

Culture beats

everything!

So wird Eure Unternehmenskultur
zum Booster in
Transformationsprozessen

Executive Summary

→ Jetzt direkt zur [Case Study mit UZIN UTZ](#) springen (S. 19)

Unternehmenskultur managen –

damit sie zum Booster in Transformationsprozessen wird!

„Kultur wächst beständig aus allem, was wir tun oder eben unterlassen zu tun.“
(Alex Romppel)

Die Hyperkomplexität unseres heutigen wirtschaftlichen Umfelds erfordert ein Maximum an Anpassungsfähigkeit, Agilität und einen souveränen Umgang mit Mehrdeutigkeit. Jedoch sind unsere heutigen organisationalen Systeme gerade eben nicht auf diese Hyperkomplexität ausgelegt. Sie stammen aus einer Zeit, in der Planbarkeit, Vorhersagbarkeit und damit maximale Stabilität und Sicherheit das Maß der Dinge waren. Diesen Wandel, diese Transformation zu meistern, ist die *Master Business-Challenge* unserer Zeit!

Wir wissen auch, dass die Kultur in Organisationen einen starken Einfluss darauf hat, wie wir mit Herausforderungen umgehen und diese im besten Fall meistern. Eine aktuelle weltweite Untersuchung zeigt eindeutig auf, dass Unternehmenskultur der zentrale Treiber für wirtschaftlichen Erfolg – und damit der zentrale Stellhebel – ist, um die Herausforderungen unserer Zeit zu meistern. Umgekehrt hat Kultur somit auch die Macht, Wandel zu verlangsamen oder ganz zu hemmen.



Die Aussage „**Das ist nicht unsere Kultur**“ begegnet uns allzu häufig. Aus unserer Sicht ist die alles entscheidende Frage *nicht* „Was ist heute unsere Kultur?“, sondern vielmehr: **„Was muss Teil unserer Kultur werden, um die Master Business-Challenge unserer Zeit zu meistern?“** Kulturelle Entwicklung braucht deshalb einen radikalen Perspektivwechsel: Weg vom Beharren auf Identität („So ticken wir“) – hin zur bewussten Gestaltung von Zukunft („So wollen wir miteinander arbeiten“).

Unternehmen, die ihre kulturelle Identität verstehen und aktiv gestalten, können sie gezielt als Booster für Transformation nutzen. Denn: Nur wer weiß, aus welchen Fragmenten sich die eigene Kultur zusammensetzt – und wo diese Wandel hemmt oder beschleunigt – kann sie bewusst weiterentwickeln.

Deshalb haben wir uns im Whitepaper folgenden zentralen Fragen gewidmet:

- ❑ Warum die Identität einer Organisation der Schlüssel für Veränderung ist,
- ❑ welche Rahmenbedingungen wir für eine wirksame Kulturentwicklung benötigen,
- ❑ welche Rolle Führungskräfte für das kulturelle Wachstum spielen.

Executive Summary

In Summe gibt unser Whitepaper praxisnahe Antworten auf die Master Business-Challenge unserer Zeit und liefert wertvolle Tipps, wie Deine Kultur gezielt zum Transformationsbooster wird – mit klaren Erfolgsfaktoren, einem strategischen Blick auf die Zukunft und einem Anwendungsbeispiel aus unserer Beratungspraxis.

In unserem Praxisbeispiel geben wir Einblick in einen groß angelegten, weltweiten Beteiligungsprozess. Wir haben die Unternehmenskultur empirisch analysiert, greifbar sowie besprechbar gemacht und gemeinsam mit der Organisation gezielt weiterentwickelt, um Kultur als Möglichmacher und nicht als Verhinderer zu begreifen.

In diesem Sinne lasst uns gemeinsam raus aus der kulturellen Identitätskrise – rein in das proaktive Gestalten Eurer Zukunft und die Stärkung Eurer Veränderungsintelligenz. So wird Kulturentwicklung vom "nice to have" zur strategischen Notwendigkeit und vom Stolperstein zum Wachstumsbeschleuniger in Transformationen!

Viel Spaß beim Lesen
wünschen Dir



Alex Romppel
Co-Founder



Dr. Liliane Wulff
Consultant

*P.S. Wir bei the new normal haben durch die **Begleitung unzähliger und vielfältiger Transformationsprozesse** als externer Partner gelernt, dass die Kunst der wertvollen externen Perspektive vor allem in der bewussten Beobachtung und Reflexion der Beobachtung liegt. Diese gilt es zu wahren und gleichzeitig nah genug an eine Organisation heranzurücken. Dazu haben wir einen ganzen Werkzeugkasten an Tools und Methoden entwickelt und bringen darüber hinaus das passende Skill- und Mindset mit, sodass Organisationen ihr Neues Normal schnell und wirksam bereits im Prozess erleben.*

Unternehmenskultur als Booster

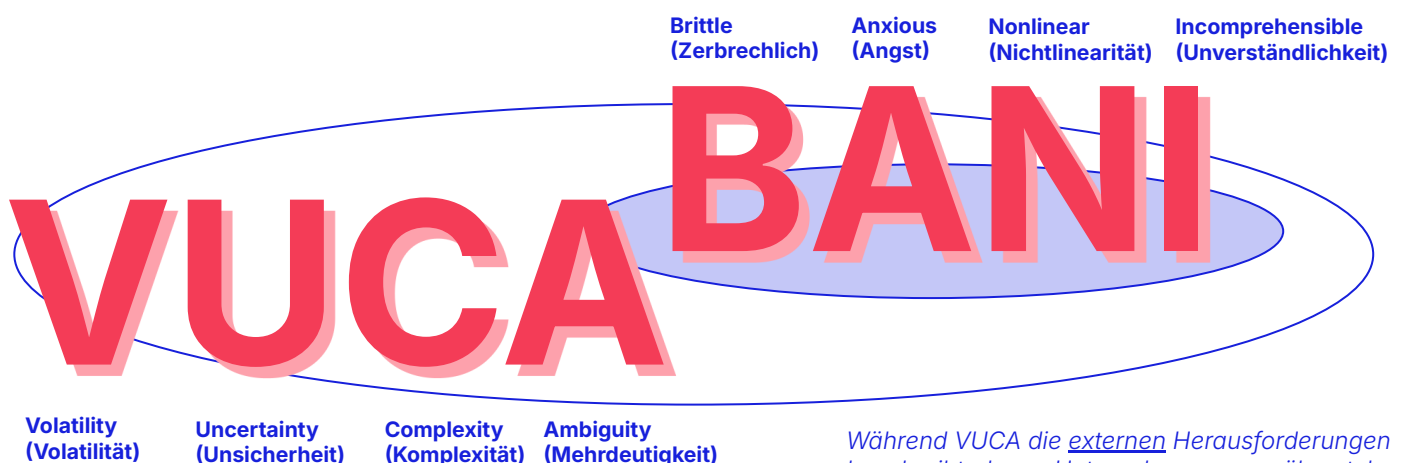
für die Transformation und den langfristigen Geschäftserfolg

Transformation ist allgegenwärtig. Willkommen im "New Normal", einer Welt, in der Unternehmen die externen und vielfältigen Herausforderungen von **VUCA** (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) bewältigen müssen. Doch Transformation wird nicht nur von exogenen Faktoren getrieben. Auch interne, endogene Veränderungen – von neuen Strategien über Marktanpassungen bis hin zu Generationswechseln in der Führung – setzen Organisationen unter massiven Druck.

Diese führen zu emotionalen und strukturellen Spannungen im Innern der Organisation, mit denen Teams und Führungskräfte umgehen müssen. Eine Erkenntnis ist dabei elementar:

Transformation ist die radikale Neuausrichtung eines Systems – auch in Unternehmen – und eben nicht "just another Change Program"!

Dass das eine Herausforderung für viele Organisationen darstellt, ist nur allzu verständlich. Die Schwerpunkte vieler Unternehmen verschieben sich rasant. Themen wie Digitalisierung und Automatisierung (87 %), Prozessoptimierung (74 %) und Kostensenkung (73 %) gewinnen an Relevanz. Eine klare Trendwende zeigt sich auch in der zunehmenden Bedeutung von Künstlicher Intelligenz (+70 %), die viele bestehende Geschäftsmodelle und Prozesse – insbesondere im Hinblick auf ein kollaboratives Miteinander und den Blick fürs Große Ganze anstelle von Silodenken – neu definiert [1]. →



Während VUCA die externen Herausforderungen beschreibt, denen Unternehmen gegenüberstehen, verdeutlicht BANI die inneren, emotionalen Reaktionen auf die Welt.

Trotz dieser Dynamik im Außen und im Innen von Organisationen bleibt dabei eine Konstante: Die Unternehmenskultur ist der entscheidende Hebel für erfolgreiche Transformation. Mehr als 70 % aller Veränderungsprojekte scheitern – fast 40 % aufgrund von Widerständen in der Organisation und 33 % wegen fehlender Unterstützung durch das Management. Kulturelle Faktoren sind damit der kritischste Erfolgsfaktor [2].

Dass Unternehmenskultur der zentrale Stellhebel ist, um die Herausforderungen unserer Zeit zu meistern, zeigt eine weltweite Studie von Heidrick & Struggles (2021), die 500 CEOs großer Konzerne mit einem Umsatz von über 2,5 Milliarden US-Dollar befragte – darunter 50 aus Deutschland: Zwei Drittel der Unternehmenslenker:innen sehen die Unternehmenskultur als entscheidenden Treiber für wirtschaftlichen Erfolg [3].

Unsere Erfahrung bestätigt diese Erkenntnis: **Kultur ist der entscheidende Faktor für langfristige Wettbewerbsfähigkeit.** Wir bei *the new normal* beschäftigen uns seit Jahren mit der Frage, wie Organisationen ihre Unternehmenskultur als Vehikel nutzen können, um ihrer akuten Business-Challenge in Transformation einen echten Boost zu geben.



Für alle, die über unser Whitepaper hinaus tiefer in dieses Thema einsteigen möchten: Unser Co-Founder Alex Romppel hat gemeinsam mit Prof. Dr. Thomas Ginter (HfWU) in "Hit the Culture Button" (2023) [4] zentrale Mechanismen erfolgreicher Kulturtransformation analysiert. Eine klare Empfehlung für alle, die Unternehmenskultur als strategischen Erfolgsfaktor begreifen.



Von Mindset zu Kultur: Wenn individuelle Haltungen kollektiv wirksam werden

Während das Mindset die individuelle Einstellung einer Person beschreibt, ist Unternehmenskultur das kollektive Mindset einer Organisation, das sich in gemeinsamen, oft auch unausgesprochenen Überzeugungen, Gewohnheiten, Entscheidungen und Handlungen widerspiegelt. Unternehmenskultur zeigt sich deshalb nicht in Hochglanz-Präsentationen, sondern im gelebten Alltag: in der Art, wie Teams kommunizieren, wie Konflikte gelöst werden und wie Innovation ermöglicht oder verhindert wird.

Organisationen in Transformationen: Sein oder Werden?

Wenn Organisationen sich verändern wollen, reicht es nicht, neue Strukturen oder Prozesse zu entwerfen. Die zentrale Frage lautet: Wollen wir Kultur bewahren – oder Kultur entwickeln? Wollen wir *an* der Kultur oder *mit* der Kultur arbeiten?

Kultur ist kein Zustand.

Kultur ist immer im Werden.

