

STANDORTBESTIMMUNG FÜR VERANTWORTLICHE IN CHANGE UND KULTURENTWICKLUNG

Kulturentwicklungs- Check.

Zehn Fragen, an denen sich zeigt, ob Kultur in Ihrem Unternehmen gestaltet wird oder einfach passiert.

Mit sechs Reifestufen, Belegen aus dem eigenen Alltag und einem Arbeitsbogen, der vom heutigen Stand zum nächsten Schritt führt.

Reifegradmodell Kulturentwicklung als ausfüllbarer Arbeitsbogen

Mit Ergebnisprofil, Maßnahmenplan und Erläuterungen · Version 2.0 · Oktober 2026

Worum es geht

Viele Unternehmen erleben Veränderungen, die dichter aufeinander folgen und tiefer greifen: neue Technologien wie künstliche Intelligenz, der Umbau von Geschäftsmodellen, knapper werdende Fachkräfte und Arbeitsformen, in denen sich Teams seltener im selben Raum begegnen. Strukturen und Prozesse lassen sich dafür in wenigen Monaten umbauen. Ob eine Veränderung trägt, entscheidet sich jedoch in der Kultur, also in dem, was Menschen im Alltag für selbstverständlich halten.

Kultur entsteht immer, ob man sich um sie kümmert oder nicht. Wer sie dem Zufall überlässt, bekommt eine Kultur, die sich an den Gewohnheiten von gestern orientiert. Bewusst gestaltete Kulturentwicklung setzt dort an, wo Verhalten entsteht: in Führung, Zusammenarbeit und Entscheidungen und in den vielen kleinen Signalen des Alltags.

Gestalten heißt dabei nicht verordnen. Wirksame Kulturentwicklung ist empathisch. Sie beginnt mit Zuhören, nimmt ernst, was Menschen erleben, befürchten und sich wünschen, und verbindet die Richtung, die ein Unternehmen braucht, mit der Erfahrung derer, die es täglich tragen. Eine solche Kultur gibt gerade in unruhigen Zeiten Halt, macht Veränderung anschlussfähig und hilft, gute Leute zu gewinnen und zu halten.

Das Reifegradmodell Kulturentwicklung macht sichtbar, wo Ihr Unternehmen dabei steht. Es beschreibt zehn Kriterien auf jeweils sechs Reifestufen und nennt für jede Stufe beobachtbare Belege. Dahinter steht eine klare Haltung: Kultur ist kein Selbstzweck. Sie soll helfen, Vision und Ziele zu erreichen, und daran bemisst sich, welcher Reifegrad sinnvoll ist.

Was der Check misst und was nicht

Der Check misst die Reife der Kulturentwicklung: wie bewusst, verbindlich und lernfähig ein Unternehmen mit seiner Kultur umgeht. Ob eine Kultur gut ist oder zum Geschäft passt, bewertet er nicht. Ein inhabergeführtes Unternehmen kann auf niedriger Stufe eine starke, tragfähige Kultur haben, und eine hohe Stufe schützt nicht vor einer Kultur, die Leistung oder Zusammenarbeit bremst. Ob Ihre Kultur trägt, klären die Gespräche über die Ergebnisse und bei Bedarf eine eigene Kulturanalyse. Weil sich Kultur nur begrenzt steuern lässt, beschreiben die höheren Stufen vor allem bessere Bedingungen: klare Verantwortung, ehrliche Rückmeldung und die Fähigkeit, aus Erfahrungen zu lernen.

Die sechs Reifestufen

Stufe 0 Freestyle	Kultur ist kein Thema. Sie entsteht nebenbei, niemand fühlt sich für sie zuständig.
Stufe 1 Ad hoc	Kulturthemen werden punktuell und anlassbezogen aufgegriffen, meist als Reaktion auf Probleme und getragen von einzelnen Personen.
Stufe 2 Aufmerksamkeit	Die Geschäftsführung hat die Bedeutung erkannt und das Thema benannt. Es wird geklärt und diskutiert, Festlegungen und Ressourcen fehlen noch.
Stufe 3 Erprobung	Es gibt Festlegungen und erste Maßnahmen, die Führungskräfte sind eingebunden. Die Umsetzung ist lückenhaft und erreicht den Alltag noch nicht überall.
Stufe 4 Verankerung	Kultur ist verbindlich in Führung, Zielen, Strukturen und Prozessen verankert, mit klarer Verantwortung und überprüfter Wirkung.
Stufe 5 Optimierung	Kultur wird regelmäßig überprüft und lernend weiterentwickelt. Teams gestalten ihre Zusammenarbeit weitgehend selbst, die Führung setzt Rahmen und sorgt für ehrliche Rückmeldung.

Die Kurzbeschreibungen zeigen die Logik, der alle zehn Kriterien folgen. Maßgeblich für die Bewertung sind die Texte in der Matrix.

Was die Übergänge verlangen

Bis Stufe 2 geht es um Wahrnehmung: Wird das Thema gesehen und benannt? Mit Stufe 3 wird festgelegt und erprobt, mit Stufe 4 wird aus Erprobtem eine verbindliche Regel mit Verantwortung, Budget und Konsequenzen. Stufe 5 beschreibt eine Organisation, die das Erreichte regelmäßig selbst infrage stellt und ihre Kultur zunehmend aus den Teams heraus weiterentwickelt. Der Schritt von Stufe 3 auf Stufe 4 ist meist der anspruchsvollste, weil Initiativen dort zu Strukturen werden und Widersprüche zwischen Anspruch und Alltag nicht mehr hingenommen werden.

Die zehn Kriterien

Die Reihenfolge ist ohne Wertung. Jedes Kriterium beleuchtet eine eigene Seite der Kultur, gemeinsam ergeben sie das Gesamtbild.

