



Die **gemeinsame Arbeit** an  
unserer **Kultur** hat uns  
als Team gestärkt und  
**echte Veränderung**  
möglich gemacht."



Tanja Peter,  
Head of Corporate Communications & Marketing



**„Kultur ist kein Frühstück,  
sondern der Boden, auf dem unsere  
Strategie Wurzeln schlägt.“**

## Wer ist UZIN UTZ?

Bei UZIN UTZ wird die Welt der Böden seit 1911 zur Berufung gemacht. Das familiengeführte Unternehmen versteht das Bodenverlegungs-Handwerk als Verbindung von Kunst, Präzision und handwerklicher Exzellenz. Mit über 1.500 Mitarbeitenden weltweit zählt UZIN UTZ zu den führenden Anbietern für ganzheitliche Bodensysteme – mit Lösungen für Estrich, Beläge, Fliesen und Parkett sowie für Maschinen und Werkzeuge.

## Marken und Lösungen

Die Produkte und Maschinen sind weltweit unter den Marken UZIN, WOLFF, PALLMANN, Arturo, codex und Pajarito bekannt und unterstützen Handwerker:innen, Planer:innen, Architekt:innen und Bauherr:innen bei ihren Projekten.

## Firmenphilosophie: Authentizität und Vielfalt

UZIN UTZ betont die Bedeutung von Authentizität und Diversität im Arbeitsumfeld. Die Überzeugung ist, dass die Entwicklung der individuellen Persönlichkeit der Mitarbeitenden zum gemeinsamen anhaltenden Erfolg beiträgt. Das Leben dieser Philosophie schafft ein inspirierendes Arbeitsumfeld und baut starke Beziehungen zu Kund:innen und Partner:innen auf.

## Nachhaltigkeit und Exzellenz

Als Vorreiter in der Bodenverlegungsindustrie verpflichtet sich UZIN UTZ, nachhaltige und fortschrittliche Bodenlösungen zu entwickeln, die umweltfreundlich sind und die Bedürfnisse ihrer Kund:innen erfüllt. Die Hingabe zur Exzellenz motiviert UZIN UTZ, die Standards in der Branche kontinuierlich zu erhöhen und die Zukunft der Bodenverlegung aktiv mitzugestalten.

## So können wir Kultur in Organisationen

gezielt wachsen lassen:

## Theorie trifft Praxis am Beispiel UZIN UTZ

### Die gemeinsame Challenge

**Wirkungsvolle Kulturentwicklung beginnt mit Beteiligung. Denn nur wer sich eingebunden fühlt, steht auch hinter dem, was entsteht.**

Im Rahmen der strategischen Initiative "People" wurde im Jahr 2022 deshalb ein mehrstufiger weltweiter Beteiligungsprozess gestartet. Mitarbeitende aus 17 Ländern, 22 Standorten, 27 Abteilungen vom Auszubildenden bis zum Vorstand und Aufsichtsrat beteiligten sich aktiv an der kulturellen Standortbestimmung. In Summe waren rund 70 % der gesamten weltweiten Belegschaft in den unterschiedlichsten Touchpoints involviert. Die maximale und freiwillige Beteiligung war eine der klaren Zielparameter an den Prozess, da man Kultur bei UZIN UTZ als ein gemeinschaftliches Gut versteht!

Der konkrete Auftrag im Beteiligungsprozess war die Erarbeitung des **kulturellen Orientierungsrahmens** für UZIN UTZ. Kultur wird greifbar durch:

- einen gemeinsamen Richtungssinn (aka **Purpose**),
- **Werte**, als Basis der Orientierung,
- **Prinzipien**, die als konkrete Leitplanken unseres Verhaltens dienen und gemeinsam mit den **Game Changer** Themen Purpose und Werte aktiv zum Leben erwecken.

**Ein weltweiter Beteiligungsprozess sorgt für Multiperspektivität, Kohärenz und Akzeptanz**

Gemeinsam mit UZIN UTZ sind wir vor 3 Jahren in ihren weltweiten Beteiligungsprozess gestartet,

um ihre gemeinsame Kultur greifbar zu machen. Mit einem empirischen Ansatz, der zum Ziel hatte, die eigene Unternehmenskultur messbar zu machen und Veränderungsthemen auf ihrem Weg ins neue Normal zu identifizieren, haben wir UZIN UTZ in diesem mehrstufigen Prozess begleitet. Unser strukturierter, evidenzbasierter Ansatz legte den Grundstein für eine gezielte und nachhaltige Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.

