

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Gang der Untersuchung	8
2 Ursprung, Entwicklung und Inhalt	11
2.1 Charakteristika und Ebenen einer Kultur	11
2.2 Historische Entwicklung der Forschungsrichtung	15
2.3 Wissenschaftliche Zugänge zum Unternehmenskultur-Konzept	21
2.3.1 Hauptrichtungen der Organisations- und Managementforschung	21
2.3.2 Unternehmenskultur als unveränderliche Metapher .	24
2.3.3 Unternehmenskultur als gestaltbare Variable	25
2.3.4 Unternehmenskultur als dynamisches Konzept	27
2.4 Abgrenzung konzeptionell verwandter Begriffe	28
2.4.1 Organisationsklima, Betriebsklima und Unternehmenskultur	29
2.4.2 Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur .	31
2.4.3 Unternehmensidentität und Unternehmenskultur	33
2.4.4 Unternehmensexistenz und Unternehmenskultur	34
2.5 Erklärungsmodelle zur Unternehmenskultur	36
2.5.1 Begriffselemente: Werte, Normen und Einstellungen .	36
2.5.2 Grundmodelle der Unternehmenskultur	38
2.5.3 Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur	41
2.5.4 Erweiterungen des Drei-Ebenen-Modells	46
2.6 Funktionen und Wirkungsweise einer Unternehmenskultur .	50
2.6.1 Originäre Funktionen einer Unternehmenskultur	51
2.6.1.1 Koordinationsfunktion	51
2.6.1.2 Integrationsfunktion	54
2.6.1.3 Motivationsfunktion	55
2.6.2 Derivative Funktionen der Unternehmenskultur	57

VII

2.7	Starke Unternehmenskulturen und dysfunktionale Auswirkungen	58
2.7.1	Indikatoren für starke Unternehmenskulturen	59
2.7.2	Dysfunktionale Effekte starker Unternehmenskulturen	61
2.7.3	Pathologien im betrieblichen Entscheidungsprozess	62
3	Corporate Governance des Finanzsektors	69
3.1	Ursprung und Zielrichtung der Corporate Governance	69
3.2	Externe Governance	71
3.3	Interne Governance	74
3.4	Governance-Spezifika der Kreditinstitute	77
3.4.1	Finanzierungsstruktur	77
3.4.2	Intransparenz des Bankgewerbes	78
3.4.3	Transformationstätigkeit und die Bedeutung von Liquidität	79
3.4.4	Regulierung und Einlagensicherung	80
3.5	Entwicklung der Corporate Governance von Kreditinstituten	81
3.5.1	Corporate Governance Prinzipien des Basler Ausschuss	83
3.5.2	Vorgaben zur Internen Governance im europäischen Gemeinschaftsrecht	89
3.5.3	Vorgaben zur Internen Governance der EBA	92
4	Risikokultur als Kernelement der Internen Governance	97
4.1	Einzug der Risikokultur in das deutsche Aufsichtsrecht	101
4.2	Reaktionen der Kreditwirtschaft auf die MaRisk-Novellierung	107
4.3	Bestandteile einer angemessenen Risikokultur	110
4.3.1	Basiselemente einer angemessenen Risikokultur	111
4.3.1.1	Risiko-Governance	112
4.3.1.2	Risikobereitschaft	114
4.3.1.3	Vergütungspraktiken	116
4.3.2	Indikatoren einer angemessenen Risikokultur	118
4.3.2.1	Leitungskultur	118
4.3.2.1.1	Vorbildfunktion	120
4.3.2.1.2	Evaluierung des Wertesystems	121
4.3.2.1.3	Einheitliches Risikoverständnis/-bewusstsein	122
4.3.2.1.4	Organisationales Lernen	123
4.3.2.2	Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter	124
4.3.2.2.1	Risikoverantwortung	125
4.3.2.2.2	Eskalationsprozesse	125

