

Die reinste Form des Wahnsinns ist es,
alles beim Alten zu belassen
und zu hoffen, dass sich etwas ändert.

Albert Einstein

Walter Seidenader

Der Weg nach oben
Von Müssten zu Wollen mit der
Levadis Culture Ladder

Praxisnaher Wandel statt Theorie – Vier Jahrzehnte Erfahrung auf den Punkt gebracht

Vier Jahrzehnte voller Einblicke, Herausforderungen und Erfolge – verdichtet in einem klaren, strukturierten Modell. Dieses Buch ist kein Theoriekonstrukt, sondern ein praxisnaher Ratgeber, der zeigt, wie nachhaltige Veränderungen wirklich gelingen. In meiner Arbeit hatte ich das Privileg, von herausragenden Führungspersönlichkeiten zu lernen, aber auch hautnah zu erleben, wie schlechte Führung Motivation erstickt. Ich habe gesehen, wie Teams durch kluge Entscheidungen aufblühten – und wie Potenzial ungenutzt blieb, wenn Strukturen und Prozesse Wandel verhinderten. All diese Erfahrungen, gepaart mit unzähligen Gesprächen und anonymisierten Fallbeispielen, haben zur Entwicklung der Levadis Culture Ladder geführt – ein Modell, das nicht nur inspiriert, sondern vor allem eines bewirkt: nachhaltige Veränderung.

Walter Seidenader



© 2025 Walter Seidenader

Druck und Distribution im Auftrag des Autors:
tredition GmbH, Halenreie 40-44, 22359 Hamburg, Deutschland

ISBN

Paperback 978-3-384-50343-5

Hardcover 978-3-384-50344-2

e-Book 978-3-384-50345-9

Die Inhalte dieses Buches wurden nach bestem Wissen und Gewissen auf Basis der über 40-jährigen beruflichen Praxis des Autors erstellt. Zur besseren Lesbarkeit wurde auf geschlechtsneutrale Formulierungen verzichtet. Selbstverständlich sind jedoch stets alle Geschlechter gleichermaßen angesprochen.

Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte wird keine Haftung oder Gewähr übernommen. Die Anwendung der im Buch beschriebenen Ansätze, Methoden und Beispiele erfolgt eigenverantwortlich.

Alle erwähnten Beispiele, Geschichten, Szenarien und Figuren dienen ausschließlich der Veranschaulichung. Jede Ähnlichkeit mit lebenden oder realen Personen ist rein zufällig und nicht beabsichtigt.

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist der Autor verantwortlich. Jede Verwertung, Vervielfältigung, Verbreitung oder sonstige Nutzung ist ohne die schriftliche Zustimmung des Autors unzulässig.

Kontakt des Autors:

