

## *Kultur* in Aktion

# Warum Kultur nicht an Werten scheitert, sondern an Teamdynamiken

Viele Organisationen sprechen über Kultur, aber nur wenige verstehen, wie sie tatsächlich entsteht. In Vorstandspräsentationen wird Kultur oft mit Werten, Leitbildern oder Kommunikationskampagnen gleichgesetzt – als gäbe es eine direkte Linie von einem schön formulierten Poster zu verändertem Verhalten im Alltag. Doch die empirische Realität zeigt ein anderes Bild: Über 60 Prozent der globalen Unternehmen investieren heute massiv in Kulturprogramme, dennoch scheitern laut PwC rund 70 Prozent dieser Bemühungen (PwC Global Culture Survey, 2021). Die Diskrepanz zwischen Ambition und Wirkung ist frappierend und wirft eine einfache, aber fundamentale Frage auf: Warum bleibt Kultur so oft folgenlos?

Eine Antwort, die sich durch unzählige Transformationsprojekte, wissenschaftliche Studien und verhaltenspsychologische Befunde zieht, lautet: Kultur scheitert nicht an fehlenden Werten – Kultur scheitert daran, dass Teams keine gemeinsamen Gesprächslogiken haben, die Werte in Verhalten übersetzen. Und damit wird eine zweite, viel klarere Erkenntnis sichtbar – eine Einsicht, zu der das TATIN Institute über mehr als ein Jahrzehnt Arbeit in globalen Unternehmensprojekten gelangt ist:

„Kultur ist die Summe der Themen, über die man im Team regelmäßig spricht.“

Kultur entsteht und wird sichtbar nicht im abstrakten Raum, sondern in der sozialen Mechanik des Arbeitsalltags: in den Prioritäten, die Teams setzen; den Erwartungen, die sie aussprechen; den Entscheidungen, die sie treffen; den Konflikten, die sie besprechen – oder vermeiden; und den Lernmomenten, die sie schaffen oder übergehen. Organisationen mögen Strategien definieren, Prozesse etablieren und Strukturen ändern – doch wie Menschen miteinander sprechen, entscheidet, wie diese Instrumente wirken.

### **Warum Kultur im Alltag scheitert – eine Analyse der sozialen Mechanik**

Die meisten Kulturprogramme gehen von der Annahme aus, dass bessere Werte zu besserem Verhalten führen. Doch Werte sind nur dann wirksam, wenn Teams über sie sprechen können – präzise, mutig, offen und handlungsorientiert. Fehlt diese Gesprächsfähigkeit, entstehen kulturelle Muster, die unbewusst zu zentralen Produktivitätsbremsen werden.

Die Verhaltensforschung zeigt vier typische Dynamiken, die in nahezu allen Teams zu beobachten sind – unabhängig von Branche, Größe oder Reifegrad. Sie erklären, warum Kultur im Alltag nicht wirkt:

1. Erstens scheitern Werte oft an unklaren Erwartungen. Teams verbinden mit Begriffen wie „Ownership“, „Vertrauen“ oder „Mut“ unterschiedliche mental Modelle. Diese Ambiguität erzeugt Unsicherheit, defensives Verhalten und Interpretationsspielräume, die den eigentlichen Wert unterlaufen. Die Forschung zur sozialen Kognition (z. B. Higgins, Tory: Knowledge Activation, Annual Review of Psychology, 1996) zeigt, wie schnell unterschiedliche Bedeutungszuschreibungen zu kollidierenden Handlungsimpulsen führen.

2. Zweitens entstehen kulturelle Reibungen, wenn Entscheidungen ausbleiben. Das Phänomen der „diffusen Verantwortlichkeit“, erstmals systematisch beschrieben von Latané und Darley (The Unresponsive Bystander, Appleton-Century-Crofts, 1970), wirkt in Teams fort: Wenn unklar ist, wer entscheidet, entscheiden Menschen seltener. Organisationen verlieren dadurch Tempo, Fokus und Vertrauen.
3. Drittens verhindern fehlende psychologische Sicherheit offene Gespräche. Amy Edmondsons Forschung (Edmondson, Amy C.: Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, Administrative Science Quarterly, 1999) zeigt, dass Teams ohne psychologische Sicherheit Risiken verschweigen, Fehler nicht adressieren und potenziell kritische Themen meiden. Kulturprogramme wirken dort wirkungslos, wo die Gespräche, die Kultur benötigen würde, nicht stattfinden können.
4. Viertens bleiben Lernschleifen oft aus. Teams reflektieren selten systematisch, was funktioniert hat und was nicht. Ohne strukturierte Reflexion verschwinden Muster aus dem Blickfeld. Argyris' Theorie des organisationalen Lernens (Argyris, Chris: Double-Loop Learning in Organizations, Harvard Business Review, 1977) zeigt: Ohne Lernarchitektur bleiben Organisationen unterhalb ihres Potenzials.

Diese vier kulturellen Verlustmechanismen summieren sich zu massiven operativen Reibungsverlusten. In Studien zur Teamproduktivität (z. B. J. Richard Hackman: Leading Teams, Harvard University Press, 2002) zeigt sich, dass zwischen 45 und 80 Prozent der verlorenen Zeit in Organisationen nicht auf Prozesse, Tools oder Kompetenzlücken zurückzuführen sind, sondern auf die Art und Weise, wie Teams miteinander sprechen.

Damit wird deutlich: Kultur ist kein Soft Factor – sie ist eine der zentralen Produktivitätsquellen eines Unternehmens.

