

Hans Rudolf Jost

Unternehmenskultur

**Wie weiche Faktoren
zu harten Fakten werden**

Mit einem Beitrag von Ralph J. Wilms

orell f üssli Verlag AG

fe5-o^ö?

Inhalt

1. Pudding und hartes Brot	9
Erfolgsgeheimnis Unternehmenskultur.	9
Was, wenn die Kultur nicht «stimmt»?	14
2. Das Geheimnis	19
Die «Grundlagenforschung Unternehmenskultur»	19
Die «Expertenbefragung Unternehmens-	
kultur»: Zielsetzungen	20
Statistik	21
Resultate	22
Wirkungsebenen von Unternehmenskultur	23
Unzufriedenheit mit jetziger Unter-	
nehmenskultur.	25
Treiber der Unternehmenskultur.	26
Was wird zur Pflege der Unternehmens-	
kultur getan?	28
Wie wird Unternehmenskultur gemessen,	
bewirtschaftet, gepflegt?	31
Wie wird die eigene Unternehmenskultur	
eingeschätzt?	33
Typologien von Unternehmenskultur	33
Wie bzw. in welcher Form ist Unternehmens-	
kultur «festgeschrieben»?	38
Wie wird zum Thema Unternehmenskultur	
kommuniziert?	38

	Thesen zum Thema Unternehmenskultur . . .	40
	Spezifische Themen für Consultants	43
3.	Der Weg der Wellen.....	45
	Das ganzheitliche Bild einer Unternehmung	45
	Störfaktor Mensch	49
	Was nützt das Tempo, wenn die Richtung nicht stimmt?	55
4.	Die verborgenen Kräfte.	59
	Die erste und die zweite Organisation	59
	Submediale Räume und Glaubwürdigkeit	63
	Die Anziehungskräfte von Geschichten	66
	Storymanagement	68
5.	Die Reise des Helden	73
	Führen in der zweiten Organisation	73
	Die Dramaturgie von Geschichten	75
	Die Reise des Helden	77
	Basiserzählungen entwickeln.	78
	Vier Merkmale zur Entwicklung der Basiserzählung Ihrer Unternehmung . . .	78
	Geschichten als Beschleuniger.	80
	Storymanagement:	
	Führen in submedialen Räumen	81
	Formelle und informelle Kommunikation . . .	83
	Die Transmitter des Storymanagements.	84
	Transmitter in submedialen Räumen.	85
	Transmitter zur Stabilisierung	86
	Transmitter zur Konsolidierung und Dynamisierung	88
	Die Gefahren des Storymanagements.	88

Alte Geschichten überwinden	89
Die vier Phasen der Trauerarbeit	90
6. Führen mit Geschichten	93
Die Kultur gestalten	93
Storymanagement	
durch Appreciative Inquiry (A-I)	93
Der Erkundungszyklus	
des Storymanagements	96
1. Phase A-I: Was funktioniert	
besonders gut? («Discovery»).	97
2. Phase A-I: Wovon möchten	
wir mehr? («Dream»).	97
3. Phase A-I: Was macht uns anders	
und besser? («Design»).	98
4. Phase A-I: Wie machen wir das Beste	
nachhaltig besser? («Delivery»).	98
Einsatzmöglichkeiten von Storymanagement	98
Die Basiserkenntnisse von Storymanagement	99
Fallstudie: Storymanagement zur	
Konsolidierung	100
Fallstudie: Storymanagement zur	
Dynamisierung	110
Interviews als Geschichten-Generator	112
7. Vom Blindflug zum Sichtflug	115
Die Kultur erfassen und messen	115
Tools	115
Statistiken und Management-Informationen-	
Systeme (MIS)	117
Personalzufriedenheitsbefragungen	118

Wie «weiche Faktoren» zu harten Fakten werden: Der FitnessRadar™119
Bereich Unternehmensfitness122
Bereich Wertefitness122
Bereich Prozess-Fitness123
Das Soziogramm PKS123
Die Führungsqualitäten im Fokus126
8. Der gekochte Frosch129
Die Kultur bewirtschaften129
Kultur verändern / Konflikte managen132
Vitalisierung der Unternehmenskultur138
Bremsen in Kulturveränderungsprojekten140
Kultur durch Kultur verändern144
9. Harte Fakten zu «weichen Faktoren»149
Unternehmenskultur und Financial Performance149
«Erfolg», die Ergebnisse der Studie von Rolf Berth151
«PracticeWhatYou Preach», die Studie von David Maister159
«Contented Cows Give Better Milk», die Studie von Catlette und Hadden163
«First Break AU the Rules», eine Studie des Gallup-Institutes170
Anstelle eines Nachwortes175
Literaturverzeichnis177
Über den Autor179