Trotzdem begegnet uns in Transformationsprozessen häufig das Gegenteil: „Das ist nicht unsere Kultur.“ – ein Satz, der wie ein Bremsklotz wirkt und wie mit einem Schlag sämtliche positive Energie des Aufbruchs und alle guten Ansätze und Ideen wegwischt. Dahinter steckt oftmals einfach das Bedürfnis nach Sicherheit und demzufolge an Bekanntem und Liebgewonnenem in Zeiten von massiver Veränderung festzuhalten. Denn Veränderung – oder präziser gesagt Transformation – verunsichert massiv, sie fordert heraus, sie eckt an, sie versetzt ein System massiv unter Schwingung und Stress. Um so wichtiger ist es zu verstehen, dass Transformation und Kultur der Definition nach ein Werden sind.

Die spannende Frage ist deshalb: Können wir es uns in Transformationen überhaupt (noch) leisten, im Sein zu verharren? Unsere Perspektive dazu:

Nein!

Die sich daran direkt anschließende und entscheidende Frage ist also nicht, ob Kultur sich verändert, sondern inwieweit wir Willens und in der Lage sind, unserem kulturellen Wachstum Richtung und Geschwindigkeit zu geben?

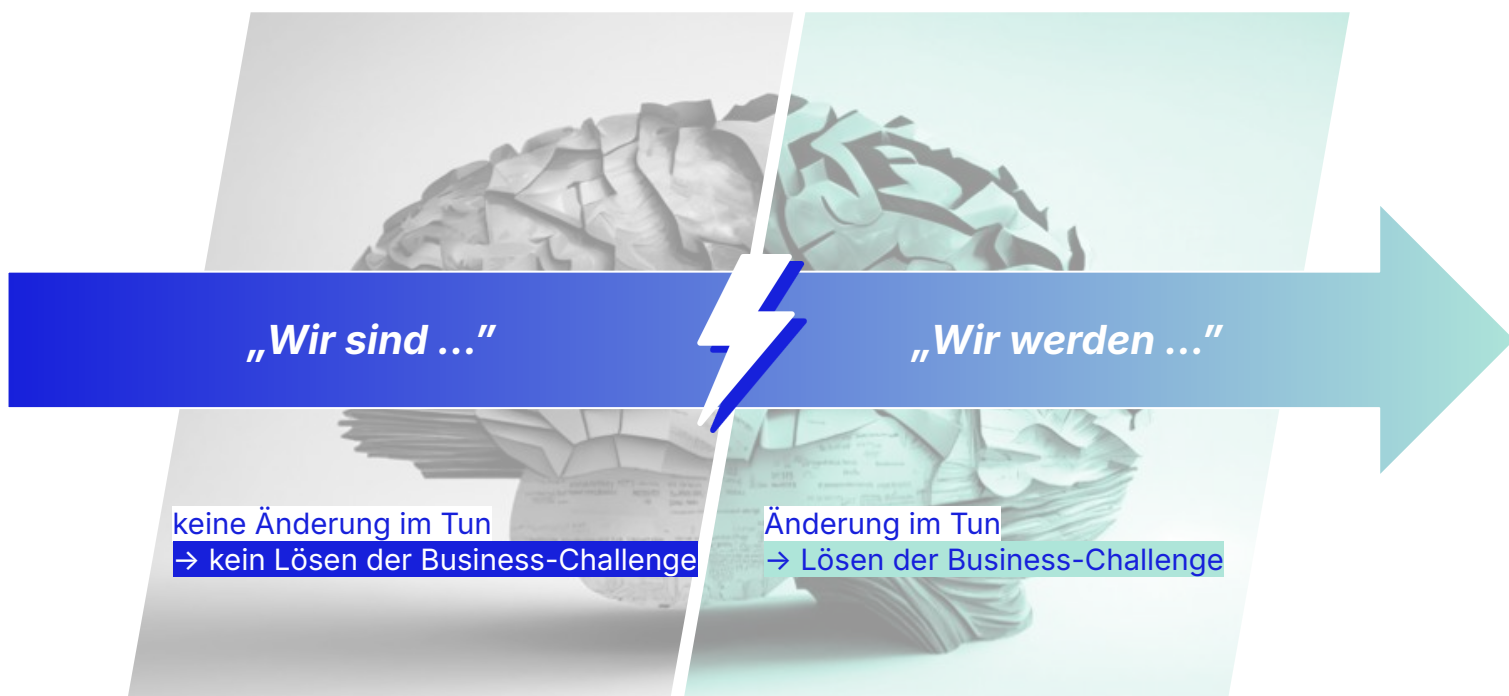
Wenn wir uns nur darauf konzentrieren, wie Dinge bisher waren, statt zu hinterfragen, was in Zukunft Teil unserer Kultur werden soll beziehungsweise muss, versuchen wir etwas künstlich statisch zu halten, was originär dynamisch ist. Denn: Wir sind geprägt von unserem Kontext und damit von unserer Kultur – durch Werte, Rituale, Glaubenssätze – und wir prägen unsere Kultur – durch unser tägliches Handeln, unsere Entscheidungen, unser Miteinander und damit auch durch unsere inneren Überzeugungen. Sind wir davon überzeugt, dass uns Veränderung gelingt oder folgen wir dem Narrativ, dass wir uns mit Veränderung schwertun? Wir bei *the new normal* haben gelernt, dass es darum geht sich vor allem auf die eigenen Stärken zu konzentrieren und sich die richtigen Geschichten zu erzählen.

Kulturelle Entwicklung braucht deshalb einen radikalen Perspektivwechsel: Weg vom Beharren auf Identität („So ticken wir“) – hin zur bewussten Gestaltung von Zukunft („So wollen wir miteinander arbeiten“).

Nicht: „Wer sind wir?“ – Sondern: „Wer wollen wir werden?“ In Zeiten permanenter Transformation können wir es uns nicht mehr leisten, im kulturellen Sein zu verharren.

Kultur als Hebel für Transformation

Das Arbeiten mit der Kultur in einer Organisation zeigt die Härte der weichen Faktoren. **Kultur ist kein Selbstzweck** – sie ist nicht weniger als der Weichensteller für den Erfolg von Transformationsprozessen. Wenn wir unser Business radikal transformieren möchten – oder sagen wir besser müssen, müssen wir Dinge ab jetzt anders tun.



Und wenn wir Dinge ab jetzt anders tun, dann verändert sich auch die Unternehmenskultur. Veränderungen in Transformationen haben deshalb eine kausale Wechselwirkung auf die Unternehmenskultur. Das ist ein reziproker Prozess!

Unternehmenskultur ist somit kein abstraktes, statisches Konstrukt. Kultur entsteht in der täglichen Interaktion, sie ist das Ergebnis von Entscheidungen, Verhaltensweisen und gelebten Prinzipien.

Sie entwickelt sich über Jahre, verstärkt durch Routinen, Belohnungssysteme und unbewusste Muster – bis sie schließlich zur Identität einer Organisation wird.

Gerade in jungen Unternehmen wird dieser Prozess besonders deutlich: Gründer:innen prägen mit ihren persönlichen Werten und Arbeitsweisen die ersten Mitarbeitenden, die diese Verhaltensweisen intuitiv übernehmen und an ihre Kolleg:innen weitergeben.

Doch mit der Zeit geschieht etwas Entscheidendes: **Je stärker sich die Mitarbeitenden mit den gelebten Werten identifizieren, desto unabhängiger wird die Unternehmenskultur von den Gründer:innen selbst.**

Von Haltung zu Handlung:

Wie Kultur Wandel ermöglicht

Eine positive Haltung gegenüber Veränderung allein reicht nicht aus, wenn sie sich nicht in Handlungen von Menschen und damit im Alltag der Organisation widerspiegelt. Transformation scheitert nicht an fehlender Einsicht, sondern an fehlender Umsetzung. Wandel gelingt im Umkehrschluss also nicht durch isolierte Mindset-Trainings, sondern durch das bewusste Gestalten neuer Routinen im konkreten Tun. Kultur – oder sagen wir besser ein kultureller Orientierungsrahmen mit Werten, gemeinsamem Richtungssinn und Prinzipien – schafft Orientierung in unsicheren Zeiten. Sinnvolle Beteiligung entscheidet letztlich darüber, ob Veränderung gelingt oder scheitert. Denn Scheitern entsteht nicht in der Vergangenheit, sondern in der Gegenwart – sichtbar wird es jedoch erst in der Zukunft.

Kulturmanagement: Bestehendes stärken, statt künstlich zu verändern

Das proaktive Managen von Kultur ist demnach kein Versuch, Kultur von außen zu formen – es ist ein kollektiver Prozess, der darauf abzielt, das Beste aus dem herauszuholen, was bereits existiert und gelebte Realität ist. Es geht nicht darum, eine „neue“ Kultur zu erschaffen, sondern bestehende positive Kulturfragmente wie Unternehmenswerte und Prinzipien für die Zusammenarbeit in Teams bewusst zu stärken und gezielt weiterzuentwickeln.

Dafür müssen wir verstehen, welche Identität – welche DNA – eine Organisation prägt. Denn erst, wenn wir wissen, was eine Kultur ausmacht, können wir mit ihr arbeiten.

Jede Organisation entwickelt ihre eigene Kultur aus verschiedenen Fragmenten, die sich im Alltag konkret beobachten lassen. Greifbar wird Kultur durch einen gemeinsamen Richtungssinn, Werte und Prinzipien, die als Leitplanken für Entscheidungen und Zusammenarbeit dienen. →

How to



Die fünf zentralen Bausteine der Unternehmenskultur

1. **Manifestationen – Kultur wird sichtbar:** Sie zeigt sich in Arbeitsräumen, Ritualen, Storytelling oder Corporate Design.
2. **Werte – die DNA des Unternehmens:** Sie prägen die Identität und geben Orientierung, auch wenn sie oft unbewusst bleiben.
3. **Gemeinsamer Richtungssinn – das verbindende Element:** Nicht explizite Ziele, sondern ein kollektives Verständnis in Form eines Narrativs, das der Ambition Sinnhaftigkeit verleiht und einen Zwang zur Veränderung in sich trägt (aka Vision, Purpose, Mission, Leitidee).
4. **Arbeitsprinzipien – gelebte Zusammenarbeit:** Kein starres Regelwerk, sondern von Teams aktiv gestaltet, kontextualisiert und damit stetig weiterentwickelt im konkreten Tun.
5. **Veränderungsthemen – Kulturmanagement bedeutet,** gezielt positive Veränderungsimpulse zu setzen und damit dem kulturellen Wachstum Richtung und Geschwindigkeit zu geben.

Kultur ist komplex – und das ist gut so

Viele Unternehmen scheitern mit klassischen „Culture Change“-Programmen, weil sie Unternehmenskultur wie ein lineares Projekt behandeln: Ziele definieren, Maßnahmen planen, Umsetzung anstoßen – fertig. Doch so funktioniert Kultur nicht. Warum? Weil Organisationen ein hochkomplexes, lebendiges System sind.

Genauer gesagt sind Organisationen soziale Systeme, in denen alle Elemente miteinander vernetzt sind. Jede Veränderung in einem Teilbereich hat das Potenzial, das gesamte System zu beeinflussen. Sie passen sich kontinuierlich an, regulieren sich selbst und entwickeln sich weiter.

Der natürliche Reflex vieler Unternehmen ist es, Komplexität zu reduzieren. Sie suchen nach einfachen Lösungen und vertrauten Mustern, um Unsicherheiten zu minimieren. Doch genau dieses Verhalten führt oft zu neuen Problemen – denn komplexe Systeme lassen sich nicht durch Vereinfachung steuern.

Stattdessen sollten wir Organisationen so weiterentwickeln, dass sie mit der natürlichen Komplexität der Unternehmenskultur arbeiten kann, anstatt gegen sie anzukämpfen.

