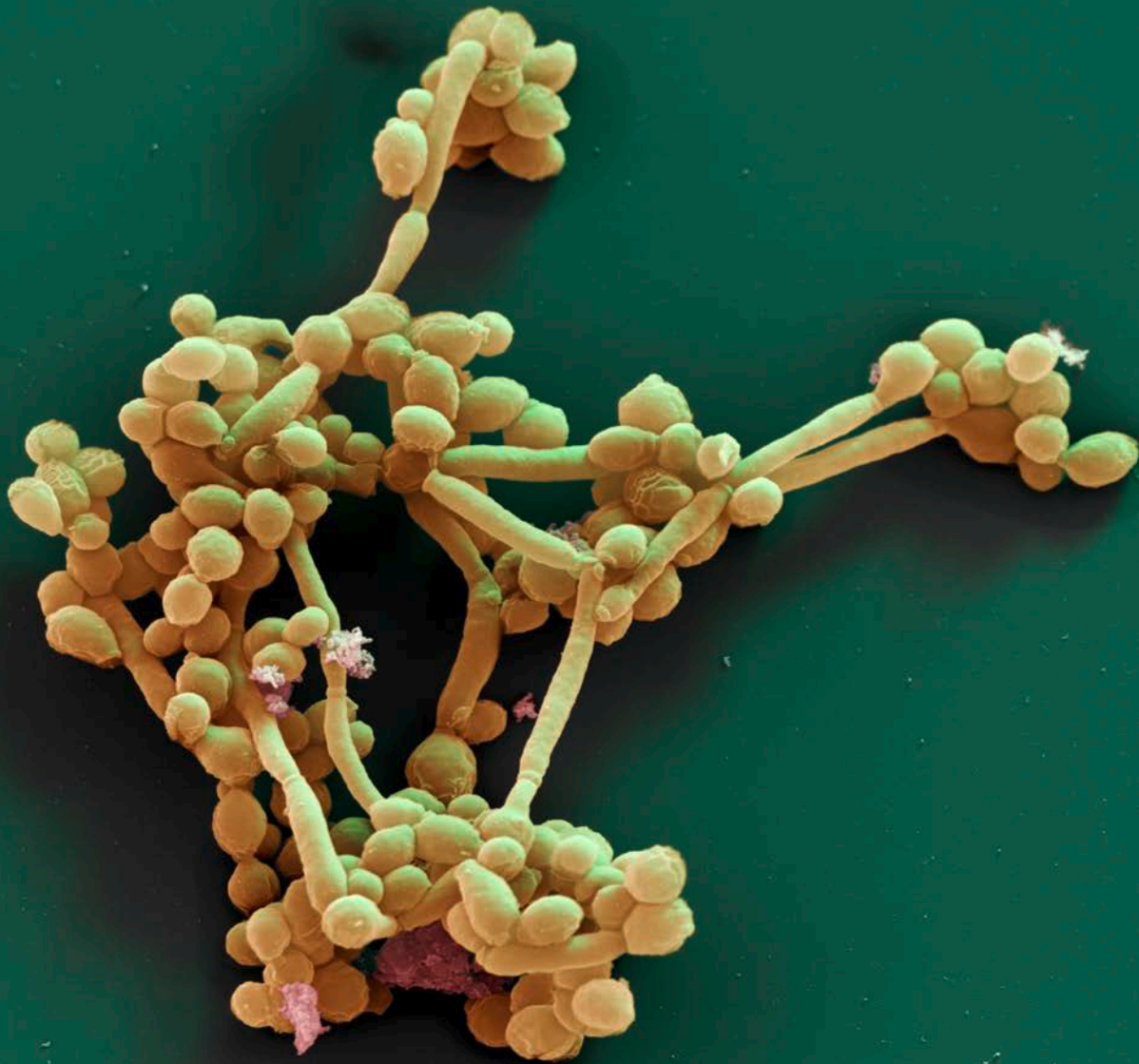




ikf°
wissen und
handeln

15
kulturen



kulturen

von Laura Mervelskemper und Stephan Paul

« Die Neuausrichtung der Unternehmenskultur und die dringend erforderliche Wiederherstellung des Vertrauens in die Banken sind nicht nur eng miteinander verbunden, sondern gleichzeitig zwei notwendige Voraussetzungen für langfristigen ökonomischen Erfolg und – mittelfristig betrachtet – ein bedeutsamer Wettbewerbsvorteil.»

Sind sich die Banken der hohen Bedeutung, die der Unternehmenskultur in dieser Aussage der G30 zugeschrieben wird, bewusst? Setzen sie sie bereits systematisch als Instrument zur Erzielung von Wettbewerbsvorsprüngen ein oder wird einem kritischen Erfolgsfaktor zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt? Das ikf° bleibt seiner Rolle als Signalgeber für Veränderungsprozesse in der Finanzindustrie treu und bringt mehr Klarheit in das komplexe Gebilde der Unternehmenskultur und die aktuellen Entwicklungen – sowohl aus Sicht der Wissenschaft als auch aus der Perspektive der Praxis.



1

Unternehmenskultur unter dem Mikroskop – ein Einblick in die Theorie

Kultur als möglicher Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor von Unternehmen erfuhr erst relativ spät Aufmerksamkeit. Der Begriff rückte in den 1970/80er Jahren stärker in den Vordergrund, als die «Erfolgsrezepte» der japanischen Automobil- und Elektroindustrie untersucht wurden. Zentrales Ergebnis war dabei die Erkenntnis, dass der Vorteil japanischer Unternehmen nicht allein in einer überlegenen Technologie oder effizienteren Prozessstrukturen zu finden war, sondern in den zum Teil unausgesprochenen Regeln und impliziten Normen, die das Handeln in den Unternehmungen beeinflussten. (Hauser 2008)

In Wissenschaft und Praxis existiert mittlerweile eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen für den Begriff «Unternehmenskultur» (Wien und Franzke 2014). Häufig wird dabei das Unternehmen als Mikro- oder Miniaturgesellschaft gesehen, die sich über ihre eigenen Wertvorstellungen, Normen und Charakteristika zu definieren sucht (Wien und Franzke 2014) und ihre eigene Kultur formt (Guiso et al. 2015). Interdisziplinär anerkannt sind in diesem Zusammenhang die Arbeiten von Edgar Schein zur Einordnung des Begriffs Kultur und der dazugehörigen Phänomene. Ihm zufolge ist die Unternehmenskultur definiert als «Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.» (Schein 1985)

Eine aktuellere und speziell auf Banken bezogene Definition lässt sich in einem aktuellen Bericht der Group of Thirty (G30), einem privaten, internationalen Gremium, das aus 30 Vertretern und Experten der Finanzwelt besteht, finden. In diesem wird die Unternehmens- bzw. Bankkultur als Mechanismus beschrieben, «der die Werte und Verhaltensweisen formt, die das Handeln bestimmen, und zum Vertrauensaufbau in Banken und einer positiven Reputation von Banken seitens der wichtigsten Stakeholder, extern wie intern, beitragen.» (Group of Thirty 2015)

Dieser Definition zufolge hat die Unternehmenskultur zwei Wirkungsrichtungen: Zum einen beeinflusst sie intern die Werte, Verhaltensweisen und Handlungen der Mitarbeiter, zum anderen hat sie in der Folge extern einen Einfluss auf das

«
Die Kultur ist der Mechanismus, der die Werte und Verhaltensweisen formt, die das Handeln bestimmen, und zum Vertrauensaufbau in Banken und einer positiven Reputation von Banken seitens der wichtigsten Stakeholder, extern wie intern, beitragen.
»

Vertrauen in und die Reputation von Banken. Diese beiden Aspekte unterstreichen die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Zukunftsfähigkeit von Banken sowie die Notwendigkeit, sich mit dem Thema intensiv auseinanderzusetzen.

Doch woran lässt sich die Unternehmenskultur erkennen? Woraus besteht sie und an welchen Stellen ergeben sich Anknüpfungs- bzw. Beeinflussungsmöglichkeiten? Etwas Klarheit in das komplexe Gebilde der Unternehmenskultur bringt das von Schein entwickelte Drei-Stufen-Modell, das die verschiedenen Ebenen und Bestandteile der Kultur ordnet (Schein 1985). Demnach besteht die Unternehmenskultur aus drei Ebenen, die in einer wechselseitigen Beziehung zueinander stehen.

Für Außenstehende mit bloßem Auge erkennbar ist dabei lediglich die oberste Ebene – sozusagen die Spitze des Eisberges. Diese besteht aus den sogenannten Artefakten, die sich als sichtbares Resultat der darunterliegenden Ebenen ergeben und beispielsweise in der Kleidung, der Sprache und den vorherrschenden Verhaltensweisen, aber auch im Logo, Leitbild und der Architektur zum Ausdruck kommen (können). Diese Ebene lässt sich zwar leicht beobachten, jedoch ist es schwierig, von ihr auf die gesamte Kultur zu schließen. So geben etwa Banken, die in den von uns geführten Interviews (siehe Kapitel 2) über «sehr viele äußere Kennzeichen der Unternehmenskultur, vom Dresscode bis zur Gestaltung der Räumlichkeiten, die eher an ein Start-Up-Unternehmen erinnern» berichten, zwar Auskunft über die Artefakte, nicht aber über die zugrunde liegenden Ebenen, die diese sichtbaren Merkmale der Unternehmenskultur beeinflussen.

Als direkter Einflussfaktor der Artefakte sind auf der zweiten Stufe die Werte und Normen zu finden, die durch die Mitarbeiter gemeinsam getragen werden und an denen sich das Handeln der Mitarbeiter (meist unbewusst) orientiert. Auf dieser Ebene wird das Gefühl bestimmt, wie die Dinge sein sollen.

Die dritte und tiefste Ebene der Unternehmenskultur stellen nach Schein die fundamentalen Annahmen dar. Sie beeinflussen die in der Organisation geltenden Werte und Normen und werden von den Mitarbeitern nicht in Frage gestellt, sondern gelten als langfristig konstante Auffassungen mit großem Einfluss auf das Verhalten

der Mitarbeiter. Fundamentale Annahmen werden durch äußere Einflüsse geformt und finden grundsätzlich unbewusst statt.

Die Beeinflussung der drei Ebenen folgt jedoch keiner Einbahnstraße. So können beispielsweise die im Unternehmen vorherrschenden Umgangsformen der Mitarbeiter untereinander, die Sprache, der Kleidungsstil oder die Einrichtung des Hauses durchaus auch Einfluss auf die geltenden Werte und Normen nehmen und die fundamentalen Annahmen im Laufe der Zeit durch die vorherrschenden Werte und Normen beeinflusst werden (Schein 1985).

Ein FinTech hat uns beispielsweise berichtet, dass die Mitarbeiter «keinen Anzug und keine Krawatten tragen, sondern legere Kleidung bevorzugen. Es sieht aus wie in einer Werbeagentur, mit Kicker, Tischtennisplatte etc.» – diese Gegebenheiten sind nicht nur das Resultat der geltenden Werte und Normen, sondern beeinflussen diese gleichzeitig. Neuen Mitarbeitern werden in dieser Umgebung andere Werte vermittelt als in einem traditionsreichen Hause, bei dem unter Umständen eher hierarchische Strukturen und konservative Denkweisen vorherrschen, viel Wert auf Akkuratess e gelegt wird und statt Kicker und Tischtennisplatte hochwertige Skulpturen und Gemälde in den Räumlichkeiten zu finden sind.

Insofern besitzt jedes Unternehmen eine individuelle Kultur, die sowohl von den Mitarbeitern geprägt wird als auch diese prägt. Gleichzeitig ist unternehmensindividuell beeinflussbar, wie intensiv die Unternehmenskultur gelebt wird und welche Normen und Werte von Bedeutung sind. Nach Prahalad und Bettis (1986) herrscht in jedem Unternehmen eine sogenannte «*dominant logic*», die maßgeblich vom Management bestimmt wird und ihrerseits gleichzeitig das Managementverhalten beeinflusst. Demnach ist es zugleich Fähigkeit und Aufgabe des Managements, die Unternehmenskultur in die gewünschte Richtung zu lenken und eine starke Unternehmenskultur aufzubauen.

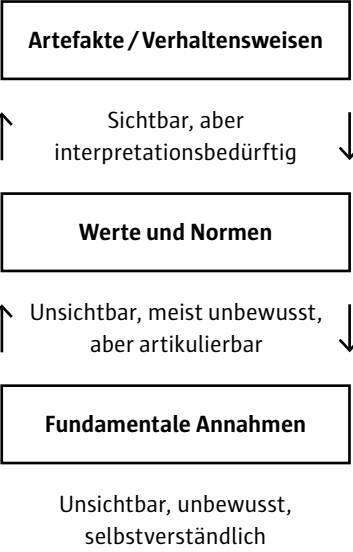


Abbildung 1: Drei-Stufen-Modell der Kultur nach Schein (1985)

Unternehmenskultur – ein Definitionsversuch

Andreas Unterreitmeier stellt in seinem Buch zur Unternehmenskultur sechs komprimierte Aussagen zur Kultur als Ergebnis einer Analyse aus über 170 verschiedenen Kulturdefinitionen und mehr als 100 weiteren Aussagen zum Kulturbegriff dar:

1

Kultur ist menschengeschaffen. Kultur ist das Ergebnis kollektiven gesellschaftlichen Handels und Denkens. Die Kulturprodukte können sowohl materieller Art (z. B. Bauwerke, Kunstwerke, Literatur) als auch immaterieller Natur (z. B. Motive, Werte, Einstellungen, Organisationen, Sitten und Gebräuche) sein.

2

Kultur ist ein überindividuelles und soziales Phänomen. Kultur wird getragen und überliefert von Mitgliedern einer sozialen Gruppe. Die Kontinuität ist unabhängig von der Existenz eines einzelnen Individuums: Jede Gesellschaft verfügt über eine eigene Kultur, die über die Zeit weitergegeben wird. Kultur erlangt damit überindividuelle Existenz.

3

Kultur wird erlernt und durch Symbole übermittelt. Durch die menschliche Fähigkeit zur Bildung von Symbolen (z. B. in Form von Sprache und Schrift) sind Wissensbestände über lange Zeit tradierbar. Dadurch kann das «soziale Erbe» einer Gruppe, d.h. die Summe der Überzeugungen, Verhaltensweisen und -regeln von Generation zu Generation weitergegeben werden. Dies stellt einen wesentlichen Bestandteil des Phänomens des individuellen und kollektiven Lernens dar.

4

Kultur ist verhaltenssteuernd. Kultur bewirkt eine Kanalisation des menschlichen Denkens und Handelns über von allen Gruppenmitgliedern akzeptierte Verhaltensregeln. Kultur umfasst sämtliche Regeln, Normen und Verhaltenskodizes einer sozialen Gruppe, durch die das tatsächliche Verhalten ihrer Mitglieder im Sinne eines funktionsfähigen Systems gelenkt wird.

5

Kultur wirkt harmonisierend. Im Inneren strebt Kultur nach Konsistenz. Werte, Normen und Verhaltensweisen müssen möglichst frei von Widersprüchen sein. Im Außenverhältnis bewirkt Kultur in einem integrativen Prozess die Abstimmung der Gesellschaft mit ihrer Umwelt und zugleich eine Abgrenzung von derselben. Sie gibt den Menschen ein Sicherheitsgefühl und ermöglicht das Überleben.

6

Kultur ist anpassungsfähig. Kultur wird ständig geschaffen und geht auch wieder verloren. Sie ist nicht statisch oder vollkommen dauerhaft, sondern passt sich den sich verändernden Umweltbedingungen in einem evolutionären Prozess an.

A black and white photograph of a scientist, likely a woman, wearing a lab coat and glasses. She is looking down at a piece of laboratory equipment, possibly a microscope or a similar instrument, which is on a table. The background is dark and out of focus, showing some vertical lines that might be part of a lab setup. The overall tone is serious and focused.

**SCIENCE IS A
TRY TO TELL
THE TRUTHS.**

**WAY HUMANS
THEMSELVES**

Aniekee Tochukwu



2

Entwicklung, Stand und Perspektiven der Bankkultur – ein Schlaglicht auf die Praxis

«Gravierende kulturelle Fehler der Banken waren ein wesentlicher Treiber der jüngsten Finanzkrise», heißt es in dem Bericht der G30 (2015), mit dessen Veröffentlichung unter dem Titel *Banking Conduct and Culture* die G30 im Juli letzten Jahres viel Aufsehen hervorgerufen und zu einer Neuausrichtung bzw. sogar Revolution der Bankkultur aufgerufen hat.

Die G30 fordert in ihrem Bericht eine dauerhafte Fokussierung der Kultur und Verhaltensweisen durch die Banken, die Bankindustrie, die Vorstände und das Management. Die bisherigen Werte sollen grundlegend überarbeitet und präzisiert sowie insbesondere Wert- und Verhaltensstandards festgelegt werden, die mit dem ursprünglichen Unternehmenszweck und der gesellschaftlichen Rolle von Banken in Verbindung stehen.

Als großes Defizit hebt die G30 zudem die Umsetzung hervor: Selbst wenn Banken bereits Werte und gewünschte Verhaltensweisen definiert hätten, so mangle es massiv an der Implementierung und Verankerung im täglichen Leben der Mitarbeiter. Banken, die erkannt haben, dass die Einbettung einer gewünschten Kultur das Herzstück ihres Geschäftsmodells und der ökonomischen Nachhaltigkeit darstellt, seien erfolgreicher in der Internalisierung der gewünschten Kultur. Banken, die diesbezüglich eher reaktiv und defensiv handeln, nehmen die Implementierung hingegen als schwierige Aufgabe wahr und sehen den Nutzen einer Veränderung der Werte und Verhaltensweisen eher in geringeren zukünftigen Entschädigungs- und Strafzahlungen und zusätzlichen Durchsetzungsmaßnahmen, statt die Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg und die Überlebensfähigkeit wahrzunehmen.

Die Neuausrichtung der Unternehmenskultur und die dringend erforderliche Wiederherstellung des Vertrauens in die Banken sind in den Augen der G30 nicht nur eng miteinander verbunden, sondern gleichzeitig zwei notwendige Voraussetzungen für langfristigen ökonomischen Erfolg und – mittelfristig betrachtet – ein bedeutender Wettbewerbsvorteil.

Dass der Kultur bei Banken in der Vergangenheit zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde und sie sich eher in Richtung eines Bedrohungsfaktors entwickelt hat, zeigt insbesondere die von Ernst Fehr, Michael Maréchal und Alain Cohn Ende

«

Gravierende kulturelle Fehler der Banken waren einer der wesentlichen Treiber der jüngsten Finanzkrise.

»

2014 publizierte Studie «Business Culture and Dishonesty in the Banking Sector» sowie die hervorgerufenen Reaktionen der Presse, die mit Titeln wie «Kultur der Banken lässt Banker Moral vergessen», «Bankerkultur soll Unehrlichkeit fördern» und «Firmenkultur lässt Banker zu Betrügern werden» über die Studie berichteten.

Doch wie sieht der Status Quo tatsächlich aus? Haben die Banken erkannt, dass sie sich ihrer Unternehmenskultur verstärkt widmen müssen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben? Sehen sie in der Unternehmenskultur überhaupt einen bedeutenden Erfolgsfaktor? Und wenn ja, wie lässt sich die Kultur messen und gezielt gestalten? Wie unterscheiden sich Banken in diesen Hinsichten von FinTechs?

Zur Beantwortung dieser Fragen haben wir zwischen Januar und März dieses Jahres leitfadengestützte Tiefeninterviews mit mehr als 20 Vorständen und Abteilungsleitern von Banken und einem FinTech aus unserem Mitgliederkreis geführt und im Anschluss mithilfe der strukturierenden Inhaltsanalyse in Verbindung mit der Critical Incident Technique ausgewertet. Neben zwei Großbanken, drei Genossenschaftsbanken und zwei Sparkassen wurden auch eine Nachhaltigkeitsbank, eine Kirchenbank, eine Direktbank, eine Privatbank und ein FinTech befragt. Unser herzlicher Dank gilt an dieser Stelle den Interviewpartnern, die auf diese Weise aufschlussreiche Einblicke ermöglicht haben. Gleichzeitig danken wir Frau Sophie Bente für ihre tatkräftige Unterstützung bei der Auswertung der Interviews.