## **Die 13 Gesprächstypen – das verborgene Betriebssystem jeder Organisation**

Eine tiefere Analyse kultureller und produktiver Risiken, die in Teams entstehen: Wenn man Teams über längere Zeit hinweg begleitet – nicht nur punktuell im Workshop, sondern im realen Rhythmus ihrer Wochen, Projektarbeit und alltäglichen Routinen –, dann zeigt sich ein konsistentes Muster: Trotz unterschiedlicher Branchen, Reifegrade, Führungsstile und Strategien führen Teams im Kern immer wieder dieselben Arten von Gesprächen. Diese Erkenntnis entstand nicht aus theoretischer Modellierung, sondern aus über 200 Transformationsprojekten, in denen das TATIN Institute über Jahre hinweg dieselben Muster beobachtet und dokumentiert hat. Das Ergebnis dieser Arbeit ist eine Art kulturelles Betriebssystem der Organisation: 13 Gesprächsroutinen, die den sozialen Takt eines Unternehmens bestimmen.

Sie sind nicht spektakulär. Sie erscheinen unscheinbar. Und doch sind sie der wirkungsvollste Hebel, den eine Organisation besitzt – stärker als jede Kampagne, jede Prozessbeschreibung, jedes Strategiepapier. Denn in diesen Gesprächen wird entschieden, ob Menschen klar oder orientierungslos zusammenarbeiten, ob Teams mutig oder ängstlich agieren, ob Silos bestehen oder überwunden werden, ob Lernen zufällig bleibt oder zur Gewohnheit wird.

Diese 13 Gesprächstypen formen Kultur – weil Kultur nichts anderes ist als das Muster dessen, worüber Teams regelmäßig sprechen. Und sie formen Produktivität – weil jedes dieser Gespräche ein soziales Medium ist, in dem Entscheidungen, Verantwortung und Verhaltensnormen entstehen.

Doch genau hier beginnen die Probleme. Diese Gesprächsroutinen finden ohnehin statt, aber meist unstrukturiert, zu spät, zu oberflächlich oder in einer Art, die Risiken verdeckt statt löst. Und genau dort verlieren Teams täglich die meiste Energie – nicht in der fachlichen Arbeit, sondern in den sozialen Dynamiken zwischen den Menschen in ihren Teams.

Im Folgenden werden die 13 Gesprächstypen so beschrieben, wie sie tatsächlich funktionieren: als kulturelle Hebel, als produktive Engpässe und als Risikozonen.

### **1. Fokusgespräche** – wo Klarheit entsteht oder Orientierung verloren geht

Fokusgespräche sind jene Momente, in denen Teams festlegen, was in der kommenden Woche wirklich zählt. Eigentlich wirken sie trivial: Ein kurzes Abgleichen von Prioritäten, ein Blick auf den Kalender, ein paar Abstimmungen zu Deadlines. Doch genau hier entsteht das kulturelle Fundament einer Organisation, denn Klarheit ist ein kultureller Wert. Und Klarheit reduziert Belastung.

Wenn Fokusgespräche fehlen oder unscharf geführt werden, entsteht eine leise, aber giftige Kulturform: die Kultur der Überforderung. Menschen ziehen sich zurück, arbeiten defensiv oder versuchen, allem gerecht zu werden. Die Organisation wirkt beschäftigt, aber nicht wirksam. Ein klassisches Beispiel: Teams, die zehn gleich dringliche Aufgaben mit sich führen, ohne zu wissen, welche drei den Unterschied machen würden. Studien von Kates & Galbraith (Designing Dynamic Organizations, 2007) zeigen, dass fehlende Priorisierung bis zu 30 Prozent Produktivitätsverlust erzeugt – und hier beginnt er.

### **2. Lerngespräche** – wo Anpassungsfähigkeit entsteht oder Fehler wiederkehren

Lerngespräche sind die unspektakulären Momente, in denen Teams reflektieren, was funktioniert hat, was nicht und welche Muster sich zeigen. In Hochleistungsteams geschieht diese Reflexion regelmäßig, offen und ohne Schuldzuweisung. In anderen Teams geschieht sie gar nicht – oder erst, wenn der Schaden groß ist.

Das Risiko liegt in der „organisationalen Amnesie“. Chris Argyris zeigte in Organizational Learning II (1996), dass Unternehmen nicht an fehlendem Wissen scheitern, sondern daran, dass sie vorhandenes Wissen nicht teilen. Lerngespräche verhindern Wiederholungsfehler, reduzieren Re-Work und stärken psychologische Sicherheit. Fehlen sie, entsteht eine Kultur des Schweigens und des Schönredens.

### **3. Qualitätsgespräche** – wo Sorgfalt entsteht oder Fehlerketten wachsen

Qualitätsgespräche gehören zu den am stärksten unterschätzten kulturellen Hebeln. Sie sind nicht nur relevant für Produktion und IT; sie betreffen jede Funktion. In diesen Gesprächen geht es um Prozessbrüche, Risikopunkte, Unstimmigkeiten und die kleinen Stellen, an denen etwas unsauber läuft. Kultur zeigt sich hier als „Sorgfalt in Aktion“.

Fehlen Qualitätsgespräche, entstehen Fehlerketten – kleine Abweichungen, die sich zu Systemproblemen aufschaukeln. Die Forschung von Karl Weick (Managing the Unexpected, 2001) zeigt, dass Organisationen mit hoher Achtsamkeit nicht perfekter sind, sondern sensibler gegenüber frühen Signalen.

### **4. Strategieggespräche** – wo Sinn entsteht oder Zynismus wächst

Strategieggespräche verbinden den Alltag mit dem größeren Bild. Wenn Teams verstehen, wie ihre Aufgaben zur Gesamtstrategie beitragen, entsteht Sinnorientierung – eine der stärksten kulturprägenden Kräfte. Wenn diese Verbindung fehlt, entsteht Zynismus: Menschen arbeiten weiter, aber ohne Überzeugung.

