



## Die Wirkung von geduldeten Subkulturen

Weshalb entstehen Subkulturen in grossen Organisationen und können sich lange mit einem Eigenleben halten? Sollen diese als Profitcenter monetär erfolgreich sein oder lediglich mit einem Produkt/einer Dienstleistung in Verbindung gebracht werden, oder sollen sie die Glaubwürdigkeit der Gesamtunternehmung expliziter nach aussen tragen? Haben Subkulturen eine generelle Berechtigung?

■ Von Hans R. Hässig und Roland F. Stoff



Damit eine Subkultur entstehen kann, stellt eine Firma, nennen wir sie «Stabil & Gut AG», Leitplanken für eine Abteilung auf, diese nennen wir «Hip Hop».

Jetzt erhält die/der Verantwortliche der Abteilung einen rudimentären, formellen Führungsspielraum, in dem er sich bewegen darf. Dieser ist meist so formuliert, dass er jederzeit individuelle Auslegungsmöglichkeiten gewährleistet. So werden Verantwortlichkeiten eher zweitrangig, die Organisationseinheit geniesst eine lange Leine. Gleichzeitig werden sogenannte betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen festgelegt mit zum Beispiel folgenden Formulierungen: Die «Abteilung Hip Hop» soll ein rentables Wachstum generieren und durch Effizienzsteigerungen die Ertragskraft des Unternehmens stärken. Die «Abteilung Hip Hop» kann im Rahmen ihrer finanziellen und personellen Möglichkeiten

im In- und Ausland Kooperationen eingehen. Finanziell erwartet die Geschäftsleitung, dass sie den Unternehmenswert nachhaltig sichert und steigert und in allen Geschäftsfeldern branchenübliche Renditen erzielt. Die erwirtschafteten Gewinne sind zum Aufbau neuer Geschäftsfelder, Stärkung des Eigenkapitals und für Gewinnausschüttungen der Eigentümer bestimmt.

Mit einer fortschrittlichen und sozialverantwortlichen Personalpolitik soll die «Abteilung

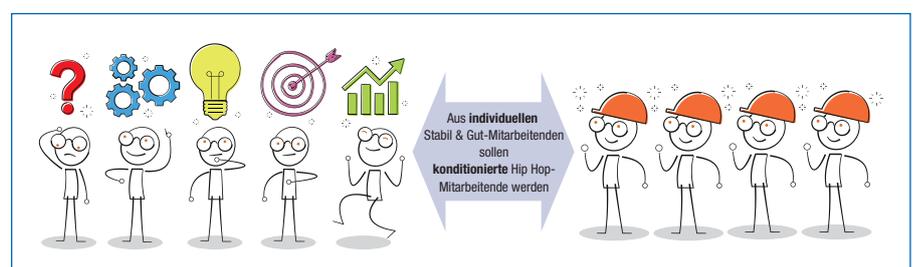
Hip Hop» weiterhin dem Vertrauen ihrer Mitarbeitenden gerecht werden und berücksichtigt dabei die Rahmenbedingungen der Gesamtarbeitsverträge.

Solche Abteilungen weisen in der Regel eine Grösse zwischen 80 und 140 Mitarbeitenden aus. Die Vorgesetzten solcher Abteilungen sind ehrgeizig, bonusorientiert und suchen intern, wie auch extern, grosse Anerkennung, die sich auch auf den sozialen Plattformen spiegelt. Das geht so weit, dass darauf sogar eigene Zwischenzeugnisse, gespickt mit ausserordentlichen Führungseigenschaften, ausgestellt werden. Sie versprechen die Zukunft und fordern das «Unmachbare».

Sie verstehen es, in ihrem Umfeld einzelne Personen einzunehmen, und dulden ausschliesslich Mitarbeitende, die sich ihren engen Vorgaben unterwerfen. Und nun entsteht die Subkultur der «Abteilung Hip Hop».

Die Firma «Stabil & Gut AG» ist im Dienstleistungsbereich tätig und existiert seit bereits 90 Jahren. Sie ist bekannt und zeichnet sich durch Werte wie Beständigkeit, Zuverlässigkeit, Tradition, aber offen für Neues und Glaubwürdigkeit aus. Im Markt gilt sie als solide Institution. Die Mitarbeitenden sind langjährige Fachkräfte und Fachspezialisten mit loyaler Gesinnung, das Resultat von Respekt, Glaubwürdigkeit und Sinngabung der Arbeit.

Die «Abteilung Hip Hop» existiert seit der Gründung der Firma «Stabil & Gut AG» und wird nun neu von einer Führungskraft geleitet, die alles Bestehende infrage stellt und durch neuste Managementmodelle Altbewährtes ersetzen will, ungeachtet der bereits bestehenden gesamten Unternehmenskultur. Der monetäre Erfolg wird nur noch am Schlagwort «EBIT» gemessen und stellt die alleinige Führungsgrösse resp. Zielgrösse dar. Neu sollen die Werte globales Denken, digitale und kul-





turelle Transformation mit Konformität statt Individualität heissen. Die Antreiber zum Erreichen dieser neuen Haltung sind monetäre Anreize in Form von Boni und Sofortprämien. Eingeführt wird eine scheinbare Gleichstellung über aufgesetzte Kollegialitätsrituale wie «Duzis» und gemeinsame Freizeitaktivitäten. Über die Sprache wird Kosmopolitismus und Weltgewandtheit suggeriert. Es entsteht eine «Hip Hop Subkultur», in der sich auch neue Mitarbeitende nur schwer zurechtfinden. Gleichzeitig wird ein Druck aufgebaut, diesen verschiedenen Einflüssen genügen zu müssen (siehe Grafik).

