

Beteiligung ist kein Selbstzweck:

Wie sinnvolle

Partizipation

Strategiearbeit

präziser, schneller

und wirksamer

macht.

Executive Summary

Beteiligung ist kein Selbstzweck.

Wie **sinnvolle Partizipation** Strategiearbeit präziser, schneller und wirksamer macht.

Strategiearbeit verändert sich fundamental. In dynamischen, schwer prognostizierbaren Umfeldern reicht klassische Top-down-Strategie nicht mehr aus. Organisationen brauchen die Perspektiven der Menschen, die nah an Märkten, Kund:innen und operativen Realitäten arbeiten. **Die Frage ist daher nicht mehr, ob Partizipation sinnvoll ist, sondern wie sie gestaltet sein muss, damit sie Strategiearbeit verbessert, statt sie zu verlangsamen oder zu verwässern.**

Der Wert von Partizipation entsteht nicht automatisch durch mehr Menschen und mehr Beteiligung, sondern durch sinnvoll kuratierte und moderierte Beteiligungsprozesse.

Er entsteht in der Balance zwischen zwei Polen, die jede Organisation kennt: **Viel hilft viel vs. viele Köche verderben den Brei.**

Inhaltliche Komplexität meistert man am besten mit Multiperspektivität (**Humankapitalperspektive** "viel hilft viel"). Dem steht die Erfahrung entgegen, dass immer mehr Beteiligte, immer mehr Abstimmungen, immer längere Prozesse und Tempo verloren geht (**Prozessverlustperspektive** "viele Köche verderben den Brei"). Beteiligung wird daher oft begrenzt, um Prozesse schlank zu halten – mit dem Ergebnis, dass relevante Perspektiven, Marktnähe und kollektive Intelligenz ungenutzt bleiben.

Dieses Whitepaper zeigt, dass Partizipation nur dort Wert schafft, wo Klarheit herrscht:

- über Freiheitsgrade,
- Rollen von Beteiligten und Führung sowie über
- die Entscheidungsverantwortung.

Dafür braucht es einen klaren Partizipationskorridor – einen von Führung gesetzten Rahmen, in dem Beteiligung gezielt ermöglicht, ihre Ergebnisse verarbeitet und in Entscheidungen überführt werden.

Moderne Strategieentwicklung ist damit keine elitäre Denkaufgabe mehr, sondern eine gemeinsame Leistung der Organisation als System.

Dieses Whitepaper zeigt:

- wo Partizipation nützt – und wo sie schadet,
- wie der Partizipationskorridor Klarheit, Sicherheit und Tempo schafft und
- wie ein partizipativer Strategieprozess wirksam aufgebaut wird.

So wird Strategie nicht nur besser gedacht – sondern besser gemacht.



Alex Romppel
Co-Founder



Sabrina von Eynatten
Co-Founderin

Warum Partizipation jetzt über die Zukunft von Strategie entscheidet

In vielen Führungsteams beginnt der strategische Zyklus immer noch mit dem gleichen Ritual: Ein abgeschotteter Kreis trifft sich im Offsite, mehrere hundert Folien werden sortiert, Risiken bewertet, Optionen diskutiert. Am Ende steht ein Papier, das Orientierung geben soll – zumindest für die nächsten paar Jahre. Danach wird es kommuniziert und umgesetzt. So zumindest der Plan. Doch während das Dokument noch finalisiert wird, verändert sich das Umfeld bereits schneller, als klassische Planungszyklen reagieren können. Märkte verschieben sich, Kundenbedürfnisse kippen, technologische Entwicklungen erzeugen neue Regeln, bevor alte Muster hinterfragt sind.

Dieses Vorgehen scheitert heute aus drei Gründen:

1. **Entscheider:innen haben nicht mehr den besten Zugang zur Realität.**
Die wertvollsten Einblicke liegen in Teams, die nah an Kund:innen, Märkten, Lieferant:innen, Technologie und operativen Mustern arbeiten.
2. **Die Halbwertszeit strategischer Annahmen sinkt.**
Hypothesen müssen schneller, multiperspektivisch und iterativ validiert werden.
3. **Menschen setzen nur um, was sie verstehen und mittragen.**
Ein komplexer Wandel lässt sich nicht „verordnen“.

Komplexität führt dazu, dass Wissen dezentral entsteht – entlang der Schnittstellen zum Markt und im Tagesgeschäft. Strategie, die diese Realität nicht systematisch einbezieht, bleibt fragil.

Forschung und Praxis zeigen: Partizipative Entscheidungsprozesse machen Organisationen resilienter, weil sie mehr relevante Perspektiven einbinden (z. B. Surowiecki, „The Wisdom of Crowds“, 2004 [1]). Gruppen, die multiperspektivisch, unabhängig denkend und dezentral organisiert sind, treffen robustere Entscheidungen als Einzelne. Dieser Vorteil verstärkt sich in dynamischen Umfeldern massiv. Insbesondere in Kombination mit einer meta-strategischen Führungskompetenz entsteht ein *Unfair Advantage* gegenüber dem relevanten Wettbewerb.

