

## Interview

# Unternehmenskultur ist keine Frage des Zufalls

Interview mit Sassan Philipp Haschemi

In jüngster Zeit erweckte eine Reihe von Unternehmen in der Öffentlichkeit den Eindruck, dass es keine Rolle spielt, wo sie ihren Firmensitz haben. Andere Unternehmen reduzierten ihr firmeninternes soziales Angebot aus wirtschaftlichen Gründen auf ein Minimum. Diese beiden Phänomene haben eines gemeinsam, sie zerstören Unternehmenskulturen und damit eine Quelle der Kraft, die Firmen auch durch schwierige ökonomische Phasen trägt. Eine Unternehmenskultur umfasst aber weitaus mehr. Sie stellt zum einen ein soziales Gebilde in eigenen Räumlichkeiten dar. Die Unternehmensgebäude sind daher einen wichtiger Teil der Unternehmenskultur. Für Kreditinstitute mit vielen Geschäftsstellen wie Sparkassen ist dies ein bedeutsamer Aspekt. Das Architectural & Corporate Environmental Management ist ein Konzept, das diese unternehmenskulturellen Zusammenhänge aufgreift und in die Geschäftspolitik integriert. Sassan Philipp Haschemi, Partner der Unternehmensberatung für Architektur und Corporate Culture Haschemi & Associates, hat sich diesen unternehmenskulturellen Fragen verschrieben und entwickelt für Finanzdienstleister architektonische Konzepte, um eine einheitliche Corporate Identity sicherzustellen

**Wie beschreiben Sie ihren Kunden das Konzept der Architectural & Corporate Environmental Consultancy (A&CE)?**

**Haschemi:** Als Berater auf dem Feld entwickeln wir fachübergreifende, individuelle Konzepte für die Planung und Koordination der verschiedenen visuellen und kommunikativen Bereiche, die das spezifische Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen. Zu den wichtigsten Bereichen einer umfassend verstandenen Corporate Culture zählen Architektur, Design, Kunst und Kommunikation. Am Ende dieses komplexen, ganzheitlichen Prozesses soll ein homogenes Gesamtbild eines Unternehmens stehen, das sich durch eine gelungene



Quelle: Archiv

*Verbindung von Innovation und Tradition auszeichnet und die Unternehmenskultur sinnlich erfahrbar macht.*

*Architectural & Corporate Environmental Management als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie trägt entscheidend zum Erreichen der Kernziele des Unternehmens bei, indem es nicht nur das Asset Immobilie wirtschaftlich verfügbar hält, sondern durch die kompetente Gestaltung und Vernetzung (Koordination) aller Bereiche, in denen sich die Unternehmenskultur als Kern der Unternehmens-Identität zeigt, einen Unternehmensmehrwert schafft.*

**Architectural & Corporate Environmental Management ist inzwischen ein geläufiger Begriff in der Fachwelt, in der Praxis aber spielt sie oft keine Rolle. Was sind dafür die Gründe?**

**Haschemi:** Die Gründe sind vielschichtig. Zum einen besteht bei vielen Unternehmen mit hervorragenden Produkten die Erwartungshaltung einer „Hol-Schuld des