**„Wir ersetzen dabei das vage Bauchgefühl in puncto Kultur durch empirische Validität und generieren somit starke Startpunkte, um in inspirierenden co-kreativen Formaten tiefer einzusteigen und die wesensprägenden Bausteine der Identität herauszuarbeiten.“ – Alex Romppel**

**Die wesentlichen Bausteine unseres Vorgehens auf einen Blick:**

### Get Started & Projektmanagement

Eine fundierte Vorbereitung, Planung und Terminierung ist von essenzieller Bedeutung für das Gelingen einer Zusammenarbeit. Wir stellen kontinuierliche Kommunikation & Abstimmung mit den beteiligten Stakeholdern sicher.

### Family Talks

Die Einbeziehung der Kräfte, Zukunftsbilder und deren Wechselwirkungen, die im Kontext des Familienunternehmens bestehen, war die Basis für die wirksame Entwicklung von Purpose und Werten und somit für die kulturelle Entwicklung von UZIN UTZ. →

## Empirische Kultur- & Werteanalyse

Um die soziale Identität von UZIN UTZ unmittelbar kennenzulernen, führten wir mit einem diversen Mitarbeitendenkreis Tiefeninterviews durch, wobei die Interviewpartner:innen möglichst einen Querschnitt aus unterschiedlichen Regionen und Bereichen repräsentieren sollten. Die Interviews dienen insbesondere dazu, die Sprache der Organisation zu lernen und sind die Basis der sich daran anschließenden weltweiten Online-Befragung.

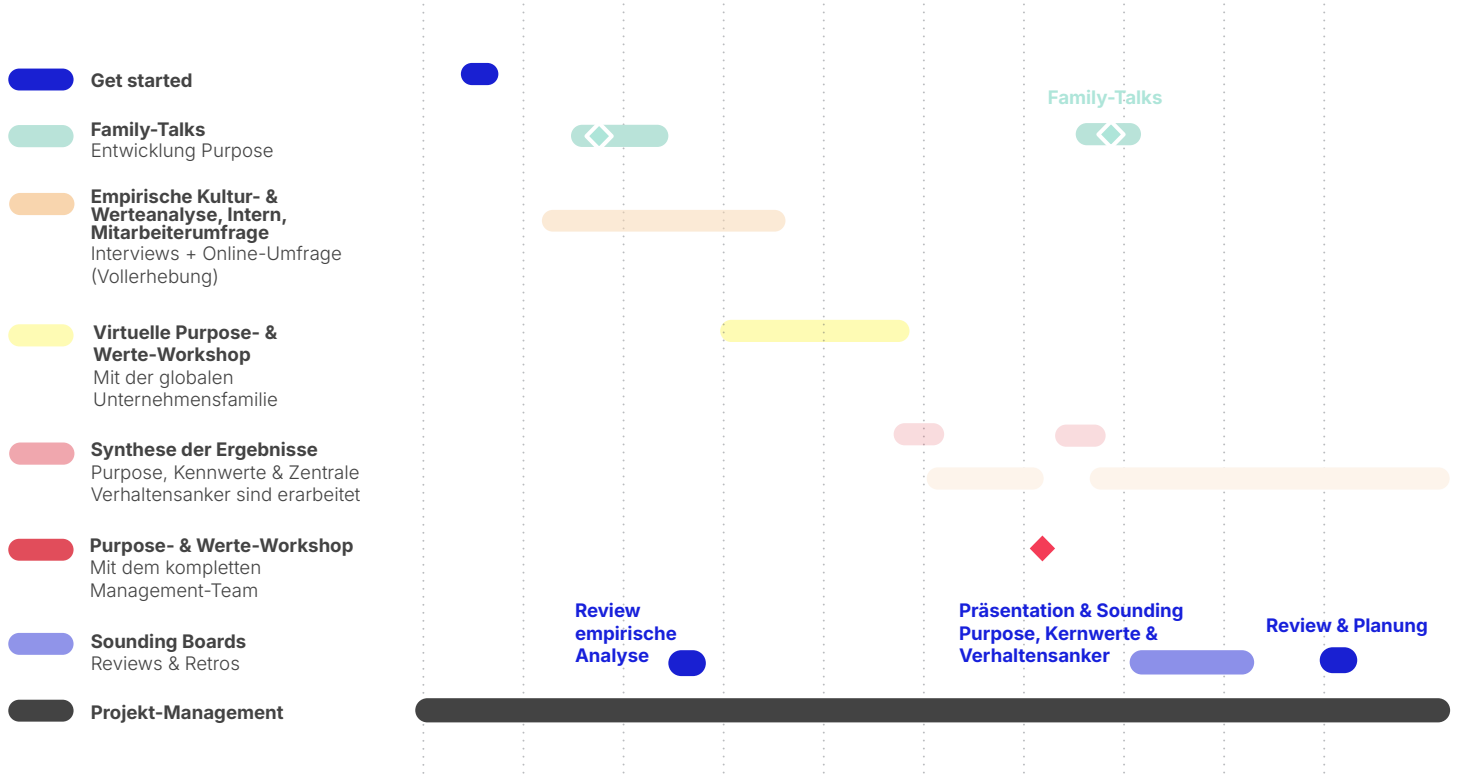
Mit der Software [TCG Analytics™](#) identifizierten wir im Rahmen der Online-Umfrage unternehmensweit die DNA der Organisation sowie ihre kulturelle Vitalität. Statt intuitiv im kleinen Kreis Purpose und Werte zu entwickeln, setzen wir bei *the new normal* auf maximale Beteiligung und Multiperspektivität. Hierdurch schaffen wir unternehmensweit Aufmerksamkeit, Akzeptanz und Identifikation.