Neurowissenschaftliche Erkenntnisse deuten in die gleiche Richtung: Prozesse, die Bottom-up-Perspektiven einbeziehen, aktivieren andere neuronale Muster als reine Top-down-Vorgaben – Kreativität und Analyse werden stärker verknüpft. Es entsteht eine Art „hybride Intelligenz“: Intuition trifft auf strukturierte Auswertung.

Doch der wichtigste Punkt ist operativ: Strategie wirkt nur, wenn sie umgesetzt wird. Ohne Beteiligung entstehen Widerstände oder leiser Rückzug. Mit schlecht gestalteter Beteiligung entsteht Zynismus: Menschen erleben, dass sie gehört werden sollen, aber ihr Input keine Rolle spielt.

Die zentrale Frage ist deshalb nicht ob, sondern wie Partizipation gestaltet wird. Sie ist kein Wert an sich, sondern ein Werkzeug. Richtig eingesetzt, schärft sie Strategie, beschleunigt Umsetzung und verankert Entscheidungen. Falsch eingesetzt, kostet sie Zeit, Energie und Vertrauen. ➔

Fazit: Partizipation ist kein Trendthema, sondern eine strategische Notwendigkeit. Organisationen, die Beteiligung intelligent orchestrieren, nutzen kollektive Intelligenz als systemischen Vorteil – nicht als demokratische Spielerei.

In vielen Organisationen schlägt Partizipation wie ein Pendel aus: Mal wird sie komplett ignoriert, mal plötzlich überall angewendet. Beides erzeugt Frust – nicht, weil Beteiligung an sich falsch wäre, sondern weil sie unklar gestaltet wird. Die entscheidende Frage ist deshalb nicht, *ob* beteiligt wird, sondern *wie* und *wofür*.

Die vier größten Fehlannahmen über Partizipation

1. „Partizipation bedeutet Mitbestimmung.“

Beteiligung heißt einbringen, verstehen, mitgestalten – nicht entscheiden.

Wenn Menschen Beteiligung mit Entscheidungsmacht verwechseln, entsteht automatisch Enttäuschung.

2. „Je mehr Menschen, desto besser das Ergebnis.“

Relevante Vielfalt, im Sinne der Multiperspektivität, schlägt beliebig große Masse.

Unbewusst konfigurierte und nicht moderierte Gruppen führen zu Zerfaserung als zu besseren Lösungen.

3. „Alle Fragen sind partizipativ bearbeitbar.“

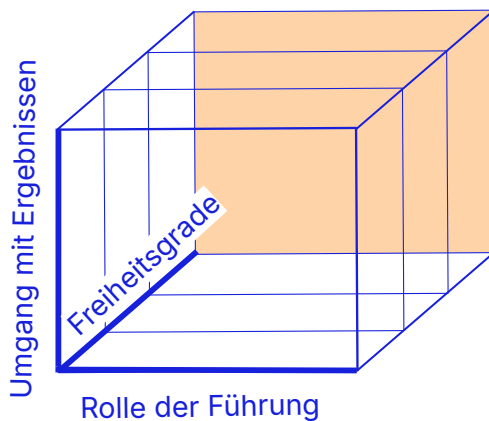
Eine gefährliche Illusion. Manche Themen brauchen Expertise, andere klare Führungsentscheidungen.

Wer versucht, alles partizipativ zu lösen, überfordert die Organisation.

4. „Partizipation macht Organisationen automatisch moderner.“

Nein, schlechte Partizipation macht sie zynisch – und Zynismus ist der natürliche Feind jeder Strategiearbeit.

Sicherheit und Klarheit erzeugen: Mit dem Partizipationskorridor



1. Freiheitsgrade: Was ist fix, was ist verhandelbar, was ist offen?

Jede strategische Frage besteht aus:

- Elementen, die **nicht zur Disposition** stehen
- Elementen, die **diskutiert** werden können
- Elementen, die bewusst **offen** bleiben

Genau hier haben viele Organisationen ein Problem: Vieles bleibt „irgendwie offen“, obwohl es eigentlich fix ist. Anderes wirkt „gesetzt“, obwohl es verhandelbar wäre. Manches wird gar nicht benannt – aus Angst, Diskussionen einzuschränken. Diese Unschärfe macht Beteiligung wirkungslos.

Transparenz über Freiheitsgrade ist der erste Schritt zu sinnvoller Partizipation. Sie schützt vor Missverständnissen und lenkt Energie dorthin, wo sie Wirkung entfalten kann. Menschen müssen nicht alles mitgestalten – sie müssen nur wissen, was sie mitgestalten können.

2. Rolle der Führung: orchestrieren statt wegdelegieren

In partizipativen Strategieprozessen hat Führung eine klare Aufgabe: Sie **orchestriert** Beteiligung, sie **ersetzt** sie nicht durch Selbstorganisation.

Das bedeutet:

- Führung **setzt den Rahmen** und definiert die relevanten Fragen
- Sie sorgt dafür, dass **Beteiligung auf Entscheidungen** einzahlt – nicht auf endlose Diskussionen
- Sie **entscheidet**, wenn Entscheidungen gebraucht werden

Partizipation entbindet Führung nicht von Verantwortung. Sie schafft Raum für Perspektiven, ohne diesen Raum mit Entscheidungsmacht zu verwechseln. Der Satz „Jetzt sollen mal die Teams entscheiden“ klingt modern – ist aber strategisch oft falsch.

