

# Unsere Neue Normalität

## Wenige Prinzipien für viele Lösungen



Das Ende der Corona-Pandemie wird konkret greifbar. Endlich! Wir sehnen uns nach Normalität. Nur wie sieht diese Normalität aus? Für jeden von uns und in jedem Unternehmen anders! Identisch sind jedoch Prinzipien zur Gestaltung einer zukunfts-fähigen Normalität.

Das Neue entsteht nicht automatisch. Eher ist ein Rückfall in alte Muster wahrscheinlich – garniert mit einigen neuen Methoden in der Zusammenarbeit. Fortschritt bedeutet buchstäblich: Aktiv weiter gehen. Und weiter bedeutet, die Lern-

effekte der Corona-Krise sind der Anfang, nicht das Ende des Wegs zur neuen Normalität.

Wenige Prinzipien führen zu einer Vielfalt an Lösungen, passend zu jedem Unternehmen, einzelnen Bereichen, Abteilungen und Teams. Denn die „Neue Normalität“ kann in einer Organisation unterschiedlich ausgeprägt werden, passend zu den Anforderungen und Bedürfnissen. Teil der neuen Normalität wird sein, die Fähigkeit zur Anpassung zu erhöhen und künftig schnell auf weitere Herausforderungen zu reagieren.

## 5 Prinzipien für den eigenen Weg

- #1 Zukunft braucht Herkunft**  
Anknüpfen an Vertrautes und Abschied von Veraltetem.
- #2 Mehr mit weniger**  
Platz schaffen durch Ausmisten.
- #3 Besser als nur anders**  
Vorteile und nicht nur Neues schaffen.
- #4 Nicht stehen bleiben**  
Weiter gehen und nicht in alte Muster fallen.
- #5 Nichts ist normal**  
Einfluss nehmen und weitere Veränderungen gestalten.

### Autor Dr. Michael Groß

Seit 2001 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Groß & Cie. GmbH, Königstein im Taunus. Im Change Management steht der erfolgreiche Wandel in Unternehmen im Fokus, zum Beispiel in der Organisationsentwicklung und bei Restrukturierungen. Im Talent Management werden die Kompetenzen von Unternehmen entwickelt, zum Beispiel durch das Training der Führungskräfte.

Michael Groß besitzt einen Lehrauftrag an der Goethe-Universität Frankfurt am Main zum Thema „Organisation & Leadership in the Digital Age“. Zudem ist er Autor von Fachbüchern, zum Beispiel das „Handbuch Change Manager“ und das „Digital Leader Gamebook“.



Groß & Cie. GmbH  
61462 Königstein im Taunus  
Telefon: +49 171 2428624  
www.gross-cie.com

m.gross@gross-cie.com

## Neue Normalität – Prinzip #1

# Zukunft braucht Herkunft



**Jetzt ist eine gute Zeit für Ideen, die wirklichen Fortschritt für eine Neue Normalität schaffen und nicht nur Lehren aus einer Krise ziehen. Die Antworten auf die folgenden Fragen geben uns wichtige Impulse:**

Warum waren wir bisher erfolgreich und warum sind wir auch in Zukunft unverzichtbar? Wofür setzen wir unsere Energie ein? Wie arbeiten wir zusammen und wollen gesehen werden? Und schließlich: Was brauchen wir aus der Herkunft NICHT mehr? Was lassen wir weg, um Platz für Neues zu schaffen?

Die Antworten führen uns weiter als zu einer neuen Normalität, die letztlich doch vieles beim Alten belässt – nur mit mehr Digitalisierung und Homeoffice, weniger Dienstreisen und Ressourcen. Die neue Normalität bedeutet nicht, jetzt erst einmal Durchschnaufen, es wieder ruhiger angehen lassen. Hier und da einiges neues weiter nutzen, wie Online-Meetings.

