

Ziele, Strategien und Unternehmenskultur



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- wie sich eine Unternehmenskultur entwickelt.
- wie Ziele im Unternehmen entstehen.
- was es für Strategien im Unternehmen gibt.
- wie ein Strategiepfad im Unternehmen entsteht.
- welche Instrumente Sie für die Strategie-Roadmap einsetzen.

Sie können:

- ein Unternehmensleitbild entwerfen.
- eine Vision und eine Mission für ein Unternehmen erarbeiten.
- Ziele «smart» formulieren.
- nachhaltigen Einfluss in der Strategieformulierung nehmen.
- unternehmerische Erfolgspotentiale erschliessen.

Autor

Dr. Matthias K. Hettl

Der studierte Volks- und Betriebswirt war nach Studium und Doktorandenzeit erst Assistent der Geschäftsführung und danach in verschiedenen Managementpositionen mit Führungs- und Budgetverantwortung tätig.

Er ist seit 1995 Geschäftsführer des Management Institutes Hettl Consult in Rohr bei Nürnberg. Als Coach, Trainer und Managementberater ist er vorwiegend für Vorstände, Geschäftsführungen und Führungskräfte tätig. Seine Schwerpunkte umfassen die Themen Leadership Skills und Managementkompetenzen. Erfahrungen bringt er mit aus seiner Tätigkeit als Aufsichtsrat, der Geschäftsführung in einem mittelständischen Unternehmen und als Consultant bei den Vereinten Nationen in New York.



Ferner hatte er mehrere Jahre eine Professur für Management und Marketing inne, ist als Fachbuch- und Hörbuchautor sowie als Verfasser zahlreicher Fachartikel bekannt. Er berät mit seinem Team CEOs, Vorstände, Geschäftsführungen und das Human Resource Management von mittelständischen Unternehmen sowie von Konzernen im nationalen und internationalen Bereich.

Als ausgezeichnete «excellent speaker» und «excellent trainer» gehört er zu den bedeutendsten Referenten im deutschen Sprachraum und ist für die TOP-Seminar- und Kongressveranstalter in Europa tätig. Er begeistert seine bisher 25 000 Zuhörer durch einen motivierenden und kompetent direkten Vortagsstil mit 1:1 einsetzbaren Praxistipps. Seine Veranstaltungen werden regelmässig mit Bestnoten bewertet.

Impressum

WEKA Business Dossier

Ziele, Strategien und Unternehmenskultur

Satz: Peter Jäggi
Korrektur: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG
Hermeschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

1. Auflage 2015

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-00594-1

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Ziele, Strategien und Unternehmenskultur

| | |
|--|----|
| Prolog | 4 |
| 1. Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor | 5 |
| 1.1 Funktion der Unternehmenskultur | 5 |
| 1.2 Unternehmensleitbild als zentrales Mittel | 8 |
| 1.3 Sinn – Vision – Mission: die Inhalte eines Unternehmensleitbildes..... | 11 |
| 1.4 Praktische Umsetzung des Unternehmensleitbildes | 14 |
| 2. Ziele und Gestaltung des Zielsystems im Unternehmen | 16 |
| 2.1 Bedeutung der Zielbildung im Unternehmen | 16 |
| 2.2 Anforderung an ein Zielsystem im Unternehmen | 17 |
| 2.3 Zielpyramide im Unternehmen..... | 20 |
| 2.4 Wirksame Zielformulierung..... | 24 |
| 3. Methoden, Verfahren und Instrumente der strategischen Planung | 28 |
| 3.1 Grundlagen der strategischen Planung | 28 |
| 3.2 Begriff und Aufgaben der strategischen Planung | 30 |
| 3.3 Strategische Geschäftsfelder als Grundlage für die strategische Planung..... | 31 |
| 3.4 Ausgewählte Instrumente zur Strategiefindung | 32 |
| Epilog | 41 |
| Literaturverzeichnis | 42 |

Prolog

Die Unternehmenskultur ist ein zentraler Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Diese Erkenntnis hat sich seit dem Bestseller von Peters und Waterman¹ «Auf der Suche nach Spitzenleistungen» bei den meisten Managern durchgesetzt.