Es ist offensichtlich, dass die Subkultur der «Abteilung Hip Hop» weder einen roten Faden hat noch eine den Kernwerten entsprechende Ausrichtung verfolgt. Die Organisationseinheit ist mit wildem Aktivismus und einem nicht authentischen Auftritt beschäftigt und verliert dabei ihre ursprüngliche Identität.

«Hip Hop» erfüllt ihre finanziellen Vorgaben. Der EBIT wird erreicht. Gegenüber Mitbewerbern im Ausland heben sie sich nicht ab. Die Qualität ihrer Dienstleistung hat sich nicht verbessert. Einige bewährte Mitarbeitende verlassen die Abteilung. Sie werden durch junge, euphorisch ansprechbare und willige Arbeitskräfte ersetzt, die jedoch die Organisa-

tion bereits nach 1–2 Jahren wieder verlassen. Nach den Austrittsgründen wird nicht gefragt. Die Subkultur unterscheidet sich immer stärker von der Kultur von «Stabil & Gut AG». «Hip Hop» empfindet sich, ungeachtet ihrer Versprechungen, ihrer Arbeitsqualität und Effizienz, «hyper» und agiler als ihr Stammhaus. Aussenstehende und Kunden bemerken den abgehobenen Auftritt. Sie sind eher irritiert, weil sie dies nicht von den gelebten Werten von der «Stabil & Gut AG» gewohnt sind. Stabil & Gut lässt weiterhin «Hip Hop» an der langen Leine gewähren, obwohl deren Fluktuationsrate stets steigt. Intern distanzieren sich die neuen «Hip Hop»-Mitarbeitenden von allen Langjährigen, weil sie sich selbst als agiler und flexibler beurteilen. Die Veränderung dieser Unternehmenskultur ist stetig und auffällig.

Weshalb monieren Geschäftsleitungsmitglieder diese Veränderung nicht? Nehmen sie diese Veränderungen wahr? Wenn ja, soll der CEO von «Stabil & Gut AG» reagieren? Wann soll er reagieren? Nützt oder schadet diese Entwicklung von Subkultur der «Stabil & Gut AG»?

Die Antworten darauf verlangen einen Blick auf das Ganze, jedoch mit einem unbestrittenen «Fokus» – jede Subkultur hat so lange ihre Berechtigung, wie sie die Unternehmenswerte der Gesamtunternehmung lebt und die

betriebswirtschaftlichen Ziele damit zu erreichen vermag.

Oft werden Subkulturen an der langen Leine geduldet in der Hoffnung, dass die Versprechen von «überagilen» Führungskräften in Erfüllung gehen und die vermeintlichen, oft nicht überprüften, neuen Methoden und Ideen Begeisterung auslösen könnten. Dieses Wunschdenken entsteht leider immer aus einer eigenen lethargischen und selbstzufriedenen Haltung. Und aus diesem Grunde werden solche Wünsche nie in Erfüllung gehen, auch wenn die Leine noch so lang ist.

Dieses Beispiel macht den Anschein, dass Subkulturen keine Berechtigungen haben. Dem ist nicht so. Jede Subkultur erfüllt einen Sinn und Zweck, wenn sie überprüfbare Leitplanken erhält, begleitet und die Wirkung nachvollziehbar wird. Wenn sich Organisationseinheiten selbst Regeln auf die Fahne schreiben dürfen, dann bekennt man sich zu einem «laissez-faire»-Führungsstil, und dies bedeutet immer eine starke kulturelle Richtungsänderung. Wenn dies der Vision und Strategie der Gesamtunternehmung entspricht, ergibt dieser Führungsstil Sinn.

Subkulturen brauchen keine langen Leinen und dürfen schon gar nicht geduldet werden. Sie müssen erkannt, geführt und integriert sein, um ihre Glaubwürdigkeit und den Vertrauensanspruch nicht infrage zu stellen.

## AUTOREN



**Hans R. Hässig** hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU und arbeitete in Industriebetrieben im In- und Ausland auf Konzernebene.



**Roland F. Stoff** hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU, in der Industrie, der öffentlichen Verwaltung und im Gesundheitswesen.

Sie haben effiziente Instrumentarien entwickelt, mit denen Unternehmenskulturen sichtbar gemacht werden können. Über die erfahrene Werthaltung und deren Authentizität lässt sich die Unternehmenskultur zielorientiert steuern.

Es sind Einflussfaktoren, die immer monetäre Wirkungen haben.

[www.unternehmenskultur-controlling.ch](http://www.unternehmenskultur-controlling.ch)

Ihr Buch «Unternehmenskultur verstehen – die Basis für den langfristigen Erfolg» ist beim Cosmos Verlag erschienen.