

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Martin Bichsel	5
Vorwort von Jürg Kesselring	7
Vorwort von Barbara Stöttinger	9
Einleitung	15
Die Unternehmenskultur verstehen	19
Was ist Unternehmenskultur?	
Die drei Kulturebenen einer Organisation	19
Was sind Werte und wozu dienen sie?	20
Werte als Orientierungswegweiser der Unternehmenskultur	21
Die Unternehmenskultur führt immer	23
Unternehmenskultur und Firmenzweck	25
Wie wird Unternehmenskultur sichtbar?	27
Wort und Schrift in Vorgaben und Richtlinien	27
Firmengeschichte, Symbole, Rituale und Führungstransparenz	31
Erscheinungsbild intern und extern – auf Ordnung und Sauberkeit kommt es an	39
Umgang mit Ressourcen, Umwelt und Gemeinsinn	41
Sich zu Erfolg und Niederlage bekennen	42
Gibt es gute und schlechte Unternehmenskulturen?	43
Die Unternehmenskultur ist dynamisch und braucht Orientierung	43
Subkulturen	49
Disharmonien, wenn Vorgaben nicht machbar sind	52
Die Wirkung von Gepflogenheiten – Rituale prägen stark	55
Hochgeschraubte Firmenbekenntnisse wecken Begehrten und demotivieren	56
Wilder Aktivismus als Anzeichen disharmonischer Unternehmenskultur	58
Wie und wo wird Unternehmenskultur erfahrbar?	61
Über das Empfinden der Mitarbeitenden zeigen sich die gelebten Werte	61
Welche Wirkung hat das Wertemanagement in Bezug auf Wirtschaftlichkeit, Glaubwürdigkeit und Engagement?	66
Wie wirkt sich Sprache auf die Verständlichkeit und Fassbarkeit der Unternehmenskultur aus?	68
In der Qualität des Umgangs mit Schwierigkeiten sind gelebte Werte erkennbar	71

Die Unternehmenskultur und das Marketing	74
Weshalb im Marketing die Unternehmenskultur erkennbar sein sollte	74
Marketing als Kulturbotschafter des Firmenzwecks	75
Das neue Marketing sollte die DNA der Unternehmenskultur sichtbar machen	76
Firmenidentität schaffen und gewährleisten	79
Die formale Firmenidentität	
Die fünf Säulen der Identität der Unternehmenskultur	79
Die sieben Schriftlichkeiten der Identität der Firma	82
Der Identitäts-7-Stern als Werteorientierung	86
Geschichte, Errungenschaften und Versprechen sind messbar und wirken	89
Sich zu einer Haltung bekennen	90
Kulturfaktoren als messbare Indikatoren der Firmenidentität	93
Was sind Kulturfaktoren?	93
Das gemeinsame Werteverständnis	93
Selbstverantwortung	94
Kompetenzen und Fähigkeiten	95
Verbindlichkeit	96
Gepflogenheiten und Rituale	97
Authentische Anreize	99
Mut zur Konsequenz	100
Fehlerkultur – das vergessene Führungs- und Qualitätsinstrument	102
Das Rechtsverständnis der Firma	102
Strafbare Handlungen und Offizialdelikte	103
Qualitätsversprechen und Produkthaftung	104
Verletzungen des Verhaltenskodex	105
Der Umgang mit Verstößen und Konsequenzen	109
Firmenbesitzer, Führungskräfte und Selbstverantwortung	113
Bekenntnisse und Verantwortung der Firmeninhaber	113
Anreizsysteme entstehen bei den Firmenbesitzern	118
Controlling des Firmenzwecks	119
Führungskräfte und geeignete Führungsstile	120
Mythos goldener Fallschirm mit fraglicher Signalwirkung	122
Firmengeschichte, Erscheinungsbild und Auftritt	124
Was soll das Erscheinungsbild bewirken?	127
Zweckorientierte Auftritte als gelebte Unternehmenskultur	128
Kein Erscheinungsbild und kein Auftritt ohne firmenspezifische Regel	129
Soziales Engagement und Sponsoring	131

Der Identitätsdialog als gegenseitiger Haltungs-Check	132
Unsere Haltung orientiert sich über natürliche Werte	132
Maßgebende Dokumente zeigen die Haltung der Organisation	133
Die wirksamsten Handlungsebenen für den Haltungs-Check	135
Der PID – ein persönlicher Identitätsdialog bringt Orientierung	136
Der Umgang mit nicht gelebten Firmenwerten	137
Den Firmenzweck wecken und beleben	139
Bedeutung und Wirkung des Firmenzwecks	
Vision und Mission	139
Die strategischen Erfolgsfaktoren des Firmenzwecks	139
Handelsregistereintrag und gelebter Firmenzweck	145
Geänderte Firmenzwecke verlangen neue Wertebekenntnisse	146
Natürliche ethische Werte als Fundament für den Firmenzweck	147
Was sind natürliche Werte und was bewirken sie?	147
Definitionen und Anspruch für ethisch wirkungsvolles Handeln für die Organisation	149
Widersprechen sich Wirtschaft und Ethik?	150
Bewusste und unbewusste Identitätsverweigerung	152
Den Firmenzweck zugänglich machen	153
Normative Vorgaben mit dem Firmenzweck verbinden und benennen	153
Unternehmenskultur sinngebunden verorten und pflegen	155
Führungsanspruch über Qualität, Markt und Größe definieren	158
Mitarbeiterbindung und Engagement als Kulturfaktor nutzen	159
Firmensinn und -zweck benennen und für das Firmenselbstverständnis nutzen	163
Machbare Vorgaben, Abgrenzungen und Tabus schaffen Vertrauen	165
Anreize bestimmen Zielsetzungen und Vorgaben	165
Intrinsische und extrinsische Vorgaben mit vorhandenen Anreizen verknüpfen	168
Abgrenzungen sind immer in den Ethikbekenntnissen zu finden	170
Tabus durchsetzen ist gelebte Glaubwürdigkeit	172
Arbeitnehmervertretung und Mitwirkungsrechte dem Firmenzweck zuführen	175
Verpflichtungen der Arbeitnehmervertretung	175
Der Firmenzweck als Antreiber der Arbeitnehmervertretung	176
Mitwirkungsrechte als Verpflichtungen gegenüber dem Firmenzweck	177
Das Beziehungsvermögen der Mitarbeitervertretung und der Geschäftsleitung	178

Resilienz als Selbstermächtigung der Organisation, das eigene Immunsystem aufrechtzuerhalten	179
Operationelle Resilienz verstehen, erarbeiten und leben	179
Resilienzarchitektur und Resilienzbeurteilung	182
Resilienzstatus der Kulturfaktoren und der Risiken	186
Methodische Vorgehensschritte zur operationellen Resilienz	189
Resilienzpfege der Kulturfaktoren und Qualitätsmerkmale nach innen und außen	191
Literaturverzeichnis	196
Die Autoren	199