Und das war´s!? Nein! Doch wie sieht das Vorgehen aus, die Neue Normalität zu bestimmen und erste Schritte zu unternehmen?

### Vergeude keine Krise

So lautet die Formel. Das bedeutet, nachdem wir die akute Krise bewältigt haben, beginnt die eigentliche Arbeit an der neuen Normalität. Auch wenn wir erschöpft sind und es schwerer fällt, jetzt weitere Veränderungen zu gestalten. Das Neue entsteht nicht automatisch aus dem Alten – garniert mit einigen Elementen, die sich in der Krise bewährt haben, oder Dingen, die wir nicht brauchen, was wir in der Krise gemerkt haben. Mit zwei Stunden Workshop in der Geschäftsführung oder von den Bereichsleitungen ist das Thema nicht erledigt. Das Sammeln der Erfahrungen während der Corona-Pandemie, schafft eine Grundlage. Entscheidend ist, einen Schritt zurück zu machen, um neue Erkenntnisse und Perspektiven zu erlangen.

### Double Loop Learning stellt die Sinnfrage

Das Konzept ist aus der sogenannten „Lernenden Organisation“ sehr bewährt und kann jetzt, nach der Corona-Pandemie, nützlicher denn je sein: das sogenannte Double Loop Learning. Die doppelte Schleife zu drehen bedeutet, nicht nur zu fragen, ob Ziele richtig verfolgt werden. Die entscheidende Frage ist, ob die richtigen Ziele verfolgt werden. Nicht nur was wir tun steht zur Debatte, vielmehr wofür wir arbeiten und auf welche Art und Weise.

Diese Sinnfrage erweitert die Perspektiven erheblich, wie die neue Normalität aussehen kann und was dazu anders werden sollte, außer mehr Homeoffice und weniger Reisen. Dadurch kann eine Normalität entstehen, die aus Sicht vor Corona revolutionär anmutet, bis hin zu Veränderungen im Geschäftsmodell und in der Geschäftsstrategie. Nichts ist unmöglich, alles wird machbar.

- ✓ Der erste Schritt ist, in der gesamten Organisation die Möglichkeit zu schaffen, dass die Frage gestellt werden darf, ob die eigenen Ziele richtig sind – für das gesamte Unternehmen bis auf die Ebene jedes Teams. Die Führungskräfte zeigen Offenheit für die Antworten. Ggf. werden sogar Widersprüche aufgezeigt, wie das Unternehmen oder Bereiche bisher gesteuert werden. Das ist nicht schlimm, im Gegenteil sehr nützlich. Die Widersprüche verschwinden ja nicht, indem sie unausgesprochen weiter bestehen.
- ✓ Im zweiten Schritt wird aus dem Portfolio an Zielen eine Gesamtausrichtung formuliert. Das kann erneut sehr kooperativ und kollaborativ erfolgen, in der Mitarbeiterschaft auf freiwilliger Basis. Letztlich wird viel Bekanntes enthalten sein und vielleicht wenig Neues. Diese feine Unterscheid kann jedoch für die Zukunft entscheidend sein. Und ohne den „Double Loop“ wären die Perspektiven nicht entstanden.
- ✓ Schließlich folgt die Umsetzung, meistens wiederum in mehreren Schritten. Idealerweise stehen am Anfang erste schnelle Maßnahmen, die zunächst Platz schaffen für das Neue. Bewusst sich vom Alten zu trennen, das ist meistens schwieriger, als etwas anzufangen. Daher sollte diese Befreiung von Lasten der Herkunft am Beginn stehen. Endlich weg damit!

**So schließt sich der Kreislauf. Zukunft braucht die Herkunft, zum Anknüpfen an Vertrautes und zum Abschied von Veraltetem.**

## Neue Normalität – Prinzip #2

# Mehr mit weniger



Das Prinzip steht traditionell für die Steigerung der Effizienz, mit weniger Aufwand schneller mehr zu erreichen: Die Dinge richtig tun. Aktuell für die „Neue Normalität“ kann das Prinzip weiter gedacht und umgesetzt werden – in Richtung Effektivität: Die richtigen Dinge tun. Anderes lassen wir künftig weg, das nicht zum Ziel führt oder irgendwie dabei hilft. Kurz gesagt: Mehr mit weniger gelingt nur mit Ausmisten.

