

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 Begehren 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 sinngeladen 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
 Arbeitnehmervvertretung und Mitwirkungsrechte dem Firmenzweck zuführen	 175
Verpflichtungen der Arbeitnehmervvertretung	175
Der Firmenzweck als Antreiber der Arbeitnehmervvertretung	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

 Resilienzpflge der Kulturfaktoren und Qualitätsmerkmale nach innen und auen 191

Literaturverzeichnis 196

Die Autoren 199