Die stille Dynamik der Kultur

Wie kleine Routinen große Wirkung entfalten

Der Culture Change Loop:

Systematisch. Bottom-up. Nachhaltig.

Josef Herget

Boris König

Excellence Publishing

Copyright © 2026 by Josef Herget und Boris König
All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording, or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by copyright law.

First Edition

Title: Die stille Dynamik der Kultur
Subtitle: Wie kleine Routinen große Wirkung entfalten

Authors: Josef Herget, Boris König

Published by
Excellence Publishing
Larnaca, Cyprus

www.excellence-publishing.com

Website zum Buch: cultureloop.info

ISBN **978-9925-8345-4-9** (Paperback)
ISBN **978-9925-8345-5-6**(Hardcover)
ISBN **978-9925-8345-6-3** (eBook)

Cover design & Layout: Josef Herget

The opinions expressed in this book are those of the authors and do not necessarily reflect the views of the publisher.

Inhalt

Vorwort: Warum dieses Buch? 7

Teil I — Warum Kulturprojekte scheitern – und es anders geht

1 Warum Kulturprojekte scheitern 17

2 Der Culture-Change-Loop-Ansatz 29

3 Gewohnheiten als Kultur-DNA 47

Teil II — Der Culture Change Loop

4 Der Loop im Überblick 75

5 Phase 1 – Aspiration & Scanning 89

6 Phase 2 – Identifikation & Fokus 99

7 Phase 3 – Analyse der Wirkung 107

8 Phase 4 – Design 115

9 Phase 5 – Anpassung & Begleitung 125

10 Phase 6 – Messung der Wirkung 133

Teil III — Jetzt sind Sie dran

11 Der 90-Tage-Fahrplan zum Sofortstart 143

12 Erfolgsfaktoren & Häufige Fragen 149

Anhang

Literatur 163

Über die Autoren 167

VORWORT

Warum dieses Buch?

Es war ein Dienstagmorgen im März 2024. Die Geschäftsführerin eines mittelständischen Produktionsunternehmens saß vor uns, die Hände gefaltet auf dem Konferenztisch, und sagte leise: „Wir haben 120.000 Euro ausgegeben. Achtzehn Monate investiert. Und wissen Sie, was sich verändert hat? Nichts. Gar nichts."

Sie hatte getan, was man tut, wenn man die Unternehmenskultur ändern will: Eine renommierte Beratungsfirma engagiert. Ein ambitioniertes Kulturprogramm gestartet. Kick-off-Event mit 200 Mitarbeitenden. Neue Unternehmenswerte definiert. Workshops für alle Führungskräfte. Hochglanzbroschüren. Intranet-Kampagne. Poster in den Fluren.

Und nach achtzehn Monaten? Die Meetings liefen wie vorher. Die Abteilungen arbeiteten gegeneinander statt miteinander. Entscheidungen dauerten ewig. Die besten Leute kündigten. Die Poster hingen noch – niemand schaute mehr hin.

„Das Schlimmste ist", fuhr sie fort, „dass meine Führungskräfte jetzt noch skeptischer sind als vorher. Die sagen mir ins Gesicht: **‚**Kulturprojekte funktionieren nicht.**'** Und ehrlich gesagt – ich kann es ihnen nicht verübeln."

Als wir ihr einen anderen Weg vorschlugen, war ihre erste Reaktion Verwunderung. „Moment", sagte sie, „Sie wollen die Kultur eines Unternehmens verändern und fangen mit einer einzigen Gewohnheit an?"

Genau das wollten wir. Und genau darum geht es in diesem Buch.

Die unbequeme Wahrheit

Kulturwandel ist keine Frage des Budgets. Nicht der Beraterfirma. Nicht der perfekten Strategie-Präsentation.

Kulturwandel ist eine Frage der **Gewohnheiten**.

Was Menschen täglich tun. Wie sie miteinander sprechen. Wie sie Entscheidungen treffen. Wie sie mit Fehlern umgehen. Das sind keine abs-

trakten Kulturwerte – das sind **konkrete Verhaltensweisen**, die sich im Laufe der Zeit als Gewohnheiten verfestigt haben.

