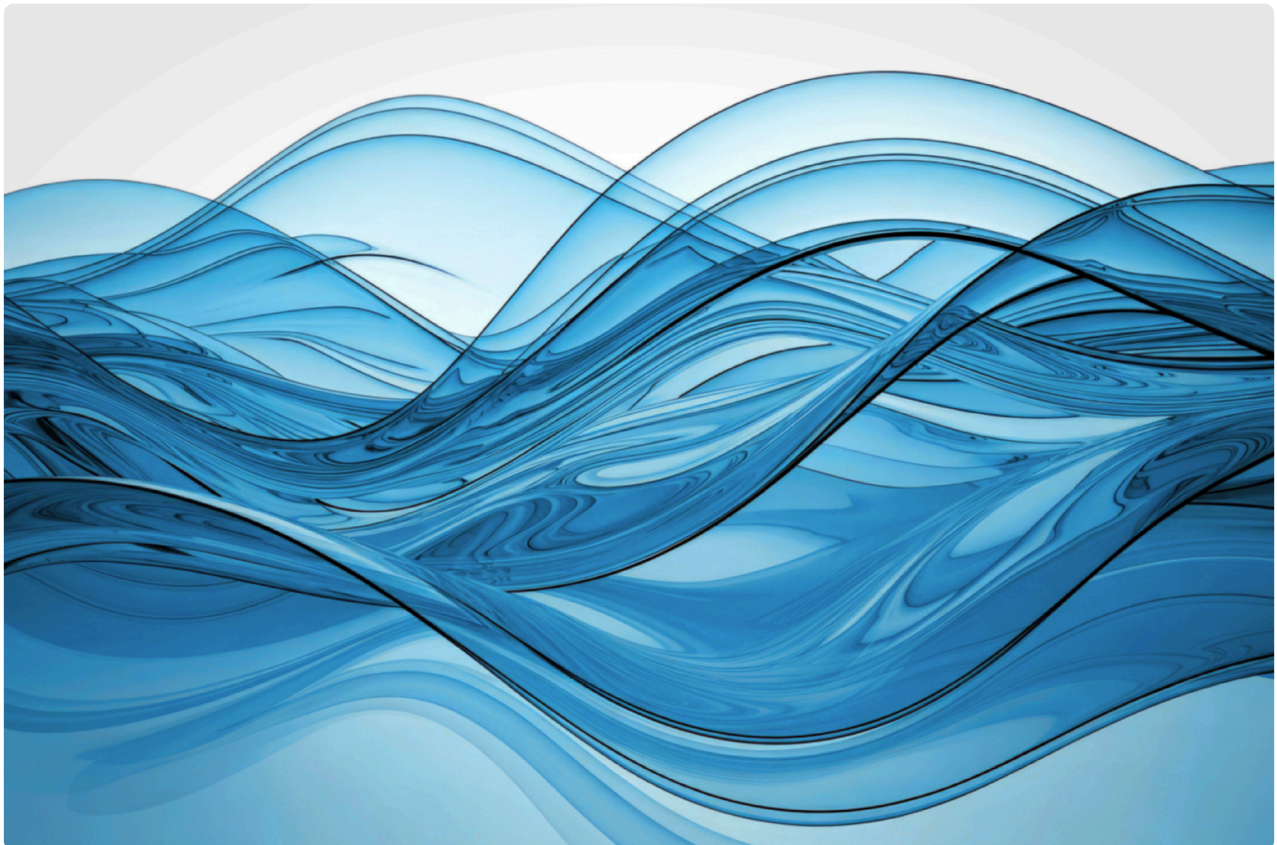




WHITE PAPER

## PEOPLE & CULTURE ALS ARCHITEKTUR WIRKSAMER TRANSFORMATION

DAS VERBINDENDE ELEMENT ZWISCHEN  
STRATEGIE, ORGANISATION, KULTUR UND MENSCH



# People & Culture

## Erfolgsfaktor für Wachstum und Transformation

Unternehmen erleben heute einen außergewöhnlich hohen Transformationsdruck: Digitalisierung, KI-Integration, hybride und flexible Arbeitsmodelle, Fachkräftemangel, steigende Kundenerwartungen, veränderte Führungsbilder, kultureller Wandel und globale Marktverschiebungen wirken gleichzeitig auf Organisationen ein.