3. Umgang mit Ergebnissen: Was passiert mit dem Input?

Nichts erzeugt mehr Glaubwürdigkeit als Transparenz darüber, was mit Beiträgen passiert. Erfolgreiche Beteiligung scheitert selten an fehlender Bereitschaft, sondern an fehlender Rückmeldung. ➔

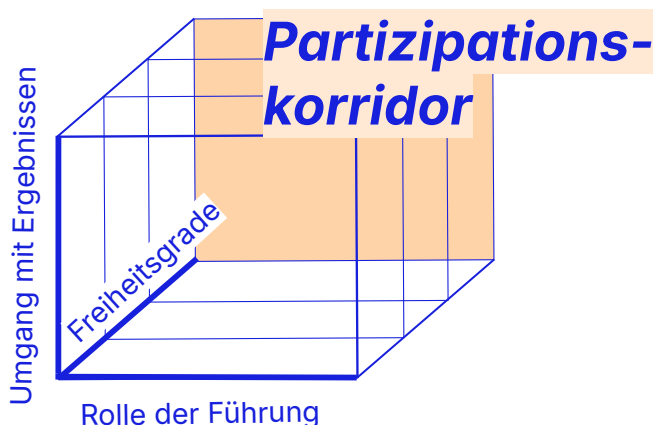
Entscheidend ist, dass sichtbar wird:

- wie Beiträge in die **Ergebnisbildung** einfließen
- welche **Ideen** weiterverfolgt werden – und warum
- welche **Beiträge** verworfen werden – und warum
- wie **Entscheidungen** aus dem Input abgeleitet werden

So entsteht *kein* „schwarzes Loch der Strategie“, sondern ein nachvollziehbarer Prozess. Diese Transparenz ermöglicht echtes Ownership, weil klar wird: Beteiligung ist nicht symbolisch, sondern wirksam.

Der Partizipationskorridor ist damit nicht nur ein Prozess, sondern ein **Versprechen**:

Wir laden ein – und sagen, warum. Wir hören zu – und zeigen, was daraus folgt.



Warum Transparenz und Klarheit Widerstände reduzieren

Menschen lehnen selten Inhalte ab. Sie lehnen Prozesse ab, die sie nicht verstehen.

Unklare Beteiligung erzeugt Widerstand nicht, weil Entscheidungen falsch wären, sondern weil **nicht nachvollziehbar** ist, wie sie entstanden sind. Transparente Beteiligung wirkt wie ein Katalysator: Sie baut Unsicherheit ab, schafft Vertrauen und erleichtert es, Entscheidungen mitzutragen.

Psychologische Sicherheit als Fundament



Partizipation funktioniert nicht ohne psychologische Sicherheit. Menschen bringen sich nur ein, wenn sie erleben, dass ihre Perspektiven ernst genommen werden und Offenheit nicht sanktioniert wird.

Der Partizipationskorridor schafft genau diese Basis. Er definiert, was möglich ist – und was nicht. Er schützt Beteiligte vor unklaren Erwartungen. Und er schützt Organisationen vor Partizipation, die gut gemeint, aber schlecht geführt ist.

Deshalb ist der Partizipationskorridor nicht die Methode der Partizipation – er ist ihr Startpunkt.

Erst wenn dieser Rahmen gesetzt ist, kann Beteiligung strategische Qualität erzeugen.

Wie Partizipation Strategiearbeit verbessert:

5 Mechanismen für mehr Wirksamkeit

Partizipation ist keine Nice-to-have-Idee der New Work Bubble. Sie ist ein struktureller Hebel, der Strategiearbeit präziser, robuster und wirkungsvoller macht.

Viele Unternehmen spüren diesen Effekt intuitiv, können ihn aber selten klar benennen. Dabei sind die Nutzenmechanismen gut beschrieben – sowohl in der Forschung als auch in der praktischen Erfahrung aus Transformationsprozessen.

Wir haben bereits gezeigt, warum kollektive Intelligenz in einer dynamischen Welt unverzichtbar ist. In diesem Kapitel vertiefen wir, wie genau Partizipation strategische Qualität verbessert – und warum diese Mechanismen gerade in volatilen Kontexten entscheidend sind.

Fünf Mechanismen stehen dabei im Zentrum.

Risikominimierung durch Multiperspektivität

Komplexität lässt sich nicht durch eine einzelne Perspektive erfassen. Sie wirkt immer an mehreren Stellen gleichzeitig – in Kundenbeziehungen, in operativen Prozessen, in Technologien, im Marktverhalten. Deshalb ist jede rein top-down getroffene strategische Annahme strukturell riskant: Sie basiert zwangsläufig auf einem Ausschnitt der Realität.

