

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Der Einfluss der Kultur auf den Organisationserfolg</b> .....	1
1.1	<b>Kultur verspeist Strategie zum Frühstück</b> .....	2
1.1.1	Kulturwandel – Gründe für Veränderungen der Organisationskultur .....	5
1.1.2	Harte Fakten – Der Einfluss von Kultur auf die Leistung von Organisationen .....	6
1.2	<b>Wie sich Kultur zum anerkannten Einflussfaktor gewandelt hat</b> .....	13
1.2.1	Historie – Erste Ansätze im 20. Jahrhundert .....	13
1.2.2	Verhaltensökonomie, Psychologie und Neurowissenschaften – Empirische Ergebnisse .....	20
1.2.3	Veränderungen des Zeitgeistes – Demografische und ökologische Trends, New Work, agiles Arbeiten und Selbstorganisation .....	26
1.3	<b>Zusammenfassung</b> .....	35
	<b>Literatur</b> .....	36
2	<b>Grundlagen für die praktische Begleitung von Veränderungen</b> .....	41
2.1	<b>Vier-Phasen-Modell des Kulturwandels</b> .....	43
2.1.1	Unser Ansatz – Ausrichten, Planen, Umsetzen und Verstetigen .....	43
2.1.2	Basis – Emotionale Phasen der Veränderung .....	45
2.2	<b>Vier Determinanten des Wandels – Das AkKo-Modell</b> .....	47
2.3	<b>Fünf Designprinzipien für erfolgreiche Veränderung</b> .....	54
2.3.1	Was-und-Wie-Prinzip – Integriert Veränderung gestalten .....	55
2.3.2	Warum-Prinzip – Den Wandel für den Einzelnen sinnhaft machen .....	59
2.3.3	Pinguin-Prinzip – Konstruktiv und wertschätzend an Stärken orientieren .....	65
2.3.4	Ikea-Prinzip – Das Programm partizipativ gestalten .....	69
2.3.5	Mobile-Prinzip – Systemisch Veränderungen planen und umsetzen .....	72
2.4	<b>Zusammenfassung</b> .....	78
	<b>Literatur</b> .....	79
3	<b>Phase 1: Ausrichten</b> .....	83
3.1	<b>Aktionsdiagnose durchführen</b> .....	85
3.1.1	Datenanalysen – Bestehende Faktenbasis nutzen .....	86
3.1.2	Umfragen – Viele Menschen per Fragebogen einbeziehen .....	87
3.1.3	Fokusinterviews – Einzelpersonen befragen .....	89
3.1.4	Fokusgruppen – Kleingruppen einbinden .....	97
3.2	<b>Stakeholder-Analyse entwickeln</b> .....	100
3.2.1	Stakeholder-Analyse – Betroffene identifizieren .....	100
3.2.2	„Ist-Soll“ – Angestrebte Veränderungen beschreiben .....	102
3.3	<b>Das Top-Team zur Veränderung hin ausrichten</b> .....	107
3.3.1	Auswahl – Das richtige Top-Team zusammenstellen .....	107
3.3.2	Architektur – Gesamtprozess festlegen .....	107
3.3.3	Kick-off-Workshop – Top-Team-Prozess beginnen .....	109
3.4	<b>Zusammenfassung</b> .....	114
	<b>Literatur</b> .....	115