Dabei werden unter Unternehmenskultur die für die Mitarbeiter eines Unternehmens typischen Überzeugungen verstanden, die wiederum das Wahrnehmen, Denken, Handeln und Fühlen der Mitarbeiter des Unternehmens prägen und sich in deren Handlungen und in Gegenständlichem erkennen lassen. Der Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg ist durch zahlreiche Studien wissenschaftlich belegt. Exzellente Unternehmen verstehen es, eine starke Unternehmenskultur zu schaffen, die das «Wir-Gefühl» im positiven Sinne betont. Einen weiteren zentralen Erfolgsfaktor in der Unternehmensführung legen die Unternehmensziele fest, die genau beschreiben, bis wann was zu erreichen ist. Das genaue Vorgehen, wie diese Ziele zu erreichen sind, wird wiederum in der Unternehmensstrategie entwickelt. Um die Wichtigkeit und um die optimale Abstimmung der drei zentralen Erfolgselemente Unternehmenskultur, Unternehmensziele und Unternehmensstrategie geht es im vorliegenden Business Dossier.

1 Vgl.: Peters, T./Waterman R.: Auf der Suche nach Spitzenleistung, Verlag Moderne Industrie, München, 8. Auflage, 1984.

1. Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor

*«Unternehmenskultur ist das, was Führungskräfte
zulassen und zurücklassen.»*

unbekannt

In jedem Unternehmen gibt es festgeschriebene Regeln, ungeschriebene Gesetze, sichtbare Insignien des Erfolgs, formelle Strukturen und informelle Meinungsführer. Eine Unternehmenskultur beruht auf jenen grundlegenden gemeinsamen Überzeugungen, die das Denken, Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen massgeblich beeinflussen.² Diese gerinnen zu dem, was für das Unternehmen typisch ist und dienen den Führungskräften und Mitarbeitern als eine Art mentale Landkarte für ihr Denken und Handeln.

1.1 Funktion der Unternehmenskultur

*«Eine intakte Unternehmenskultur ist fast ein Garant
für hohe Gewinne.»*

Peter F. Drucker

Alle Unternehmen sind nicht nur rein formelle Arbeitsorganisationen, sondern gleichzeitig immer auch informelle, soziale Gebilde. Diese Sozialsysteme bestimmen wesentlich die Wirkung und damit die Qualität der Organisation nach innen und aussen. Die kulturellen Eigenheiten eines Unternehmens werden bereits in der Anfangszeit an neue Mitarbeiter weitergegeben, die in ihrer «Sozialisierungsphase» lernen, wie man sich in bestimmten Situationen zu verhalten hat, welche Kleidung man trägt und wer üblicherweise neben wem in einer Besprechung oder in der Kantine sitzen darf. Jedes Unternehmen bildet in der Anfangsphase eine spezifische Kultur, die sich nach ca. 3 bis 5 Jahren etabliert.³

Die Unternehmenskultur setzt sich zusammen aus allen Verhaltens- und Arbeitsweisen, aus der Art, wie miteinander umgegangen, gearbeitet und kommuniziert wird. Zusätzlich zu den Arbeitsbedingungen auch aus dem spezifischen Betriebsklima, der Arbeitszufriedenheit und dem Wohlbefinden der dort arbeitenden Menschen und nicht zuletzt aus dem Führungsstil, der in diesem Unternehmen «gepflegt» wird.

Diese «unausgesprochenen» Regeln, Überzeugungen und Besonderheiten im Unternehmen oder einer Organisation, die das Typische und Spezifische ausmachen, prägen den Stil, den Charakter, die Persönlichkeit, das Profil und die Identität des Unternehmens. Diese Unternehmenskultur setzt

² Vgl.: Sackmann, S.: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2004.