Das Trennen fällt schwer. Wir hängen sogar an ungeliebten Traditionen oder Abläufe oder ... Das Neue könnte ja noch schlechter sein. Und irgendwie arrangieren wir uns. Der Problemdruck muss hoch sein, um alle Bedenken fallen zu lassen. Oder die Alternative: Bereits das Ausmisten, das große Reinemachen, macht Spaß, als erster Schritt der Veränderung in Richtung der neuen Normalität.

### Big Scrub zum Ausmisten

Das große Schrubben bedeutet, nicht nur feucht drüber wischen über Abläufe und Strukturen. Es geht um das Ausmisten und Wegschmeißen von unnötigen Dingen im Unternehmen. Dadurch wird Freiraum geschaffen, damit die Neue Normalität mehr Platz findet als gedacht.

Wie läuft der Big Scrub ab? Nehmen wir als Beispiel ein Team oder eine Abteilung: Wie werden wir, bevor wir etwas dauerhaft neu etablieren, lästiges und letztlich überflüssiges bei uns los? Hier eine Kurzanleitung, um in einem Workshop – virtuell oder persönlich – erste Aktionen zum Ausmisten auszuwählen. Probleme sind dazu ein optimaler Ansatzpunkt:

- 1. Probleme sammeln:** Jedes Teammitglied schreibt die größten Schmerzpunkte auf, maximal drei. Das nervt mich und muss weg! Das Sammeln sollte schnell gehen. Zwei Minuten reichen. Dann werden wirklich nur die größten Probleme genannt. Und die fallen uns sofort ein.
- 2. Probleme sortieren:** Meistens gibt es in der Sammlung gleiche Punkte. Diese werden zusammengeführt, so dass automatisch die Zahl der Probleme zum Ausmisten weniger wird.
- 3. Probleme gewichten:** Nun wird abgestimmt, welche Punkte die höchste Priorität haben und abgeschafft werden sollten. Dazu gibt es verschiedene Optionen, je nach Größe der Gruppe und ob virtuell oder persönlich gearbeitet wird: Abstimmung per Handzeichen ist die einfachste Variante. Jede:r darf sich dreimal melden. Zustimmung sollte 75% sein, damit die Umsetzung gelingt.
- 4. Ausmisten festlegen:** Mit dem Ergebnis ist beschlossen: Das lassen wir sein oder hören auf, schaffen wir ab, werfen wir weg. Ganz klassisch wird der WWW-Plan erstellt: Was macht Wer bis Wann.
- 5. Ausmisten verfolgen:** Nach 2 Wochen und 2 Monaten wird geprüft, ob das Ausmisten klappt. Zudem sollte gemeinsam reflektiert werden: So fühlt es sich an, etwas sein zu lassen! Damit wächst das Selbstbewusstsein, künftig sogar schneller unnötige Abläufe etc. zu eliminieren.

**Die agile Methode „Big Scrub“ zeigt, wie mit weniger mehr erreicht werden kann. Einfach und schnell, kooperativ und kollaborativ. Und diese positive Erfahrung wird Teil der neuen Normalität in einer Organisation.**

## Neue Normalität – Prinzip #3

# Besser als nur anders



Das Neue ist nicht immer gut. Das Gute ist nicht immer neu. Diese Erkenntnis aus dem Change Management für die Entwicklung einer Organisation soll nicht abhalten, Neues zu wagen. Die Botschaft lautet vielmehr: Das Neue hat keinen Nutzen an sich, in jedem Fall. Das Neue sollte etwas besser machen, nicht nur anders. Darum geht es bei jeder Veränderung, die erfolgreich sein soll.