4	<b>Phase 2: Planen</b> .....	117
4.1	<b>Interventionen entwickeln – Das AkKo-Modell füllen</b> .....	119
4.1.1	Vorgehen – Die Schritte zur Entwicklung relevanter Interventionen .....	120
4.1.2	Beispiele – Interventionen in den vier Determinanten des AkKo-Modells .....	124
4.2	<b>Change-Story konzipieren</b> .....	129
4.2.1	Aufbau – Die Kapitel der Change-Story .....	130
4.2.2	Art und Weise – Die Change-Story emotional aufladen .....	135
4.2.3	Entwicklung – Die Schritte zur Change-Story .....	136
4.3	<b>Change-Agent-Netzwerk aufbauen</b> .....	138
4.3.1	Change Agents – Drei unterschiedliche Formen .....	138
4.3.2	Anzahl der Change Agents – Wie man kritische Masse erreicht .....	144
4.3.3	Auswahl und Einführung von Change Agents – Wie das Netzwerk entsteht .....	146
4.4	<b>Projekt planen, aufsetzen und steuern</b> .....	147
4.4.1	Projektplanung – Was im Vorhinein passiert .....	148
4.4.2	Projektorgane – Welche Gremien das Projekt steuern .....	149
4.4.3	Projektsitzungen – Wie man operativ arbeitet .....	151
4.5	<b>Zusammenfassung</b> .....	155
	<b>Literatur</b> .....	156
5	<b>Phase 3: Umsetzen</b> .....	159
5.1	<b>Projekte systematisch einführen</b> .....	160
5.1.1	Huckepacktechnik – In bestehende Initiativen integrieren .....	162
5.1.2	Prototypentechnik – Erfolgsbeispiele kreieren .....	163
5.1.3	Symbolische Aktionen – Systematisch den Wandel spürbar machen .....	165
5.2	<b>Breitenkommunikation starten</b> .....	171
5.2.1	Kommunikationsinstrumente – Die Botschaften zielgruppengerecht transportieren .....	173
5.2.2	Kommunikationsplanung – Kommunikation systematisch betreiben .....	180
5.3	<b>Phase 3: Umsetzen</b> .....	182
5.3.1	Prozessgestaltung – Wie die Workshoparchitektur den Wandel aktiviert .....	182
5.3.2	Methodenwahl – Wie man in Workshops Kultur verändert .....	187
5.4	<b>Zusammenfassung</b> .....	193
	<b>Literatur</b> .....	193
6	<b>Phase 4: Verstetigen</b> .....	195
6.1	<b>In Linienorganisation verankern</b> .....	197
6.2	<b>Projektende gestalten</b> .....	200
6.2.1	Zeitpunkt – Beendigung des Projektes entscheiden .....	200
6.2.2	Auflösung – Projektorgane und deren Mitglieder nach dem Projekt .....	202
6.2.3	Abschluss – Abschlusssitzung, Feedback und „Feiern von Erfolgen“ .....	202
6.3	<b>Projekt evaluieren und dokumentieren</b> .....	205
6.3.1	Projektevaluation – Ableitung von Lernerfahrungen .....	205
6.3.2	Projektdokumentation – Etablierung eines Wissensmanagements .....	210
6.4	<b>Veränderung langfristig sicherstellen</b> .....	213
6.5	<b>Zusammenfassung</b> .....	215
	<b>Literatur</b> .....	216

<b>7</b>	<b>Die Relevanz der Person – Durch emotionale Intelligenz Wandel meistern</b>	<b>217</b>
7.1	<b>Emotionale Intelligenz (EQ) stärken</b>	218
7.1.1	Emotionale Intelligenz (EQ) – Was damit gemeint ist	222
7.1.2	Resilienz – Die eigene Widerstandskraft durch EQ stärken	222
7.1.3	Führung – Andere Menschen durch EQ inspirieren	223
7.2	<b>Die eigene emotionale Intelligenz trainieren – Achtsamkeit, reaktiv-kreativ und Willenskraft im Selbstcoaching</b>	225
7.2.1	Achtsamkeit – Fokus auf sich und andere legen	226
7.2.2	Zwei Zustände – Reaktiv und kreativ sein	227
7.2.3	Selbstcoaching – Verhaltensveränderung nachhaltig gestalten	235
7.3	<b>Zusammenfassung</b>	239
	<b>Literatur</b>	239
<b>8</b>	<b>Epilog: Kulturwandel im Wandel</b>	<b>243</b>
	<b>Serviceteil</b>	
	Literatur	249
	Stichwortverzeichnis	261