## Purpose- & Werte-Workshops - Teil 1

Um die kollektive Intelligenz der Mitarbeitenden weiterhin im Prozess gezielt zur Entfaltung zu bringen, reflektierten wir die bis dahin gewonnenen Analyse-Ergebnisse im Rahmen einer globalen Workshop-Tour (virtuell & in Präsenz) mit einem vielfältigen, repräsentativen Ausschnitt der Belegschaft.

Hieraus gewinnen wir wertvolle Fragmente für die Ausformulierung von Purpose und Werten sowie für die Identifikation der zentralen Verhaltensanker (z.B. Prinzipien, Rituale und Veränderungsthemen), um den Purpose und die Werte aktiv zu leben. →

## Unser Prozess



## **Purpose- & Werte-Workshops - Teil 2**

Analog zu den vorausgegangenen Mitarbeitenden-Workshops wurde die Perspektive des Top-Managements im Rahmen des globalen Management-Meetings gezielt herausgearbeitet. Hieraus extrahierten wir ebenfalls wertvolle Fragmente für die Ausformulierung von Purpose und Werten sowie für die Identifikation der zentralen Verhaltensanker (z.B. Prinzipien, Rituale und Veränderungsthemen), um den Purpose und die Werte aktiv zu leben.

## **Synthese der Ergebnisse**

Durch die Synthese der gewonnenen Daten, Informationen, Wirkzusammenhänge und Dynamiken in der Organisation waren wir in der Lage Purpose, Werte, Prinzipien in Form von zentralen Verhaltensankern sowie zentralen Game Changer Themen zu identifizieren und auszuformulieren.

## **Sounding Board**

Die Mitarbeitenden, Führungskräfte und der Vorstand von UZIN UTZ sind zentrale Erfolgsfaktoren für die Potenzialentfaltung.

Dementsprechend reflektierten bzw. diskutierten wir zentrale Schritte und Ergebnisse regelmäßig mit verschiedensten Sounding Boards, um Rückmeldungen, Stimmungen und Impulse aus der Organisation aufzunehmen. Diese Resonanz und die gewonnenen Erkenntnisse werden kontinuierlich in den Prozess einbezogen.

