

## Bankkultur: Messung und Steuerung mit Nachholbedarf

Die jüngsten Reputationsschäden und Strafzahlungen prominenter Unternehmen der Real- und Finanzwirtschaft haben es noch einmal unterstrichen: Eines der zentralen Instrumente der Zukunftssicherung ist eine funktionierende Unternehmenskultur. Mit ihr lassen sich am effektivsten Werte und Verhaltensweisen der Mitarbeiter prägen und dadurch sowohl Risiken begrenzen als auch Innovationen forcieren.

### Auf dem Radar der Regulierer

Wertsicherung und -steigerung hängen daher auch in Banken entscheidend von ihrer Kultur ab. Aus diesem Grund ist sie mittlerweile auch auf dem Radar der Regulierer. Doch es fehlt bisher an Evidenz, ob die deutschen Kreditinstitute

– diese gestiegene Bedeutung der Unternehmenskultur bereits ausreichend erkannt haben,

– systematische Ansätze zur Messung und regelmäßige Analyse der Kultur verfolgen,

– die Bankkultur zur Etablierung des gewünschten Verhaltens der Mitarbeiter systematisch steuern.

Um einen Einblick in das Vorgehen der Praxis zu erhalten, wurden zwischen Januar und März 2016 leitfadengestützte Tiefeninterviews mit mehr als 20 Vorständen und Bereichsleitern von Banken sowie einem Fintech geführt und im Anschluss mithilfe der strukturierenden Inhaltsanalyse in Verbindung mit der Critical Incident Technique ausgewertet.

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, regelmä-

Big, 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 etwa in dem jüngsten Meeting ausschließlich „um Fragen der Führungskultur, die sehr mutig und offen diskutiert wurden und letztlich formal in neuen Führungsleitlinien münden sollen.“

Als Hauptauslöser für einen Kulturwandel wurde bei den befragten Banken ein Vorstandswechsel genannt. Dies bestätigt die in der Theorie der „dominant logic“ (Prahalad und Bettis 1986) hervorgehobene

*Laura Mervelskemper M. Sc., wissenschaftliche Mitarbeiterin/Doktorandin, und Prof. Dr. Stephan Paul, Lehrstuhl für Finanzierung und Kreditwirtschaft, Ruhr-Universität, Bochum*

*Einer guten Unternehmenskultur wird auch in Banken ein größerer Stellenwert beigemessen als früher. Diese Grundthese ihrer Studie sehen die Autoren als weitgehend gesichert an. Ob dabei Leistungskultur und unternehmerisches Denken stärker in den Vordergrund rücken oder traditionelle, eher familiäre Werte wie Partnerschaftlichkeit und Teamgeist stärker gefördert werden sollten, lassen sie offen. Ihr ausschlaggebendes Kriterium: Die Werte müssen zu der gewünschten Positionierung der verschiedenen Institute passen und gelebt werden – von der Vorbildfunktion des Topmanagements bis hin zu Vergütungsstrukturen. Konkreten Handlungsbedarf insbesondere hinsichtlich immaterieller Anreize und Förderungen sehen sie für Mitarbeiter, die besonders positiv hinsichtlich der Einhaltung der Werte und gewünschten Verhaltensweisen auffallen. (Red.)*

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 beimeisst. Dementsprechend gaben auch zwei Banken an, dass der „Kulturprozess durch den neuen Vorstand angestoßen“ beziehungsweise der „Kulturwandel durch den Vorstandswechsel eingeleitet“ wurde.

### Kultur passend zum Geschäftsmodell

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 Geschäftsmodells erforderlich machte, hat die Kultur in beiden Fällen einen deutlichen Bedeutungszuwachs beziehungsweise Wandlungsprozess erfahren. Insofern folgt die Kultur dem Geschäftsmodell und muss zu diesem passen. Eine traditionsreiche Bank wird schwerer eine Start-up-Kultur etablieren können – genauso 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 beziehungsweise 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 Aufgabenbereichen 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.“

### Ein kritischer Erfolgsfaktor bei Unternehmenszusammenschlüssen

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).

Auch außerhalb eines Unternehmenszusammenschlusses kann die Unternehmenskultur laut der befragten Banken über die ihr zugeschriebenen originären sowie die daraus resultierenden derivativen Funktionen einen positiven Wertbeitrag in einer Bank leisten (siehe Abbildung sowie Merzelskemper und Paul, ZfgK 15/2016).

