

Wirksames Risikomanagement erfordert ein komplementäres Wertesystem im Unternehmen



Der Kultur eines Unternehmens wird zwar vielfach eine hohe Tragweite und Relevanz für den Unternehmenserfolg bescheinigt, doch nicht selten erlebt man, dass sich selbst erfahrene Führungskräfte mit dem Begriff «Unternehmenskultur» vergleichsweise schwer tun, zumal er von vielen als weich und unbestimmt empfunden wird.

Prof. Dr. Rautenstrauch und Stefan Hunziker, MScBA

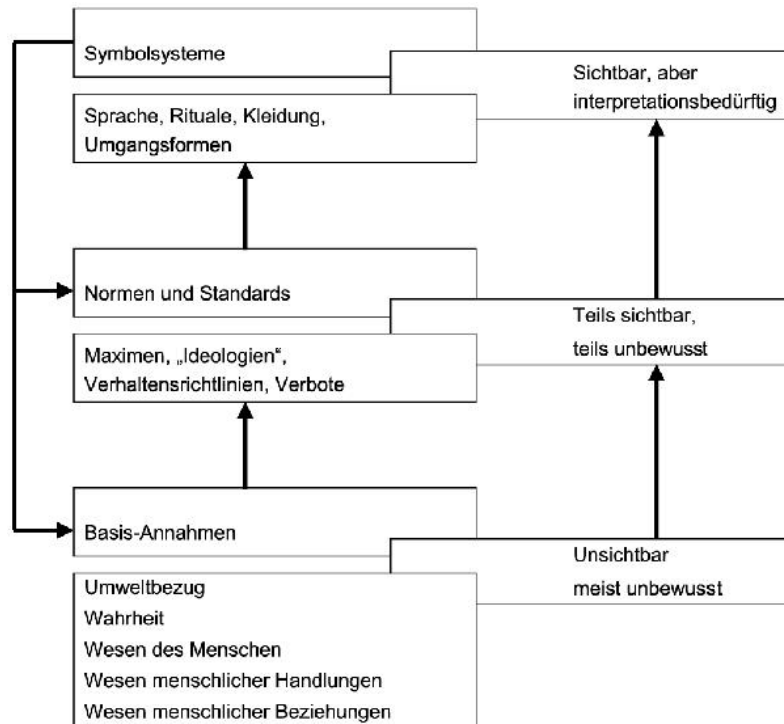
Begreift man die Unternehmenskultur als das individuelle, immaterielle Wertesystem, zu dem beispielsweise Werte wie Kreativität, Fleiss, Ehrgeiz, Disziplin, Durchsetzungsfähigkeit und andere gehören können, so leuchtet zugleich ein, dass jedes Unternehmen und die in ihm arbeitenden Menschen solchen Werte eine ganz individuelle Gewichtung bzw. Relevanz zuordnen. Jede Person und damit auch jedes Unternehmen entwickelt und «lebt» daher ein eigenes Wertesystem, innerhalb dessen es eine klare hierarchische Ordnung solcher Werte nach Prioritäten gibt.

Der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Denk- und Handlungsmuster aller Mitarbeitenden ist enorm, was sich auch in der Art und Weise des Umgang mit Risiken zeigt, denn durch das unternehmenskulturelle Umfeld wird regelmässig erst die Voraussetzung für eine wirksame Interne Kontrolle bzw. ein wirksames Risikomanagement geschaffen. Der vorliegende Beitrag beschreibt, was als Unternehmens- bzw. Risikokultur zu verstehen ist und zeigt zugleich die Zusammenhänge zwischen dem Wertesystem eines Unternehmens sowie dessen Risikokultur und Kontrollumfeld auf.

Was ist eigentlich eine Unternehmenskultur?

Als Unternehmenskultur bezeichnet man in Anlehnung an E. Schein das Muster gemeinsamer Grundprämissen, dass die Angehörigen des Unternehmens im Rahmen von Problemlösungsprozessen erlernt haben, das sich bewährt hat und daher als selbstverständlich und bindend gilt.

Eine Unternehmenskultur wird in ihrer Zusammensetzung und Erscheinung durch drei Ebenen gekennzeichnet, wie die Abbildung zeigt.