1	Chefsache Unternehmenskultur	Übernehmen Geschäftsführung und Führungskräfte einschließlich der mittleren Ebene sichtbar Verantwortung für die Kultur und leben vor, was sie erwarten?
2	Unternehmenskultur als Disziplin	Gibt es ein gemeinsames Verständnis davon, was Kultur im eigenen Unternehmen ist und wie man sie gezielt gestaltet?
3	Werte-Fundament	Gibt es gemeinsame Werte, die im Alltag erkennbar gelebt werden und bei Abweichungen Folgen haben?
4	Vision und Kultur	Ist geklärt, welche Kultur das Unternehmen braucht, um seine Vision zu erreichen, und in welche Richtung sie sich entwickeln muss?
5	Kulturvision und Kulturziele	Ist festgelegt, was die Kulturentwicklung bis wann konkret verändern soll, und lässt sich das überprüfen?
6	Strategie und Kultur	Werden kulturelle Voraussetzungen und Folgen bei strategischen Entscheidungen systematisch geprüft?
7	Artefakte	Passen sichtbare Zeichen wie Räume, Titel, Abläufe und Anreizsysteme zur angestrebten Kultur?
8	Rituale und Annahmen	Sind ungeschriebene Regeln und Grundannahmen bekannt, und können Fehler, Zweifel und Widerspruch offen angesprochen werden?
9	Verankerung der Kulturentwicklung	Ist Kulturentwicklung mit klarer Verantwortung, Mandat und Ressourcen organisatorisch verankert?
10	Erfolgs- und Wirkungskontrolle	Wird die Wirkung von Kultur und Kulturentwicklung erhoben, bewertet und zur Steuerung genutzt?

Nutzen Sie das Modell mit Gelassenheit. Es geht weniger darum, Missstände aufzudecken, als zukunfts- und lösungsorientiert vorzugehen. Ziel ist eine sichtbare, schrittweise Entwicklung und keine Bestnote.

In drei Schritten zum Entwicklungspfad

Schritt 1: Reife bewerten

Lesen Sie je Kriterium die sechs Beschreibungen und markieren Sie die Stufe, die Ihre heutige Situation am besten trifft. Prüfen Sie Ihre Wahl am Hinweis „Erkennbar an“. Eine Stufe gilt als erreicht, wenn Sie dafür Belege aus dem eigenen Alltag nennen können und die Merkmale der Stufen darunter ebenfalls erfüllt sind. Maßgeblich ist der gelebte Zustand: Was beschlossen, aber noch nicht umgesetzt ist, zählt für die nächste Stufe noch nicht.

Die Bewertung können Sie allein oder im Team vornehmen. Aussagekräftiger wird sie, wenn mehrere Personen unabhängig voneinander bewerten und die Ergebnisse anschließend vergleichen. Beziehen Sie dabei unbedingt Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung ein. Kultur ist vor allem das, was Menschen im Alltag erleben, und die Sicht aus der Führung fällt häufig freundlicher aus. Wo Einschätzungen weit auseinanderliegen, steckt meist der wertvollste Gesprächsstoff. Halten Sie im Ergebnisprofil fest, woran Sie Ihre Wahl festmachen, damit das Gespräch über Belege geführt wird statt über Meinungen. Unterscheiden sich Bereiche wie Verwaltung und Betrieb oder Zentrale und Standorte deutlich, bewerten Sie sie getrennt.

Schritt 2: Benötigte Reife festlegen

Entscheiden Sie, welchen Reifegrad Ihr Unternehmen braucht, um seine Vision und Ziele zu erreichen, und tragen Sie diesen Wert im Ergebnisprofil als Soll ein. Die höchste Stufe anzustreben, ist selten sinnvoll. Orientieren Sie sich an den anstehenden Vorhaben: Stehen etwa eine Reorganisation, ein Zukauf oder ein neues Geschäftsmodell an, gewinnen die Kriterien Strategie und Kultur sowie Rituale und Annahmen an Gewicht.

Schritt 3: Lücken erkennen und Maßnahmen planen

Aus dem Abstand zwischen Ist und Soll ergibt sich der Entwicklungsbedarf. Planen Sie je Kriterium höchstens eine Stufe pro Schritt. Der Sprung von Stufe 1 auf Stufe 4 innerhalb von zwei Jahren etwa ist unrealistisch. Hilfreich ist die Leitfrage: Welche Maßnahmen müssen wir heute ergreifen, um bis zu einem festgelegten Zeitpunkt die nächste Stufe zu erreichen?

Setzen Sie bei den Kriterien an, die andere tragen. Ohne Bewegung bei Chefsache Unternehmenskultur und Verankerung der Kulturentwicklung bleiben Fortschritte in den übrigen Kriterien selten stabil. Bündeln Sie die Maßnahmen in einem Kulturentwicklungsprogramm, das die Geschäftsführung verantwortet und für das konkrete Verantwortliche benannt sind. Ist eine Stufe erreicht, beginnt der Kreislauf von vorn. Ebenso legitim ist es, mit einer erreichten Stufe zufrieden zu sein.

BEVOR SIE STARTEN

Gestaltet Ihr Unternehmen seine Kultur, oder gestaltet die Kultur Ihr Unternehmen?

Das Reifegradmodell beschreibt zehn Kriterien der Kulturentwicklung auf jeweils sechs Reifestufen. Jede Stufe nennt Belege, an denen sie sich im Alltag erkennen lässt. Bewertet wird der gelebte Zustand, Geplantes und Beschlossenes zählt noch nicht. Eine Stufe gilt als erreicht, wenn auch die Merkmale der Stufen darunter erfüllt sind. Am meisten bringt der Bogen, wenn mehrere Personen unabhängig voneinander bewerten und die Ergebnisse anschließend gemeinsam besprechen.

ANGABEN ZUR EINSCHÄTZUNG

Unternehmen	Bewerteter Bereich (Gesamtunternehmen oder Teil)
Bewertet von	Funktion
Datum	Durchgang / Version

Ihre Rolle bei dieser Einschätzung

☐ Geschäftsführung ☐ Führungskraft ☐ Mitarbeitende ☐ Sicht von außen

Lieber mit Begleitung? Sie möchten den Check mit Ihrem Führungsteam oder bereichsübergreifend einsetzen? Wir unterstützen Sie gern mit einem Workshop oder einer ausführlichen Analyse. Mehr dazu auf Seite 12.

Reifegradmodell Kulturentwicklung, Version 2.0 (Oktober 2026), sevenhorizons eGmbH. Lizenz CC BY-SA 4.0.
Die Einschätzung ist subjektiv und ersetzt keine Kulturanalyse.

ORIENTIERUNG

So arbeiten Sie mit dem Bogen.

- 1 Angaben eintragen**
Ergänzen Sie links Unternehmen, Ihren Namen und das Datum. Bei mehreren Durchgängen hilft eine Versionsangabe beim späteren Vergleich.
- 2 Ist-Stufe wählen**
Markieren Sie auf den Seiten 5 bis 8 je Kriterium die Stufe, deren Beschreibung und Belege („Erkennbar an“) Ihre heutige Situation am besten treffen. Pro Kriterium ist nur eine Auswahl möglich.
- 3 Soll festlegen**
Wählen Sie im Ergebnisprofil die Stufe, die Ihr Unternehmen für seine Vision und Ziele braucht. Ist, Lücke und die Auswertung werden automatisch ergänzt.
- 4 Nächste Schritte planen**
Halten Sie im Maßnahmenplan fest, was bis wann und durch wen geschehen soll, und speichern Sie die Datei.

