

Svea von Hehn
Nils I. Cornelissen
Claudia Braun

Kulturwandel in Organisationen

Ein Baukasten für angewandte Psychologie im
Change-Management

Mit 62 Abbildungen

Inhaltsverzeichnis

1	Der Einfluss der Kultur auf den Organisationserfolg	1
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	Zusammenfassung	22
2	Grundlagen für die praktische Begleitung von Veränderungen	25
2.1	4-Phasen-Modell des Kulturwandels	26
2.1.1	Unser Ansatz: Ausrichten, Planen, Umsetzen und Verstetigen	26
2.1.2	Basis: emotionale Phasen der Veränderung	28
2.2	Vier Determinanten des Wandels: das AkKo-Modell	30
2.3	Fünf Designprinzipien für erfolgreiche Veränderung	34
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	Zusammenfassung	55
3	Phase 1: Ausrichten	59
3.1	Aktionsdiagnose durchführen	61
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	Stakeholder-Analyse und »Ist-Soll« entwickeln	72
3.2.1	Stakeholder-Analyse: Betroffene identifizieren	73
3.2.2	»Ist-Soll«: Angestrebte Veränderungen beschreiben	76
3.3	Das Top-Team der Veränderung ausrichten	80
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	Zusammenfassung	87
4	Phase 2: Planen	89
4.1	Interventionen entwickeln: das AkKo-Modell füllen	91
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	Change-Story konzipieren	99
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	Change-Agent-Netzwerk aufbauen.	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	Projekt planen, aufsetzen und steuern	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	Zusammenfassung	119
5	Phase 3: Umsetzen	121
5.1	Projekte systematisch einführen	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	Breitenkommunikation starten	130
5.2.1	Kommunikationsinstrumente: die Botschaften zielgruppengerecht transportieren	133
5.2.2	Kommunikationsplanung: Kommunikation systematisch betreiben	138
5.3	Workshops durchführen	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	Zusammenfassung	149
6	Phase 4: Verstetigen	151
6.1	In Linienorganisation verankern.	153
6.2	Projektende gestalten.	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: Abschluss Sitzung, Feedback und »Feiern von Erfolgen«	157
6.3	Projekt evaluieren und dokumentieren.	159
6.3.1	Projektelevaluation: Ableitung von Lernerfahrungen	162
6.3.2	Projektdokumentation: Etablierung eines Wissensmanagements	164
6.4	Veränderung langfristig sicherstellen	168
6.5	Zusammenfassung	169
7	Die Relevanz der Person: durch emotionale Intelligenz Wandel meistern. ...	171
7.1	Emotionale Intelligenz: ein wichtiger Wegbegleiter im Kulturwandel.	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	Wissen ist gut, Haben noch besser: Emotionale Intelligenz trainieren.	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	Zusammenfassung	182

8	Epilog: Kulturwandel im Wandel	185
	 Serviceteil	
	Literatur	190
	Stichwortverzeichnis	199