

Inhalt

Geleitwort	9
<i>von Peter Pribilla</i>	

Einleitung: Was Unternehmen wirklich wert sind	13
<i>von Beate Hentschel, Michael Müller, Hermann Sottong</i>	

Menschen in Kooperation – Organisationen als Identitätslandschaften	21
<i>von Birger P. Priddat</i>	

Unternehmen können nur erfolgreich sein, wenn sie es schaffen, möglichst gute Bedingungen für erfolgreiche Kooperation ihrer Mitarbeiter zu organisieren. Früher schien klar zu sein, dass Kooperation dann entsteht, wenn sie von „oben“, durch das Management, geplant und koordiniert wird. Aber diese Art der Planung hat ausgedient. Heute muss das Management in der Lage sein, gerade auch die nicht-wirtschaftlichen Ressourcen in Kooperation zu bringen. Die volle Entfaltung der Kompetenzen der Mitarbeiter verlangt nach neuen Organisationsformen, nach mehr Selbstständigkeit und „Intrapreneurship“ im Unternehmen. Identität entsteht durch Kooperationskompetenz und wechselseitige Anerkennung. Diese Fähigkeiten werden umso wichtiger, wenn es in Zukunft darum gehen wird, den Kunden über „prosumption“ in den Kooperationsprozess mit einzubinden.

Im Wandel gleich bleiben – Sinnroutinen und soziales Kapital	45
<i>von Gerhard Schulze</i>	

Unternehmen sehen sich heute zunehmendem Innovationsdruck gegenüber. Der notwendige ständige Wandel lässt sich jedoch nur erfolgreich bewältigen, wenn das Unternehmen die Fähigkeit entwickelt, darauf mit gezielten Maßnahmen der kulturellen Stabilisierung zu antworten und so die schwierige Balance zwischen Wandel und Kontinuität zu wahren. Das Erkennen und die Förderung stabiler „Sinnroutinen“ sozialer Interaktion nach außen und innen, die Rückbesinnung auf das „soziale Kapital“ des einzelnen Unternehmens ist daher vorrangiges Ziel erfolgreichen Kontinuitätsmanagements.

Selbstveränderung als Programm und Tradition als Ressource 67
 von *Georg Elwert*

Soziale Organisationen, also auch Unternehmen, müssen sich einerseits verändern, wenn sie (über)lebensfähig bleiben wollen, andererseits müssen sie auch ihre eigene Tradition als Ressource ihrer Identität begreifen. Um bei Veränderungsprogrammen die richtige Balance zwischen Tradition und Innovation zu finden, müssen Unternehmen – ähnlich wie Ethnien – über sich selbst informiert sein: Sie müssen die Antriebskräfte ihrer eigenen Kultur kennen, um kreativ damit umgehen zu können.

Netzwerke – Von der formalen Ordnung zur dynamischen Regulierung 95
 von *Günter Küppers*

Wesentliche Erkenntnisse aus der Theorie der Selbstorganisation komplexer Systeme lassen sich auch auf soziale Organisationen wie Unternehmen übertragen. Dabei entpuppen sich die Versuche, durch Planung und Kontrolle in Organisationen Unsicherheit zu bewältigen, als eigentliche Risikofaktoren. Die Einfachheit und Berechenbarkeit der Probleme ist eine Fiktion. Aus Sicht der Systemtheorie zeigt sich, dass es gerade die informellen Netzwerke innerhalb der Organisation sind, die helfen, Fehler zu vermeiden und die Balance wieder herzustellen. Die Förderung von Netzwerkstrukturen und das Zulassen von Selbstorganisation wird daher zur Schlüsselstrategie, wenn es darum geht, komplexe Systeme flexibel zu gestalten und Risiken abzubauen.

Unternehmensidentität – Ergebnis eines sozialen Integrationsprozesses 113
 von *Helmut Heid*

Unternehmensidentität ist eine dynamische Beziehung zwischen dem Unternehmen und denjenigen, die ihm bestimmte Merkmale seiner Identität zuschreiben. Diese Beziehung besteht sowohl zu externen Personen oder Institutionen (Kunden, Markt, Öffentlichkeit) als auch zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern. Deshalb ist es irreführend, die Bedürfnisse der Mitarbeiter und die des Unternehmens als einander entgegengesetzt zu sehen. Die wechselseitige Erfüllung dieser Bedürfnisse ist geradezu die Voraussetzung für gelingende Unternehmensidentität: Nur ein Unternehmen, das seine Mitarbeiter als Mitgestalter und nicht als bloße Arbeitnehmer behandelt, wird in Zukunft Erfolg haben.

Fassaden und Zeichen	123
<i>von Helene Karmasin</i>	

Die Identität eines Unternehmens nach außen, Corporate Image und Corporate Design, ist immer ein Akt der Kommunikation, ein Konstrukt aus Zeichen. Besonders deutlich zeigt sich dies an Produkten: Sie übermitteln durch Zeichen „Konzeptionen des Wünschenswerten“. Doch auch Unternehmen selbst lassen sich als Zeichen-Konstrukte betrachten. Dabei muss die Selbstdarstellung des Unternehmens nach außen nicht immer deckungsgleich sein mit der Identität nach innen, mit dem Bild, das die Mitarbeiter von ihrem Unternehmen haben. Wird aber die Distanz zwischen Image und innerer Realität zu groß, erleben die Mitarbeiter dies als Zynismus, der die Identifikation mit dem Unternehmen verhindert.

Die Koordinaten der Unternehmensidentität	147
<i>von Michael Müller und Hermann Sottong</i>	

„Identität“ ist kein statisches Konzept. Mit den Kulturen, innerhalb derer sich unternehmerisches Handeln vollzieht, wandeln sich auch die Konzepte von Identität. Identitäts-Management ist daher kein beliebig anzuwendendes „Tool“, sondern hat die Funktion, die in jedem Unternehmen vorhandenen „Human Resources“ erfolgsfördernd verfügbar zu machen. Sinnvolles Human-Resources- und Cultural-Change-Management erfordert eine Führungsstruktur, die Regelungsdruck nimmt statt erzeugt, einen Rahmen für erfolgreiche Selbstorganisation im Unternehmen schafft und „Führen“ nicht mehr länger im Sinne einer hierarchischen Top-Down-Kommunikation, sondern im Sinne von „Ermöglichen“ begreift.

Literatur	165
Die Herausgeber	169
Die Autoren	171