Fehlen Strategiegespräche, verliert die Organisation ihre geistige Ausrichtung. In vielen Transformationsprojekten beobachten wir, dass Teams zwar Aufgaben haben, aber kein Narrativ. Kein „Warum“. Simon Sinek hat dieses Problem in Start with Why (Portfolio, 2009) beschrieben – allerdings zeigt sich in der organisationalen Praxis, dass das „Warum“ nicht erklärt, sondern dialogisch erarbeitet werden muss.

### **5. Innovationsgespräche** – wo Mut entsteht oder Risikoaversion wächst

Innovationsgespräche sind keine Brainstormings, sondern kurze, offene Momente, in denen Teams sich fragen: „Was sollten wir ausprobieren?“ oder „Was lernen wir aus dem, was andere tun?“. Wenn diese Gespräche fehlen, erstarrt die Organisation – nicht aus Mangel an Ideen, sondern aus Mangel an Erlaubnis.

Amy Edmondson (The Fearless Organization, Wiley 2019) zeigt, dass Innovationskultur weniger von Ideen abhängt als von psychologischer Sicherheit. Wenn Innovationsgespräche fehlen, entsteht eine Kultur, in der nur sichere Vorschläge ausgesprochen werden.

### **6. Teamgespräche** – wo Vertrauen entsteht oder Konflikte sich verhärten

Teamgespräche sind jene Momente, in denen Menschen Erwartungen klären, Spannungen ansprechen oder sich gegenseitig Rückhalt geben. Fehlen diese Gespräche, entstehen die stillen Konflikte, die Teams über Monate lähmen.

Verborgene Spannungen wirken wie Mikrotroxine: Sie sind selten explosive Konflikte. Sie sind kleine Missverständnisse, verletzte Erwartungen, stille Kränkungen. Und sie ziehen Energie ab. Patrick Lencioni beschreibt diese Dynamik in The Five Dysfunctions of a Team (Jossey-Bass, 2002): Fehlendes Vertrauen ist die Wurzel jeder kulturellen Dysfunktion.

### **7. Kundengespräche** – wo Außenorientierung entsteht oder Betriebsblindheit

Kundengespräche zeigen, ob ein Team nach innen oder nach außen führt. Wenn Teams Kundensignale ernst nehmen, entsteht Empathie und Verantwortungsgefühl. Wenn nicht, entsteht Selbstbezogenheit. Rückmeldungen werden als Störung statt als Impuls betrachtet.

Die Produktivitätsrisiken sind enorm: Verzögerte Reaktionen, verpasste Marktchancen, Fehlentwicklungen. Harvard-Professor Frances Frei zeigte in Uncommon Service (Harvard Business Review Press, 2012), dass Kundenzentrierung weniger ein Prozessproblem ist als ein Teamproblem: „Customer experience is created or destroyed in teams.“

### **8. Entscheidungsgespräche** – wo Verbindlichkeit entsteht oder Stillstand

Kaum ein Gesprächstyp ist so entscheidend wie dieser. Entscheidungsgespräche schaffen Klarheit: Wer entscheidet? Bis wann? Auf welcher Basis?

Wenn Entscheidungsgespräche fehlen oder unklar bleiben, entsteht die Kultur des Aufschiebens. „Wir sprechen nächste Woche weiter“ ist, wie du selbst oft sagst, der teuerste Satz jeder Organisation. Studien von Bain & Company zeigen, dass Unternehmen mit klaren Entscheidungsmechanismen bis zu fünfmal schneller umsetzen.

### **9. Problemlösungsgespräche** – wo Ursachen sichtbar werden oder Symptome kaschiert

Problemlösungsgespräche sind die Momente, in denen Teams tiefer gehen. Statt Symptome zu bearbeiten, fragen sie: Was ist die wahre Ursache? Worin liegt das Muster?

Wenn diese Gespräche fehlen, entstehen „Zombie-Probleme“ – Themen, die nie ganz verschwinden, weil sie nie verstanden wurden. Gary Klein beschreibt in *Sources of Power* (MIT Press, 1998), dass gute Problemlösung weniger Analyse ist, sondern Mustererkennung. Ohne diese Gespräche bleibt Lernen oberflächlich.

### **10. Entwicklungsgespräche** – wo Wachstum entsteht oder Demotivation

Entwicklungsgespräche sind die persönliche Seite der Kultur. Sie zeigen, ob Menschen gesehen, gefördert und gefordert werden. Fehlen sie, entsteht ein stiller kultureller Abstieg: Menschen tun, was nötig ist, aber nicht mehr. Sie wachsen nicht – und irgendwann gehen sie.

Gallup (*State of the Global Workplace, 2023*) belegt, dass mangelnde Entwicklungsgespräche der stärkste Prädiktor für innere Kündigung sind.

### **11. Schnittstellengespräche** – wo Zusammenarbeit entsteht oder Silos erstarren

Schnittstellengespräche verhindern die gefährlichste kulturelle Krankheit großer Organisationen: Silo-Denken. Wenn diese Gespräche fehlen, entstehen Verzögerungen, Eskalationen, doppelte Arbeit, Ressourcenkonflikte.

Je größer die Organisation, desto größer die Gefahr. Ronald Coase zeigte in seiner wegweisenden Analyse *The Nature of the Firm* (*Economica*, 1937), dass die wahren Kosten in Organisationen Transaktionskosten sind – Reibungsverluste der Zusammenarbeit.