Und hier liegt das Problem: Große Kulturprogramme versuchen, diese Gewohnheiten durch Ansagen, Workshops und Kommunikationskampagnen zu ändern. Als ob man eine jahrhundertealte Eiche mit einem Machtwort fällen könnte.

Die Wahrheit ist unbequem: **Gewohnheiten ändern sich nicht, nur weil der CEO es will. Sie ändern sich, weil Menschen im Alltag andere Erfahrungen machen.**

Warum große Kulturprojekte scheitern

In unserer Arbeit mit Unternehmen unterschiedlichster Größen zeigt sich immer wieder dasselbe Muster: Kulturprojekte scheitern aus fünf Gründen:

Erstens: Sie sind zu laut und zu oberflächlich. Große Kulturprogramme starten oft mit Ankündigungen, Kampagnen und Leitbildern, aber ohne konkrete Verhaltensänderung. Sie setzen auf Kommunikation statt auf Handeln und unterschätzen dabei die informellen Regeln, die den Alltag tatsächlich bestimmen. Doch große Ankündigungen erzeugen auch Erwartungen, die häufig nicht erfüllt werden können. Und wir Menschen mögen keine Veränderungen, die uns von oben herab aufgezwungen werden.

So entsteht Widerstand statt Veränderung.

Zweitens: Sie sind zu abstrakt und zu weit weg vom Alltag. „Wir brauchen mehr Innovationskultur!“ Schön. Aber was bedeutet das konkret am Montagmorgen um 9 Uhr? Welches Verhalten soll anders sein?

Begriffe wie „Innovationskultur“, „Kundenzentrierung“ oder „Agilität“ bleiben wirkungslos, wenn sie nicht in konkretes Verhalten übersetzt werden. Gleichzeitig wirken bestehende Strukturen oft in die entgegengesetzte Richtung. Solange Anreize, Prozesse und Regeln unverändert bleiben, bleibt häufig auch das Verhalten unverändert.

Drittens: Sie delegieren Verantwortung nach außen, anstatt die neue Kultur vorzuleben. Eine Beratungsfirma soll die Kultur ändern? Ein HR-Pro-

gramm soll es richten? Nein. Kultur wird jeden Tag von den Menschen im Unternehmen geschaffen. Von Ihnen. Von Ihren Teams. Nicht von Externen. Wird die Verantwortung delegiert, bleibt das Verhalten derjenigen unverändert, die Kultur tatsächlich prägen: Führungskräfte und Teams.

Viertens: Sie sind nicht glaubwürdig im Alltag. Werte werden verkündet, Leitbilder formuliert, Kampagnen gestartet, doch im Führungsverhalten ändert sich wenig. Entscheidungen, Anreize und Prioritäten bleiben gleich. Mitarbeitende sehen sehr genau, woran Führungskräfte gemessen werden und wofür Ressourcen eingesetzt werden. Wenn Werte nichts kosten – kein Budget, kein Bonus, keine Konsequenz –, bleiben sie bloße Symbolik. Kultur entsteht nicht durch Worte, sondern durch gelebtes Verhalten. Ohne Vorbildverhalten und psychologische Sicherheit bleibt jede Initiative folgenlos.

Fünftens: Sie dauern zu lang. Nach zwei Jahren hat niemand mehr Energie. Die anfängliche Motivation ist verflogen. Der Alltag hat sich durchgesetzt.

Zu langsam, zu wenig Wirkung sichtbar. Viele Kulturprogramme sind zu lang angelegt und verlieren unterwegs an Energie. Ohne schnelle Fortschritte und sichtbare Ergebnisse setzt sich der Alltag wieder durch. Fehlende Messbarkeit verstärkt diesen Effekt zusätzlich.