Die sechs Reifestufen

Stufe 0	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5
Freestyle	Ad hoc	Aufmerksamkeit	Erprobung	Verankerung	Optimierung

Häufige Fragen finden Sie auf Seite 11, Kontakt und persönliche Begleitung auf Seite 12.

Kriterium Reifestufe	Stufe 0 Freestyle	Stufe 1 Ad hoc	Stufe 2 Aufmerksamkeit	Stufe 3 Erprobung	Stufe 4 Verankerung	Stufe 5 Optimierung
1 Chefsache Unternehmenskultur <i>Übernehmen Geschäftsführung und Führungskräfte einschließlich der mittleren Ebene sichtbar Verantwortung für die Kultur und leben vor, was sie erwarten?</i>	Die Geschäftsführung sieht Kultur nicht als ihre Aufgabe. Kultur gilt als gegeben oder als Angelegenheit der Personalabteilung. Erkennbar an: Kultur taucht weder auf den Agenden der Geschäftsführung noch in ihrer Kommunikation auf. ☐ trifft zu (Stufe 0)	Die Geschäftsführung greift einzelne Kulturthemen wie Führung oder Kommunikation auf, meist als Reaktion auf ein Problem. Ein Verständnis der eigenen Rolle für die Kultur als Ganzes fehlt. Erkennbar an: Kultur wird erst nach Konflikten, Kündigungen oder schlechten Befragungswerten zum Thema. ☐ trifft zu (Stufe 1)	Die Geschäftsführung erkennt ihre Verantwortung für die Kultur grundsätzlich an und spricht darüber. Wie sie diese Rolle ausfüllen will, ist offen, das eigene Verhalten bleibt weitgehend unreflektiert. Erkennbar an: Kultur steht gelegentlich auf der Agenda, Reden und Handeln der Geschäftsführung passen nicht immer zusammen. ☐ trifft zu (Stufe 2)	Die Geschäftsführung hat ihre Rolle für die Kultur geklärt, reflektiert ihr Verhalten als Vorbild und bindet die nächste Führungsebene ein. Die mittlere Führungsebene, die den Alltag am stärksten prägt, ist erst teilweise erreicht. Erkennbar an: Der Führungskreis hat eine abgestimmte Haltung, die Geschäftsführung holt Feedback zur eigenen Wirkung ein. ☐ trifft zu (Stufe 3)	Alle Führungsebenen, ausdrücklich auch die mittlere, verstehen Kultur als Teil ihrer Führungsaufgabe, werden darin unterstützt und daran gemessen. Die Geschäftsführung handelt nach dem, was sie von anderen erwartet, auch wenn es etwas kostet. Erkennbar an: Kultur ist fester Bestandteil von Führungsrunden, Zielvereinbarungen und der Auswahl von Führungskräften. ☐ trifft zu (Stufe 4)	Kulturverantwortung ist selbstverständlicher Teil des Führungsverständnisses und wird von den Teams mitgetragen. Die Geschäftsführung überprüft regelmäßig ihre kulturelle Wirkung und stellt sich bewusst der Kritik von Mitarbeitenden. Erkennbar an: Feedback an die Geschäftsführung hat sichtbare Konsequenzen, Kulturfragen werden bei wichtigen Entscheidungen selbstverständlich mitgedacht. ☐ trifft zu (Stufe 5)
2 Unternehmenskultur als Disziplin <i>Gibt es ein gemeinsames Verständnis davon, was Kultur im eigenen Unternehmen ist und wie man sie gezielt gestaltet?</i>	Kultur gilt als weiches Thema, das sich nicht gestalten lässt. Das Tagesgeschäft hat Vorrang, als Managementaufgabe wird Kultur nicht verstanden. Erkennbar an: Sätze wie „Kultur hat man oder hat man nicht“ bleiben un widersprochen. ☐ trifft zu (Stufe 0)	Einzelne Führungskräfte und Mitarbeitende haben eine Vorstellung von Kultur, die Auffassungen gehen aber weit auseinander. Ob und wie sich Kultur gestalten lässt, ist ungeklärt. Erkennbar an: Fragt man fünf Personen, was „unsere Kultur“ ist, erhält man fünf unvereinbare Antworten. ☐ trifft zu (Stufe 1)	Die Geschäftsführung versteht Kultur als gestaltbare Managementaufgabe und stößt eine Klärung an. Ein für das Unternehmen gültiges Kulturverständnis wird diskutiert, ist aber noch nicht festgelegt. Erkennbar an: Erste Workshops oder Gespräche darüber, was Kultur für das eigene Haus bedeutet. ☐ trifft zu (Stufe 2)	Ein für das Unternehmen formuliertes Kulturverständnis und eine gemeinsame Sprache dafür sind festgelegt. Führungskräfte arbeiten damit, im Alltag der Mitarbeitenden ist es noch nicht angekommen. Erkennbar an: Ein schriftlich festgehaltenes Kulturverständnis, auf das sich Führungskräfte in Gesprächen beziehen. ☐ trifft zu (Stufe 3)	Kultur wird als Managementdisziplin mit eigenen Methoden betrieben. Das Kulturverständnis ist in beobachtbares Verhalten übersetzt, Kulturkompetenz ist Teil der Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitenden. Erkennbar an: Kulturthemen in Onboarding, Qualifizierung und Führungsleitlinien mit konkreten Verhaltensbeschreibungen. ☐ trifft zu (Stufe 4)	Kultur wird gemeinsam mit Vision, Strategie und Organisation gestaltet. Teams entwickeln ihre Zusammenarbeit weitgehend selbst weiter, die Führung setzt den Rahmen und sorgt für ehrliche Rückmeldung. Erkennbar an: Kulturimpulse kommen aus der Belegschaft, Methoden und Formate werden gemeinsam ausgewertet und verbessert. ☐ trifft zu (Stufe 5)