„Unternehmenskultur ist die Summe der Fragmente der sozialen Identität einer Organisation und findet ihren Ausdruck im Fühlen, Denken und Handeln der agierenden Menschen.“

– Alex Romppel



Grundlage für wirksame Kulturentwicklung:

Arbeiten mit der Kultur, nicht gegen sie

Erfolgreiche Kulturarbeit bedeutet, mit sozialer Dynamik konstruktiv zu arbeiten – nicht gegen sie.

Was heißt das in der Praxis?

→ Menschen vernetzen und den Diskurs fördern.

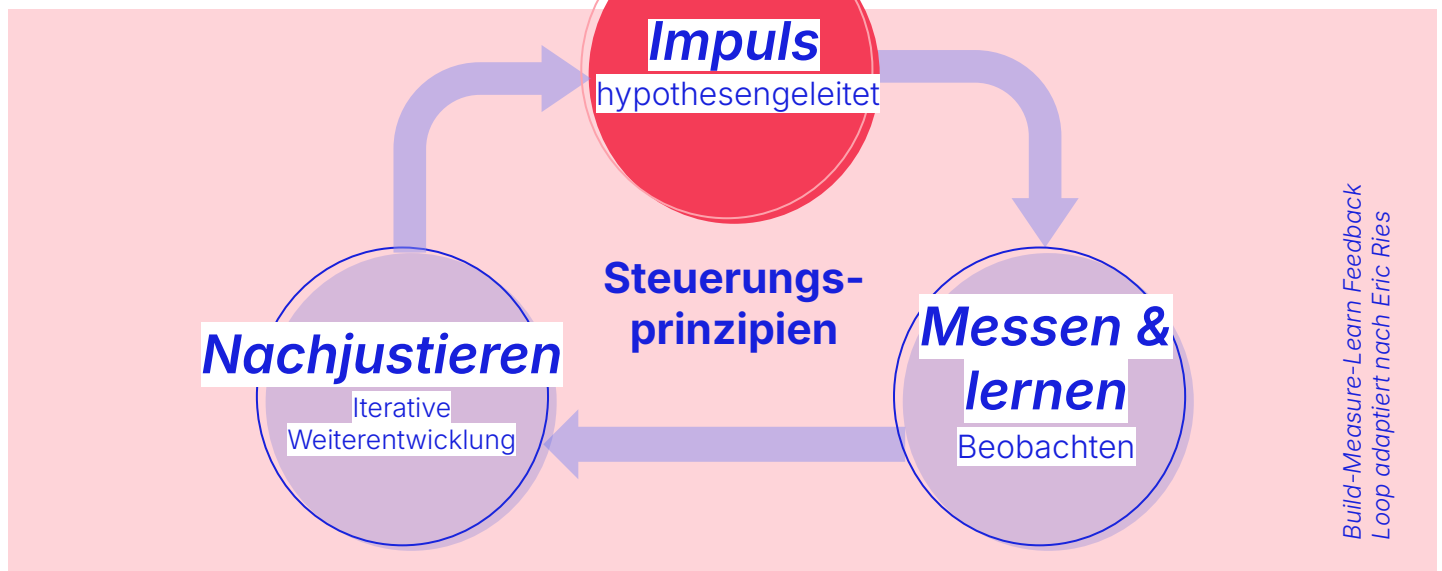
→ Räume – in Form von konkreter Zusammenarbeit an den zentralen Veränderungsthemen – für kulturelle Entwicklung gezielt gestalten, statt Kultur in Memos oder Trainings „zu verordnen“.

→ Kultur als evolutionären Prozess verstehen, nicht als Einmalprojekt.

Unternehmen, die langfristig erfolgreich bleiben wollen, brauchen nicht nur exzellente Produkte oder Dienstleistungen, sondern auch eine Kultur, die Veränderung als Teil ihrer Identität begreift. Erfolgreiche Transformation basiert deshalb nicht auf fixen Blaupausen, sondern auf einem iterativen Ansatz.

Es geht darum, die Kultur Schritt-für-Schritt weiterzuentwickeln, indem wir gezielt experimentieren und Dinge im Alltag anders tun als bisher, um unsere Business-Challenges erfolgreich zu lösen.

Steuerungsprinzipien von Kulturmanagement



Impuls: Hypothesen aufstellen

„Wir glauben, dass ...“ statt „Wir wissen genau, dass ...“ und gezielte Impulse setzen

→ Kleine, durchdachte Veränderungen anstoßen.

Messen & lernen

→ Beobachten, welche Wirkung erzielt wurde.

Nachjustieren & weiterentwickeln

→ Iterativ anpassen, bis das gewünschte Ziel erreicht ist.

Kulturelles Wachstum langfristig fördern: Die Rolle von Führungskräften

Wir wissen alle: Neue Arbeitsweisen, Prozesse und Verhaltensweisen etablieren sich nicht von einem Tag auf den anderen. Bis sich automatisierte Routinen gebildet haben, können im Durchschnitt 66 Tage vergehen, bei tiefgreifenden und komplexen Veränderungen auch deutlich länger [5]. Um diese im Arbeitsalltag zu verankern, müssen wir Menschen in Organisationen die Möglichkeit geben, Neues zu lernen, um die Veränderung langfristig eigenständig erfolgreich mitgestalten zu können.

Um die Umsetzung von Veränderungsthemen wirklich im Alltag zu realisieren, kommen Führungskräften in Unternehmen eine zentrale Rolle zu. Kulturelle Game Changer zu identifizieren und nach vorne gerichtet nutzbar zu machen für die Herausforderungen, die am Horizont auf uns warten, ist ganz klar Führungsaufgabe! Sie sitzen im Driver's Seat. Sie setzen die Geschwindigkeit des kulturellen Wachstums und schaffen die Rahmenbedingungen für eine lernfähige Organisation.

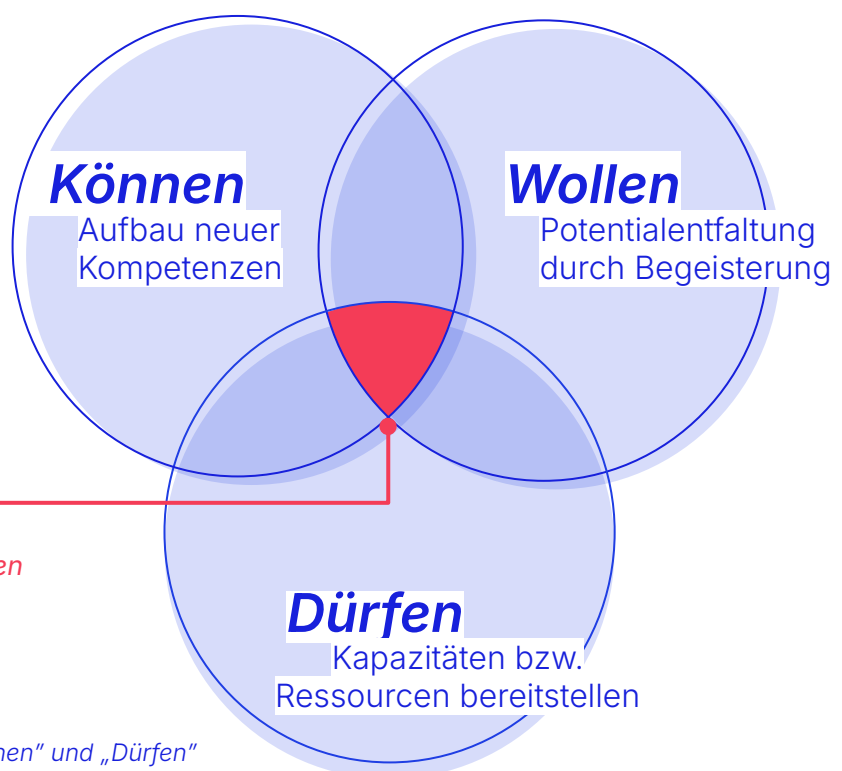
Doch Führung findet heute in einem radikal veränderten Umfeld statt. Märkte, Technologien und Organisationsformen sind komplexer denn je. Neben dieser strukturellen Komplexität rückt auch die soziale Komplexität, der Faktor Mensch, stärker in den Fokus: Unterschiedliche Perspektiven, Bedürfnisse und Erwartungen treffen aufeinander.

Inmitten dieses beschleunigten Wandels stehen Führungskräfte vor einer **doppelten Aufgabe**:

- Sie sollen Veränderung ermöglichen – und ihre Rolle dabei selbst neu definieren.
- Sie sollen Orientierung geben – obwohl auch für sie vieles neu und unsicher ist.
- Sie sollen Stabilität bieten – während sie gleichzeitig alte Strukturen hinter sich lassen müssen. →

Machen!

Durch die Erhöhung der eigenen institutionellen Komplexität



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

Dieser „paradoxe“ Zustand kann zu innerer Zerrissenheit und vielen Spannungen führen. Denn Transformation bedeutet, dass nicht nur die Organisation eine neue Identität entwickelt, sondern auch die Führungskräfte selbst.

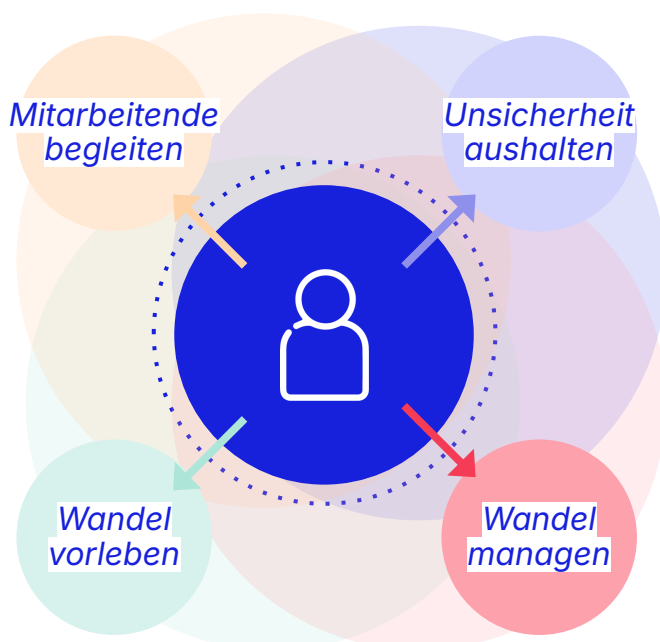
Die Strategien, Entscheidungen und Prozesse, die sie in der Vergangenheit geprägt haben, werden hinterfragt. Das bisher anerkannte Verhalten verliert an Bedeutung – und damit auch ein Teil der eigenen Identität und unseres Selbstverständnisses, sowohl im beruflichen als auch privaten Kontext.

Was früher als Erfolg galt, steht plötzlich zur Disposition. Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen werden beinahe dazu gezwungen, in Transformationen in eine neue Identität hineinzuwachsen.

Diese Identitätskrise ist schmerzhaft und mit Widerständen und extremen Stress verbunden, aber unausweichlich.

Führung bedeutet heute nicht mehr (nur), alle Antworten zu kennen, sondern in unbekanntem Terrain, die richtigen Fragen zu stellen. Es geht nicht darum, warum etwas nicht geht – sondern darum, wie es möglich gemacht werden kann. Transformation erfordert, dass Führungskräfte ihre Komfortzone verlassen, Unsicherheit aushalten und den Wandel nicht nur managen, sondern aktiv vorleben und begleiten – und auch ihre Mitarbeitenden.

Das erfordert Mut, Reflexion und ein hohes Maß an Selbstführung – und genau darin liegt die Kraft.



