



## Risikokultur nach MaRisk – aber wie?

### ■ Risikokultur verstehen und zielgerichtet entwickeln

von Dr. Stefan Götz

**Sie haben viel über Risikokultur gelesen und fühlen sich in der Umsetzung der neuen Anforderungen trotzdem unsicher? In diesem Artikel lesen Sie warum, und lernen ein verständliches Risikokulturmodell kennen!**

Bereits seit einigen Jahren diskutieren die maßgeblichen regulatorischen Standardsetzer mögliche Anforderungen an die Risikokultur in Banken, die nunmehr ihren Niederschlag in der 5. MaRisk-Novelle gefunden haben. Die einschlägigen Dokumente sind hinlänglich bekannt, öffentlich zugänglich und werden zudem von einer Vielzahl an Aufsätzen und Analysen flankiert. Anstatt an dieser Stelle einen weiteren Überblick zu geben, lenken wir das Augenmerk auf folgende Fragen, die viele Manager und Mitarbeiter von Banken und Sparkassen trotzdem weiterhin als ungeklärt erachten:

- Was und wie viel muss ich zur Umsetzung konkret tun?
- Wie kann ich dabei größtmöglichen Nutzen für die Bank stiften?

Bei der Ursachenanalyse, warum diese Fragen noch immer bestehen, ist ein kurzes Experiment hilfreich. Dabei sollen die Teilnehmer ihre Konzentration zunächst auf einen vorgestellten Tennisball lenken, um sich nach einer kurzen Pause auf ihre

Vorstellung von Freiheit zu konzentrieren. Außerdem werden sie nach der individuellen relativen Wichtigkeit von Tennisbällen und Freiheit befragt. Es zeigen sich zwei Punkte: Erstens wird Freiheit durchgehend als weitaus wichtiger empfunden als Tennisbälle. Zweitens zeigt sich beim Abgleich der inneren Wahrnehmung aber auch, dass die Vorstellungen von einem (unwichtigen) Tennisball weitgehend deckungsgleich sind, während die Vorstellungen von (wichtiger) Freiheit selten bei zwei Menschen auch nur ungefähr übereinstimmen. Wie kommt das? Und wie passen beide Punkte zusammen? Die nachfolgenden Antworten auf diese Fragen führen direkt zu einem echten Verständnis des Phänomens Risikokultur.

Zunächst lässt sich bei genauem Nachdenken eine Erkenntnis über Sprache gewinnen: Sprache kann einerseits Sinneswahrnehmungen (Sehen, Hören, Fühlen usw.) – sprich Inhalt – transportieren. Ein gutes Beispiel ist der oben verwendete Begriff des Tennisballs, mit dem spezifische Sinneswahrnehmungen (rund,

gelb, filzig usw.) eng verbunden sind. Praktisch an inhaltlicher Sprache ist, dass sie vergleichsweise wenig Raum für Missverständnisse lässt. Allerdings ist ausschließlich inhaltliche Kommunikation angesichts der Vielfalt menschlicher Erfahrung ineffizient oder gar unmöglich. Menschen aggregieren Inhalte daher gewohnheitsmäßig zu Bedeutung, um kommunikations- und handlungsfähig zu sein. Beispiele sind neben der bereits erwähnten Freiheit unter anderem Heimat, Offenheit und viel mehr. Natürlich verbindet jeder Mensch auch mit diesen Begriffen konkrete Vorstellungen, die aber nicht an den Begriff selbst geknüpft sind. Stattdessen ist die Verbindung von Inhalt und Bedeutung höchst individuell und kontextabhängig. Daraus folgt zweierlei: Wenn wir Inhalte mitteilen, messen die Adressaten diesen Inhalten ihre individuelle Bedeutung bei (Motorrad = Urlaub/Gefahr). Wenn wir dagegen Bedeutungen mitteilen, „erfinden“ die Adressaten vielfältige unterschiedliche Inhalte dazu. Wird dieses Konzept von Inhalt und Bedeutung auf die Vorgaben der MaRisk zur Risikokultur angewendet, zeigt sich, dass sich diese fast ausschließlich auf der Bedeutungsebene wiederfinden. Inhalt wird dagegen nahezu keiner angeboten. Daraus ergeben sich erhebliche Umsetzungs- sowie Prüfungsrisiken. Denn die umsetzenden beziehungsweise ausführenden Mitarbeiter und anschließend interne und externe Prüfer müssen die Inhalte gezwungenermaßen zunächst interpretieren. Wie im eingangs beschriebenen Experiment zum Begriff „Freiheit“ werden dabei sowohl die Mitarbeiter untereinander als auch die Mitarbeiter mit den Prüfern schwerlich zu ähnlichen Ergebnissen kommen. Die Folgen sind eine inkonsistente Umsetzung und zahlreiche Prüfungsfeststellungen.

