

Wandel bedeutet immer auch, sich (fort) zu bewegen. Das Verkehrshaus in Luzern bot von daher die ideale Kulisse zur VSAM-Herbsttagung.



Ständig in Bewegung – und dies nicht nur körperlich – war auch der Referent Hans Rudolf Jost. Damit fesselte er seine ZuhörerInnen.

VSAM-Herbsttagung 2003 im Verkehrshaus Luzern

# Berufliche Mobilität – im Wandel wachsen

Veränderungen, Unsicherheit – das sind nicht die Dinge, die wir bei der Arbeit lieben! Aber ausweichen können wir ihnen nicht – im Gegenteil, wir müssen uns stetig mit ihnen auseinandersetzen. Da ist es doch am klügsten, den Stier bei den Hörnern zu packen, den Wandel als Chance zu sehen und möglichst kreativ mit ihm umzugehen. Wie man dies erfolgreich tun kann, zeigte sehr eindrück-

lich der Referent der diesjährigen VSAM-Herbsttagung im Verkehrshaus Luzern, Hans Rudolf Jost. Der selbstständige Berater, Trainer und Autor in Sachen Change Management schlug die Anwesenden sofort in seinen Bann. Anhand zahlreicher anschaulicher Beispiele und Geschichten erklärte er die Hintergründe und Zusammenhänge der Kommunikation in einer Organisation. Er zeigte auf, wie die Klippen

namens Widerstand, Resignation, Angst oder Misserfolg umschiffen werden können. Das war so überzeugend, dass man am Schluss der Veranstaltung geradezu Lust auf den nächsten Wandel verspürte.

Auf den folgenden Seiten finden Sie Eindrücke der Tagung im Bild, eingefangen von André Springer, Horgen. Auf den Seiten 14 bis 17 fasst Hans Rudolf Jost sein Referat in Worte.

In den Köpfen der Teilnehmenden arbeitete es sichtbar.



VSAM-Präsident Hanspeter Oppliger orientierte an der Herbsttagung über die geplante Anpassung der VSAM-Strukturen.

### Angestellte Schweiz VSAM wollen Strukturen aktuellen Entwicklungen anpassen

Vom steten Wandel sind natürlich auch die Angestellten Schweiz VSAM als Organisation nicht ausgenommen! So hat der VSAM-Vorstand einen Prozess gestartet, der zum Ziel hat, die Strukturen des Verbandes den aktuellen Entwicklungen anzupassen. In den letzten rund sieben Jahren haben nämlich die Aufgaben der Angestellten Schweiz VSAM massiv zugenommen. Der VSAM ist dank Mitgliederzuwachs zur grössten Arbeitnehmerorganisation der Branche geworden und leistet immer mehr Beratungs-, Unterstützungs- und Öffentlichkeitsarbeit. Die Geschäftsstelle wurde gezielt und konsequent ausgebaut und weiter professionalisiert.

Aber auch der VSAM-Vorstand ist daran, sich seine Aufgaben neu zu definieren. Er wird sich in Zukunft vor allem auf seine Rolle als strategisches Führungsgremium konzentrieren.

Die geplanten Änderungen werden über die nächsten Monate schrittweise konkretisiert. Im Juni werden dann die VSAM-Delegierten über eine entsprechende Anpassung der Statuten abstimmen können.

Die VSAM-«revue» wird zu gegebener Zeit über die weiteren Entwicklungen berichten.

*Hanspeter Oppliger, Präsident Angestellte Schweiz VSAM*

Keine Entlassungen, immer schwarze Zahlen, keine Konflikte: Am liebsten managen Manager ein Unternehmen in der so genannten Komfortzone. Da es bei keinem Unternehmen immer nur aufwärts geht, sind die Manager jedoch besonders in der Gefahrenzone heraus gefordert. Dort geht es um Veränderungen, um unpopuläre Massnahmen, um das Überleben – und dort zeigt sich, wer ein guter Manager ist.