Der in der Presse vielfach anzutreffende Hinweis, Banken hätten sich infolge 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 weitere Bank stellt den Zusammenhang zur Finanzkrise nur insoweit her, als dass 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 öffentlichen Beachtung der Unternehmenskultur 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 beziehungsweise der Veränderungsprozess „nichts mit der Finanzkrise zu tun“ hatte. Auslöser bei einer der beiden Banken war „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.“ Für die andere Bank, eine 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.

Unabhängig vom Grund des Bedeutungszuwachses ist dieser bei allen Banken deutlich zu erkennen. Angesichts dessen sollte davon auszugehen sein, dass aus-

gereifte Messinstrumente existieren, mit denen die Kultur regelmäßig analysiert wird. Dass dies in der Praxis jedoch auf Schwierigkeiten stößt, macht das Zitat eines Fintechs deutlich: „Wir sind zwar ein sehr datengetriebenes Unternehmen, aber mit Blick auf die Unternehmenskultur ist es schwer, Messpunkte anzusetzen.“ Diese Aussage verdeutlicht, dass die Unternehmenskultur keine Kennzahl ist, die sich durch zwei Klicks berechnen lässt. Auch bei den befragten Banken zeigte sich trotz der hohen Bedeutung der Unternehmenskultur ein eher gemischtes Bild:

### Schwierigkeiten bei der Messung

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 – zum Teil 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 Fragestellung 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 10 Kultur-Dimensionen herangezogen:

1. Gemeinsame Zielorientierung
2. Verantwortung gegenüber der Gesellschaft
3. Haltungen, Überzeugungen und Werte
4. Unabhängigkeit und Transparenz der Unternehmensaufsicht
5. Partizipatives Führungsverhalten
6. Unternehmer im Unternehmen
7. Führungskontinuität
8. Adaptions- und Integrationsfähigkeit
9. Kundenorientierung
10. Shareholder-Orientierung

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

### Regelmäßige Analyse

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 eine solche Analyse regelmäßig wiederholt werden.

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 ei-

nen 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 – dann würde sie zwar über das Klima, nicht aber über die Kultur informieren. 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?“

### Gesundheitsquote als flankierender Indikator

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 einsehen kann. Zugleich werden sie an den Vorstand weitergeleitet. 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-Grad-Befragungen ergänzt, wodurch mehrere Perspektiven in die Messung der Unternehmenskultur einbezogen werden und auf diese Weise eine ganzheitliche Sicht auf die Unternehmenskultur ermöglicht wird.

Das genannte 360-Grad-System stellt dabei eine der umfassendsten Formen der Personalbeurteilung dar. 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 Mitarbeiterperformance mittels Fragebogen und/oder geleiteten Interviews durch Vorgesetzte beziehungsweise Personalbeauftragte soll

auf diese Weise ein umfassendes individuelles Feedback ermöglicht werden (Berthel und Becker 2010).

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, der Kundenabwanderungsrate, Mitarbeiterfluktuation und Gesundheitsquote ermittelt wird. 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.

### Ganzheitliche Ansätze eher selten

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 100-prozentigen 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.

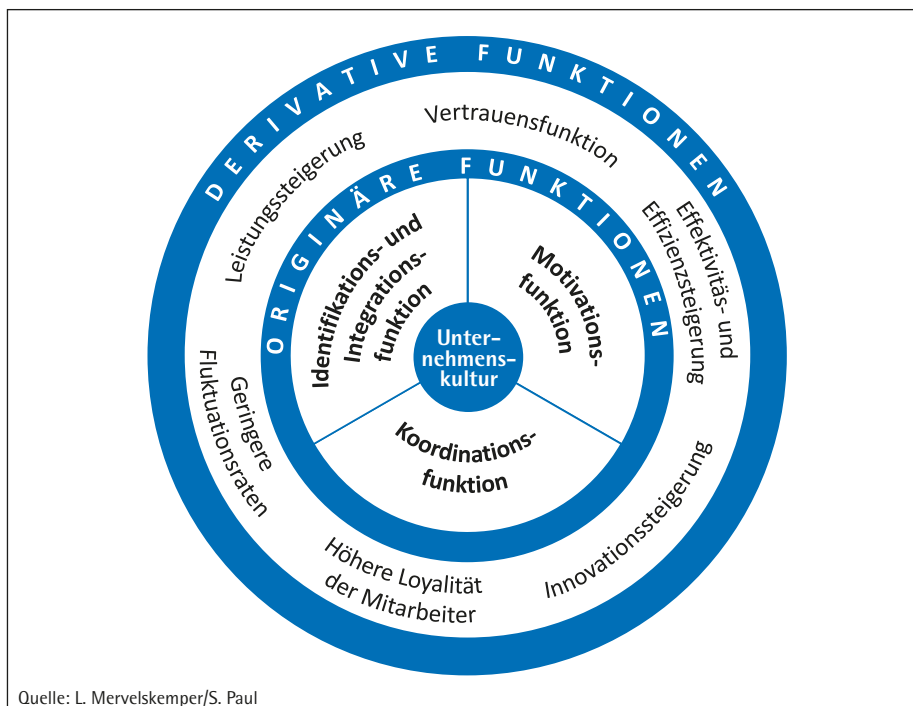
### „Zuckerbrot und Peitsche“ – Ansätze zur Steuerung