Wie kann dieses Dilemma nun aufgelöst werden? Ganz einfach mit einem Risikokulturmodell, das Inhalt und Bedeutung schlüssig miteinander verbindet. Zum Beispiel ein Modell auf Basis der sogenannten logischen Ebenen.

### Logische Ebenen als Schlüssel zur Risikokultur

Das Modell der logischen Ebenen lässt sich am einfachsten anhand einer Erzählung aus dem Buch „Komm, ich erzähl dir eine Geschichte“ von Jorge Bucay einführen. Darin berichtet ein Ich-Erzähler von seiner kindlichen Vorliebe für Zirkusbesuche und seiner Verwunderung über riesige, ausgewachsene Elefanten, die sich

von geradezu lächerlich kleinen Pflöcken am Ausreißen hindern lassen. Irgendwann leuchtet dem Erzähler ein, dass die Elefanten bereits als junge Tiere angepflockt werden. Nachdem sie Tag um Tag am Pflöck gezerzt haben, erkennen sie schließlich, dass sie nicht entkommen können. Diese Erkenntnis speichern sie als allgemeingültige Wahrheit ab, die sie hernach nicht mehr hinterfragen. Sie werden gleichsam zu Gefangenen ihres Erfahrungsschatzes.

Uns Menschen fällt es unterschiedlich schwer zu akzeptieren, dass wir das Schicksal des metaphorischen Elefanten in vielerlei Hinsicht teilen. Auch wir erleben von Kindesbeinen an unsere Umwelt und lernen, mit ihr umzugehen. Wir lernen, Situationen einzuschätzen, und erwerben Fähigkeiten und Ressourcen, diese zu beeinflussen oder uns wenigstens mit ihnen zu arrangieren. Gelegentlich erkennen wir aber auch unsere Grenzen und müssen mit Überforderung umgehen. Im Laufe unseres Lebens bilden wir auf diesem Weg „Wahrheiten“ und „Werte“ – die nichts anderes als Wahrheiten über gut und schlecht sind – heraus und ordnen Menschen und Situationen zunehmend in Stereotype ein. Anschließend determinieren diese Stereotype als unsere Erwartungshaltung die Wahrnehmung und Interpretation künftiger Situationen. Sie bestimmen unsere bestehenden und künftigen Fähigkeiten, mit diesen umzugehen, und limitieren damit letztlich unser Portfolio an möglichen Verhaltensweisen.<sup>1</sup>

Das Modell der logischen Ebenen – man mag es wie von insbesondere Dilts<sup>2</sup> eingeführt, als Instrument der persönlichen Optimierung begrüßen oder nicht – gibt Antworten auf die oben aufgeworfenen Fragen zu Tennisbällen und Freiheit:

Erstens finden sich Tennisbälle auf der inhaltlichen Ebene von Situationen, Erleben und Verhalten wieder, während sich Freiheit auf der Bedeutungsebene von Werten und Wahrheiten wiederfindet und damit zu der Ebene, die Menschen Halt und

1 Tatsächlich können uns bereits sehr einfache optische Experimente frapierend vor Augen führen, wie stark uns Erfahrung in unserem Erleben in die Irre führen kann. Dem interessierten und/oder kritischen Leser seien zur weiteren Recherche die Stichworte „Müller-Lyer-Täuschung“ und „Neckar-Würfel“ empfohlen.

2 Zum Beispiel in Dilts, Robert B. (2015): Identität, Glaubenssysteme und Gesundheit.



Abbildung 1: Logische Ebenen<sup>3</sup>

Orientierung vermittelt. Insofern erklärt sich die systematisch größere relative Wichtigkeit von Freiheit gegenüber Tennisbällen. Zweitens wird klar, dass Menschen von den Dingen, die ihnen wirklich wichtig sind, selbst bei identischen Bezeichnungen systematisch keine gemeinsame Vorstellung haben, weil sie auf individueller Aggregation und Interpretation einer Vielzahl unterschiedlicher Erlebnisse beruhen.

Übertragen auf die Mitarbeiter einer Bank, offenbart sich ein pragmatisches und belastbares Risikokulturmodell. Schließlich bringt jeder Kollege und jede Kollegin ganz persönliche Werte und Fähigkeiten morgens mit in die Bank – und gibt sie dort keineswegs am Eingang ab. Vielmehr determinieren Werte und Fähigkeiten jedes Kollegen und jeder Kollegin auch im Arbeitsalltag innerhalb des gesetzten Rahmens deren Verhalten. Die Werte, Fähigkeiten und Verhalten des gesamten Kollegenkreises bilden letztlich die Risikokultur der Bank.