Kriterium Reifestufe	Stufe 0 Freestyle	Stufe 1 Ad hoc	Stufe 2 Aufmerksamkeit	Stufe 3 Erprobung	Stufe 4 Verankerung	Stufe 5 Optimierung
3 Werte-Fundament <i>Gibt es gemeinsame Werte, die im Alltag erkennbar gelebt werden und bei Abweichungen Folgen haben?</i>	Gemeinsame Unternehmenswerte gibt es nicht oder nur auf dem Papier. Jede Person handelt nach eigenen Werten, was im Zweifel gilt, ist unklar. Erkennbar an: Niemand kann die Unternehmenswerte nennen, oder sie werden belächelt. ☐ trifft zu (Stufe 0)	In einzelnen Teams oder Bereichen haben sich gemeinsame Werte herausgebildet, meist geprägt durch einzelne Führungskräfte. Unternehmensweit gültige Werte fehlen oder sind nicht greifbar. Erkennbar an: Zwischen Bereichen gelten spürbar unterschiedliche Spielregeln. ☐ trifft zu (Stufe 1)	Die Geschäftsführung erkennt den Bedarf an einem gemeinsamen Werte-Fundament und beginnt zu klären, welche Werte heute gelebt und welche künftig gebraucht werden. Erkennbar an: Eine Bestandsaufnahme der gelebten Werte ist angestoßen, eine verbindliche Festlegung fehlt. ☐ trifft zu (Stufe 2)	Gemeinsame Werte sind unter Beteiligung von Führungskräften und Mitarbeitenden erarbeitet und kommuniziert. Was sie im Alltag konkret bedeuten, ist erst teilweise geklärt, die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit ist spürbar. Erkennbar an: Die Werte sind bekannt, ihre Übersetzung in Verhalten ist uneinheitlich. ☐ trifft zu (Stufe 3)	Die Werte sind in konkrete Verhaltensweisen übersetzt und in Führung, Personalauswahl, Beurteilung und Zusammenarbeit verankert. Verstöße werden angesprochen und haben Folgen, auch auf Führungsebene. Erkennbar an: Mitarbeitende nennen Beispiele, in denen Werte eine Entscheidung geprägt haben, Externe beschreiben das Unternehmen mit ähnlichen Begriffen. ☐ trifft zu (Stufe 4)	Die Werte werden regelmäßig darauf geprüft, ob sie noch tragen und zu künftigen Anforderungen passen, und gemeinsam weiterentwickelt. Spannungen zwischen Werten werden offen besprochen. Erkennbar an: Regelmäßige Wertedialoge mit sichtbaren Ergebnissen, Wertekonflikte dienen als Lernanlass. ☐ trifft zu (Stufe 5)
4 Vision und Kultur <i>Ist geklärt, welche Kultur das Unternehmen braucht, um seine Vision zu erreichen, und in welche Richtung sie sich entwickeln muss?</i>	Eine Unternehmensvision gibt es nicht, oder sie steht unverbunden neben dem Alltag. Ob die bestehende Kultur zu ihr passt, wird nicht gefragt. Erkennbar an: Die Vision ist kaum bekannt und spielt in Gesprächen keine Rolle. ☐ trifft zu (Stufe 0)	Die Vision ist formuliert, eine Verbindung zur Kultur stellen höchstens einzelne Teams her. Die Vision gilt als Sache der Strategie, Kultur als Sache des Miteinanders. Erkennbar an: Vision und Kultur werden in getrennten Formaten und von verschiedenen Personen behandelt. ☐ trifft zu (Stufe 1)	Die Geschäftsführung erkennt, dass die Vision ohne passende Kultur nicht erreichbar ist. Welche kulturellen Voraussetzungen konkret fehlen, ist noch nicht untersucht. Erkennbar an: Die Frage „Passt unsere Kultur zu unserer Vision?“ wird gestellt, aber noch nicht beantwortet. ☐ trifft zu (Stufe 2)	Die Geschäftsführung hat abgeleitet, welche Kultur die Vision erfordert, und sie mit der heutigen Kultur verglichen. Erste Handlungsfelder fehlen, ist noch nicht abgestimmte Umsetzung fehlt noch. Erkennbar an: Ein Abgleich von heutiger und benötigter Kultur liegt vor, etwa als Bild aus Stärken und Lücken. ☐ trifft zu (Stufe 3)	Vision und Zielkultur sind aufeinander abgestimmt und werden gemeinsam kommuniziert. Ein Umsetzungsplan beschreibt, wie sich die Kultur in Richtung Vision entwickeln soll, und wird verfolgt. Erkennbar an: Wer die Vision erklärt, erklärt auch, welches Verhalten sie im Alltag verlangt. ☐ trifft zu (Stufe 4)	Vision und Kultur werden regelmäßig gemeinsam überprüft, auch mit Mitarbeitenden, Kunden und Partnern. Ändert sich die Vision, wird die Zielkultur selbstverständlich mit angepasst. Erkennbar an: Visionsarbeit enthält feste Kulturbausteine, Rückmeldungen aus dem Umfeld fließen ein. ☐ trifft zu (Stufe 5)
5 Kulturovision und Kulturziele <i>Ist festgelegt, was die Kulturentwicklung bis wann konkret verändern soll, und lässt sich das überprüfen?</i>	Es gibt keine Vorstellung davon, was Kulturentwicklung bewirken soll. Kulturmaßnahmen, sofern es sie gibt, stehen ohne Ziel nebeneinander. Erkennbar an: Events oder Leitbilder werden umgesetzt, ohne dass jemand ihren Zweck benennen kann. ☐ trifft zu (Stufe 0)	Es ist anerkannt, dass Kultur kein Selbstzweck ist, Ziele für ihre Entwicklung gibt es aber nicht. Einzelne Personen verfolgen eigene, unausgesprochene Vorstellungen. Erkennbar an: Auf die Frage nach dem Zweck einer Kulturmaßnahme folgen allgemeine Antworten wie „bessere Stimmung“. ☐ trifft zu (Stufe 1)	Im Unternehmen kursieren unterschiedliche Vorstellungen davon, was Kulturentwicklung erreichen soll. Sie sind weder abgestimmt noch priorisiert. Erkennbar an: Geschäftsführung, Personalbereich und Betriebsrat nennen jeweils andere Ziele. ☐ trifft zu (Stufe 2)	Die Geschäftsführung hat erste Kulturziele formuliert und priorisiert. Eine gemeinsam getragene, kommunizierbare Kulturovision fehlt noch, die Ziele sind kaum überprüfbar. Erkennbar an: Kulturziele stehen in einem Strategie- oder Klausurpapier, sind im Unternehmen aber kaum bekannt. ☐ trifft zu (Stufe 3)	Eine von Geschäftsführung und Führungskräften getragene Kulturovision ist formuliert und in überprüfbare Ziele mit Zeithorizont übersetzt. Sie wird nach innen und außen genutzt. Erkennbar an: Kulturziele sind Teil der Unternehmensziele und finden sich in Zielvereinbarungen oder OKR wieder. ☐ trifft zu (Stufe 4)	Kulturovision und Kulturziele werden regelmäßig am Erreichten und an neuen Anforderungen gemessen und nachgeschärft. Mitarbeitende sind an ihrer Weiterentwicklung beteiligt. Erkennbar an: Regelmäßige Zielreviews mit dokumentierten Anpassungen. ☐ trifft zu (Stufe 5)

