verantwortungssystem**.

Der Dialog entsteht hier, wenn Führung und Teams wechselseitig klären:

- **Was braucht ihr, um handlungsfähig zu sein?**
- **Was braucht das Unternehmen, um die Strategie umzusetzen?**

So bekommt strategische Umsetzung nicht nur Takt und Transparenz, sondern auch **Tragfähigkeit**. Ohne Empowerment bleibt sie Theorie. Mit Empowerment wird sie zur gemeinsamen Realität!



Die selbstlernende Organisation der Zukunft –

Next-Level-Performance braucht Lernen

als Normalzustand

Das eigentliche Ziel einer dialogischen Strategie ist nicht nur, bessere Pläne zu machen. Es ist, eine Organisation zu bauen, die **permanent lernt und sich laufend anpasst** – ohne jedes Mal in Ausnahmezustand oder Krisenmodus zu verfallen. Wir nennen das die **selbstlernende Organisation**.

Was eine selbstlernende Organisation ausmacht

Eine selbstlernende Organisation erkennt, interpretiert und operationalisiert Signale aus Markt und Innenwelt eigenständig – und zwar in einer Taktung, die Wettbewerbsvorteile schafft. Sie hält die Balance zwischen **Richtung** (Leitidee und Zielkorridor) und **Anpassung** (Lernschleifen, Reviews, Retros). Anpassungsfähigkeit wird so nicht zur Ausnahme, sondern zum Normalzustand.

Die drei Ebenen des Lernens

Wir institutionalisieren Lernen auf mehreren Ebenen, denn Lernen ist nicht gleich Lernen. Auch hier müssen wir genauer hinschauen. Hilfestellung hierfür liefern uns die Erkenntnisse der Experten für organisationales Lernen Chris Argyris und Donald Schön [7]:

Single-Loop-Lernen

Bei dieser – der vermeintlich einfachsten – Form des Lernens werden die direkten Auswirkungen von Verhalten als Feedback zurückgemeldet. Das Ziel besteht darin, effektiver bzw. effizienter zu werden, indem man seine Fähigkeiten und Techniken verbessert, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen bzw. ein Resultat herzustellen.

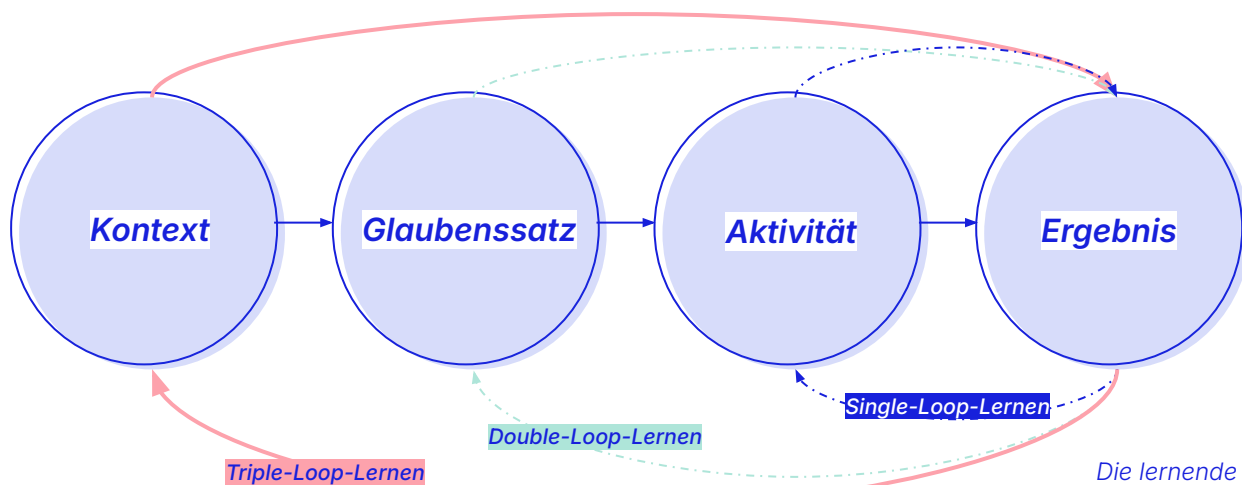
Double-Loop-Lernen

Der Double-Loop soll uns helfen, ein konkreteres Verständnis von Problemen und Herausforderungen zu erlangen. Ziel ist es dabei, die zugrunde liegenden Annahmen, Überzeugungen und Glaubenssätze zu hinterfragen, die unser Denken und Handeln beeinflussen.