Walter Seidenader
Schlumbergerstraße 20/1/11
2540 Bad Vöslau, Austria

Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung: office@levadis.at

Inhaltsverzeichnis

Prolog.....	9
Warum dieses Buch anders ist	9
Der Weg von „Müssen“ zu „Wollen“	10
Die 5 Stufen der Levadis Culture Ladder	13
Was Sie in diesem Buch erwartet	14
KAPITEL 1.....	15
Warum Kultur den Unterschied macht	15
Die unsichtbare Kraft hinter jedem Unternehmen	16
Die zwei Grundtypen der Unternehmenskultur	18
Wie dieses Buch Ihnen hilft	22
KAPITEL 2.....	23
Der Unterschied zwischen Müssen und Wollen	23
Führung entscheidet – Kontrolle oder Vertrauen?	27
KAPITEL 3.....	29
Warum Veränderung oft scheitert und wie sie wirklich gelingt	29
Wie nachhaltige Veränderung gelingt	30
Warum Veränderung Spaß machen darf	31
KAPITEL 4.....	34
Die erste Standortbestimmung: Wo stehen Sie wirklich?	34
Das Fremdbild: Warum Führungskräfte oft falsch liegen	35
Wie man den Wandel zur nächsten Stufe startet	36
Was Sie über Fehler wissen sollten	44
KAPITEL 5.....	48
Wie Sie den ersten Schritt gehen: Vom Wissen ins Handeln	48
Warum echte Veränderung mit Disziplin beginnt	48
Der erste Schritt: Wo fangen Sie an?	52
KAPITEL 6.....	57
Die Rolle der Führung: Kontrolle loslassen, Verantwortung stärken	57
Wie Führung in einer „Wollen“-Kultur funktioniert	60
KAPITEL 7.....	65
Wie Führungskräfte Verantwortung in Teams wirklich fördern	65
Warum viele Führungskräfte Probleme mit Eigenverantwortung haben	66
KAPITEL 8.....	72
Die Kunst des richtigen Delegierens: Verantwortung abgeben, ohne Kontrolle zu verlieren	72
Der Unterschied zwischen echter Verantwortung und bloßen Aufgaben	73
Delegation funktioniert nur mit Klarheit	76
KAPITEL 9.....	80
Wie Sie eine Kultur der Eigenverantwortung dauerhaft etablieren	80
Die drei Phasen der nachhaltigen Veränderung	80
Wie Unternehmen den Kulturwandel dauerhaft sichern	83
KAPITEL 10.....	88
Die Rolle der Unternehmenskultur in der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit	88
Die unsichtbaren Kosten einer schlechten Unternehmenskultur	89
Fehlende Innovationskraft – Wenn Erfolg zur Gefahr wird	91
KAPITEL 11.....	96
Widerstände im Kulturwandel überwinden: Warum Veränderung so schwerfällt – und wie sie trotzdem gelingt	96
Die Psychologie des Widerstands: Warum wir an alten Strukturen festhalten	96
Typische Widerstände und wie man sie überwindet	98

Die drei goldenen Regeln im Umgang mit Widerstand:	103
KAPITEL 12	106
Die richtige Kommunikation im Kulturwandel: Wie Sie Menschen wirklich erreichen	106
Wie Unternehmen Veränderungskommunikation erfolgreich gestalten können	109
KAPITEL 13	113
Führung als Schlüssel: Wie Veränderung wirklich von oben gelebt wird	113
Wie Führungskräfte den Wandel aktiv gestalten können	114
KAPITEL 14	119
Wie Unternehmen Veränderung nachhaltig verankern	119
Wie Unternehmen den Kulturwandel dauerhaft sichern	120
KAPITEL 15	124
Wie Sie eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schaffen	124
Wie eine echte Verbesserungskultur entsteht	125
KAPITEL 16	129
Der Weg nach oben: Wie Sie die Levadis Culture Ladder nachhaltig erklimmen	129
Wie Unternehmen die Levadis Culture Ladder nachhaltig erklimmen	130
KAPITEL 17	134
Der letzte Schritt - Vom Kulturwandel zur gelebten Unternehmenskultur	134
Wie Stolz den Wandel verstärkt	136
Langfristige Strukturen für nachhaltigen Wandel	138
KAPITEL 18	142
Die Zukunft der Unternehmenskultur: Was kommt nach dem Wandel?	142
Wie Unternehmen ihre Kultur lebendig halten	143
KAPITEL 19	147
Die Lehren aus dem Kulturwandel: Was erfolgreiche Unternehmen anders machen	147
Den richtigen Fokus behalten – von innen nach außen denken	148
KAPITEL 20	152
Die Levadis Culture Ladder als Erfolgsfaktor: Wie Sie den Wandel dauerhaft sichern	152
Wie Sie die Levadis Culture Ladder langfristig in Ihrem Unternehmen verankern	153
KAPITEL 21	158
Die häufigsten Fehler beim Kulturwandel – und wie man sie vermeidet	158
KAPITEL 22	165
Die Levadis Culture Ladder in der Praxis:	165
Wie die Levadis Culture Ladder klassische Schulungen transformiert	167
KAPITEL 23	174
Veränderung gezielt steuern	174
Die fünf Stufen des Change Managements – und wie man sie erfolgreich meistert	174
Zusammenarbeit zwischen Abteilungen verbessern	176
Die Culture Ladder in Führungskräftestrainings integrieren	177
KAPITEL 24	181
Die Lehren aus 40 Jahren Führungserfahrung: Was wirklich funktioniert – und was nicht	181
„Ich will“ statt „Ich muss“ – Wie innere Haltung den Unterschied macht	182
Epilog – Der Wandel beginnt jetzt!	186
Der erste Schritt: Weg vom „Müssen“ hin zum „Wollen“	186
Keine Angst vor Rückschritten – die gehören dazu!	186
Anhang	188
Über den Autor	191