Der andere Weg

Stellen Sie sich vor, es gäbe einen Weg, Kultur zu verändern, **ohne großes Projekt, ohne Veränderungsstress, ohne Druck und Angst.**

Einen Weg, bei dem Sie nicht erst ein Jahr planen und dann hoffen, dass es funktioniert. Sondern einen Weg, bei dem Sie in zwei Wochen starten können. Mit einem kleinen Team. Mit einem konkreten Verhalten.

Einen Weg, bei dem Veränderung **nicht angekündigt** wird, sondern sich **einschleicht**. Leise. Organisch. Bottom-up.

Einen Weg, bei dem Führungskräfte nicht die Verantwortung für ein Riesenprojekt tragen, sondern kleine Experimente ermöglichen und konsequent Hindernisse beseitigen, die neuen Gewohnheiten im Wege stehen. Und als sichtbare Vorbilder durch ihr eigenes Verhalten zeigen, dass die

neuen Muster tatsächlich gelten. Wo Scheitern erlaubt ist, weil die Schritte klein sind.

Einen Weg, bei dem Sie in 90 Tagen **erste sichtbare Ergebnisse** haben – nicht erst nach zwei Jahren.

Dieser Weg existiert. Wir nennen ihn den **Culture Change Loop**.

Wie dieses Buch entstand

Diesen anderen Weg haben wir nicht am Reißbrett entworfen. Er ist aus zwei sehr unterschiedlichen Perspektiven zusammengewachsen.

Josef beschäftigt sich seit vielen Jahren intensiv mit Unternehmenskultur. Mit seinem systematischen Vorgehensmodell in *Unternehmenskultur gestalten* und dem Interventionskompendium *Culture Hacks* hat er gezeigt, wie Kultur strategisch analysiert, strukturiert entwickelt und methodisch begleitet werden kann. Zahlreiche Beratungsprojekte haben ihn eines gelehrt: Unternehmenskultur ist gestaltbar – wenn man sie ernst nimmt und systematisch angeht.

Boris kommt aus einer anderen Richtung. Ihn beschäftigte weniger die große strategische Architektur als die Frage: Warum handeln Menschen so, wie sie handeln – selbst dann, wenn sie es eigentlich besser wissen? Eine zentrale Inspiration war für ihn *Tiny Habits* von BJ Fogg. Diese Methode half ihm, persönliche Themen zu lösen, an denen er über Jahre gescheitert war – nicht durch Druck, nicht durch Disziplin, sondern durch klug gestaltete, minimal kleine Verhaltensschritte. Schnell wurde ihm klar: Wenn kleine Gewohnheiten Individuen verändern können – was bedeuten sie dann für Teams? Für ganze Organisationen?

2021 trafen wir uns in Wien am Donauhafen. Ein ruhiger Ort, weiter Blick über den Fluss. Zwei Perspektiven auf dasselbe Thema. Und schnell wurde uns klar: Wir denken Kultur aus unterschiedlichen Richtungen – aber wir treffen uns in einem entscheidenden Punkt.

Verhalten und Kultur verändern sich nicht durch große Projekte. Sie verändern sich durch einen sich wiederholenden Ablauf kleiner Schritte. Ausprobieren. Experimentieren. Beobachten. Anpassen. Wiederholen. Dranbleiben. Veränderung entsteht nicht linear, sondern in Schleifen.

„Das ist ein Loop“, sagte Josef. „Ein Loop, der sich weiterentwickelt, verstärkt und ausbreitet – wie der Kreislauf des Wassers der Donau.“ Er skizzierte es auf ein Blatt Papier: sechs Phasen, im Kreis angeordnet, mit Pfeilen, die aufeinander folgten und am Ende wieder zum Anfang führten.

Das war die Geburtsstunde des Culture Change Loop.

In den Jahren danach haben wir das Modell verfeinert, mit Kunden erprobt, angepasst und für jede Phase Werkzeuge entwickelt; 2024 haben wir seine Grundlagen erstmals ausführlich beschrieben. Heute, nach zahlreichen Projekten, wissen wir: Der Loop funktioniert. Er funktioniert, weil er auf etwas beruht, das immer wirkt – auf Gewohnheiten.