³ Vgl.: Regenthal, G.: Identität und Image, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln, 1992, S. 41.

sich dabei zusammen aus allen identitäts- und imagebildenden Massnahmen und Elementen eines Unternehmens, wie den merkfähigen Namen, aussergewöhnliche Bilderwelten, markante Logos oder die Gestaltung von Räumen.

Eine Unternehmenskultur wird erst im täglichen Erleben und durch aufmerksames Beobachten greifbar. Sie beinhaltet alle Massnahmen, die das Mit- und Nebeneinander von Mitarbeitern im Unternehmen beeinflussen. Dabei wird die Unternehmenskultur durch

- die Geschichte des Unternehmens,
- Unternehmensethik,
- vorgelebte Normen und Denkhaltungen,
- individuelle Interessen,
- bisherige Erfahrungen der Arbeitnehmer und
- allgemeine Wertevorstellungen

geprägt.

Edgar Schein,⁴ einer der Pioniere des Forschungsfeldes der Unternehmenskultur, definiert diese auf der Grundlage von drei Ebenen.

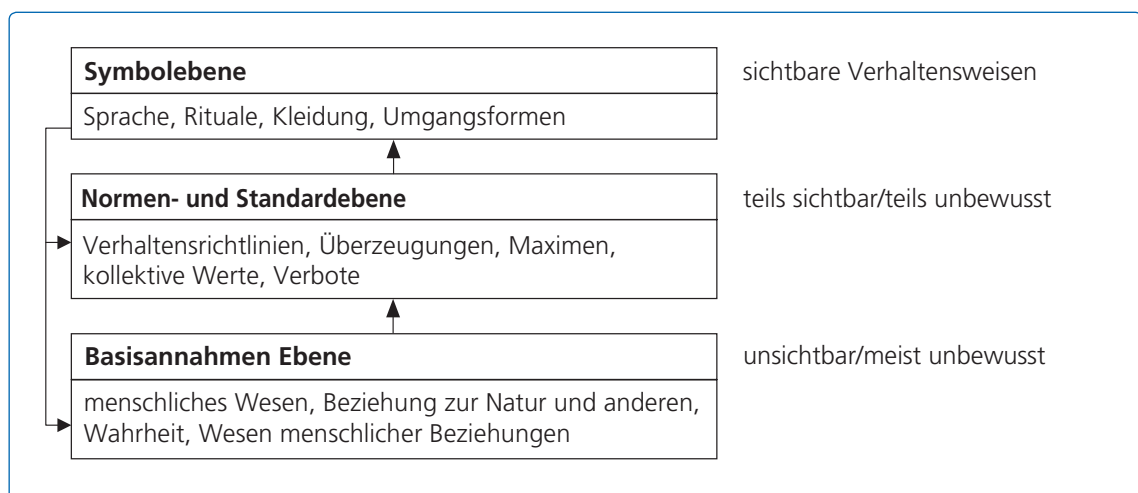


Abbildung 1: Kulturebenen nach Schein

An der Oberfläche, der Symbolebene, liegen die sichtbaren Verhaltensweisen und andere Schöpfungen und Erzeugnisse des Unternehmens. Beispiele hierfür sind das gezeigte Kommunikationsverhalten mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, Firmenlogo, Gebäude, Büroeinrichtung, verwendete Technologie, das Leitbild, aber auch die Rituale und Mythen der Organisation, wie Begrüssungen oder die Sprache, die für Anwesende beobachtbar sind.

Unter dieser Ebene liegt das Gefühl, wie die Dinge sein sollen, die Normenebene. Werte und Annahmen darüber, worin z.B. günstiges und wünschenswertes Verhalten gegenüber Kunden besteht. Kollektive Werte sind beispielsweise: Ehrlichkeit, Freundlichkeit, Technikverliebtheit, flexibel, konservativ – allesamt Einstellungen, die das Verhalten von Mitarbeitern bestimmen.

4 Vgl.: Schein, E: Organisationspsychologie (Führung – Strategie – Organisation), Gabler Verlag, Wiesbaden, 1980.