

Subkulturen: Das heiße Eisen des Controllings

Von Hans R. Hässig / Roland F. Stoff

Subkulturen beeinflussen Geschäftsergebnisse nicht nur monetär, sondern auch in der Qualität, im Auftritt und der Haltung der Gesamtorganisation. Für die Regelsteuerung im Controlling werden die Ursachen meist nur in der Produktivität und dem formellen Ressourcenmanagement gesucht, jedoch im maßgebenden Räderwerk der Firma nicht. Es sind dies die Antreiber des Corporate Governance (Grundsätze der Unternehmensführung) und der Compliancekultur (Regeln der Verhaltensweisen), die das Controlling wie heiße Eisen scheut. Deshalb entstehen Subkulturen in großen Organisationen und können sich lange mit einem Eigenleben halten. Oder haben Subkulturen eine generelle Berechtigung?

Das nachfolgende fiktive Beispiel, gefärbt mit Tatsachen aus der Praxis, gibt einen Einblick in das komplexe Wirken von Subkulturen.

Wie Subkulturen entstehen

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



Summary

Subkulturen sind keine heißen Eisen und dürfen schon gar nicht einfach nur geduldet werden. Sie müssen erkannt, geführt und integriert werden, um die Glaubwürdigkeit und den Vertrauensanspruch im Unternehmen nicht in Frage zu stellen. Für die Regelsteuerung im Controlling werden die Ursachen meist nicht bei der Unternehmenskultur gesucht. Doch auch dabei kann das Controlling einen maßgeblichen Beitrag leisten.

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 80-140 Mitarbeitenden aus. Die Vorgesetzten solcher Abteilungen sind ehrgeizig, bonusorientiert und suchen intern, als auch extern, große Anerkennung, die sich auch auf den sozialen Plattformen spiegelt. 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 über Werte aus wie Beständigkeit, Zuverlässigkeit, Tradition aber offen für Neues, und Glaubwürdigkeit. Im Markt gilt sie als solide



Abb. 2: Die Subkultur wird durch vielfältige Einflussfaktoren bestimmt

Institution. Die Mitarbeitenden sind langjährige Fachkräfte und Fachspezialisten mit loyaler Gesinnung, das Resultat von Respekt, Glaubwürdigkeit und Sinnggebung 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 in Frage stellt und durch neueste 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 kulturelle Transformation mit Konformität statt Individualität heißen. Die Antrieber zum Erreichen dieser neuen Haltung sind monetäre Anreize in Form von Boni und Sofortprämien. Eingeführt wird eine scheinbare Gleichstellung über aufgesetzte Kollegialitätsrituale wie „Du‘zis“ 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 zurecht finden. Gleichzeitig wird ein Druck aufgebaut diesen verschiedenen Einflüssen genügen zu müssen (siehe Abb. 2).



Abb. 1: Entwicklung der Mitarbeiter



**Hans R.
Hässig**

hat langjährige Erfahrung als Führungskraft auf Geschäftsleitungsebene in KMU und arbeitet in Industriebetrieben im In- und Ausland auf Konzernebene.

*kontakt@
unternehmenskultur-
controlling.ch*



**Roland F.
Stoff**

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



Das Buch von Hans R. Hässig und Roland F. Stoff – „Unternehmenskultur verstehen – die Basis für langfristigen Erfolg“ – ist beim Cosmosverlag erschienen. Kultur ist Chefsache und die einzige Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann. Ein klares Profil und Authentizität im Ausdruck nach Innen und Außen repräsentieren den wirksamen Markenwert einer Unternehmung und verringern zudem nachweislich Kraft-, Energie- und Kontrollaufwand.

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 die finanziellen Vorgaben. Der EBIT wird erreicht. Gegenüber Mitbewerbern im Ausland hebt 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 Organisation bereits nach 1-2 Jahren wieder verlassen. Nach den Austrittsgründen wird nicht nachgefragt. Die Subkultur unterscheidet sich immer stärker von derjenigen von „Stabil & Gut AG“. „Hip Hop“ empfindet sich, ungeachtet ihren 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. Im Controllingbericht wird dies jedoch nicht festgehalten. Was ist der Grund dafür? Weshalb monieren Geschäftsleitungsmitglieder diese Veränderung nicht? Nehmen sie diese Veränderungen wahr? Wenn ja, soll der CEO von „Stabil & Gut AG“ reagieren? Wann und wie soll er reagieren? Nützt oder schadet diese Entwicklung von Subkultur der „Stabil & Gut AG“? Hat das Controlling Antworten darauf? Subkulturen verlangen einen Blick auf das Ganze, jedoch mit einem unbestrittenen „Fokus“ - Jede Subkultur hat solange ihre Berechtigung, wie sie die Unternehmenswerte der Gesamtunternehmung lebt und die betriebswirtschaftlichen Ziele damit zu erreichen vermag und keine Klagen darüber zu vernehmen sind.

Frühwarnsystem im Controlling

Corporate Governance und Compliance werden erst dann beansprucht, wenn „whistleblower“ oder Außenstehende an die Öffentlichkeit gelangen. Das Controlling könnte ein Frühwarnsystem entwickeln, um Verhaltensexzesse damit aufzuspüren. Dafür könnten folgende 5 maßgebende Parameter spezifisch definiert werden:

1. Das Controlling für Corporate Governance und Compliance sollte entweder beim Aufsichtsrat angesiedelt sein oder zumindest beim CEO rapportpflichtig. Damit erhält diese Instanz mit ihrem Auftrag den gebührenden Stellenwert und Beachtung – Kultur ist Chefsache und nicht delegierbar.

2. Die Implementierung eines Kulturcontrollings sollte nicht nur die Kernindikatoren aus der Corporate Governance und Compliance und deren Rituale enthalten, sondern auch die Werte des Sinns und Zwecks der Organisation.
3. Eine besondere Beachtung sollte das Controlling auf die Führungsgrundsätze legen, abgestimmt auf die erste und zweite Führungsebene, sowie die Berichte der Ombudsstelle für interne und externe Angelegenheiten.
4. Subkulturen entstehen auch durch Mitarbeitende, die sich gegen subjektiv empfundene Ungerechtigkeiten wehren. Deshalb ist das regelmäßige Abstimmen von Kompetenzen, Anforderungen und Selbstverantwortung notwendig und sollten in den Qualitätssicherungsprozessen verankert werden.
5. Verfehlungen, auch bezüglich „code of conduct“, bis hin zu erkannten Subkulturen sollen mit den entsprechenden Würdigungen publiziert werden.

Controller, die sich zu solchen Aufgaben berufen fühlen, zeichnen sich über eine breite, gefestigte Lebenserfahrung mit einem fundiertem betriebswirtschaftlichen Leistungsausweis aus. Ganz besonders kommen dabei die sozialen Kompetenzen zum Tragen, welche den konsequenten Umgang mit den 5 schwierigsten Herausforderungen in der Führung ermöglichen. Es sind dies: Anstand, Angst, Konflikte, Scham und Mut

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 Wunschenken 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 hat den Anschein, dass Subkulturen keine Berechtigungen haben. Dem ist nicht so. Jede Subkultur erfüllt einen Sinn und Zweck, wenn sie überprüfbare Leitplanken erhält, die begleitet werden und deren 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. Dann braucht es auch kein Controlling.

Subkulturen sind keine heißen Eisen und dürfen schon gar nicht geduldet werden. Sie müssen erkannt, geführt und integriert sein, um deren Glaubwürdigkeit und Vertrauensanspruch nicht in Frage zu stellen. Das Controlling kann dafür einen maßgebenden Beitrag leisten. ■