Nur das Schaukeln auf den Meereswellen fehlte: Essen in der Atmosphäre eines Kreuzfahrtdampfers, inklusive Motorenbrummen, Schiffs sirene und Möwenkreischen.



Um den Wandel besser annehmen zu können, muss man loslassen können. Dass dies gar nicht so einfach ist, dass es auf der anderen Seite aber auch Spass machen kann, zeigte eine kleine Übung.



Zusammenfassung des Referats von Hans Rudolf Jost an der VSAM-Herbsttagung 2003

# Erfolgreich mit Veränderungen und Unsicherheit umgehen

Die Verbindung zwischen Tagungsort und Tagungsthema ist natürlich sinnfällig: Die VSAM-Herbsttagung 2003 zum Thema «Berufliche Mobilität – im Wandel wachsen» fand im Verkehrshaus Luzern statt. Mobilität reduziert sich jedoch nicht nur auf den Aspekt Verkehr. Mobilität heisst Bewegung, Beweglichkeit. So definiert, bezieht sich das Tagungsthema auch auf berufliche Beweglichkeit in all ihren Facetten: physisch, geistig und mental.

Hans Rudolf Jost, Change Factory Unternehmensberatung AG, Zürich

Welches war die grösste Veränderung in Ihrem Leben?» fragte der Schreibende gleich zu Beginn die 160 Delegierten des VSAM. Schnell war klar, dass die grössten Veränderungen meist auch die freudigsten sind: Hochzeit, Geburt der Kinder usw. Warum aber tun wir uns mit beruflichen Veränderungen so schwer?

Niemand liebt Veränderungen. Veränderungen machen Angst. Angst macht immobil. Angst für sich genommen ist gar nicht schlecht. Denn Angst ist auch Motor des Lebens: Zum Beispiel situative Angst (Angst vor dem Abstürzen in den Bergen) oder existenzielle Angst (Bekämpfung des Hungers, Lebenserwerb usw.). Diese Ängste sind lebenswichtig und lebenserhaltend. Gefährlicher sind die «institutionellen Ängste», also Ängste, denen wir uns auf Grund von gemeinsamen Normen anfangs meist freiwillig stellen. Dazu gehören die Ablehnungsängste, die (fremdbestimmte) Veränderungen mit sich bringen. Eine von uns 1998 durchgeführte Studie, zeigt, dass diese Ängste bis weit in die Chefetagen verbreitet sind. 562 befragte Schweizer Führungskräfte äusserten sich zu Ihren Ängsten wie folgt:

**Change löst Ängste aus wegen...**

- Tempo des Wandels... (68%)
- Unberechenbarkeit des Wandels... (60%)

- Angst, etwas ganz anderes machen zu müssen... (53%)
- Nicht wissen, wie es weitergeht... (52%)

**Die 4 Phasen nachhaltiger Veränderung.** Was geht eigentlich in Menschen und in Organisationen vor, die sich verändern müssen? Nachhaltige Veränderungen durchlaufen grundsätzlich vier Phasen:

- 1. Phase:** Ich mache etwas unbewusst falsch. Das heisst, die angepeilte Veränderung ist mir noch gar nicht bekannt.
- 2. Phase:** Ich mache etwas bewusst falsch. Ich weiss also, dass das, was ich mache, nicht mehr gültig ist. Die Veränderung ist mir zwar bekannt, aber ich halte mich (noch) nicht daran.
- 3. Phase:** Ich mache etwas bewusst richtig. Ich muss mir also grösste Mühe geben, die angepeilte Veränderung wirklich zu vollziehen, ich muss mich sehr konzentrieren, dass ich es richtig mache.
- 4. Phase:** Ich mache etwas unbewusst richtig. Erst wenn ich die Veränderung verinnerlicht habe, wenn ich nicht mehr bewusst daran denken muss, wie etwas zu tun ist, wird die Veränderung nachhaltig.