Triple-Loop-Lernen

Das Triple-Loop-Lernen erweitert unser Blickfeld noch einmal signifikant. Hierbei hinterfragen wir nicht nur unsere Handlungen und die Annahmen, Überzeugungen und Glaubenssätze, die zu diesen geführt haben, sondern schauen uns, darüber hinaus, den expliziten Kontext an, in dem das Ganze stattgefunden hat.

Diese drei Ebenen zu verbinden, macht den Unterschied zwischen operativer Optimierung und echter Zukunftsfähigkeit. ➔



Die lernende Organisation
(Chris Argyris und
Donald Schön, 1978)

Strukturen, die Lernen ermöglichen

Damit Lernen nicht vom Zufall abhängt, braucht es klare Strukturen:

- **Strategie-Dialog-Routinen** wie Check-ins, Quarterly Reviews oder thematische Sounding Boards.
- **Wissensflüsse** über transparente OKRs, Decision Logs oder interne Communities of Practice.
- **Experimentier-Infrastruktur**, die Hypothesen sauber dokumentiert und Ergebnisse vergleichbar macht.
- **Metriken, die Lernen belohnen** – etwa validierte Hypothesen pro Quartal oder Time-to-Learning statt reiner Output-Kennzahlen.

Kultur & Mindset: Wir sind eine Organisation im Werden

Strukturen allein reichen nicht. Entscheidend ist eine Kultur, die Lernen wertschätzt und psychologische Sicherheit bietet. Fehler sind dann nicht Makel, sondern Datenpunkte am Wissensrand. Die Haltung lautet: Wir sind nie fertig. Wir entwickeln uns beständig weiter.

Strategie als kollektiver Lernprozess

Die selbstlernende Organisation ist das Zielbild, in dem alles zusammenläuft. Hier wird der strategische Dialog zu einem **kontinuierlichen Lernprozess**: Führung gibt die Leitidee, Teams testen Hypothesen, OKRs machen Fortschritt sichtbar, und Lernroutinen sorgen für ständige Kurskorrekturen.

So wird Strategie nicht mehr als Sonderereignis verstanden, sondern als **dauerhafter Dialog, der Lernen institutionalisiert**. Stabilität entsteht nicht durch Fixpläne, sondern durch die Fähigkeit, sich immer wieder neu zu justieren.

Auch große Strategien starten mit einem ersten kleinen Schritt

Viele Unternehmen scheitern daran, dass sie den perfekten Strategieprozess entwerfen wollen. Wochenlange Analysen, seitenlange Präsentationen, komplexe Governance-Modelle – und am Ende verliert das System an Tempo, bevor es überhaupt gestartet ist.

Wir setzen bewusst auf ein anderes Prinzip: **Minimal Viable Implementation (MVI)**. Statt auf den großen Wurf geht es darum, den kleinsten tragfähigen Rahmen zu schaffen, in dem Strategie als Dialog erfahrbar wird.

How to



Wie MVI in der Praxis aussieht

- ✓ **Leitidee & Zielkorridor schärfen** – klarstellen, wofür die Organisation steht und welche Optionen im Spielraum liegen.
- ✓ **Vierfach-Portfolio mappen** – Bestand, Neues, Koexistenz und Übergänge sichtbar machen.
- ✓ **Partizipative Architektur aufsetzen** – z. B. Lenkungskreis, Botschafter:innen, erste Squads.
- ✓ **OKR-Zyklus starten** – ein Company Objective plus 3–5 Key Results, Teams ziehen ihre eigenen Beiträge.
- ✓ **Agilen Prozess einführen** – zweiwöchentliche Check-ins, monatliche Reviews, quartalsweise Retros.
- ✓ **Lernmetriken etablieren** – z. B. validierte Hypothesen pro Quartal oder Time-to-Learning.
- ✓ **Empowerment prüfen** – haben die Menschen, die es betrifft, das *Wollen, Können* und *Dürfen*