Dieses Buch ist die Anleitung dazu.

Was Sie in diesem Buch erwartet

Dieses Buch ist anders als andere Managementbücher über Kultur.

Es gibt Ihnen keine weiteren Theorien. Keine neuen Kulturmodelle. Keine weiteren Definitionen dessen, was Kultur ist.

Wir zeigen Ihnen **einen praktischen, erprobten Weg**, wie Sie Kultur durch das systematische Ändern von Gewohnheiten verändern können. Schritt für Schritt. In kleinen Dosen. Nebenbei.

Teil I erklärt, warum klassische Kulturprojekte scheitern und warum der Culture-Change-Loop-Ansatz funktioniert. Sie verstehen, welche Rolle Gewohnheiten und Routinen spielen und warum kleine Verhaltensänderungen große Kulturwirkung haben.

Teil II führt Sie durch den Culture Change Loop – ein sechsphasiges Modell, das wir in zahlreichen Projekten entwickelt und verfeinert sowie in früheren Arbeiten theoretisch fundiert haben (Herget & König, 2024). Jede Phase wird konkret: mit Methoden, Werkzeugen, Beispielen und Stolpersteinen.

Teil III macht Sie handlungsfähig. Sie erhalten einen 90-Tage-Fahrplan, eine Übersicht aller Werkzeuge und Antworten auf die häufigsten Fragen.

Die ausführlichen Vorlagen, Arbeitsmaterialien, Schritt-für-Schritt-Anleitungen und weitere Beispiele haben wir bewusst in ein separates **Playbook**

ausgelagert. So bleibt dieses Buch kompakt und lesbar, während das Playbook die praktische Umsetzung unterstützt.

Für wen ist dieses Buch?

Sie sind Geschäftsführerin eines mittelständischen Unternehmens und merken, dass die Kultur nicht mehr zur Strategie passt. Aber Sie haben Angst vor einem teuren, riskanten Großprojekt.

Sie sind Teamleiter und möchten in Ihrem Bereich etwas verändern, haben aber weder Budget noch Mandat für ein großes Programm.

Sie sind HR-Verantwortlicher und sollen „mal was mit Kultur machen", wissen aber aus Erfahrung, dass klassische Change-Programme meist verpuffen.

Sie sind Berater und suchen nach Methoden, die wirklich funktionieren – und nicht nur in der Theorie elegant aussehen.

Oder Sie sind einfach jemand, der spürt: *So wie wir hier zusammenarbeiten, geht es nicht mehr weiter. Es muss sich etwas ändern.*

Wenn Sie sich in einer dieser Beschreibungen wiederfinden – dann ist dieses Buch für Sie.

Was dieses Buch NICHT ist

Aber machen wir uns nichts vor: Dieses Buch ist kein Wundermittel.

Es verspricht Ihnen nicht, dass Sie in drei Monaten ein völlig neues Unternehmen haben. Kulturwandel braucht Zeit. Geduld. Ausdauer.

Es liefert Ihnen auch keine fertige Lösung, die Sie 1:1 kopieren können. Jedes Unternehmen ist anders. Sie müssen den Ansatz auf Ihre Situation anpassen.

Und es nimmt Ihnen nicht die Arbeit ab. Sie müssen selbst ran. Mit Ihren Leuten. In Ihrem Alltag. Kultur lässt sich nicht delegieren.

Und Sie selbst spielen darin eine zentrale Rolle: Als Vorbild, das durch sein eigenes Verhalten zeigt, was tatsächlich gilt.

Aber: Dieses Buch gibt Ihnen eine **Methode**, eine **Struktur**, einen **Fahrplan**. Es zeigt Ihnen, wie andere es geschafft haben. Und es macht Ihnen Mut, klein anzufangen.

Unsere Überzeugung

Wir sind überzeugt: Die Zukunft gehört den Unternehmen, die ihre Kultur **aktiv gestalten** statt sie passiv zu erleiden.

Wir sind überzeugt: Kulturwandel muss nicht kompliziert sein. Er muss nur **anders** angegangen werden.