*Kunden“, Hier fehlt die Kundenorientierung. Die Marke Opel scheitert nicht daran, dass sie keine Bremsen in ihren Fahrzeugen einzubauen vermag, sondern weil die Produkte seelenlos im wahrsten Sinne des Wortes auf den Markt gekippt werden. Es gibt weder für Mitarbeiter und noch weniger für Kunden Leitbilder im Sinne von Beständigkeit. Hier wären u.a. Bauwerke ein geeignetes Mittel. Ein weiteres Thema ist die überzogene Einsparpolitik in Krisenzeiten, die einhergeht mit einer „Geiz ist geil“-Mentalität. Dieser „Trend“ lebt von der Existenz kurzlebiger Produkte und einer Fastfood-Mentalität. Sich an ihm zu orientieren, ihn gar zu initiieren, mag für die Zahnbürsten-Produktion rentabel sein, doch Gebäude oder den Gesamtauftritt eines Konzerns an Trends und Einsparpotenzialen auszurichten, ist ein Konzept, das nicht ohne größeren finanziellen Schaden zu realisieren ist, und nicht gerade für kompetente, langfristige Planung wirbt. Wer mag sie (noch), die Chou-chou-Aufzüge aus Messing mit den vielen kleinen Glühbirnen, von totalen Ausrutschern wie Teppichböden in knallbuntem Wurmdesign ganz zu schweigen, von denen ein Immobilienleiter einer großen Finanzgesellschaft stolz berichtete, dass er zusammen mit dem Architekten im Computer zwischen 1256 Farben wählen durfte?*

**Corporate Identity (CI) spielt eine wachsende Rolle in Unternehmen. Sie wäre eine treibende Kraft für A&CE. Die Ergebnisse in der Unternehmenspraxis sind auch unter diesem Aspekt aber häufig unbefriedigend. Was machen diese Unternehmen falsch?**

**Haschemi:** Architectural & Corporate Environmental Management ermöglicht Produktführerschaft, die Kenntnis darüber aber fehlt bedauerlicherweise bei einigen Entscheidungsträgern. Nur für die klassische Physik sollte der Raum ein Behälter sein, in dem jedes Ding primär durch die Stelle ausgezeichnet ist, die es besetzt. Der erfahrene

und gelebte Raum ist jedoch kein Container, sondern drei Dimensionen, die sich durch eine Fülle von bedeutsamen Ereignissen, persönlicher und kollektiver Erinnerung sowie Möglichkeiten sozialen Lebens und persönlicher Identität auszeichnet. In einem Großteil der Fälle scheitert die „Gestaltung“ von Unternehmen nach meiner Meinung allerdings an der mangelnden ästhetischen und funktionsbezogenen Kompetenz der Entscheidungsbefugten, deren zumeist rein kaufmännisch-technische Ausbildung sie zwar dazu qualifizieren mag, alle notwendigen Arbeitsmittel vom Bleistiftspitzer bis zum Blockheizkraftwerk einzukaufen, aber allein nicht ausreicht, um eine stimmige Verbindung von Form und Funktion als Ausdruck der Unternehmenskultur zu gewährleisten. Geschmack meint jeder irgendwie zu haben, aber wenn es darum geht, Architektur, Design und Kunst als kulturelle Leistung oder die Gestaltung öffentlicher Räume als Moment der Einflussnahme auf den Kulturprozess einer Gesellschaft zu verstehen, sind nicht in erster Linie technische Fähigkeiten gefordert. Vielmehr bedarf es eines gewissen Maßes an kunsttheoretischem und -historischem Wissen ebenso wie ästhetischer Erfahrung, damit Geschmack nicht etwas Unverbindliches bleibt.

**Kunst ist ein zentraler Teil des Architectural & Corporate Environmental Management. Nach welchen Kriterien legen Sie Kunstkonzepte fest?**

**Haschemi:** Die Kunst wird inhaltlich und formal auf die Unternehmenskultur und die Geschäftsaktivitäten bezogen. Die Kunstwerke sollen durch ihre gedankliche und konzeptionelle Ausführung Botschaften und weltoffene Globalität eines Unternehmens vermitteln, die der Geschäftsphilosophie, den damit nach außen wie innen kommunizierten Ideen und Werten des Unternehmens entsprechen. In jedem Fall bestimmt die individuelle Verfahrensweise den Ablauf.

Wünschenswert ist in diesem Zusammenhang auch eine mit der Architektur des Gebäudes und in die Geschichte der jeweiligen Stadt eingebundene künstlerische Arbeit. Also nicht die reine Tafelbildkollektion soll im Mittelpunkt stehen, sondern sehr viel mehr. Ich sehe mich hier nicht in der Rolle des Museumsleiters oder Galeristen.