**Wer Transformation vorlebt,
wird glaubwürdig.
Wer Klarheit schafft,
wird Orientierungspunkt.
Wer Unsicherheit aushält,
ermöglicht Entwicklung.**

Unsere Rahmenbedingungen für eine wirksame Kulturentwicklung

(angelehnt an Ginter & Romppel, 2023)

Führungskräfte können viel bewegen – doch ohne passende Strukturen bleiben ihre Impulse oft wirkungslos. Damit Veränderung nicht im Aktionismus versandet, sondern konsequent umgesetzt wird, braucht es ein System, das den Wandel begleitet, stützt und stetig weiterentwickelt.

Im nächsten Abschnitt zeigen wir Dir **sechs Faktoren**, mit denen sich Kulturarbeit strategisch verankern und kollektiv gestalten lässt.

Unsere 6 Erfolgsfaktoren

1. Ein Leitbild allein verändert nichts.

Wenn Führungskräfte nicht hinter den Werten stehen oder sie gar sabotieren, bleibt das Leitbild ein Papiertiger – oder verstaubt bestenfalls als Dekoration im Unternehmensfoyer. Nur wer die Entstehung und Bedeutung eines Leitbilds versteht, kann darüber sprechen und Mitarbeitende in den Dialog einbinden.

„Wenn Werte nicht gelebt werden, sind sie entgegen ihrem eigentlichen Wortsinn nichts wert.“ – Alex Romppel

Ohne dieses Verständnis und eine verinnerlichte Haltung wird das Leitbild entweder ignoriert oder durch ausweichende Antworten entwertet. Wer Kultur gestalten will, muss Kultur leben.

2. Das Kulturmanagement muss strukturell verankert werden.

Damit Kultur nicht nur ein Ziel bleibt, sondern aktiv gestaltet wird, braucht es eine gezielte Beteiligungsstruktur.

Temporäre Projekt-Teams entwickeln Lösungen für priorisierte Veränderungsthemen. Interdisziplinär besetzt, bringen sie unterschiedliche Perspektiven ein, hinterfragen den Status quo und integrieren kreative wie kritische Stimmen. Ein Sponsor aus dem Top-Management stellt Ressourcen bereit und sichert die Anbindung an die Geschäftsleitung.

Der Lenkungskreis gibt die strategische Richtung vor, priorisiert Themen, stellt Mittel bereit und sorgt für Dynamik. Eine zentrale Aufgabe ist der konstruktive Umgang mit Widerständen: Unsicherheiten werden aufgenommen und in Veränderungskraft umgewandelt.

Zusätzlich braucht es Botschafter:innen, die den Kulturwandel im Unternehmen verankern. Sie kommunizieren Ziele, transportieren Feedback aus der Belegschaft und sorgen dafür, dass Kulturentwicklung kein abstraktes Konzept bleibt, sondern im Alltag spürbar wird. ➔

Ein Transformation- oder Culture Growth Office bildet das organisatorische Zentrum: Es koordiniert Kommunikation, Projektsteuerung und Vernetzung, stellt Methoden und Strukturen bereit und sorgt dafür, dass Kulturarbeit nicht im Tagesgeschäft untergeht. Ideal ist eine direkte Anbindung an das Top-Management.

Alle diese Rollen zusammen stellen sicher, dass Kulturentwicklung nicht dem Zufall überlassen wird – sondern strategisch, strukturiert und mit echter Beteiligung in die richtige Richtung und mit der nötigen Geschwindigkeit gestaltet wird.

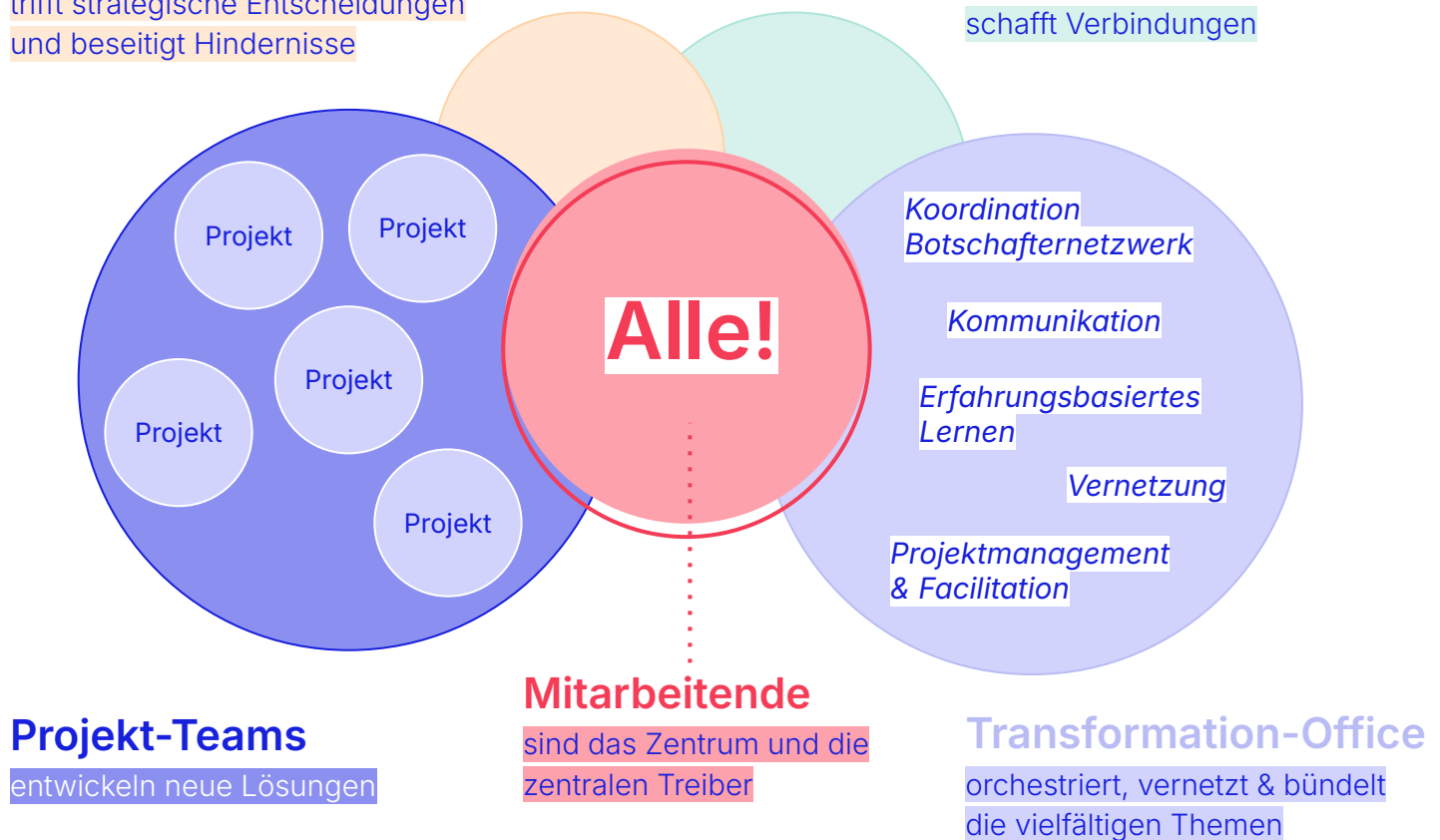


Lenungskreis

trifft strategische Entscheidungen
und beseitigt Hindernisse

Botschafternetzwerk

schafft Verbindungen



Beteiligungsstruktur (Hit the culture button)

3. Echte Movements starten.

Transformationen werden dann zum Erfolg, wenn Menschen in Veränderungsprozessen nicht nur informiert sind, sondern sich emotional verbunden fühlen, Verantwortung übernehmen und aktiv Teil der Veränderung werden. Das gelingt, in dem wir:

1. **Strategisch kommunizieren:** Damit Mitarbeitende das Leitbild nicht nur verstehen, sondern auch aktiv leben, braucht es eine durchdachte Kommunikationsstrategie, die nicht nur informiert, sondern unsere Emotionen und Widerstände aufgreift. Die Herausforderung dabei: Jeder Mensch nimmt Informationen dabei selektiv wahr, interpretiert sie individuell und entscheidet subjektiv, welche Relevanz sie für ihn haben. Deshalb braucht es eine klares und strukturiertes Vorgehen. Denn: Ohne strategische Kommunikation bleibt selbst das beste Leitbild wirkungslos. Es entsteht Interpretation – und die folgt meist dem Flurfunk, nicht der Vision.
2. **Relevanz schaffen:** Mitarbeitende müssen verstehen, warum das Leitbild entwickelt wurde und welche Herausforderungen es adressiert. Eine transparente Kommunikation durch E-Mails, Videoansprachen oder Town Hall Meetings schafft erste Orientierung. Offene Dialogräume helfen, Fragen und Bedenken frühzeitig aufzugreifen.

3. **Motivation fördern:** Das Leitbild muss im Arbeitsalltag erlebbar sein. Botschafter:innen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens tragen die Inhalte aktiv weiter und stehen als Ansprechpersonen zur Verfügung. Begleitende Maßnahmen wie interaktive Workshops oder Team-Diskussionen mit einer Vielzahl an Mitarbeitenden helfen, die Verbindung zwischen Leitbild und täglichem Handeln zu stärken.
4. **Akzeptanz sichern:** Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle, indem sie das Leitbild vorleben. Reflexionsräume und Austauschformate helfen, Herausforderungen zu identifizieren und das Leitbild anwendbar zu machen.
5. **Commitment stärken:** Das Leitbild wird fester Bestandteil des Alltags. Erfolgreich umgesetzte Maßnahmen im Veränderungsprozess werden sichtbar gemacht, Feedbackrunden sichern die langfristige Weiterentwicklung.

4. Beteiligung fördern & fordern.

Veränderungsintelligenz ist eine Frage der Umsetzungskraft und keine Frage der Strategie. Die besten Pläne scheitern, wenn sie im Alltag nicht ankommen. Deshalb braucht es ein Zusammenspiel aus klarer Zielsetzung und agilem Handeln. ➔

4

Um die identifizierten Veränderungsthemen im Alltag strukturiert umzusetzen, kann die bewährte Methode von "Objectives und Key Results" (OKRs) der entscheidende Faktor sein, um vom „wir sollten mal“ zum „wir machen jetzt gemeinsam“ zu kommen. Diese Methode sorgt nicht nur für eine klare Ausrichtung der Veränderungsprojekte, sondern schafft auch Transparenz, stärkt Eigenverantwortung und sichert das Commitment der Beteiligten.

How to

OKRs im Überblick

- ✓ **Objectives:** Ambitionierte, inspirierende Ziele, die die Richtung vorgeben.
- ✓ **Key Results:** Messbare Meilensteine, die den Fortschritt sichtbar machen.
- ✓ **Fokus auf Iteration:** Kleine Schritte, kontinuierliches Lernen, schnelle Anpassung.

5. Lean oder agil? Der richtige Arbeitsmodus für Veränderungsprojekte

Wichtig ist: Nicht jede Herausforderung braucht denselben Lösungsansatz. Je nach Art der Veränderungsthemen und Aufgabenstellung braucht es einen anderen Arbeitsmodus (siehe Stacey-Matrix auf der nächsten Seite).

Während Lean-Ansätze für inkrementelle Verbesserung und klare Sachverhalte geeignet sind, braucht es für komplexe und unsichere Themen agile Methoden, die schnelle Anpassungen – im Sinne von inkrementellem und iterativem Arbeiten – ermöglichen. Gemeinsam mit den temporären Projektteams ist es Aufgabe der Führungskräfte, den richtigen Arbeitsmodus für das jeweilige Veränderungsthema zu identifizieren und die Umsetzung danach zu steuern – denn die Anforderungen an die Umsetzung können sich im Verlauf der Zeit ändern. Erfolgreiche Teams antizipieren diese Entwicklung und agieren adaptiv mit ihrem geänderten Arbeitsmodus auf die Herausforderung.

