

Die Kultur der Unternehmen

DIELSDORF Hans R. Hässig und Roland F. Stoff führen in ihrem Buch aus, was es mit der Unternehmenskultur auf sich hat. Sie halten fest, dass es keine gute oder schlechte Kultur gibt.

«Kultur ist die einzige Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann.» Was Unternehmenskultur genau ist und wie sie gelebt werden kann, erklären der Dielsdorfer Hans R. Hässig, Leiter des «Philosophie», und der Schneisinger Roland F. Stoff auf 230 Seiten. Anhand von Beispielen werden verschiedene Kulturen aufgezeigt. «Dabei geht es nicht darum, ob die eine schlecht ist oder gut. Unsere persönlichen Werte bestimmen massgeblich eine Unternehmenskultur», erklärt Stoff. Es sollte immer ein «wollen» und «können» sein, damit sich der Einzelne und die Organisation wohlfühlen und erfolgreich sind.

Auch Kleidervorschriften gehören zur Kultur

Erst das gemeinsame Ziel entscheidet über die Ausrichtung des Unternehmens. Eine Unternehmenskultur setzt sich durch verschiedene Komponenten, beispielsweise das Erscheinungsbild (Kleidervorschriften), die Sprache, aber auch Bekenntnisse und Versprechen, zusammen. Es sind weiter Visionen, Firmenauftritt und Leitbilder. Ausserdem aber auch persönliche Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle der Arbeitgeber und Arbeitnehmer, schreiben die Autoren. Auch wird gezeigt, wie wenig aussagekräftig Leitbilder oftmals sind. «Ein Leitbild darf keine Fragen aufwerfen,

es muss sie beantworten», sagt Stoff.

Das Buch beschreibt auch konkrete Beispiele. Dies geschieht immer sachlich und ohne Wertung. «Es gibt keine schlechte Unternehmenskultur», wiederholt Hässig. Er nennt das Beispiel einer erfolgreichen Schweizer Grossbank. Über die Auswirkungen ihres Geschäftsverhaltens könne man geteilter Meinung sein. Die Unternehmenskultur einer Bank – Gewinn zu machen um jeden Preis – werde jedoch konsequent umgesetzt und sei somit authentisch. Dies auch durch Mitarbeiter, welche dieselben Werte pflegen.

Deutsche Discounter haben Werte konsequent umgesetzt

Wie wichtig die Gewichtung auf Werte ist, wird an einem weiteren Beispiel aufgezeigt. Der erfolgreiche Einzug der beiden grössten deutschen Discounter in die Schweiz beweist, wie konsequent diese ihre eigenen Werte umgesetzt haben. Im Gegensatz dazu hat es der orange Riese mit dem «M» immer noch schwer, Fuss zu fassen im Ausland.

Hässig und Stoff vermuten, dass es dem Schweizer Unternehmen schwerer fällt, seinen Genossenschaftsgedanken authentisch im Nachbarland zu vermitteln, als den Discountern mit ihrem klaren Bekenntnis zur einfachen



Roland Stoff (links) und Hans Hässig präsentieren ihr Buch an der kommenden Frankfurter Buchmesse. *Katrin Brunner*

Warenauslage und zu den günstigen Produkten. Beides Beispiele für eine bestimmte Kultur im Unternehmen.

Gut oder schlecht ist nur, wie glaubwürdig wir die Organisation empfinden. Im Umgang mit Unternehmenskultur wiederholt sich immer ein Begriff: Authentizität. Authentizität ist die Grundlage der Querdenker, welche mitunter äusserst erfolgreich sind. Man denke an Mike Shiva, Roger Schawinski, Nicolas Hayek oder die Gebrüder Freitag.

Hässig und Stoff wissen, wovon sie sprechen. ETH-Elektroingenieur Hans R. Hässig führte als Leiter Forschung und Entwicklung verschiedene Unternehmenseinheiten im In- und Ausland. Roland F. Stoff wiederum war Personalchef und Geschäftsleitungsmitglied diverser Firmen in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen und damit bestens mit den «Human Resources» und verschiedenen Firmenkulturen vertraut, wie er sagt. Also mit dem

«menschlichen Fundus, Lager, Vorrat», wie der Duden dies so schön übersetzt.

Katrin Brunner

Über ihre Erlebnisse als Berater für Authentizitätsprüfungen in Organisationen und über ihre Berufserfahrungen erzählen die beiden Autoren Roland F. Stoff und Hans R. Hässig anlässlich der Buchvernissage von «Unternehmenskultur verstehen» vom Freitag, 2. Oktober, um 19 Uhr im «Philosophie» in Dielsdorf.