### **12. Onboardinggespräche** – wo Geschwindigkeit entsteht oder Orientierungslosigkeit

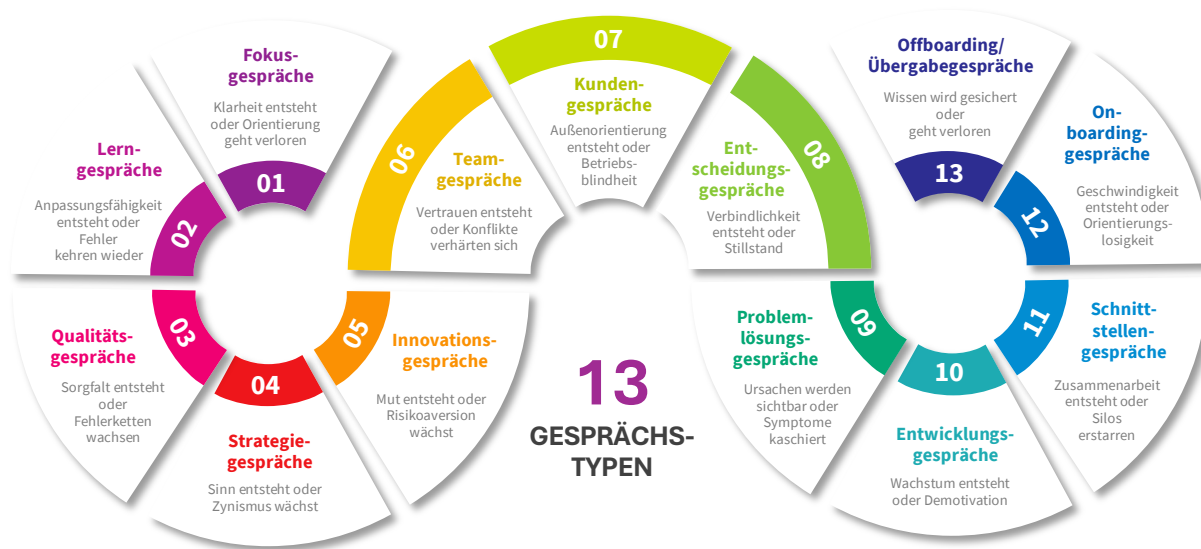
Onboardinggespräche entscheiden über die ersten 100 Tage neuer Mitarbeitender. Fehlen sie, verlieren Unternehmen 30–50 Prozent der Lernkurve, wie laut Bauer & Erdogan (*The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, 2012) vielfach belegt.

Neue Kolleginnen und Kollegen scheitern selten fachlich – sie scheitern kulturell.

### **13. Offboarding- und Übergabegespräche** – wo Wissen gesichert wird oder verloren geht

Wenn erfahrene Mitarbeitende gehen, verlieren Organisationen nicht nur Kapazität, sondern kulturelles Gedächtnis. Ohne strukturierte Übergabegespräche entstehen Wissenslücken, Verlangsamungen und teure Fehler.

Organisationaler Wissensverlust kostet Unternehmen bis zu 35 Prozent Produktivität (Davenport & Prusak, *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, 1998).



## Warum die 13 Gesprächstypen die Brücke zwischen Produktivität und Kultur bilden

Wenn man sich ernsthaft mit der Frage beschäftigt, warum Organisationen trotz klarer Strategien und guter Absichten ins Stocken geraten, landet man fast unweigerlich bei einem scheinbaren Paradox: Die größten Hindernisse für Fortschritt sind selten fachlicher oder technischer Natur, sondern verhaltensbezogen. Sie entstehen dort, wo Teams miteinander sprechen – oder eben nicht sprechen. Anders formuliert: Die Gesprächslogik eines Teams ist das unsichtbare Fundament, auf dem sowohl Produktivität als auch Kultur ruhen. Genau deshalb bilden die 13 Gesprächstypen, die das TATIN Institute über Jahre empirisch herausgearbeitet hat, den Kernmechanismus, der erklärt, wie Organisationen funktionieren, und weshalb manche Teams dauerhaft erfolgreich sind, während andere sich trotz guter Rahmenbedingungen schwertun.

In der Managementliteratur wird häufig der Satz zitiert, Kultur esse Strategie zum Frühstück. Doch der Satz wird oft falsch interpretiert. Kultur ist nicht stärker als Strategie, weil sie etwas „Weiches“ oder Mystisches wäre, das Macht über rationale Entscheidungen gewinnt. Kultur dominiert Strategie, weil sie die alltägliche Mechanik der Wertschöpfung ist. Sie bestimmt, wie Teams Prioritäten setzen, wie schnell sie entscheiden, wie mutig sie Risiken benennen, wie sie Konflikte lösen, wie sie aus Fehlern lernen und wie sie mit Unsicherheit umgehen. Strategie definiert die Ambition. Kultur definiert, ob die Ambition real wird – oder ob sie an der alltäglichen Zusammenarbeit scheitert.

Genau hier kommen die 13 Gesprächstypen ins Spiel. Sie bilden den sozialen Grundrhythmus jeder Organisation. In ihnen verdichten sich die wiederkehrenden Situationen, in denen Teams Orientierung schaffen, Verantwortung übernehmen, einander zuhören, Mut finden oder ihn verlieren. Wenn diese Gespräche gut geführt werden – klar, strukturiert, offen, mutig, datenbasiert – entstehen produktive Muster, die jede Strategie tragen. Wenn sie jedoch unsauber, defensiv, unvollständig oder nur oberflächlich geführt werden, entstehen kulturelle Dysfunktionen: Missverständnisse, Vermeidung, langsame Entscheidungen, Misstrauen, Silodenken, politisches Taktieren. Das sind keine „Kulturprobleme am Rand“, sondern produktive Engpässe, die Unternehmen täglich Zeit, Qualität, Innovationskraft und Energie kosten.