Kriterium Reifestufe	Stufe 0 Freestyle	Stufe 1 Ad hoc	Stufe 2 Aufmerksamkeit	Stufe 3 Erprobung	Stufe 4 Verankerung	Stufe 5 Optimierung
6 Strategie und Kultur <i>Werden kulturelle Voraussetzungen und Folgen bei strategischen Entscheidungen systematisch geprüft?</i>	Strategie wird ohne Blick auf die Kultur entwickelt und umgesetzt. Scheitert die Umsetzung, werden die Ursachen anderswo gesucht. Erkennbar an: Strategiepapiere enthalten keine Aussagen zu Verhalten, Zusammenarbeit oder Führung. ☐ trifft zu (Stufe 0)	In einzelnen Projekten zeigt sich, dass Kultur die Umsetzung bremst oder trägt, meist im Nachhinein. In die Strategiearbeit fließt diese Erkenntnis nicht ein. Erkennbar an: Projektrückblicke nennen kulturelle Ursachen, an der nächsten Planung ändert sich nichts. ☐ trifft zu (Stufe 1)	Die Geschäftsführung erkennt, dass Strategie und Kultur zusammengehören. Kulturelle Fragen werden in der Strategiearbeit angesprochen, aber nicht systematisch bearbeitet. Erkennbar an: In Strategieklausuren ist Kultur ein Diskussionspunkt, aus dem keine Aufgaben entstehen. ☐ trifft zu (Stufe 2)	Für die wichtigsten strategischen Vorhaben wird geprüft, welche Kultur sie voraussetzen und wo die heutige Kultur bremst. Daraus werden erste flankierende Maßnahmen abgeleitet. Erkennbar an: Große Vorhaben enthalten einen Abschnitt zu kulturellen Voraussetzungen und Risiken. ☐ trifft zu (Stufe 3)	Die kulturelle Prüfung ist fester Teil von Strategieprozess und Vorhabensteuerung, etwa bei Reorganisationen, Zukäufen oder neuen Geschäftsmodellen. Kulturmaßnahmen sind mit der Strategie verzahnt und budgetiert. Erkennbar an: Jede strategische Entscheidungsvorlage enthält eine Einschätzung der kulturellen Passung. ☐ trifft zu (Stufe 4)	Strategie und Kultur werden in einem gemeinsamen Prozess entwickelt und regelmäßig überprüft, auch anhand von Signalen aus Markt und Umfeld. Kulturelle Stärken werden bewusst als Wettbewerbsvorteil genutzt. Erkennbar an: Strategische Optionen werden auch danach bewertet, wie gut sie zur Kultur passen oder sie weiterentwickeln. ☐ trifft zu (Stufe 5)
7 Artefakte <i>Passen sichtbare Zeichen wie Räume, Titel, Abläufe und Anreizsysteme zur angestrebten Kultur?</i>	Dass sich Kultur in sichtbaren Dingen zeigt, ist nicht im Bewusstsein. Räume, Titel, Abläufe und Anreize entstehen ohne Blick auf ihre kulturelle Wirkung. Erkennbar an: Widersprüche wie „Wir begegnen uns auf Augenhöhe“ neben reservierten Chefparkplätzen fallen niemandem auf. ☐ trifft zu (Stufe 0)	Einzelne Personen oder Teams bemerken, dass sichtbare Zeichen eine andere Sprache sprechen als die erklärte Kultur. Folgen hat das nicht. Erkennbar an: Ironische Kommentare über Widersprüche zwischen Leitbild und Alltag. ☐ trifft zu (Stufe 1)	Die Geschäftsführung erkennt, dass Artefakte Kultur prägen und Widersprüche Glaubwürdigkeit kosten. Eine systematische Bestandsaufnahme fehlt noch. Erkennbar an: Einzelne auffällige Widersprüche werden benannt, aber noch nicht angegangen. ☐ trifft zu (Stufe 2)	Die wichtigsten Artefakte sind auf ihre kulturelle Botschaft hin gesichtet, größere Widersprüche benannt und erste behoben. Anreiz- und Beförderungssysteme bleiben meist noch unberührt. Erkennbar an: Eine Liste erkannter Widersprüche mit ersten umgesetzten Änderungen. ☐ trifft zu (Stufe 3)	Artefakte einschließlich Anreiz-, Beförderungs- und Vergütungssystemen ergeben ein stimmiges Bild der angestrebten Kultur. Neue Artefakte werden vor ihrer Einführung auf Passung geprüft. Erkennbar an: Neue Räume, Titel, Prozesse oder Kampagnen durchlaufen eine Kulturprüfung. ☐ trifft zu (Stufe 4)	Artefakte werden bewusst als Hebel der Kulturentwicklung eingesetzt und regelmäßig überprüft, auch mit dem Blick von außen. Was nicht mehr passt, wird angepasst oder abgeschafft. Erkennbar an: Bewerbende, Kunden und Partner beschreiben das Unternehmen so, wie es sich selbst sieht. ☐ trifft zu (Stufe 5)
8 Rituale und Annahmen <i>Sind ungeschriebene Regeln und Grundannahmen bekannt, und können Fehler, Zweifel und Widerspruch offen angesprochen werden?</i>	Rituale und Grundannahmen wirken unbemerkt. Ungeschriebene Regeln gelten als Natur der Sache und werden nicht hinterfragt. Erkennbar an: Auf die Frage, warum etwas so gemacht wird, lautet die Antwort „Das war schon immer so“. ☐ trifft zu (Stufe 0)	Einzelne Personen, oft Neue oder Externe, benennen ungeschriebene Regeln. Ihre Beobachtungen bleiben folgenlos oder werden abgewehrt, Widerspruch gilt als riskant. Erkennbar an: Hinweise neuer Kolleginnen und Kollegen auf Merkwürdigkeiten verstummen nach wenigen Monaten. ☐ trifft zu (Stufe 1)	Die Geschäftsführung erkennt, dass ungeschriebene Regeln das Verhalten stärker prägen als offizielle Vorgaben. Welche das konkret sind, wird erst ansatzweise erkundet. Erkennbar an: Erste Gespräche darüber, was man bei uns tun muss, um voranzukommen, und womit man aneckt. ☐ trifft zu (Stufe 2)	Wichtige Rituale und Grundannahmen sind gemeinsam mit Führungskräften herausgearbeitet und benannt. Es ist geklärt, welche die angestrebte Kultur stützen und welche ihr im Weg stehen, auch beim Umgang mit Fehlern und Widerspruch. Erkennbar an: Eine dokumentierte Sammlung ungeschriebener Regeln mit Einschätzung ihrer Wirkung. ☐ trifft zu (Stufe 3)	Ungeschriebene Regeln sind auf allen Ebenen besprechbar, Fehler und abweichende Meinungen können ohne Nachteile offen angesprochen werden. Hinderliche Rituale werden bewusst verändert, förderliche gezielt gepflegt. Erkennbar an: Teams vereinbaren eigene Spielregeln, Fehler werden in Rückblicken offen ausgewertet. ☐ trifft zu (Stufe 4)	Teams und Führung hinterfragen ihre Grundannahmen regelmäßig und aus eigenem Antrieb, besonders wenn sich Markt, Technologie oder Organisation verändern. Das Unternehmen lernt bewusst auch auf dieser tiefsten Ebene der Kultur. Erkennbar an: Feste Reflexionsformate, in denen bisherige Gewissheiten auf den Prüfstand kommen. ☐ trifft zu (Stufe 5)