Während Corona gab es häufig keine andere Chance, etwas neu und anders zu machen, ohne zu wissen, ob das Vorgehen auch besser ist. Das Thema Homeoffice ist das beste Beispiel. Viele von uns sind von 0 auf 100 gestartet in wenigen Tagen. Und fast alle haben in den letzten Monaten gemerkt, dass die beste Lösung irgendwo zwischen 0 und 100 liegt. Wo und wie genau, das ist häufig noch nicht klar.

Der Leitgedanke für jedes Neue in der Normalität sollte sein: Was wird durch XYZ besser? Und was ist dafür ggf. auch an negativen Folgen zu akzeptieren? Denn selten hat eine Veränderung alleine Vorteile. Veränderungen, auch zum Besseren, können schmerzhaft sein, allein durch das Loslassen von vertrauten Abläufen oder Strukturen.

### Hindernisse benennen

Was hindert uns daran, das Bessere zu finden und zu tun? Bevor sich Gedanken über konkrete Maßnahmen gemacht wird, sollte diese Frage geklärt werden. Das Thema ist meistens der Elefant im Raum, den niemand benennt: die eigenen Bedenken! Die Antwort lautet: Wir selbst sind das größte Hindernis! Und deshalb können wir die Bedenken leicht beiseite legen. Es liegt nur an uns.

Diese Erkenntnis ist manchmal nicht ausreichend, um sich auf das bessere Andere einzulassen. Dann kann für das Change Management nachgelegt werden: Was passiert, wenn nichts passiert? Im Corona-Modus ohne Ende, zurück zu alten Mustern oder irgendwas dazwischen? Wenn nichts passiert, das Neue also sich irgendwie und irgendwann etabliert, wird es garantiert anders sein, jedoch nur vielleicht besser als das Alte.

### Einfluss nutzen

Die Reflexion der Hindernisse hat bereits gezeigt, wie groß der eigene Einfluss ist. Dieser Einfluss wird nun genutzt zum Entstehen des Neuen, das besser und nicht nur anders ist. Die Bewertung, was ist besser, sollte sich an der Wirkung des Neuen bemessen.

Ein Beispiel ist die – künftig freiwillige – Nutzung der Videokonferenzen: Der Vorteil der Zeitersparnis leuchtet jedem ein. Das ist jedoch nur die Ebene des Input. Auch die nächste Ebene des Outputs, also der Ablauf der Konferenz, kann positiv sein. Das bedeutet ebenso noch nicht, dass das Ergebnis besser ist.

Erst die Dimensionen Outcome, also das nach der Konferenz folgende Verhalten, und der Outflow, die Resultate in der weiteren Arbeit zeigen, ob Videokonferenzen besser sind, im Vergleich zu einem persönlichem Treffen oder sogar überhaupt keinem Treffen. Das wäre ja auch eine Möglichkeit.

### Das Bessere ist der Feind des Guten

Das Beispiel zeigt, das Bessere liegt nicht immer nah. Und es lohnt sich, intensiver darüber Gedanken zu machen, als den ersten Eindrücken zu vertrauen. Die können in die Irre führen, sobald alleine spontane Effekte betrachtet werden. Das Hinterfragen, ob eine neue Lösung wirklich besser ist, fällt später immer schwerer, sobald neue Methoden und Muster sich etabliert haben. Erneut etwas zu ändern, das fällt meistens noch schwerer.

**Das Prinzip „Besser als nur anders“ ist insofern elementar, damit die Neue Normalität auch wirklich Vorteile schafft für alle Beteiligten.**



## Neue Normalität – Prinzip #4

# Nicht stehen bleiben



Das Gute liegt so nah. Aus den positiven Erfahrungen der Corona-Zeit entsteht die Neue Normalität – fertig! Das wäre etwas kurz gedacht und gemacht. Denn die Erfahrungen der letzten Monate sind der Ausgangspunkt und nicht das Ende der Überlegungen, wie die Neue Normalität in einem Unternehmen aussehen und entstehen kann.