Warum klein anfangen groß wirkt

Ein MVI senkt die Einstiegshürde: Alle Beteiligten erleben den strategischen Dialog im Alltag, ohne dass er theoretisch bleibt. Erste Erfolge machen Mut, und Lernschleifen zeigen, wo nachjustiert werden muss. So wächst das System organisch – statt an den eigenen Ambitionen zu ersticken.

Strategie als erlebbarer Dialog

Genau hier wird der strategische Dialog konkret: Durch feste Routinen, sichtbare Fortschritte und erste Lernerfahrungen bekommt er Struktur und Verbindlichkeit. Aus einem abstrakten Prinzip wird eine **gelebte Praxis**, die im Arbeitsalltag verankert ist – und Schritt für Schritt ausgebaut werden kann.



Fazit

Strategie im Dialog

Klassische Strategien zerbrechen an der Dynamik unserer Zeit. Wer auf mehrjährige Pläne setzt, investiert viel Energie – und erntet oft nur Nicht-Umsetzung.

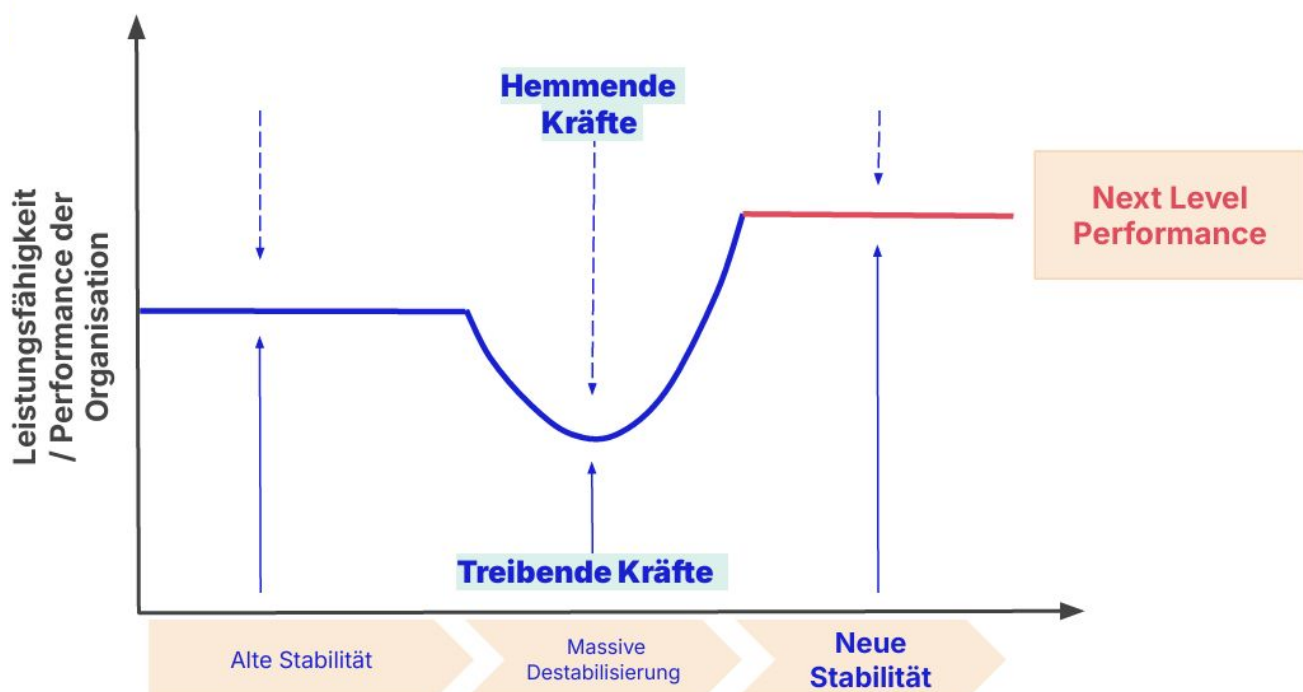
Die Alternative ist eine Strategie, die nicht auf Papier bleibt, sondern zum Betriebssystem der Organisation wird:

- **Leitidee und Zielkorridor** geben Richtung und Spielraum.
- **Vierfach-Strategie** hält Stabilität und Entwicklung im Gleichgewicht.
- **Partizipation und OKRs** nutzen hybride Intelligenz und bringen den Dialog in Takt und inhaltliche Klarheit.

- **Agilität und ein selbstlernendes System** sichern die Anpassungsfähigkeit.
- **Empowerment** macht aus Strategie ein kollektives Verantwortungssystem.

So entsteht die **selbstlernende Organisation**: robust genug, um Stabilität zu geben, und beweglich und resilient genug, um in Unsicherheit echte Performance zu erzielen und damit das organisationale Funktionieren auf das nächste Level zu heben.

Das Entscheidende: Strategie ist kein Ausnahmezustand im 3- bis 5-Jahres-Rhythmus mehr. Sie wird zum **kontinuierlichen Dialog**, der Orientierung schafft, Umsetzung ermöglicht und Lernen institutionalisiert.





„Wir haben mit OKRs nicht nur Transparenz geschaffen – sondern eine neue gemeinsame Sprache für Marketing und Vertrieb.“

Wer ist Faller Packaging?

1882 durch August Faller als Steindruckerei gegründet, wirtschaftet *Faller Packaging* seit nun mehr als 140 Jahren erfolgreich, mit über 30 Jahren Erfahrung in der Pharma- und Healthcare Branche.

Als Systemlieferant entwickeln und produziert *Faller Packaging* Faltschachteln, Haftetiketten und Packungsbeilagen für die Pharma- und Healthcare-Industrie und kombinieren diese zu individuellen Komplettlösungen.

Der Hauptsitz befindet sich in Waldkirch im Südwesten Baden-Württembergs. *Faller Packaging* umfasst derzeit über 1.500 Mitarbeitende an 9 verschiedenen Standorten in Europa.

In der Pharma- und Healthcare-Branche werden die Aufgaben immer individueller und komplexer. Deshalb setzt *Faller Packaging* auf eine enge Zusammenarbeit und einen intensiven Informationsaustausch mit ihren Kunden.

Gemeinsam wollen sie die Gesundheitsversorgung neu denken und digital managen. Das macht sie zum idealen Partner für die Beschaffung pharmazeutischer Sekundärpackmittel.

Unter dem Motto "Moving healthcare. Moving you." wollen sie gemeinsam mit ihrem Partner die Verpackung und Supply Chain medizinischer Produkte in Zukunft neu gestalten.

Integrierte Marktbearbeitung bei *Faller Packaging* – Wenn Marketing und Sales an einem Strang ziehen

Ausgangslage & Herausforderung

Faller Packaging, ein führender Anbieter von Verpackungslösungen für die Pharma- und Healthcare-Branche, stand vor einer klaren Herausforderung:

Marketing und Sales arbeiteten zwar nebeneinander, aber nicht systematisch miteinander.

Klassische Planungsansätze führten dazu, dass beide Bereiche mit unterschiedlichen Prioritäten unterwegs waren – und strategische Vorgaben oft nicht in konkrete, abgestimmte Maßnahmen übersetzt wurden.

Die Folge: Potenziale im Bestandsgeschäft wurden nicht ausgeschöpft, Neugeschäft blieb unter seinen Möglichkeiten, und strategische Initiativen versandeten. Es brauchte einen Ansatz, der **Markt- und Kundennähe, strategische Steuerung und operative Umsetzung enger verzahnt.**

An diesem Punkt wurde *the new normal* hinzugezogen. Die Aufgabe: gemeinsam mit Marketing und Sales einen Prozess entwickeln, der den strategischen Dialog strukturiert, über OKRs in die Umsetzung führt und so die integrierte Marktbearbeitung auf ein neues Niveau hebt.