Prolog

Warum dieses Buch anders ist

Rudern Sie noch – oder setzen Sie schon die Segel?

Haben Sie sich jemals gefragt, warum manche Unternehmen scheinbar mühelos wachsen, während andere trotz harter Arbeit auf der Stelle treten? Warum gibt es Organisationen, in denen Mitarbeitende mit Begeisterung neue Ideen entwickeln, während anderswo nur Dienst nach Vorschrift geleistet wird? Warum scheinen manche Unternehmen von Natur aus innovativ, während andere mit jeder Veränderung kämpfen, als stünden sie vor einer unüberwindbaren Hürde?

Stellen Sie sich ein Boot vor. Ihre Crew rudert mit aller Kraft. Die Muskeln brennen, der Schweiß tropft. Jeder gibt sein Bestes, um das Boot voranzutreiben. Doch egal, wie synchron und effizient Sie rudern – die Strömung ist gegen Sie, der Wind bläst in die falsche Richtung, und nach Stunden harter Arbeit haben Sie kaum Fortschritt gemacht.

Dann kommt jemand und fragt: „Warum setzen Sie nicht einfach die Segel?“

Viele Unternehmen befinden sich genau in dieser Situation. Sie setzen auf noch mehr Meetings, optimieren Prozesse, führen KPIs ein, formulieren Strategien – und doch bleibt der erhoffte Durchbruch aus. Die Mitarbeitenden tun, was verlangt wird, doch ohne Begeisterung. Führungskräfte versuchen, alles unter Kontrolle zu halten, doch echte Innovation bleibt aus. Trotz aller Anstrengungen geht es nicht voran.

Das Problem? Sie rudern – aber was Sie wirklich brauchen, ist Wind in den Segeln.

Die Lösung? Ein Unternehmen, das auf intrinsische Motivation, Eigenverantwortung und Innovation setzt, erreicht mehr – mit weniger Kraftaufwand. Statt durch ständiges Nachsteuern und Mikro-Management Kräfte zu verschwenden, nutzen erfolgreiche Unternehmen eine Kultur, die den Wind der Veränderung einfängt, statt gegen ihn anzukämpfen.

Dieses Buch zeigt Ihnen, wie das geht.

Warum Sie dieses Buch lesen sollten

Es gibt viele Bücher über Führung, Unternehmenskultur und Veränderungsmanagement. Viele davon sind inspirierend, andere eher theoretisch, einige voller komplexer Modelle, die in der Praxis niemand umsetzt.

Dieses Buch ist anders.

- Es ist für Sie, wenn Sie erkannt haben, dass Mittelmaß keine Option ist.
- Es ist für Sie, wenn Sie wissen, dass in Ihrem Unternehmen mehr steckt.
- Es ist für Sie, wenn Sie ein Arbeitsumfeld schaffen wollen, in dem Menschen mitziehen – nicht, weil sie müssen, sondern weil sie wollen.

Dieses Buch liefert Ihnen kein starres Regelwerk und keine akademischen Theorien. Stattdessen bietet es Ihnen einen klar strukturierten, praxisnahen Fahrplan – die Levadis Culture Ladder.