Fortschritt sollten wir wörtlich nehmen: Aktiv weiter gehen. Und weiter bedeutet, mehr als nur die Lerneffekte der Corona-Krise zu nutzen. Neue Kompetenzen vertiefen oder sogar weitere Fähigkeiten ergänzen. Das Zeitfenster, um weitere Schritte zu machen, ist aktuell weit offen.

Zugleich sind wir alle erschöpft – nach den Anstrengungen während Corona. Soviel Neues wurde schon umgesetzt, soviel Energie eingesetzt und Einsatz gezeigt. Und jetzt noch weiter gehen? Endlich einmal durchschnaufen!

### Stillstand ist Rückschritt

Diesem Wissen folgen nicht immer Taten. Das gilt auch in „normalen“ Zeiten. Deshalb ist einer der wichtigen Aufgaben im Change Management der sogenannte „Sense of Urgency“ und „Case for Change“ – also die Dringlichkeit und Notwendigkeit für eine weitere Veränderung. In der aktuellen Situation ist also zu klären, zunächst in der Unternehmensführung, warum jetzt für die Neue Normalität weiter gegangen werden sollte. Was sind die möglichen Effekte, mehr als nur die Erfahrungen zu sammeln, sondern weiter zu denken und zu gehen?

Ein Grund könnte sein, dass zwar einige neue Methoden eingeführt wurden, zum Beispiel in der Zusammenarbeit. Alte Muster sind dadurch nicht automatisch weg, können vielmehr wieder prägend werden, zum Beispiel wie Führung verstanden

und gelebt wird. Gerade die Ausnahmezeit der Corona-Pandemie kann als Argument dienen, jetzt wieder an Bewährtes anzuknüpfen. Der Effekt, weiter zu gehen, kann bereits darin liegen, nicht wieder zurückzufallen.

### Anreize schaffen

Das Weitergehen sollte vor allem eins – Freude machen, was die Zukunft bietet. Nach den letzten Monaten mit ständiger Ungewissheit, brauchen wir mehr als ein fahles Licht am Ende des Tunnels. Positive Emotionen spielen in der aktuellen Situation eine große Rolle, für jede:n und jede Organisation. Deshalb brauchen wir Anreize zum Weitergehen.

Anreize müssen zur aktuellen Situation der Mitarbeiterschaft passen, wie sich die Corona-Pandemie ausgewirkt hat. Der Bogen sollte nicht überspannt werden. Zugleich sollte das Anliegen ernsthaft wirken. Ansätze für wirksame Anreize können sein die Attraktion, Aktivierung und Anerkennung:

- ✓ **Attraktion:** Die Perspektiven, weiter zu gehen, sollte faszinierend sein. Konkrete und relevante Bilder, wie die neue Wirklichkeit aussehen kann, steigern die Attraktivität. Vieles kann uns aktuell begeistern – außer erneut rationale Argumente, dass etwas getan werden muss und wie die Planungen dazu aussehen.
- ✓ **Aktivierung:** Endlich wieder raus und weg. So geht es vielen. Genauso können im Unternehmen Führungskräfte und Mitarbeiterschaft aktiviert werden. Ein Tapetenwechsel kann Wunder wirken, zum Beispiel Meetings in gemieteten Straßenbahnen oder anderen ungewöhnlichen Orten. Am besten in neu gemischten Teams und im direkten Kontakt, soweit wie möglich.
- ✓ **Anerkennung:** Spontan und unerwartet wirken Anerkennungen häufig besser als der erwartete Bonus, am besten ganz analog ein Buch oder Blumenstrauß. Und das nicht nur nach einer tollen Leistung. Vielmehr auch für die ersten Schritte, falls die wichtig sind, um überhaupt weiter zu kommen. Die positiven Emotionen zu stärken ist umso wichtiger, je dominanter negative Stimmungen werden können.