### Schlussfolgerungen und Umsetzungsmodell

Jede Bank verfügt also auch ohne besonderes Zutun über eine Risikokultur. Diese wird in vielen Fällen jedoch weder besonders homogen noch funktional sein. Denn ohne ein abgestimmtes, gezieltes Vorgehen konkurrieren auf der Werteebene unsystematische, teils implizite und oft widersprüchliche Meinungen und Vorgaben miteinander. Und selbst eine weitgehend homogene und funktionale Risikokultur muss keinesfalls den Vorstellungen der Aufsicht entsprechen.

Die gute Nachricht ist allerdings, dass jede Risikokultur zielgerichtet weiterentwickelt werden kann. Dazu müssen erstens die zentralen Werte priorisiert, zweitens die risikorelevanten Prozesse überprüft, drittens die erforderlichen Ressourcen geplant und viertens die Umsetzung und Prüfungssicherheit gewährleistet werden.

Idealerweise gibt das Management seine persönlichen Werte und deren Hierarchie für die Risikokultur des Hauses vor – richtig: seine persönlichen Werte. Das Management ist gefordert, sich sehr persönlich und authentisch einzubringen, weil

<sup>3</sup> Vereinfacht in Anlehnung an J. O'Connor, J. Seymour (2009): „Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung“, S. 131 ff.

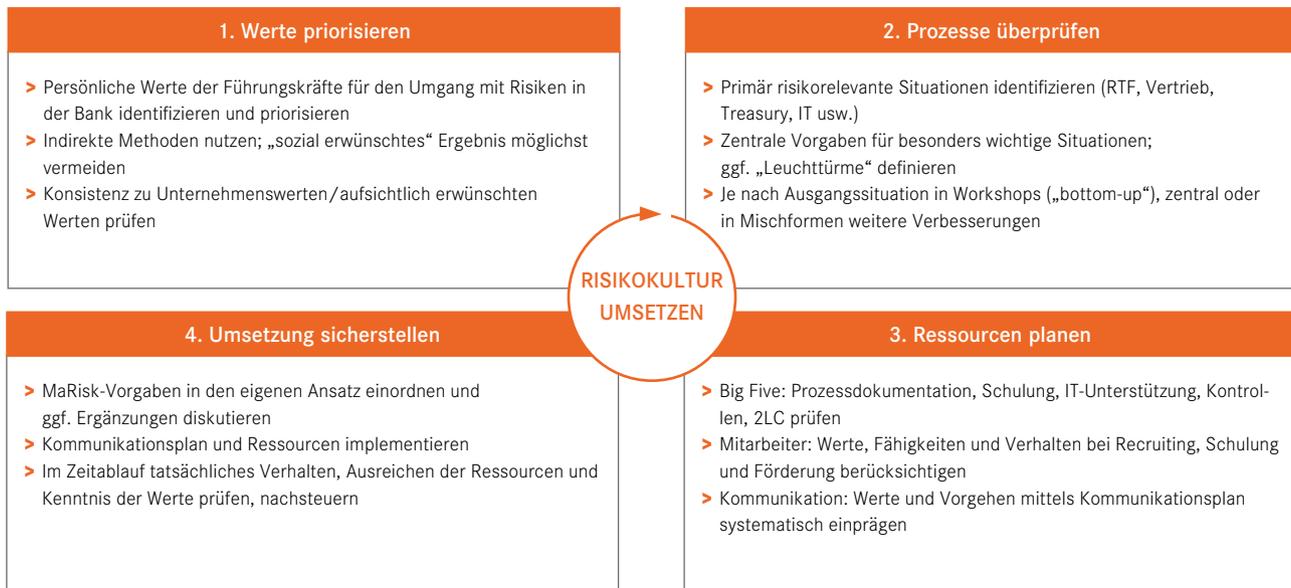


Abbildung 2: Umsetzungsmodell

die betreffenden Werte andernfalls kraftlos und auf Dauer unglaubwürdig sind. Zur Ermittlung von Werten und Wertehierarchie sind indirekte, assoziative Methoden empfehlenswert, um sozial erwünschte beziehungsweise politisch korrekte Ergebnisse zu vermeiden. Selbstverständlich bietet sich nachgelagert ein Abgleich zu den übergeordneten Unternehmenswerten sowie den aufsichtlichen Erwartungen an. Aber eben nur nachgelagert und dann in bewusster Abgrenzung zu den eigenen, persönlichen Werten.