**Viele Finanzdienstleister, darunter vor allem auch Sparkassen, sind Kunstförderer. Haben Sie eine besondere Nähe zur Kunst?**

**Haschemi:** Kunst ist ein integraler Bestandteil der ganzheitlichen Vorgehensweise eines Architectural & Corporate Environmental Managements. Ich betrachte Kunst nicht als eigenständige Laufstrecke, sondern knüpfe an die Idee der Piazza an, einem integrativen Ort der Kommunikation, wo alle Menschen, Produkte und Ideen zusammengeführt werden. Das so genannte „Socializing“ findet nach dieser Lesart nicht ohne Kunst statt.

**Das Erscheinungsbild von Mitarbeitern ist Bestandteil eines A&CE. Wie sieht das konkret aus?**

**Haschemi:** Über die Kultur und das heißt insbesondere auch Kultiviertheit eines Unternehmens und den Eindruck, den Außenstehende hiervon bekommen, entscheiden natürlich nicht allein gelungene Architektur, stimmiges Design und Kunst. Die Substantialität des Geschmacks mag sogar in Zweifel gezogen werden, wo er sich nicht auch im Verhalten und in den Einstellungen der Mitarbeiter ausdrückt.

Was nützt die schönste Kundenhalle für die anspruchsvolle Klientel des Private Bankings, wenn Berater in Shorts und mit Joghurtbechern in der Hand erscheinen und am Arbeitsbildschirm ein selbstgestricktes Wollbärchen baumelt? Oder Aussagen wie „Ich habe gutes Benehmen, wenn es notwendig erscheint“? Die Unternehmenskultur kann sich nur dann nach außen hin dokumentieren, wenn es hier tatsächlich etwas zu dokumentieren gibt, d.h. wenn sie auch im Unternehmen präsent ist. Wenn die der Klientel zu vermittelnde Unternehmenskultur glaubwürdig erscheinen soll, muss sie nicht nur materiell Gestalt annehmen, sondern auch auf unverkrampfte, aber nicht aufgesetzte Weise von der Spitze eines Unternehmens „nach unten“ gelebt werden.

Dazu bedarf es gegebenenfalls eines Lernprozesses, für dessen Ingangsetzung das Aufhängen von Postern und Kunstkalendern in Arbeitsräumen, ausschließlich fachspezifische Fortbildung und Betriebsfeste mit Sekt, Orangensaft und Paprikachips nicht die effizientesten Hilfsmittel sind. Umgangsformen sind nichts, was man lediglich im Bedarfsfall zur Verfügung stellt. Die ent-

scheidenden Kompetenzen eines modernen Mitarbeiters und auch Managers waren und sind nicht nur sein Fachwissen, sondern seine Sozialkompetenz, seine Fähigkeit mit anderen umzugehen.

**Müssen dadurch Mitarbeiter Ihre Individualität an ihrem Arbeitsplatz aufgeben?**

**Haschemi:** Keineswegs, wenn Individualität nicht mit Egoismus und Beliebigkeit gleichgesetzt wird. Im Gegenteil zeigt die Erfahrung, dass der ganzheitliche Auftritt den Teamgedanken und das Wir-Gefühl wesentlich stärker unterstützt.

**Was ist ein gelungenes Beispiel für Architectural & Corporate Environmental Management?**

**Haschemi:** An dieser Stelle will ich kein Unternehmen besonders herausstellen. Inzwischen gibt es durchaus eine Reihe vieler institutioneller Kunden wie Banken und Kapitalanlagegesellschaften, aber auch öffentlich-rechtlicher Institute und Industrieunternehmen, die teilweise oder ganz die Kriterien dafür vorbildlich erfüllen.

Die Fragen stellte Arnulf Sauter.



La Fayette - Projekt Frankfurt.

Quelle: Dieter Rehm