Und wir sind überzeugt: Die beste Person, um die Kultur in Ihrem Bereich zu verändern, sind **Sie selbst**. Nicht eine Beraterfirma. Nicht ein HR-Programm. Sie.

Denn Sie kennen Ihre Leute. Sie wissen, wo der Schuh drückt. Sie erleben täglich, welche Gewohnheiten produktiv sind – und welche nicht.

Was Ihnen vielleicht fehlt, ist eine Methode. Ein Werkzeugkasten. Ein Prozess. Genau das liefert Ihnen dieses Buch.

Wie Sie dieses Buch nutzen

Sie können es von vorne bis hinten durchlesen – das empfehlen wir sogar für den Einstieg.

Aber dann: Nutzen Sie es als **Arbeitsbuch**. Als Nachschlagewerk. Als Werkzeugkasten.

Wenn Sie in Phase 4 des Loops sind und nicht weiterwissen – schlagen Sie Kapitel 8 auf.

Wenn Sie Ihre erste Gewohnheit auswählen wollen – gehen Sie zu Kapitel 6.

Wenn Sie Ihren Vorstand überzeugen müssen – lesen Sie noch einmal Kapitel 1.

Für die praktische Umsetzung empfehlen wir zusätzlich das begleitende Playbook. Dort finden Sie alle Vorlagen, Arbeitsblätter, ausgefüllten Beispiele und detaillierten Ablaufpläne zu den einzelnen Schritten.

Um über neue Inhalte, Werkzeuge und Entwicklungen informiert zu bleiben, abonnieren Sie unseren Newsletter auf cultureloop.info.

Eine letzte Geschichte

Erinnern Sie sich noch an die Geschäftsführerin vom Kapitelanfang? Die 120.000 Euro versenkt hatte?

Sechs Monate nach unserem Gespräch haben wir sie wiedergetroffen. Sie strahlte.

„Wir haben es anders gemacht", sagte sie. „Klein. Unauffällig. Mit einem Team von vier Leuten. Wir haben **eine einzige Gewohnheit** verändert: wie wir Entscheidungen treffen in Meetings."

„Und?"

„Nach acht Wochen haben drei andere Teams nachgefragt, was wir da machen. Jetzt, nach einem halben Jahr, arbeiten zwölf Teams so. Ohne große Ankündigung. Ohne Beraterfirma. Ohne Budget."

Sie machte eine Pause. „Das Beste: Meine Führungskräfte sagen jetzt: **‚**Kulturwandel? Klar, das kriegen wir hin.**'** Die Angst ist weg."

Das ist die Macht der stillen Dynamik der Kultur.

Jetzt sind Sie dran

Die Frage ist nicht, **ob** Sie Ihre Kultur ändern sollten. Die Frage ist: **Wie**?

Groß und laut – mit Risiko und Angst?

Oder klein und leise – mit Mut und Methode?

Wir haben uns entschieden. Für den zweiten Weg.

Und wir laden Sie ein, ihn mit uns zu gehen.

Lassen Sie uns anfangen.

—

Josef Herget & Boris König, Juni 2026

Teil I

Warum Kulturprojekte scheitern – und wie es anders geht

Was Sie in diesem Teil erwartet

Bevor wir den Culture Change Loop aufschlagen und seine sechs Phasen durchgehen, brauchen wir einen klaren Blick auf die Ausgangslage. Dieser erste Teil rechnet mit drei verbreiteten Annahmen ab – Annahmen, die in fast jedem Kulturprojekt nachvollziehbar sind und doch systematisch in die Sackgasse führen.

Die erste Annahme lautet: Mit einem großen, gut geplanten Programm lasse sich Kultur verändern. Wir zeigen in Kapitel 1, warum diese Logik in 70 Prozent der Fälle scheitert – und welche fünf typischen Fehler sich in den gescheiterten Projekten wiederholen.