Diese vielfältigen Handlungsfelder lassen sich nicht isoliert bearbeiten, denn sie betreffen die strategische Ausrichtung, die Aufbau- und Ablauforganisation, die gelebte Kultur und die Menschen im Unternehmen. In diesem Whitepaper wird beschrieben, wie ein strategisch ausgerichtetes People & Culture Management Unternehmen in ihrer erfolgreichen Transformation und in ihrem nachhaltigen Wachstum unterstützt.



## Transformation auf 4 Ebenen

Erfolgreiche Transformation gelingt, wenn Unternehmen lernen, Veränderung nicht als Projekt, sondern als kontinuierliche Anpassungsleistung zu verstehen. Diese Anpassungen müssen heute aufgrund des dynamisch steigenden Veränderungsdrucks schnell und nachhaltig erfolgen.

Der Erfolg einer Transformation entscheidet sich in jedem Unternehmen auf vier Ebenen: Strategie, Organisation, Kultur und Mensch. Auf jeder Ebene müssen Entscheidungen getroffen und Veränderungen umgesetzt werden. Die Umsetzungsgeschwindigkeiten sollten dabei auf allen vier Ebenen möglichst synchron sein. Die Kultur und die Menschen eines Unternehmens müssen sich also in einem ähnlichen Speed verändern, wie die Strategien und Prozesse.

Der Fokus des Top-Managements liegt darauf, schnellstmöglich zukunftsfähige Strategien zu entwickeln und moderne Tools und Prozesse zu implementieren, um erfolgreich zu bleiben. Digitalisierung und die Einführung von KI sind dabei aktuell die obersten Prioritäten.

Die Führungskräfte der zweiten und dritten Ebenen stellt das vor die anspruchsvolle Aufgabe, im gleichen Tempo Orientierung zu geben und die vielen Veränderungen im Rahmen der Transformation mit ihren Teams erfolgreich umzusetzen. Die Entwicklung neuer Strategien und die Implementierung neuer Tools und Prozesse sind dabei nur der halbe Job: Die größte Herausforderung liegt nicht in der Strategiearbeit oder der Prozessoptimierung, sondern darin, Unternehmens- und Arbeitskulturen weiterzuentwickeln und den Menschen im Unternehmen das dazu passende Skill- und Mindset zu vermitteln.



## Culture eats strategy for breakfast

Der Impuls zur Transformation kommt überwiegend aus dem C-Level bzw. der Geschäftsführung. Dort werden neue Strategien entwickelt und top-down in die Organisation kommuniziert. Zeitgleich mobilisiert man interne und externe Ressourcen, um möglichst schnell in die Umsetzung der Strategien zu kommen und die dazu passenden neuen Prozesse und Tools zu implementieren. Nicht immer mit dem erwarteten Erfolg und im geplanten Zeitrahmen. Und das hat einen Grund:

Eine nachhaltige Transformation basiert nicht alleine auf strategischen top-down Entscheidungen sondern darauf, wie gut es gelingt, die Menschen im Unternehmen zu einem aktiven Teil der Transformation werden zu lassen.

In der Praxis der mittleren und unteren Führungsebenen zeigt sich, dass die operative Belastung durch das Tagesgeschäft und die Vielfalt und Dynamik der mit der Transformation im Zusammenhang stehenden Handlungsfelder oftmals zu groß sind, um auf den Ebenen Kultur und Mensch genauso schnell und nachhaltig zu transformieren, wie das im Management Board auf den Ebenen Strategie und Organisation geschehen ist. Fehlt es an Speed und Nachhaltigkeit bei der Kulturentwicklung und im People Development, so verzögert sich der Transformationserfolg oder entfällt komplett. Peter Drucker beschreibt diesen Effekt sehr treffend: "Culture eats strategy for breakfast".

## People & Culture Support

Fire and forget funktioniert im Transformation Management nicht.

Führungskräfte benötigen sehr gute Fähigkeiten im Change- und Transformation Management und eine verlässliche, professionelle und ganzheitliche Unterstützung in der Kulturentwicklung und im People Development aus der eigenen Organisation. Und genau diese Art von Support überfordert klassische HR-Einheiten und die konventionelle Personalentwicklung:

Human Resources ist für den stabilen Betrieb gebaut, nicht für die Dynamik einer Transformation.

HR sichert Verträge, Prozesse, Compliance und Administration – all das ist wichtig, aber es verändert keine Kultur, keine Arbeitsweisen und keine Führung.

Transformation und Wachstum verlangen jedoch genau das:

Ein tiefes Verständnis für menschliches Verhalten, Dialogfähigkeit, systemisches Denken und die Fähigkeit, Veränderungsprozesse zu gestalten.