Dieses Modell hilft Ihnen dabei, Ihre Organisation von einer Kultur des „Müssens“ zu einer Kultur des „Wollens“ zu führen. Es geht nicht um mehr Regeln, sondern um mehr Verständnis für das, was wirklich funktioniert.

Der Weg von „Müssen“ zu „Wollen“

Viele Unternehmen funktionieren nach dem Prinzip „Müssen“.

Mitarbeitende erledigen ihre Aufgaben, weil es erwartet wird – nicht, weil sie es für sinnvoll halten.

Fehler werden vertuscht oder vermieden, statt als Lernchance genutzt zu werden.

Entscheidungen werden ausschließlich von oben getroffen, weil „die da unten“ angeblich nicht selbst denken können.

Doch die wirklich erfolgreichen Unternehmen arbeiten nach dem Prinzip „Wollen“.

- Mitarbeitende bringen sich aktiv ein, weil sie den Sinn hinter ihrer Arbeit verstehen.
- Fehler werden nicht als Versagen betrachtet, sondern als wertvolle Erkenntnisse für die Zukunft.
- Führung bedeutet nicht Kontrolle, sondern Orientierung, Unterstützung und Inspiration.

Das klingt nach einer großen Veränderung – und genau das ist es auch.

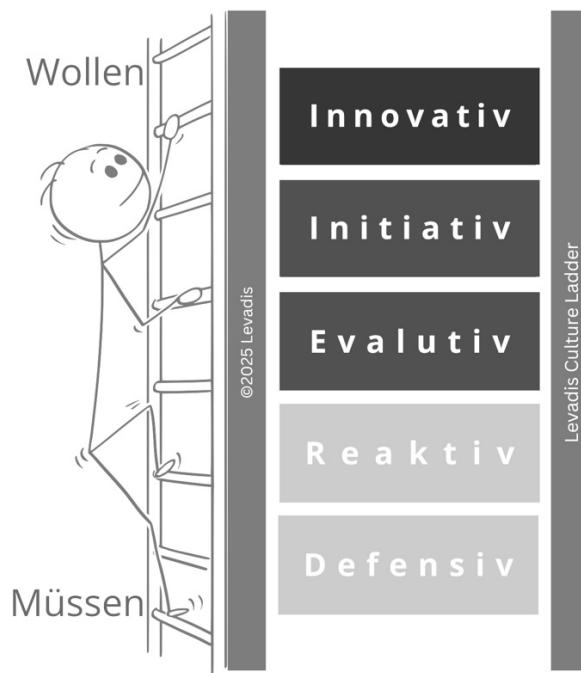
Aber sie ist möglich.

Der Schlüssel liegt darin, diesen Wandel nicht dem Zufall zu überlassen, sondern ihn strukturiert anzugehen. Die Levadis Culture Ladder ist Ihr Fahrplan für genau diesen Prozess – und jetzt setzen wir die Segel, um gemeinsam Kurs auf nachhaltige Veränderungen und eine starke Unternehmenskultur zu nehmen.



Wie dieses Buch aufgebaut ist

Jedes Kapitel führt Sie eine Stufe weiter auf der Levadis Culture Ladder. Dieses Modell hilft Ihnen, den aktuellen Stand Ihrer Unternehmenskultur zu erkennen – und zu verstehen, welche Schritte nötig sind, um die nächste Stufe zu erreichen.



Modell der 5stufigen Levadis Culture Ladder

Die 5 Stufen der Levadis Culture Ladder

Stufe 1: Defensiv – „Dienst nach Vorschrift“

Hier wird gearbeitet, weil es sein muss. Eigenverantwortung? Fehlanzeige. Regeln und Kontrolle dominieren, die meisten Entscheidungen kommen von oben, und Fehler werden als Bedrohung gesehen.

