

# Unternehmenskultur & Corporate Identity

## Ein Lehr- und Arbeitsbuch

1.	Brisanz des Themas	5
----	--------------------	---

### Teil A - Grundlagen

2.	Ausgangspunkt Organisation	9
2.1	Unternehmen als Organisation	11
2.1.1	Definition einer Organisation/Was ist eine Organisation?	11
	Die Organisation aus instrumenteller und funktionaler Sicht	
	Die strukturelle Sicht einer Organisation	
	Kommunikationswissenschaftliches Modell	
2.1.2	Definition eines Unternehmens/Was ist ein Unternehmen?	14
	Die betriebswirtschaftliche Sicht eines Unternehmens	
	Das Unternehmen aus gesellschaftlicher Sicht	
2.1.3	Die Notwendigkeit von Organisationen im modernen Zeitrahmen	16
	Warum sind Organisationen für uns heute wichtig?	
	Woher kommt ihr aktueller Bedeutungszuwachs?	
2.2	Unternehmen als Institutionen	18
2.2.1	Was sind Institutionen?	18
2.2.2	Wie entsteht eine Institution?	19
2.2.3	Was ist Neo-Institutionalismus?	20
2.3	Werte und Normen in der Organisation	22
2.3.1	Werte in Organisationen	22
2.3.1.1	Was sind Werte und wozu dienen sie?	22
2.3.1.2	Welche Funktion haben Werte in Organisationen?	23
2.3.1.3	Wann dienen Werte als Erfolgsfaktoren?	24
2.3.1.4	Wie können Werte in die kommunikative Führung von Organisationen eingebunden werden?	26
2.3.1.5	Welche unterschiedlichen Ansätze gibt es, damit sich Organisationen an Werten orientieren können?	28

2.3.2	Normen und Regeln in der Organisation	32
2.3.2.1	Was sind Organisationsnormen?	32
2.3.3	Governance und Compliance	32
2.3.3.1	Kontrolle vs. Vertrauen oder: Warum reicht Vertrauen nicht aus?	33
2.3.3.2	Internationale Verhaltensnormen	35
2.3.4	Fazit	36
2.4	Organisationskommunikation	37
2.4.1	Warum der Begriff Organisationskommunikation?	38
2.4.2	Wie grenzt sich die Organisations- von der Unternehmenskommunikation ab?	38
2.4.3	Was beinhaltet Kommunikation in, aus und um Organisationen?	39
2.4.4	Warum ist die klassische Sichtweise auf die Kommunikation von Organisationen nicht mehr ausreichend?	41
2.4.5	Kann die Organisationskommunikation als Basis für das Werte- und Verhaltensmanagement einer Organisation dienen?	44
3.	Ausgangspunkt Unternehmenskultur	45
3.1	Was ist Unternehmenskultur?	47
3.1.1	Wie kann Unternehmenskultur erklärt und definiert werden?	47
3.1.2	Was sind allgemeine Merkmale von Unternehmenskulturen?	48
3.1.3	Wie kann die Unternehmenskultur von verwandten Erscheinungen abgegrenzt werden?	49
3.2	Wie ist die Popularität der Unternehmenskultur im Unternehmen?	51
3.3	Was ist der Sinn von Unternehmenskulturen im Unternehmen?	53
3.3.1	Sind Unternehmenskulturen gestalt- und wandelbar?	54
3.4	Gibt es Unternehmenskultur-Modelle?	55
3.5	Was bewirken Unternehmenskulturen?	58
3.5.1	Was sind die originären Wirkungen der Unternehmenskultur?	58
3.5.2	Was sind die indirekten Wirkungen der Unternehmenskultur?	61
3.6	Welche Bedeutung hat die Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg?	62
3.7	Wann ist Unternehmenskultur ein Wettbewerbsfaktor?	64
3.8	Was macht Unternehmenskultur zum Erfolgsfaktor?	64

3.8.1	Welche Rolle spielen Intangibles für den Unternehmenserfolg?	68
3.8.2	Was ist der Nutzen von Intangibles?	69
3.8.3	Wie ist die Wirkungsweise von Intangibles?	70
3.9	Wie ist der Zusammenhang zwischen Identität und Unternehmenskultur?	71
4.	Ausgangspunkt Integrierte Markenkommunikation	73
4.1	Anforderungen an die Integrierte Kommunikation	76
4.2	Integrierte Kommunikation und Markenpolitik	77
4.3	Corporate Brand Management	79
4.4	Stakeholder- / Anspruchsgruppenmanagement	80
4.5	Teilöffentlichkeiten erkennen	84
4.6	Unternehmenskommunikation im 21. Jahrhundert – zwischen Postmodernismus und Hypertransparenz	87

## Teil B - Modellteil

5.	Das klassische Modell der Corporate Identity	93
5.1	Wozu brauchen Unternehmen eine Identität?	95
5.2	Was versteht man unter dem klassischen Modell der Corporate Identity?	96
5.3	Corporate Design	97
5.4	Corporate Communication	99
5.5	Corporate Behavior	100
5.6	CI-Modelle im Vergleich	103
6.	Das Prozessmodell	105
6.1	Erfassung der Unternehmenskultur	107
6.2	Methoden der Kulturerfassung	107
6.2.1	Die Repertory Grid-Technik	107
6.2.2	Das Kulturassessment	109
6.3	Von der Messung zur Gestaltung der Unternehmenskultur	110
6.4	Die systemische Organisationsberatung	111
6.4.1	Die systemische Schleife	112
6.4.2	Ebenen und Dimensionen	113
6.4.3	Anwendungsbeispiele	115

<b>6.5</b>	<b>Das Bausteinprinzip</b>	<b>117</b>
<b>7.</b>	<b>Leitbilderstellung</b>	<b>119</b>
<b>7.1</b>	<b>Der Sinn von Leitbildern</b>	<b>120</b>
<b>7.2</b>	<b>Leitbildziele und -funktionen</b>	<b>121</b>
<b>7.3</b>	<b>Leitbilderstellung nach Botschen/Stoss</b>	<b>126</b>
<b>7.4</b>	<b>Leitbildimplementierung</b>	<b>131</b>
<b>Teil C - Wiederholungsteil</b>		
	<b>Wissensquiz</b>	<b>135</b>
	<b>Lösungen</b>	<b>141</b>
<b>Teil D - Anhang</b>		
	<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>152</b>
	<b>Online Quellen</b>	<b>158</b>