

Inhaltsverzeichnis

1	Der Einfluss der Kultur auf den Organisationserfolg	1
1.1	Kultur verspeist Strategie zum Frühstück	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	Wie sich Kultur zum anerkannten Einflussfaktor gewandelt hat	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	Zusammenfassung	35
	Literatur.....	36
2	Grundlagen für die praktische Begleitung von Veränderungen.....	41
2.1	Vier-Phasen-Modell des Kulturwandels	43
2.1.1	Unser Ansatz – Ausrichten, Planen, Umsetzen und Verstetigen	43
2.1.2	Basis – Emotionale Phasen der Veränderung.....	45
2.2	Vier Determinanten des Wandels – Das AkKo-Modell.....	47
2.3	Fünf Designprinzipien für erfolgreiche Veränderung.....	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	Zusammenfassung	78
	Literatur.....	79
3	Phase 1: Ausrichten	83
3.1	Aktionsdiagnose durchführen	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	Stakeholder-Analyse entwickeln	100
3.2.1	Stakeholder-Analyse – Betroffene identifizieren	100
3.2.2	„Ist-Soll“ – Angestrebte Veränderungen beschreiben	102
3.3	Das Top-Team zur Veränderung hin ausrichten	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	Zusammenfassung	114
	Literatur.....	115

4	Phase 2: Planen	117
4.1	Interventionen entwickeln – Das AkKo-Modell füllen	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	Change-Story konzipieren	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	Change-Agent-Netzwerk aufbauen	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	Projekt planen, aufsetzen und steuern	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	Zusammenfassung	155
	Literatur	156
5	Phase 3: Umsetzen	159
5.1	Projekte systematisch einführen	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	Breitenkommunikation starten	171
5.2.1	Kommunikationsinstrumente – Die Botschaften zielgruppengerecht transportieren	173
5.2.2	Kommunikationsplanung – Kommunikation systematisch betreiben	180
5.3	Phase 3: Umsetzen	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	Zusammenfassung	193
	Literatur	193
6	Phase 4: Verfestigen	195
6.1	In Linienorganisation verankern	197
6.2	Projektende gestalten	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 – Abschlussitzung, Feedback und „Feiern von Erfolgen“	202
6.3	Projekt evaluieren und dokumentieren	205
6.3.1	Projektevaluation – Ableitung von Lernerfahrungen	205
6.3.2	Projektdokumentation – Etablierung eines Wissensmanagements	210
6.4	Veränderung langfristig sicherstellen	213
6.5	Zusammenfassung	215
	Literatur	216

Inhaltsverzeichnis

7	Die Relevanz der Person – Durch emotionale Intelligenz	
	Wandel meistern	217
7.1	Emotionale Intelligenz (EQ) stärken	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	Die eigene emotionale Intelligenz trainieren – Achtsamkeit, reaktiv-kreativ und Willenskraft im Selbstcoaching	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	Zusammenfassung	239
	Literatur	239
8	Epilog: Kulturwandel im Wandel	243
	Serviceteil	
	Literatur	249
	Stichwortverzeichnis	261