

## Vorwort

---

### ■ Wie Sie dieses Buch bestmöglich nutzen können

Wenn Sie dieses Buch in Händen halten, haben Sie Unternehmenskultur wahrscheinlich als wichtiges oder zumindest interessantes Thema für sich bzw. Ihre Organisation erkannt. Die folgenden Seiten sollen Ihnen einen Baukasten konkreter, pragmatisch anwendbarer Werkzeuge für einen Kulturwandel liefern. Kulturwandel bezeichnet hier eine nachhaltige Veränderung von Verhalten und Einstellungen der Menschen innerhalb einer Organisation. Wir sprechen von Kulturwandel in Change-Prozessen, wenn die Kulturveränderung systematisch initiiert und begleitet wird. Die Change-Prozesse werden durch das Verfolgen neuer Geschäftsziele ausgelöst. Kapitel 1 und Kapitel 2 stellen die Grundlagen dar. Kapitel 3 bis Kapitel 6 erläutern, mit welchen Aktivitäten und Werkzeugen Kulturwandel praktisch begleitet werden kann. Kapitel 7 beschäftigt sich mit den Anforderungen an die Akteure, die den Wandel treiben oder begleiten und Kapitel 8 gibt einen Ausblick. Die Handhabung des Buches ist möglichst einfach gestaltet: Der Fließtext ist auf die wichtigsten Fakten reduziert. Jedes Kapitel endet mit einer kurzen **Zusammenfassung**. Bei der Darstellung der Aktivitäten in den Kapiteln 3 bis 6 werden in jedem Abschnitt die **Erfolgsfaktoren** der Werkzeuge zusammengefasst. **Hintergrundboxen** enthalten einen Abriss zur Theorie und zu wissenschaftlichen Ergebnissen. **Reflexionsboxen** laden zum kurzen Nachdenken ein, um das Gelesene auf den persönlichen Kontext anzuwenden. **Übungsboxen** bieten konkrete Trainingsleitfäden mit Agenden und Trainingsmaterialien für Workshops mit Gruppen. Die Boxen sind nicht erforderlich, um die Werkzeuge oder den Gesamtzusammenhang des Buches zu verstehen – die Inhalte sollen Sie hier und da überraschen und Details vertiefen. **Kurze Dialoge** stimmen am Anfang jedes Kapitels auf die kommende Thematik ein; sie sind ebenfalls nicht notwendig für das Verständnis des Haupttextes. Die Dialoge sind an reale Gespräche angelehnt, in dieser Form jedoch frei erfunden und bewusst karikierend. An Stelle der Doppelbezeichnung für die männliche und weibliche Form wird aus Gründen der Vereinfachung im vorliegenden Text die männliche Form verwendet. Unabhängig davon sind Personen beiderlei Geschlechts gemeint. **Weitere Materialien** – beispielsweise Formblätter direkt zum Ausfüllen, Trainingsmaterialien oder Links zu Videos und weiteren Quellen – finden Sie im Internet unter: ► <http://www.kulturwandel-in-organisationen.de>.

Zwei grundlegende Modelle und fünf Designprinzipien prägen dieses Buch:

- Das **4-Phasenmodell des Kulturwandels**: die vier Phasen Ausrichten, Planen, Umsetzen und Verstetigen, die jeweils verschiedene Aktivitäten beinhalten, ermöglichen ein systematisches Vorgehen bei der Planung und Durchführung von Kulturwandel.
- Das **AkKo-Modell** (kurz für **Akteur** und **Kontext**): Das Verhalten von Menschen verändert sich nur, wenn alle vier Determinanten von Verhalten »Können«, »Wollen« – zu Akteur gehörend – sowie »Sollen« und »Dürfen« – zu Kontext gehörend – berücksichtigt werden. Das AkKo-Modell eignet sich in allen Phasen des Kulturwandels, um den umfassenden Blick auf diese vier Determinanten von Verhaltensänderung sicherzustellen.
- Die **fünf Designprinzipien**: Was-und-Wie-Prinzip, Ikea-Prinzip, Sinn-Prinzip, Pinguin-Prinzip und Mobile-Prinzip beschreiben, auf welche Art systematischer Kulturwandel als gesamter Prozess, die einzelnen Aktivitäten in den vier Phasen, sowie einzelne Interventionen gestaltet werden sollen, damit nicht nur Individuen Verhalten modifizieren, sondern damit sich eine ganze Organisation verändert. Alle Prinzipien basieren auf

aktuellen Forschungsergebnissen aus der Verhaltensökonomie, der Psychologie und den Neurowissenschaften und sind aus unserer Erfahrung für den nachhaltigen Erfolg von Kulturwandel relevant.

■ **Was Sie aus diesem Buch mitnehmen können**

Dieses Buch bietet Praktikern – Führungskräften, Personalern oder Beratern – einen Baukasten, der konkret beschreibt, wie ein systematischer Kulturwandel gestaltet werden kann, sodass sowohl die Mitarbeitenden als auch die Organisation davon profitieren. Unsere Erfahrung aus langjähriger Klientenarbeit sowohl mit großen Organisationen als auch mit mittelständischen Unternehmen fließt ebenso wie aktuelles Hintergrundwissen in die praktischen Beispiele ein. Das Buch bietet eine Mischung aus Überblick und Tiefe sowie Theorie und Praxis. Da erfolgreiches Veränderungsmanagement einen Kulturwandel impliziert, der die psychologische Seite der Organisationsführung berücksichtigt, ist unser Anliegen, auch Nicht-Psychologen die notwendigen Methoden und Werkzeuge näherzubringen.



<http://www.springer.com/978-3-662-48170-7>

Kulturwandel in Organisationen

Ein Baukasten für angewandte Psychologie im  
Change-Management

von Hehn, S.; Cornelissen, N.I.; Braun, C.

2016, XXI, 203 S. 67 Abb. Mit Online-Extras., Hardcover

ISBN: 978-3-662-48170-7