Die zweite Annahme lautet: Wer Kultur verändern will, brauche ein Mandat, ein Budget, ein eigenes Projekt. Kapitel 2 stellt diese Logik auf den Kopf. Wir beschreiben den „Nebenbei"-Ansatz: Veränderung, die sich nicht ankündigt, sondern einschleicht. Klein, leise, organisch. Und gerade deshalb wirksam.

Die dritte Annahme lautet: Kultur sei etwas Großes, Diffuses und schwer Greifbares. Kapitel 3 zeigt das Gegenteil. Kultur ist die Summe beobachtbarer Gewohnheiten – im Verhalten von Einzelpersonen, in den Routinen von Teams, in den Strukturen der Organisation. Wer Gewohnheiten versteht, hat den Hebel für Kulturveränderung in der Hand.

Ziel dieses Teils ist es, Sie von zwei Erwartungen zu lösen – der Erwartung an das große Programm und der Erwartung, dass jemand anderes es richten wird – und Ihnen einen begrifflichen Rahmen zu geben, mit dem die folgenden Kapitel handlungsleitend werden. Erst wenn Sie verstehen, dass Kultur durch Gewohnheiten entsteht, ergibt der Loop einen praktischen Sinn.

KAPITEL 1:
Warum Kulturprojekte scheitern

Montagmorgen, 9 Uhr. Großes Auditorium.

Der CEO steht auf der Bühne. Hinter ihm auf der Leinwand eine PowerPoint-Folie mit den neuen Unternehmenswerten: Innovation. Agilität. Kundenorientierung. Vertrauen. Die Buchstaben leuchten in Corporate-Farben.

„Ab heute", verkündet er, „werden wir anders arbeiten. Wir starten unser Transformationsprogramm ‚Zukunft 2030'. Wir werden agiler. Innovativer. Kundenzentrierter."

Applaus. Manche begeistert. Viele pflichtschuldig. Einige rollen mit den Augen.

Iris, Teamleiterin in der Entwicklung, flüstert ihrer Kollegin zu: „Wetten, dass in sechs Monaten alles beim Alten ist?"

24 Monate später. Selbes Auditorium.

Ein externer Berater präsentiert die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung. Die Zahlen sind ernüchternd. Auf die Frage „Hat sich unsere Zusammenarbeit verbessert?" antworten 68 % mit „Nein" oder „Eher nicht".

Die Innovationsrate? Unverändert. Die Kundenzufriedenheit? Minimal gestiegen – aber das lag an einem neuen Produkt, nicht an der Kultur. Die Fluktuation? Gestiegen.

Iris hatte recht. Es ist alles beim Alten.

Diese Geschichte ist fiktiv. Und doch ist sie real. Sie passiert in Hunderten von Unternehmen. Jedes Jahr. Mit unterschiedlichen Namen, unterschiedlichen Budgets, unterschiedlichen Beratern. Aber immer mit demselben Ergebnis: **Scheitern.**

Warum scheitern klassische Kulturprojekte? Dieser Frage gehen wir in diesem Kapitel nach. Denn nur wenn Sie die Ursachen kennen, können Sie es anders machen.

1. Die 70 %-Regel: Kulturprojekte scheitern – systematisch

Wenn Sie im Internet nach „Change Management Erfolgsquote“ suchen, finden Sie erschreckend konsistente Zahlen: Etwa 70 % aller Veränderungsprojekte scheitern (Beer & Nohria, 2000; Kotter, 2012; Herget 2026). Das betrifft nicht nur Kulturprojekte, sondern alle größeren Veränderungsinitiativen – von IT-Projekten über Reorganisationen bis hin zu Digitalisierungsprogrammen. Aber Kulturprojekte haben eine besonders hohe Misserfolgsquote.

Die renommierte Unternehmensberatung Heidrick & Struggles führte 2017 eine Studie durch, für die sie über 500 CEOs von Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 2,5 Milliarden Dollar befragten (Heidrick & Struggles, 2017). Die Ergebnisse waren aufschlussreich: 82 % der befragten CEOs gaben an, dass Unternehmenskultur eine strategische Priorität für sie sei. Sie wissen also, dass Kultur wichtig ist. Aber: Nur 11 % dieser Unternehmen konnten als „Culture Accelerators“ identifiziert werden – also als Unternehmen, die ihre Kultur erfolgreich mit ihrer Strategie verknüpft hatten.