Der entscheidende Vorgang erfolgt zwischen der 1. und 2. Phase. Dort ist ein Auslöser, quasi ein Schalter. Nach meiner Erfahrung gibt es zwei Hauptauslöser, die eine Veränderung einleiten: Es ist entweder Leidensdruck, oder das Glaubens- und

Wertesystem verändert sich. Die Auslöser zur nachhaltigen Veränderung sind zu 80% Leidensdruck und nur zu etwa 20% durch Veränderung des Glaubens- und Wertesystems. Das heisst, wir tun uns sehr schwer mit Veränderungen, die «über den Kopf» erfolgen sollen. Veränderungen des Wertesystemes sind rar und langwierig, dafür aber meist einschneidend und nachhaltig (z.B. Konvertierung eines Fleisch-essers zu einem Vegetarier).

Wenn Veränderungen zu implementieren sind, ist es deshalb sinnvoll, zu fragen, warum ein Mensch eine Veränderung vollzieht: Ist es Leidensdruck? Oder ist es Folge einer Veränderung des Wertesystems? Ich habe schon grosse Veränderungsprojekte in Unternehmen gesehen, weder denen einer noch der anderer Auslöser (Leidensdruck oder neue Einsicht) zu Grunde lagen. Und deshalb scheiterten sie. Oft ist der Leidensdruck für die Betroffenen noch nicht hoch genug. Ein CEO hatte sich mal zur Einleitung der Jahreskadertagung mit den Worten an seine Führungskräfte gewandt: «Meine Damen und Herren, wir sind vom grösstmöglichen Feind umzingelt, er sitzt mitten unter uns: Wir sind seit sieben Jahren ununterbrochen erfolgreich.» Betrunknen vom Erfolg nimmt man Leidensdruck gar nicht mehr wahr. Betrunknen vom Erfolg leidet man auf hohem Niveau. Und man staunt, wie verschiebbar Leidensgrenzen werden: Die individuelle Leidensbereitschaft und Leidensfähigkeit wird mit zunehmendem Leidensdruck immer höher. Grenzen werden verwischt. Wir verschieben das Handeln und verdrängen das Leiden, wir verharren immobil in der ersten Stufe des «unbewusst falschen» Handelns.

Noch seltener erfolgen Veränderungen auf Grund des Glaubens- und Wertesystems. Unser Glauben begrenzt unsere Möglichkeiten. Wir können grundsätzlich nur innerhalb der Grenzen unseres Glaubenssystems etwas bewirken. Wenn wir etwas nicht glauben, ist es nicht veränderbar. Festgefahrene «Beliefsysteme» sind die Hauptbremse gescheiterter Transformationsprojekte. Wenn wir nicht glauben, dass wir das eine oder andere tun können oder wollen, so wird es uns mit Sicherheit auch nicht gelingen, es zu verändern. Nur wenn wir unser Glaubenssystem erweitern oder verändern, können wir eine Situation, mit der wir konfrontiert sind, verändern. Nur so fördern und fordern wir unsere mentale Mobilität.

**Erfolgsfaktor Unternehmenskultur.**

Der Begriff «Unternehmenskultur» wird oft gebraucht – und unterschiedlich verstanden. Doch hat er grosse Bedeutung: Gerade in komplexen Veränderungsprojekten zum Beispiel sind Bremsen oder Treiber meist kulturbedingt.

Change Factory Unternehmensberatung AG, Zürich, führte 2002 die erste Grundlagenstudie zum Thema «Unternehmenskultur» durch.

Insgesamt nahmen 280 führende Unternehmen und Organisationen an dieser Untersuchung teil. Diese beschäftigen insgesamt 738 700 Mitarbeitende. Die Resultate sind deshalb über den rein schweizerischen

Kontext hinaus gültig.

Die wichtigsten Erkenntnisse sind:

- Die hauptsächliche Wirkung von Unternehmenskultur sind besser motivierte Mitarbeitende und höhere Arbeitsproduktivität.
- Wichtigster Treiber von Unternehmenskultur ist die Vorbildwirkung von Vorgesetzten.
- 71% der Unternehmen möchten an ihrer Unternehmenskultur etwas ändern, wenn sie könnten. Bei den Verwaltungen sind es sogar 80%.