Stufe 2: Reaktiv – „Feuerwehr-Modus“

Hier wird auf Probleme reagiert, aber nicht vorausgedacht. Veränderungen geschehen nur, wenn es gar nicht mehr anders geht. Die Kultur ist von kurzfristigem Aktionismus geprägt, aber es fehlt eine echte Strategie für langfristige Verbesserungen.

Stufe 3: Evaluativ – „Wir optimieren, aber vorsichtig“

Prozesse werden hinterfragt, es gibt erste Initiativen zur Verbesserung. Doch oft fehlt noch der Mut, Dinge radikal anders zu machen. Führungskräfte beginnen, Verantwortung abzugeben, aber Unsicherheit über den nächsten Schritt ist spürbar.

Stufe 4: Initiativ – „Wir übernehmen Verantwortung“

Hier agieren Teams eigenständig und gestalten aktiv mit. Entscheidungen werden dort getroffen, wo das beste Wissen vorhanden ist, und Führungskräfte sind keine Mikromanager mehr, sondern Mentoren und Wegbereiter.

Stufe 5: Innovativ – „Wir setzen die Segel und gestalten die Zukunft“

Hier sind Eigenverantwortung, Unternehmertum und Innovationsgeist fest in der DNA des Unternehmens verankert. Mitarbeitende sind intrinsisch motiviert, sie entwickeln selbstständig neue Lösungen und treiben das Unternehmen aktiv voran.

Was Sie in diesem Buch erwartet

Dieses Buch ist kein theoretisches Werk über Unternehmenskultur, das nach wenigen Seiten im Regal verstaubt. Es ist ein praxisnaher Leitfaden, der Sie inspiriert, motiviert und vor allem zum Handeln bringt. Denn Kulturarbeit ist kein trockenes Pflichtprogramm, sondern der Schlüssel zu einer dynamischen, erfolgreichen und vor allem lebendigen Arbeitsumgebung. Und wenn sie richtig angegangen wird, macht sie nicht nur Unternehmen erfolgreicher – sondern auch richtig Spaß.

Hier erwarten Sie inspirierende Einblicke in den Kulturwandel und konkrete Impulse zur Weiterentwicklung. Je nach Kapitel finden Sie praxisnahe Inspirationen, bewährte Ansätze zur Umsetzung oder neue Denkanstöße, um die nächste Stufe der Levadis Culture Ladder zu erklimmen. Einige Kapitel enthalten Checklisten oder Selbsttests, die dabei helfen, die aktuelle Situation einzuschätzen und gezielte Verbesserungen anzustossen. Andere setzen auf humorvolle Anekdoten und reale Erfahrungen, um zu zeigen, dass Veränderung zwar herausfordernd sein kann – aber niemals schwerfällig sein muss.

Dieses Buch soll Ihnen Lust machen, Unternehmenskultur aktiv zu gestalten. Denn die beste Unternehmenskultur ist die, die sich ständig weiterentwickelt und jeden Tag ein Stück besser wird.

Lassen Sie uns loslegen!

Sie haben jetzt zwei Möglichkeiten:

- Sie lesen dieses Buch einfach aus Interesse, legen es dann zur Seite und machen weiter wie bisher.
- Sie nehmen dieses Buch als Ihren Fahrplan, krempeln die Ärmel hoch und verändern Ihre Unternehmenskultur nachhaltig.

Wenn Sie sich für den zweiten Weg entscheiden, dann setzen Sie die Segel – Ihr Aufstieg auf der Levadis Culture Ladder beginnt jetzt!