**Mit den passenden Anreizen, ist das Weitergehen spannend und das Stehenbleiben weniger interessant. Die Neue Normalität kann so weiter reichen als gedacht.**

## Neue Normalität – Prinzip #5

# Nichts ist mehr normal



Und wieder ändern und wieder neu. Dann wieder zurück und anders. Das ist eine der wichtigsten Erfahrungen aus Corona. Wir sollten ehrlich sein zu uns: Es geht nach Corona weiter mit den Veränderungen, auch unerwarteten und schwer kontrollierbaren, zum Beispiel durch die digitale Transformation, die ja erst am Anfang steht. Normal ist nichts mehr. Das ist ein wesentliches Prinzip für die „Neue Normalität“.

Wir Menschen sehnen uns nach Ruhe und Stabilität, zumindest ein bisschen. Diese Momente wird es auch in Zukunft geben. Den Raum zur Entspannung sollten wir uns persönlich und auch für eine Organisation schaffen. Dann werden wir bereit für die Spannung durch die nächsten Veränderungen, die wir gestalten dürfen.

### Effectuation erhöht Spielraum

Nicht nur unsere Haltung ist wichtig, schlicht zu akzeptieren, dass Normalität, wie wir diese bisher verstehen, eine Illusion ist. Uns hilft dazu beim Handeln, als Person und Organisation, das Konzept der Effectuation.

Wir können unsere Energie voll darauf ausrichten, wo wir Möglichkeiten zum Handeln haben. Unsere Aufmerksamkeit und unsere Erwartungen richten sich nicht auf unsere Umwelt, die wir nicht beeinflussen können. Wir fokussieren uns auf die Effekte, die wir erreichen können. Daher der Begriff Effectuation.

Das sind die vier wesentlichen Elemente des Konzepts, das in jeder Situation wirksam werden kann:

- ✓ **Das sind meine Mittel:** Die vorhandenen Instrumente und Kompetenzen werden gesammelt und daraus sofort umsetzbare Ziele festgelegt, zum Beispiel zunächst für die nächsten zehn Tage.
- ✓ **Das ist mein Einsatz:** Der eigene Einsatz (und auch ertragbare potenzielle Verlust) wird geprüft und fixiert. Auf dieser Basis kann festgelegt werden, welche Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden.
- ✓ **Das sind meine Partner:** Mögliche Mitstreiter oder auch Unterstützer werden ermittelt und unmittelbar angegangen. Aus diesen Kontakten zur Kooperation ergeben sich gegebenenfalls weitere Handlungsmöglichkeiten, die selbst bisher nicht bekannt waren.
- ✓ **Das sind meine Hindernisse:** Für die anvisierten Effekte wird betrachtet, welche Risiken oder Hindernisse zu beachten sind. Bei deren Eintreten wird sofort das eigene Handeln neu justiert – bis ggf. »zurück auf Los« gehen.

**Folgen wir der Effectuation, dann können wir leichter damit umgehen, dass nach Corona zu unserer Normalität gehört, nichts mehr normal zu sein. Dann wird uns kaum etwas erschüttern.**

## Das ist Groß & Cie.

Wir konzentrieren uns auf drei Geschäftsfelder:

[www.gross-cie.com](http://www.gross-cie.com)



**Change Management:** Wir sorgen für den erfolgreichen Wandel von Unternehmen. Unsere besondere Methode = 4E-Modulprogramm mit „Cultural Due Diligence“



**Talent Management:** Wir entwickeln und sichern Kompetenzen von Unternehmen. Unsere besonderen Methoden = „Retention Profile“ und „Retention Navigator“



**Coaching & Training:** Wir mobilisieren Potenziale von Menschen und Teams. Unsere besonderen Methoden = „Centric Coaching“ und Team-Trainings „Digital Leadership“