Die enge Anbindung an die Organisation und ihre Gremien ist unerlässlich – denn Purpose, Werte, Prinzipien und Game Changer sollen dem kulturellen Wachstum von UZIN UTZ eine (thematische) Richtung geben und gleichzeitig für Beschleunigung und Traktion in diese Richtung sorgen. Dafür braucht es ein abgestimmtes Programm, das fest in der Strategie und ihrer Umsetzung verankert ist.

## **Das Ergebnis im Detail**

Bevor wir tiefer einsteigen, vorab ein Blick auf ein starkes Signal aus der Organisation: Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse haben wir in verschiedenen Soundings in der Organisation mithilfe eines quantitativ belastbaren NPS (Net Promoter Score) reflektiert – von 0 („passt gar nicht zu uns“) bis 10 („passt perfekt zu uns“). Das Ergebnis: 8,2 für den Purpose, 8,9 für die Werte und 9 für die Prinzipien. Ein starkes Votum, das nicht zum Ausruhen, sondern zum Anpacken motivierte. Doch dazu später mehr.

## **Gemeinsamer Richtungssinn**

Der Nordstern symbolisiert für UZIN UTZ der gemeinsame Richtungssinn, der auch über die Strategie PASSION 2025 hinaus den Weg zu neuen Gipfeln weist. Gemeinsam wurde in Worte gefasst, wie die großen gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen anzupacken sind:

**Arbeitswelten sind für uns Lebenswelten, in denen Menschen sich weiterentwickeln, ihre Potenziale zur Entfaltung bringen und damit aktiv unsere gemeinsame Geschichte schreiben.**

**Unser erklärtes Ziel ist der noch bessere, nachhaltigere Umgang mit dem uns anvertrauten Planeten und seinen Ressourcen für die nächsten Generationen. →**

**„Wir müssen begreifen, dass der Purpose eine 'long time challenge' ist und nichts, was wir einfach so abhaken.“**

## Gemeinsame Werte

Der Erfolg von UZIN UTZ beruht darauf, gemeinsam Werte zu leben und gemeinsame Ziele zu verfolgen. Werte bestimmen nicht nur das Miteinander. Als beschriebenes Selbstverständnis sind sie die zentralen Erfolgsfaktoren und der Anspruch und Maßstab, nach denen das tägliche Handeln, Entscheidungen und der Umgang miteinander ausgerichtet sind. Sie sind für alle, die im Unternehmen arbeiten, jederzeit verbindlich. Nicht nur in Deutschland, sondern überall auf der Welt, wo UZIN UTZ zu Hause ist.

### Verlässlich im Miteinander

Wir kommunizieren klar, handeln verantwortungsvoll und aufrichtig. Das schafft die Basis für stabile Beziehungen.