Partizipation ändert genau das. Sie bringt unterschiedliche Sichtweisen systematisch in den Strategieprozess ein und senkt damit das Risiko strategischer Fehleinschätzungen. Gerade in frühen Phasen wirkt dieser Mechanismus wie ein Korrektiv: Signale werden früher erkannt, blinde Flecken verringert und Hypothesen geprüft, bevor sie teuer werden.

Multiperspektivität ist damit kein kultureller Bonus – sie ist ein betriebswirtschaftlicher Risikosenker.

Realitätschecks durch Menschen, die nah am Markt sind

Je näher Menschen an Kund:innen, Lieferant:innen oder operativen Mustern arbeiten, desto früher erkennen sie Veränderungen. Sie sehen, was offizielle Reports oft erst Monate später abbilden: Bedürfnisse, Widerstände, unausgesprochene Risiken, implizite Dynamiken und Chancen.

Diese Frühindikatoren sind der strategische Vorsprung einer Organisation – oder ihr größter blinder Fleck, wenn sie ignoriert werden. Partizipation macht diese Informationen zugänglich.

Nicht als Anekdoten, sondern als systematische Reality Checks, die direkt in den strategischen Prozess einfließen. Sie verhindern, dass Strategien an einer Wirklichkeit scheitern, die nie Teil der Annahmen war. ➔

Präzision durch strategische Hypothesen

3

Eine oft unterschätzte Weisheit lautet: Strategie besteht aus Hypothesen, nicht aus Wahrheiten. Jede strategische Entscheidung basiert auf Annahmen – über Märkte, Technologien, Kapazitäten, Verhalten. Je besser diese Annahmen sind, desto robuster ist die Strategie.

Partizipation erweitert die Datenbasis, bevor Entscheidungen getroffen werden. Zusätzliche Perspektiven führen zu:

- schärfere Annahmen
- validierbaren Hypothesen
- klareren Priorisierungen
- robusteren Entscheidungen

Der Wert entsteht nicht durch mehr Meinungen, sondern durch präzisere Hypothesen. Genau hier unterscheidet sich wirkungsvolle Partizipation von symbolischer: Sie verändert nicht die Menge, sondern die Qualität des Denkens.

Ownership durch Co-Creation – der IKEA-Effekt & NIH

4

Menschen setzen das überzeugter um, was sie mitgedacht haben. Dieser Effekt ist nicht nur psychologisch gut belegt ("IKEA-Effekt" [2] oder auch "Not-invented-here-Syndrom" [3]), sondern im organisationalen Kontext von enormer Bedeutung.

Denn eine Strategie ist nur so gut wie ihre Umsetzung – und Umsetzung gelingt nur, wenn Menschen den Weg nicht nur kennen, sondern auch mittragen.

Co-Creation erzeugt:

- emotionales Commitment
- tieferes Verständnis
- geteilte Verantwortung
- intrinsische Motivation

Umsetzungsgeschwindigkeit durch Klarheit

5

Strategie scheitert selten an der Idee – sie scheitert an Reibung. Unklarheiten, Missverständnisse, Zielkonflikte, politische Spannungen: All das kostet Monate. Partizipation reduziert diese Reibung – nicht, weil sie in Beteiligungsprozessen nicht entsteht, sondern, weil sie früh sichtbar macht, wo Spannungen liegen und wie sie adressiert werden können.

Das Resultat:

- weniger Widerstand
- weniger Politik
- mehr Umsetzungstempo

In dynamischen Märkten ist Geschwindigkeit kein Luxus, sondern ein Wettbewerbsvorteil. Partizipation ist einer der wenigen Hebel, der Geschwindigkeit und Qualität gleichzeitig erhöhen kann.

Deep Dive

Wie geht das konkret?

