

## Inhaltsverzeichnis

Geleitwort von Herrn Prof. Dr. Gerhard Hammerschmidt.....	3
Geleitwort von Herrn Zhengrong Liu.....	4
Danke.....	5
Wie Sie dieses Buch bestmöglich nutzen können.....	6
Zu den Autoren.....	8
Inhaltsverzeichnis.....	10
<b>1 Der Einfluss der Kultur auf den Organisationserfolg.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Kultur verspeist Strategie zum Frühstück.....</b>	<b>13</b>
1.1.1 Kulturwandel: von der Veränderung der Organisationskultur.....	17
1.1.2 Harte Fakten: Einfluss von Kultur auf die Leistung von Organisationen.....	23
<b>1.2 Wie sich Kultur zum anerkannten Einflussfaktor gewandelt hat.....</b>	<b>24</b>
1.2.1 Historie: Erste Ansätze im 20. Jahrhundert.....	25
1.2.2 Forschung: Neue Ergebnisse.....	34
1.2.3 Strömungen: Veränderungen des Zeitgeistes.....	43
<b>1.3 Zusammenfassung Kapitel 1.....</b>	<b>46</b>
<b>2 Grundlagen für die praktische Begleitung von Veränderungen.....</b>	<b>48</b>
<b>2.1 4-Phasenmodell des Kulturwandels.....</b>	<b>50</b>
2.1.1 Unser Ansatz: Ausrichten, Planen, Umsetzen und Verstetigen.....	50
2.1.2 Basis: emotionale Phasen der Veränderung.....	51
<b>2.2 Vier Determinanten des Wandels: das AkKo-Modell.....</b>	<b>54</b>
<b>2.3 Fünf Designprinzipien für erfolgreiche Veränderung.....</b>	<b>62</b>
2.3.1 Was-und-Wie-Prinzip: integriert Veränderung gestalten.....	63
2.3.2 Mobile-Prinzip: systemisch Veränderungen planen und umsetzen.....	69
2.3.3 Pinguin-Prinzip: konstruktiv und wertschätzend an Stärken orientieren.....	75
2.3.4 Ikea-Prinzip: das Programm partizipativ gestalten.....	81
2.3.5 Sinn-Prinzip: den Wandel für den Einzelnen sinnhaft machen.....	86
<b>2.4 Zusammenfassung Kapitel 2.....</b>	<b>94</b>
<b>3 Phase 1: Ausrichten.....</b>	<b>97</b>
<b>3.1 Aktionsdiagnose durchführen.....</b>	<b>99</b>
3.1.1 Datenanalysen: bestehende Faktenbasis nutzen.....	100
3.1.2 Umfragen: viele Menschen per Fragebogen einbeziehen.....	102
3.1.3 Fokusinterviews: Einzelpersonen befragen.....	105
3.1.4 Fokusgruppen: Kleingruppen einbinden.....	112
<b>3.2 Stakeholderanalyse und „Ist-Soll“ entwickeln.....</b>	<b>115</b>
3.2.1 Stakeholderanalyse: Betroffene identifizieren.....	115
3.2.2 „Ist-Soll“: Angestrebte Veränderungen beschreiben.....	118
<b>3.3 Das Top-Team der Veränderung ausrichten.....</b>	<b>123</b>
3.3.1 Auswahl: das richtige Top-Team zusammenstellen.....	123
3.3.2 Architektur: Gesamtprozess festlegen.....	124
3.3.3 Kick-off-Workshop: Top-Team-Prozess beginnen.....	125
<b>3.4 Zusammenfassung Kapitel 3.....</b>	<b>131</b>
<b>4 Phase 2: Planen.....</b>	<b>132</b>
<b>4.1 Interventionen entwickeln: das AkKo-Modell füllen.....</b>	<b>134</b>
4.1.1 Vorgehen: die Schritte zur Entwicklung relevanter Interventionen.....	135
4.1.2 Beispiele: Interventionen in den vier Determinanten des AkKo-Modells.....	139
<b>4.2 Change-Story konzipieren.....</b>	<b>146</b>
4.2.1 Aufbau: die Kapitel der Change-Story.....	147
4.2.1 Art und Weise: die Change-Story emotional aufladen.....	153
4.2.2 Entwicklung: die Schritte zur Change-Story.....	155
<b>4.3 Change-Agent-Netzwerk aufbauen.....</b>	<b>157</b>