Kriterium Reifestufe	Stufe 0 Freestyle	Stufe 1 Ad hoc	Stufe 2 Aufmerksamkeit	Stufe 3 Erprobung	Stufe 4 Verankerung	Stufe 5 Optimierung
9 Verankerung der Kulturentwicklung <i>Ist Kulturentwicklung mit klarer Verantwortung, Mandat und Ressourcen organisatorisch verankert?</i>	Für Kulturentwicklung ist niemand zuständig. Es gibt weder Verantwortliche noch Budget oder Zeit dafür. Erkennbar an: Kulturbezogene Anliegen finden keinen Adressaten. ☐ trifft zu (Stufe 0)	Einzelne engagierte Personen treiben Kulturthemen aus eigenem Antrieb und ohne Mandat. Ihr Wirken hängt vom persönlichen Einsatz ab und endet oft mit ihrem Weggang. Erkennbar an: Kulturinitiativen setzen an Namen gebunden, nicht an Rollen. ☐ trifft zu (Stufe 1)	Die Geschäftsführung sieht Kulturentwicklung als Aufgabe, für die es eine Zuständigkeit braucht. Eine organisatorische Lösung ist noch nicht gefunden. Erkennbar an: Kultur wird in Führungsrunden als Aufgabe benannt, ohne dass ein Auftrag erteilt wird. ☐ trifft zu (Stufe 2)	Kulturentwicklung ist einer bestehenden Funktion übertragen, etwa Personal, Unternehmensentwicklung oder einem Stab der Geschäftsführung. Mandat und Ressourcen sind begrenzt, die Linie sieht die Aufgabe häufig dort und nicht bei sich. Erkennbar an: Kulturmaßnahmen werden als Angebot einer Fachabteilung wahrgenommen. ☐ trifft zu (Stufe 3)	Verantwortung, Mandat und Budget für Kulturentwicklung sind klar geregelt. Eine koordinierende Stelle unterstützt, die Umsetzung liegt bei den Führungskräften der Linie. Vorhaben mit kultureller Wirkung werden mit dieser Stelle und frühzeitig mit der Mitbestimmung abgestimmt. Erkennbar an: Ein Kulturentwicklungsprogramm mit benannten Verantwortlichen, Zeitplan und Budget. ☐ trifft zu (Stufe 4)	Kulturentwicklung ist Teil des Managementsystems. Die koordinierende Stelle hat direkten Zugang zur Geschäftsführung und versteht sich als Ermöglicherin, Teams, Netzwerke von Mitarbeitenden und die Mitbestimmung tragen die Weiterentwicklung mit. Erkennbar an: Kultur ist fester Tagesordnungspunkt der Unternehmenssteuerung, Initiativen aus der Belegschaft erhalten Zeit und Budget. ☐ trifft zu (Stufe 5)
10 Erfolgs- und Wirkungskontrolle <i>Wird die Wirkung von Kultur und Kulturentwicklung erhoben, bewertet und zur Steuerung genutzt?</i>	Ob Kultur zum Erfolg beiträgt und ob Kulturmaßnahmen wirken, wird nicht erhoben. Kulturarbeit gilt als Glaubensfrage. Erkennbar an: Es gibt keine Daten zur Kultur, oder vorhandene Daten werden nicht ausgewertet. ☐ trifft zu (Stufe 0)	Vereinzelte werden Daten erhoben, etwa durch Mitarbeiterbefragungen, aber ohne Bezug zu Kulturzielen und ohne Konsequenzen. Erkennbar an: Befragungsergebnisse werden verteilt und verschwinden in der Schublade. ☐ trifft zu (Stufe 1)	Die Geschäftsführung will wissen, was Kultur bewirkt, und sucht nach geeigneten Größen. Ein Konzept zur Wirkungsmessung gibt es noch nicht. Erkennbar an: Vorhandene Daten wie Fluktuation, Krankenstand oder Befragungen werden erstmals zusammengetragen. ☐ trifft zu (Stufe 2)	Erste quantitative und qualitative Kenngrößen sind festgelegt und werden erhoben. Sie sind mit den Kulturzielen verbunden, fließen aber noch kaum in Entscheidungen ein. Erkennbar an: Ein kleines Set an Kulturkennzahlen wird regelmäßig berichtet. ☐ trifft zu (Stufe 3)	Kurz-, mittel- und langfristige Mess- und Zielgrößen sind definiert, werden regelmäßig erhoben und mit den Führungskräften ausgewertet. Die Ergebnisse steuern Maßnahmen und Prioritäten. Erkennbar an: Kulturkennzahlen stehen im Management-Reporting neben Finanz- und Kundengrößen. ☐ trifft zu (Stufe 4)	Zusammenhänge zwischen Kultur, Unternehmenserfolg, Bindung von Mitarbeitenden und Kundenzufriedenheit werden plausibel begründet und kritisch geprüft. Kennzahlen dienen dem Lernen, Maßstab ist die eigene Entwicklung über die Zeit. Erkennbar an: Ergebnisse werden mit den Mitarbeitenden geteilt und gemeinsam in Verbesserungen übersetzt. ☐ trifft zu (Stufe 5)

Kriterium	0	1	2	3	4	5	Ist	Soll	Lücke	Woran machen Sie Ihre Einschätzung fest?
1 Chefsache Unternehmenskultur									▼	
2 Unternehmenskultur als Disziplin									▼	
3 Werte-Fundament									▼	
4 Vision und Kultur									▼	
5 Kulturvision und Kulturziele									▼	
6 Strategie und Kultur									▼	
7 Artefakte									▼	
8 Rituale und Annahmen									▼	
9 Verankerung der Kulturentwicklung									▼	
10 Erfolgs- und Wirkungskontrolle									▼	

Gesamtbild

über alle bewerteten Kriterien

Bewertet

Schwächstes Kriterium

Größte Lücke

Spannweite Ist

Legende: **Ist** = aktuelle Stufe, **Soll** = angestrebte Stufe. Einen Durchschnitt bildet der Bogen bewusst nicht. Aussagekräftiger ist das Muster: Wo liegen Kriterien deutlich unter dem Rest, und wo ist die Lücke am größten?