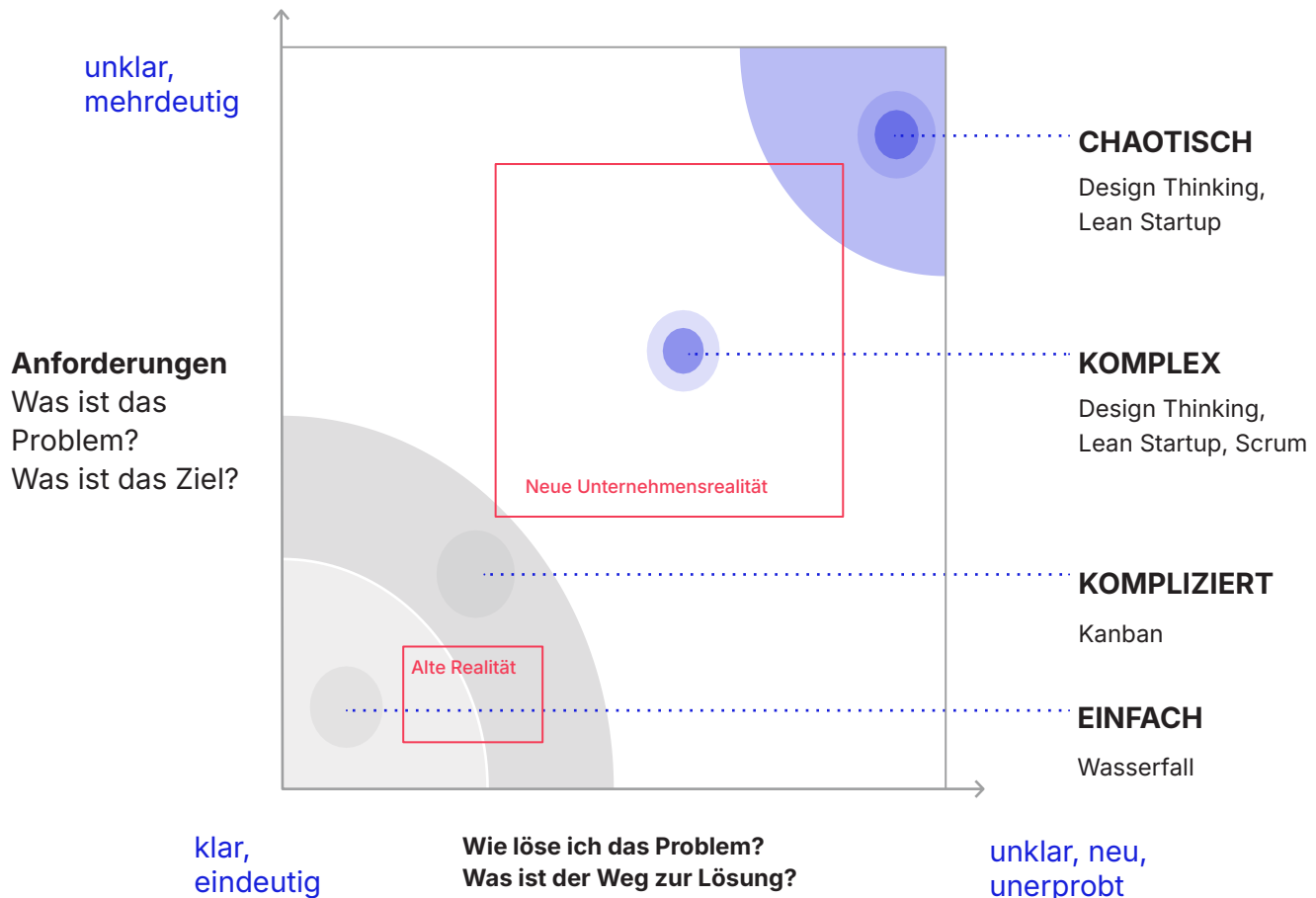
5

Wie entscheiden wir über den richtigen Arbeitsmodus?

- **Einfache Themen** → Standardisierte Prozesse, klare Regeln (Lean, z.B. Wasserfall).
- **Komplizierte Themen** → Expertenwissen und detaillierte Analyse gefragt (Lean mit iterativen Elementen, z.B. Kanban).
- **Komplexe Themen** → Hohe Unsicherheit, keine vorgefertigten Lösungen (Agile Methoden, z.B. Scrum, Design Thinking, Lean Startup).
- **Chaotische Themen** → Schnelle, flexible Entscheidungen notwendig → Sofortige, experimentelle Maßnahmen (Agile Methoden, z.B. Design Thinking, Lean Startup).

Die richtige Herangehensweise sorgt dafür, dass Veränderungsprojekte zielgerichtet, effizient und adaptiv vorangetrieben werden. →

Die Stacey-Matrix



adaptiert nach Ralph D. Stacey: "Complexity and Creativity in Organizations" (1996)

6. Lernen als Treiber für Kulturwandel.

Für nachhaltige Veränderung braucht es eine Organisation, die lernen will – und lernen kann. Dabei geht es nicht nur um Prozesseffizienz, sondern um eine echte Lernkultur, die Wachstum ermöglicht. Fehler sind dabei nicht das Problem – die Frage ist, wie wir mit ihnen umgehen und welche Erkenntnisse wir daraus ziehen.

Um dies gezielt zu fördern, braucht es ein **klares Verständnis** darüber, welche Art von Fehlern für die Entwicklung von Organisationen notwendig sind:

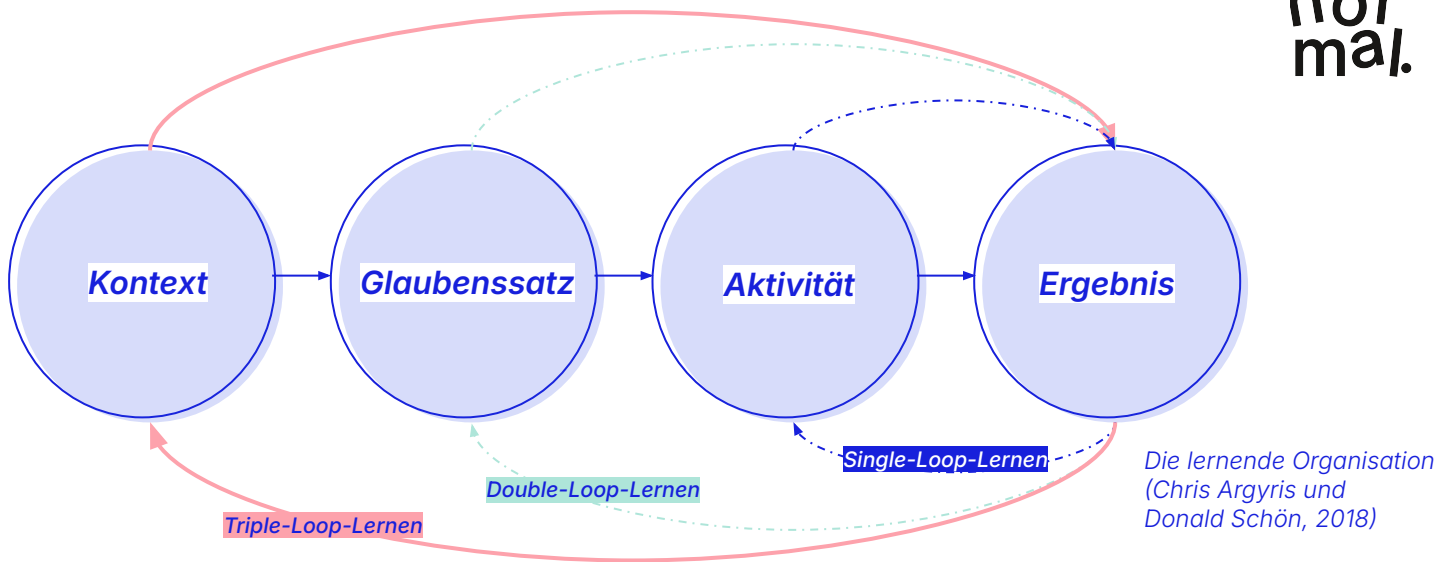
→ **Vermeidbare Fehler** in bekannten Strukturen entstehen durch Nachlässigkeit oder mangelnde Sorgfalt – sie sollten minimiert werden.

→ **Unvermeidbare Fehler** in komplexen Systemen sind ein natürlicher Bestandteil von Veränderungsprozessen – sie müssen akzeptiert und konstruktiv genutzt werden.

→ **Kluge Fehler** am Rande der eigenen Erfahrungs- und Wissenswelt sind die wertvollsten, denn sie treiben persönliches und organisationales Wachstum voran.

Veränderungsprozesse gelingen dabei nur in einer Umgebung, die nicht Angst vor Fehlern schürt, sondern Lernprozesse bewusst gestaltet.

Eine lernende Organisation entsteht nicht zufällig – sie muss gezielt gefördert und in den Prozessen der Zusammenarbeit systematisch verankert werden. →



Warum ist das entscheidend?

- Lernen geschieht nicht von allein – es braucht Strukturen und Prozesse, die Reflexion und Austausch ermöglichen.
- Veränderungsprojekte sind nur erfolgreich, wenn sie nicht isoliert bleiben, sondern Erfahrungen unternehmensweit geteilt werden. Digitale Plattformen, Best Practices oder thematische Netzwerke helfen, Lernprozesse zu skalieren.
- Eine wirksame Lernkultur erfordert psychologische Sicherheit. Menschen müssen darauf vertrauen können, ihre Erfahrungen teilen zu können, ohne negative Konsequenzen fürchten.

Das Ziel: Veränderungsintelligenz entwickeln – individuell und kollektiv.

Lernen ist nicht gleich Lernen. Echte Transformation erfordert mehr als reine Prozessoptimierung – es braucht einen Wandel im Denken und Handeln. Drei Ebenen des Lernens sind hierbei entscheidend:

Single-Loop-Lernen: Effizienzsteigerung durch bessere Prozesse. Teams reflektieren regelmäßig ihre Arbeit, um Abläufe zu verbessern. Retrospektiven sind hierbei eine bekannte Methode, um kontinuierliche Optimierung zu fördern.

Double-Loop-Lernen: Veränderung durch neue Denkmuster. Hier geht es darum, nicht nur Prozesse, sondern auch zugrunde liegende Überzeugungen zu hinterfragen. Die „Immunity to Change“-Methode hilft beispielsweise dabei, unbewusste Blockaden aufzulösen, die Transformation behindern.

Triple-Loop-Lernen: Perspektivwechsel und Neugestaltung. In dieser Stufe wird der gesamte Kontext einer Organisation kritisch reflektiert. „Situation Mapping“ ermöglicht es, den Einfluss externer Faktoren zu erkennen und bewusste Entscheidungen über zukünftige Entwicklungen zu treffen.

Jede dieser Ebenen ist essenziell, um eine echte Lernkultur zu etablieren. Während Retrospektiven den operativen Alltag optimieren, helfen tiefere Reflexionsmethoden dabei, Widerstände in Treiber für Veränderung zu verwandeln.