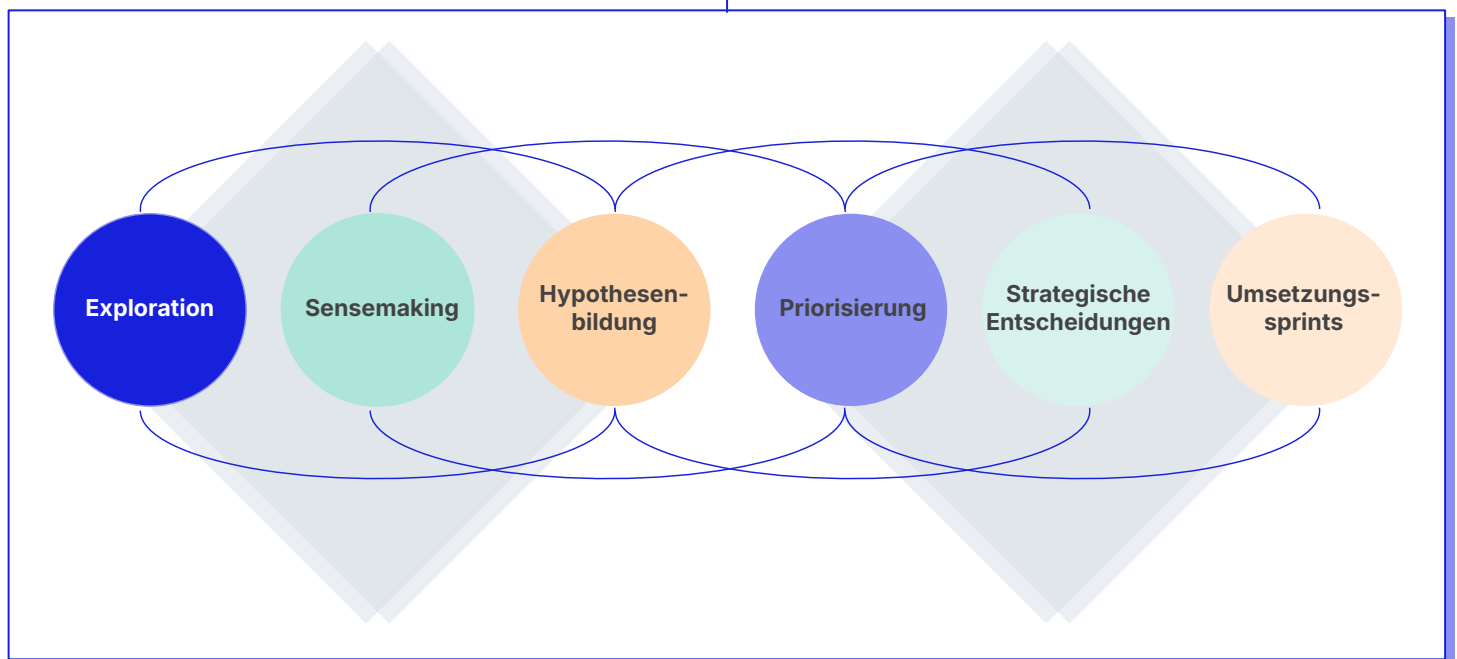
Der partizipative Strategieprozess

Partizipation entfaltet ihre Wirkung nicht durch gute Absichten, sondern durch klare Struktur und einen stringenten Prozess. Ohne diese wird sie beliebig, verliert an Fokus und verläuft sich in Diskussionen, die weder Erkenntnisse noch Entscheidungen produzieren. Mit Struktur und Prozesslogik wird sie dagegen zu einem präzisen Instrument, das strategische Qualität erhöht und Umsetzung beschleunigt.

Moderne Strategiearbeit folgt deshalb nicht mehr dem linearen Muster „**Analyse → Entscheidung → Umsetzung**“, sondern **einem iterativen,**

lernorientierten Ablauf. Ansätze wie der *Adaptive Loop*, *Strategy Frameworks* oder experimentelle Vorgehensweisen (*Design of Experiments*, tnn-Dialogarchitekturen) zeigen: Gute Strategie entsteht im Zusammenspiel von Daten, Hypothesen, Perspektiven und validierten Erkenntnissen.

Der partizipative Strategieprozess folgt sechs klaren Phasen. Jede Phase hat eine spezifische Frage, eine definierte Beteiligungsform und eine eindeutige Zielsetzung.



Exploration – Signale erkennen, Hypothesen generieren

In der Exploration wird das Feld vermessen: Markt, Technologie, Kund:innen, Wettbewerber:innen, operative Muster. Diese Phase lebt von Breite – nicht, weil Masse per se besser wäre, sondern weil hier Relevanz oft an unerwarteten Stellen liegt.



→ **Beteiligung:** breit

→ **Ziel:** Signale erkennen, erste Hypothesen generieren

In dieser Phase entstehen die ersten Annahmen darüber, welche Entwicklungen relevant sein könnten. Sie sind bewusst roh – aber sie sind daten- und erfahrungsbasiert. →

Deep Dive

Sensemaking – Muster verstehen und Relevanz priorisieren

Sensemaking

Sensemaking ist die Phase, in der die Vielzahl an Beobachtungen gedeutet wird. Einzelne Signale werden zu Mustern, Muster zu ersten strategischen Intentionen.

→ **Beteiligung:** repräsentativ & divers

→ **Ziel:** Muster erkennen, Prinzipien ableiten, Relevanz priorisieren

Was hier zählt, ist Diversität: Menschen aus unterschiedlichen Bereichen sehen unterschiedliche Realitäten. Erst ihr Zusammenspiel ergibt ein vollständiges Bild.

Hypothesenbildung – aus Mustern werden strategische Annahmen

Hypothesenbildung

Strategie besteht aus Hypothesen – Annahmen darüber, was wahrscheinlich eintreten wird und welche Optionen daraufhin sinnvoll sind. In dieser Phase werden die Erkenntnisse aus Exploration und Sensemaking in explizite Hypothesen übersetzt.

→ **Beteiligung:** Expertenteams & Führung

→ **Ziel:** präzise strategische Annahmen

Führung übernimmt hier eine aktive Rolle: Sie hilft, Hypothesen zu schärfen, Risiken sichtbar zu machen und strategische Konsequenzen zu formulieren.

Priorisierung – Reduktion auf das Wesentliche

Priorisierung

In dieser Phase werden Hypothesen gebündelt, gewichtet und auf strategische Kernthemen reduziert. Priorisierung ist kein reiner Bewertungsprozess, sondern ein Entscheidungsakt: Welche Hypothesen verdienen Ressourcen? Welche haben strategische Relevanz?

