

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis . . . . .	XI
---------------------------------	----

Tabellenverzeichnis . . . . .	XIII
-------------------------------	------

Abkürzungsverzeichnis . . . . .	XVII
---------------------------------	------

<b>1 Einleitung . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung . . . . .	1
1.2 Gang der Untersuchung . . . . .	8
<b>2 Ursprung, Entwicklung und Inhalt . . . . .</b>	<b>11</b>
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 Management- forschung . . . . .	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 Unternehmens- kultur . . . . .	29
2.4.2 Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur . . . . .	31
2.4.3 Unternehmensidentität und Unternehmenskultur . . . . .	33
2.4.4 Unternehmensethik 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

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
<b>3</b>	<b>Corporate Governance des Finanzsektors . . . . .</b>	<b>69</b>
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
<b>4</b>	<b>Risikokultur als Kernelement der Internen Governance . . . . .</b>	<b>97</b>
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 An- sichten . . . . .	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
<b>5</b>	<b>Forschungsstand und Studiendesign . . . . .</b>	<b>139</b>
5.1	Literaturüberblick zur Unternehmens- bzw. Risikokultur . . . . .	139
5.1.1	Empirische Arbeiten zur Unternehmenskultur von Ban- ken . . . . .	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
<b>6</b>	<b>Ergebnisse der Erhebung . . . . .</b>	<b>165</b>
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 Anforde- rungen . . . . .	173
6.1.5.2	Erkennbarkeit von Nutzeneffekten . . . . .	174
6.1.5.3	Gestaltbarkeit der Risikokultur . . . . .	177
6.1.5.4	Evaluablebarkeit 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	Selbsteinschätzung der Güte der Risikokultur . . . . .	242
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtung . . . . .</b>	<b>247</b>
	<b>Anhang . . . . .</b>	<b>257</b>
	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>343</b>