Eine nachhaltige Lernkultur geht dabei immer mit einer sich wandelnden Führungskultur einher. Statt Anweisungen zu geben und Fehler zu sanktionieren, geht es darum, Räume für Entwicklung zu schaffen, neue Wege zu ermöglichen und Wachstum aktiv zu fördern. Führungskräfte tragen die Verantwortung dafür, dass Kultur nicht nur ein Konzept bleibt, sondern eine gelebte Realität wird. Durch proaktives Kulturmanagement stoßen sie nicht nur Veränderung an, sondern nutzen gezielt die stärkenden und positiven Elemente der Organisationsidentität, um ihre Zukunft gemeinsam und erfolgreich zu gestalten.



CASE

**„Kultur ist kein Frühstück,
sondern der Boden, auf dem unsere
Strategie Wurzeln schlägt.“**

Wer ist UZIN UTZ?

Bei UZIN UTZ wird die Welt der Böden seit 1911 zur Berufung gemacht. Das familiengeführte Unternehmen versteht das Bodenverlegungs-Handwerk als Verbindung von Kunst, Präzision und handwerklicher Exzellenz. Mit über 1.500 Mitarbeitenden weltweit zählt UZIN UTZ zu den führenden Anbietern für ganzheitliche Bodensysteme – mit Lösungen für Estrich, Beläge, Fliesen und Parkett sowie für Maschinen und Werkzeuge.

Marken und Lösungen

Die Produkte und Maschinen sind weltweit unter den Marken UZIN, WOLFF, PALLMANN, Arturo, codex und Pajarito bekannt und unterstützen Handwerker:innen, Planer:innen, Architekt:innen und Bauherr:innen bei ihren Projekten.

Firmenphilosophie: Authentizität und Vielfalt

UZIN UTZ betont die Bedeutung von Authentizität und Diversität im Arbeitsumfeld. Die Überzeugung ist, dass die Entwicklung der individuellen Persönlichkeit der Mitarbeitenden zum gemeinsamen anhaltenden Erfolg beiträgt. Das Leben dieser Philosophie schafft ein inspirierendes Arbeitsumfeld und baut starke Beziehungen zu Kund:innen und Partner:innen auf.

Nachhaltigkeit und Exzellenz

Als Vorreiter in der Bodenverlegungsindustrie verpflichtet sich UZIN UTZ, nachhaltige und fortschrittliche Bodenlösungen zu entwickeln, die umweltfreundlich sind und die Bedürfnisse ihrer Kund:innen erfüllt. Die Hingabe zur Exzellenz motiviert UZIN UTZ, die Standards in der Branche kontinuierlich zu erhöhen und die Zukunft der Bodenverlegung aktiv mitzugestalten.

So können wir Kultur in Organisationen gezielt wachsen lassen:

Theorie trifft Praxis am Beispiel UZIN UTZ

CASE

Die gemeinsame Challenge

Wirkungsvolle Kulturentwicklung beginnt mit Beteiligung. Denn nur wer sich eingebunden fühlt, steht auch hinter dem, was entsteht.

Im Rahmen der strategischen Initiative "People" wurde im Jahr 2022 deshalb ein mehrstufiger weltweiter Beteiligungsprozess gestartet. Mitarbeitende aus 17 Ländern, 22 Standorten, 27 Abteilungen vom Auszubildenden bis zum Vorstand und Aufsichtsrat beteiligten sich aktiv an der kulturellen Standortbestimmung. In Summe waren rund 70 % der gesamten weltweiten Belegschaft in den unterschiedlichsten Touchpoints involviert. Die maximale und freiwillige Beteiligung war eine der klaren Zielparameter an den Prozess, da man Kultur bei UZIN UTZ als ein gemeinschaftliches Gut versteht!

Der konkrete Auftrag im Beteiligungsprozess war die Erarbeitung des **kulturellen Orientierungsrahmens** für UZIN UTZ. Kultur wird greifbar durch:

- einen gemeinsamen Richtungssinn (aka **Purpose**),
- **Werte**, als Basis der Orientierung,
- **Prinzipien**, die als konkrete Leitplanken unseres Verhaltens dienen und gemeinsam mit den **Game Changer** Themen Purpose und Werte aktiv zum Leben erwecken.

Ein weltweiter Beteiligungsprozess sorgt für Multiperspektivität, Kohärenz und Akzeptanz

Gemeinsam mit UZIN UTZ sind wir vor 3 Jahren in ihren weltweiten Beteiligungsprozess gestartet,

um ihre gemeinsame Kultur greifbar zu machen. Mit einem empirischen Ansatz, der zum Ziel hatte, die eigene Unternehmenskultur messbar zu machen und Veränderungsthemen auf ihrem Weg ins neue Normal zu identifizieren, haben wir UZIN UTZ in diesem mehrstufigen Prozess begleitet. Unser strukturierter, evidenzbasierter Ansatz legte den Grundstein für eine gezielte und nachhaltige Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.

„Wir ersetzen dabei das vage Bauchgefühl in puncto Kultur durch empirische Validität und generieren somit starke Startpunkte, um in inspirierenden co-kreativen Formaten tiefer einzusteigen und die wesensprägenden Bausteine der Identität herauszuarbeiten.“ – Alex Romppel

Die wesentlichen Bausteine unseres Vorgehens auf einen Blick:

Get Started & Projektmanagement

Eine fundierte Vorbereitung, Planung und Terminierung ist von essenzieller Bedeutung für das Gelingen einer Zusammenarbeit. Wir stellen kontinuierliche Kommunikation & Abstimmung mit den beteiligten Stakeholdern sicher.

Family Talks

Die Einbeziehung der Kräfte, Zukunftsbilder und deren Wechselwirkungen, die im Kontext des Familienunternehmens bestehen, war die Basis für die wirksame Entwicklung von Purpose und Werten und somit für die kulturelle Entwicklung von UZIN UTZ. →

Empirische Kultur- & Werteanalyse

Um die soziale Identität von UZIN UTZ unmittelbar kennenzulernen, führten wir mit einem diversen Mitarbeitendenkreis Tiefeninterviews durch, wobei die Interviewpartner:innen möglichst einen Querschnitt aus unterschiedlichen Regionen und Bereichen repräsentieren sollten. Die Interviews dienen insbesondere dazu, die Sprache der Organisation zu lernen und sind die Basis der sich daran anschließenden weltweiten Online-Befragung.

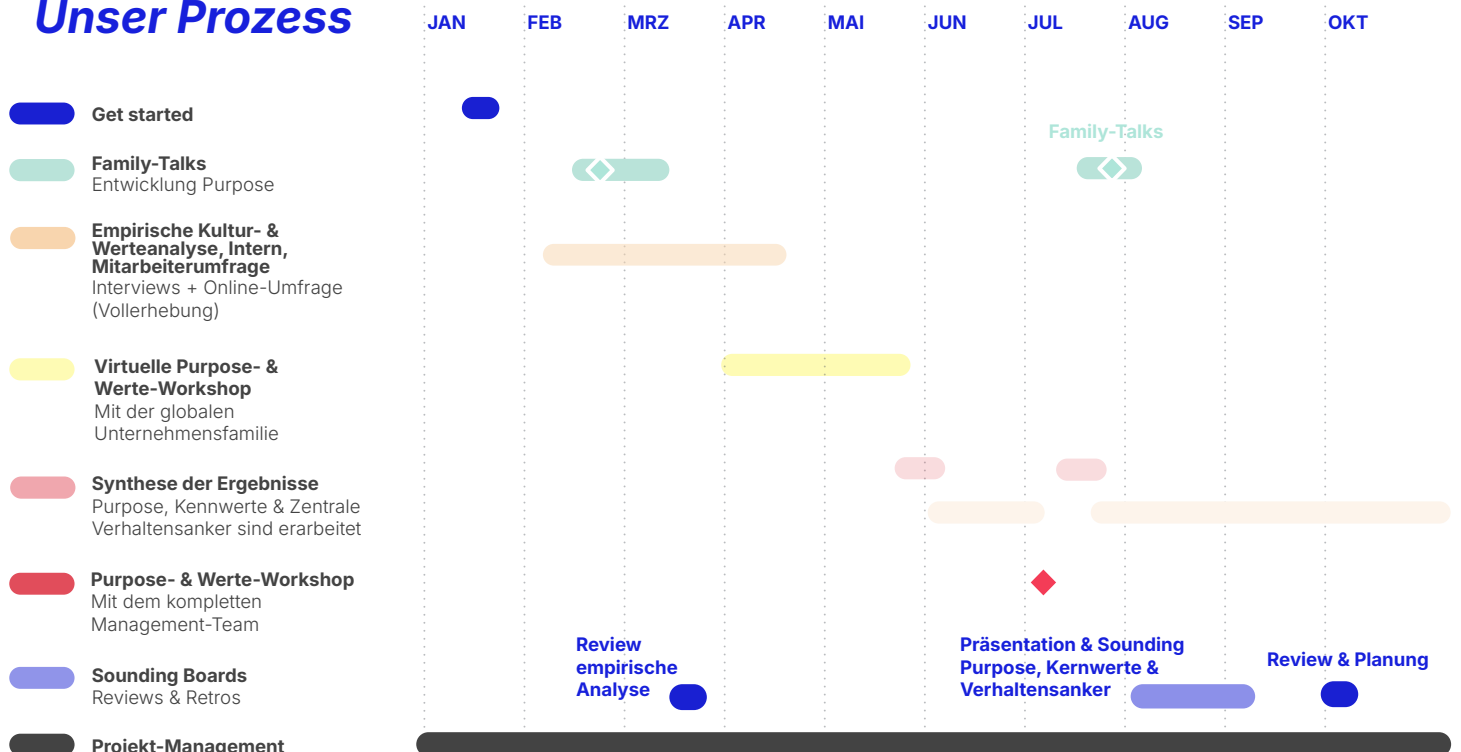
Mit der Software [TCG Analytics™](#) identifizierten wir im Rahmen der Online-Umfrage unternehmensweit die DNA der Organisation sowie ihre kulturelle Vitalität. Statt intuitiv im kleinen Kreis Purpose und Werte zu entwickeln, setzen wir bei *the new normal* auf maximale Beteiligung und Multiperspektivität. Hierdurch schaffen wir unternehmensweit Aufmerksamkeit, Akzeptanz und Identifikation.

Purpose- & Werte-Workshops - Teil 1

Um die kollektive Intelligenz der Mitarbeitenden weiterhin im Prozess gezielt zur Entfaltung zu bringen, reflektierten wir die bis dahin gewonnenen Analyse-Ergebnisse im Rahmen einer globalen Workshop-Tour (virtuell & in Präsenz) mit einem vielfältigen, repräsentativen Ausschnitt der Belegschaft.

Hieraus gewinnen wir wertvolle Fragmente für die Ausformulierung von Purpose und Werten sowie für die Identifikation der zentralen Verhaltensanker (z.B. Prinzipien, Rituale und Veränderungsthemen), um den Purpose und die Werte aktiv zu leben. →

Unser Prozess



Purpose- & Werte-Workshops - Teil 2

Analog zu den vorausgegangenen Mitarbeitenden-Workshops wurde die Perspektive des Top-Managements im Rahmen des globalen Management-Meetings gezielt herausgearbeitet. Hieraus extrahierten wir ebenfalls wertvolle Fragmente für die Ausformulierung von Purpose und Werten sowie für die Identifikation der zentralen Verhaltensanker (z.B. Prinzipien, Rituale und Veränderungsthemen), um den Purpose und die Werte aktiv zu leben.

Synthese der Ergebnisse

Durch die Synthese der gewonnenen Daten, Informationen, Wirkzusammenhänge und Dynamiken in der Organisation waren wir in der Lage Purpose, Werte, Prinzipien in Form von zentralen Verhaltensankern sowie zentralen Game Changer Themen zu identifizieren und auszuformulieren.

Sounding Board

Die Mitarbeitenden, Führungskräfte und der Vorstand von UZIN UTZ sind zentrale Erfolgsfaktoren für die Potenzialentfaltung.