Sind die wesentlichen Werte bekannt und priorisiert, schließt sich eine Überprüfung der risikorelevanten Prozesse an. Gemeint sind damit unter anderem aber ausdrücklich keinesfalls nur die Prozesse im Risikobereich als organisatorische Einheit. Ziel dieser Überprüfung ist nicht die Änderung möglichst vieler Prozesse, sondern eine gewissenhafte Adjustierung der bestehenden Prozesse anhand der definierten Werte. Dazu kann das Management für einzelne Schlüsselsituationen konkrete Vorgaben machen, an denen sich einer oder sogar alle Werte besonders deutlich zeigen. Jenseits solcher Leuchttürme bietet es sich aus mehrerlei Gründen allerdings an, die zuständigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zumindest teilweise selbst

den Review der ihnen obliegenden Prozesse übernehmen zu lassen und diesen Prozess mit einer straffen Projektorganisation zu unterstützen.

Die anschließende Planung der erforderlichen Ressourcen zur dauerhaften Umsetzung der so definierten Prozesse kann einerseits auf die bekannten „Big Five“ der Compliance abstellen: Prozessdokumentation, Schulungen, IT-Unterstützung, Kontrollen und Second-Level-Kontrollen. Natürlich sind nicht für jeden Prozess alle fünf Ressourcen erforderlich. Vielmehr können Erfahrungen mit Abweichungen von den bestehenden Prozessen, das Ausmaß der erfolgten Änderungen an einzelnen Prozessen, die Risikorelevanz des jeweiligen Prozesses sowie der Stellenwert der im Einzelfall zugrunde liegenden Werte zur Planung der Big Five dienen.

Andererseits verdienen die Mitarbeiter als Träger der Risikokultur zusätzliche Aufmerksamkeit im Sinne der Berücksichtigung von Werten, Fähigkeiten und Verhalten im Rahmen des Recruiting, von Weiterbildungsprogrammen, der Vergütung und ohnehin bei der Führungskräfteauswahl. Die einfache Überlegung dahinter ist, dass es natürlich sinnvoll



**Lesetipp**



Jorge Bucay: Komm, ich erzähl dir eine Geschichte – © S. Fischer Verlag, Frankfurt am Main.

ist, den bestehenden Mitarbeitern und Führungskräften die relevanten Werte und erwünschten Verhaltensweisen transparent zu machen und entsprechende Anreize zu setzen. Die Bank kann sich die Umsetzung einer Risikokultur aber erleichtern, wenn von vornherein Mitarbeiter eingestellt und Führungskräfte ausgewählt werden, denen die definierten Werte ohnehin am Herzen liegen. Darüber hinaus ist ein Kommunikationsplan erforderlich, der die zu verankernden Werte und das hier beschriebene Vorgehen systematisch und wiederholt verständlich macht.

Last but not least müssen die zuvor beschriebenen Schritte implementiert und prüfungssicher vorgehalten werden. Beispielsweise kann die Kenntnis der Werte seitens der risikorelevanten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie mittels Kontrollen die Einhaltung der Prozesse regelmäßig überprüft werden. Übrigens

lassen sich alle Anforderungen der MaRisk an die Risikokultur entlang der logischen Ebenen definieren und damit konkret auf den Werte- und Prozesskontext des Instituts übertragen. Damit ist dann letztlich auch die Eingangsfrage „Was und wie viel muss ich zur Umsetzung konkret tun?“ geklärt.

Und wie verhält es sich mit dem Nutzen für die Bank? Dieser besteht zunächst in der gesteigerten Umsetzungs- und Prüfungssicherheit bezüglich der Anforderungen an die Risikokultur. Außerdem können gemeinsame Werte, denen in der Bank ein zunehmend ähnliches Verständnis zugrunde liegt, Orientierung in neuen und außergewöhnlichen Situationen geben, die nicht im Detail durch Prozesse geregelt sind. In solchen Momenten leistet eine etablierte Risikokultur einen besonders wertvollen Beitrag für die Risikotragfähigkeit des Instituts. Bemerkenswert ist zudem, dass es sich bei dem hier vorgestellten Modell um einen enorm kraftvollen Ansatz für alle Arten von Unternehmenskultur handelt, weil das Management sich eigens persönlich einbringt – und zwar mit dem, was ihm selbst am wichtigsten ist.

**Ansprechpartner**



**Dr. Stefan Götz**

Management Consultant,  
impavidi GmbH – ein Tochterunternehmen  
der msgGillardon AG

> [stefan.goetz@impavidi.com](mailto:stefan.goetz@impavidi.com)