
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Teil 1 Warum manche Unternehmen motiviertere Mitarbeiter haben als andere	15
1 An der Unternehmenskultur gescheitert: Der Alleinherrscher verliert, der Anthroposoph gewinnt	17
2 Wie man den „War of Talents“ gewinnt: Bosch	29
2.1 Woher unsere Rollenbilder für Führungsverhalten kommen	29
2.2 „Halt‘ dei‘ Gosch ich schaff beim Bosch“	32
2.3 Was passiert, wenn der Held keinen Heldentod sterben will	35
2.4 Fehlfunktionen in Führungssystemen – wie Wandel nicht funktioniert	37
2.4.1 Querdenken unerwünscht: Der Ja-Sager	37
2.4.2 Das Unternehmensziel zählt nicht mehr	39
2.4.3 Mit Beharrungskraft in die roten Zahlen	40
2.5 Wie Wandel funktioniert: Evolution bei Bosch	42
2.5.1 Schritt 1: Wandel braucht Legitimation	42
2.5.2 Schritt 2: Das Thema Kultur sichtbar machen	45
2.5.3 Schritt 3: Kommunikation aufwerten	47
2.5.4 Schritt 4: Feedback einbauen	48
2.5.5 Schritt 5: Feedback in Handeln übersetzen	53
2.5.6 Wie Bosch sich auf die Generation Y einstellt	55
2.5.7 Von der Präsenz- zur Ergebniskultur	57
2.5.8 Familienzeit soll kein Karrierehindernis mehr sein	57
3 Wie man sich alle fünf Jahre neu erfindet: 3M	61
3.1 „Innovate or die“ – warum sich Firmen trotzdem der Innovation verschließen	61
3.2 „Innovation ist Abenteuer und Herausforderung“: Die Kultur von 3M	70
3.2.1 Wie die 3M-Innovationskultur entstand	70
3.2.2 Die McKnight-Prinzipien	72
3.2.3 Wer um seine Mitarbeiter Zäune zieht, bekommt Schafe: Die 15-Prozent-Regel	78
3.2.4 Stärken stärken	86
3.2.5 Die Leadership Attributes	89
3.2.6 „No Rock Star Culture“	95
3.2.7 „Die höchste Form von Anerkennung ist die Anerkennung“	97

4	Wie man ein Familienunternehmen führt: Krohne	99
4.1	Managst Du Kosten oder Menschen?	99
4.1.1	Shareholder Value versus Ressource Mitarbeiter – Ein Protokoll	99
4.1.2	Fehlende Kontinuität macht Führung schwierig	103
4.2	Die „führungsintensive Generation“	105
4.3	In Familienunternehmen funktioniert Führung besser, oder?	109
4.4	Der Professor und der Brief	111
4.5	Krohne: Wie Führung eingelöst werden kann	117
4.5.1	Führung basiert auf Identifikation mit der eigenen Aufgabe und dem Unternehmen	118
4.5.2	Werte kann man nicht erzwingen, man muss sie vorleben	121
4.5.3	Verbindlichkeit	122
4.5.4	Hierarchie nicht überhöhen	124
4.5.5	Die Mitarbeiter zu Eigentümern machen	125
4.5.6	Kritische Entscheidungen brauchen Mut und Ehrlichkeit	126
4.5.7	Zuhören	128
4.5.8	Die eigenen Mitarbeiter kennenlernen	129
4.5.9	Führen heißt, anderen zum Erfolg zu verhelfen	130
Interview mit Trendforscher Peter Wippermann zum gesellschaftlichen Wertewandel: Chancen und Risiken für Unternehmen		133
Teil 2 Warum manche Unternehmen ihre Kunden mehr begeistern als andere		137
5	Wie man Gewinnerorientierung und soziale Verantwortung in Einklang bringt: Ernsting's family	139
5.1	„Mein Gazi“	139
5.2	Warum wir uns plötzlich für Bangladesch interessieren	143
5.3	Nachhaltigkeit ist eine Gleichung	150
5.3.1	Eigentum verpflichtet: Kurt Ernsting	151
5.3.2	Kundennähe heißt, den Mitarbeitern zuhören	154
5.3.3	Was bewirkt ein Code of Conduct?	156
5.3.4	Die CSR-Strategie von Ernsting's family	158
5.3.5	Warum bei vielen Unternehmen nur Green Washing daraus wird	165
5.3.6	CSR ist erst der Anfang	167
6	Die Kundenbeziehung ist keine Einbahnstraße mehr: Otto	171
6.1	„Der Brigitte“	171
6.2	Die Grenzen verschieben sich nicht, es gibt keine mehr	174
6.3	Wie das Netz die Kundenkommunikation verändert	179

6.3.1	Der Kunde will wahrgenommen werden	179
6.3.2	Der Kunde will mitmachen	180
6.3.3	Kritische Fragen annehmen – in Echtzeit antworten	182
6.3.4	Die netzwerkfähige Arbeitgebermarke	183
6.3.5	Keine Illusionen über Soziale Medien	185
6.4	Otto im Umbruch – vom Katalogversender zum E-Commerce-Unternehmen	186
6.4.1	Neue Elemente der Kundenbeziehung	186
6.4.2	E-Commerce ist mehr als nur Handel	193
6.4.3	Definierte Rollengrenzen aufbrechen	196
7	Wie man Vertrauen gewinnt: die Allianz Versicherung	199
7.1	Lippenbekenntnisse versus echte Differenzierung	201
7.2	Nur systematisches und ehrliches Kundenfeedback hilft: Kundenzufriedenheit bei der Allianz	209
7.2.1	Diagnostik	210
7.2.2	Nur wer Rückmeldung bekommt, kann sich entscheiden	213
7.2.3	„Zieh Dir den Schuh des Kunden an“	214
7.2.4	Vom Feedback zur Umsetzung	217
8	Der Mensch ist das Ziel: Dialogische Führung bei dm	221
8.1	Weg mit der straffen Befehlskette: Was kommt danach?	221
8.2	Wie ent-hierarchisiert man ein Unternehmen? Vakuum erzeugen!	224
8.3	Elemente des Dialogischen: Anweisung und Empfehlung	228
8.4	Freiheit ist ansteckend	230
8.5	Sog anstatt Druck	233
9	Fazit: Warum ein neues Verständnis von Unternehmenskultur nötig ist – Momente der Wahrheit	235
	Gesprächs- und Interviewpartner	245
	Literatur	249
	Stichwortverzeichnis	261