Dementsprechend reflektierten bzw. diskutierten wir zentrale Schritte und Ergebnisse regelmäßig mit verschiedensten Sounding Boards, um Rückmeldungen, Stimmungen und Impulse aus der Organisation aufzunehmen. Diese Resonanz und die gewonnenen Erkenntnisse werden kontinuierlich in den Prozess einbezogen.

Die enge Anbindung an die Organisation und ihre Gremien ist unerlässlich – denn Purpose, Werte, Prinzipien und Game Changer sollen dem kulturellen Wachstum von UZIN UTZ eine (thematische) Richtung geben und gleichzeitig für Beschleunigung und Traktion in diese Richtung sorgen. Dafür braucht es ein abgestimmtes Programm, das fest in der Strategie und ihrer Umsetzung verankert ist.

Das Ergebnis im Detail

Bevor wir tiefer einsteigen, vorab ein Blick auf ein starkes Signal aus der Organisation: Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse haben wir in verschiedenen Soundings in der Organisation mithilfe eines quantitativ belastbaren NPS (Net Promoter Score) reflektiert – von 0 („passt gar nicht zu uns“) bis 10 („passt perfekt zu uns“). Das Ergebnis: 8,2 für den Purpose, 8,9 für die Werte und 9 für die Prinzipien. Ein starkes Votum, das nicht zum Ausruhen, sondern zum Anpacken motivierte. Doch dazu später mehr.

Gemeinsamer Richtungssinn

Der Nordstern symbolisiert für UZIN UTZ der gemeinsame Richtungssinn, der auch über die Strategie PASSION 2025 hinaus den Weg zu neuen Gipfeln weist. Gemeinsam wurde in Worte gefasst, wie die großen gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen anzupacken sind:

Arbeitswelten sind für uns Lebenswelten, in denen Menschen sich weiterentwickeln, ihre Potenziale zur Entfaltung bringen und damit aktiv unsere gemeinsame Geschichte schreiben.

Unser erklärtes Ziel ist der noch bessere, nachhaltigere Umgang mit dem uns anvertrauten Planeten und seinen Ressourcen für die nächsten Generationen. ➔

„Wir müssen begreifen, dass der Purpose eine 'long time challenge' ist und nichts, was wir einfach so abhaken.“

Gemeinsame Werte

Der Erfolg von UZIN UTZ beruht darauf, gemeinsam Werte zu leben und gemeinsame Ziele zu verfolgen. Werte bestimmen nicht nur das Miteinander. Als beschriebenes Selbstverständnis sind sie die zentralen Erfolgsfaktoren und der Anspruch und Maßstab, nach denen das tägliche Handeln, Entscheidungen und der Umgang miteinander ausgerichtet sind. Sie sind für alle, die im Unternehmen arbeiten, jederzeit verbindlich. Nicht nur in Deutschland, sondern überall auf der Welt, wo UZIN UTZ zu Hause ist.

Verlässlich im Miteinander

Wir kommunizieren klar, handeln verantwortungsvoll und aufrichtig. Das schafft die Basis für stabile Beziehungen.

"I like the fact it is three and not six like we had before because this will be much easier to remember for people."

Leidenschaftlich die Zukunft gestalten

Wir sehen Veränderung als Chance und sind jeden Tag bereit Neues zu lernen. Die Erfolge unserer Mitarbeiter:innen und Kund:innen machen uns stolz und treiben uns an.

Kompetent für den Erfolg

Wir handeln professionell und treffen Entscheidungen mit Umsicht. Unsere unkomplizierte Zusammenarbeit macht uns zu einem bevorzugten Partner.

KERNWERTE LEBEN
Lebe unsere Werte, denke positiv und übertrage deine Begeisterung auf Andere.

GEGENSEITIGKEIT

Behandle andere so, wie du selbst behandelt werden willst.

BEREITSCHAFT

Sei bereit Veränderung anzunehmen und treibe diese entschlossen voran.

NEUGIERDE

Sei neugierig, aufgeschlossen und mutig, neue Wege zu gehen.

LERNEN

Lerne ein Leben lang und strebe nach persönlichem Wachstum.

KLARHEIT

Schaffe Klarheit durch offene und authentische Kommunikation.

TEAMGEIST

Fördere einen positiven Teamgeist und unser Familiengefühl.

BEZIEHUNG

Kreiere stabile Beziehungen durch großartige Erlebnisse, Spaß und Wow-Momente, sodass die Menschen unsere Marken lieben.

PRINZIPIEN

*"These are all SO good ...
especially clarity regarding
effective communication."*

Gemeinsame Prinzipien

Die Prinzipien von UZIN UTZ dienen zusätzlich als Kompass für das Verhalten sowie für die Zusammenarbeit miteinander und füreinander. Sie prägen das gelebte Miteinander und stärken die Gemeinschaft.

*"Relationship towards people but
also with the products we make.
There is an emotionality tied to
the features and benefits of the
solution we make."*

Wie gings weiter? To be continued!

Kulturentwicklung beginnt mit Erkenntnis – aber sie endet nicht dort. Erst durch Umsetzung, Erfahrungslernen und Reflexion wird Veränderung wirksam. Entscheidend ist, ob es gelingt, Strukturen zu schaffen, die Kulturveränderung nachhaltig verankern.

Ein multiperspektivisch aufgestelltes „Culture-Team“ entwickelte gemeinsam mit uns ein eintägiges Workshop-Format. Das Ziel: Führungskräfte weltweit dabei zu unterstützen, Purpose, Werte und Prinzipien mit ihren Teams zu reflektieren, ihre Bedeutung im Alltag zu diskutieren – und konkrete Maßnahmen abzuleiten.

Dabei wurden auch die konkreten Schmerzpunkte – oder besser gesagt die dezentralen Game Changer – auf Teamebene reflektiert und konkrete Maßnahmen abgeleitet, um hemmende kulturelle Energien gezielt aufzulösen. Ganz im Sinne der Potenzialentfaltung.

Aus diesem initialen Schritt entstand nicht nur ein starker Prozess, sondern dezentrales Empowerment und Ownership über etablierte Funktionen und Bereiche hinweg! So wurde – und wird – Kultur zu dem, was sie sein sollte: eine gemeinsame „Sache“, die alle angeht. Und von allen ausgeht.

Wir sind dankbar, Teil dieser wundervollen Reise und Zusammenarbeit mit dem Team von UZIN UTZ zu sein – und überzeugt, dass Kultur dort wirkt, wo Menschen mutig gestalten. Wir freuen uns, diesen Weg weiter begleiten zu dürfen. Besonders beeindruckt hat uns die Offenheit und Energie, mit der uns Menschen aus der gesamten Organisation begegnet sind. Auch dafür: ein herzliches Dankeschön.

Umso schöner, dass auch unser Kunde UZIN UTZ mit so viel positiver Energie aus dem Prozess geht: **„Es hat einfach riesig Spaß gemacht und prägt uns sicherlich noch echt weit in die Zukunft.“**

**Let's build your
new normal, together!**

Deep Dive

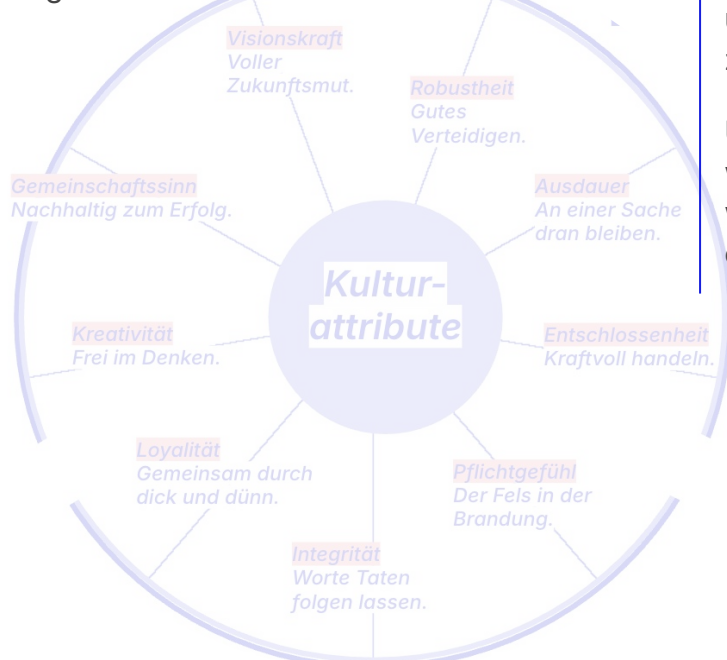
Empirische **Kulturanalyse****Wie bereits erwähnt, ist die empirische Kulturanalyse ein zentrales Instrument für uns.**

Sie ermöglicht es, unter Beteiligung möglichst vieler Menschen in einer Organisation, nicht nur den Ist-Zustand zu erfassen, sondern auch gezielt Stellhebel für Veränderung zu identifizieren – ohne dabei blinde Flecken zu vergessen.

Ergänzt wird die empirische Analyse stets um Interviews und Workshops, um implizite Denk- und Verhaltensmuster und unbewusste Routinen explizit zu machen. Denn nur was benannt werden kann, kann auch bearbeitet und verändert werden.

Bei UZIN UTZ zeichnete die aggregierte Kulturdiagnose ein klares Bild über die kulturelle Vitalität – also darüber, wie lebendig, gesund und wandlungsfähig die Unternehmenskultur tatsächlich ist.

Herzstück und Ausgangspunkt der Methodik ist die Frage, welche kulturellen Eigenschaften den Erfolg eines Unternehmens besonders fördern.



Im Zentrum stehen dabei neun erfolgsrelevante Kulturattribute:

- Robustheit
- Ausdauer
- Entschlossenheit
- Pflichtgefühl
- Integrität
- Loyalität
- Kreativität
- Gemeinschaftssinn
- und Visionskraft.

Diese Attribute lassen sich wiederum drei Kategorien zuordnen: Leistungs-, Beziehungs- und Entwicklungsebene.

Je stärker dabei die einzelnen Kulturattribute in einem Unternehmen ausgeprägt bzw. lebendig sind, desto vitaler ist auch dessen Kultur.

Die **Leistungsebene** deckt unsere Fähigkeit als Organisation ab, Ziele kraftvoll und ausdauernd zu verfolgen – auch unter Druck.

Die **Beziehungsebene** beschreibt, wie verlässlich und loyal Menschen im Unternehmen zusammenarbeiten.

Und die **Entwicklungsebene** zeigt sich darin, wie offen eine Organisation für Neues ist und wie stark ihr innerer Antrieb zur Weiterentwicklung ist. ➔

Anwendung

Die Anwendung dieses Modells im Rahmen der Kulturanalyse ist ausgesprochen wirksam: Sie macht nicht nur die kulturelle Vitalität des Unternehmens als Ganzes sichtbar, sondern erlaubt auch differenzierte Aussagen zur Ausprägung jedes einzelnen Attributs.

So lassen sich gezielt Rückschlüsse auf die energetische Disposition der Organisation ziehen – also darauf, wohin die Energie der Mitarbeitenden tatsächlich fließt, welche kulturellen Stärken bereits wirken und wo Potenziale zur Entfaltung bestehen.