HR arbeitet naturgemäß überwiegend regelbasiert und reaktiv. People & Culture sollte hingegen vorausdenkend und entwicklungsorientiert agieren, Lernen orchestrieren, Teams durch Unsicherheit begleiten, Führungskräfte in ihrer Rolle stärken und eine Kultur fördern, die Veränderung als Chance begreift und kontinuierliche Transformation ermöglicht.

Die Anforderungen die Transformation heute an Unternehmen stellt machen deutlich, dass sich HR zu People & Culture weiterentwickeln muss – zu einem strategischen Partner auf Augenhöhe mit Geschäftsführung und C-Level und zu einem praktischen Umsetzungspartner für Führungskräfte, Teams und Mitarbeitende.

People & Culture wird zum Bindeglied zwischen Strategie, Organisation, Kultur und Mensch und zu einem der zentralen Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Wachstum.



### **Impulse für eine erfolgreiche Transformation.**

Wachstum entsteht dort, wo Menschen sich entwickeln können und Kultur den Wandel trägt.

Florian P. Stoll,  
Managing Partner

## Strategie

Strategische Transformation beginnt mit einer klaren Vorstellung davon, wohin die Organisation sich entwickeln soll. Doch strategische Ziele entfalten nur dann Wirkung, wenn Menschen, Kompetenzen und Kultur diese Neuausrichtung mittragen und aktiv ausgestalten. Viele Transformationsprogramme scheitern nicht an der Strategie, sondern daran, dass Fähigkeiten, Führungshaltungen und die Kultur der Zusammenarbeit nicht zum Zielbild passen.

Eine leistungsfähige People & Culture Funktion schafft die Verbindung zwischen strategischer Ambition und realer organisatorischer Umsetzung.

Sie übersetzt Visionen in Kompetenzanforderungen, strategische Prioritäten in Entwicklungspfade und Zukunftsbilder in Führungsverhalten.

Dadurch entsteht eine gemeinsame Ausrichtung: Was soll erreicht werden, und was brauchen Menschen und Teams, um diesen Weg gehen zu können?

Transformation & Growth Management unterstützt Unternehmen in dieser Phase dabei, strategische Ziele zu schärfen, Veränderung methodisch zu begleiten, Wachstum systemisch zu verstehen und die strategische Rolle von Führung zu stärken. People & Culture wird damit zu einem echten Partner in der Unternehmensentwicklung.

# TRANSFORMATION



## Organisation

Eine Strategie ist nur so gut wie die Organisation und die Prozesse, die sie tragen. Viele Unternehmen arbeiten mit Strukturen, die historisch gewachsen sind und Veränderungen eher verlangsamen als beschleunigen. Rollen sind oft unklar definiert, Verantwortlichkeiten überlappen, Prozesse bremsen statt zu unterstützen.

Eine People & Culture Transformation sorgt dafür, dass organisatorische Strukturen Veränderung ermöglichen statt blockieren. Sie stärkt die Schnittstellen zwischen HR, Führung, Teams und operativen Einheiten und schafft Klarheit über Rollen, Aufgaben, Entscheidungswege und Zusammenarbeit. Eine Organisation wird dadurch beweglicher und kann schneller auf Marktveränderungen reagieren.

People & Culture Development unterstützt Unternehmen beim Aufbau moderner P&C-Strukturen, der Weiterentwicklung von HR-Prozessen, der Optimierung von Recruiting und Onboarding, der Gestaltung wirksamer Trainings- und Workshop-Formate und bei der Einführung neuer Arbeitsweisen. Dadurch entstehen lebendige Organisationsstrukturen, die Transformation nicht nur ermöglichen, sondern beschleunigen.

## Kultur

Die Unternehmens-, Arbeits- und Führungskultur entscheidet maßgeblich darüber, wie schnell und wie nachhaltig Transformation gelingt.

Kultur ist die Summe der gelebten Einstellungen und Werte und prägt, wie Menschen denken, entscheiden, miteinander umgehen und auf Veränderungen reagieren. In vielen Unternehmen zeigen sich kulturelle Spannungsfelder, die Transformation bremsen. Führung muss neu gedacht, Zusammenarbeit verändert, Erwartungen gemanagt werden, um Teams Orientierung und Verantwortung zur Mitgestaltung geben zu können.

Eine People & Culture-Transformation macht kulturelle Muster sichtbar und begleitet Organisationen aktiv dabei, neue Haltungen zu entwickeln. Führung wird gestärkt, Teams werden befähigt, Konflikte konstruktiv gelöst und eine Kultur des Lernens etabliert. Mediation und Konfliktmanagement stärken Vertrauen, Resilienz und Teamfähigkeit. Das ist essenziell für die Entwicklung einer Kultur der Lösungsorientierung und des unternehmerischen Denkens.

