

Ein neues, hilfreiches Buch zur Unternehmensführung

Wie Unternehmen ihre Kultur verbessern können

Unternehmen sind mehr als nur Produktionseinheiten. Nehmen wir das Beispiel einer, hier nicht genannten, Schweizer Grossbank. Deren CEO verdient ein paar Millionen pro Jahr, dazu etliche Millionen versprochener Boni. Wenn die Politik ordnungspolitische Vorschläge macht, die ihm nicht passen, weist er ziemlich unverhüllt darauf hin, dass die Grossbank ihren Sitz durchaus aus der Schweiz ins Ausland verlagern könnte.

Was sagt das über die Kultur der Grossbank aus? Wie sieht der CEO die Identität der Bank, und welche Werte vermittelt er gegen aussen und innen?

Mit solchen Fragen beschäftigt sich das neue Buch von Hans Hässig und Roland Stoff, wobei nicht gerade am Beispiel der obigen Grossbank. Beide sind sie Unternehmensberater, und ihnen geht es darum, Firmen zu helfen, eine unverwechselbare Identität zu schaffen, und zwar durch eine Unternehmenskultur, die wiederum wertebasiert ist.

Ihr Buch gliedert sich in drei Abteilungen. Zuerst erläutern die beiden, was unter Unternehmenskultur zu verstehen ist und was sie für die Wirtschaft bedeutet. Auf dieser Grundlage geht es in einem zweiten Schritt darum, Firmenidentität schaffen und gewährleisten. Schliesslich wird das weiter konkretisiert, in einem Abschnitt zum Thema, wie Firmenzwecke, geweckt und belebt werden können.

Kulturfaktoren lassen sich wiederum drei Bereichen zuordnen, nach innen und nach aussen. Da wäre zuerst einmal das, was sich als Leitbild und Strategie bezeichnen liesse, als ausformulierte Zwecke und Ziele. Daneben treten «weiche» Faktoren, wie der öffentliche Auftritt des Unternehmens, also Stilmittel, von der Firmeneinrichtung bis zur verwendeten Sprache. Ebenso wichtig ist dann, drittens, die Beziehungsebene, der Umgang mit Menschen, Mitarbeitenden ebenso wie Kundinnen und Kunden.

Nun ist das ein grundsätzlich gedachtes Konzept, aber das Buch richtet sich konkret vor allem an Führungskräfte. In den oberen Etagen soll das Bewusstsein für diese Faktoren gestärkt werden. Sagen wir also in einem Beispiel, das nicht aus dem Buch stammt: Der CEO einer Grossbank müsste sich überlegen, welche Wirkung sein aggressiv forderndes Auftreten nach innen und aussen hat, und ob es letztlich dem Firmenzweck dient.

Tatsächlich betonen Hässig und Stoff in ihrem hilfreichen Buch, dass Führungskräfte eine Verpflichtung und eine Chance haben, die Unternehmenskultur aktiv zu gestalten. Nicht zuletzt könne dadurch die Resilienz von Unternehmen gestärkt werden.

Das Buch dekliniert das durch, in vielerlei Bereichen und Situationen, mit Anregungen und Beispielen, hin und wieder verdeutlichenden Grafiken, wobei immer auf Umsetzbarkeit geachtet wird. Es geht um die Betonung von Selbstverantwortung und Verbindlichkeit, um Diskussionsformen, eine produktive Fehlerkultur und ums öffentliche Auftreten, samt Sponsoring und Marketing, ja, bis hin zur Kleidung, wobei das doch ein bisschen konservativ wird, wenn beispielsweise Jeans in allen Geschäftslagen zum No-Go erklärt werden.

Das alles fällt unter einen Begriff, der, etwas provokativ, zwei Bereiche zusammenführt, nämlich ein Wertemanagement. Worin wiederum die dringliche Frage nach der moralischen Integrität von Unternehmen steckt. Der müssen sich ja auch die Führungskräfte von Grossbanken stellen.

Stefan Howald, Publizist