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 und 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

### Genannte Funktionen der Unternehmenskultur



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 On-Boarding-Tag für neue Mitarbeiter, um die Kultur kennenzulernen und – oftmals auch durch spielerische Einheiten – Verhaltensweisen einzuüben.“ Für Führungskräfte beständen zudem „umfangreiche Seminarangebote, in denen die geschilderten 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 In-house-Angebote investiert“ werde.

### Wichtige Rolle der internen Kommunikation

Das befragte Fintech hebt sich auch in diesem Punkt wieder von den Banken ab: Klassische Workshops zur Unternehmenskultur gebe es nicht, dafür aber „gemein-

same 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 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 Leistungsbeurtei-

lung 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 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 Ad-hoc-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.

### **Trend in Richtung einer Abschaffung der variablen Vergütung**

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

### **Immaterielle Anreize**

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“ beziehungsweise „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.

### **Einsatz von Sanktionsmechanismen?**

Wie sieht es im Gegensatz zu den positiven Anreizmechanismen bei negativem Verhalten aus? Gibt es Sanktionsmechanismen, die im Falle eines Fehlverhaltens beziehungsweise einer mangelhaften Anpassung an die Werte und die Kultur greifen oder 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 entsprechen-

den 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 von einigen Mitarbeitern im Laufe der Zeit aber auch 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 genutzt werden.“ 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.“

### Systematisierung und Ausbau notwendig

Aufgrund des kleinen Samples der durchgeführten Befragung ist an dieser Stelle zunächst nur ein Zwischenfazit möglich. In einer umfangreicheren Untersuchung müsste auf breiterer empirischer Basis den implementierten Mess- und Steuerungsinstrumenten und der Verknüpfung zur Bankperformance nachgegangen werden. Dennoch haben sich in den Gesprächen aufschlussreiche Erkenntnisse über aktuelle Entwicklungen im Zusammenhang mit 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 vonseiten der Regulierung, sondern auch, weil die Banken die Funktionen und positiven Wirkungsweisen einer starken Unternehmenskultur größtenteils bewusst wahrnehmen (siehe auch Mervelskemper und Paul, ZfgK-15/2016).

Allerdings wurde 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. Erst 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.

### Handlungsbedarf hinsichtlich immaterieller Anreize und Förderungen

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 festgestellt werden. Als zwingende Voraussetzung sollte in dieser Hinsicht beachtet werden, dass durch die Anreizstrukturen keine Fehlansätze 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 beziehungsweise 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 im Hinblick auf die ihr zugesprochenen positiven Funktionen – zu verschenken.

### Literaturverzeichnis

- Berthel, Jürgen; Becker, Fred G. (2010): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 9., vollst. überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Mervelskemper, Laura; Paul, Stephan (2016): Unternehmenskultur als Innovationstreiber? Ein Einblick in die Praxis. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (15), S. 746–751.
- Nink, Marco (2014): Engagement-Index. Die neuesten Daten und Erkenntnisse aus 13 Jahren Gallup-Studie. München: Redline-Verl.
- Prahalad, Coimbatore K.; Bettis, Richard A. (1986): The dominant logic. A new linkage between diversity and performance. In: Strat. Mgmt. J. 7 (6), S. 485–501. DOI: 10.1002/smj.4250070602.
- Pribilla, Peter (2002): Personelle und kulturelle Integration. In: Gerhard Picot und Helmut Bergmann (Hg.): Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 429–470.
- Unterreitmeier, Andreas (2004): Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions. Ansätze zu Konzeptualisierung und Operationalisierung. Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-81804-1>.
- Werner, Markus (1999): Post-Merger-Integration. Problemfelder und Lösungsansätze. In: Zeitschrift Führung + Organisation 69 (6), S. 332–337. ■■■■■