

Einführung	IX
------------------	----

Teil I:

Kulturgestaltung als Teil der strategischen

Unternehmensentwicklung	1
--------------------------------------	----------

A. Zum Verständnis einer Unternehmenskultur	3
--	----------

1. Vielfalt des Kulturbegriffs	3
--------------------------------------	---

2. Spannungsfelder der Unternehmenskultur	6
---	---

B. Bedeutung der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg ...	13
---	-----------

1. Das Zusammenspiel von Strategie, Kultur und Erfolg	13
---	----

2. Die Erfolgsfaktoren im einzelnen	18
---	----

3. Abhängigkeiten des Unternehmenserfolges	24
--	----

4. Der Einfluß der strategischen Positionierung	27
---	----

C. Strategischer und kultureller Veränderungsbedarf	32
--	-----------

1. Überprüfung der Grundausrichtung eines Unternehmens	32
--	----

2. Neubelebung der Unternehmenskultur	39
---	----

3. Mitarbeiterbefragung als „Kulturspiegel“	41
---	----

D. Neufassung der Unternehmensgrundsätze als Chance der Kulturgestaltung	47
---	-----------

1. Der Sinn von Unternehmensgrundsätzen	47
---	----

2. Fallbeispiel: Neufassung der Unternehmensgrundsätze in der Vorwerk-Gruppe	48
---	----

3. Internationale Kultureinflüsse	59
--	-----------

E. Veränderung des „gelebten Wertesystems“	63
---	-----------

1. Wertebasis im Unternehmen	63
------------------------------------	----

2. Ansätze für eine stärkere Werteorientierung	71
--	----

3.	Einfluß der gesellschaftlichen Wertvorstellungen	73
4.	Maßstab für die „Kulturreife“	78
F.	Verbesserung von Führung und Zusammenarbeit	81
1.	Wunsch und Wirklichkeit von Führung	81
2.	Die Auswahl erfolgversprechender Führungskräfte	88
3.	Leitbild für die Zusammenarbeit	90
4.	Einfluß des Führungsstils	93
5.	Umsetzung von Leitbildern in ein Maßnahmenprogramm	94
G.	Vision einer permanenten Weiterentwicklung der Unternehmenskultur	103
1.	Der Weg zu einer bewußten Kulturevolution	103
a)	Strategische und kulturelle „Fortschrittsvision“	103
b)	Ansatzpunkte für ein „evolutionäres Kulturmanagement“	107
c)	Die Rolle der „Kulturpromotoren“	111
d)	Überwindung von Widerständen	114
2.	Strategisch begründete „revolutionäre Kulturentwicklungen“	115
a)	Anlaß zu „Kultursprüngen“	115
b)	Kulturintegration bei Unternehmensakquisitionen	117
c)	Akkulturation und Internationalisierungsstrategie	120
H.	Thesenartige Zusammenfassung	124

Teil II:

Visualisierung und Kommunikation

der Unternehmenskultur	127	
A. Ziele und Stellenwert der Unternehmenskommunikation vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels	129	
1.	Lesarten des Begriffs „Unternehmenskommunikation“	129
2.	Die Unternehmensgrundsätze I (1979) von Vorwerk & Co.	135
3.	Wertewandel	138
4.	Die Unternehmensgrundsätze II (1991) von Vorwerk & Co.	145
B. Entwicklung eines strategie- und kulturgerechten CI-Konzepts	150	
1.	Corporate Identity – inhaltliche und methodische Aspekte	150
2.	Historische Kulturprägung am Beispiel von Vorwerk & Co.	154

3. Fallstudie: Die Erarbeitung der Unternehmensgrundsätze I bei Vorwerk & Co.	160
C. Aufgaben des CD-Konzepts	179
1. Design als symbolische Ausdrucksform	170
2. Die CD-Konzeption unter dem Einfluß der ersten Fassung der Unternehmensgrundsätze (1979)	182
3. Die CD-Konzeption unter dem Einfluß der zweiten Fassung der Unternehmensgrundsätze (1991)	185
D. CC-Schwerpunkt: Mitarbeiterkommunikation	190
1. Verhältnis von interner und externer Kommunikation	190
2. Mitarbeiterkommunikation und Arbeitszufriedenheit	192
3. „Verdeckte“ Formen der Mitarbeiterkommunikation	197
a) Mitarbeiterbefragungen	197
b) Entwicklung schriftlicher Unternehmensgrundsätze	201
c) „Gläserne Türen“	202
d) Neue Arbeitskleidung	203
4. Informelle Mitarbeiterkommunikation	204
5. Traditionelle Instrumente der Mitarbeiterkommunikation	207
a) Informationsübermittlung	207
b) Werkszeitschrift	209
c) Führungstagungen	209
E. CC-Schwerpunkt: Externe Kommunikation	212
1. Öffentlichkeitsarbeit ist Arbeit am Image	212
2. Öffentlichkeitsarbeit als kontinuierliche Aufgabe	219
3. Öffentlichkeitsarbeit für ein erfolgreiches, unspektakuläres Unternehmen .	221
F. Thesenartige Zusammenfassung	229
Literaturverzeichnis	231