4.3.1	Change-Agents: drei unterschiedliche Formen .....	158
4.3.2	Anzahl der Change-Agents: wie man kritische Masse erreicht .....	162
4.3.3	Auswahl und Einführung von Change-Agents: wie das Netzwerk entsteht.....	165
<b>4.4</b>	<b>Projekt planen, aufsetzen und steuern.....</b>	<b>167</b>
4.4.1	Projektplanung: was im Vorhinein passiert.....	168
4.4.2	Projektorgane: welche Gremien steuern das Projekt .....	170
4.4.3	Projektsitzungen: das operative Management .....	172
<b>4.5</b>	<b>Zusammenfassung Kapitel 4.....</b>	<b>176</b>
<b>5</b>	<b>Phase 3: Umsetzen .....</b>	<b>178</b>
<b>5.1</b>	<b>Projekte systematisch einführen .....</b>	<b>179</b>
5.1.1	Huckepack-Technik: in bestehende Initiativen integrieren .....	181
5.1.2	Prototypentechnik: Erfolgsbeispiele kreieren .....	183
5.1.3	Symbolische Aktionen: systematisch den Wandel spürbar machen .....	186
<b>5.2</b>	<b>Breitenkommunikation starten.....</b>	<b>195</b>
5.2.1	Kommunikationsinstrumente: die Botschaften zielgruppengerecht transportieren 198	
5.2.2	Kommunikationsplanung: Kommunikation systematisch betreiben.....	208
<b>5.3</b>	<b>Workshops durchführen.....</b>	<b>210</b>
5.3.1	Prozessgestaltung: wie die Workshoparchitektur den Wandel aktiviert .....	211
5.3.2	Methodenwahl: wie man in Workshops Kultur verändert .....	217
<b>5.4</b>	<b>Zusammenfassung Kapitel 5.....</b>	<b>224</b>
<b>6</b>	<b>Phase 4: Verstetigen .....</b>	<b>225</b>
<b>6.1</b>	<b>In Linienorganisation verankern .....</b>	<b>227</b>
<b>6.2</b>	<b>Projektende gestalten .....</b>	<b>230</b>
6.2.1	Zeitpunkt: Beendigung des Projektes entscheiden .....	230
6.2.2	Auflösung: Projektorgane und deren Mitglieder nach dem Projekt .....	233
6.2.3	Abschluss: Abschlussitzung, Feedback und „Feiern von Erfolgen“ .....	234
<b>6.3</b>	<b>Projekt evaluieren und dokumentieren .....</b>	<b>238</b>
6.3.1	Projektelevaluation: Ableitung von Lernerfahrungen.....	239
6.3.2	Projektdokumentation: Etablierung eines Wissensmanagements.....	245
<b>6.4</b>	<b>Veränderung langfristig sicherstellen .....</b>	<b>250</b>
<b>6.5</b>	<b>Zusammenfassung Kapitel 6.....</b>	<b>252</b>
<b>7</b>	<b>Die Relevanz der Person: durch Emotionale Intelligenz Wandel meistern 255</b>	
<b>7.1</b>	<b>Emotionale Intelligenz: ein wichtiger Wegbegleiter im Kulturwandel.....</b>	<b>257</b>
7.1.1	Emotionale Intelligenz: was damit gemeint ist.....	258
7.1.2	Resilienz: Stärkung der eigenen Widerstandskraft durch EQ .....	259
7.1.3	Führung: Inspiration anderer Menschen durch EQ .....	260
<b>7.2</b>	<b>Wissen ist gut, Haben noch besser: Emotionale Intelligenz trainieren .....</b>	<b>267</b>
7.2.1	Achtsamkeit: Fokus auf sich und andere.....	267
7.2.2	Zwei Zustände: Reaktiv und kreativ.....	268
7.2.3	Selbstcoaching: Verhaltensänderungen nachhaltig gestalten .....	271
<b>7.3</b>	<b>Zusammenfassung Kapitel 7 .....</b>	<b>274</b>
<b>8</b>	<b>Epilog: Kulturwandel im Wandel .....</b>	<b>275</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>303</b>