In seinem Modell stellt Schein als erste Ebene die Basisannahmen, als zweite Ebene die Normen und Standards und als letzte Ebene die Artefakte dar. Die Basisannahmen umfassen unbewusste und zugleich selbstverständliche Anschauungen und Wertorientierungen des menschlichen Daseins, die unsichtbar sind und zugleich die grundlegende Prämisse für die weiteren Ebenen bilden. Auf der zweiten Ebene existieren bereits teilweise sichtbare Wertvorstellungen, die sowohl nach aussen bekundet als auch reflektiert werden können. Beispiele hierfür finden sich in der zum Ausdruck gebrachten Unternehmensphilosophie sowie Unternehmensgrundsätzen und gelten als Teil der normativen Managementaufgaben. Die dritte und letzte Ebene der Symbolsysteme ist stets unmittelbar sichtbarer Ausdruck einer Unternehmenskultur und lässt sich vergleichsweise leicht durch die in einem Unternehmen gelebte Rituale, den spezifischen Sprach- oder Kleidungsstils beobachten. Die Analyse einer Unternehmens- und Risikokultur bedingt nach Schein die Berücksichtigung aller drei Ebenen, da ein richtiges Verständnis der Artefakte und der Normen und Werte voraussetzt, dass man die Prämissen der Grundannahmen kennt.

Wertesystem, Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg

Schein stellt das Wertesystem in Form der Grundprämissen der Unternehmung in das Zentrum der Unternehmenskultur; es bildet somit die Grundstruktur, auf der alles Weitere aufbaut. Unter Werte werden hierbei logisch Gebilde verstanden, welche die Grundbausteine sozialer Strukturen bilden bzw. diese erst ermöglichen, ordnen und beeinflussen. Auch Unternehmen stellen soziale Gebilde dar, die durch gemeinsame Werte und Grundprämissen eine Existenz, Ordnung und Steuerung erfahren. Sie sind fest in der Unternehmenskultur verankert und durch geschaffene Verhaltensweisen, Aussagen oder Gegenstände direkt beobachtbar. Die Grundprämissen oder Grundwerte, auf denen die Unternehmenskulturen basieren, ähneln sich innerhalb eines Kulturkreises sehr stark. Unternehmen gehen innerhalb eines Kulturkreises von einer gemeinsamen Wertgrundlage aus, die sie aber jeweils verschieden interpretieren und somit eine einzigartige Kultur innerhalb dieses größeren Wirkungszusammenhangs herausbilden.

Wertekulturen sind nicht nur durch so genannte harte Werte geprägt. Beispielsweise Toleranz im Sinne eines multikulturellen Miteinanders, Rücksichtnahme und Verständnis für Mitarbeiter in besonderen Situationen und Anerkennung von besonderen Leistungen stellen weiche Faktoren von

Wertesystemen dar. Den Arbeitsalltag prägt jedoch eher eine Kultur der Macht. Zwar findet eine Zusammenarbeit über die Hierarchieebenen statt, doch letztlich werden Entscheidungen von oben getroffen, also von den Personen, die in Machtpositionen sind. Geringer ausgeprägt ist die Kultur der Einigung und des Kompromisses, wirklich partizipative Modelle sind nur in wenigen Unternehmungen zu finden. In diesem Zusammenhang drängt sich die Frage auf, ob und wie sich harte und weiche Faktoren der Wertesysteme und darauf basierende Unternehmenskulturen auf den betrieblichen Erfolg auswirken. Eine von Deep White und in Kooperation mit dem MCM Institut der Universität St. Gallen durchgeführte Studie versucht diese Frage zu beantworten und untersuchte den messbaren Zusammenhang zwischen dem gelebten Wertesystem von Unternehmen und dem betriebswirtschaftlichen Erfolg. Die wichtigsten Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Wertekulturen in Unternehmen sind messbar und quantifizierbar.
- Es besteht ein nachgewiesener Zusammenhang zwischen bestimmten Werten und dem Erfolg eines Unternehmens. Ein Viertel des betriebswirtschaftlichen Erfolges ist auf die Wirkung der gelebten Wertekultur des Unternehmens zurückzuführen.
- Werte korrelieren miteinander und beeinflussen sich gegenseitig. Sie wirken auf Einstellungen, auf Verhalten, auf Ergebnisse und damit auf den Erfolg von Unternehmen.
- Die Übernahme bestimmter Werte und Wertekombinationen führen in Unternehmen zu höherem Erfolg. Mit Struktur- und Faktorenanalysen kann der Effekt von Werteveränderungen auf den Unternehmenserfolg quantifiziert werden.

Erfolgreicher als Kulturen die vorwiegend durch harte Werte geprägt sind, sind Unternehmenskulturen, die mit einem ausgeprägten Mass an Bodenständigkeit agieren, die Verantwortung für Mitarbeiter und Gesellschaft umsetzen und schließlich ein Umfeld ermöglichen, das den Mitarbeitern Selbstverwirklichung in der Aufgabe, Selbstachtung bei der Erfüllung von Leistung und Gerechtigkeit innerhalb des Unternehmens bieten.

