

# Unternehmenskultur & Corporate Identity

Ein Lehr- und Arbeitsbuch

|                                |   |    |
|--------------------------------|---|----|
| 1.                             | Brisanz des Themas  | 5  |
| <br><b>Teil A - Grundlagen</b> |   |    |
| 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 Unternehmens-<br>kommunikation 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<br>von Organisationen nicht mehr ausreichend?             | 41 |
| 2.4.5   | Kann die Organisationskommunikation als Basis für das Werte-<br>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<br>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<br>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<br>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 |

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 6.5 | Das Bausteinprinzip                    | 117 |
| 7.  | Leitbilderstellung                     | 119 |
| 7.1 | Der Sinn von Leitbildern               | 120 |
| 7.2 | Leitbildziele und -funktionen          | 121 |
| 7.3 | Leitbilderstellung nach Botschen/Stoss | 126 |
| 7.4 | Leitbildimplementierung                | 131 |

## Teil C - Wiederholungsteil

|             |     |
|-------------|-----|
| Wissensquiz | 135 |
| Lösungen    | 141 |

## Teil D - Anhang

|                    |     |
|--------------------|-----|
| Quellenverzeichnis | 152 |
| Online Quellen     | 158 |