Ein Beispiel macht diese Verbindung greifbar: Ein Fokusgespräch, das Prioritäten klärt und bewusst entscheidet, was das Team NICHT macht, erzeugt kulturell Mut und Orientierung. Produktiv betrachtet

verhindert es Doppelarbeit, endlose Abstimmungen und das diffuse Gefühl, ständig hinter allem hinterherzuhinken. Oder nehmen wir das Entscheidungsgespräch: Kulturell stärkt es Ownership und Verantwortlichkeit. Produktiv reduziert es Wartezeiten, Unsicherheit und teure Change Requests. Ähnlich verhält es sich mit Schnittstellengesprächen: Kulturell bauen sie Vertrauen zwischen Bereichen auf. Produktiv vermeiden sie Eskalationen, Rückfragen und Verzögerungen entlang der Wertschöpfungskette. Dieses Muster zieht sich durch alle 13 Gesprächstypen. Lerngespräche reduzieren Wiederholungsfehler und stärken kulturell Offenheit gegenüber Feedback. Innovationsgespräche fördern Mut und erzeugen produktive Experimente, die schnell Wirkung zeigen. Teamgespräche schaffen psychologische Sicherheit, was nicht nur kulturell relevant ist, sondern auch die Geschwindigkeit erhöht, mit der Probleme sichtbar werden. Und Onboardinggespräche – häufig unterschätzt – verhindern nicht nur Wissensverlust, sondern prägen kulturell die stille Erwartungsstruktur einer Organisation.

**Wenn man all dies zusammen betrachtet, entsteht ein klares Bild:** Produktivität ist kein Prozessproblem, sondern ein Gesprächsproblem. Und Kultur ist kein Werteproblem, sondern ein Interaktionsproblem. Oder, in noch präziserer Form: Produktivität ist ein kulturelles Ergebnis. Und Kultur ist ein Gesprächsergebnis. Dass diese Zusammenhänge in vielen Unternehmen unsichtbar bleiben, liegt daran, dass Gesprächsqualität traditionell nicht als Teil des betrieblichen Betriebssystems verstanden wurde – obwohl sie exakt das ist. Dort, wo Gespräche schlecht strukturiert sind, werden Organisationen langsam, schwerfällig, reaktiv und konfliktscheu. Dort, wo Gespräche bewusst geführt werden, entsteht ein hoher Grad an Selbststeuerungsfähigkeit, Klarheit und kollektiver Leistung.

Die 13 Gesprächstypen bilden so die Brücke zwischen zwei Dimensionen, die bislang oft getrennt betrachtet wurden: dem kulturellen Zustand und der operativen Leistungsfähigkeit einer Organisation. Sie machen sichtbar, dass Kultur nicht die „Atmosphäre“ des Unternehmens ist, sondern ein präziser Mechanismus, der darüber entscheidet, wie Teams handeln. Sie erklären, warum manche Organisationen zuverlässig aus Krisen lernen, während andere dieselben Fehler wiederholen. Und sie zeigen, dass Kultur keineswegs unsteuerbar ist, sondern sich durch den gezielten Aufbau von Gesprächsarchitektur systematisch gestalten lässt.

### **Mit der SPARKS Methode Kultur und Produktivität spürbar verbessern**

2025 hat die Stanford University eine neue Methode für die Transformation und Aktivierung von Kultur und Strategie als globales Best Practice vorgestellt (Stanford Social Innovation Review 7/2025). Diese Methode gibt Teams eine verlässliche Struktur, um Gespräche so zu führen, dass sie sowohl produktiv sind als auch kulturell wirken können. Ohne diese Struktur entstehen typische Risiken in der Zusammenarbeit: Wichtige Themen bleiben unausgesprochen, Prioritäten verschwimmen, Entscheidungen verlieren an Klarheit und wertvolle Lernmomente gehen verloren. Erst wenn Teams Gespräche führen, die diese Risiken systematisch adressieren, entsteht die Verbindung zwischen gewünschter Kultur und tatsächlichem Verhalten.

Hinter dieser Methode steht das TATIN Institute und die vom Institut entwickelten SPARKS (Sparks, die 1% Methode für die Organisationsentwicklung, Vahlen 2025) – als präzises Werkzeug, das solche Gespräche zuverlässig in den Alltag bringt und so strukturiert, dass sie ihre volle Wirkung entfalten.

### **Wie SPARKS Kultur aktiviert – ein präzises kulturelles Interventionssystem auf Verhaltensbene der Teams**

Wenn man Kultur als Produkt wiederkehrender Gesprächslogiken versteht, dann stellt sich zwangsläufig eine Frage: Wie lässt sich diese Logik verändern, ohne die Organisation mit neuen Projekten, Workshops oder Trainings zu überfrachten? Genau diese Frage stand im Zentrum der jahrelangen Entwicklungsarbeit des TATIN Institute. Die Beobachtung aus mehr als zweihundert Transformationsvorhaben war eindeutig: Teams brauchen kein weiteres Change Programm keine zusätzlichen Workshopkaskaden. Die Zeit ist und bleibt

knapp bemessen in den Teams. Sie brauchen präzise, intuitiv anwendbare Instrumente, die Führungskräfte bei der Teamarbeit spürbar entlasten – und zwar mitten im Alltag, ohne Vorbereitung, ohne Zusatzaufwand, aber mit hoher Wirksamkeit.

Aus dieser Diagnose entstand SPARKS: eine 24-minütige, KI-gestützte Teamintervention, die genau an der Stelle ansetzt, an der Kultur entsteht – im Gespräch. SPARKS sind nicht als Workshopformat gedacht, nicht als Training und auch nicht als Tool. SPARKS sind ein kulturelles Betriebssystem: ein extrem kompaktes, ritualisiertes Format, das die 13 Gesprächstypen präzise strukturiert und dadurch die Qualität der Interaktion massiv erhöht.