Kriterium	Ist / Soll	Nächster Schritt / Maßnahme	Verantwortlich	Bis wann	Priorität	
1 Chefsache Unternehmenskultur						▼
2 Unternehmenskultur als Disziplin						▼
3 Werte-Fundament						▼
4 Vision und Kultur						▼
5 Kulturvision und Kulturziele						▼
6 Strategie und Kultur						▼
7 Artefakte						▼
8 Rituale und Annahmen						▼
9 Verankerung der Kulturentwicklung						▼
10 Erfolgs- und Wirkungskontrolle						▼

Abweichungen zwischen Einschätzungen und offene Fragen

Vereinbarungen und Termin der nächsten Überprüfung

Häufige Fragen

Wie verlässlich ist das Ergebnis?

Der Check ist ein Reflexionsinstrument aus der Beratungspraxis und kein wissenschaftlich validiertes Messverfahren. Verlässlicher wird das Bild, je mehr Perspektiven einfließen. Liegen Bewertungen bei einem Kriterium systematisch weit auseinander, lohnt die Frage, ob alle dieselbe Beschreibung gleich verstanden haben. Brauchen Sie ein belastbares Bild, etwa vor einer Reorganisation, ist der ausführliche Check mit uns der bessere Weg (Seite 12).

Warum zeigt das Ergebnisprofil keinen Durchschnitt?

Die Stufen bilden eine Rangfolge, keine gleichabständigen Messwerte. Ein Durchschnitt würde eine Genauigkeit vortäuschen, die es nicht gibt, und Schwachstellen verdecken. Das Profil zeigt deshalb das schwächste Kriterium, die größte Lücke und die Spannweite über alle Kriterien.

Unser Unternehmen hat sehr unterschiedliche Bereiche. Wie gehen wir damit um?

Bewerten Sie Bereiche getrennt, wenn sich ihre Kulturen erkennbar unterscheiden, und tragen Sie den Bereich auf Seite 4 ein. Die Unterschiede zwischen Bereichen sind oft selbst ein wichtiger Befund.

Ich kann mich nicht zwischen zwei Stufen entscheiden. Was tun?

Wählen Sie die niedrigere Stufe, solange Ihnen für die höhere die Belege fehlen, und notieren Sie im Ergebnisprofil, was noch fehlt. Genau dieser Vermerk ist oft der beste Ausgangspunkt für eine Maßnahme.

Was bedeutet es, wenn die Kriterien auf unterschiedlichen Stufen stehen?

Das ist normal und Teil des Erkenntnisprozesses. Eine Geschäftsführung kann Kultur zur Chefsache erklärt haben und trotzdem keine verankerten Werte haben. Genauer hinsehen sollten Sie, wenn ein Kriterium zwei oder mehr Stufen vom Rest abweicht. Dort liegt meist entweder ein verborgener Engpass oder eine Stärke, die sich bewusster nutzen lässt.

Mit welchem Kriterium sollte ich beginnen?

Die Reihenfolge spielt für die Bewertung keine Rolle. Beginnen Sie mit dem Kriterium, das Ihnen am leichtesten fällt.

Gibt es Referenzwerte aus anderen Unternehmen oder Branchen?

Nein. Ein solcher Vergleich wäre auch wenig zielführend, weil jede Unternehmenskultur individuell ist. Aussagekräftig ist der Entwicklungspfad im eigenen Unternehmen.

Was sind Artefakte?

Artefakte sind sichtbare Dinge, in denen sich Kultur oft unbewusst zeigt: Gebäude und Architektur, Büroeinrichtung, Dresscode, Türschilder und Visitenkarten, Positionsbezeichnungen, Gehaltsstrukturen, Anreiz- und Beförderungskriterien, Corporate Identity und Corporate Language, Events, Webseite und Druckerzeugnisse. Widersprüche zwischen Artefakten und erklärter Kultur kosten besonders viel Glaubwürdigkeit.

Eignet sich das Modell für größere Gruppen?

Ja. Es empfiehlt sich sogar, Führungskräfte, Mitarbeitende und den Blick von außen zusammenzubringen. Jede Person füllt dafür einen eigenen Bogen aus und gibt auf Seite 4 ihre Rolle an. Unterschiedliche Ergebnisse sind ausdrücklich gewollt.

Wie stelle ich mehrere Bewertungen einander gegenüber?

Übertragen Sie die Ist-Werte aller Beteiligten in eine gemeinsame Übersicht und markieren Sie je Kriterium den niedrigsten und den höchsten Wert. Die Spannweite zeigt, wo die Sichtweisen auseinandergehen, und gibt die Reihenfolge für das gemeinsame Gespräch vor. Ordnen Sie die Werte zusätzlich nach Rollen, denn Unterschiede zwischen Führung und Belegschaft sind oft der aufschlussreichste Teil.

Funktioniert die automatische Auswertung in jedem PDF-Programm?

Auswahl, Texteingaben und Speichern funktionieren in allen gängigen Programmen. Die automatische Übernahme ins Ergebnisprofil benötigt ein Programm mit JavaScript-Unterstützung, etwa den kostenlosen Adobe Acrobat Reader. In anderen Programmen tragen Sie Ist und Lücke im Ergebnisprofil von Hand ein.

Kann ich den Bogen ausdrucken?

Ja. Der Bogen ist für DIN A4 quer angelegt und lässt sich ohne Qualitätsverlust auf DIN A3 skalieren, etwa für die Arbeit an der Pinnwand.

Kann ich das Modell verändern oder ergänzen?

Grundsätzlich ja, die Lizenz erlaubt Bearbeitungen. Die hier bereitgestellte Fassung ist das offizielle Modell. Ihre Anregungen nehmen wir gern auf, um es weiterzuentwickeln.