KAPITEL 1

Warum Kultur den Unterschied macht

Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, in dem alle Prozesse optimiert wurden, jede Kleinigkeit durchorganisiert ist, die modernste Technik im Einsatz ist – und trotzdem läuft es nicht rund. Meetings ziehen sich endlos in die Länge, Entscheidungen werden entweder verschleppt oder auf unzähligen Hierarchieebenen abgestimmt, und Innovationen bleiben in theoretischen Konzepten stecken, statt umgesetzt zu werden. Mitarbeitende erledigen ihre Aufgaben, aber sie tun es ohne Begeisterung. Niemand wagt es, Verantwortung zu übernehmen, weil Fehler sofort zu Schuldzuweisungen führen. Die Strategie steht, doch der große Durchbruch bleibt aus.

Das Problem?

Kultur schlägt Strategie!

Sie können die besten Systeme und Methoden implementieren, doch wenn die Kultur nicht stimmt, bleibt das Unternehmen stecken. Es wird viel getan, aber wenig erreicht. Mitarbeitende arbeiten nicht mit Überzeugung, sondern mit Checklisten. Führungskräfte versuchen, alles im Griff zu behalten, doch statt Effizienz wächst die Bürokratie. Und wenn es darauf ankommt, werden Veränderungen als Bedrohung empfunden, nicht als Chance.

Doch warum ist das so? Der entscheidende Faktor ist eine unsichtbare Kraft, die über Erfolg oder Stillstand entscheidet – die Unternehmenskultur.

Die unsichtbare Kraft hinter jedem Unternehmen

Jede Organisation hat eine Unternehmenskultur, ob bewusst gestaltet oder einfach sich selbst überlassen. Kultur ist wie die Strömung im Wasser:

Wenn sie in die richtige Richtung fließt, trägt sie Ihr Unternehmen fast mühelos voran. Entscheidungen werden schneller getroffen, Innovation entsteht organisch, und Mitarbeitende übernehmen Verantwortung, ohne dass sie ständig dazu aufgefordert werden müssen.

Doch wenn die Strömung gegen Sie arbeitet, kostet jede Bewegung das Zehnfache an Energie. Führungskräfte müssen ständig nachsteuern, weil Teams nicht eigenständig agieren. Veränderungen erfordern endlose Überzeugungsarbeit. Fehler werden vertuscht, anstatt aus ihnen zu lernen. Das Unternehmen kämpft sich mit viel Kraftaufwand durch den Alltag – doch trotz aller Bemühungen kommt es nicht wirklich voran.

Wer jemals versucht hat, gegen eine starke Meeresströmung anzuschwimmen, weiß, wovon hier die Rede ist.

Das unausgesprochene Regelwerk eines Unternehmens

Eine Unternehmenskultur zeigt sich nicht in Hochglanz-Präsentationen oder Leitbildern auf der Website. Sie lebt in dem, was wirklich im Alltag geschieht – in den Verhaltensweisen, den Entscheidungen, den Gesprächen in den Fluren und den ungeschriebenen Regeln.

Wenn Sie wissen wollen, welche Kultur in Ihrem Unternehmen tatsächlich herrscht, stellen Sie sich folgende Fragen:

- Werden Fehler offen besprochen oder lieber unter den Teppich gekehrt?
- Dürfen Mitarbeitende eigene Entscheidungen treffen oder muss jede Kleinigkeit abgesegnet werden?
- Haben Mitarbeitende die Freiheit, selbst zu entscheiden, wie sie ihre Aufgaben erledigen?

- Werden Erfolge sichtbar gemacht oder gilt „nicht gemeckert ist genug gelobt“?
- Gibt es Entwicklungsmöglichkeiten, oder stagnieren Karrieren in festen Strukturen?
- Ist klar, welchen Beitrag die eigene Arbeit zum großen Ganzen leistet?
- Werden neue Ideen ernst genommen oder häufig ausgebremst?
- Wie werden Konflikte gelöst – konstruktiv oder durch Hierarchien entschieden?
- Gibt es eine Feedback-Kultur, die wirklich gelebt wird, oder nur in Leitbildern existiert?
- Wird Verantwortung gefördert oder vermieden?