Ihre Wirkung entfaltet sich über drei miteinander verwobene Prinzipien, die in der Forschung zur Teamdynamik klar belegt sind, aber in den meisten Organisationen nicht systematisch genutzt werden.

### **Das erste Prinzip ist Klarheit.**

Jede SPARK-Session beginnt mit einer fokussierenden Frage: Worum genau geht es heute? Was ist der eine Punkt, über den das Team jetzt sprechen muss? Diese scheinbar einfache Intervention löst ein strukturelles Kernproblem moderner Zusammenarbeit: dass Teams häufig unterschiedliche mentale Modelle desselben Themas haben. Studien zur Entscheidungspsychologie – etwa die Arbeiten von Daniel Kahneman und Gary Klein – zeigen, dass Ambiguität zu Verzögerung führt, während präziser Problemfokus Entscheidungsqualität beschleunigt. SPARKS operationalisieren diese Erkenntnis: Bevor gesprochen wird, wird geklärt, worüber gesprochen wird. Das verhindert typische Gesprächsverluste – das Abschweifen, die Nebenschauplätze, das Missverstehen.

### **Das zweite Prinzip ist fokussierte Tiefe.**

SPARKS integrieren dafür sogenannte Booster-Fragen, die auf jahrelanger Forschung zu psychologischer Sicherheit basieren – ein Feld, das unter anderem durch Amy Edmondson („The Fearless Organization“, Wiley, 2019) geprägt wurde. Booster-Fragen schaffen nicht mehr Gesprächszeit, sondern bessere Gesprächszeit. Sie holen Themen an die Oberfläche, die sonst im Verborgenen bleiben: unausgesprochene Erwartungen, Spannungen, Interpretationsunterschiede, verdeckte Blockaden. In klassischen Meetings werden diese Themen kaum angesprochen – nicht aus mangelndem Interesse, sondern weil soziale Risiken als zu hoch empfunden werden. Booster-Fragen reduzieren diese Risiken. Sie erzeugen Einladung statt Konfrontation, Struktur statt Unsicherheit. Dadurch wächst Mut: Mut, Probleme anzusprechen, Mut, Fehler transparent zu machen, Mut, neue Ideen zuzulassen. Und Mut ist – das zeigen unter anderem Arbeiten von Edmondson, Deci & Ryan oder neuere soziale Neuroforschungen – ein zentraler kultureller Leistungsfaktor.

### **Das dritte Prinzip ist Verbindlichkeit.**

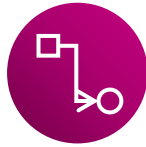
Jeder SPARK endet mit einer Entscheidung im sogenannten „Circle of Control“. Das bedeutet: Teams entscheiden ausschließlich über Verhaltensänderungen, die sie selbst beeinflussen können – nicht über Ideen für andere Bereiche oder Appelle an die Organisation. Dieser Mechanismus verhindert, dass gute Gespräche in symbolische Absichtsprosa abrutschen: „Wir sollten, wir müssten, wir könnten.“ Stattdessen entsteht Momentum: etwas Konkretes, Kontrollierbares, Sichtbares. Behavioral-Science-Forschung zeigt, dass die Wahrscheinlichkeit tatsächlicher Umsetzung massiv steigt, wenn Entscheidungen spezifisch, selbstwirksam und zeitnah sind. SPARKS übersetzen dieses Wissen in eine konsequente, ritualisierte Praxis.

## With Team SPARKs, you achieve more, even though you have to do less!

Team SPARKs can be used instantly in any meeting and any setting and need no preparation or materials. Still, they manage to ensure that...



...teams have a space to address important questions, ideas, and concerns openly **designed around your values.**



... a **team-centred AI model** that provides a clear structure for fast, meaningful team results.



...they provide concrete **value guided action impulses** that can be implemented immediately within the circle of influence.

As a result, SPARKs sustainably improve value driven collaboration within the team and across departments, reduce misunderstandings and boost mood and motivation.

Diese Dreifachlogik – Klarheit, Tiefe, Verbindlichkeit – verändert die Mechanik der 13 Gesprächstypen fundamental. Ein Fokus-SPARK wird nicht mehr zur Prioritätenliste, sondern zu einem kulturellen Ritual gemeinsamer Orientierung. Ein Team-SPARK wird nicht mehr zur Sammlung persönlicher Befindlichkeiten, sondern zur Übung psychologischer Sicherheit. Ein Schnittstellen-SPARK wird nicht mehr zur Klärung operativer Details, sondern zum strukturellen Hebel gegen Silodenken. Ein Entscheidungs- oder Problemlösungsgespräch verliert seine typische Trägheit und gewinnt Geschwindigkeit. Und ein Onboarding-SPARK wird nicht mehr dem Zufall überlassen, sondern erzeugt innerhalb von Minuten Anschlussfähigkeit, Klarheit und psychologische Sicherheit für neue Kolleginnen und Kollegen.

Das Entscheidende: SPARKs brauchen keine weiteren Meetings. Mit 24 Minuten passen sie in jedes Meeting. Sie heben die Qualität der Gespräche, die ohnehin stattfinden (sollten) – und zwar genau an jener Stelle, an der Kultur entsteht. Aus unstrukturiertem Gesprächsverhalten wird eine präzise soziale Praxis. Aus kulturellen Risiken werden kulturelle Hebel. Aus zufälligem Lernen wird systematischer Fortschritt. Und aus defensiven Routinen entsteht die Art von Offenheit, Mut und Verantwortlichkeit, die moderne Organisationen brauchen, um in dynamischen Umfeldern zu bestehen.

