

**Hans R. Hässig, Roland F. Stoff**

**Unternehmensidentität gestalten**

Nachhaltige Kulturentwicklung durch Wertemanagement

**Schäfer-Pöschel Verlag Stuttgart 2025**

Ein ganz wertvolles Buch, das die Grundlagen und Erfordernisse einer Unternehmenskultur beschreibt und ausarbeitet mit dem Ziel und der Absicht, dass mit ihrer praktischen Anwendung im Alltag Identität in einem Betrieb, in einer Forma geschaffen werden kann (und soll), um deren Zweck lebendig werden zu lassen und nachhaltig lebendig zu gestalten. Es sind also wesentlich kreative Prozesse, die beschrieben werden. Die humanistische Grundlage der beiden erfahrenen Autoren ist durch das ganze Werk hindurch spürbar. Neurologen könnten versucht sein, zu beschreiben, dass es hier gelingt, von einer allzu einseitigen „links-hirnigen“ Kultur (1-3), die sich v.a. nur auf Zahlen, auf digitale Prozesse, Algorithmen, auf nur Messbares etc abstützt eine umfassendere Sicht zu empfehlen, in der besonders so schwierig zu definierende Dimensionen wie Werte konsequent angesprochen und in der Praxis umgesetzt werden.

Die naturgemäß polar und asymmetrisch angelegten Gehirn-Funktionen werden gelegentlich zwar richtig, aber vielleicht etwas allzu schematisch aufgeführt (3): Linke Gehirnhälfte: *verbal, sequentiell, zeitlich, digital, logisch, analytisch, rational, Westliches Denken. Fokus eher auf Bekanntem, Voraussehbarkeit, Teilung, Teil. Abstraktion, Kategorie, zielgerichtet, zentripetal, Entweder – oder, Paradox, unpersönlich, materiovers.* Während der rechten Gehirnhälfte *eher folgende Fähigkeiten und Eigenschaften zugeordnet werden: nicht-verbal, visuell-räumlich, gleichzeitig, räumlich, analog, ganzheitlich, synthetisch, intuitiv, Östliches Denken, Flexibilität, Breite, Tiefe, Neues, Möglichkeiten, Integration, Ganzheit, Kohärenz, Kontext, Individuum, Persönlich, zentrifugal, auf Andere gerichtet, Sowohl – als auch, Metaphern, Symbole, Soziovers.*

Diese polaren, asymmetrischen Funktionen lassen sich vielleicht poetischer (5) als zwei baumartige Säulen verstehen und sich zB so darstellen:

<u>Rechts</u>	<u>Links</u>
Kontext	Text
Erzählen	Zählen
Form	Formel
Idee	Kalkül
Dialog	Dialektik
Gleichnis	Gleichung
Hinweis	Beweis
Wert	Preis
wahre Welt	Warenwelt

Entsprechende Korrespondenzen finden sich auch in der Darstellung der „harten“ bzw „weichen“ Faktoren in der Unternehmenskultur (6): die „Hard culture“ (entsprechend der „linkshirnigen“ Funktionen) zeigt sich überstrukturiert mit übertriebener kurzzeitiger Orientierung, zwanghafter Orientierung an Zahlen und Ausrichtung auf Planung, die zur Demotivation des Individuums führt, starres Mikromanagement, übermäßige Orientierung am Markt, wogegen die Gefahr der übertriebenen „weichen“ Faktoren (der übertrieben „rechtshirnigen“ Funktionen) zu Konfusionen führen kann, ungenügender Orientierung an kurzfristigen Zielen, Widerstand gegenüber Veränderungen, stetiger Ausrichtung auf Visionen ohne praktische Umsetzung, ausufernden Machtspielen, letztendlich: Chaos.

Deshalb ist der Begriff der Kultur in der Unternehmung so wichtig, der das Bild des Gartens vor Augen führt, wo ein dynamisches Gleichgewicht zwischen den genannten Extremen angestrebt und umgesetzt wird, in dem sorgfältiges, geduldiges, auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Hegen und Pflegen zum Erfolg einer reichen Ernte führen kann: dass es eben nicht genügt, nur die messbaren Elemente im Tagesgeschäft zu beschreiben. Immer werden in diesem Werk neben den (unumgänglich notwendigen) Abläufen in der sichtbaren Sachebene auch die Grundlagen in der unsichtbaren, aber wahrnehmbaren Beziehungsebene dargestellt: das zu Grunde liegende Menschenbild mit den Beziehungen der Menschen untereinander und auch im Verhältnis zur zu gestaltenden Umwelt, was Identität ausmacht im Verhältnis zur Realität auf persönlicher und gesellschaftlicher Ebene, wie Einzelne sich in der Gruppe eines

Unternehmens, zu der sie gehören. verhalten etc. Bei der Lektüre des flüssig geschriebenen, klar gegliederten Textes lernen wir Unternehmenskultur besser verstehen, wo und wie sie in einem Betrieb (unabhängig von seiner Größe und wirtschaftlichen Bedeutung) sichtbar und erfahrbar wird. Das Buch gibt einen Kompass der Unternehmensführung, wie er von den Führenden öffentlich gemacht werden muss, an dem sich alle Mitarbeitenden orientieren können und an dessen Anwendung und Umsetzung die Wertehaltung der Vorgesetzten „abgelesen“ und immer wieder überprüft werden kann. Eine solche Offenlegung der Führungsgrundsätze und der ihr zu Grunde liegenden Wertehaltungen führt zur Transparenz, die jede Gemeinschaft benötigt, um nachhaltig und erfolgreich funktionieren zu können

- 1) Iain McGilchrist: *The Master and his Emissary – the divided brain and the making of the Western World.* Yale University Press 2010
- 2) Jürg Kesselring: Links und/oder rechts Schweizerische Ärztezeitung 2012; 93: 14/15
- 3) Iain McGilchrist: *The matter with things. Our Brains, Our Delusions, and the Unmaking of the World* Perspectiva Press 2021
- 4) Sally P. Springer, Georg Deutsch: *Linkes – Rechtes Gehirn* Spektrum 4. Auflage 1998
- 5) Jürg Kesselring: *Wortpaar-Waage* Schweizerische Ärztezeitung 2013: 04: 31/32
- 6) Martin Hilb : *New Corporate Governance. Successful Board Management Tools.* Springer Publisher 2019

Jürg Kesselring  
Prof. Dr. med. Neurologie FMH FRCP  
Resilienzforscher und Präsident, Verwaltungsrat in verschiedenen Gesundheitsorganisationen