Diese wenigen Aspekte geben bereits einen ersten guten Überblick darüber, ob ein Unternehmen auf der Stelle tritt oder sich stetig weiterentwickelt. Die gute Nachricht ist: Kultur ist kein Zufall – sie kann aktiv gestaltet werden. Doch dazu muss man nicht nur die sichtbaren Strukturen eines Unternehmens kennen, sondern auch jene, die sich abseits des offiziellen Organigramms gebildet haben.

Viele Unternehmen haben auf dem Papier eine klare Hierarchie mit festgelegten Entscheidungswegen. Doch in der Realität sieht es oft ganz anders aus. Durch ständige Umstrukturierungen, Umbenennungen von Abteilungen und wechselnde Verantwortlichkeiten entsteht mit der Zeit eine gelebte Hierarchie, die mit dem offiziellen Organigramm kaum noch übereinstimmt. Mitarbeitende wissen oft nicht mehr, wer für welche Themen wirklich zuständig ist, und orientieren sich stattdessen an den informellen „Machern“, die über Jahre hinweg Einfluss gewonnen haben – unabhängig von ihrer offiziellen Position.

Solche inoffiziellen Führungskräfte haben oft eine Schlüsselrolle in der Unternehmenskultur. Sie sind diejenigen, die neue Mitarbeitende einarbeiten, informelle Netzwerke pflegen und die eigentlichen Entscheidungsträger hinter den Kulissen sind. Wenn Unternehmen Veränderungen anstoßen wollen, müssen sie diese inoffiziellen Chefs aktiv einbinden. Andernfalls wird jede Veränderung zwar auf dem Papier beschlossen, in der

Praxis aber von den wahren Einflussnehmern ausgebremst oder schlicht ignoriert.

Ein erfolgreicher Kulturwandel ist also nicht nur eine Frage formaler Strukturen, sondern auch eine der gelebten Realität. Wer echte Veränderung will, muss verstehen, wer im Unternehmen tatsächlich den Ton angibt - und genau diese Menschen zu Verbündeten machen.

Die zwei Grundtypen der Unternehmenskultur

Grundsätzlich lassen sich Unternehmen in zwei große Kategorien einteilen:

Die „Müssen“-Kultur – Arbeiten nach Vorschrift

Hier herrscht eine Atmosphäre der starren Regeln und Kontrolle. Entscheidungen kommen ausschließlich von oben, Fehler sind tabu und werden lieber unter den Teppich gekehrt, anstatt daraus zu lernen. Eigeninitiative? Fehlanzeige. Probleme wandern von Schreibtisch zu Schreibtisch, ohne dass sich jemand wirklich zuständig fühlt. Und Innovationen? Die gibt es - zumindest in PowerPoint-Präsentationen. Doch sobald es ernst wird, werden sie ausgebremst, bis am Ende alles bleibt, wie es ist.

Typische Aussagen in einer „Müssen“-Kultur klingen so:

- „Ich frag lieber meinen Chef, bevor ich was entscheide – sicher ist sicher.“
- „Das haben wir schon immer so gemacht.“
- „Wenn ich eine neue Idee vorschlage, interessiert das sowieso keinen.“

Arbeiten in einer solchen Kultur fühlt sich an, als würde man jeden Tag gegen eine unsichtbare Wand laufen.

Die „Wollen“-Kultur – Arbeiten mit Begeisterung

In Unternehmen mit einer „Wollen“-Kultur sieht die Situation völlig anders aus. Hier übernehmen Mitarbeitende Verantwortung für ihre Aufgaben, statt nur Anweisungen auszuführen. Fehler werden nicht als Problem, sondern als wertvolle Lernmöglichkeit betrachtet. Führungskräfte kontrollieren nicht, sondern geben Orientierung und Unterstützung. Innovation entsteht nicht durch einzelne Abteilungen, sondern durch die ganze Organisation – weil jeder sich einbringen kann und will.