SPARKs wirken damit wie ein kultureller Katalysator: Sie beschleunigen das, was bereits vorhanden ist, entfernen das, was blockiert, und verstärken das, was produktiv ist. Viele der warnenden Signale moderner Organisationen – Zynismus, Silo-Mentalität, Entscheidungsvermeidung, Wiederholungsfehler – verlieren ihren Nährboden, sobald die Gesprächslogiken strukturiert werden. Und gleichzeitig entstehen jene Muster, die Hochleistungsorganisationen auszeichnen: Klarheit, Mut, Reflexionsfähigkeit, Teamverantwortung, mentale Modelle, geteilte Realität.

Damit entsteht die Grundlage für ein kulturelles Betriebssystem, das nicht verkündet, sondern gelebt wird. SPARKS schaffen keine neuen Werte – sie schaffen gelebte Werte. Sie erzeugen keine neuen Programme – sie erzeugen ein Verhalten, das Kultur real macht.

### **Warum Kultur endlich messbar wird – und warum das für zukunftsfähigkeit von Organisationen entscheidend ist**

Lange Zeit war Kultur in Unternehmen ein Thema, über das man zwar sprach, das man aber kaum greifen konnte. Kultur galt als Stimmungsbild, nicht als Verhaltensrealität. Als Gefühl, nicht als Mechanik. Als etwas, das man beschreiben, aber nicht wirklich messen konnte. Genau deshalb wurden unzählige Kulturprogramme gut gemeint gestartet – und endeten oft als Kampagnen, in denen Werte erklärt, Workshops durchgeführt und Poster aufgehängt wurden. Doch was fehlte, war ein Instrument, das zeigte, ob sich im Alltag tatsächlich etwas veränderte.

Das lag nicht daran, dass Kultur grundsätzlich unmessbar wäre, sondern daran, dass sie jahrzehntlang an der falschen Stelle gemessen wurde. Man fragte Menschen, wie sie Kultur empfinden – statt zu analysieren, wie sie im Arbeitsalltag miteinander sprechen. Die entscheidende Perspektive hat sich erst in den letzten Jahren durchgesetzt: Kultur entsteht nicht in Absichtsbekundungen, sondern in konkretem Teamverhalten. Und Interaktionen sind beobachtbar. Sie folgen Mustern. Sie lassen sich strukturieren. Und damit lassen sie sich auch messen.

Genau hier beginnt die wissenschaftliche und praktische Revolution, die SPARKS ermöglichen. Jede 24-minütige Session schafft nicht nur Klarheit, Verbindlichkeit und kulturelle Tiefe im Team – sie erzeugt gleichzeitig echte Verhaltensdaten. Nicht künstlich erhoben, nicht retrospektiv interpretiert, nicht durch Bias verzerrt, sondern direkt aus dem Gesprächsprozess heraus generiert. Teams zeigen, wie sie denken, wie sie priorisieren, wie sie Probleme verstehen, wie sie Entscheidungen treffen, wie sie Verantwortung verteilen, wie sie mit Unsicherheit umgehen. Und weil SPARKS über 13 Gesprächstypen strukturiert sind, entsteht ein klar abgegrenztes Set kultureller Signale, das sich präzise auswerten lässt.

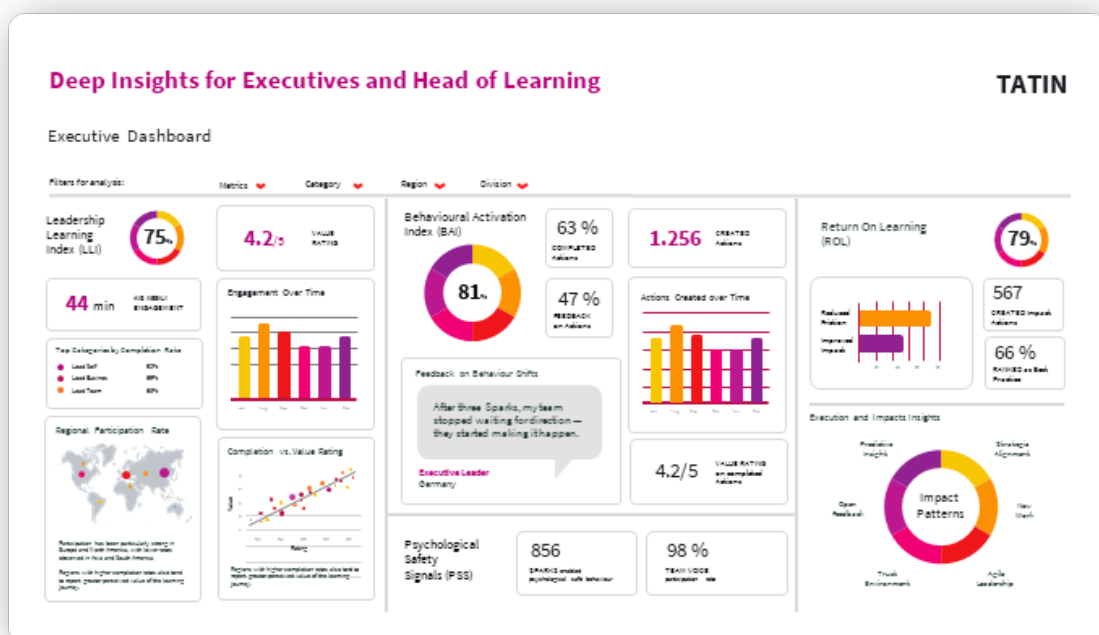
SPARKS machen diese Dynamiken sichtbar – und durch künstliche Intelligenz werden diese Beobachtungen verdichtet, klassifiziert und zu kulturellen Indikatoren transformiert. Die Organisation erhält dadurch ein Instrumentarium, das erstmals zeigt, wie Kultur wirklich gelebt wird: nicht als abstrakter Wert, sondern als wiederholbares Verhalten.