**Change-Management und Glaubwürdigkeit: Huhn oder Ei.** Ein Unternehmen zum nachhaltigen Erfolg zu führen, ist eine komplexe Aufgabe. Ganzheitliche Führung muss in jedem Unternehmen auf vier Ebenen ansetzen: Die erste Ebene ist die *Organisationsebene*. Hier wird produziert, geleistet, hier sind die Strukturen, Prozesse, Abläufe geregelt, hier ist man präzise, pünktlich, genau.

Die zweite Ebene ist die *Führungsebene*. Hier werden Menschen geführt, hier haben wir die Organigramme, die Hierarchien, es wird geplant, geführt, motiviert.

Auf der dritten Ebene arbeiten die Menschen miteinander: Es ist die *interpersonelle Ebene*. Hier haben Abteilungen und Teams miteinander zu tun. Es gibt Interaktion in Form von Schnittstellen, Reibungen, abteilungsübergreifenden Projekten.

Die vierte Ebene ist die *intrapersonelle Ebene*. Hier geht es um den Ein-



**Zum Referenten Hans Rudolf Jost**

Hans Rudolf Jost (1953) ist Berater, Trainer und Autor. Als Inhaber der Change Factory Unternehmensberatung AG in Zürich ist er spezialisiert auf Transformationsprozesse und begleitet Firmen in komplexen Veränderungsphasen. Schwerpunkt sind «weiche Faktoren», Unternehmenskultur und zwischenmenschliche Kommunikation.

Hans Rudolf Jost ist Gründungspartner der Carefield Unternehmensberatung GmbH in Zürich, dem Kompetenzzentrum für soziale Erfolgsfaktoren.

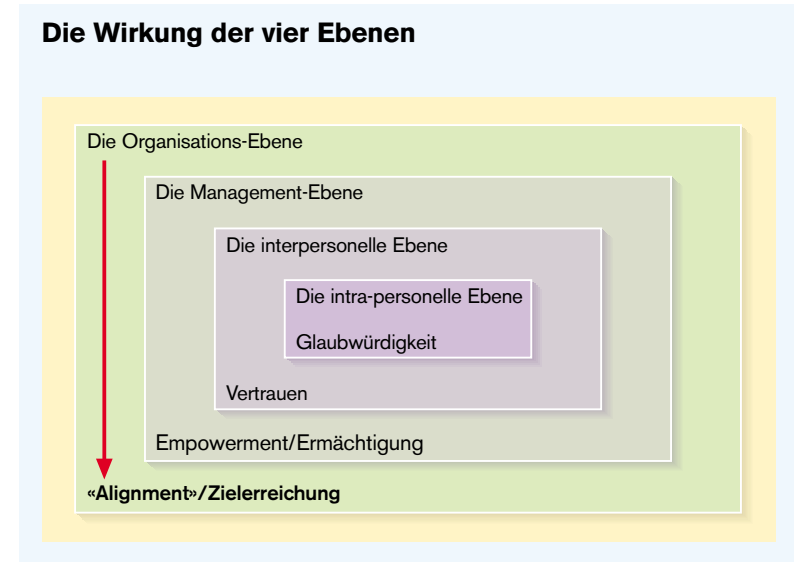
Jost ist auch Mitentwickler des «FitnessRadars™», eines Monitoring-Instruments zur Sichtbarmachung von Soft Factors in Organisationen.

Hans Rudolf Jost ist zudem Autor verschiedener Managementfachbücher, so u. a.

- Der Change Navigator, im Wandel wachsen (1998)
- Komplexitäts-Fitness/ComplexXellence – The Revolution of Change (2000)
- Unternehmenskultur – Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden (2003)

Zu den Hauptkunden gehören bedeutende Unternehmen in der Schweiz und in Deutschland. Jost ist Dozent an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern (Executive MBA/Thema Unternehmenskultur).

Weitere Informationen: [www.change-factory.com](http://www.change-factory.com) oder [www.carefield.ch](http://www.carefield.ch)



zelenen, den Menschen, das, was er mitbringt, wie er fühlt, welche Ausstrahlung er hat, welche Qualitäten, es geht um Charakter, Persönlichkeit, Authentizität.

*Diese vier Ebenen einer Organisation haben unterschiedliche Wirkungen:*

Auf der *intrapersonellen Ebene* entsteht *Glaubwürdigkeit*. Entweder glaube ich einem Menschen etwas oder nicht. Wenn nicht, hat dies mit Integrität und Glaubwürdigkeit zu tun.

Auf der *interpersonellen Ebene* entsteht Vertrauen. Vertrauen ist die Basis für wirkungsvolle Kommunikation. Beziehungen und Bindungen zueinander bedingen Vertrauen.

Auf der *Führungsebene* wird das *Empowerment*, also die Befähigung, sichergestellt. Ich bringe die PS auf die Strasse, ich befähige die Leute, etwas in Zielrichtung zu tun, ich motiviere sie, ich fördere sie durch Einbindung, durch Erhöhung der Eigenverantwortung und der Selbstorganisation.

Auf der *Organisationsebene* wird das *Alignment*, also die Ausrichtung auf die strategischen Ziele, erreicht. Hier vernetze ich alle auf ein gemeinsames Ziel, schaue, dass Abläufe eingehalten werden und sich schliesslich der angepeilte Unternehmenserfolg einstellt.

Was geschieht normalerweise, wenn in einer Organisation etwas nicht läuft wie geplant? Man setzt – von aussen nach innen – den Hebel an: zuerst auf der ersten, der Organisationsebene. Man verschiebt Abteilungen, restrukturiert, fusioniert, schliesst, definiert neue Abläufe, neue Prozesse.

Was, wenn diese Massnahmen nichts bringen? Man lässt die Köpfe rollen. Leute werden ersetzt, Manager oder Kader ausgewechselt, die Führungsebene wird neu bestellt. Bringt dies auch nicht die erhoffte Wirkung, werden Trainer eingeflogen: Wir haben ein Problem mit den Abteilungen, mit den Schnittstellen. Die Teams haben mehr Konflikte als Gemeinsamkeiten, Teams werden entwickelt. Dies ist dann schon die Fortgeschrittenen-Stufe. Aber oft bleiben die Probleme in der einen

oder anderen Form bestehen.

Warum? Weil dieser Ansatz von aussen nach innen nichts bringt. Ich habe schon erlebt, wie in einem grossen Finanzkonzern 240 Kaderleuten ein komplexes Restrukturierungsprojekt präsentiert wurde. Die Präsentation war überzeugend, konzipis, logisch, schliesslich hatten die besten Leute daran gearbeitet. Die neue Strategie machte Sinn, sie war stimmig. Ich stand draussen in der Halle, wo der Pausenkaffee serviert wurde. Die 240 Manager strömten aus dem Saal, formierten sich in Gruppen und begannen zu reflektieren. *«Hast du gesehen, der Habermacher, wie der sich im neuen Organigramm nach oben gedrängt hat? Wenn der Habermacher das sagt, ist das nur die halbe Währung. Erst mal sehen, ob der Habermacher mehr als vier Monate in dieser neuen Position überlebt.»* So und ähnlich wurde das Gesehene reflektiert. Es ist nicht so, dass sich diese informellen Grüppchen an der neuen Basisstrategie der Unternehmung gestossen hätten (an der Organisationsebene oder an der Führungsebene). Sie stossen sich an Menschen, sie haben Probleme mit Habermachers Glaubwürdigkeit und schenken der eben präsentierten Strategie deshalb kein Vertrauen.

Die vier Ebenen einer Organisation bedingen den umgekehrten Approach: Von innen nach aussen. Zuerst geht es bei jeder Kommunikation alleine um Glaubwürdigkeit, um die Integrität und Authentizität einer Führungskraft. Oft wird etwas gesagt, aber anders gehandelt. Oder es wird etwas gesagt, jedoch «auf der Stirn lese ich eine andere Botschaft».

Ich muss als Führungskraft zuerst Glaubwürdigkeit erzielen. Dann muss ich mich um das Vertrauen bemühen. Dann um die Befähigung/das Empowerment. Und dann um die Zielerreichung/das Alignment. Erst das Zusammenwirken aller vier Ebenen erschliesst alle Leistungspotenziale.

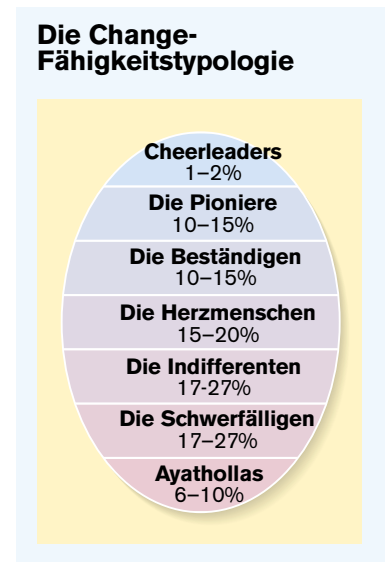
Wie in einem ruhigen Teich, den ich verändern möchte: Ich werfe einen Stein rein. Die Wellen ziehen langsam von der Mitte der Einschlagsstelle nach aussen. Genauso wie diese Wellen muss ich Eingriffe

in Organisationen planen. Von innen nach aussen.

**Die Change-Fähigkeitstypologie: Wie entwickelt ist meine persönliche und berufliche Mobilität bei Veränderungen?**

Der weitaus grösste Bremsen ist der Mensch selber, seine Unterschiedlichkeit, wie er mit Veränderungen umgehen kann oder will, seine mentale Immobilität.

Wenn man mal betrachtet, wie sich die Change-Fähigkeitstypologie von Menschen in Unternehmungen darstellt, wird dies schnell klar. Wir unterscheiden sieben Typen:



■ Die «Cheerleaders» sind die Wanderprediger des Wandels. Wandel ist «Null Problem». Meist anzutreffen in den Chefetagen, «weit weg vom Geschütz...»

■ Die «Pioniere» sind die wichtigsten Change-Agents: Sie können ohne Landkarte und Kompass losziehen, sie führen als Vorbild durch den Change.

■ Die «Beständigen» sind diejenigen, die dafür sorgen, dass «der Karren läuft», trotz aller Irritationen und Unklarheiten, die Change mit sich bringt. Leider werden die Beständigen fast in jedem Change als vernachlässigbare Grösse behandelt. Dabei sind sie die wichtigste Gruppe, die Wertbeitrag produzieren.

■ Für die «Herzmenschen» muss vor allem das Gefühl stimmen. Sie können einen Change zwar intellektuell verstehen, haben mit dem

Bauch und dem Herzen aber Mühe. Sie sind dann bereit für Veränderungen, wenn die Gefühle positiv bestätigt sind. Aber wehe, wenn sie mal enttäuscht wurden.

■ Die «Indifferenten» sind mutlos, unengagiert, oft ausgelautet. Sie sind Überlebende des 17. Kickoffs und des x-ten Management-Teams. Sie sind schwer für Wandel aktivierbar, am ehesten noch als Mitläufer mit hohem Trägheitsmoment.

■ Für die «Schwerfälligen» ist nichts mehr wie früher, sie lecken ihre Wunden und sagen zueinander: «Früher war früher auch besser.»

■ Die «Ayathollas» sind das morsche Holz einer Organisation. Man kann gewisse Menschen einfach nicht verändern. Destruktiv, immobil, klare Sanierungsfälle. Fundamentalopposition ohne Aussicht auf Veränderung. Morsches Holz, sagte mir mal ein Zimmermann, muss entfernt werden. Wie wahr.

Wenn man diese Change-Fähigkeitstypologie anschaut, wird klar, wie fatal es sein kann, wenn man die unterschiedlichen Typen einheitlich anspricht. Ich muss mir also vor jeder Kulturveränderung klar werden, wer wie auf Change anspricht. Und ich muss auf die Pioniere, die Beständigen und die Herzmenschen setzen, darauf vertrauend, dass diese die Indifferenten und die Schwerfälligen «positiv infiltrieren». Am besten mit Erfolgsgeschichten. Denn gerade diese Change-Fähigkeitstypologie beweist immer wieder, wie

sich Subkulturen einer Organisation über die gemeinsamen Geschichten definieren. Wer sich dieselben Geschichten erzählt, gehört der selben Subkultur an. Erzählen Sie mal mit glänzenden Augen einem Ayatholla von der Begeisterung, die Sie über eine neue Strategie oder eine neue Führungskraft empfinden. Alles, was Ihnen entgegenkommen wird, ist ein matter Blick der Ablehnung.

Das heisst, ich muss mir in jedem (Kultur-)Veränderungsprojekt die richtigen Agenten und die stimmigen Geschichten aussuchen, und mit diesen zwei Assets die Stärken verstärken. Denn Erfolgsgeschichten sind ansteckend. Und sie verdrängen dysfunktionale Geschichten in den submedialen Räumen.

**Das neue Tool für nachhaltige Kulturveränderung: Storymanagement.**

Führen mit Storymanagement ist ein neuer Management-Ansatz. Kunden und Mitarbeitende fordern als Antwort auf die rasant zunehmende Komplexität und Unsicherheit wieder vermehrt Verbindlichkeit, Orientierung und Echtheit.

Dabei spielen Integrität der Führung, Glaubwürdigkeit und eine funktionale Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle. In der Theorie wird Unternehmenskultur als «Summe der Normen, Werte und Artefakte, die bewusst oder unbewusst, sichtbar oder unsichtbar gelebt werden» definiert. Leider haben solche Definitionen wenig Praxisbe-

zug. Deshalb definiere ich Unternehmenskultur als «die Summe der Geschichten, die man sich erzählt».

Wer sich die gleichen Geschichten erzählt, gehört wie gesagt zur gleichen Subkultur. Wer keine Geschichten zu erzählen hat, hat keine (bzw. eine dysfunktionale) Unternehmenskultur. Geschichten sind emotionale, packende Bilder, die sich leicht einprägen und die sich leicht weitererzählen lassen. Geschichten funktionieren, sie helfen Menschen, ihr Handeln zu steuern und Ziele schneller zu erreichen. Geschichten schlagen die Brücke von rein betriebswirtschaftlichen Perspektiven des Managements zur konkreten, identifizierbaren, emotionsstarken, werthaltigen und bis zur «spirituellen» Erlebbarkeit einer Unternehmensidee.

Geschichten wirken als «kulturelle Replikatoren». Gute Geschichten werden nur von noch besseren Geschichten verdrängt.

Wie funktioniert Storymanagement? Ganz einfach: Man erforscht die besten Geschichten, «die man sich erzählt», und sorgt dafür, dass diese «ins System eingespeist» werden. Storymanagement wendet sich bewusst von einer mangelbetonten Denkweise ab. Der Fokus wird auf die vorhandenen Stärken gelegt und verstärkt vorhandene Energien. Denn Menschen sind nur dann bereit, Neues zu wagen, wenn sie das Beste des Bisherigen mitnehmen können.

Dieser Fokus auf das Machbare, auf das Beeinflussbare macht letztlich auch viel mehr Spass. Auch wenn viele Veränderungen auf den ersten Blick wenig Spass verheissen. Mit dieser Qualität von Einstellung steigern Sie Ihre persönliche und berufliche Mobilität – also Ihre persönliche und berufliche Adaptationsfähigkeit auf sich verändernde Umfeldbedingungen. So gewappnet werden Sie zum Motor des Wandels. Nicht zum Getriebenen. Denn wer nicht zieht, wird gestossen, wer nicht handelt, wird behandelt.

**Weiterführende Literatur:**  
Hans Rudolf Jost, Unternehmenskultur: Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden  
2003, 186 Seiten, gebunden, div. Abb.  
Ca. Fr. 58.–, ISBN 3-280-05029-4, Orell-Füssli-Verlag

