

# 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 Merkpunkte 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 Unternehmensfitness	122
Bereich Wertefitness	122
Bereich Prozess-Fitness	123
Das Soziogramm PKS	123
Die Führungsqualitäten im Fokus	126
8. Der gekochte Frosch	129
Die Kultur bewirtschaften	129
Kultur verändern / Konflikte managen	132
Vitalisierung der Unternehmenskultur	138
Bremsen in Kulturveränderungsprojekten	140
Kultur durch Kultur verändern	144
9. Harte Fakten zu «weichen Faktoren»	149
Unternehmenskultur und Financial Performance	149
«Erfolg», die Ergebnisse der Studie von Rolf Berth	151
«Practice What You Preach», die Studie von David Maister	159
«Contented Cows Give Better Milk», die Studie von Catlette und Hadden	163
«First Break All the Rules», eine Studie des Gallup-Institutes	170
Anstelle eines Nachwortes	175
Literaturverzeichnis	177
Über den Autor	179