Diese Daten fließen in fünf zentrale Kulturindikatoren ein, die das TATIN Institute über Jahre hinweg empirisch entwickelt hat und die heute in Transformationsprogrammen bei Großunternehmen wie BOSCH, CARITAS, E.ON, Porsche, Allianz oder Swiss Re eingesetzt werden. Jeder dieser Indikatoren repräsentiert einen Kernmechanismus kultureller Leistungsfähigkeit.

- Der Cultural Alignment Index zeigt, wie stark Werte und Prinzipien in konkretem Verhalten ankommen – nicht, ob Mitarbeitende sie kennen.
- Der Collaboration Quality Index offenbart, wie zuverlässig Schnittstellen funktionieren – ein Thema, das in vielen Unternehmen für bis zu 40 % der Produktivitätsverluste verantwortlich ist.
- Der Psychological Safety Index misst nicht Stimmung, sondern Mut: Wie offen, ehrlich und risikobewusst Teams miteinander sprechen.

- Der Learning Agility Index zeigt, ob Teams aus Erfahrungen Muster ableiten können – oder ob sie Fehler im Monatszyklus wiederholen.
- Der Behavioral Consistency Index identifiziert, ob Verhalten und Anspruch übereinstimmen – eine der wichtigsten Größen für Vertrauen und Führungsglaubwürdigkeit.

Diese fünf Indikatoren bilden zusammen das kulturelle Profil einer Organisation. Und sie haben eine strategische Schärfe, die klassische Kulturdiagnostik nie erreichen konnte. Denn sie basieren nicht auf Meinungen, sondern auf Verhalten. Sie entstehen nicht einmal jährlich, sondern wöchentlich. Sie messen nicht das „Fühlen einer Kultur“, sondern das Tun einer Kultur.



Damit wird Kultur zu etwas, das sich steuern lässt – und nicht bloß zu etwas, das man „hofft, irgendwann zu verändern“. Für Organisationen bedeutet das eine völlig neue Form von Transparenz. Sie sehen frühzeitig, wo kulturelle Blockaden entstehen, noch bevor sie sich in KPIs, Verzögerungen oder Fluktuation bemerkbar machen. Sie erkennen, welche Bereiche mutig entscheiden, und welche Entscheidungen vermeiden. Sie sehen, wo Silos verhärten, wo Energie verloren geht, wo Misstrauen wächst oder wo Lernfähigkeit entsteht. Und sie sehen, welche Bereiche kulturell tragfähig sind – und welche riskant.

Ein Beispiel aus einem realen Projekt zeigt die Bedeutung dieser Perspektive: In einer Organisation mit über 12.000 Mitarbeitenden zeigten die klassischen Kennzahlen – Umsatz, Projektfortschritt, Kostenkontrolle – keine Auffälligkeiten. Doch die SPARKS-Indikatoren erzählten eine andere Geschichte: Der Behavioral Consistency Index fiel in mehreren Regionen rapide ab. Die Entscheidungsgespräche waren flach, die Prioritäten wechselten wöchentlich, Feedback wurde defensiver, Lernschleifen brachen ab. Die Führung bemerkte dank der Daten schon früh, dass sich eine stille Form der Überforderung und Unsicherheit entwickelte. Das Problem wurde sichtbar, bevor es operativ explodierte. Mit gezielten SPARKS-Interventionen konnten diese Muster stabilisiert werden, bevor sie Schaden anrichteten.

### **Kultur ist der Schlüssel zur Handlungsfähigkeit**

Weil Kultur nicht nur darüber entscheidet, ob Transformationen gelingen. Sie entscheidet darüber, ob Organisationen überhaupt handlungsfähig bleiben. Studien von MIT (Organizational Effectiveness Lab 2023) belegen, dass Unternehmen mit starker Lernfähigkeit in Krisenzeiten doppelt so schnell reagieren wie jene mit schwachen Lernroutinen. Die Forschung von Amy Edmondson (Harvard Business School, The Fearless Organization, 2019) zeigt, dass psychologische Sicherheit der stärkste Predictor für Teams ist, die Fehler erkennen, Innovation erzeugen und aus Unsicherheit Souveränität machen. Und McKinsey (Global HR Review, 2022) weist nach, dass Unternehmen mit hoher kultureller Kohärenz eine 3,7-mal höhere Wahrscheinlichkeit haben, strategische Programme erfolgreich umzusetzen.

Kultur ist also kein Soft Factor.

Sie ist ein Leistungssystem.

Sie ist der operative Motor, der entscheidet, ob Strategie in Realität übergeht.

Und SPARKS geben diesem System erstmals Form, Struktur, Tiefe und Messbarkeit.

### **Für Entscheider in einer Organisation bedeutet das:**

Kultur ist nicht mehr die Blackbox zwischen Strategie und Umsetzung.

Kultur ist messbar.

Kultur ist steuerbar.

Kultur ist führbar.

Und weil Kultur die Summe der Themen ist, über die man im Team regelmäßig spricht, entsteht mit SPARKS ein System, das nicht nur Gespräche verändert, sondern damit die Kultur selbst: Woche für Woche, Team für Team, Entscheidung für Entscheidung.

Kultur ist nicht länger ein Versprechen.

Kultur ist eine Praxis, die mit SPARKS angeleitet und geprägt wird.

Und Organisationen, die Kultur als Praxis führen, führen die Zukunft ihrer Wertschöpfung.