→ **Beteiligung:** Führung & ausgewählte Stakeholder

→ **Ziel:** Klarheit über strategische Schwerpunkte

Die Kunst dieser Phase ist die Reduktion: Viele gute Ideen sind nicht automatisch strategisch.

Strategische Entscheidungen – informiert, nicht isoliert

Strategische Entscheidungen

Führung entscheidet – aber nicht im Elfenbeinturm. Entscheidungen basieren auf validierten Hypothesen, multiperspektivischen Erkenntnissen und strukturierten Reality Checks.

→ **Beteiligung:** alle vorangegangenen Phasen liefern Input

→ **Ziel:** verbindliche Entscheidungen mit hoher Anschlussfähigkeit

Die Entscheidung selbst bleibt Führungsaufgabe. Partizipation macht diese Entscheidung besser – nicht einfacher, aber fundierter. ➔

Deep Dive

Umsetzungssprints – aus Hypothesen werden Taten

Umsetzungs-
sprints

Strategien werden nicht durch PowerPoint wirksam, sondern durch konkretes Handeln. Umsetzungssprints ermöglichen schnelle Validierung, echte Lernschleifen und sichtbaren Fortschritt. Hier kommen gezielt agile Methoden zum Einsatz, da diese ihre maximale Wirksamkeit in Unsicherheit und Dynamik entfalten. Der Modus operandi lautet: Schneller lernen als der relevante Wettbewerb.

→ **Beteiligung:** crossfunktionale Teams

→ **Ziel:** Experimentieren, Lernen, Skalieren

Hier zeigt sich der wahre Wert partizipativer Strategiearbeit: Sie produziert nicht nur Entscheidungen, sondern Handlungsfähigkeit.

„Partizipation ist kein Trendthema, sondern eine strategische Notwendigkeit. Organisationen, die Beteiligung intelligent orchestrieren, nutzen kollektive Intelligenz als systemischen Vorteil – nicht als demokratische Spielerei.“

Alex Romppel
Co-Founder



Die richtige Partizipation für die richtigen Fragen

Der Fehler vieler Organisationen besteht darin, Partizipation als Standardantwort auf alle strategischen Fragen einzusetzen oder (meistens begründet durch schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit) gar keine Beteiligung zu ermöglichen. Doch Beteiligung ist kein Universalwerkzeug. Sie ist ein Präzisionsinstrument.

Um zu entscheiden, welche Art von Partizipation wertstiftend ist, hilft ein einfaches 3×3-Raster. Es verbindet drei Dimensionen: die Art der strategischen Frage, die Art des benötigten Wissens und die passende Beteiligungsform. Erst im Zusammenspiel entsteht Klarheit darüber, wer sinnvoll beteiligt wird – und wie.

Dimension A – Welche Art strategischer Frage liegt vor?

Nicht jede strategische Frage hat dieselbe Natur. Manche sind offen und explorativ, andere eng und ressourcenbezogen. Die Frageform bestimmt, wie breit oder fokussiert Beteiligung sein sollte.

Typische Fragearten:

- **Zukunftsbild** – Wo wollen wir hin?
- **Markt- und Kundenverständnis** – Welche Bedürfnisse verändern sich?
- **Ressourcen-/Kapazitätsfragen** – Was können wir leisten? Was kostet was?
- **Portfolioentscheidungen** – Welche Angebote bleiben, wachsen, werden eingestellt?
- **Operative Konsequenzen** – Welche Veränderungen treffen welche Teams konkret?

Jede dieser Fragen stellt unterschiedliche Anforderungen an Beteiligung. Ein Zukunftsbild wird stärker von Perspektivenvielfalt getragen als eine Entscheidung über Budgetierung oder Kapazitäten. Genau deshalb führt die Frageart den Entscheidungsprozess.

Dimension B – Welche Art von Wissen braucht es?

Gute Strategie ist Wissensarbeit – aber nicht jedes Wissen entsteht an denselben Stellen. Die zweite Dimension klärt, **welche Wissensarten für die jeweilige Frage entscheidend sind.**

Dazu gehören:

- **Erfahrungswissen** – Was funktioniert im Alltag tatsächlich?
- **Expertenwissen** – Welche technologischen, fachlichen oder regulatorischen Anforderungen bestehen?
- **Kontextwissen** – Welche internen oder externen Abhängigkeiten beeinflussen Entscheidungen?
- **Implizites Wissen** – Welche Muster, Dynamiken oder Risiken sind spürbar, aber nicht dokumentiert?
- **Marktnähe** – Welche Veränderungen werden im Kundendialog sichtbar?

Diese Wissensarten sind nicht austauschbar. Eine Marktfrage braucht andere Stimmen als eine Ressourcenfrage. Eine Portfolioentscheidung braucht anderes Wissen als die Entwicklung eines Zielbilds. Gute Partizipation entsteht, wenn die richtigen Wissensarten an den richtigen Stellen einfließen. ➔

Dimension C – Welche Beteiligungsform erzeugt Wert?