Der Strategische Dialog

Zentraler Baustein war die Etablierung eines **regelmäßigen strategischen Dialogs** zwischen Marketing, Sales und angrenzenden Funktionen wie Controlling und Operations. Ziel war es, die Unternehmensstrategie konsequent herunterzubrechen – weg von abstrakten Zielen, hin zu konkreten, operativ anschlussfähigen Entscheidungen.

the new normal adaptierte dazu ein **Business Model Canvas (BMC)** mit besonderem Fokus auf die Surrounding Forces: Markttrends, Kundenbedürfnisse, Wettbewerbsverhalten. Marketing bereitete die Datenbasis vor, die in Workshops gemeinsam mit Vertrieb und weiteren Bereichen gespiegelt wurde. Entscheidend war, dass diese Diskussionen nicht bei Analysen stehenblieben. Durch ein klares Workshop-Design, stringente Moderation und definierte Rollen – Marketing als Datenlieferant, Vertrieb als Marktspiegel, Controlling als Realitätscheck – führte *the new normal* die Beteiligten zu handlungsfähigen Ergebnissen.

In der Praxis: Bei *Faller Packaging* wurde ein zweitägiger Strategieworkshop durchgeführt. Dort identifizierten die Beteiligten relevante Markttrends, priorisierten Kundenbedürfnisse und bewerteten Wettbewerbsfaktoren. Das Ergebnis war kein abstraktes Strategiedokument, sondern ein **Set taktischer Maßnahmen für das Folgejahr**, das von allen getragen wurde. →

OKRs als Taktgeber

Damit der strategische Dialog nicht im Raum verharrte, etablierte *the new normal* ein **OKR-Framework**, das Marketing und Sales gemeinsam nutzen.

Den Start bildete eine gemeinsame Schulung beider Teams, um ein einheitliches Verständnis für OKRs zu schaffen. Darauf aufbauend wurde ein maßgeschneidertes OKR-Frameset entwickelt, das die unterschiedlichen Geschäftsdimensionen abbildete: das Bestandsgeschäft mit klarem Vertriebsfokus, das Neugeschäft als gemeinsame Aufgabe von Marketing und Sales sowie das strategische Geschäft mit starkem Marketing-Anteil.

the new normal unterstützte die Teams bei der Formulierung ambitionierter Objectives, die Orientierung geben, und definierte Key Results so, dass sie überprüfbare Evidenzmarker darstellen – und nicht in To-do-Listen abgleiten. Besonders wichtig war die klare Verknüpfung mit dem **AKV-Modell** (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten). Dadurch blieb Ownership nicht diffus, sondern jede:r wusste, welchen Beitrag er oder sie zu den gemeinsamen Zielen leistet.

So wurden Prioritäten messbar, Fortschritte sichtbar und Verantwortlichkeiten eindeutig geregelt.

Ergebnisse & Learnings

Der kombinierte Ansatz aus strategischem Dialog und OKR-Framework führte bei *Faller Packaging* zu spürbaren Veränderungen:

- **Transparenz:** Marketing und Sales arbeiteten erstmals mit einer gemeinsamen Agenda und sichtbaren Prioritäten.
- **Fokus:** Ressourcen wurden auf die wesentlichen Themen gelenkt, statt sich in Parallelaktivitäten zu verlieren.
- **Agilität:** Durch die quartalsweise Überprüfung der OKRs konnten Hypothesen schnell getestet und Entscheidungen angepasst werden.
- **Ownership:** Klare Verantwortlichkeiten sorgten dafür, dass Maßnahmen nicht im Ungefähren blieben, sondern umgesetzt wurden. →

Bezeichnung der Rolle:	Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortlichkeiten
	Was tut die Rolle?	Was benötigt die Rolle?	Was verantwortet die Rolle?
	Was ist die Mission der Rolle?		

