

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Der Einfluss der Kultur auf den Organisationserfolg .....</b>	<b>1</b>
1.1	Kultur verspeist Strategie zum Frühstück .....	2
1.1.1	Kulturwandel: von der Veränderung der Organisationskultur .....	4
1.1.2	Harte Fakten: Einfluss von Kultur auf die Leistung von Organisationen .....	8
1.2	Wie sich Kultur zum anerkannten Einflussfaktor gewandelt hat .....	10
1.2.1	Historie: Erste Ansätze im 20. Jahrhundert .....	10
1.2.2	Forschung: Neue Ergebnisse .....	16
1.2.3	Strömungen: Veränderungen des Zeitgeistes .....	21
1.3	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>22</b>
<b>2</b>	<b>Grundlagen für die praktische Begleitung von Veränderungen .....</b>	<b>25</b>
2.1	<b>4-Phasen-Modell des Kulturwandels .....</b>	<b>26</b>
2.1.1	Unser Ansatz: Ausrichten, Planen, Umsetzen und Verstetigen .....	26
2.1.2	Basis: emotionale Phasen der Veränderung .....	28
2.2	<b>Vier Determinanten des Wandels: das AkKo-Modell .....</b>	<b>30</b>
2.3	<b>Fünf Designprinzipien für erfolgreiche Veränderung .....</b>	<b>34</b>
2.3.1	Was-und-Wie-Prinzip: integriert Veränderung gestalten .....	36
2.3.2	Mobile-Prinzip: systemisch Veränderungen planen und umsetzen .....	39
2.3.3	Pinguin-Prinzip: konstruktiv und wertschätzend an Stärken orientieren .....	45
2.3.4	Ikea-Prinzip: das Programm partizipativ gestalten .....	48
2.3.5	Sinn-Prinzip: den Wandel für den Einzelnen sinnhaft machen .....	51
2.4	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>55</b>
<b>3</b>	<b>Phase 1: Ausrichten .....</b>	<b>59</b>
3.1	<b>Aktionsdiagnose durchführen .....</b>	<b>61</b>
3.1.1	Datenanalysen: bestehende Faktenbasis nutzen .....	61
3.1.2	Umfragen: viele Menschen per Fragebogen einbeziehen .....	62
3.1.3	Fokusinterviews: Einzelpersonen befragen .....	64
3.1.4	Fokusgruppen: Kleingruppen einbinden .....	68
3.2	<b>Stakeholder-Analyse und »Ist-Soll« entwickeln .....</b>	<b>72</b>
3.2.1	Stakeholder-Analyse: Betroffene identifizieren .....	73
3.2.2	»Ist-Soll«: Angestrebte Veränderungen beschreiben .....	76
3.3	<b>Das Top-Team der Veränderung ausrichten .....</b>	<b>80</b>
3.3.1	Auswahl: das richtige Top-Team zusammenstellen .....	80
3.3.2	Architektur: Gesamtprozess festlegen .....	81
3.3.3	Kick-off-Workshop: Top-Team-Prozess beginnen .....	82
3.4	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>87</b>
<b>4</b>	<b>Phase 2: Planen .....</b>	<b>89</b>
4.1	<b>Interventionen entwickeln: das AkKo-Modell füllen .....</b>	<b>91</b>
4.1.1	Vorgehen: die Schritte zur Entwicklung relevanter Interventionen .....	91
4.1.2	Beispiele: Interventionen in den vier Determinanten des AkKo-Modells .....	95
4.2	<b>Change-Story konzipieren .....</b>	<b>99</b>
4.2.1	Aufbau: die Kapitel der Change-Story .....	100
4.2.2	Art und Weise: die Change-Story emotional aufladen .....	104

4.2.3	Entwicklung: die Schritte zur Change-Story .....	105
4.3	<b>Change-Agent-Netzwerk aufbauen.</b> .....	106
4.3.1	Change-Agents: drei unterschiedliche Formen .....	107
4.3.2	Anzahl der Change-Agents: wie man kritische Masse erreicht .....	109
4.3.3	Auswahl und Einführung von Change-Agents: wie das Netzwerk entsteht .....	110
4.4	<b>Projekt planen, aufsetzen und steuern</b> .....	112
4.4.1	Projektplanung: was im Vorhinein passiert .....	112
4.4.2	Projektorgane: welche Gremien das Projekt steuern .....	114
4.4.3	Projektsitzungen: wie man operativ arbeitet .....	115
4.5	<b>Zusammenfassung</b> .....	119
 5	<b>Phase 3: Umsetzen</b> .....	121
5.1	<b>Projekte systematisch einführen</b> .....	122
5.1.1	Huckepacktechnik: in bestehende Initiativen integrieren .....	123
5.1.2	Prototypentechnik: Erfolgsbeispiele kreieren .....	124
5.1.3	Symbolische Aktionen: systematisch den Wandel spürbar machen .....	126
5.2	<b>Breitenkommunikation starten</b> .....	130
5.2.1	Kommunikationsinstrumente: die Botschaften zielgruppengerecht transportieren .....	133
5.2.2	Kommunikationsplanung: Kommunikation systematisch betreiben .....	138
5.3	<b>Workshops durchführen</b> .....	141
5.3.1	Prozessgestaltung: wie die Workshop-Architektur den Wandel aktiviert .....	141
5.3.2	Methodenwahl: wie man in Workshops Kultur verändert .....	142
5.4	<b>Zusammenfassung</b> .....	149
 6	<b>Phase 4: Verstetigen</b> .....	151
6.1	<b>In Linienorganisation verankern</b> .....	153
6.2	<b>Projektende gestalten</b> .....	155
6.2.1	Zeitpunkt: Beendigung des Projektes entscheiden .....	155
6.2.2	Auflösung: Projektorgane und deren Mitglieder nach dem Projekt .....	157
6.2.3	Abschluss: Abschlussitzung, Feedback und »Feiern von Erfolgen« .....	157
6.3	<b>Projekt evaluieren und dokumentieren</b> .....	159
6.3.1	Projektevaluation: Ableitung von Lernerfahrungen .....	162
6.3.2	Projektdokumentation: Etablierung eines Wissensmanagements .....	164
6.4	<b>Veränderung langfristig sicherstellen</b> .....	168
6.5	<b>Zusammenfassung</b> .....	169
 7	<b>Die Relevanz der Person: durch emotionale Intelligenz Wandel meistern</b> .....	171
7.1	<b>Emotionale Intelligenz: ein wichtiger Wegbegleiter im Kulturwandel</b> .....	172
7.1.1	Emotionale Intelligenz: was damit gemeint ist .....	173
7.1.2	Resilienz: Stärkung der eigenen Widerstandskraft durch EQ .....	176
7.1.3	Führung: Inspiration anderer Menschen durch EQ .....	176
7.2	<b>Wissen ist gut, Haben noch besser: Emotionale Intelligenz trainieren</b> .....	179
7.2.1	Achtsamkeit: Fokus auf sich und andere .....	179
7.2.2	Zwei Zustände: Reaktiv und kreativ .....	179
7.2.3	Selbstcoaching: Verhaltensänderungen nachhaltig gestalten .....	181
7.3	<b>Zusammenfassung</b> .....	182

8	<b>Epilog: Kulturwandel im Wandel</b>	185
<b>Serviceteil</b>		
	<b>Literatur</b>	190
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	199