

Strategisches Management konkret

Franz Xaver Bea
Jürgen Haas

Strategisches Management konkret

Praxis der strategischen Zielbildung

Praxis der strategischen Unternehmensanalyse

Praxis der Strategiewahl und -implementierung

Praxis des strategischen Informationsmanagements

Praxis der strategischen Informationssysteme

Praxis der strategischen Bedeutung der Organisation

Praxis der strategischen Bedeutung der Unternehmens-
kultur

Praxis der strategischen Leistungspotenziale

Franz Xaver Bea
Jürgen Haas

Praxis der strategischen Bedeutung der Unternehmenskultur

Strategisches Management konkret

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz und München

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-86496-050-5

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist
ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2013

Covergestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz
Covermotiv: iStockphoto.com, Empato

UVK Verlagsgesellschaft mbH
Schützenstraße 24 · 78462 Konstanz
Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98
www.uvk.de

Inhaltsverzeichnis

1	Strategische Bedeutung der Unternehmenskultur.....	10
2	Das Phänomen Unternehmenskultur.....	13
2.1	Begriff und Kennzeichen einer Kultur.....	13
2.2	Begriff der Unternehmenskultur	14
2.3	Ebenen der Unternehmenskultur.....	16
2.4	Typen der Unternehmenskultur	18
3	Einflüsse auf die Unternehmenskultur	22
3.1	Einflussbereiche	22
3.1.1	Individuum.....	24
3.1.2	Gesellschaft und Branche	25
3.1.3	Führungsverhalten, Strategie und Organisation.....	26
3.2	Empirische Forschung	27
4	Wirkungen der Unternehmenskultur	29
4.1	Grundlegende Wirkungen	29
4.2	Spezielle Wirkungen	30
4.2.1	Strategische Planung.....	31
4.2.2	Strategische Kontrolle	36
4.2.3	Information.....	37
4.2.4	Organisation.....	38
5	Gestaltung der Unternehmenskultur.....	39
5.1	Grundfragen der Gestaltung.....	39
5.2	Aufgabenfelder der Gestaltung.....	41
5.2.1	Sollkultur.....	41
5.2.2	Istkultur.....	42
5.2.3	Realisation	43
6	Zusammenfassung	47
	Literaturverzeichnis.....	48
	Stichwortverzeichnis.....	66

Unternehmenskultur



Strategische Bedeutung der Unternehmenskultur

Das Phänomen Unternehmenskultur

Einflüsse auf die Unternehmenskultur

Wirkungen der Unternehmenskultur

Gestaltung der Unternehmenskultur

Zusammenfassung

Vorbemerkung

- Unternehmenskultur ist ein im Kern unsichtbares und ungreifbares menschengeschaffenes Phänomen, das sich in Sozialisations- und Lernprozessen entwickelt.
- Die Unternehmenskultur ist Teil eines dynamischen und komplexen Beziehungsgefüges. Sie wird von zahlreichen Faktoren beeinflusst und hat ihrerseits maßgeblichen Einfluss auf die Strategie und die Struktur.

Die Unternehmenskultur muss i.S. des Fit-Gedankens mit den übrigen Subsystemen des Strategischen Managements abgestimmt werden. Die Unternehmenskultur ist allerdings nur begrenzt gestaltbar.

Beispiele aus der Unternehmenspraxis

[1] Vertrauen und Teamwork: *The HP Culture*

Die HP-Unternehmenskultur geht zurück auf die HP-Gründer *Bill Hewlett* und *Dave Packard*, zwei an der *Stanford Universität* ausgebildete Ingenieure. Sie nutzten ihre Erfahrungen aus den Anfängen ihrer Zusammenarbeit in der Garage in Palo Alto und machten Vertrauen, Teamwork und flache Hierarchien zu den Grundlagen ihres Unternehmens.

Basis der Unternehmenskultur sind seit Jahrzehnten die bereits als „*The HP-Way*“ legendär gewordenen **Grundwerte** des Unternehmens:

- Wir haben Vertrauen in unsere Mitarbeiter sowie Achtung und Respekt vor ihrer Persönlichkeit.
- Wir legen besonderen Wert auf das hohe Niveau unserer Leistungen und Beiträge.
- Wir legen unserem Tun kompromisslose Integrität zu Grunde.
- Wir erreichen unsere Unternehmensziele im Team.
- Wir fordern und fördern Flexibilität und Innovation.

Darauf aufbauend formulierte 1999 die damalige Präsidentin und CEO *Carleton S. Fiorina* die „**Regeln der Garage**“.

- Geh davon aus, dass Du die Welt verändern kannst.
- Arbeite schnell, ganz egal, wann.
- Bleibe flexibel: arbeite allein oder im Team – je nach Situation.
- Teile alles mit Deinen Kollegen: Arbeitsmittel, Ideen, Probleme.
- Keine Machtspielchen. Keine Bürokratie.
- Radikal neue Ideen sind zumeist gute Ideen.
- Liefere jeden Tag Ergebnisse. Sind sie überzeugend, verlassen sie die Garage.
- Denke immer daran: Es ist der Kunde, der darüber entscheidet, ob ein Job gut gemacht ist.
- Und vergiss nie: Gemeinsam kann man alles schaffen.
- Sei erfinderisch.