**EMPLOYEES MAKE
YOU DON'T HAVE TO
THEY'RE ALWAYS**

**THE BEST DATES.
PICK THEM UP
AND
TAX-DEDUCTIBLE.**

Andy Warhol



3 Funktionen der Unternehmenskultur und ihre wachsende Bedeutung für Banken

Die Unternehmenskultur zu beeinflussen und in die gewünschte Richtung zu lenken, ist ein aufwendiger Prozess, der sich nicht von einer auf die andere Sekunde umsetzen lässt. Einen vollumfänglichen Kulturwandel einzuleiten, erfordert noch ein Vielfaches mehr an personellem, zeitlichem und sogar finanziellem Aufwand. Daher stellt sich schnell die Frage: Welchen Nutzen bringt die Unternehmenskultur?

Ein Blick in die wissenschaftliche Literatur (vgl. insbesondere Unterreitmeier 2004 und Baetge et al. 2007 sowie die dort verwendeten Quellen) zeigt, dass der Unternehmenskultur verschiedene Funktionen zugeschrieben werden. Erstens soll sie gewährleisten, dass sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren, ein «Wir-Gefühl» entwickeln und neue Mitarbeiter integriert werden. Dies wird als Identifikations- und Integrationsfunktion der Unternehmenskultur zusammengefasst. Zweitens übernimmt sie eine Motivationsfunktion, innerhalb derer sie das Engagement, die Produktivität, Selbständigkeit und Selbstverantwortlichkeit der Mitarbeiter fördern kann. Dabei wird den Werten und Normen der Unternehmenskultur die Fähigkeit zugeschrieben, einen Sinnzusammenhang des unternehmerischen Handelns zu vermitteln und dadurch zu einer erhöhten Bedürfnisbefriedigung beizutragen, was sich positiv auf die Arbeitsmotivation auswirkt. Drittens soll sie im Rahmen der ihr obliegenden Koordinationsfunktion in solchen Situationen eingreifen, in denen die strukturellen Koordinationsinstrumente wie organisatorische Regelungen, Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse nicht ausreichend sind oder missverstanden werden. Durch ein gemeinsames Normen- und Wertesystem wird ein nicht-struktureller Koordinationsmechanismus geschaffen, der in solchen Konflikt- oder Problemsituationen das Finden und Erarbeiten von Lösungsmöglichkeiten sowie zufriedenstellende Formen der Zusammenarbeit ermöglicht.

Diese drei Funktionen werden auch als *originäre Funktionen* der Unternehmenskultur zusammengefasst, da sie unmittelbar aus einer (starken) Unternehmenskultur resultieren. Daneben gibt es weitere, sogenannte *derivative Funktionen*, die sich von den originären Funktionen ableiten. Dazu zählen beispielsweise eine höhere Loyalität gegenüber dem Unternehmen, geringere Fluktuationsraten sowie effektivitäts- und effizienzsteigernde *Wirkungen* der Unternehmenskultur.

Doch wie sind die Einschätzungen in der Praxis? Lohnt sich Unternehmenskultur auch aus Sicht der befragten Banken? In den durchgeführten Interviews ergab sich in dieser Hinsicht ein klares Bild: Ja, Unternehmenskultur lohnt sich – und zwar auf vielfältige Art und Weise! Dabei konnten sogar nicht nur die in der Literatur beschriebenen Funktionen der Unternehmenskultur bestätigt, sondern zusätzlich zwei weitere Dimensionen identifiziert werden.

Mehrere Banken gaben explizit an, dass die Unternehmenskultur «für eine sehr starke Identifikation der Mitarbeiter mit der Bank» Sorge. Eine Nachhaltigkeitsbank bezeichnete die Unternehmenskultur sogar als «wichtigsten identitätsstiftenden Faktor». Gleichzeitig führte die Bank an, dass die Unternehmenskultur «daher auch über die Anziehungskraft der Bank für Kunden und Mitarbeiter entscheidet.» Neben der Identifikationsfunktion übernimmt die Unternehmenskultur somit gleichzeitig eine Differenzierungsfunktion, die zu Wettbewerbsvorteilen sowohl auf dem Kunden- als auch Arbeitsmarkt führt. Eine weitere Bank führte ebenfalls an, dass aus den Bewerbungen ersichtlich wird, dass die «Menschen zu uns kommen wollen, die eine Werteorientierung suchen» und die Unternehmenskultur damit zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität im derzeitigen «War for Talents» beitrage. Dieser Aspekt wurde kürzlich von einer Studie des trendence Instituts bestätigt, der zufolge weit über 80 Prozent der Absolventen großen Wert darauf legen, dass ihr künftiger Arbeitgeber zu ihnen passt – stimmt die Unternehmenskultur nicht, würden rund 60 Prozent ein Jobangebot ausschlagen (trendence Institut GmbH 2016).

Auch die Motivationsfunktion der Unternehmenskultur wurde von mehreren Banken hervorgehoben. So trage die Unternehmenskultur beispielsweise in erheblichem Maße dazu bei, dass die «Mitarbeiter erkennen, warum und wofür sie etwas tun sollen.» Sie Sorge somit für eine «Sinnstiftung der Handlungen und Anweisungen durch Nachvollziehbarkeit». Ein FinTech konnte zudem feststellen, dass «die neue Website und die Werbespots, die im Rahmen des Kulturprozesses überarbeitet wurden, bei vielen Mitarbeitern einen Motivationsschub ausgelöst haben, da sie merken, dass zum einen die angestrebten Werte besser transportiert werden und zum anderen eine viel größere Durchgängigkeit, Einheitlichkeit anzutreffen ist,

«
Die Unternehmenskultur ist der wichtigste identitätsstiftende Faktor.
»

«
Die Unternehmenskultur trägt in erheblichem Maße dazu bei, dass die Mitarbeiter erkennen, warum und wofür sie etwas tun sollen.
»

so dass das Unternehmen von außen auch profilierter, klarer wahrgenommen werden kann.» Insofern war die Stärkung der Unternehmenskultur zwar laut einer befragten Genossenschaftsbank ein «hochaufwendiger Prozess», der sich allerdings «sehr gelohnt hat, da die Mitarbeiter sehr stark durch die neue Unternehmenskultur geprägt sind.»

Durch eine Beschreibung als «Navigationssystem für Verhaltensweisen, Innovation und wirtschaftliche Zielgrößen» hat eine Volksbank die Koordinationsfunktion der Unternehmenskultur auf den Punkt gebracht. Sie sei wie ein «innerer Kompass», der auch bzw. gerade «in Krisenzeiten für Resilienz» Sorge.

Neben diesen drei Funktionen übernimmt die Unternehmenskultur nach Angabe einer Privatbank jedoch noch eine weitere wichtige Funktion: «Gerade angesichts der zahlreichen Veränderungsprozesse innerhalb und außerhalb der Bank ist es sehr wichtig, dass sich die Mitarbeiter darauf verlassen können, fair behandelt zu werden. Dieses Sicherheitsgefühl gibt ihnen die bestehende Unternehmenskultur.» Die Unternehmenskultur übernimmt damit auch eine Vertrauensfunktion, die vor dem Hintergrund, dass Vertrauen als Grundwährung bezeichnet wird, auf der jede Form wirtschaftlicher Beziehung beruht, und wirtschaftlicher Erfolg wiederum in hohem Maße mit der Qualität der Vertrauensbasis einhergeht (Frey 2012), eine wichtige Rolle für den langfristigen Unternehmenserfolg spielt.

Aus den beschriebenen Funktionen der Unternehmenskultur resultiert für die befragten Banken gleichzeitig ein «dramatisch hoher wirtschaftlicher Nutzen». So führe die Unternehmenskultur beispielsweise zu «drastischen Kosteneinsparungen» und Sorge sogar für «ein stärkeres Wachstum als der Markt». Mehrere Banken betonten nicht nur, dass es «keinen Zielkonflikt zwischen der Unternehmenskultur und der finanziellen Performance» gebe, sondern sprachen sogar von einem «sehr starken positiven Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und finanziellen Performance.» Daneben wurde die Unternehmenskultur als «Basis für wirtschaftlichen Erfolg» bezeichnet. In diesem Zusammenhang gab eine Großbank an, dass sich die Investitionen in die Unternehmenskultur nicht nur «mit einem gewissen zeitlichen Vorlauf monetisiert» hätten, sondern gleichzeitig «das stark veränderte Verhal-

«
Die Unternehmenskultur ist ein Navigationssystem für Verhaltensweisen, Innovation und wirtschaftliche Zielgrößen.
»

ten der Mitarbeiter auch für die Kunden sichtbar» geworden sei, was wiederum den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg sichere.

Eine Volksbank ging in ihrer Aussage sogar noch ein Stück weiter und sprach von einer «hundertprozentigen Korrelation zwischen der Unternehmenskultur und dem wirtschaftlichen Erfolg.» Zudem stehe sie «heute nur dort, wo sie steht, weil der Veränderungsprozess der Unternehmenskultur eingeleitet wurde.»

In den Augen einer Direktbank ist die Unternehmenskultur «von ausschlaggebender Bedeutung, da sie den einzigen relevanten Wettbewerbsfaktor verkörpert, der nicht kopierbar ist.» Mit dieser Aussage bringt die Bank die Relevanz der Unternehmenskultur für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg noch einmal auf den Punkt.

Bei dem FinTech ist dieses Denken hingegen bisher weniger stark ausgeprägt. Der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und finanzieller Performance sei «eher eine Gefühlssache.» Man hoffe, dass «sich die Mitarbeiter in einem innovativen Umfeld, das eher einer Agenturumgebung ähnelt, wohlfühlen und deshalb eine bessere Performance bringen.»

In den Interviews wurde allerdings auch deutlich, dass man sich mit Blick auf den Nutzen der Unternehmenskultur auf einem schmalen Grat bewegt. So habe die «Familien- und Wohlfühlkultur die Schattenseite, dass bei den Mitarbeitern nicht alle Potenziale vollständig gehoben werden.» Dies wurde von einer Genossenschaftsbank indirekt durch die Aussage bestätigt, dass man aufpassen müsse, «dass man sich nicht zu sehr von der notwendigen Leistungs- und Belohnungskultur verabschiedet und zu sehr eine reine Diskussions- und Konsenskultur pflegt.» Eine Direktbank berichtete, dass «viele Dinge, die im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur stehen, auch zu einer gewissen Bequemlichkeit der Mitarbeiter geführt» hätten. In einer Kirchenbank habe «eine falsche Interpretation der Unternehmenskultur auf Managementebene» dazu geführt, dass man «in der Vergangenheit gegenüber Underperformern zu rücksichtsvoll gewesen» sei.

Bei einer Großbank wurde eine «softe Diskussionskultur» als Schattenseite der verfolgten Werte wie Partnerschaftlichkeit und Teamgeist hervorgehoben. Statt-

«
Die Unternehmenskultur ist von ausschlaggebender Bedeutung, da sie den einzigen relevanten Wettbewerbsfaktor verkörpert, der nicht kopierbar ist.
»

dessen würde man sich stärker «eine echte Streitkultur wünschen, bei der man sich in der Sache noch härter auseinandersetzen könnte.» Auch eine Volksbank bemängelte die «alte Kultur der ‹Familie›, bei der man Angst hat, ein Streitgespräch zu führen.» An diesem Punkt gehe der Konsensgedanke zu weit.

Auch eine Nachhaltigkeitsbank wies darauf hin, dass «eine starke Unternehmenskultur natürlich auch eine Gefahr, nämlich die der Erstarrung und des Closed-Shop-Prinzips», mit sich bringen kann. Bisher sei «diese Schattenseite der starken Unternehmenskultur aber noch nicht spürbar.» Das Closed-Shop-Prinzip bezeichnet dabei eine Form der Personalbeschaffung, die rein auf dem innerbetrieblichen Arbeitsmarkt basiert, wodurch auch die Auswahl von Führungskräften einem weitgehend geschlossenen System folgt. Dadurch entsteht die Gefahr, dass zu wenig neue Impulse von außen aufgenommen werden und es zu der angesprochenen «Erstarrung» kommt, deren Auflösung dann sehr aufwendig ist. Auf diese Gefahr wies in ähnlicher Weise auch der Vorstand des FinTechs hin: Man dürfe «nicht verkennen, dass die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur auch immer wieder für Schleifspuren sorgt bzw. eine ähnliche Schattenseite wie ein Boxenstopp in der Formel 1 hat. Dieser ist zwar notwendig, führt aber zunächst einmal dazu, dass die Grundgeschwindigkeit der Unternehmung abgebremst wird und möglicherweise temporär Konkurrenten vorbeiziehen.»

Gleichzeitig muss darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter mit der Veränderung nicht überrumpelt und überfordert werden. So seien bei einer Bank «die Veränderungsprozesse immer noch so hoch, dass sich nicht alle Zweifel der Mitarbeiter beseitigen lassen.» Bei einer Sparkasse gibt es im Zusammenhang mit dem Wandel der Unternehmenskultur ebenfalls «zahlreiche Ängste und Befürchtungen, speziell deshalb, weil es zuvor in der Sparkasse vergleichsweise wenige Umbrüche gab.» Zudem sei die Bereitschaft, sich zu verändern, über alle Mitarbeiter hinweg sehr unterschiedlich ausgeprägt. An dieser Stelle kommt insbesondere der internen Kommunikation eine hohe Bedeutung zu. Sie entscheidet laut der befragten Banken darüber, «wie die Unternehmenskultur gelebt wird» und «wie die einst entwickelten Leitsätze vor dem Hintergrund sich stetig wandelnder Rahmenbedingungen konkret

«
Die interne Kommunikation entscheidet darüber, wie die Unternehmenskultur gelebt wird.
»

zu interpretieren» sind. Transparenz und Zeitnähe in der internen Kommunikation seien «von großer Bedeutung, um einer eventuellen Unruhe bei Mitarbeitern im Veränderungsprozess vorzubeugen.» Ein FinTech gab an, dass der internen Kommunikation eine Leuchtturmfunktion zukomme, mithilfe derer «der Idealzustand und der Rahmen definiert werden.»

Während der Nutzen der Unternehmenskultur von den Banken individuell unterschiedlich wahrgenommen wird, ist ein genereller Bedeutungszuwachs des Themas feststellbar. Alle Banken bestätigten, dass das Thema Unternehmenskultur in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen habe, teilweise sogar erheblich. Bei einer Volksbank sei der Vorstand mittlerweile «ständig, regelmäßig, andauernd mit diesem Thema unterwegs.» Auch bei einer Großbank zeige sich die hohe Bedeutung der Unternehmenskultur in «Management-Meetings, in denen sich die obere Führungsebene mittlerweile regelmäßig ganze Tage Zeit nehme, um unternehmenskulturelle Aspekte zu erläutern.» So ging es in dem jüngsten Meeting beispielsweise ausschließlich «um Fragen der Führungskultur, die sehr mutig und offen diskutiert wurden und letztlich formal in neuen Führungsleitlinien münden sollen.»

Als Hauptauslöser für einen Wandel der Unternehmenskultur wurde bei den befragten Banken ein Vorstandswechsel genannt. Dies bestätigt die in der Theorie der «*dominant logic*» (Pralhad und Bettis 1986) hervorgehobene Bedeutung der Führungsperson einer Bank für die Unternehmenskultur. Zwar kann eine Kultur durch eine einzelne Person oder einen Bereich allein weder gestaltet noch auferlegt werden, doch braucht es eine Führungsperson, die die Wichtigkeit der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg erkennt und ihr die entsprechende Bedeutung beibringt. Dementsprechend gaben auch zwei Banken an, dass der «Kulturprozess durch den neuen Vorstand angestoßen» bzw. der «Kulturwandel durch den Vorstandswechsel eingeleitet» wurde.

An zweiter Stelle steht die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells, die eine Änderung in der Unternehmenskultur nach sich zieht. Bedingt durch «Herausforderungen für die Kreditwirtschaft, die eine Anpassung des Geschäftsmodells» erforderten, oder einen «schlechten Ruf», der ebenfalls eine Veränderung des

«
Der Vorstand ist mittlerweile
ständig, regelmäßig, andauernd
mit diesem Thema unterwegs.
»

Geschäftsmodells erforderlich machte, habe die Kultur in beiden Fällen einen deutlichen Bedeutungszuwachs bzw. Wandlungsprozess erfahren. Insofern folgt die Kultur dem Geschäftsmodell und muss zu diesem passen. Eine traditionsreiche Bank mit einer langen Historie wird nur schwer eine Start-Up-Kultur etablieren können – genau so wird es einer Kirchenbank eher gelingen, christliche Werte in der Unternehmenskultur zu verankern, als dieses bei einer Großbank der Fall sein wird.

In mehreren anderen Banken hat man eine anstehende bzw. durchgeführte «Fusion zum Anlass genommen, einen Kulturprozess aufzusetzen.» Eine Bank berichtete, durch die Fusion sei deutlich geworden, dass es nicht nur zwei unterschiedliche Häuser mit unterschiedlichen Kulturen gab, sondern gleichzeitig auch innerhalb der Häuser Bereiche, die «sich unterschiedlich stark mit der Unternehmenskultur identifizierten.» In der Folge wurden Workshops mit über 100 Führungskräften durchgeführt, die sich mit Mitarbeitern aus allen Hierarchieebenen und Aufgabebereichen vernetzten. Dabei wurden «bewusst Mitarbeiter aus den Filialen und der Zentrale zusammengespannt, die vorher eher wenig zusammengearbeitet hatten.» Bei einer anderen Bank wird die Fusion als große Chance bezeichnet, «das Beste aus der Unternehmenskultur beider Häuser miteinander zu verschmelzen.» So sei die Kulturarbeit gleichzeitig «der entscheidende Erfolgsfaktor für das Gelingen der Fusion.»

Immer häufiger kristallisiert sich die Unternehmenskultur bei Unternehmenszusammenschlüssen als kritischer Erfolgsfaktor heraus. Neben den sogenannten *harten Fakten*, zu denen beispielsweise die Bezahlung eines überhöhten Kaufpreises, die Überschätzung der Synergiepotenziale oder eine mangelnde Risikoanalyse vor dem Kauf gezählt werden, werden verstärkt sogenannte *weiche Faktoren* für das Scheitern von Unternehmenszusammenschlüssen und -übernahmen verantwortlich gemacht, zu denen auch das Zusammentreffen unterschiedlicher Unternehmenskulturen zählt (Unterreitmeier 2004). Verschiedene Studien haben in diesem Zusammenhang gezeigt, dass kulturelle Differenzen sowohl während als auch noch lange Zeit nach der Integrationsphase vielfältige Probleme mit sich bringen können, die sich beispielsweise in einer mangelnden Kommunikation zwischen den Mitarbeitern, Motivationsverlusten, einer geringeren Produktivität und einer erhöhten Fluktuationsrate manifestieren (Pribilla 2002; Werner 1999).

«
Die Kulturarbeit ist der
entscheidende Erfolgsfaktor
für das Gelingen der Fusion.
»

Der in der Presse vielfach anzutreffende Hinweis, Banken hätten sich in Folge der Finanzkrise mit der Unternehmenskultur auseinandergesetzt, kann auf Basis der geführten Interviews nur zum Teil bestätigt werden: Lediglich eine Bank gab an, dass aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage der Bank deutlich wurde, «wie wichtig ein Veränderungsprozess mit Blick auf die Unternehmenskultur ist.» Eine Volksbank stellt den Zusammenhang zur Finanzkrise nur insoweit her, als die «Finanzkrise und ihre Folgen den Menschen die Wahrnehmung von Unterschieden im Geschäftsmodell zwischen Volksbanken und Großbanken ermöglicht» habe, woraufhin die Unternehmenskultur als potenzieller Erfolgs- und Differenzierungsfaktor im Vergleich zu den Großbanken eine stärkere Aufmerksamkeit erfahren habe.