Die dritte Dimension bestimmt, **wie** beteiligt wird. Nicht jede strategische Frage verlangt breite Räume. Nicht jede Frage verträgt expertokratische Tiefe. Und nicht jede Entscheidung kann in Co-Creation entstehen.

Typische Beteiligungsformen:

- **Explorativ (breit)** – Viele Perspektiven, offene Fragestellung, Fokus auf Signale und Optionen
- **Fokussiert (repräsentativ)** – Ausgewählte Gruppen, relevante Vielfalt, Fokus auf Mustererkennung
- **Expertokratisch** – Fach- oder Technologieexpert:innen, wenn Tiefe wichtiger ist als Breite
- **Leadership-Fokus** – Führung entscheidet, benötigt aber informierte Hypothesen
- **Co-Creation** – Gemeinsame Gestaltung von Lösungen, wenn Umsetzungskräfte früh eingebunden werden sollen

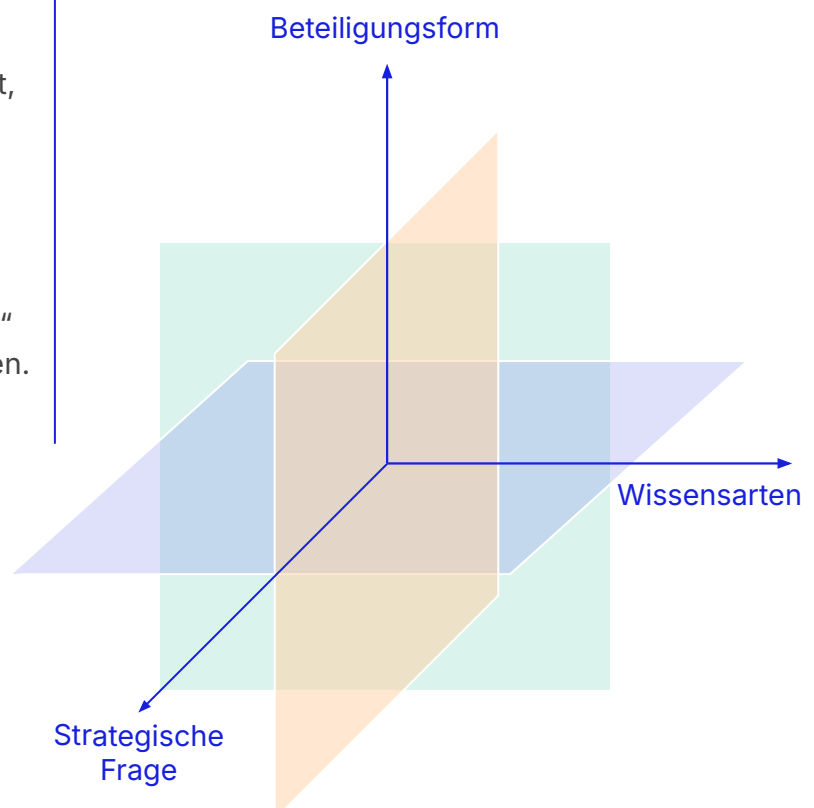
Der Fehler wäre, eine dieser Formen als „besser“ zu interpretieren. Keine Form ist per se überlegen. Jede ist richtig – in einem anderen Kontext.

Der Wert entsteht im Zusammenspiel

Erst wenn Frageart, Wissensbedarf und Beteiligungsform zusammen betrachtet werden, entsteht strategische Präzision:

- Eine Zukunftsfrage mit implizitem Wissen? → **Explorative Beteiligung.**
- Eine Kapazitätsfrage mit hohem Ressourceneinfluss? → **Leadership-Fokus.**
- Eine Technologieentscheidung mit tiefem Fachwissen? → **Expertokratisch.**
- Ein neues Wertangebot mit engem Kundendialog? → **Co-Creation.**
- Ein Marktumbruch mit diffusen Signalen? → **breite Exploration.**

Partizipation wird so vom Bauchgefühl zum Entscheidungsinstrument.



Die 6 Schlüsselprinzipien sinnvoller Partizipation

Wenn Partizipation wirken soll, müssen sechs Grundsätze konsequent eingehalten werden. Sie bilden den Rahmen, der Beteiligung präzise, fokussiert und entscheidungsrelevant macht.

❑ Klarheit vor Breite

Effektive Partizipation beginnt nicht damit, „möglichst viele einzubinden“, sondern damit, zu klären, wer für diese Frage wirklich wichtig ist. Kleine, gezielt zusammengesetzte Gruppen erzeugen mehr Erkenntnis und mehr Fokus als große Runden mit diffusem Beitragspotenzial. Klarheit ist damit der erste Hebel strategischer Wirksamkeit.

❑ Konsequente Rahmensetzung

Ohne definierte Rollen, Entscheidungslogiken und Leitfragen verliert sich Partizipation in Beliebigkeit. Die Regel lautet: Der Rahmen bestimmt den Erfolg, nicht die Anzahl der Stimmen. Ein sauber gesetzter Prozess schafft Richtung und ermöglicht produktive Spannung – ohne in endlose Diskussionen abzurutschen.