Learning & Development spielt eine zentrale Rolle: Moderne Corporate Academies, Development Journeys, innovative Lernformate und alltagsnahe Tools unterstützen Organisationen darin, Lernen zu einem integralen Bestandteil von Transformation zu machen.

Kultur bleibt kein theoretisches Leitbild im Intranet, sondern wird zu einem echten Wirkhebel für die erfolgreiche Entwicklung von Menschen und Unternehmen.



## Mensch

Im Zentrum jeder Transformation steht der Mensch. Technologien, Prozesse und Strukturen entfalten nur dann Wirkung, wenn Menschen die Fähigkeiten, das Vertrauen und die Motivation haben, sie zu nutzen und weiterzuentwickeln. People & Culture sorgt dafür, dass Menschen in ihrer Entwicklung unterstützt werden und Veränderung als Chance erleben.

Führungskräfte lernen, Veränderungen aktiv zu begleiten. Mitarbeitende erleben, dass ihre Weiterentwicklung einen direkten Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens leistet. Lernen wird alltagsnah und praxisrelevant gestaltet. Individuelle Stärken werden sichtbar und nutzbar. Teams entwickeln Selbstwirksamkeit und Sicherheit im Umgang mit neuen Tools und Prozessen.

Kompakte Online-Workshops und One-on-One Online-Coaching bieten ein attraktives, leicht skalierbares und budgetfreundliches Entwicklungsangebot und helfen dabei, Lernen optimal in den Arbeitsalltag zu integrieren.

Coaching, Training, Onboarding- und Entwicklungsprogramme greifen nahtlos mit strategischer Kulturentwicklung ineinander und bilden die Basis für nachhaltige persönliche und organisatorische Entwicklung und eine nachhaltige Transformation.

## People & Culture as a Service

Ein People & Culture Team aufzubauen und mit einer klaren Strategie und Transformations-Mission auszustatten ist eine sehr lohnende Investition in den Unternehmenserfolg. Allerdings ist auch die Transformation von HR zu People & Culture kein Selbstläufer.

In Start-ups und Scale-ups gibt es in aller Regel bereits People & Culture Verantwortliche. Das schnelle Wachstum und die beschränkten Ressourcen und Budgets zwingen diese meist kleinen Einheiten allerdings dazu, sich primär auf die operative HR-Arbeit zu konzentrieren.

In größeren Organisationen steht HR vor der Aufgabe, sich zu People & Culture weiterzuentwickeln, ohne dass dafür zusätzlich Zeit und Personal oder ein größeres Budget für eine nachhaltige Transformation bereitgestellt werden können.

Externe Berater, Interimsmanager oder Einzelmaßnahmen stoßen schnell an Budgetgrenzen oder sind einfach nicht nachhaltig.

People & Culture as a Service bietet eine flexible und wirtschaftliche Alternative und ermöglicht Unternehmen bei ihrer HR-Transformation auf externes Know-how zuzugreifen:

People & Culture as a Service verbindet strategische Beratung, Organisationsentwicklung, Kulturarbeit und skalierbares People Development in einem flexiblen Modell, das wirksam unterstützt, ohne komplexe Strukturen aufzubauen oder langfristige Verpflichtungen einzugehen.



## 100 % remote, skalierbar und budgetfreundlich

Wenn Unternehmen wachsen, steigen die Anforderungen an People & Culture. Ressourcen und Budgets wachsen jedoch nicht im gleichen Tempo.

Die [📄 People & Culture Support Programme](#) von Impulse<sup>4</sup>Success sind sofort remote verfügbar und flexibel einsetzbar:

Unsere Kunden entscheiden, in welchem Umfang die im People & Culture Support enthaltenen Zeitkontingente in das Transformation & Growth Management, in die People & Culture Strategie- und Prozessentwicklung oder in die Konzipierung und Umsetzung von Kultur-Workshops, Trainings oder Coachings fließen sollen.

Effizient, skalierbar und perfekt abgestimmt auf Strategie und Kultur – ohne Overhead oder langfristige Vertragsbindung.

Gerne berate ich Sie in einem kostenfreien [📄 Strategiegespräch](#), wie wir Ihrem Unternehmen einen smarten People & Culture Boost geben können. 🚀

**Florian P. Stoll**  
**Managing Partner**