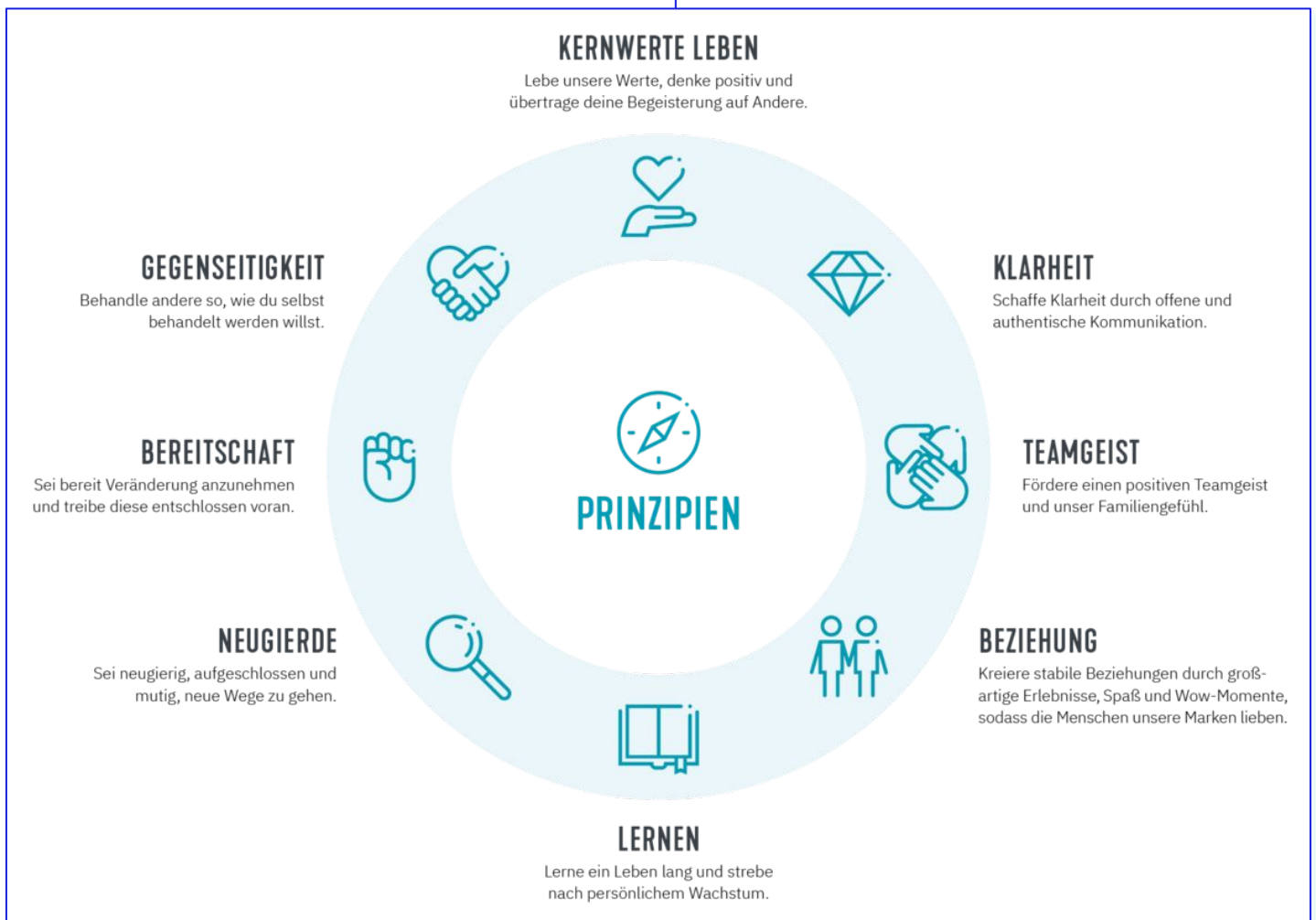
**"I like the fact it is three and not six like we had before because this will be much easier to remember for people."**

### Leidenschaftlich die Zukunft gestalten

Wir sehen Veränderung als Chance und sind jeden Tag bereit Neues zu lernen. Die Erfolge unserer Mitarbeiter:innen und Kund:innen machen uns stolz und treiben uns an.

### Kompetent für den Erfolg

Wir handeln professionell und treffen Entscheidungen mit Umsicht. Unsere unkomplizierte Zusammenarbeit macht uns zu einem bevorzugten Partner.



*"These are all SO good ... especially clarity regarding effective communication."*

## Gemeinsame Prinzipien

Die Prinzipien von UZIN UTZ dienen zusätzlich als Kompass für das Verhalten sowie für die Zusammenarbeit miteinander und füreinander. Sie prägen das gelebte Miteinander und stärken die Gemeinschaft.

*"Relationship towards people but also with the products we make. There is an emotionality tied to the features and benefits of the solution we make."*

## Wie gings weiter? To be continued!

Kulturentwicklung beginnt mit Erkenntnis – aber sie endet nicht dort. Erst durch Umsetzung, Erfahrungslernen und Reflexion wird Veränderung wirksam. Entscheidend ist, ob es gelingt, Strukturen zu schaffen, die Kulturveränderung nachhaltig verankern.

Ein multiperspektivisch aufgestelltes „Culture-Team“ entwickelte gemeinsam mit uns ein eintägiges Workshop-Format. Das Ziel: Führungskräfte weltweit dabei zu unterstützen, Purpose, Werte und Prinzipien mit ihren Teams zu reflektieren, ihre Bedeutung im Alltag zu diskutieren – und konkrete Maßnahmen abzuleiten.