Entwicklungsebene

Leistungsebene



Erfolgsfaktoren einer lebendigen Unternehmenskultur, die die kulturelle Vitalität messbar machen (s. Ginter & Romppel, 2023)

Fazit

So wird Eure Unternehmenskultur zum Booster in Transformationsprozessen

In einer Welt, die von Unsicherheiten, Komplexität und stetigem Wandel geprägt ist, ist Unternehmenskultur kein "Soft Factor" oder "Nice to have" – sondern der größte Hebel für wirksame Transformation. Kultur entscheidet somit maßgeblich über das Gelingen oder Scheitern von Veränderungsprozessen. Viele Unternehmen unterschätzen, dass Transformation nicht allein durch neue Strategien oder Technologien gelingt, sondern maßgeblich von der gelebten Kultur abhängt.

Kultur ist Handeln und wächst beständig aus sich selbst heraus: Kultur ist das Resultat aus allem, was wir als Gemeinschaft tun, denken und fühlen, aber auch aus allem, was wir nicht tun, tolerieren, verdrängen oder einfach nicht entscheiden. Somit geht Kultur uns alle an und von uns allen aus.

Unsere drei Key Insights, um die Unternehmenskultur als Booster in Transformationen zu nutzen:

1. Kultur ist kein statisches Konstrukt, sondern ein dynamischer Entwicklungsprozess.

- Kultur wächst durch alltägliches Verhalten, Interaktionen und Entscheidungen. Und durch alles, was wir unterlassen zu tun!
- Sie kann nicht von oben verordnet oder am Schreibtisch designt werden. Wir können dem kulturellen Wachstum jedoch Richtung und Geschwindigkeit geben.

- Organisationen sollten sich nicht fragen, ob eine Veränderung „zur Kultur passt“, sondern mit dem arbeiten, was da ist. Nicht *an* der Kultur arbeiten, sondern vielmehr *mit* der Kultur arbeiten. Das ist der Schlüssel zur Potenzialentfaltung.

2. Die Identität einer Organisation ist der Schlüssel für Veränderung.

- Kulturmanagement ist immer auch ein kollektiver Prozess, der versucht, die aktuelle Kultur, gemeinsam mit allen Mitarbeitenden, zu ergründen und, darauf aufbauend, vorhandene positive Kulturfragmente zu stärken.
- Erfolgreiche Kulturarbeit macht Kultur sichtbar, verständlich und damit für alle Mitarbeitenden im Unternehmen – über alle Hierarchiestufen hinweg – als Reflexionsfläche des Handelns nutzbar. Nur so können beispielsweise Werte und Prinzipien im Arbeitsalltag gelebt werden und erhalten so ihren eigentlichen Wert.
- Richtung und Geschwindigkeit in der kulturellen Entwicklung einer Organisation braucht die bewusste gemeinsame Arbeit an den Veränderungsthemen (aka Game Changer). Nur so gelingt es uns, die hemmende Energie in eine positive Kraft zu verwandeln. ➔

3. Kulturelles Wachstum im Organisations- design und Selbstverständnis verankern.

- Kulturelles Wachstum braucht konkrete Strukturen, Prozesse, Methoden und Werkzeuge, die es dem Management erlauben, sicher durch die Komplexität, Unsicherheiten und Mehrdeutigkeit zu navigieren.
- To make a very long story short: Fehlerkultur war gestern. Lernkultur ist das neue Ding! Statt "fail fast" kultivieren wir "learn fast" und schaffen damit eine lernende Organisation, die nach und nach über sich hinauswächst.
- Ohne Führung ist alles nichts! Eine lernende Organisation benötigt Führung, die nicht nur steuert, sondern Orientierung gibt, Vertrauen vor allem in unsicheren Zeit stiftet, inspiriert und Menschen befähigt, sich aus ihrer Komfortzone heraus in die Lernzone zu bewegen.

Unsere zentrale Erkenntnis:

Unternehmenskultur ist nicht das, was Transformation blockiert. Sie ist das, was sie beschleunigt – wenn wir ihr bewusst Richtung, Struktur und einen klaren Prozess geben.

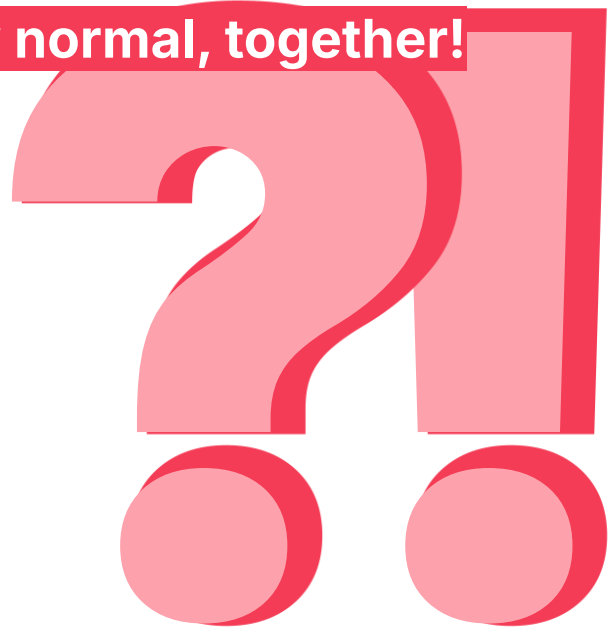
Wir von *the new normal* begleiten Organisationen dabei, Unternehmenskultur als strategischen Erfolgsfaktor zu begreifen und nutzbar zu machen.

Gemeinsam mit Euch schärfen wir Euer klares Zielbild für die Zukunft und definieren damit auch Euer gewünschtes Verhältnis zu einer noch nicht geschriebenen Zukunft. Wir identifizieren Eure kulturellen Game Changer und verankern Kulturmanagement in Euren Prozessen, Strukturen und Rollen. So sorgen wir gemeinsam mit Euch für nachhaltigen Wandel. Mit unseren Co-Creation- und Beteiligungsformaten unterstützen wir Euer Top-Management, Eure Führungskräfte und Eure Teams dabei, Eure Veränderungsstellhebel maximal wirksam ins Leben zu bringen.

Wenn Ihr noch mehr wissen möchtet, wie Ihr Eure Unternehmenskultur wirksam gestalten und wachsen lassen könnt, sprecht uns an.

Dem ist nur noch hinzuzufügen:

**Let's build your
new normal, together!**



Dein New Normal

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

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?



[Hier](#) findest du das Whitepaper zum Thema **“Schluss mit dem Silodenken”**.

[Hier](#) alles zum Thema: **“Einzigartig im Kern, erfolgreich im Wettbewerb”**.

[Hier](#) alles zum Thema: **“Der Adaptive Loop”**.

[Hier](#) findest du: **“Leadership redefined.”**

Zum Whitepaper **“Erfolgsfaktor Kommunikation”** geht es [hier](#).

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:

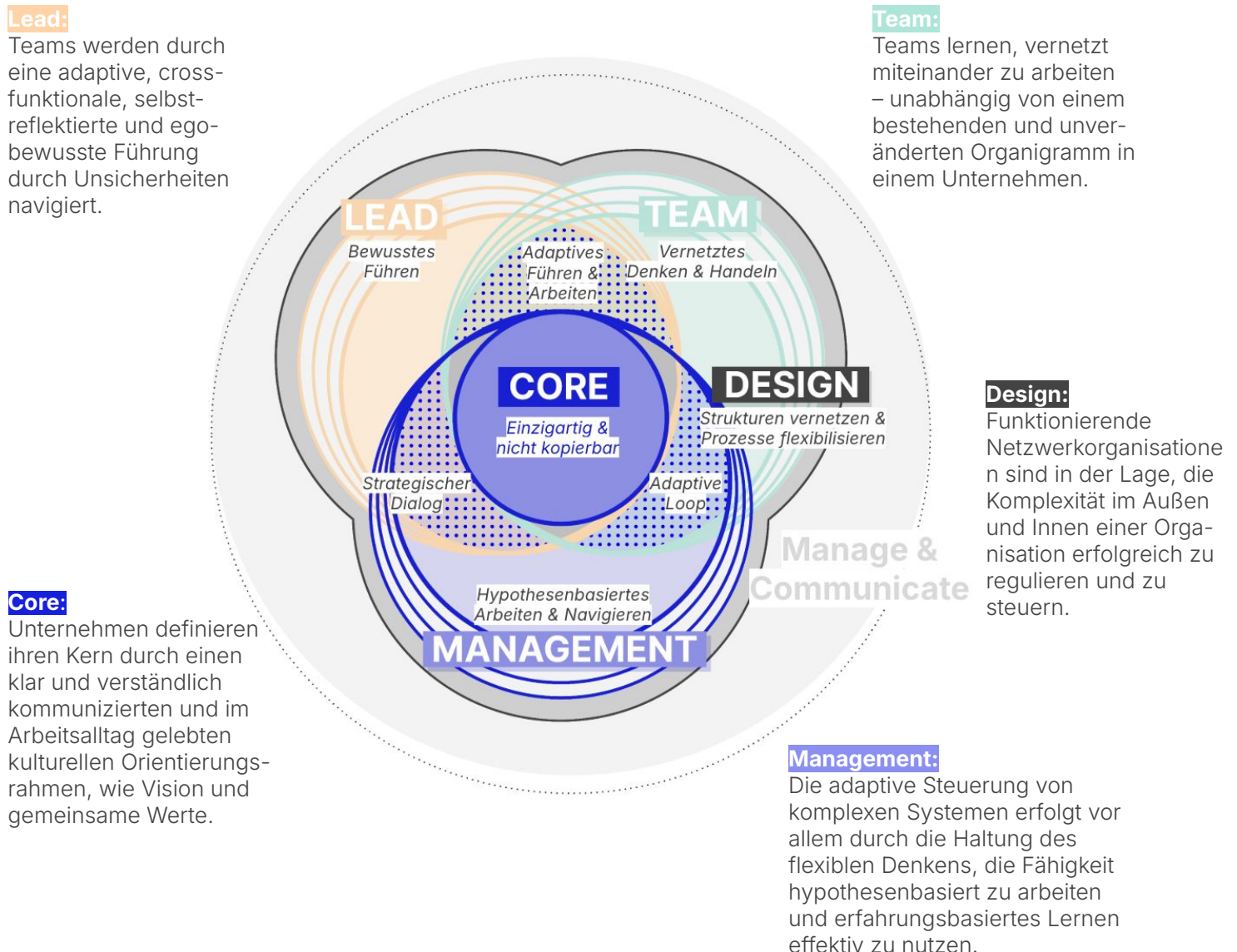
- 1) <https://www.porsche-consulting.com/de/de/publikation/change-management-compass-2025>
- 2) Ewenstein, B.; Smith, W. & Sologar, A. (2015). Changing change management. McKinsey & Company. www.mckinsey.com
- 3) Gailey, R., Johnston, I., & LeSueur, A. (2021). Aligning culture with the bottom line: How companies can accelerate progress. Heidrick & Struggles International, Inc.
- 4) Ginter, T., & Romppel, A. (2023). Hit the Culture Button: Unternehmenskultur erfolgreich entwickeln – Potentiale wirksam entfalten. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-42769-6>
- 5) Lally, P., Van Jaarsveld, C. H., Potts, H. W., & Wardle, J. (2010). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. European Journal of Social Psychology, 40(6), 998–1009. <https://doi.org/10.1002/ejsp.674>

Org OS - Das Betriebssystem

auf dem die Apps der Zukunft laufen.

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

Unser Organisationales Betriebssystem



ORGANISATIONAL OS

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.

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

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

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



the new normal GmbH
Dornhaldenstraße 6
70199 Stuttgart

Vertreten durch
Sören Pusch
Alexander Romppel

April 2025

Autor:innen



Dr. Liliane
Wulff
Consultant



Alex
Romppel
Co-Founder

Gestaltung



Julia
Pistorius
Designerin



the.new.normal.de



the new normal



hello@the-new-normal.de



+49 (0) 176 32 37 01 68

the-new-normal.de