Unternehmenskultur und Risikokultur

Eine angemessene Risikokultur ist Grundlage und Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit eines Risikomanagementsystems. Die Unternehmenskultur bestimmt dabei wesentlich die Art und Weise, in der Risiken innerhalb des Unternehmens behandelt werden. Die grundlegenden Normen, Werte und Einstellungen der Unternehmensmitglieder sowie deren fachlichen Kenntnisse bestimmen die Risikokultur, welche erheblichen Einfluss auf das Risikomanagement ausübt. Die Frage der Ausgestaltung von Kulturen wird in der Literatur kontrovers diskutiert; in diesem Beitrag wird davon ausgegangen, wonach das Management die Risikokultur aktiv beeinflussen kann und auch beeinflussen soll. Zur Änderung der bestehenden Risikokultur können drei Phasen unterschieden werden:

- Diagnose der IST-Risikokultur: Es werden analog der drei Ebenen nach Schein die unsichtbaren Basisannahmen als elementare Grundlage der Risikokultur (Empfindungen und Einstellungen der Unternehmensmitglieder zu Risiken), das Normen- und Wertesystem (ungeschriebene, informelle Verhaltensrichtlinien und Verbote mit Auswirkung auf das Verhalten der Unternehmensmitglieder auf Risiken), sowie das Symbolsystem (Risikohandbuch, Vorhandensein eines Riskmanagers als Beispiele) als sichtbare Erscheinungsform der Risikokultur, unterschieden. Mit Hilfe von Befragungen und Workshops im Unternehmen werden die Ausprägungen der drei Ebenen erfasst und beschrieben.
- Bestimmung der SOLL-Risikokultur: Die SOLL-Risikokultur ist mittels derselben Einflussfaktoren zu bestimmen, mit denen die IST-Risikokultur beurteilt wird. Folgende Faktoren haben entscheidenden Einfluss auf die Risikokultur eines Unternehmens: Strategie, Führungsstil, Personal, Kommunikation, Organisation und Prozess des Riskmanagements sowie die Reaktion auf Umweltveränderungen. Eine integrative Berücksichtigung aller Einflussfaktoren ist zwingend,

um eine Risikokultur zu gestalten, die ein umfassendes Risikomanagement ermöglicht und auch fördert.

- Massnahmen zur Risikokulturentwicklung: Die dazu notwendigen Massnahmen leiten sich aus dem Vergleich von IST- und SOLL-Risikokultur ab. Als Massnahmen gelten alle Aktivitäten, die der zielorientierten Veränderung der Risikokultur dienen. Beispiel dazu sind etwa die Etablierung und Umsetzung von Risikogrundsätzen, die Einbindung der Mitarbeiter und sonstige personalpolitische Massnahmen sowie die Einführung eines Risikomeldesystems.

Fazit

Eine die Unternehmensziele unterstützende Unternehmens- bzw. Risikokultur zu gestalten gilt nicht ohne Grund als wichtige Pflichtaufgabe des (Risiko-)Managements. Schliesslich wirkt eine angemessene Risikokultur nicht nur qualitätssteigernd auf das eingesetzte Risikomanagementsystem sondern ebenso umgekehrt. Auch aus diesem Grund wird durch das bereits weit verbreitete Rahmenwerk COSO die risikoorientierte Gestaltung des Kontrollumfelds als eine der zentralen Zielsetzungen betrachtet. Mit der schriftlichen Dokumentation von Unternehmens- oder Risikogrundsätzen ist es dabei längst nicht getan. Ebenso werden Massnahmen zur Etablierung und/oder Veränderung einer angemessenen Risikokultur immer wirkungslos bleiben, wenn anzustrebende Risikoeinstellungen von aussen nach innen getragen werden, denn wichtiger noch als das geschriebene Wort wirkt das durch das Management hierarchisch von oben nach unten gelebte Werteverständnis. Diese Einsicht untermauert auch die vorgenannte Studie, nach der das Management in erfolgreichen Unternehmen eine zielgerichtete Wertekultur «vorlebt», die Mitarbeitenden in den Prozess integriert und ein der Wertekultur des Unternehmens entsprechendes Verhalten durch Anerkennung honoriert.

Literatur

- Bungartz, O.: Eine Risikokultur schaffen, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 207, S. 22, 2004.
- Deep White; MCM Institut der Universität St. Gallen (2004): Grundlagenstudie «Wertekultur und Unternehmenserfolg», Zusammenfassung der Studie abrufbar unter http://www.deep-white.com/studies/value_study-de.php.
- Schein, E.: Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/Main, 1995.
- Schönborn, G.; Birkner, R.: Der Mensch im Mittelpunkt, Rheinischer Merkur, Nr. 3, 2006.

Prof. Dr. Rautenstrauch und Stefan Hunziker, MScBA

Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch ist Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern Wirtschaft und hat darüber hinaus Lehraufträge an der Universität Fribourg sowie weiteren Universitäten in Deutschland und Finnland. Seine Interessen- und Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich IKS / Risikomanagement, International Accounting und Controlling. Stefan Hunziker ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am IFZ und verfügt zudem über Erfahrungen aus mehreren IKS-Projekten. Für weitere Informationen: www.interne-kontrolle.ch