Dabei wurden auch die konkreten Schmerzpunkte – oder besser gesagt die dezentralen Game Changer – auf Teamebene reflektiert und konkrete Maßnahmen abgeleitet, um hemmende kulturelle Energien gezielt aufzulösen. Ganz im Sinne der Potenzialentfaltung.

Aus diesem initialen Schritt entstand nicht nur ein starker Prozess, sondern dezentrales Empowerment und Ownership über etablierte Funktionen und Bereiche hinweg! So wurde – und wird – Kultur zu dem, was sie sein sollte: eine gemeinsame „Sache“, die alle angeht. Und von allen ausgeht.

Wir sind dankbar, Teil dieser wundervollen Reise und Zusammenarbeit mit dem Team von UZIN UTZ zu sein – und überzeugt, dass Kultur dort wirkt, wo Menschen mutig gestalten. Wir freuen uns, diesen Weg weiter begleiten zu dürfen. Besonders beeindruckt hat uns die Offenheit und Energie, mit der uns Menschen aus der gesamten Organisation begegnet sind. Auch dafür: ein herzliches Dankeschön.

Umso schöner, dass auch unser Kunde UZIN UTZ mit so viel positiver Energie aus dem Prozess geht: **„Es hat einfach riesig Spaß gemacht und prägt uns sicherlich noch echt weit in die Zukunft.“**

**Let's build your new normal, together!**

## Über *the new normal GmbH*

Im Jahr 2019 gingen Sabrina von Eynatten und Sören Pusch, ehemalige Führungskräfte der Daimler AG, den Schritt in die Selbstständigkeit und gründeten *the new normal*. Seit dem Jahr 2024 wird das innovative Unternehmen durch Alex Romppel bereichert, der zuvor mehr als ein Jahrzehnt lang das renommierte Institut für wertezentriertes Management leitete. Mit ihrer Zentrale im Zentrum Stuttgarts bildet *the new normal* die Basis für ein deutschlandweites Team aus Expert:innen.

Die Mission von *the new normal* ist ambitioniert: Nichts Geringeres als die Arbeitswelt zu revolutionieren. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit steht das sogenannte "**Organisational OS**", ein Modell, das als das individuelle Betriebssystem eines Unternehmens verstanden wird. *the new normal* fokussiert sich nicht auf oberflächliche Veränderungen, sondern auf tiefgreifende Transformationen, die am **Unternehmenskern** ansetzen. Dieser Kern soll durch einen klaren und gemeinsamen Richtungssinn Orientierung geben. Außerdem werden weitere entscheidende Bereiche der Organisation adressiert: **Führung**, die bewusst und adaptiv funktionieren muss, **Teamarbeit**, die durch vernetztes Denken und Handeln die kollektive Intelligenz der Organisation nutzbar macht und ein **Management-Mindset**, das sich Methodiken bedient, die die Navigationsfähigkeit des Managements auch in Unsicherheit und Komplexität sicherstellt. All das geschieht, mit dem Ziel, Unternehmen nachhaltig für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu positionieren.

Dabei greift *the new normal* auf individuell angepasste Lösungen zurück, die sich durch strategische Tiefe, partizipative Prozesse und innovative Workshop-Formate auszeichnen. Dieser Ansatz ermöglicht es Kund:innen, ihr "Organisational OS" nicht nur zu aktualisieren, sondern aktiv und bewusst zu gestalten, um eine nachhaltige Veränderung zu gewährleisten.

*The new normal* steht somit für eine zukunftsorientierte Neugestaltung der Arbeitswelt, getragen von einem Team, das tiefgreifende strategische Einblicke mit einem starken Fokus auf Effektivität und Kundenzentriertheit verbindet.

**the  
new  
nor  
mal.**

**the new normal GmbH**  
Dornhaldenstraße 6  
70199 Stuttgart

Vertreten durch  
Sören Pusch  
Alexander Romppel

Juni 2025

## Autor:innen



Dr. Liliane  
Wulff  
Consultant



Alex  
Romppel  
Co-Founder

## Gestaltung



Julia  
Pistorius  
Designerin



the.new.normal.de



the new normal



hello@the-new-normal.de



+49 (0) 176 32 37 01 68

[the-new-normal.de](https://www.the-new-normal.de)

CASE STUDY