Die Zahlen sind noch deutlicher, wenn man sich die Performance anschaut:

- Culture Accelerators erzielten ein durchschnittliches Umsatzwachstum von 9,1 % pro Jahr.
- Alle anderen Unternehmen: nur 4,4 %.

Das entspricht mehr als einer Verdoppelung des Wachstums.

Was unterscheidet die erfolgreichen 11 % von den restlichen 89 %? Dazu kommen wir später. Zunächst die Frage: Warum scheitern so viele?

2. Die fünf fatalen Fehler großer Kulturprojekte

In unserer Arbeit mit Unternehmen aller Größen und Branchen haben wir ein wiederkehrendes Muster erkannt. Kulturprojekte scheitern nicht zufällig. Sie scheitern systematisch. Und meistens aus denselben Gründen. Hier sind die fünf entscheidenden Fehler:

Fehler 1: Der Big Bang – Zu groß, zu laut, zu bedrohlich

Das Muster:

Ein Unternehmen beschließt: „Wir brauchen einen Kulturwandel!" Also wird ein großes Programm aufgesetzt. Mit Namen. Mit Logo. Mit Budget. Mit Projektteam. Mit Kick-off-Event.

„Ab heute ändern wir unsere Kultur!" wird verkündet.

Warum das nicht funktioniert:

Menschen mögen keine Veränderungen, die ihnen von oben aufgezwungen werden. Noch weniger mögen sie **große** Veränderungen. Ein groß angekündigtes Kulturprogramm ist eine Bedrohung.

Bedrohung wofür?

- Für die eigene Position („Werde ich noch gebraucht?")
- Für die eigenen Gewohnheiten („Muss ich jetzt alles anders machen?")
- Für die eigene Identität („Passe ich noch hierher?")

Die psychologische Reaktion auf Bedrohung ist: Widerstand**.**

Dieser Widerstand ist oft nicht offen. Niemand steht auf und sagt: „Ich bin dagegen!" Stattdessen:

- Passive Ablehnung („Das wird auch wieder vorbeigehen")
- Lippenbekenntnisse („Ja, klar, Innovation ist wichtig" – und dann macht man weiter wie bisher)
- Zynismus („Schon wieder so ein Programm")

Hinzu kommt ein weiterer Denkfehler: Große Kulturprogramme versuchen immer, alle gleichzeitig mitzunehmen. Jede Abteilung. Jede Führungskraft. Alle Mitarbeitenden.

Doch in jeder Organisation gibt es Menschen, die offen für Veränderung sind und solche, die es (noch) nicht sind. Statt mit den Bereiten zu starten, investieren viele Programme ihre Energie in die Überzeugung der Skeptiker. Das kostet Kraft und bremst den Prozess von Anfang an.

Beispiel: Ein Logistikunternehmen mit 1.200 Mitarbeitenden startet „Initiative Zukunft". Großer Kick-off mit externem Keynote-Speaker. Hoch-

glanzbroschüre an alle Mitarbeitenden. Neue Werte-Poster in jedem Flur. Nach drei Monaten macht HR eine Pulse-Umfrage. Ergebnis: 52 % der Mitarbeitenden können sich nicht erinnern, was die neuen Werte sind. 73 % sagen, dass sich in ihrem Alltag nichts geändert hat.

Das Programm läuft noch 15 Monate weiter. Dann versandet es still und leise.

Abbildung 1.1: „Die Big-Bang-Falle“

Fehler 2: Top-down-Verkündigung – „Das Management hat entschieden“

Das Muster:

Die Geschäftsführung trifft sich mit einem Strategieberater. Zusammen definieren sie die neue gewünschte Kultur. Sie schreiben ein Strategiepapier. Dann wird es der Organisation präsentiert.