❑ Diversität der Perspektiven, nicht der Hierarchie

Strategisch relevante Diversität entsteht dann, wenn Menschen mit unterschiedlichen Kundenzugängen, fachlichen Hintergründen und Erfahrungsräumen zusammenkommen. Hierarchische Breite ist kein Ersatz für inhaltliche Vielfalt – und sie ist selten ein guter Indikator für den tatsächlichen Wert einer Perspektive im strategischen Prozess.

❑ Geleitete Autonomie

Teams können gestalten – allerdings innerhalb eines klar definierten Spielraums. Dieser Spielraum beschreibt, was offen ist, was verhandelbar ist und was fix bleibt. Autonomie ohne Leitung führt zu Beliebigkeit; Leitung ohne Autonomie führt zu Abhängigkeit. Wirksam wird Partizipation dort, wo beides zusammenspielt: freie Gestaltung innerhalb eines präzisen Rahmens.

❑ Nachvollziehbarkeit

Strategische Prozesse scheitern selten an Ergebnissen – sie scheitern an fehlender Nachvollziehbarkeit. Klarheit in der Entscheidungslogik erzeugt Vertrauen, reduziert Widerstände und macht Beteiligung plausibel. Es geht darum, den kollektiven Denkprozess sichtbar und nachvollziehbar zu machen, nicht nur die finalen Inhalte auf Folien.

❑ Partizipation ist kein Ersatz für Führung

Beteiligung erweitert den Blick – Führung entscheidet. Dieser Grundsatz darf nicht verwässert werden. Partizipation kann die Qualität einer Entscheidung erhöhen, aber sie ersetzt die Entscheidung selbst nicht. Führung bleibt verantwortlich – für den Rahmen, für die Priorisierung und für die Tragfähigkeit des Gesamtbildes. Erst wenn diese Rollen klar getrennt und gleichzeitig gut verzahnt sind, wird Partizipation zu einem strategischen Vorteil.

Fazit

Wenn Organisationen mitdenken: Die Rolle wirksamer Partizipation

Sinnvolle Partizipation ist kein modernes Add-on und auch kein agiles Ritual, das man „der Kultur zuliebe“ einführt. Sie ist ein zentraler Hebel für strategische Qualität, Orientierung und Umsetzungskraft.

Organisationen, die Beteiligung richtig gestalten, entwickeln eine andere neue Art von Intelligenz: Sie werden zu Systemen, die beobachten, deuten, entscheiden und handeln können – schneller, präziser und mit weniger Reibung.

Der Wert entsteht dabei nicht durch *mehr* Beteiligung, sondern durch *bessere* Beteiligungsprozesse. Durch Klarheit über Rollen, durch präzise gesetzte Freiheitsgrade, durch Entscheidungen, die nachvollziehbar und anschlussfähig sind.

Genau dort zeigt sich der Unterschied zwischen Partizipation als Belastung und Partizipation als strategischem Vorteil.

Für Führung – oder die Prozessarchitektur, die sie unterstützt – ergibt sich daraus eine zentrale Aufgabe:

Sinnvolle Partizipation gezielt ermöglichen und bewusst einfordern, sodass Partizipation Wert stiftet.

Wenn dieser Grundsatz ernst genommen wird, entsteht eine Organisation, die mitdenkt statt abwartet, die Risiken früher erkennt, Hypothesen schneller schärft und Entscheidungen konsequenter umsetzt.

So wird Strategie nicht nur besser gedacht – sondern besser gemacht.

Dem ist nur noch hinzuzufügen:

Let's build your new normal, together!

How to 

Weitergedacht: das Partizipations-Module Kit

Wie kann Partizipation erfolgreich gestaltet werden?

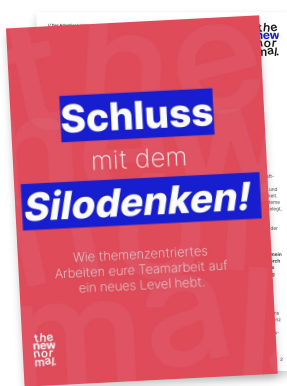
Unser Partizipation-Module Kit ist ein **Set aus erprobten Formaten**, mit denen Beteiligung gezielt dort eingesetzt wird, wo sie strategische Qualität erzeugt.

→ Jetzt hier herunterladen



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"



"Erfolgreiche Strategiearbeit"

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) Surowiecki, J. (2004). The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations. Doubleday & Co.
- 2) Michael I. Norton, Daniel Mochon, Dan Ariely: The IKEA effect: When labor leads to love. In: Journal of Consumer Psychology. Vol. 21, Nr. 4 (9. September 2011), doi:10.1016/j.jcps.2011.08.002 (Pre-print online (PDF; 909 kB) auf der HBS-Homepage von Michael Norton).
- 3) 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.

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
normal.

the new normal GmbH

Dornhaldenstraße 6
70199 Stuttgart

Vertreten durch
Sören Pusch
Alexander Romppel
Sabrina von Eynatten

Januar 2026



the.new.normal.de



the new normal



hello@the-new-normal.de



+49 (0) 176 32 37 01 68

the-new-normal.de