Wesentliche Learnings

Ein strategischer Dialog braucht klare Struktur, gute Moderation und eine belastbare Datenbasis. OKRs entfalten ihre Wirkung nur, wenn sie konsequent in Reviews und Retros gelebt werden. Und Empowerment ist entscheidend: Nur wenn Menschen wollen, können und dürfen, wird Strategie Realität.

Fazit

Mit Unterstützung von *the new normal* hat *Faller Packaging* Strategiearbeit vom abstrakten Planungsdokument in den gelebten Dialog überführt – und diesen Dialog über OKRs direkt mit der Umsetzung verbunden.

Das Ergebnis:

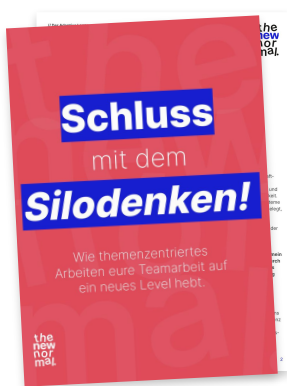
“Eine integrierte Marktbearbeitung, in der Marketing und Sales gemeinsam an einem Strang ziehen, schneller lernen und konsequent handlungsfähig bleiben.”

– Kerstin Löffler,
Vice President Marketing,
Corporate Communications & ESG



Dein New Normal

Du möchtest wissen, wie Organisationen ihre Silos durch themenzentriertes und vernetztes Arbeiten zwischen Teams aufbrechen können? Oder warum ein unverwechselbarer Unternehmenskern in der heutigen VUCA-Welt entscheidend ist oder was es mit dem Adaptive Loop auf sich hat?



"Schluss mit dem Silodenken"



"Einzigartig im Kern, erfolgreich im Wettbewerb"



"Der Adaptive Loop"



"Leadership redefined"



"Erfolgsfaktor Kommunikation"



"Culture beats everything"

Das war nur ein Sneak Peek auf viele Themen, mit denen wir uns bei *the new normal* beschäftigen. Melde Dich gerne, wenn Du und / oder Dein Team Interesse an unseren Themen hast. Wir freuen uns!

Literaturverzeichnis:

- 1) Malik, F. (2013). "Strategie – Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt." Campus Verlag.
- 2) McKinsey & Company (2023). „Frontline Employee Engagement in Strategic Decision Making.“
- 3) Vgl. Kounios, J. & Beeman, M. (2014). „The cognitive neuroscience of insight.“ Annual Review of Psychology, 65, 71-93.)
- 4) (Surowiecki, J. (2004). „The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few.“ Doubleday.)
- 5) Norton, M. I., Mochon, D., & Ariely, D. (2012). „The IKEA effect: When labor leads to love.“ Journal of Consumer Psychology, 22(3), 453-460.
- 6) Ralph Katz, Thomas J. Allen: „Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: a look at the performance, tenure and communication patterns of 50 R&D project groups.“ In: R&D Management, 1982, vol. 12, 1, S. 7-19.
- 7) Argyris, C., & Schön, D. A. (2018). "Die lernende Organisation." Schäfer-Pöschel.

Über the new normal GmbH

Im Jahr 2019 gingen Sabrina von Eynatten und Sören Pusch, ehemalige Führungskräfte der Daimler AG, 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 werteorientiertes Management leitete. Mit ihrer Zentrale im Zentrum Stuttgarts bildet *the new normal* die Basis für ein deutschlandweites Team aus Expert:innen.

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, ihre Organisation 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.

Autor:innen



Alex
Romppel
Co-Founder



Sabrina von
Eynatten
Co-Founder

Gestaltung



Julia
Pistorius
Designerin

**the
new
nor
mal.**

the new normal GmbH

Dornhaldenstraße 6
70199 Stuttgart

Vertreten durch
Sören Pusch
Alexander Romppel
Sabrina von Eynatten

Oktober 2025



the.new.normal.de



[the new normal](https://the-new-normal)



hello@the-new-normal.de



+49 (0) 176 32 37 01 68

the-new-normal.de