Lizenz



Das Reifegradmodell Kulturentwicklung, Version 2.0 vom Oktober 2026, ist ein Werk der sevenhorizons eGmbH. Es steht unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung, Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0). Sie dürfen es nutzen, weitergeben und anpassen, sofern Sie die Urheberschaft nennen und Bearbeitungen unter derselben Lizenz weitergeben. Lizenztext: creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de

Persönliche Begleitung und Kontakt finden Sie auf Seite 12.

GRENZEN DES CHECKS

Ein Bogen zeigt die Richtung. Den Weg finden wir im Gespräch.

Der Kulturentwicklungs-Check ist ein guter Einstieg. Wer auf seiner Grundlage Entscheidungen treffen will, sollte seine Grenzen kennen.

- Er bildet Selbsteinschätzungen ab. Blinde Flecken, die alle Beteiligten teilen, bleiben unsichtbar.
- Er misst die Reife der Kulturentwicklung. Wie Ihre Kultur beschaffen ist und ob sie zu Ihrer Strategie passt, beantwortet er nicht.
- Ungeschriebene Regeln und Grundannahmen deutet ein Bogen nur an. Sie zeigen sich im Gespräch und im Alltag.
- Unterschiede zwischen Bereichen, Standorten und Ebenen werden erst mit vielen Stimmen sichtbar.
- Er ist ein Reflexionsinstrument aus der Beratungspraxis und kein validiertes Messverfahren.

Lassen Sie uns ins Gespräch kommen.

Erzählen Sie uns bei einer Tasse Kaffee oder am Telefon, was Sie bewegt und was Sie vorhaben. Wir hören zu, denken mit und finden gemeinsam mit Ihnen heraus, welcher nächste Schritt zu Ihnen passt. Das erste Gespräch ist für Sie unverbindlich.

Annedore Liebs-Schuchardt

+49 2102 891 615 0

a.liebs-schuchardt@sevenhorizons.de

Jochen Schuchardt

+49 2102 891 615 0

jochen.schuchardt@sevenhorizons.de

sevenhorizons eGmbH · An der Burg 6 | D-40883 Ratingen

www.sevenhorizons.de · hallo@sevenhorizons.de

PERSÖNLICH VERTIEFEN

Der ausführliche Kulturentwicklungs-Check mit sevenhorizons

Wir verbinden das Modell mit dem Blick von außen und den Stimmen aus Ihrer Organisation. So entsteht ein Bild, auf das Sie Entscheidungen bauen können.

- 1 Auftakt mit der Geschäftsführung**
Anlass, Fragestellung und Erwartungen klären und den Rahmen gemeinsam festlegen.
- 2 Viele Perspektiven**
Führungskräfte und Mitarbeitende bewerten anonym, wie wir werten nach Rollen und Bereichen aus.
- 3 Auf einen Kaffee mit ...**
Vertrauliche Einzelgespräche machen ungeschriebene Regeln und Grundannahmen hörbar.
- 4 Kulturspaziergang**
Wir lesen Artefakte vor Ort: Räume, Rituale, Abläufe, Anreizsysteme und Sprache.
- 5 Ergebnisworkshop**
Befunde mit dem Führungsteam einordnen, Prioritäten setzen und die nächsten Schritte vereinbaren.

Was Sie am Ende in der Hand haben

Ein belastbares Bild Ihrer Kulturentwicklung aus vielen Perspektiven, klar priorisierte Handlungsfelder und einen Fahrplan für die nächsten Schritte, den Ihr Führungsteam selbst mitentwickelt hat.

Umfang und Formate stimmen wir auf Ihre Situation ab. Für kleine und mittlere Unternehmen kann eine Förderung über das BAFA in Frage kommen.

ÜBER SEVENHORIZONS

Veränderungskomplizen, Möglichmacher und Ärmelhochkrempler für Organisationen im Wandel.

Zukunft entsteht dort, wo Menschen den Mut finden, Neues zu wagen, Verbundenheit spüren und gemeinsam über sich hinauswachsen.

In Entwicklungs-, Strategie- und Transformationsvorhaben schaffen wir Struktur, wo Komplexität den Alltag prägt, und Orientierung, wo Neues gestaltet werden muss. Wir stärken die Veränderungsfähigkeit von Organisationen, die sich weiterentwickeln wollen, und geben Trittsicherheit, wo Menschen Neuland betreten.

Kulturentwicklung gehört für uns selbstverständlich dazu, denn an ihr zeigt sich, ob Strategie und Veränderung im Alltag tatsächlich ankommen.

Annedore Liebs-Schuchardt

Enthusiastin für Zukunftsgestaltung und Change

Jochen Schuchardt

Neuland-Navigator, Ärmelhochkrempler und Möglichmacher

Wo Erfahrung auf Neugier trifft, entsteht Veränderung mit Wirkung

Wir arbeiten an dem, was trägt: an Purpose und Vision, an Strategien und Projekten, an Zusammenarbeit, Führung und Unternehmenskultur. Daraus entstehen konkrete Werkstücke statt Papiere für die Schublade, also Lösungen, die Entscheidungen erleichtern, Orientierung geben und im Alltag wirken.

Wenn fünf kluge Fragen mehr bewegen als 50 Folien

Unsere Workshops sind lebendige Denk-, Arbeits- und Ausprobierräume, etwa für Strategische Inventuren, Value Proposition Design, Debriefings oder Lessons Learned. Wir setzen auf kluge Fragen, saubere Struktur und den Mut, Dinge auch einmal anders zu denken. Für Methodenzirkus und PowerPoint-Wüsten ist bei uns kein Platz.

»In Führung gehen« für Status-quo-Rebellen

Im Coaching und Sparring begleiten wir Unternehmerinnen und Unternehmer, Führungskräfte, Projektverantwortliche und Young Professionals, zielorientiert und auf Augenhöhe. Es geht um Klarheit, Wirksamkeit und Gelassenheit im Handeln. Humor ist erlaubt, Haltung ist Pflicht.

Wir arbeiten für alle, die Wirkung nicht dem Zufall überlassen und aus Mut und Klarheit echte Hebel für das Neue machen wollen.

Für kleine und mittlere Unternehmen

Als gelisteter BAFA-Beratungspartner können wir KMU bei Vorhaben zu Strategie, Kultur und Organisation im Rahmen der Förderung von Unternehmensberatungen begleiten. Ob und in welchem Umfang eine Förderung für Sie in Frage kommt, klären wir gern im Gespräch.

sevenhorizons, das heißt connecting people · creating impact.