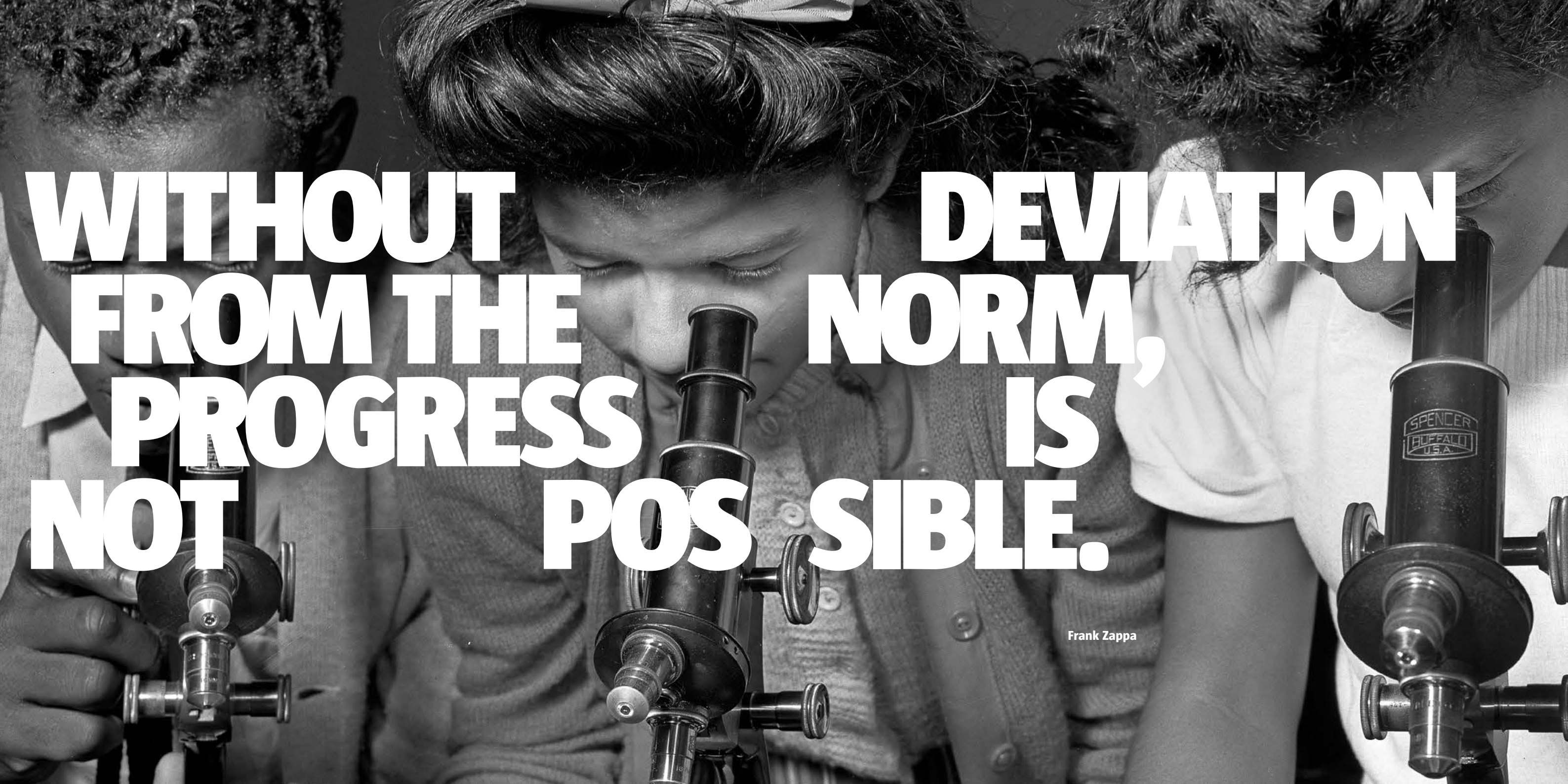
Eine Großbank unterscheidet in dieser Hinsicht zwischen der Thematisierung der Unternehmenskultur in der Öffentlichkeit und der internen Auseinandersetzung mit dem Thema. Während die Unternehmenskultur intern bereits «deutlich vor dem Einsetzen der Finanzmarktkrise» eine Rolle gespielt habe, sei die Unternehmenskultur in der Öffentlichkeit allerdings «erst nach der Krise offensiv thematisiert worden.»

Zwei andere Banken gaben hingegen explizit an, dass der Bedeutungszuwachs «nicht krisengetrieben» war bzw. der Veränderungsprozess «nichts mit der Finanzkrise zu tun» hatte. Auslöser war bei der einen Bank «vielmehr die desolote wirtschaftliche Lage sowie eine Prüfung nach § 44 KWG, in der Ablaufdefizite und Mängel des Risikokontrollsystems aufgedeckt wurden. Mit dem dann eingeleiteten Veränderungsprozess im Hinblick auf die Unternehmenskultur hat diese einen dramatischen Bedeutungszuwachs erhalten.» Bei der anderen Bank, einer Kirchenbank, galt die «noch stärkere Betonung des Nachhaltigkeitsaspekts durch die Kirche selbst und der generelle Bedeutungszuwachs des Themas Nachhaltigkeit im Bankensektor» als Auslöser für die gestiegene Wichtigkeit des Themas Unternehmenskultur. Eine befragte Nachhaltigkeitsbank wies sogar darauf hin, dass die Veränderung der Unternehmenskultur zwar krisengetrieben gewesen sei, «allerdings eher aus einer positiven Phase heraus, da gerade die Finanzmarktkrise der Bank einen zuvor ungeahnten Kundenzuwachs beschert» habe.

«
In der schlechten wirtschaftlichen Lage der Bank wurde deutlich, wie wichtig ein Veränderungsprozess mit Blick auf die Unternehmenskultur ist.
»

Immer stärker wird die Entwicklung der Unternehmenskultur jedoch extern beeinflusst. Eine der befragten Banken klagt über das Problem einer ausgeprägten «Parallelkultur», die derzeit vorherrsche: «Einerseits gibt es eine an den von uns definierten Werten orientierte und andererseits eine durch die Regulierung nach der Finanzmarktkrise definierte Kultur, bei der alles bis in die kleinste Dokumentation hinein vorgeschrieben wird.» Hier müsse aufgepasst werden, «dass die Regulierungskultur nicht zu stark wird» und die bislang erfolgreiche Unternehmenskultur nicht überlagere.

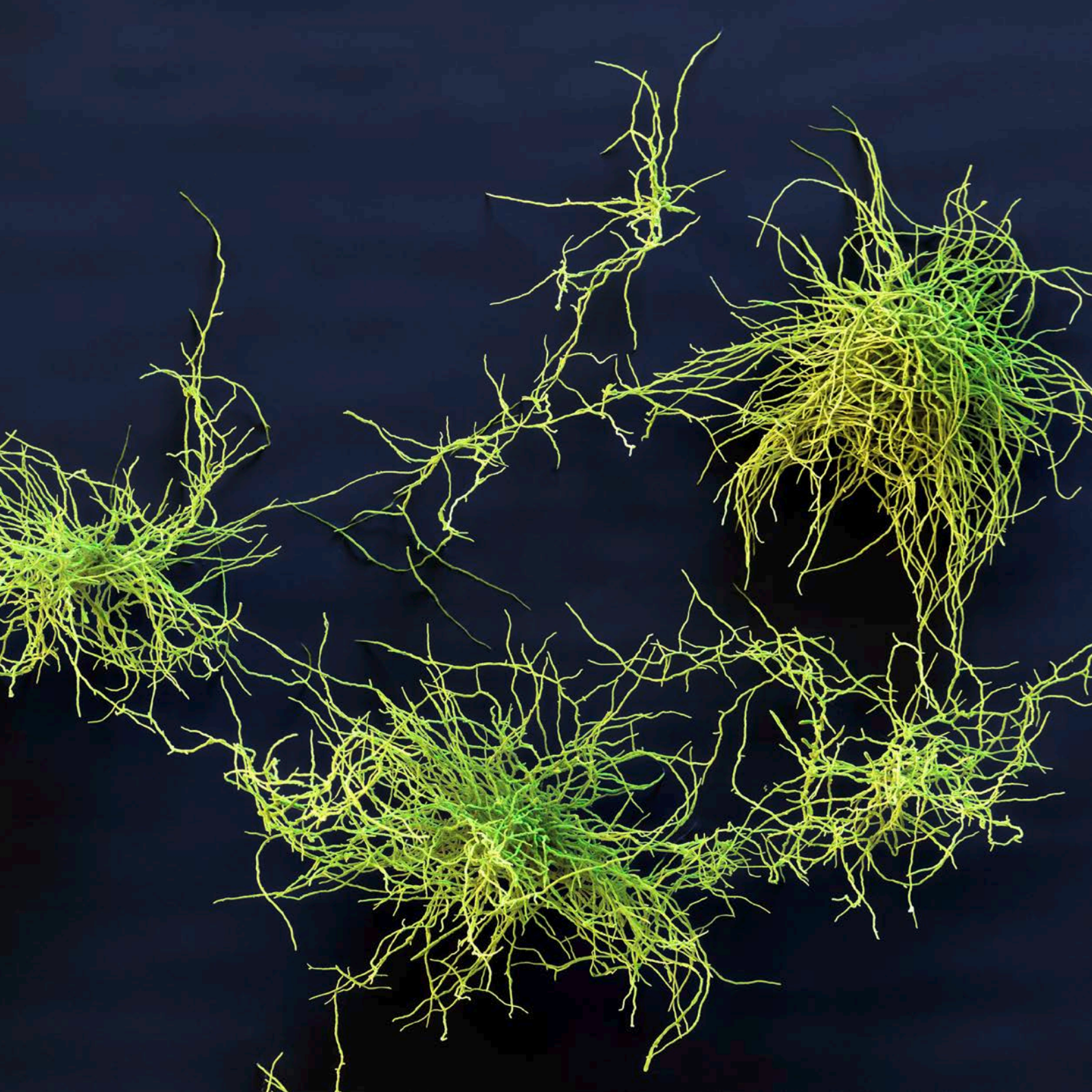
«
Einerseits gibt es eine an den von uns definierten Werten orientierte und andererseits eine durch die Regulierung nach der Finanzmarktkrise definierte Kultur, bei der alles bis in die kleinste Dokumentation hinein vorgeschrieben wird.
»



**WITHOUT
FROM THE
PROGRESS
NOT**

**DEVIATION
NORM,
IS
POS
SIBLE.**

Frank Zappa



4 Haupttreiber einer starken Unternehmenskultur

Die im vorangegangenen Kapitel genannten Funktionen und Nutzenaspekte der Unternehmenskultur gelten nicht für alle Banken gleichermaßen, sondern werden insbesondere starken Unternehmenskulturen zugeschrieben. Entscheidend dafür, ob eine Kultur schwach oder stark ist, sind drei spezifische Faktoren: die Prägnanz, der Verbreitungsgrad und die Verankerungstiefe (Wien und Franzke 2014). Die Prägnanz einer Kultur drückt aus, wie klar sie Werte vermitteln und diese durchsetzen kann. Als Grundvoraussetzung gilt dabei, dass die Werte konsistent und nachvollziehbar sind, sodass sie von jedem Mitarbeiter verstanden und verinnerlicht werden können. Der Verbreitungsgrad bezeichnet das Ausmaß, in dem die Mitarbeiter die Unternehmenskultur teilen und ihr Handeln von Werten und Orientierungsmustern der Unternehmenskultur geprägt ist. Die Verankerungstiefe beschreibt den Internalisierungsgrad der Kultur bei den Mitarbeitern und gibt damit an, inwieweit sie bereits zum selbstverständlichen Bestandteil der Unternehmung geworden ist. Als weiteres und eng mit der Verankerungstiefe verbundenes Merkmal einer starken Unternehmenskultur wird oftmals noch die Persistenz angeführt, die die Stabilität der Kultur im Zeitverlauf beschreibt.

Auf die Frage, was die Haupttreiber einer starken und gelebten Unternehmenskultur sind, haben die Banken insbesondere einen Aspekt deutlich hervorgehoben: die Vorbildfunktion des Vorstands und der Führungskräfte. Generell werde von den Mitarbeitern «schon sehr genau nach oben geschaut, wie sich die Führungskräfte verhalten.» Daher bestehe eine «große Vorbildrolle aller Führungskräfte» und es sei wichtig, dass die «Unternehmenskultur durch die Entscheidungsträger vorgelebt wird.» Dies bedeutet unter Umständen auch, «dass der Vorstand seine Arbeitsweise verändern muss» und beispielsweise «die in den vergangenen Jahren doch sehr autoritär geführten Vorstandsgremien ebenfalls kollegialer werden müssen und eine neue Diskussionskultur benötigen, bei der man sich tatsächlich offen austauschen kann.» Eine Sparkasse habe aus diesem Grund «eine zweite Vorstandssitzung pro Woche eingeführt, in der es jeweils nur um Grundsatzthemen geht, in der anderen Sitzung werden die operativen Dinge behandelt.» Auch bei einer Kirchenbank habe die Vorbildfunktion des Vorstands «die größte Bedeutung für die Stärke der Unter-

«
Es ist wichtig, dass die
Unternehmenskultur durch
die Entscheidungsträger
vorgelebt wird.
»

nehmenskultur» und müsse daher auch aktiv gelebt werden. Bei einer befragten Volksbank wird die Vorbildrolle «tagtäglich im operativen Geschäft ausgeübt», was sich auch darin äußere, «dass der Vorstand noch tatsächlich im Tagesgeschäft mitarbeitet, in den Sachfragen mittendrin steckt.» Der Vorstand «prägt und unterstützt die Unternehmenskultur», er ist «oberster Wächter des Kongruenzprinzips von definierter und gelebter Unternehmenskultur.» Er habe «immer eine Vorbildfunktion – auch im Hinblick auf die Kultur». Auch wenn man es immer wieder mit Widersprüchen zum eigenen Denken zu tun habe, sei es daher «sehr wichtig, dass der Vorstand die definierten Werte auch vorlebt.»

Dass dies nicht immer einfach ist, wurde bei einem FinTech deutlich. Der Geschäftsführer erklärte, dass die Vorbildfunktion des Vorstands zwar grundsätzlich bei der Definition des Rahmens zuträfe, aber das Vorleben schwerfalle. Als Beispiel wurde angeführt, dass man manchmal «gerade in einer jungen Company die ‹Hierarchiekeule› schwingen» müsse. Der Vorstand sei insofern «Antreiber und Ermöglicher». Noch ein Unterschied kann an dieser Stelle zwischen Banken und FinTechs festgestellt werden: Während ein Großteil der Banken die Vorbildfunktion des Vorstands als bedeutendsten Faktor im Hinblick auf die Beeinflussung der Stärke der Unternehmenskultur identifiziert hat, sind es bei dem befragten FinTech vielmehr der gemeinsam getragene Kerngedanke, die «Banken revolutionieren» zu wollen, sowie der «Wille, immer wieder neue Wege zu gehen», die für eine starke Unternehmenskultur sorgen.

Neben diesen Aspekten wurden von den Banken zusätzlich die interne Kommunikation sowie die «Kohärenz bzw. Schlüssigkeit im Handeln» als weitere wichtige Faktoren für die Etablierung einer starken Unternehmenskultur hervorgehoben. Eine Privatbank betonte zudem die Bedeutung der Vernetzung der Mitarbeiter untereinander für die Schaffung einer starken Unternehmenskultur: Es spiele eine große Rolle, «wie gut sich die Mitarbeiter untereinander kennen und wie viel sie voneinander wissen.» Diesen Aspekt hat auch das FinTech aufgegriffen: Neben einem wöchentlichen Kochevent gibt es eine eigene «FunForce», die mit einem extra zugeteilten Budget Freizeitaktivitäten für die Mitarbeiter organisiert, um auf diese Weise das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Unternehmenskultur zu stärken.

«
Der Vorstand ist oberster
Wächter des Kongruenzprinzips
von definierter und gelebter
Unternehmenskultur.

»



Ermittlung der Stärke der Unternehmenskultur

Anhand dieser Checkliste können Sie die Stärke Ihrer Unternehmenskultur ermitteln. Je mehr Fragen Sie dabei mit «ja» beantworten können, desto stärker ist die Unternehmenskultur.

1

Sind die personellen sowie sachlichen Ressourcen konsequent auf den langfristigen Unternehmenszweck ausgerichtet?

2

Besitzen die Mitarbeiter eine starke Identifikation mit den Produkten, Services oder Leistungen sowie dem externen Erscheinungsbild des Unternehmens?

3

Besteht bei den Mitarbeitern eine hohe Loyalität zum Unternehmen, sodass wenige Wechsel festgestellt und Führungspositionen vorwiegend intern besetzt werden?

4

Werden extensive Investments in Humankapital getätigt (z. B. laufende Weiterbildung aller Mitarbeiter, Schulung der Führungskräfte in unternehmenseigenen Schulungszentren oder Führungsakademien, etc.)?

5

Können dem Unternehmen gute Arbeitnehmerbeziehungen konstatiert werden, sodass der Betriebsrat bspw. primär am Werdegang des Unternehmens interessiert ist und eine starke interne Führungsrolle wahrnimmt?

6

Stellt sich das Unternehmen wie eine erweiterte große Familie dar?

7

Wird die Geschichte des Unternehmens gepflegt und kontinuierlich weiterentwickelt?

8

Bestehen faire Beziehungen zu den Kunden, Lieferanten und auch zur Öffentlichkeit?

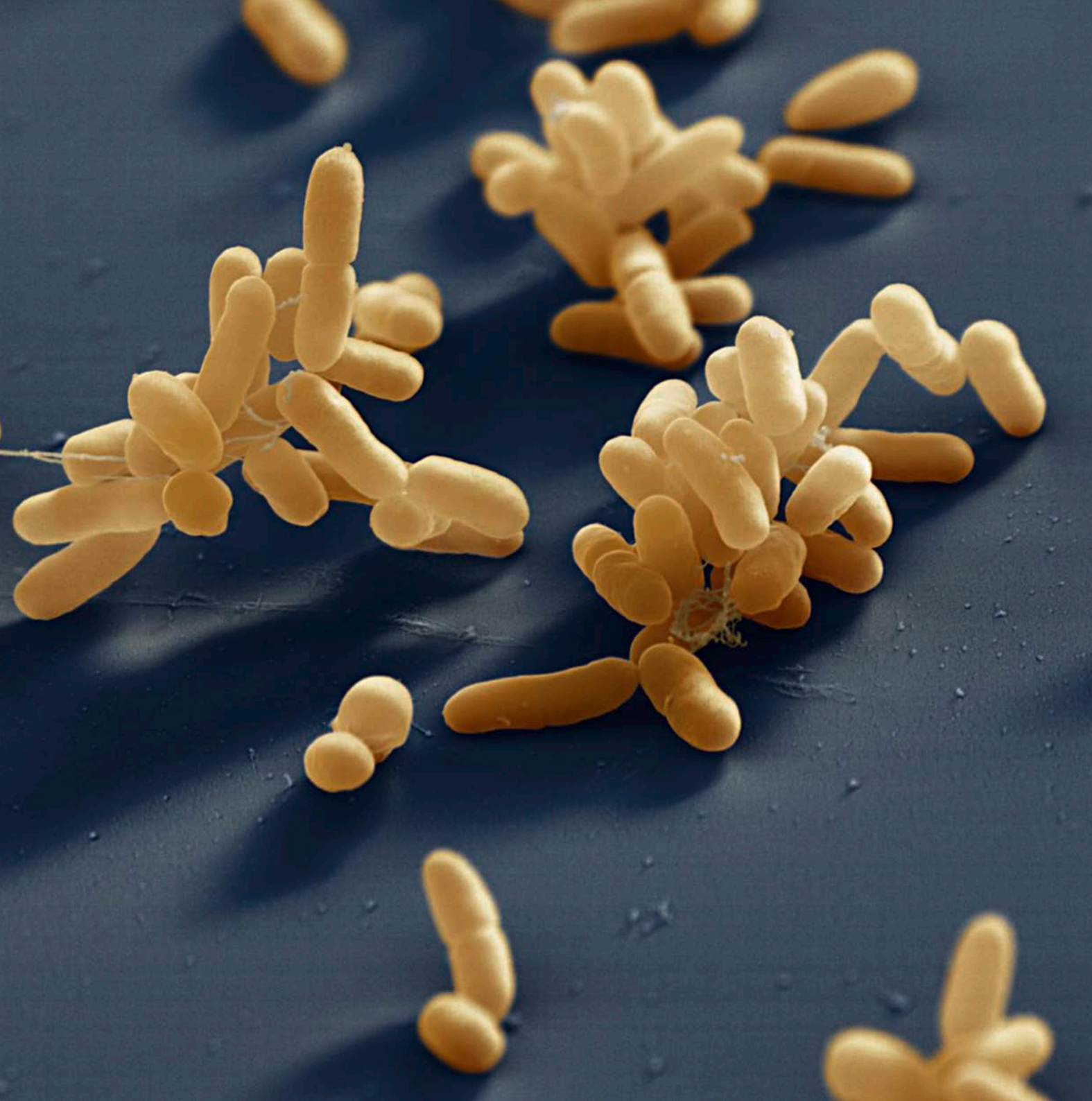
Quelle: In Anlehnung an Bruer (1987), S. 56.



**ORGANISMS
DESIGN ARE
MADE
TOO FAR.**

**BY
NOT
TO ADAPT**

Kevin Kelly



5 Ansätze zur Messung der Unternehmenskultur

Die Stärke der Unternehmenskultur ist demnach von großer Bedeutung – wie aber lässt sie sich messen und beeinflussen? «Wir sind zwar ein sehr datengetriebenes Unternehmen, aber mit Blick auf die Unternehmenskultur ist es schwer, Messpunkte anzusetzen.» Dieses Zitat eines FinTechs verdeutlicht, dass die Unternehmenskultur keine Kennzahl ist, die sich durch zwei Klicks berechnen lässt. Nichtsdestotrotz sollte angesichts der hohen Bedeutung, die der Unternehmenskultur in vielen Banken zukommt, davon auszugehen sein, dass ausgereifte Messinstrumente existieren, mit denen die Kultur regelmäßig analysiert wird. In den Interviews zeigte sich jedoch ein sehr gemischtes Bild:

Während die einen «eher damit beschäftigt [sind], die Dinge voranzutreiben, als sie zu messen» oder bislang «keine systematische Messung der Unternehmenskultur» etabliert haben, nehmen andere an Wettbewerben wie *Bester Arbeitgeber in Deutschland* oder *Great Place to Work* teil, um durch die detaillierte Auswertung der Ergebnisse und den Vergleich über die Zeit sowie zu anderen Unternehmen Aufschlüsse über die Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenskultur zu erhalten. Solche Zertifizierungen werden laut des Vorstandsvorsitzenden einer Volksbank als «enorm wichtig für innen und außen» und zum Teil als «objektiver im Vergleich zu eigenen Mitarbeiterbefragungen» eingeschätzt. Bei einer Direktbank wurde die Teilnahme an der Initiative *Great Place to Work* sogar als «Dreh- und Angelpunkt für die Unternehmenskultur» beschrieben. Über diesen Weg werde seit zwölf Jahren die Mitarbeiterzufriedenheit gemessen, und Veränderungen werden sehr sorgfältig beobachtet. Die Ergebnisse werden in einem strukturierten Kommunikationsprozess in die Bank hineingetragen und stehen auf Bereichsebene – z. T. sogar Abteilungsebene – heruntergebrochen im Intranet. Zusätzlich bekommt jede Führungskraft einen eigenen Report über die Befragungsergebnisse ihrer Einheit. Anschließend gibt es unterschiedliche Unterstützungsangebote für Führungskräfte – vom großen Workshop bis zum kleinen Seminar.

Dieselbe Bank berichtete zudem, dass sie im Jahr 2008 eine umfangreiche Analyse der Unternehmenskultur auf Basis eines 10-Dimensionen-Modells der Bertelsmann Stiftung durchgeführt hat, die sich seit mehr als 30 Jahren intensiv mit der Fragestel-

lung befasst, wie und in welcher Form sich Investitionen in die Unternehmenskultur betriebswirtschaftlich rechnen und abbilden lassen. Für die Analyse des Status quo der Unternehmenskultur wird ein Raster aus zehn Kultur-Dimensionen herangezogen:

- 01 *Gemeinsame Zielorientierung*
- 02 *Verantwortung gegenüber der Gesellschaft*
- 03 *Haltungen, Überzeugungen und Werte*
- 04 *Unabhängigkeit und Transparenz der Unternehmensaufsicht*
- 05 *Partizipatives Führungsverhalten*
- 06 *Unternehmer im Unternehmen*
- 07 *Führungskontinuität*
- 08 *Adaptions- und Integrationsfähigkeit*
- 09 *Kundenorientierung*
- 10 *Shareholder-Orientierung*

Diese Dimensionen wurden individuell an die Bank angepasst und auf fünf Dimensionen (Strategie, Werte, Führungsverhalten, Mitarbeiterentwicklung und Adaptionsfähigkeit) komprimiert. Die Erhebung anhand dieser fünf Säulen erfolgte mithilfe einer groß angelegten Online-Befragung aller in Deutschland tätigen Bereichs-, Abteilungs-, Ressort- und Teamleiter sowie 29 Tiefeninterviews mit ausgewählten Führungskräften.

Allerdings muss beachtet werden, dass es nicht ausreichend ist, eine solche Analyse einmalig durchzuführen. Um Veränderungen in der Unternehmenskultur feststellen und dementsprechend reagieren zu können, müsste sie regelmäßig wiederholt werden. Wichtiger als diese groß angelegten und formalisierten Messinstrumente ist in den Augen des Vorstands einer Volksbank die interne Kommunikation: Durch diese erhalte der Vorstand «ein viel besseres Blitzlicht aus allen Abteilungen (Was läuft, was läuft nicht?) als aus irgendwelchen Controlling-Systemen.»

Das am häufigsten genannte Instrument zur Messung der Unternehmenskultur stellt – neben der Fluktuationsrate, die oftmals als Anhaltspunkt genannt wurde – eine eigene Mitarbeiterbefragung dar, die von knapp der Hälfte der befragten Banken

eingesetzt wird. Zwei weitere Banken, die bisher noch keine Mitarbeiterbefragungen durchführen, gaben zumindest an, dass diese in Zukunft geplant seien. Eine der beiden Banken fügte als Begründung an: «Wir haben erkannt, dass wir der Mitarbeiterorientierung mehr Aufmerksamkeit widmen müssen.»

Grundsätzlich können Mitarbeiterbefragungen ein gutes Instrument sein, um einen Einblick in die vorherrschende Kultur zu erhalten. Dabei sollte jedoch beachtet werden, dass die Befragung so gestaltet ist, dass sie nicht nur Auskunft darüber gibt, wie sich die Mitarbeiter fühlen, und dementsprechend zwar über das Klima, nicht aber über die Kultur informiert. Um Aufschluss über die Kultur zu erhalten, müssen zusätzliche Fragen in den Mittelpunkt gerückt werden: «Wie werden die definierten Werte erfahren und gelebt? Wie wird die Führung bewertet? Stehen Reden und Handeln im Einklang miteinander? Welches Verhalten wird von den Mitarbeitern erwartet?»

Einen solchen Ansatz verfolgt eine der befragten Banken: Bei der alle zwei Jahre stattfindenden Mitarbeiterbefragung sind genau die oben genannten Fragen zu finden, die einen Einblick in die (wahrgenommene) Unternehmenskultur erlauben. Die Antworten werden bis auf die tiefste Hierarchieebene ausgewertet, sodass nahezu jeder operative Bereich die Antworten sehen kann. Zugleich werden sie an den Vorstand transportiert. Die hohe Rücklaufquote von 70 Prozent zeige, dass dieses Instrument von den Mitarbeitern angenommen und wertgeschätzt wird.

Auch eine Großbank setzt alle zwei Jahre stattfindende Mitarbeiterbefragungen zur Messung der Unternehmenskultur ein. Diese werden zusätzlich durch jährlich stattfindende Kundenbefragungen sowie 360°-Befragungen ergänzt, bei denen mehrere Perspektiven in die Messung der Unternehmenskultur einbezogen werden und auf diese Weise eine ganzheitliche Sicht auf die Unternehmenskultur ermöglicht wird.

Das genannte 360°-System hat seinen Ursprung in der Personalbeurteilung. Bei dieser Methode wird eine Einschätzung der Kompetenzen und Leistungen von Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Perspektiven – wie zum Beispiel aus dem Blickwinkel der Mitarbeiter, der Vorgesetzten, der Kollegen, Teammitglieder oder Kunden – vorgenommen. Durch eine vollständige Bewertung der Mitarbeiterperfor-

«
Wir haben erkannt, dass wir der Mitarbeiterorientierung mehr Aufmerksamkeit widmen müssen.
»

mance mittels Fragebogen und/oder geleiteten Interviews durch Vorgesetzte bzw. Personalbeauftragte soll auf diese Weise ein umfassendes individuelles Feedback ermöglicht werden (Berthel und Becker 2007).

Als weiteres Positivbeispiel kann die Methodik einer Kirchenbank hervorgehoben werden: Diese verfolgt einen ganzheitlich orientierten Ansatz, bei dem die Unternehmenskultur regelmäßig durch den Fünfklang aus Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, Kundenabwanderungsrate, Mitarbeiterfluktuation und Gesundheitsquote ermittelt wird. Dieses Konzept ermöglicht einen «Rundumblick» auf die Unternehmenskultur und bezieht dabei neben der Mitarbeiterperspektive auch die Kundensicht mit ein. Innovativ an diesem Konzept ist zugleich die Messung der Gesundheitsquote. Da zufriedene Mitarbeiter laut des Gallup Engagement Index, Deutschlands umfangreichster Studie zur Arbeitsplatzqualität, seltener krank sind (Nink 2014), kann die Gesundheitsquote als zusätzlicher, hilfreicher (Teil-)Indikator für eine gute Unternehmenskultur fungieren.

Im Gegensatz zu den vorgefundenen Positivbeispielen entstand bei anderen befragten Banken der Eindruck, dass statt strukturierter Ansätze vielmehr darauf vertraut wird, dass der Vorstand «relativ deutlich in die Bank hineinhören kann», eine niedrige Fluktuationsquote mit einer guten Unternehmenskultur gleichzusetzen ist oder andere Anhaltspunkte Aufschluss über die Kultur geben. So schlussfolgert eine der befragten Banken: «Viele Dinge sprechen für eine funktionierende Unternehmenskultur – so etwa die zweimal im Jahr durchgeführten Betriebsversammlungen, an denen sehr viele Mitarbeiter teilnehmen, eine sehr niedrige Fluktuationsquote sowie Mitarbeiter, die sehr lange im Haus sind.» Eine andere Bank zieht aus der Tatsache, dass die seit 2006 im Zentrum der Unternehmenskultur stehenden Werte «bis heute gehalten» haben, das Fazit, dass «von einer starken Unternehmenskultur gesprochen werden» kann.

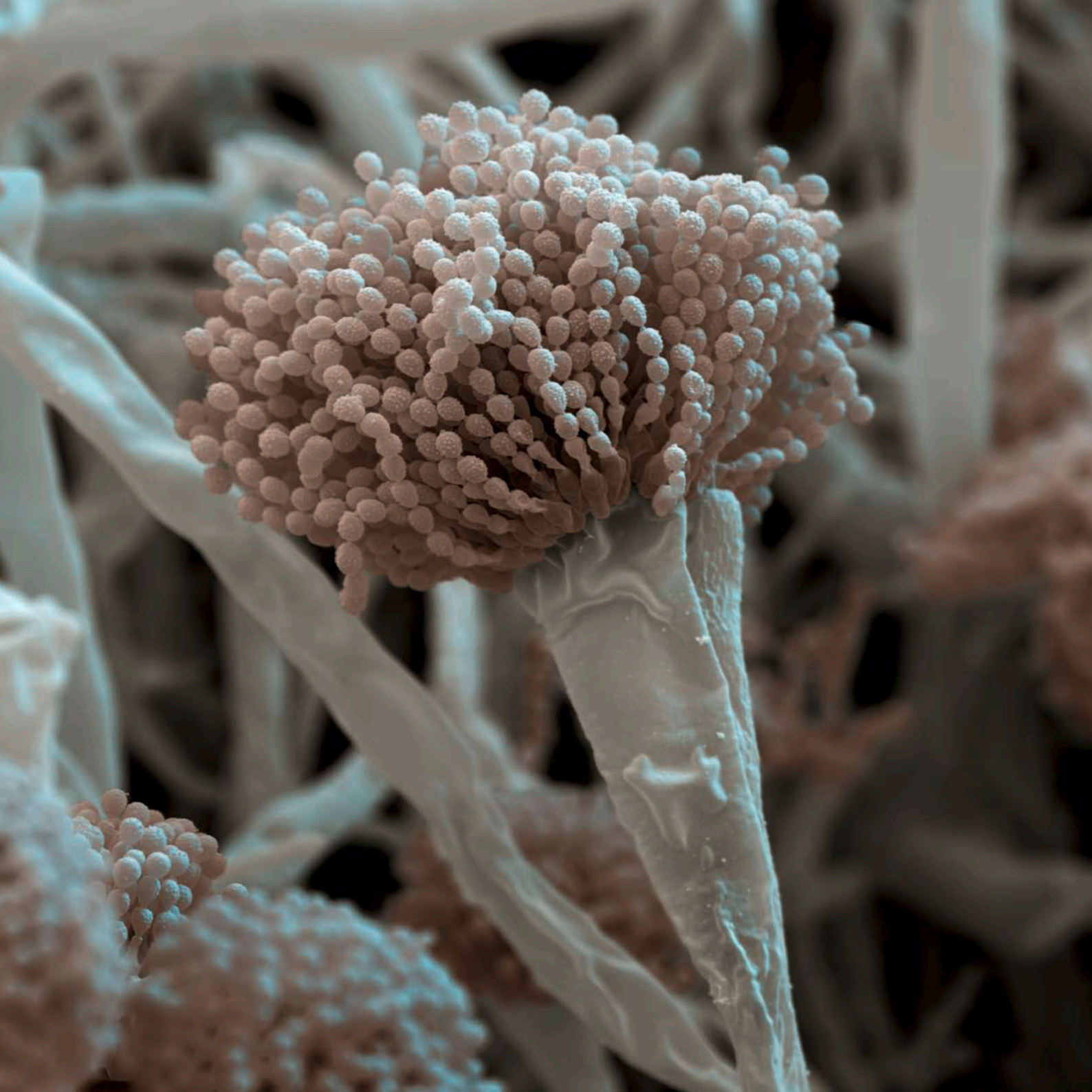
An dieser Stelle wird ein deutliches Ungleichgewicht sichtbar: Während ein Großteil der befragten Banken angab, dass die Unternehmenskultur einen hohen Einfluss auf den Unternehmenserfolg aufweist und zum Teil in diesem Zusammenhang sogar von einer hundertprozentigen Korrelation gesprochen wurde, ist nur bei wenigen

Banken ein strukturierter, ganzheitlicher Ansatz zur Messung der Unternehmenskultur vorhanden. Gemäß der Aussage «You can’t manage what you don’t measure» verschenken viele Banken an dieser Stelle großes Potenzial.



**YOU CAN'T REGULATE
EVERY LAB IN THE WORLD.**

Stephen Hawking



6

«Zuckerbrot und Peitsche»?! – Wie gelingt die Internalisierung der Werte und gewünschten Verhaltensweisen?

Ist das Messproblem gelöst, müssen Wege zur Steuerung der Unternehmenskultur gefunden werden. Verschiedene Studien haben festgestellt, dass bei Werten, die lediglich in Form von Unternehmens- oder Führungsgrundsätzen vermittelt werden, der Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter geringer ist als bei sogenannten «internalisierten» Wertvorstellungen, die dauerhaft verhaltenssteuernd wirken. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass der Definition von Unternehmenswerten und gewünschten Verhaltensweisen entsprechende Ansätze folgen, die ihrer Internalisierung dienen. Eine Volksbank sagte in diesem Zuge, dass die Kultur schließlich kein Prozess sei, bei dem man «einfach den Schalter umlegen kann und plötzlich haben alle die Kultur inhaliert.» Dies veranschaulicht, dass der Aufbau einer starken Kultur mit der Verinnerlichung der dazugehörigen Werte sowie der Erhalt einer solchen ein kontinuierlicher Prozess ist, der dauerhaft überwacht und gesteuert werden muss.

Dieser Prozess sei «ganz klar ein Führungsthema» und «ein wichtiger Punkt im Rahmen der jährlichen Fördergespräche mit den Mitarbeitern.» Eine Privatbank bestätigte, dass das «Kulturthema in den Mitarbeiter-Beurteilungsbögen inkludiert» sei. Zusätzlich wurde auch an dieser Stelle vielfach wieder auf «die Vorbildfunktion» und «das Vorleben» von Vorgesetzten und Führungskräften hingewiesen. Diese «transportieren die Werte und Strategien an die Mitarbeiter», was insbesondere bei Banken als Dienstleister sehr wichtig sei, da «sie es nur mit immateriellen Prozessen und Produkten zu tun haben.»

Fast alle Banken gaben an, dass Workshops zumindest zur «Erarbeitung der Unternehmenskultur», zur «Festlegung der Leitsätze und Kernelemente der Unternehmenskultur» oder zur «Erarbeitung des Leitbilds» durchgeführt wurden. Andere Banken haben darüber hinausgehend regelmäßige Workshops etabliert, die sich teilweise ausschließlich an Führungskräfte richten, teilweise aber auch für alle Mitarbeiter angeboten werden. Bei einer Großbank gibt es beispielsweise neben Management-Meetings, auf denen sich die obere Führungsebene mit unternehmenskulturellen Fragen beschäftigt, regelmäßige «Trainings und Workshops für die nachgeordneten Führungsebenen, bei denen insbesondere der Aspekt der Integrität thematisiert» werde. Bei einer Direktbank gebe es einen «verpflichtenden

«
Am wichtigsten ist das Vorleben
durch die Vorgesetzten und
Führungskräfte. Diese transportieren
die Werte und Strategien an die
Mitarbeiter.

»

On-Boarding-Tag für neue Mitarbeiter, um die Kultur kennenzulernen und – oftmals auch durch spielerische Einheiten – Verhaltensweisen einzuüben.» Für Führungskräfte gebe es zudem «umfangreiche Seminarangebote, in denen die zentralen Werte der Unternehmenskultur eine große Rolle spielen.» Eine Sparkasse führt regelmäßig Ideenworkshops durch, an die sich Teamtrainings mit dem Motto «Jeden Tag ein bisschen besser werden» anschließen. Auch bei einer Nachhaltigkeitsbank «finden immer wieder Workshops zum Kulturthema statt.» Moderne Führung fange «bei Selbstführung an, sodass sehr viel Geld in Seminare und Inhouse-Angebote investiert» werde.

Das befragte FinTech hebt sich auch in diesem Punkt wieder von den Banken ab: Klassische Workshops zur Unternehmenskultur gebe es nicht, dafür aber «gemeinsame Freizeitaktivitäten, bei denen auch die Unternehmenskultur internalisiert» werde. Auch eine Volksbank ist in dieser Hinsicht sehr innovativ: So bekämen die Auszubildenden jeweils Paten, die die Unternehmenskultur auf die Jüngeren übertragen sollen.

Eine weitere Volksbank wies darüber hinaus auch in diesem Zusammenhang auf die wichtige Rolle der internen Kommunikation hin. In Workshops mit über 100 Führungskräften wurden Werte für die gesamte Bank sowie die wichtigsten Merkmale einer jeden Bereichskultur definiert und an den Wänden des jeweiligen Bereichs ausgehängt. Dennoch bestehe «die riesige Gefahr, dass die Dinge schlummern und im Tagesgeschäft zu wenig beachtet werden.» Daher habe man «interne Trainer eingestellt, die sich um den Transport der zentralen Werte der Unternehmenskultur in der internen Kommunikation kümmern und diese einüben sollen.» Die hohe Bedeutung der internen Kommunikation wurde von einer weiteren Volksbank bestätigt, bei der statt regelmäßiger Workshops «die Unternehmenskultur eher in der laufenden internen Kommunikation weitergebildet» werde.

Hinsichtlich der Frage, inwiefern die definierten Werte und gewünschten Verhaltensweisen auch bei der Leistungsbeurteilung und Vergütung eine Rolle spielen und über diesen Weg unter Umständen eine Internalisierung gefördert werden kann, sind große Unterschiede erkennbar. Während Kulturaspekte teilweise «keinen Einfluss auf die Vergütung» haben oder «die leistungsorientierte Vergütung zwar

«
Wir veranstalten
regelmäßig gemeinsame
Freizeitaktivitäten, bei denen
auch die Unternehmenskultur
internalisiert wird.
»

vorhanden, aber von den Werten der Unternehmenskultur entkoppelt» sei, ist bei einer Nachhaltigkeitsbank die «Identifikation des Mitarbeiters mit der Bank und ihren Werten» ein explizites Kriterium in den Jahres- und Adhoc-Beurteilungsgesprächen. Eine Direktbank erklärte ebenfalls, dass die «Boni der oberen Hierarchiestufen an unternehmenskulturelle Ziele, wie beispielsweise die Kundenzufriedenheit, geknüpft» sind. Ebenso wird auch bei einer Großbank im Rahmen der variablen Vergütung «auf die Erfüllung der definierten Werte der Unternehmenskultur geschaut.» Dies schlage sich bei den Führungskräften «dann sogar darin nieder, dass bereits in Bonusbanken angesparte Beträge möglicherweise zunächst nicht ausgezahlt werden, wenn es in den einzelnen Jahren Verstöße gegen die zentralen Werte der Bank» gegeben habe. Auch bei Sparkassen gebe es das Instrument der «Sparkassen-Sonderzahlung als zusätzliche Gehaltskomponente, die von der Erfüllung bestimmter qualitativer Kriterien abhängt, die sich aus den in der Unternehmenskultur verankerten Werten ableiten.» Eine Volksbank weist jedoch auch auf die Problematik hin, dass es sehr schwierig sei, «insbesondere Werte, aber auch Verhaltensweisen richtig und fair einzuschätzen und in quantitative Größen (Geld) zu überführen.» Dennoch Sorge die Integration der gewünschten Werte und Verhaltensweisen in die Leistungsbeurteilung für einen wichtigen Verstärkungseffekt und spiele somit eine bedeutende Rolle.

Grundsätzlich ist bei einer großen Mehrheit der befragten Banken allerdings ein eindeutiger Trend in Richtung einer Abschaffung der variablen Vergütung festzustellen. So gaben mehrere Banken an, dass es «keine variable Vergütung» oder dem «Teamgedanken folgend keine Auswertung auf Einzelmitarbeiterebene und damit auch keine leistungsorientierte Vergütung» mehr gebe. Auch ein existierendes Prämiensystem bei einer Sparkasse sei «nicht auf Einzelpersonen zugeschnitten, sondern – dem zentralen Wert der Unternehmenskultur folgend – teamorientiert.» Dieses System stelle sicher, «dass zwar auf der einen Seite Leistungsimpulse gesetzt werden, auf der anderen Seite jedoch die Gier des einzelnen Mitarbeiters eingebremst wird.»

Dieses Konzept scheint jedoch nicht bei allen Mitarbeitern auf positive Resonanz zu stoßen: So neigen laut einer befragten Sparkasse zwar die meisten Mitarbeiter zu

«
Die Boni der oberen Hierarchiestufen
sind an unternehmenskulturelle
Ziele, wie beispielsweise die Kunden-
zufriedenheit, geknüpft.
»

der These, dass sie «gute Fixgehälter erhalten und Prämien daher überflüssig» sind, andere hingegen «vertreten die Ansicht, Leistung müsse sich mehr lohnen.»

Auch hinsichtlich des Geltungsbereichs dieser Regelung für Vorstände werden Unterschiede sichtbar: So gab eine Bank explizit an, dass «die erfolgsorientierte Vergütung auch beim Vorstand abgeschafft» wurde, wohingegen es bei einer Sparkasse zwar für den Vorstand auch «keine klassische erfolgsorientierte Vergütung» gebe, er aber dennoch einen Bonus erhalte, der sich «an dem Gesamtergebnis des Hauses orientiert.»

Neben materiellen spielen immaterielle Anreize bei der Internalisierung und Einhaltung der Werte und gewünschten Verhaltensweisen eine bedeutende Rolle. So verweist eine Volksbank auf «Lob, Wertschätzung und Förderung» statt finanzieller Anreize. Auch eine Sparkasse berichtet über «Lob und Anerkennung durch den Vorgesetzten oder sogar den Vorstand» sowie eine «Auszeichnung durch die Beteiligung an bestimmten Arbeitskreisen innerhalb und außerhalb des Hauses» für Mitarbeiter, die in dieser Hinsicht besonders positiv auffallen. Dieser Aspekt wurde auch von einer Volksbank genannt, bei der die Anerkennung durch die «Teilnahme an anderen Runden, Projekten und Aufgaben» zum Ausdruck komme. Das befragte FinTech-Unternehmen berichtete über ein sogenanntes «Shout-Out» zu Beginn eines jeden wöchentlichen Meetings, bei dem es «Lob für Kolleginnen und Kollegen gibt, die etwas besonders gut gemacht haben.» Eine andere Bank habe sich hingegen bewusst gegen Auszeichnungen wie «Mitarbeiter des Monats» oder Ähnliches entschieden, da dies dem sehr hoch gehaltenen Teamgedanken widersprechen würde. Dennoch gebe es für besondere Fälle «Dankesgutscheine, die die Führungskräfte ihren Mitarbeitern überreichen können und mit denen beispielsweise ein Abendessen oder ein Besuch einer kulturellen Veranstaltung ermöglicht werden.»

Mehrere befragte Banken nennen im immateriellen Bereich allerdings «keine entsprechende Anerkennung» bzw. «keine Incentives» für Mitarbeiter, die besonders positiv hinsichtlich der Einhaltung der Werte und gewünschten Verhaltensweisen auffallen. Auf diese Weise wird unter Umständen viel Potenzial verschenkt, da ein kompletter Anreizmechanismus außer Acht gelassen wird, der zudem in den letzten

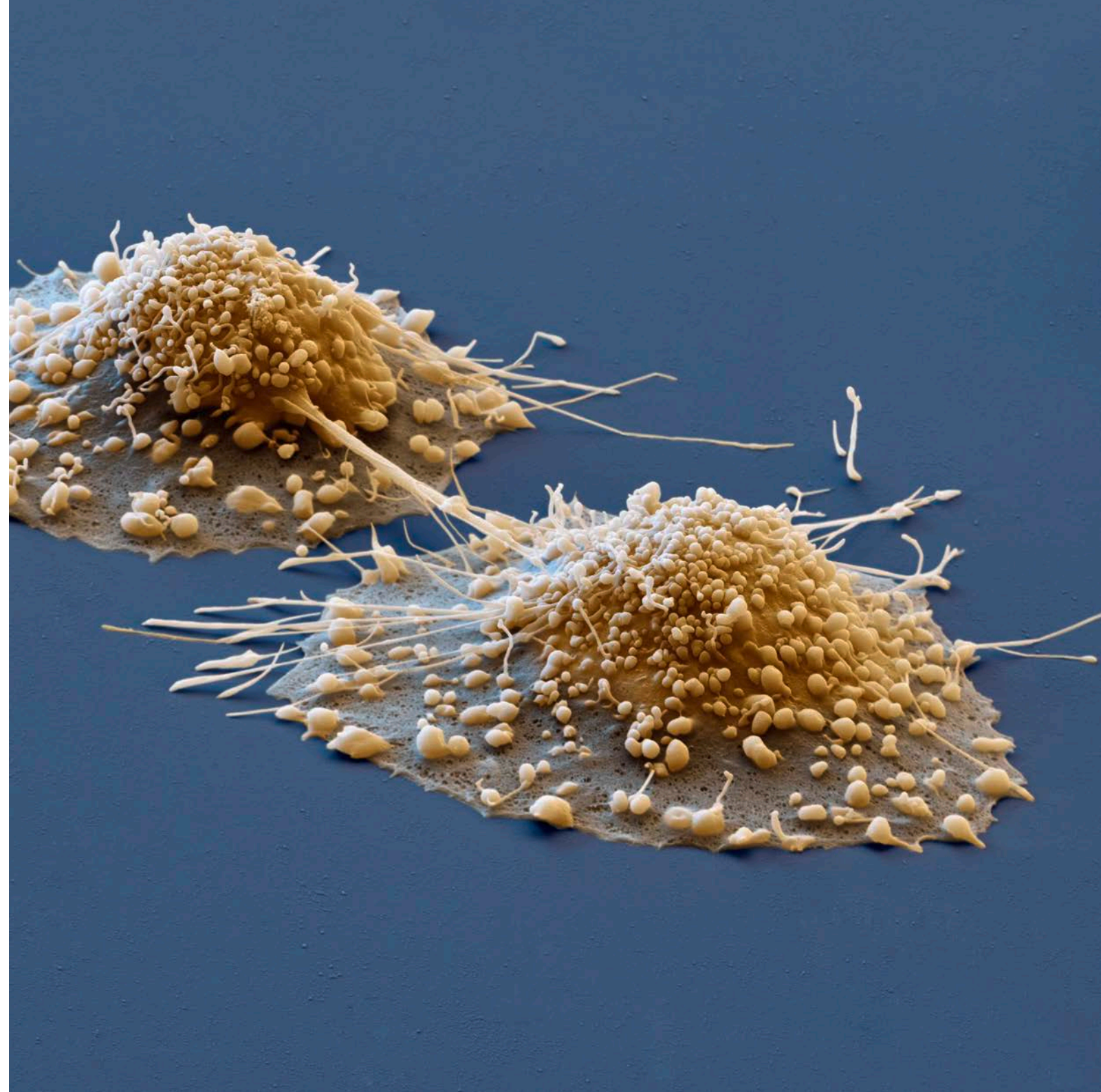
Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Während früher materielle Anreize das Verhalten weitgehend dominierten, spielen heutzutage nach übereinstimmenden Studienergebnissen immaterielle Aspekte bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine immer größere Rolle.

Wie sieht es im Gegensatz zu den positiven Anreizmechanismen bei negativem Verhalten aus? Gibt es Sanktionsmechanismen, die im Falle eines Fehlverhaltens bzw. einer mangelhaften Anpassung an die Werte und die Kultur greifen und somit zur Internalisierung der Werte und gewünschten Verhaltensweisen beitragen können? Grundsätzlich sind sich alle Banken einig: «Wenn Mitarbeiter nicht passen, müssen sie gehen.» Bevor es jedoch so weit kommt, haben die Banken verschiedene andere Ansätze und Instrumente etabliert, die bei Fehlverhalten greifen. Eine Volksbank berichtete, dass es – wenn auch selten – immer wieder Mitarbeiter gebe, die «kulturell nicht passen und als Einzelkämpfer erfolgreich sein wollen.» Dann sei es «Aufgabe des Vorgesetzten, in einem der monatlich durchgeführten Gespräche dieses Thema aufzugreifen, dem Mitarbeiter – sofern notwendig – die gelbe Karte zu zeigen, den Bereichsleiter einzuschalten oder den Mitarbeiter eben auch auf eine andere Stelle zu setzen.» Eine Kirchenbank berichtete über «intensives Mentoring, Coaching und externe Seminare» als erste Stufe. Auch habe man mit dem Einverständnis des entsprechenden Mitarbeiters «schon mit dem Mittel der temporären Gehaltskürzung gearbeitet und die Kürzungen nachgezahlt, als die vereinbarten Ziele erreicht wurden.» Bei einer weiteren Volksbank «findet zunächst ein Gespräch mit dem Mitarbeiter statt, eventuell gibt es auch eine interne Umsetzung», dennoch musste man sich im Laufe der Zeit aber von einigen Mitarbeitern trennen. Auch eine Sparkasse berichtete über bestimmte «Konsequenzkaskaden», die klar definiert seien. Mit Zustimmung des Mitarbeiters werde als weitere Stufe auch hier «zunächst nach einem passenderen Arbeitsplatz gesucht, aber auch Trennungen sollen konsequenter als früher ein Mittel sein, sich von nicht passenden Mitarbeitern zu trennen.» Eine Nachhaltigkeitsbank sieht sich nicht als «Bonus-Malus-Bank, die Sanktionsmaßnahmen beziehen sich daher in erster Linie auf die persönliche Ansprache der Mitarbeiter.» Allerdings habe es bisher im Hinblick auf das Leben der Werte durch die Mitarbeiter auch noch keine

gravierenden Probleme gegeben. Eine andere Bank ist hingegen der Meinung, dass trotz vieler implementierter, formaler Sanktionsmechanismen die Konsequenzen bei Verstößen gegen die in der Unternehmenskultur festgelegten Werte teilweise noch zu gering seien. «Einzelne, die nicht entsprechend mitziehen, haben noch zu viele Freiheitsgrade, werden noch zu wenig sanktioniert.»

Das befragte FinTech hat in Bezug auf Sanktionsmechanismen wiederum eine etwas andere Einstellung: Die angestrebten Werte würden im Personalgespräch thematisiert und «Mitarbeiter, die nicht passen, wandern von sich aus ab.»

«
Einzelne, die nicht
entsprechend mitziehen,
haben noch zu viele
Freiheitsgrade, werden noch
zu wenig sanktioniert.
»





**SCIENCE MAY NEVER COME
UP WITH A BETTER OFFICE COMM
UNICATION SYSTEM THAN
THE COFFEE BREAK.**



7 Wirkung der Unternehmenskultur als Risikobremse

Eine internalisierte, starke Unternehmenskultur kann sich neben den bereits erläuterten *Funktionen* durch zusätzliche *Wirkungsweisen* auszeichnen. Dazu gehört zum einen die ihr zugesprochene Wirkung als *Risikobremse*. Defizite in der Unternehmenskultur haben nämlich in der Vergangenheit bei einer Reihe von Banken dazu beigetragen, dass teilweise unverhältnismäßig hohe Risiken eingegangen wurden, die zu entsprechenden Strafzahlungen und sogar zum Ausfall einzelner Institute geführt haben. Dies hat nicht nur das Vertrauen in die Banken- und Finanzbranche als Ganze massiv geschwächt, sondern das Thema auch auf den Regulierungsradar gesetzt.

Verschiedene Standardsetzer und Aufsichtsbehörden für Banken haben sich in der Folge mit dem Thema «Risikokultur» auseinandergesetzt. So verlangt der europäische Gesetzgeber innerhalb der Eigenmittelrichtlinie CRD IV (Capital Requirements Directive IV), dass «die Mitgliedstaaten Grundsätze und Standards einführen, die eine wirksame Kontrolle durch das Leitungsorgan gewährleisten, eine solide Risikokultur auf allen Ebenen von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen fördern und die zuständigen Behörden in die Lage versetzen, sich der Angemessenheit der internen Unternehmensführungsregelungen zu versichern.» Ziel dieser Richtlinie ist es, «die potenziell schädlichen Auswirkungen schlecht gestalteter Unternehmensführungsregelungen auf ein solides Risikomanagement einzudämmen.»

Auch für den Finanzstabilitätsrat (FSB) bildete die Risikokultur im vergangenen Jahr einen Themenschwerpunkt. Nach dessen Ansicht waren Defizite in der Risikokultur nicht nur eine der Ursachen der globalen Finanzkrise, sondern hatten auch weitere Missstände zur Folge. Aus diesem Grund sei eine angemessene Risikokultur für die Entscheidungen der Banken und das Verhalten ihrer Mitarbeiter nicht nur notwendig, sondern von zentraler Bedeutung. Im April 2014 veröffentlichte der FSB einen Leitfaden zur Interaktion von Aufsicht und Finanzinstituten hinsichtlich der Risikokultur, der laut der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) als Werkzeug für die Aufseher fungiert, um einerseits darauf hinwirken zu können, dass Banken eine angemessene Risikokultur etablieren, und andererseits die Zuverlässigkeit und Wirksamkeit der Risikokultur beurteilen zu können (Steinbrecher 2015).

«
Eine angemessene Risikokultur ist
für die Entscheidungen der Banken
und das Verhalten ihrer Mitarbeiter
nicht nur notwendig, sondern von
zentraler Bedeutung.
»

Der Leitfaden definiert vier Indikatoren für eine angemessene Risikokultur:

1. Leitungskultur

Die Mitglieder der Geschäftsleitung tragen eine Vorbildfunktion. In ihrem Verhalten sollte sich das von ihnen definierte Wertesystem widerspiegeln. Dieser «Tone from the Top» bestimmt, welches Verhalten akzeptabel ist und berücksichtigt dabei nicht nur gesetzliche Vorgaben, sondern ebenfalls die gesellschaftliche Erwartungshaltung.

2. Verantwortung der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter stellen das Bindeglied zwischen der Geschäftsleitung und den verschiedenen Abteilungen dar. Sie müssen das Wertesystem und die Risikokultur unternehmensweit transportieren und kommunizieren. Innerhalb ihrer Zuständigkeit sind sie für die korrekte Identifikation, Bewertung und Kontrolle der Risiken verantwortlich und müssen dabei kontinuierlich die festgelegten Risikolimits beachten.

3. Offene Kommunikation und kritischer Dialog

Über alle Abteilungen und Positionen hinweg und zu jeder Zeit sind die offene Kommunikation und der kritische Dialog von großer Bedeutung. Alternative Standpunkte, konstruktive Anregungen und Kritik müssen jederzeit offen kommuniziert werden können. Mitarbeiter sollten jederzeit ohne Sorge Bedenken über Praktiken äußern können, welche sie für unangebracht, unethisch oder sogar illegal halten.

4. Angemessene Anreizstrukturen

Den Mitarbeitern sollten «Incentives» gegeben werden, sich entsprechend dem Wertesystem zu verhalten und innerhalb der festgelegten Risikotoleranzen zu agieren. Dabei können materielle sowie immaterielle Anreize gegeben werden – schließlich sollte wünschenswertes Verhalten nicht allein vom Gehaltszettel motiviert sein.

Die Bedeutung dieser Indikatoren ist hoch. So finden sich diese ebenfalls in der aktualisierten Fassung der Corporate-Governance-Richtlinien für Banken wieder, die der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (BCBS) im Juli 2015 veröffentlichte: Demnach soll der Vorstand mit seinem Führungsstil eine Vorbildfunktion ausüben und die Rolle des Managements hinsichtlich der Förderung und Erhaltung einer soliden Unternehmens- und Risikokultur überwachen. Weiterhin wird ein schriftlicher Verhaltens- bzw. Ethikkodex gefordert, der eine ehrliche und verantwortungsvolle Kultur fördern soll, um auf diese Weise die Interessen der Stakeholder zu schützen (Basel Committee on Banking Supervision und Bank for International Settlement 2015).

Zudem enthalten die Richtlinien erstmalig eine Definition des Begriffs «Risikokultur». Während lange Zeit bei Instituten und Aufsehern kein global einheitliches Verständnis über die Bedeutung und Tragweite des Begriffs existierte, könnte diese Definition als Grundlage fungieren. Demnach umfasst die Risikokultur «die Gesamtheit der Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen einer Bank in Bezug auf Risikobewusstsein, Risikobereitschaft und Risikomanagement sowie Kontrollen, die Risikoentscheidungen gestalten. Die Risikokultur beeinflusst die Entscheidungen des Managements und der Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit und hat Auswirkungen auf die Risiken, die sie eingehen.»

Auch in dem kürzlich veröffentlichten Konsultationspapier zur MaRisk-Novelle 2016 in Deutschland stellt das Erfordernis einer angemessenen Risikokultur ein Schwerpunktthema dar. Demnach müssen Geschäftsleiter gemäß AT 3 Tz. 1 künftig als Teil ihrer Gesamtverantwortung für eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation eine angemessene Risikokultur innerhalb des Instituts und der Gruppe entwickeln, integrieren und fördern. Die Risikokultur wird dabei definiert als «Art und Weise, wie Mitarbeiter des Instituts im Rahmen ihrer Tätigkeit mit Risiken umgehen (sollen). Die Risikokultur soll die Identifizierung und den bewussten Umgang mit Risiken fördern und sicherstellen, dass Entscheidungsprozesse zu Ergebnissen führen, die auch unter Risikogesichtspunkten ausgewogen sind. Kennzeichnend für eine angemessene Risikokultur ist vor allem das klare Bekenntnis der Geschäftsleitung zu risikoangemessenem Verhalten, die strikte Beachtung des durch die Geschäftsleitung kommu-

«
Risikokultur beeinflusst die Entscheidungen des Managements und der Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit und hat Auswirkungen auf die Risiken, die sie eingehen.
»

«
Die Risikokultur beschreibt allgemein die Art und Weise, wie Mitarbeiter des Instituts im Rahmen ihrer Tätigkeit mit Risiken umgehen (sollen).
»

nizierten Risikoappetits durch alle Mitarbeiter und die Ermöglichung und Förderung eines transparenten und offenen Dialogs innerhalb des Instituts zu risikorelevanten Fragen.» (BaFin 2016)

Auch bei den befragten Banken spielt das Thema Risikokultur eine wichtige Rolle. Eine Genossenschaftsbank verdeutlichte den Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und der Risikolage: So sei die neue Unternehmenskultur «besser in der Lage, Risiken abzdämpfen als die zuvor herrschende Unternehmenskultur.» Der Ursprung der Risikokultur liegt somit in der Unternehmenskultur. Bei einer Sparkasse sei in der Unternehmenskultur beispielsweise «ganz traditionell das Vorsichtsprinzip verankert.» Die Bedeutung einer *angemessenen* Risikokultur zeigte sich auch in den Aussagen, dass es nicht um eine grundsätzliche Risikovermeidung gehe, sondern darum, das «Risikomanagement so zu gestalten, dass Risiken eingegangen werden können.» Eine generelle Risikovermeidung sei auf der einen Seite «für eine Bank ausgeschlossen» bzw. verhindere «die Erfüllung des Kernauftrages» und würde auf der anderen Seite zu «Problemen auf der Ertragsseite» führen. Insofern stehe vielmehr die *angemessene* Risikonahme und die «Vermeidung nicht gewollter Risiken» im Vordergrund. Dennoch sei es nach Ansicht einer Genossenschaftsbank «nicht falsch, als zentrales Element der Unternehmenskultur eine Risikoreduktionsstrategie zu erkennen – auch wenn dabei manchmal zu stark auf die Bremse getreten wird.» Eine ähnliche Einstellung ist auch bei einer Sparkasse zu finden: So gebe es zugunsten des Vorsichtsprinzips «manchmal vielleicht zu viele Abstimmungen innerhalb des Hauses, was die Grundschnelligkeit abbremst.»

Eine in diesem Zusammenhang sehr interessante Anmerkung kam von einer Volksbank, die darauf hinwies, dass es wiederum ein Risiko an sich darstellen könne, wenn die verfolgte Risikokultur «langweilig oder wenig unternehmerisch» wirkt. Dennoch sei der «sorgfältige Einbezug verschiedener Perspektiven im Vorfeld wichtiger Entscheidungen» notwendig, um «Alleingänge, die zwar oft reizvoll, aber im Ergebnis oft suboptimal sind, zu vermeiden.» Der damit angedeutete kritische Dialog deckt einen der vier Indikatoren ab, die der FSB innerhalb seines Leitfadens für eine angemessene Risikokultur definiert hat. Davon abgesehen gehen nur wenige Banken auf diese Indi-

«
Es ist nicht falsch, als
zentrales Element der
Unternehmenskultur eine
Risikoreduktionsstrategie zu
erkennen – auch wenn dabei
manchmal zu stark auf die
Bremse getreten wird.
»

katoren ein. Eine Volksbank gab jedoch beispielsweise explizit an, dass die Unternehmens- bzw. Risikokultur durch eine «hohe Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter» charakterisiert sei, und es «kein Weiterschieben von Verantwortlichkeiten» gebe. Ebenso setze man nicht auf «monetäre Anreize», um keinen Druck entstehen zu lassen, «Geschäfte zu machen, die nicht verstanden werden oder bei denen ‹draufgezahlt› werden muss.» Dies sei ein «großer Unterschied zur Zeit vor 2008.» Eine Großbank wies explizit auf den Wert der «Integrität als stärksten Risikoschutz» hin. In diesen unternehmenskulturellen Aspekt seien «hohe Investitionen notwendig», wenn eine funktionierende Risikokultur etabliert werden solle. Aufgrund der großen Bedeutung dieses Wertes könne beispielsweise auch kein Mitarbeiter «auf dem Karriereweg weiter voranschreiten, dem nicht eine hundertprozentige Integrität in den Beurteilungssystemen bescheinigt» werde.

Daneben werden von den Banken auch weitere wichtige Aspekte der Risikokultur hervorgehoben. So habe die Risikokultur bei einer Sparkasse auch Auswirkungen auf die Mitarbeiterrekrutierung: Die Mitarbeiter werden «nicht blind vom Markt» gesucht, sondern es werde auch geschaut, «wer in puncto Risikonahme passt.» In den Augen einer Nachhaltigkeitsbank spiele die Risikokultur sogar nicht nur eine wichtige Rolle bei der Vermeidung ungewollter Risiken, sondern sie trage auch zur «Erreichung der geplanten Effizienzsteigerung um 25 Prozent» bei. So sei aufgrund der geringen Zinsmarge «ein totales Umdenken im Haus erforderlich», wodurch «ganz neue Anforderungen an die Risikokultur» gestellt werden.

Ein befragtes FinTech-Unternehmen bewegt sich im Hinblick auf die Risikokultur noch einen Schritt hinter den klassischen Banken: Eine Risikokultur oder das Bewusstsein für den Einfluss der Unternehmenskultur auf die Risikosituation scheint noch nicht vorhanden zu sein, stattdessen habe man aber «mittlerweile auch Mitarbeiter, die sich mit allen nur denkbaren Risiken auseinandersetzen.» Dazu zähle man vor allem Risiken aus dem operativen Bereich, wie «unbekannte Personen in den Büroräumlichkeiten, PC-Diebstähle usw.»

Auch mit Blick auf das Reputationsrisiko ist die Unternehmenskultur bedeutend. Unter dem Begriff Reputation wird das Ansehen bzw. der Ruf eines Unternehmens aus der Sichtweise von Anspruchsgruppen bzw. Stakeholdern verstanden. Dieser Ruf kann den Wert eines Unternehmens sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Das Reputationsrisiko beschreibt somit die Gefahr, den guten Ruf zu verlieren und wird derzeit als «Top-Risiko» bei Banken bezeichnet (Sprengel 2015).

Dem Vorstand einer Volksbank zufolge bestehe zwischen Kultur und Reputation eine «sehr hohe Korrelation». So könne eine «gut gelebte Unternehmenskultur erheblich dazu beitragen, Risiken zu reduzieren, so auch das Reputationsrisiko.» Bei einer Direktbank wurde die Unternehmenskultur ebenfalls als «wichtige Bremse für das Reputationsrisiko» bezeichnet. In der Vergangenheit seien bei ihnen auch deshalb keine negativen Schlagzeilen entstanden, weil allen Mitarbeitern bewusst sei, «dass es lange dauert, Reputation aufzubauen, diese aber ganz schnell zerstört werden kann.» Jeder Mitarbeiter wisse, «dass er die hervorragende Reputation nicht aufs Spiel setzen darf.» Gleichzeitig würde jeder Mitarbeiter derzeit den «dramatischen Vertrauens- und Imageverlust der Konkurrenten» miterleben und dadurch umso mehr erkennen, «wie wichtig der Reputationsschutz für die eigene Bank ist.» Auch die derzeitige Situation bei der Deutschen Bank unterstreiche noch einmal die Notwendigkeit, die Unternehmenskultur zu pflegen und sie glaubwürdig zu leben.

Abgesehen von diesen beiden Beispielen entstand allerdings eher der Eindruck, dass der Einfluss der Unternehmenskultur auf das Reputationsrisiko noch unterschätzt bzw. gar nicht bewusst gesehen wird.

So sei der Zusammenhang zwischen Kultur und Reputationsrisiko nach Meinung des Vorstandsvorsitzenden einer Volksbank stark von der Bankengruppe abhängig. In seinen Augen könne bei einer AG das Reputationsrisiko weniger durch die Unternehmenskultur gesteuert werden, «da das Geschäftsmodell keine so starke Plattform gemeinsamer Interessen erzeugen kann.» Bei einer Genossenschaftsbank hingegen könne die Unternehmenskultur tendenziell mehr vor dem Reputationsrisiko schützen, da der Abgleich von Erwartungshaltungen sowie Korrekturen leichter möglich seien.

«
Die Unternehmenskultur
ist eine wichtige Bremse für
das Reputationsrisiko.

»

«
Jeder Mitarbeiter erlebt
derzeit den dramatischen
Vertrauens- und Imageverlust
von Konkurrenten, sodass er
umso mehr erkennt, wie wichtig
der Reputationsschutz für
die eigene Bank ist.

»

Bei einer befragten Privatbank wird das Reputationsrisiko zwar einerseits als «das größte Risiko» angesehen, weshalb man beispielsweise auch Finanzierungsrichtlinien erarbeitet habe, die genau definieren, in welche Geschäfte *nicht* investiert werden soll, weil sich dies negativ auf die Reputation auswirken könnte. Der Zusammenhang zur Unternehmenskultur wird andererseits aber nur insofern gesehen, als man die Mitarbeiter regelmäßig für die Geschäftsstrategie sensibilisiere.

Gerade angesichts der gestiegenen Bedeutung des Reputationsrisikos sowie des Einflusses der Unternehmenskultur auf die Risikosituation bei Banken ist sich die Mehrheit der befragten Finanzinstitute darüber einig, dass die Aufsicht in der Zukunft stärker auf die Unternehmenskultur eingehen werde. Eine Sparkasse geht davon aus, dass speziell die Risikokultur «stärker unter die Lupe genommen» wird. Die Aufsicht werde nach Meinung des dortigen Vorstands in Gesprächsform herauszufinden versuchen, ob die dokumentierten strategischen Ansätze auch tatsächlich gelebt werden. Gleichzeitig habe man die veränderte Einstellung der Aufsicht bereits bei den letzten Aufsichtsgesprächen bemerkt, bei denen «strategische Veränderungen viel stärker hinterfragt worden» seien. Eine Privatbank ist ebenfalls der Meinung, dass die Unternehmenskultur stärker in den Fokus der Aufsicht rücken werde. Darauf hätten auch ihre Wirtschaftsprüfer bereits hingewiesen und in diesem Zusammenhang darauf gedrängt, «die Leitsätze und das Wertemodell noch stärker zu dokumentieren.» Eine Kirchenbank geht davon aus, dass im Zusammenhang mit der Kultur auch die Personalstrategie der Finanzinstitute zu einem bankaufsichtlichen Thema werde. Ihrer Meinung nach sei dies notwendig, weil es bei vielen Banken «an einer strukturierten Personalstrategie mangelt.» Eine Nachhaltigkeitsbank erwartet, dass es ähnlich wie in den Niederlanden üblich werden könne, dass «die Bankenaufsicht Psychologen in Vorstandssitzungen entsendet.» Durch ihr geschultes Auge solle nachgeprüft werden, wie authentisch die Menschen sind, wie der Vorstand entscheidet und wie er die Kultur des Hauses lebt. Dies sei bisher in Deutschland nicht zu beobachten; die Bankaufseher sprächen das Kulturthema «höchstens beim Kaffee» an.

Andere Meinungen kommen von einer Volksbank sowie dem befragten FinTech: So ist der Vorstand der Volksbank der Meinung, dass die Unternehmenskultur «allen-

«
Speziell die Risikokultur wird in
Zukunft von der Aufsicht stärker
unter die Lupe genommen.

»

falls indirekt» über den Zusammenhang des Geschäftsmodells in den Fokus der Aufsicht rücken wird. Das FinTech gab ebenfalls an, bisher nur indirekt über die Vorgaben ihrer Kooperationspartner bzw. Dienstleister mit dem Aufsichtsthema in Berührung zu kommen, da sich die Branche zurzeit noch «ein stückweit unterhalb des Radars der Aufsicht» befinde und bislang nur «sporadischer Kontakt» zur Aufsicht bestehe.

Größere Uneinigkeit herrscht bezüglich der Frage, ob die stärkere Fokussierung der Aufsicht nützlich sei. Eine Sparkasse hält dies für «sehr nützlich», da eine Bank in Zukunft nur erfolgreich sein könne, «wenn sie die in der Unternehmenskultur niedergeschriebenen Werte auch tatsächlich konsequent verfolgt.» In den Augen einer befragten Privatbank habe der stärkere Fokus der Aufsicht «einerseits etwas Gutes, andererseits aber auch Gefahren», wenn man bedenke, wie die Aufseher die Unternehmenskultur eines Hauses vergleichen und bewerten sollen. Diesen Aspekt greift auch der Vorstand einer Volksbank auf: Er sehe die Bewertung der Unternehmenskultur «problematisch, wenn die Aufsicht sehr stark auf quantitative Vergleiche abstellt.» Ähnlich sieht es auch der Vorstandsvorsitzende einer anderen Volksbank: Durch die quantitativen Ansätze würden seiner Meinung nach viele Daten schnell und automatisch eingesammelt, die qualitative Einschätzung werde dabei allerdings vollkommen außer Acht gelassen. Der Bereichsvorstand einer Großbank befürworte es grundsätzlich sehr, dass sich die Bankenaufsicht stärker unternehmenskulturellen Themen widmen möchte. Eine gut funktionierende Bankenaufsicht müsse in seinen Augen genau wie der Aufsichtsrat unbedingt einen Blick auf die Unternehmenskultur haben und «sich ein Bild davon machen, welche Menschen, welche Typen, mit den Risiken der Bank umgehen.» Allerdings müsse sie dann «eine höhere Kompetenz als bisher an den Tag legen, um entsprechende Informationen gewinnen und auswerten zu können.»

Auch das FinTech sieht eine stärkere Fokussierung der Unternehmenskultur durch die Aufsicht mit gemischten Gefühlen: Einerseits habe man «Angst, dass die Aufsicht in Zukunft die Grenzen für die unternehmerische Betätigung zu eng setzt und damit den Innovationsgeist abdrückt», andererseits müsse verhindert werden, «dass es bei den FinTechs schwarze Schafe gibt, die den ganzen Sektor in Verruf bringen.»

«
Eine Bank kann in Zukunft nur
erfolgreich sein, wenn sie die
in der Unternehmenskultur
niedergeschriebenen Werte auch
tatsächlich konsequent verfolgt.
»

In diesem Zusammenhang bemängelt eine weitere Bank, dass die jüngsten Skandale zu einer Einstellung geführt hätten, «dass der Bankmitarbeiter, der Mensch, als das Risiko gesehen wird, dem man deshalb immer mehr Vorschriften machen muss.» Diese Einstellung gipfelte nach Ansicht der Bank in der Aussage eines Bankenaufsehers: «Vertrauen misstrauen wir grundsätzlich.» Eine Kirchenbank ergänzt: «Auch das Thema «Kultur der Aufsicht» wäre mal zu diskutieren.»

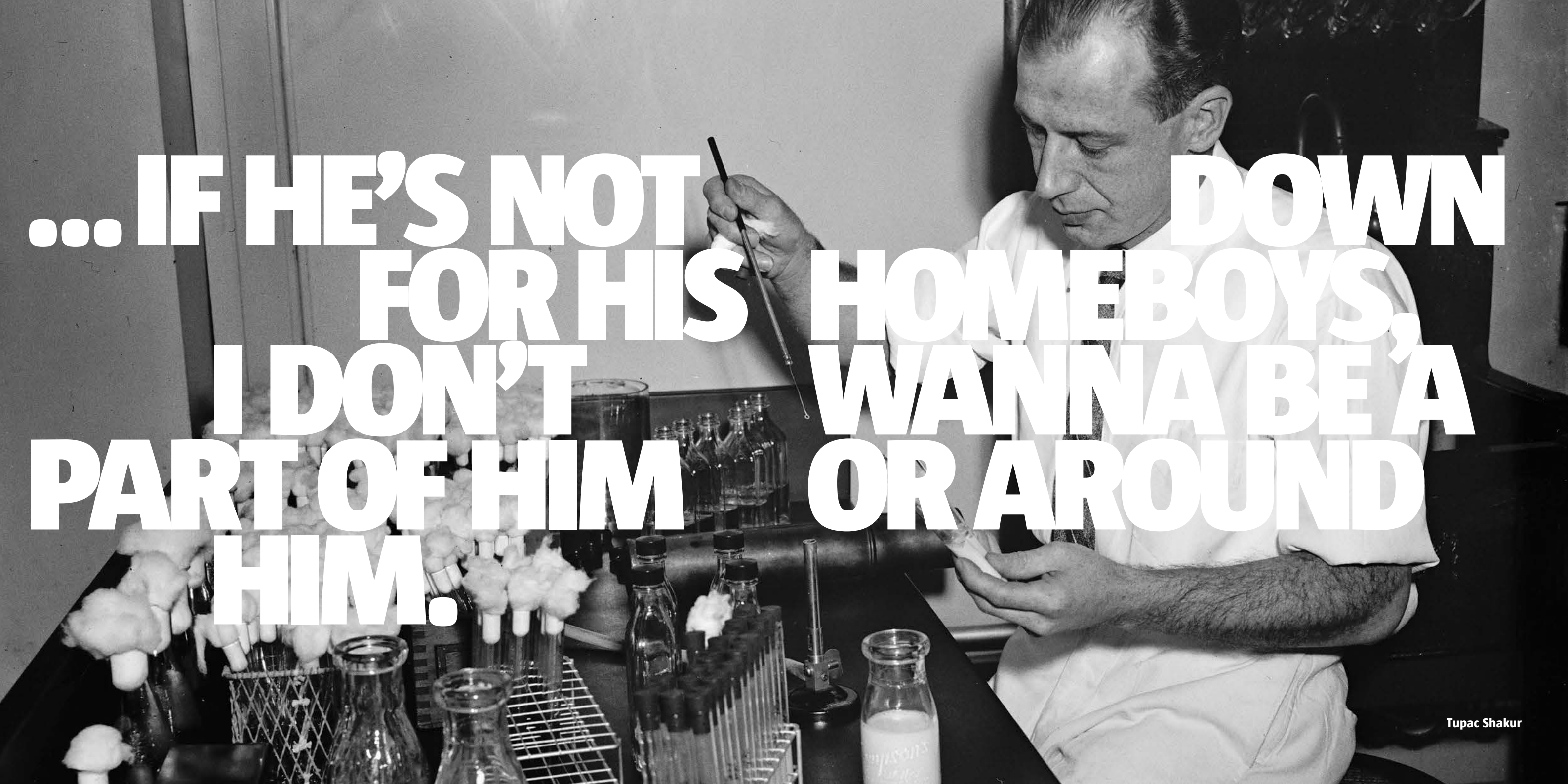
Unabhängig von den teilweise divergierenden Ansichten der befragten Institute hat die G30 in ihrem Bericht eine stärkere Fokussierung der Unternehmenskultur durch die Aufsicht gefordert. Dabei sollten weniger neue Regeln und Vorschriften als vielmehr ein Ansatz der Beobachtung und Überwachung verfolgt werden, bei dem kulturelle Fragen als Ursachenanalyse dienen. Für den Fall, dass diese ergibt, dass die Kultur detaillierter beurteilt werden sollte, hat die G30 eine *Supervisor Roadmap* entwickelt, die über 30 Fragen zur Bewertung der Bankkultur enthält.

«
Auch das Thema «Kultur
der Aufsicht» wäre mal zu
diskutieren.
»

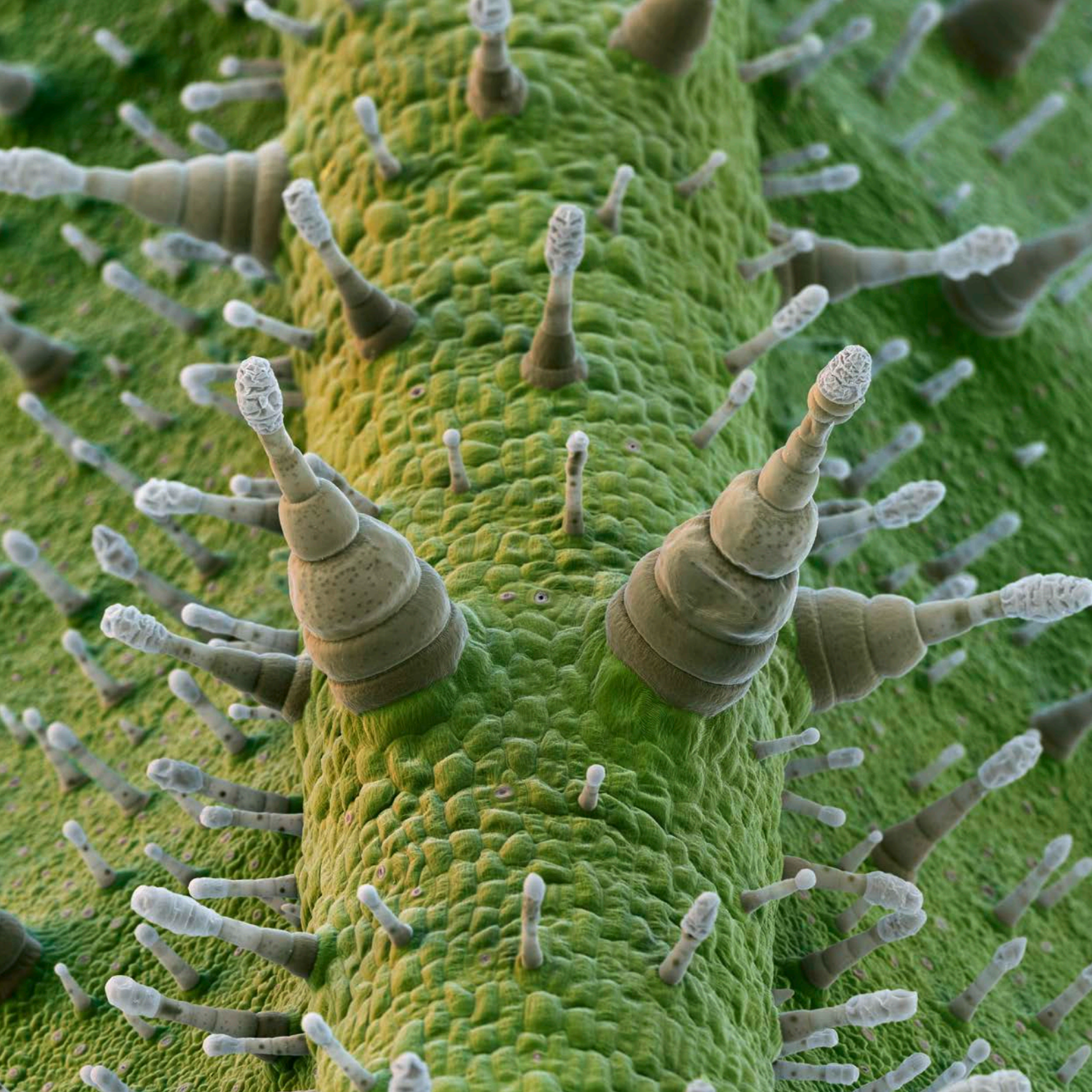
Empfohlener Fragenkatalog der G30 für die Aufsicht zur Bewertung der Bankkultur

- Sind die Führungsebenen angemessen darauf fokussiert, die existierende Kultur zu verstehen und die Einhaltung der Werte als strategische Notwendigkeit der Bank zu sehen?
- Ist die Transparenz bei wesentlichen Verstößen in der Praxis belegt sowie die Verantwortung zur Identifizierung und Behandlung von Problemen?
- Werden die Werte und Verhaltensaussagen der Bank ernst genommen und gibt es eine Stimmigkeit zwischen Strategie, Geschäftsmodell, Zielrenditen, Risikobereitschaft, Anreizen, Leistungsbeurteilung, gewünschten Werten und Verhalten, welche die Verhaltensweisen und Ergebnisse der Bank unterstützen?
- Fokussiert sich die Führungsebene angemessen auf die Einbettung der Werte und Verhaltensweisen, indem sie sich eine angemessene Zeit diesen Themen widmet, regelmäßig eine verständliche Berichterstattung über diese Themen aus einer Vielzahl von Quellen erhält und bei Bedarf auf diese einwirkt und sich selber an der internen Kommunikation der gewünschten Verhaltensweisen beteiligt?
- Beinhaltet die Satzung des Vorstandes und der verschiedenen Ausschüsse eine Aufsicht über die Werte und Verhaltensweisen?
- Wie werden diese Angelegenheiten in der Arbeit des Vorstandes und der Ausschüsse widerspiegelt?
- Haben die relevanten Gremien und Komitees Satzungen, welche explizit auf die Verantwortung für die Überwachung von Werten, Verhaltensweisen und Kulturfragen hinweisen, und verwenden sie genug Zeit und Energie und haben den Fokus für diese Angelegenheiten?
- Sind die Mitglieder der Führungsebene persistente Verfechter der Werte und Handlungsweisen?
- Sind Führungsteams und Mitarbeiter der mittleren Führungsebene eingebunden und werden sie abhängig von dem Maße, in dem sie die Werte und Verhaltensweisen schätzen und vorantreiben, entlohnt?
- Beinhaltet die Ziele der Führungsebene Verhaltensweisen, Werte und kulturelle Angelegenheiten?
- Sind die gewünschte Kultur und Verhaltensweisen sowie deren Implementierung wichtige Bestandteile der jährlichen Bewertung der Führungsebenen durch den Vorstand?
- Zeigt das Führungsteam ein fundiertes Verständnis für die Ergebnisse von ausgewählten Sanierungsprogrammen und gibt es Methoden, um den Fortschritt zu messen?

- Weist das Anreizsystem der Führungsebene wesentliche finanzielle Konsequenzen für den Fall auf, dass Werte und Verhaltensweisen ignoriert bzw. unzureichend vorgelebt werden?
- Ehrt das Unternehmen diejenigen, die die gewünschten Handlungsweisen und die Unternehmenswerte, insbesondere in schwierigen Situationen, vorleben?
- Gibt es Hinweise darauf, dass das Unternehmen eine «Balanced Scorecard» mit Inhalten wie Compliance, Risiko- und Personalmanagement verwendet und darauf achtet, wie die Ergebnisse erreicht werden?
- Gibt es einen stabilen und umfassenden Datenabgleich des Verhaltens und der Werte von Geschäfts- und Funktionseinheiten und Einzelpersonen?
- Prüft das Führungsteam detailliert die Top-Führungsgruppen und werden entsprechende «Werkzeuge», wie z. B. das 360°-Beurteilungssystem, eingesetzt?
- Werden jährliche Beurteilungen und Strafen angewandt bei der Verletzung von kulturellen Normen, Werten und Prinzipien, und zwar nicht nur bei einem Verstoß gegen spezielle gesetzliche Regeln und Anforderungen?
- Untersucht die Bank, wenn Mängel identifiziert werden, ob ähnliche Probleme in anderen Bereichen der Bank existieren?
- Gibt es Anzeichen für interne Sanktionierungen des Personals im Falle einer mangelhaften Anpassung an das Verhalten und die Werte?
- Legt der Beförderungs- und Einstellungsprozess der Bank (einschließlich der Führungsebenen) ein wesentliches Gewicht auf die Kompatibilität der gewünschten Werte und Verhaltensweisen?
- Ist die Hauptverantwortlichkeit klar?
- Zeigen die Hauptverantwortlichen und die Mitarbeiter, dass sie die Werte und Leitung verstanden haben, fähig sind, sich damit zu identifizieren und dementsprechend zu handeln?
- Stellen die Hauptverantwortlichen die Fähigkeit unter Beweis, mit Verstößen umgehen zu können und die Mitarbeiterleistung zu beurteilen?
- Sind Schulungs- und Entwicklungstrainings verankert und werden diese regelmäßig aktualisiert?
- Gibt es eine klare zweite Verteidigungslinie für Werte und Verhaltensweisen mit dem Inhalt der Bereiche Compliance, Risiko- und Personalmanagement?
- Stellen die zweite und dritte Verteidigungslinie (das Interne Audit) eine Berichterstattung über die Verhaltensweisen und Werte an die Führungsebene bereit, um den Standpunkt der Bank zu ermitteln und zu zeigen, wie das Förderprogramm funktioniert, um die Führungs- und Aufsichtsverantwortlichen zu unterstützen?
- Haben die Bereiche Compliance und Personalmanagement die Gestalt, dass sie eine vorbeugende, präventive Denkweise zu diesen Themen einnehmen können?
- Gibt es eine «Eskalationskultur» oder eine Kultur für die Selbstidentifizierung von Problemen, einschließlich der Erwartungen für Verhaltensweisen, und gibt es Sanktionen für vorsätzliche Blindheit?
- Wurden die Manager darin ausgebildet, wie sie konstruktiv mit dem Thema Eskalation umgehen sollen?
- Ist die Führungsebene damit zufrieden, dass das Aufdecken von Fehlverhalten (Whistleblowing) ernst behandelt wird und Mitarbeiter, die interne Hinweise geben, angemessen geschützt und gewürdigt werden?



**...IF HE'S NOT DOWN
FOR HIS HOMEBOYS,
I DON'T WANNA BE A
PART OF HIM OR AROUND
HIM.**



8

Wirkung der Unternehmenskultur als Innovationstreiber

Neben ihrer eher defensiv geprägten *Wirkung* als Risikobremse kann die Unternehmenskultur auf der anderen Seite auch eine *Wirkung als Innovationstreiber* entfalten. Verschiedene Studien belegen in diesem Zusammenhang, dass die Unternehmenskultur einen wesentlichen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens nimmt bzw. nehmen kann (vgl. z. B. Ernst 2003; Büschgens et al. 2013). Gerade angesichts der FinTech-Konkurrenz sollte diese Rolle der Kultur für Banken an Bedeutung gewinnen. Doch ist den Banken diese Wirkungsweise bewusst und setzen sie die Kultur gezielt als Instrument zur Innovationssteigerung ein?

Zwei Volksbanken betonten in den Befragungen explizit den «direkten Zusammenhang» zwischen den beiden Aspekten. Die Unternehmenskultur bewirke «einen dauerhaften Veränderungs- und Verbesserungsprozess», sie fungiere «als Navigationssystem für Innovationen» und es ließen sich «Steuerungsimpulse für Innovationen» aus der Unternehmenskultur ableiten. Allerdings wurde dieser Zusammenhang nicht von allen Banken so deutlich gesehen.

Eine innovationsfördernde Unternehmens- wird auch als *Innovationskultur* bezeichnet. Vahs und Trautwein (2000) fassen unter dem Begriff alle Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen zusammen, die das Verhalten der am Neuerungsprozess beteiligten Personen prägen und an denen diese sich orientieren. Eine ausgeprägte Innovationskultur zeichnet sich ihnen zufolge durch fünf wesentliche Merkmale aus:

1. Vertrauen in die Mitarbeiter

Eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter, kreative Freiräume, wirksame Arbeits-, Führungs- und Beteiligungskonzepte

2. Hoher Stellenwert von Innovation und Kreativität

Verankerung im Symbol- und Wertesystem («Vorleben» durch das Top-Management)

3. Innovations-Champions

Innovative Mitarbeiter werden unterstützt und gezielt gefördert

«
Die Unternehmenskultur bewirkt einen dauerhaften Veränderungs- und Verbesserungsprozess.
»

4. Informations- und Kommunikationsverhalten

Verfügbarkeit von Informationen für alle am Innovationsprozess beteiligten Personen

5. Hohe Fehlertoleranz

Hohe Toleranz gegenüber Fehlern und Misserfolgen, Fehler als «Chance», um für die Zukunft zu lernen

Der erste Aspekt, das Vertrauen in die Mitarbeiter bzw. das damit einhergehende eigenverantwortliche Handeln, wurde von mehreren Banken hervorgehoben. So trage die Unternehmenskultur bei einer befragten Volksbank «insbesondere mit den Werten Eigeninitiative und Wertschätzung tatsächlich zu einer hohen Innovationskraft bei.» Durch die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter würden «die Vorstände zu Getriebenen – was positiv gesehen wird.» Auch eine Privatbank betonte, dass Innovationen «vor allem dadurch gefördert werden, dass den Mitarbeitern früh und in weitem Maße Verantwortung übertragen wird.» Auf diese Weise gebe man auch jungen Mitarbeitern die Gelegenheit, kreativ zu denken und sich flexibel gegenüber Kundenwünschen zu zeigen. Eine weitere Volksbank erläuterte, dass bei ihnen die Innovationskultur insbesondere «durch die Möglichkeit zum freien Diskutieren – und dann auch eigenständigem Machen» gefördert werde.

Auch die Verankerung im Symbol- und Wertesystem und das damit einhergehende Vorleben durch den Vorstand bzw. das Top-Management wurden von einigen Banken hervorgehoben. So berichtete eine Sparkasse, dass der Vorstandsvorsitzende «einer der stärksten Impulsgeber für Innovationen» sei. Auch eine Kirchenbank erklärte, dass Innovationen durch den Vorstand getrieben werden. Bei einer Privatbank habe man jungen Mitarbeitern «Freiräume gegeben, um ein neues Konzept für die Nachfolgeberatung zu entwickeln und dafür auch einen Teil ihrer Aufgaben temporär abzugeben.» Die anschließende Vorstellung des Konzepts in der Geschäftsleitersitzung habe die Wertschätzung der innovativen und kreativen Vorschläge unterstrichen.

«
Die Unternehmenskultur trägt insbesondere mit den Werten Eigeninitiative und Wertschätzung tatsächlich zu einer hohen Innovationskraft bei.
»

«
Der Vorstandsvorsitzende ist einer der stärksten Impulsgeber für Innovationen.
»

Die Förderung innovativer Mitarbeiter war der am häufigsten genannte Aspekt der Banken – allerdings nur in Form von monetären Prämien im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens oder Ideenmanagements. In diesem Hinblick gaben mehrere Banken an, dass Mitarbeiter finanzielle Belohnungen für innovative Ideen erhalten, teilweise selbst dann, wenn der Vorschlag nicht umgesetzt werden könne. In diesem Zuge wurde von einigen Banken gleichzeitig auf die Wichtigkeit der Rückkopplung hingewiesen, «welche von den Ideen der Mitarbeiter aufgegriffen wurden» – auch wenn es manchmal schwierig zu vermitteln sei, «warum manche Wunschvorstellung nicht weiter bearbeitet wurde.» Abgesehen von den materiellen Prämien im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens wurde jedoch von keiner Bank die gezielte Unterstützung und Förderung innovativer Mitarbeiter angesprochen.

Ähnlich verhält es sich mit den beiden weiteren Aspekten. Die Verfügbarkeit von Informationen für alle am Innovationsprozess beteiligten Mitarbeiter wurde nur von zwei Banken explizit genannt: Eine Sparkasse gab an, dass kreative Ideen für die Arbeit am Markt in Datenbanken zusammengefasst und den entsprechenden Teams mitgeteilt würden. Jeder Mitarbeiter sei «verpflichtet, das, was gut gelingt, auch anderen mitzuteilen.» Darin kämen wiederum die Werte «Kollegialität und Teambezug» zum Ausdruck. Bei einer Großbank wurden die Werte «Transparenz und Partnerschaftlichkeit der Mitarbeiter» als zwingend erforderlich für den Innovationserfolg des Konzerns hervorgehoben. Die konkrete Weitergabe der innovativen Ideen erfolge «sehr häufig in Form von Projektarbeiten, bei denen Mitarbeiter aus ganz unterschiedlichen Konzernteilen temporär zusammenkommen.» Dabei wurde – bedingt durch die Charakteristika einer Großbank – zudem insbesondere auf den Stellenwert des internationalen, interkulturellen Austauschs hingewiesen, der nicht nur besonders wichtig sei, «um Kulturen miteinander zu verknüpfen», sondern bei Gelingen gleichzeitig ein Differenzierungskriterium gegenüber rein deutschen Anbietern darstelle.

Ansonsten hat keine Bank explizit auf ihr Informations- und Kommunikationsverhalten im Hinblick auf die Bereitstellung und Verfügbarkeit von Informationen für die Mitarbeiter, die am Innovationsprozess beteiligt sind, hingewiesen. Dies legt nahe,

dass bei der Mehrheit der Banken weder das Bewusstsein noch eine organisatorische Verankerung für diesen für eine funktionierende Innovationskultur notwendigen Aspekt vorhanden ist.

Auch hinsichtlich der Fehlertoleranz haben die Banken großen Nachholbedarf. Auf diesen Aspekt sind nur eine Privatbank und ein FinTech eingegangen. Die Privatbank betonte, dass eine «gute Fehlerkultur bei Innovationen» wichtig sei und zu einem der wichtigsten Grundsätze ihrer Unternehmenskultur zähle. Das FinTech hob hervor, es sei «ganz zentral, dass jeder Dinge ausprobieren und Fehler machen kann.»

Genauso sei auch «noch niemand an den Pranger gestellt worden, wenn er Fehler bei Innovationen gemacht» habe. Stattdessen sei das Motto eher wie im Fußball: «Mund abwischen, weitermachen!»

Bei den klassischen Banken war eine solche Aussage nicht zu finden. Stattdessen beklagt eine Nachhaltigkeitsbank vielmehr die durch die Regulierung hervorgerufene und notwendig gewordene «Nullfehlertoleranz», die zu einer «Angstkultur bei den Mitarbeitern» geführt habe, die «sich stets rückversichern, nichts mehr wagen wollen.» Die Regulierung sei «absolut kontraproduktiv» und es gebe derzeit «nichts Innovationsfeindlicheres als die Regulierung.» Auch eine Großbank sieht in der Regulierung «eine Innovationsbremse, die man allerdings nicht ändern kann.» Dies käme insbesondere auch darin zum Ausdruck, dass die Aufsichtsratssitzungen bei Tochtergesellschaften früher zu etwa 80 Prozent Marktthemen und 20 Prozent sonstige Themen behandelten – heute sei «das Verhältnis hingegen so, dass es in 80 Prozent der Zeit um die Regulatorik und nur noch in 20 Prozent um Marktfragen» gehe. Da man die Regulierung jedoch nicht ändern könne, müsse man sie als Chance sehen und beispielsweise die «Auflagen zum Meldewesen nutzen, um Kundencharakteristika noch besser zu durchdringen und daraufhin maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln.»

Auch eine Sparkasse sieht in dem Einfluss der Regulierung auf die Innovationskultur und -leistung einen Vorteil: So könne es «durch die Regulierung zu zwangsgetriebenen Innovationen» kommen, die beispielsweise in neuen, auf die Einhaltung regulatorischer Vorgaben zugeschnittenen Produkten münden. In diesem Zuge beklagt eine

«
Es ist ganz zentral, dass jeder
Dinge ausprobieren und Fehler
machen kann.
»

«
Es gibt derzeit nichts Innovations-
feindlicheres als die Regulierung.
»

Genossenschaftsbank jedoch, dass es «eine ausgeprägte Innovationskultur leider nur bei der Umsetzung regulatorischer Maßnahmen» gebe, zum Markt hin jedoch eine «Kultur der Risikovermeidung statt der Generierung von Innovationen» dominiere.

Trotz der Identifizierung einzelner Merkmale einer Innovationskultur bei einigen Banken lässt sich insgesamt festhalten, dass viele eher den Anschein erwecken, dass sie sich der hohen Bedeutung der Unternehmenskultur für die Innovationsleistung nur zum Teil bewusst sind bzw. diese zumindest noch nicht gezielt als Instrument für den Innovationserfolg wahrnehmen und einsetzen.



**WHO EVER TELLS
THE BEST
STORY SHAPES
THE CULTURE.**

Erwin Raphael McManus



9

(Zwischen-)Fazit: Banken auf der Suche nach der richtigen Balance

Aufgrund des kleinen Samples unserer Befragung ist an dieser Stelle zunächst nur ein Zwischenfazit möglich. In einer umfangreicheren Untersuchung müsste auf breiterer empirischer Basis den Zusammenhängen zwischen bestimmten Elementen der Bankkultur und der Bankperformance nachgegangen werden. Dennoch haben sich in den Gesprächen mit über 20 Vorstandsmitgliedern und Abteilungsleitern deutscher Banken und FinTechs aufschlussreiche Charakteristika und Entwicklungen der Bankkultur herauskristallisiert.

Das Thema der Unternehmenskultur hat bei allen Finanzinstituten an Bedeutung gewonnen – und dies nicht nur aufgrund einer stärkeren Berücksichtigung und Fokussierung des Themas von Seiten der Regulierung, sondern auch, weil die Banken die Funktionen und positiven Wirkungsweisen einer starken Unternehmenskultur größtenteils bewusst wahrnehmen. Dazu gehören neben der stärkeren Identifikation der Mitarbeiter mit der Bank und der Motivationssteigerung auch die Rolle als «Navigationssystem für Verhaltensweisen und Innovationen» sowie eine Vertrauensfunktion, durch die die Mitarbeiter ein Gefühl der Sicherheit in schwierigen Zeit erhalten.

Allerdings wurde in einigen Punkten auch akuter Handlungsbedarf sichtbar. Trotz der hohen Bedeutung der Unternehmenskultur bei allen befragten Banken haben bisher nur wenige von ihnen strukturierte Messinstrumente und -ansätze implementiert, die Aufschluss über die vorhandene Unternehmenskultur geben. Die Analyse der Ausgangslage stellt jedoch die Basis für die Identifikation von Verbesserungspotenzialen sowie für Ansätze zur gezielten Steuerung der Unternehmenskultur dar. Um kein Potenzial hinsichtlich der Nutzung und des Ausbaus der positiven Funktionen und Wirkungen der Unternehmenskultur zu verschenken, sollten die Banken einen systematischen Messansatz zur Analyse der Kultur sowie ihrer Weiterentwicklungsmöglichkeiten etablieren. Zu diesem Zweck stellen regelmäßige Mitarbeiter- und Kundenbefragungen oder die Teilnahme an renommierten Initiativen wie *Great Place to Work* geeignete Methoden dar.

Der Messung der Unternehmenskultur muss eine gezielte Steuerung folgen, die die Internalisierung der gewünschten Werte und Verhaltensweisen unterstützt. Viele förderliche und erforderliche Aspekte werden von den Banken bereits aufgegriffen

und umgesetzt – wenn auch in unterschiedlichem Maße. Auffallend waren in dieser Hinsicht zwei differierende Schwerpunktsetzungen: Während auf der einen Seite die Leistungskultur und das unternehmerische Denken stärker in den Vordergrund rücken sollten, waren es auf der anderen Seite traditionelle, eher familiäre Werte wie Partnerschaftlichkeit und Teamgeist, die man stärker fördern wollte. Ohne hier auf ein Richtig oder Falsch abzuheben – ausschlaggebend ist vielmehr, dass die Werte zu der gewünschten Positionierung der verschiedenen Institute passen. Am stärksten an Bedeutung gewonnen hat der Wert Integrität, der von mehreren Instituten als besonders wichtig für verschiedene Aspekte (insbesondere als Risikoschutz) hervorgehoben wurde.

Große Unterschiede konnten zudem hinsichtlich der Einbindung von Werten und Verhaltensweisen in die Beurteilung und Vergütung der Mitarbeiter festgestellt werden. Als zwingende Voraussetzung sollte in dieser Hinsicht beachtet werden, dass durch die Anreizstrukturen keine Fehlanreize gesetzt werden, die der gewünschten Kultur widersprechen. Zudem sollten Sanktionsmechanismen bei negativem Verhalten greifen. Mit dem Ziel einer noch stärkeren Förderung der Internalisierung und Erreichung der gewünschten Werte und Verhaltensweisen können darüber hinaus die Beurteilungssysteme und Vergütungsstrukturen zusätzliche (Gehalts-)Komponenten enthalten, die an die Erfüllung bestimmter qualitativer Kriterien geknüpft sind, die sich aus der Unternehmenskultur bzw. den in der Unternehmenskultur verankerten Werten ableiten. Konkreter Handlungsbedarf besteht zudem insbesondere hinsichtlich immaterieller Anreize und Förderungen für Mitarbeiter, die besonders positiv hinsichtlich der Einhaltung der Werte und gewünschten Verhaltensweisen auffallen. Diese waren bei kaum einer Bank zu finden. Insofern lässt ein Großteil der Banken einen kompletten Anreizmechanismus außer Acht und begibt sich damit in die Gefahr, großes Potenzial hinsichtlich der Etablierung und Stärkung der gewünschten Unternehmenskultur – und damit auch hinsichtlich der ihr zugesprochenen positiven Funktionen – zu verschenken.

Im Hinblick auf zwei spezielle Wirkungsweisen der Unternehmenskultur – als Risikobremse einerseits und Innovationstreiber andererseits – wurde deutlich, dass das Bewusstsein bei den Banken für die risikosteuernde Wirkung größtenteils bereits stark ausgeprägt ist. Allerdings sollten die Banken dabei die richtige Balance im Auge behalten: Das Eingehen von Risiken gehört zu ihrem Geschäftsmodell. Eine generelle Risikovermeidung kann somit nicht das Ziel sein. Vielmehr kommt es darauf an, die richtigen Risiken einzugehen, ein angemessenes Risikobewusstsein zu schaffen und einen adäquaten Umgang mit eingegangenen Risiken sicherzustellen. Zu diesem Zweck sollten Banken eine sachgerechte Risikokultur etablieren und fördern.

Handlungsbedarf besteht zudem speziell hinsichtlich der Wahrnehmung der Unternehmenskultur als wichtiges Instrument im Bereich des Reputationsrisikomanagements. Obwohl die Unternehmenskultur und die Reputation von Banken sowie die damit einhergehende Wiederherstellung des Vertrauens in Banken eng miteinander verbunden sind, scheint der Einfluss der Unternehmenskultur auf das Reputationsrisiko von den Banken bisher wenig Aufmerksamkeit erhalten zu haben.

Die richtige Balance gilt es auch zwischen einer eher defensiv geprägten Ausrichtung der Unternehmenskultur als Risikobremse und der vergleichsweise offensiven als Innovationstreiber zu finden. Gerade angesichts der FinTech-Konkurrenz müssen die Kreditinstitute zwingend innovativer werden. Diesbezüglich ist in den Gesprächen jedoch eher der Eindruck entstanden, dass sich viele Banken der hohen Bedeutung der Unternehmenskultur für die Innovationsleistung nur zum Teil bewusst sind bzw. diese zumindest noch nicht gezielt als Instrument für den Innovationserfolg wahrnehmen und einsetzen. Auf diese Weise wird Innovationspotenzial verschenkt, woraus die Gefahr einer sinkenden Wettbewerbsfähigkeit resultieren kann. Dabei müssen sich Innovationskultur und Risikokultur nicht entgegenstehen – die Aufgabe für die Banken besteht darin, den richtigen Ausgleich zwischen beiden Wirkungsweisen zu finden.

Literatur

BAETGE, JÖRG / SCHEWE, GERHARD / SCHULZ, ROLAND / SOLMECKE, HENRIK (2007). *Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes*. In: Journal für Betriebswirtschaft 57 (3–4), S. 183–219.

BAFIN (2016). *Konsultation 02/2016. MaRisk-Novelle 2016*. Bonn / Frankfurt a.M., zuletzt aktualisiert am 11.03.2016.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION; BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENT (HG.) (2015). *Corporate Governance Principles for Banks. Guidelines*. Online verfügbar unter <http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>.

BERTHEL, JÜRGEN / BECKER, FRED G. (2007). *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. 8., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart. Online verfügbar unter http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2890418&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm.

BÜSCHGENS, THORSTEN / BAUSCH, ANDREAS / BALKIN, DAVID B. (2013). *Organizational Culture and Innovation. A Meta-Analytic Review*. In: Journal of Product Innovation Management 30 (4), S. 763–781.

COHN, ALAIN / FEHR, ERNST / MARÉCHAL, MICHEL ANDRÉ (2014). *Business culture and dishonesty in the banking industry*. In: Nature 516, S. 86–89.

ERNST, HOLGER (2003). *Unternehmenskultur und Innovationserfolg. Eine empirische Analyse*. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung: 55 (1), S. 23–44.

FREY, CHRISTEL (2012). *Einleitung*. In: Christel Frey (Hg.): Erfolgsfaktor Vertrauen. Wiesbaden, S. 9–12.

GROUP OF THIRTY (2015). *Banking conduct and culture. A call for sustained and comprehensive reform*. Washington, DC.

GUIISO, LUIGI / SAPIENZA, PAOLA / ZINGALES, LUIGI (2015). *Corporate Culture, Societal Culture, and Institutions*. In: American Economic Review 105 (5), S. 336–339.

HAUSER, FRANK (2008). *Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland*. Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05; ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Hg. v. Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

NINK, MARCO (2014). *Engagement-Index. Die neuesten Daten und Erkenntnisse aus 13 Jahren Gallup-Studie*. München.

PRAHALAD, C. K. / BETTIS, RICHARD A. (1986). *The dominant logic. A new linkage between diversity and performance*. In: Strategic Management Journal 7 (6), S. 485–501.

PRIBILLA, PETER (2002). *Personelle und kulturelle Integration*. In: Gerhard Picot und Helmut Bergmann (Hg.): Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration. 2. Aufl. Stuttgart, S. 429–470.

SCHEIN, EDGAR H. (1985). *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. 2. printing. San Francisco / Calif.: Jossey-Bass (The Jossey-Bass social and behavioral science series).

SPRENGEL, RAINER (2015). *Top-Risiko Reputation*. In: Die Bank (05), S. 40–43.

STEINBRECHER, IRA (2015). *Risikokultur. Anforderungen an eine verantwortungsvolle Unternehmensführung*. In: BaFin Journal (8), S. 20–23.

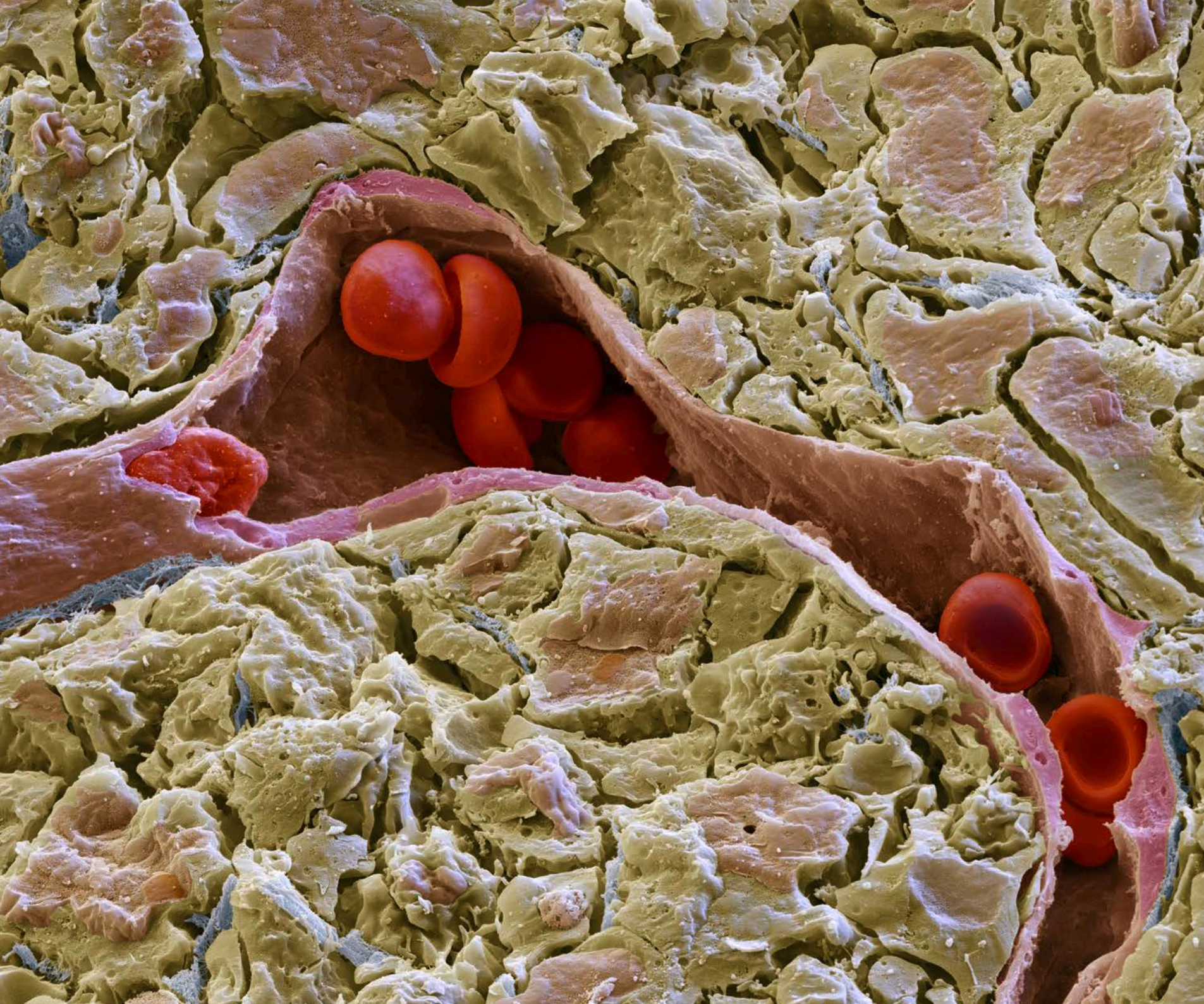
TRENDENCE INSTITUT GMBH (2016). *trendence Graduate Barometer – Business Edition 2015*. trendence Ticker (PDF). trendence Institut GmbH, zuletzt geprüft am 14.03.2016.

UNTERREITMEIER, ANDREAS (2004). *Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions*. Wiesbaden.

VAHS, DIETMAR / TRAUTWEIN, HEIKO (2000). *Innovationskultur als Erfolgsfaktor des Innovationsmanagements*. In: IO Management 69 (7 / 8), S. 20–26.

WERNER, MARKUS (1999). *Post-Merger-Integration. Problemfelder und Lösungsansätze*. In: Zeitschrift Führung + Organisation 69 (6), S. 332–337.

WIEN, ANDREAS / FRANZKE, NORMEN (2014). *Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor*. Wiesbaden.

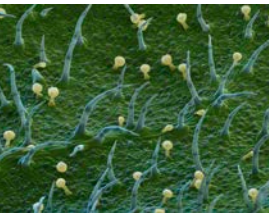


Bilder von fremden Kulturen – Photografie aus dem Mikrokosmos

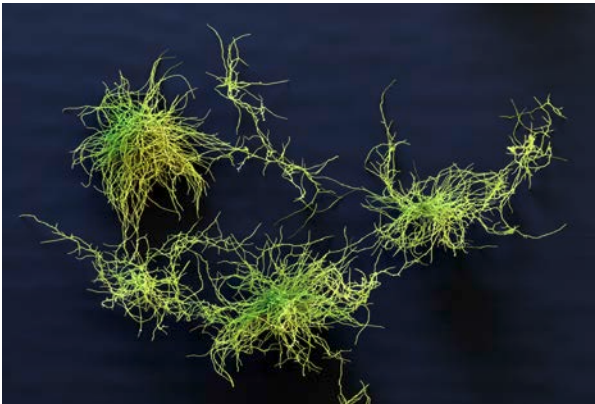
Wie zeigt man «Unternehmenskultur»? Uns war sofort klar, dass wir für diese Ausgabe Bilder aus der Welt der Zellkulturen, Viren und Bakterien wollten, die einen Blick auf die so fremdartige und doch alltägliche Welt zeigen, die jenseits des menschlichen Auges liegt. Die meisten wissenschaftlichen Aufnahmen aus diesem Bereich sind allerdings niedrig aufgelöst und ästhetisch wenig überzeugend, umso mehr haben wir uns gefreut, auf «Eye of Science» gestoßen zu sein, in deren Bildern biologisches Know-How und fotografische Ästhetik auf überragende Weise zusammenfinden.

Seit zwanzig Jahren widmen sich Diplom-Biologin Nicole Ottawa und Photograph Oliver Meckes mit «Eye of Science» der Visualisierung von bisher Unbekanntem und Unsichtbarem. Detailgenau, ästhetisch und wissenschaftlich korrekt präsentieren sie einen Zugang zur mikroskopischen Welt der Biologie, Medizin, Chemie, der Technik und unserer Umwelt mit atemberaubenden Bildern aus dem Rasterelektronenmikroskop, die durch ihre Klarheit und Farbgestaltung dem wissenschaftlichen Betrachter wie auch dem ästhetisch Suchenden in Erinnerung bleiben. Die Erfahrung in der Präparation mikroskopischer Proben sowie der Nutzung von Licht- und Elektronenmikroskopen bildet die Grundlage für eine moderne und kreative Umsetzung des wissenschaftlichen Photodesigns. Das Eye-of-Science-Team arbeitet für Einzelunternehmen bis hin zu multinationalen Großunternehmen.

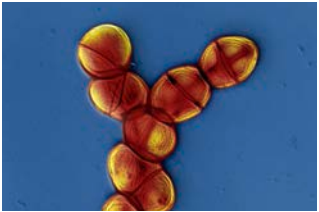
eyeofscience.de



Cover Kartoffel



30 Pilze/Schimmel



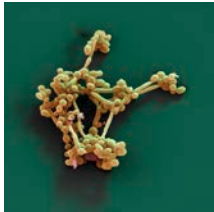
18 Pneumokokken



15 Stäbchenförmige Bakterien



56 Milzbranderreger



02 Pilze/Hefen



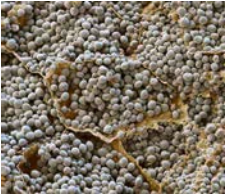
38 Darmbakterium



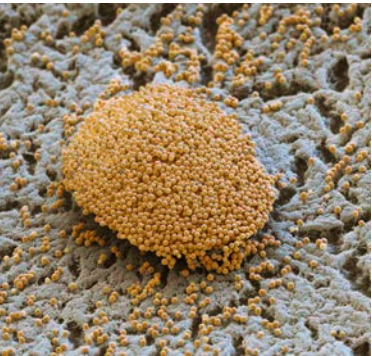
33 Reis



72 Tabakpflanze



80 Maiskorn

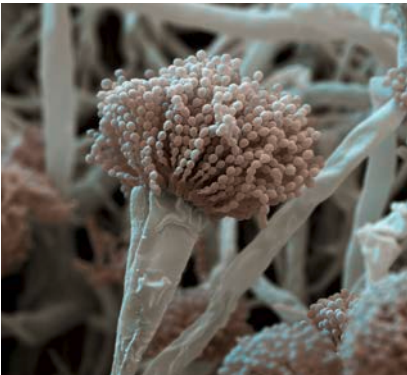


04 Proteobakterien

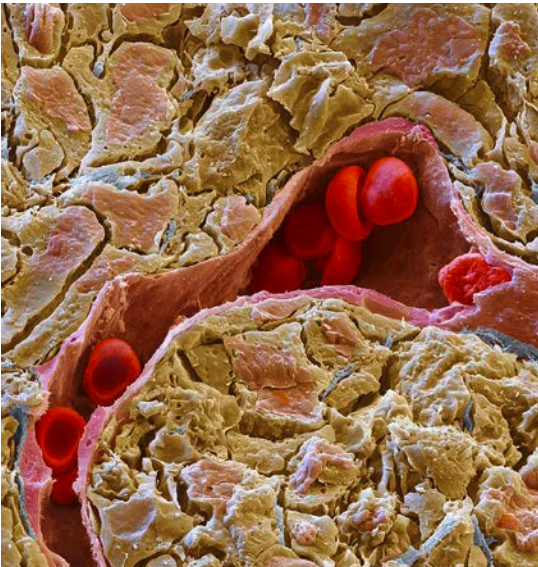


12 Bakterien gegen Karies

46 Giesskannen-Schimmelpilz



53 Lungenkrebs



86 Blutgefäß

wissen und handeln 15. **kulturen.** mai 2016. ISSN 1611-3845

herausgeber prof. dr. stephan paul

photos alle farbbilder: eye of science, eyeofscience.de.

bain news service, philip bonn, harris & ewing, andreas feininger, gordon parks,

american colony (jerusalem). photo dept., library of congress prints and

photographs division washington, d.c.

gestaltung nodesign.com



CHANGE IS NOT AN EVENT, IT'S A PROCESS.

Cheryl James