4.3.2.2.3	Verständliche Konsequenzen	127
4.3.2.3	Offene Kommunikation und kritischer Dialog	128
4.3.2.3.1	Offenheit gegenüber alternativen Ansichten	128
4.3.2.3.2	Status der Kontrollfunktionen	129
4.3.2.4	Angemessene Anreizstrukturen	130
4.3.2.4.1	Vergütung und Arbeitsleistung	131
4.3.2.4.2	Nachfolgeplanung	132
4.3.2.4.3	Talentförderung	132
4.4	Prüfung der Risikokultur im Rahmen des SREP	133
5	Forschungsstand und Studiendesign	139
5.1	Literaturüberblick zur Unternehmens- bzw. Risikokultur	139
5.1.1	Empirische Arbeiten zur Unternehmenskultur von Banken	140
5.1.2	Empirische Arbeiten zur Risikokultur von Banken und (Rück-)Versicherungen	143
5.2	Konzeption und Durchführung der Erhebung	148
5.2.1	Auswahl Erhebungsinstrument	148
5.2.2	Auswahl Grundgesamtheit	150
5.2.3	Vorbereitende Kontaktaufnahme	153
5.2.4	Maßnahmen zur Steigerung der Teilnahmebereitschaft	155
5.2.5	Entwicklung Erhebungsinstrument	157
5.2.6	Durchführung Studie	160
6	Ergebnisse der Erhebung	165
6.1	Allgemeine Fragen	165
6.1.1	Umsetzungsbeginn	165
6.1.2	Operative Umsetzung	166
6.1.3	Konzeptualisierung der Risikokultur	168
6.1.4	Umsetzungshemmnisse und Lösungsansätze	170
6.1.5	Rezeption der Thematik Risikokultur	172
6.1.5.1	Verständlichkeit aufsichtsrechtlicher Anforderungen	173
6.1.5.2	Erkennbarkeit von Nutzeneffekten	174
6.1.5.3	Gestaltbarkeit der Risikokultur	177
6.1.5.4	Evaluierbarkeit der Risikokultur	178
6.1.5.5	Priorisierung der Umsetzung	179
6.1.5.6	Umsetzungsstand der Risikokultur	180
6.1.6	Nutzung von Informationsquellen	182

6.2	Leitungskultur	189
6.2.1	Stärkung der Vorbildfunktion	189
6.2.2	Zielsetzungen im Rahmen der Risikokultur-Implementierung	191
6.2.3	Förderung des Risikobewusstseins/-verständnisses . . .	198
6.2.4	Rezeption der Leitungskultur	199
6.3	Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter	202
6.3.1	Erwartungen an ein risikokultur-angemessenes Verhalten	202
6.3.2	Kommunikation von Erwartungen	204
6.3.3	Bewusstwerdung persönlicher Verantwortlichkeiten .	205
6.3.4	Nutzung und Relevanz von Eskalations-/Hinweisgeberprozessen	207
6.3.5	Bedeutung von Eskalations-/Hinweisgeberprozessen .	209
6.4	Offene Kommunikation und kritischer Dialog	211
6.4.1	Kommunikation der Risikokultur	211
6.4.2	Förderung des internen Austauschs	213
6.4.3	Informationsweitergabe durch Mitarbeiter	215
6.4.4	Rückmeldung durch die Unternehmensführung . . .	217
6.4.5	Bedeutung der Kontrollfunktionen	218
6.5	Angemessene Anreizstrukturen	220
6.5.1	Maßnahmen zur Steuerung risikokulturkonformen Verhaltens	220
6.5.2	Anreizsetzung über Zielvereinbarungen/Leistungsbeurteilungen	227
6.5.3	Bemessungsgrundlagen der Vergütung	229
6.5.4	Nachwuchsförderung und Karriereplanung	231
6.5.5	Risikokultur und Nachfolgeplanung/Stellenneubesetzung	233
6.5.6	Schulungen und Fachtrainings	235
6.6	Evaluierung der Risikokultur	237
6.6.1	Methoden der Risikokultur-Evaluierung	237
6.6.2	Einbezug externer Berater und Optimierungsvorschläge	240
6.6.3	Selbststeinschätzung der Güte der Risikokultur	242
7	Schlussbetrachtung	247
Anhang	257	
Literaturverzeichnis	343	