„Hiermit verkünden wir unsere neuen Werte: … “

Über die Autoren

Josef Herget

Prof. Dr. Josef Herget ist Direktor des Excellence Institute – Research & Solutions. Seit über dreißig Jahren widmet er sich der Frage, wie Menschen und Organisationen in turbulenten Zeiten lernfähig und handlungsstark bleiben – und damit zukunftsfähig. Im Zentrum steht für ihn die Unternehmenskultur als strategische Ressource.

Er hat an Universitäten in Deutschland, Österreich, der Schweiz, der Türkei und Australien geforscht und über dreißig Bücher veröffentlicht, darunter „Unternehmenskultur gestalten" (Springer Gabler 2020) und „Culture Hacks strategisch einsetzen" (Springer Gabler 2021). Das vorliegende Buch versteht er als die praxisnächste Konsequenz dieser Arbeit – entstanden aus zahlreichen Beratungsprojekten und der gemeinsamen Entwicklung mit Boris König.

Mehr unter *josef-herget.com* und *excellence-institute.eu*.

Boris König

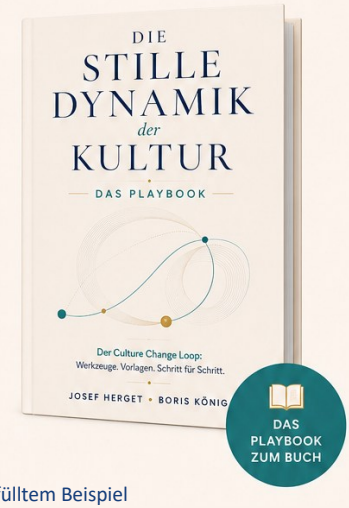
Boris König, MSc., ist Unternehmensberater und Mitentwickler des Culture Change Loop. Ihn beschäftigt die Frage, wie Menschen und Organisationen ins Handeln kommen, wenn Wissen und gute Absichten allein nicht genügen.

Als zertifizierter Tiny Habits® Coach und Certified Digital Consultant verbindet er Verhaltenswissenschaft, Gewohnheitsforschung und Organisationsentwicklung mit einem konsequent praxisorientierten Ansatz. Zuvor war er über zwanzig Jahre in internationalen Industrieunternehmen in Führungspositionen tätig, unter anderem als Chief Digital Officer, und verantwortete internationale Transformationsinitiativen.

In den Culture Change Loop bringt er die Perspektive des Verhaltensdesigns ein: individuelle Mechanismen der Verhaltensänderung auf Teams und Organisationen zu übertragen.

Mehr unter *www.bosoo.at*.

VOM WISSEN ZUM TUN



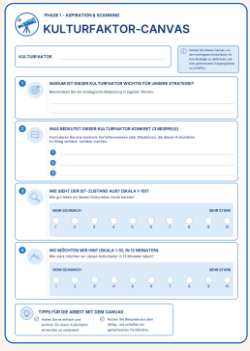
Ihr praktischer Begleiter für jede Phase des Culture Change Loop.

Das Buch erklärt die Methode. Das Playbook unterstützt Sie bei der praktischen Umsetzung – mit Werkzeugen, Vorlagen, Moderationsleitfäden und ausgefüllten Praxisbeispielen.

Das Playbook bietet:

- 28 Werkzeuge – mit Anleitung, Vorlage und ausgefülltem Beispiel
- Workshop-Drehbücher, Moderations-Decks und Agenden
- Loop-Tracker, Readiness-Check und Troubleshooting Matrix
- ein durchgängiges Praxisbeispiel für jeden Schritt
- einen kompletten Baukasten für den Kulturwandel

Für alle, die Kultur nicht nur verstehen, sondern wirksam verändern wollen



MEHR ERFAHREN & PLAYBOOK SICHERN:

Alle Inhalte, Werkzeuge und Beispiele finden Sie im Playbook

www.cultureloop.info

Paperback ISBN
978-9925-8375-0-2

E-Book ISBN
978-9925-8375-1-9