Solche Unternehmen arbeiten nicht härter, sondern klüger. Und sie sind langfristig erfolgreicher, weil ihre Kultur flexibel genug ist, um sich neuen Herausforderungen anzupassen.

Das Ziel jedes Unternehmens sollte sein, sich von einer „Müssen“- zu einer „Wollen“-Kultur zu entwickeln.

Der Wandel beginnt mit Bewusstsein

Viele Unternehmen gehen davon aus, dass ihre Kultur bereits gut ist. Sie verweisen auf ihre Unternehmenswerte, ihre offenen Türen und ihre modernen Führungskonzepte. Doch sobald man mit den Mitarbeitenden spricht, ergibt sich oft ein völlig anderes Bild. Während das Management glaubt, in einem Umfeld voller Transparenz, Motivation und Eigenverantwortung zu arbeiten, fühlen sich die Mitarbeitenden möglicherweise kontrolliert, uninspiriert oder schlichtweg nicht gehört.

Dieser Unterschied in der Wahrnehmung ist kein Einzelfall, sondern die Regel. Führungskräfte erleben die Unternehmenskultur aus einer völlig anderen Perspektive als ihre Mitarbeitenden. Während sie sich auf Strategien, Strukturen und Prozesse konzentrieren, erleben Mitarbeitende den Alltag oft durch persönliche Erfahrungen, unausgesprochene Regeln und subtile Verhaltensweisen, die sich über Jahre etabliert haben.

Genau hier liegt die erste große Herausforderung: Ehrlichkeit.

Der erste Schritt zur Veränderung ist nicht, sofort Maßnahmen zu ergreifen oder Optimierungsprojekte zu starten, sondern sich ehrlich zu fragen: Wo stehen wir wirklich?

Diese Frage ist unbequem, aber unverzichtbar. Denn eine Unternehmenskultur lässt sich nur dann verbessern, wenn man erkennt, wo ihre Schwächen liegen. Wer sich selbst und sein Unternehmen in einem besseren Licht sieht, als es tatsächlich der Fall ist, läuft Gefahr, an der Realität vorbeizuarbeiten und Veränderungen ins Leere laufen zu lassen.

Doch wie gelangt man zu einer ehrlichen Standortbestimmung?

Hier helfen zwei entscheidende Prinzipien:

1. Die Perspektive wechseln – Statt nur auf Management-Meetings zu vertrauen, sollten Führungskräfte den direkten Dialog mit den Mitarbeitenden suchen. Anonyme Befragungen, offene Feedback-Runden oder einfach ein ehrliches Gespräch können zeigen, wie die Unternehmenskultur tatsächlich wahrgenommen wird.
2. Nicht nur hören, sondern auch verstehen – Es reicht nicht, Meinungen einzuhören, wenn sie anschließend ignoriert oder schöngeredet werden. Unternehmen müssen bereit sein, sich mit der Realität auszutauschen – auch wenn sie unangenehm ist.

Genau hier setzt die Levadis Culture Ladder an. Sie hilft Unternehmen, eine realistische Einschätzung ihrer Kultur vorzunehmen und den richtigen Weg nach oben zu finden. Sie macht sichtbar, ob man sich in einer reaktiven oder defensiven Kultur befindet, wo Eigenverantwortung kaum existiert, oder ob man bereits auf dem Weg zu einer initiativen und innovativen Unternehmenskultur ist.

Doch diese Standortbestimmung ist nur der Anfang. Denn sobald Unternehmen erkennen, wo sie wirklich stehen, können sie gezielt Maßnahmen ergreifen, um Schritt für Schritt nach oben zu gelangen – weg von starren Strukturen, hin zu mehr Vertrauen, Eigeninitiative und nachhaltigem Erfolg.

Der Wandel beginnt nicht mit einer neuen Strategie oder einem ambitionierten Projekt. Er beginnt mit einem ehrlichen Blick in den Spiegel – und der Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln.