

06.13

ZRFC

Risk, Fraud & Compliance

8. Jahrgang
Dezember 2013
Seiten 241 – 288

www.ZRFCdigital.de

Prävention und Aufdeckung durch Compliance-Organisationen

Herausgeber:

School of Governance, Risk &
Compliance – Steinbeis-Hochschule
Berlin

Institute Risk & Fraud Management –
Steinbeis-Hochschule Berlin

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Dr. habil. Wolfgang Becker,
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

RA Dr. Karl-Heinz Belser,
Depré Rechtsanwalts AG

RA Dr. Christian F. Bosse,
Partner, Ernst & Young Law GmbH

Prof. Dr. Kai-D. Bussmann,
Martin-Luther-Universität
Halle-Wittenberg

RA Bernd H. Klose, German Chapter of
Association of Certified Fraud
Examiners (ACFE) e. V.

RA Dr. Rainer Markfort,
Partner, Mayer Brown LLP

Prof. Dr. Volker H. Peemöller,
Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg

RA Christian Rosinus,
Wirtschaftsstrafrechtliche
Vereinigung e. V., Vorstand

RA Prof. Dr. Monika Roth,
Leiterin DAS Compliance Management,
Hochschule Luzern

RA Raimund Röhrich,
Lehrbeauftragter der School of
Governance, Risk & Compliance

Dr. Frank M. Weller,
Partner, KPMG AG

Management

Compliance maßgeschneidert
[Interview mit Peter Fissenewert, 246]

Compliance-Kultur im Sinne IDW PS 980
[Schefold, 250]

Prevention

Herausforderung Compliance-Risiko
[Adam, 254]

Detection

Ethical Due Diligence und Aufsichtsrat
[Ruter, 259]

Legal

Vollständige Sicherheit durch ein CMS
nach IDW PS 980?
[Schinz/Hager, 262]

Die Berufung ThyssenKrupp
[Prudentino, 268]

NRW schlägt Verbandsstrafrecht für den
Bund vor
[Schefold, 273]

Profession

Karrieremanagement für Compliance-
Verantwortliche
[Unterberger/Christof, 279]

Beilage

Jahresinhaltsverzeichnis 2013

Karrieremanagement für Compliance-Verantwortliche

Anforderungen, Chancen & Perspektiven

Markus Unterberger / Jennifer Christof*

Es ist der Plan vieler Compliance-Verantwortlicher, berufliche Chancen gekonnt zu nutzen und auf der Karriereleiter steil nach oben zu steigen. Doch welche konkreten fachlichen Kompetenzen sind für eine Weiterentwicklung innerhalb dieser speziellen Berufsgruppe von Relevanz? Welche persönlichen Fähigkeiten sollten zur Verfügung stehen, um sich im Bereich Compliance erfolgreich weiterentwickeln zu können? Dieser Beitrag soll neue Perspektiven schaffen und die verschiedenen Möglichkeiten des persönlichen Karrieremanagements vorstellen.

1. Einleitung

Am Beginn einer erfolgreichen Karriere im Bereich Compliance stehen bestimmte Anforderungen. Diese sind meist sehr heterogen. Naturgemäß sind Compliance-Mitarbeiter ausgebildete Juristen. Sie sind Spezialisten in der Analyse regulatorischer Anforderungen und sie verstehen es, diese auf die jeweiligen Bedürfnisse ihres Unternehmens anzupassen. Um Richtlinien optimal in das Unternehmen integrieren zu können, bedarf es weiterer sozialer Kompetenzen, zum Beispiel ein gut ausgeprägtes Einfühlungsvermögen oder auch überdurchschnittlich starke Überzeugungskraft. Compliance-Mitarbeiter müssen in der Lage sein, ihre Anliegen verständlich zu vermitteln, zu trainieren und zu schulen sowie die Notwendigkeit und Dringlichkeit zu verdeutlichen.

Die schon genannten Attribute sind für die Vermittlung der Compliance-relevanten Themen unerlässlich. Das tatsächliche Anforderungsprofil eines Compliance-Mitarbeiters ist jedoch durch eine besondere Heterogenität der benötigten Fähigkeiten gekennzeichnet und umfangreicher als einleitend dargestellt.

2. Anforderungen an Compliance-Verantwortliche und ihr Entwicklungspotenzial

2.1 Fachlich überzeugen und mit Persönlichkeit gewinnen

Durch Betrachtung der Entstehungsgeschichte und mit Rücksicht auf das bisherige Wachstumsschema des Compliance-Bereichs, lässt sich die starke Konzentration auf juristisch ausgebildete Mitarbeiter nachvollziehen. Die ersten Compliance-Abteilungen waren und sind auch heute noch zumeist im Legal Department angesiedelt. Sie wachsen in und aus diesem Umfeld heraus und entwickeln sich selbst dabei immer mehr zu bedeutenden, eigenständigen Disziplinen.



Markus Unterberger



Jennifer Christof

Die stetig zunehmende Heterogenität der zu erfüllenden Aufgaben verlangt jedoch einen über das rechtswissenschaftliche Knowhow hinausgehenden Erfahrungsschatz. Für Unternehmen sind nicht nur Rechtsanwälte in Hinblick auf die Position eines Compliance-Verantwortlichen von Interesse, sondern insbesondere auch Personen, die ihre Erfahrungen in der Beratung oder innerhalb der Rechtsabteilung eines Unternehmens gesammelt haben. Von Relevanz ist für die Unternehmen in diesem Zusammenhang vor allem die Fähigkeit des unternehmerischen Denkens. Aus dieser Entwicklung und aus der Tatsache heraus, dass eine Vielzahl der Compliance-Aufgaben innerhalb von Projekten abgewickelt wird, resultiert der konkrete Wunsch nach Mitarbeitern, die über juristisches Fachwissen, allgemeine betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie über ausgeprägtes Knowhow für die Aufgaben des Krisen- und Projektmanagements verfügen. Unbekannte Sachverhalte und deren Hintergründe sowie das häufige Taktieren und die Behinderung bei der Informationsfindung durch die beteiligten Parteien bringen im Compliance-Bereich verschiedene Risiken mit sich und bedürfen daher auch besonderer Soft Skills der Verantwortlichen. Denn nur wer dazu in der Lage ist ebenso lösungsorientiert wie einfühlsam zu arbeiten und dies in Kombination mit einem entsprechenden Standing stellt, wird wirksam innerhalb der Compliance-Disziplin agieren können. Die Bedeutung des Umgangs mit anderen und die Fähigkeit, sich aufeinander einstellen zu können, schaffen sowohl persönliche als auch fachliche Akzeptanz für die eigene Person und dienen als Grundstein für jegliche Kooperationen.

Für die Zusammenarbeit und auch den Zusammenhalt innerhalb des Unternehmens sowie den einzelnen Abteilungen ist es wichtig, ein gutes Gespür für Menschen zu haben, Botschaften zwischen den Zeilen lesen zu können und auch in Extremsituationen dazu fähig zu sein, ein optimales Klima herstellen zu können. Falls die genannten Potenziale nicht vorhanden

* Mag. Markus Unterberger ist geschäftsführender Gesellschafter der Unterberger & Partner GmbH Executive Search und unterstützt Unternehmen dabei, die richtigen Führungskräfte und Spezialisten zu finden. Jennifer Christof B.A. ist zuständig für PR & Marketing bei Unterberger & Partner GmbH und unterstützt Unternehmen bei der Besetzung von Experten- und Führungskräftepositionen für den Bereich Compliance, Legal und Audit im deutschsprachigen Raum; Kontakt: www.unterberger.com.

sind, fehlt schnell die gemeinsame Wellenlänge, die als Katalysator eine besondere Rolle in der Kommunikation spielt. Andere können dadurch das Gefühl erhalten, nicht verstanden oder nicht richtig ernst genommen zu werden. Auf diese Weise kommt es häufig zu unnötigen Missverständnissen. Als Folgewirkung kann dies zu Enttäuschungen und Ablehnung im zwischenmenschlichen Bereich führen. Der Erfolg eines Compliance-Verantwortlichen wird allerdings auch von der Sicherheit im Auftreten beeinflusst, deshalb sollte man auch dieser Kompetenz eine besondere Aufmerksamkeit schenken. Durch gut ausgeprägte Potenziale ist es möglich, sozial höher gestellten Personen gegenüber entspannt und ungezwungen zu agieren. Das Auftreten wirkt in diesem Falle im Allgemeinen partnerschaftlich und resultiert in einer vereinfachten Akzeptanz bei Vorgesetzten und Mitarbeitern. Aufgrund der natürlichen Komplexität vieler Compliance-bezogener Aufgaben liegen viele Fallen, die den Abschluss eines Projekts verzögern oder gar verhindern können, bereit. Für diese Stolpersteine gilt es, über eine hohe Misserfolgstoleranz zu verfügen. Denn erfahrungsgemäß ist es nur mit dieser möglich, mit Misserfolgen des täglichen Berufslebens umgehen zu können und keine Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit aufkommen zu lassen. Im Idealfall führt eine gut ausgeprägte Toleranz in diesem Bereich sogar zu einer Kompensation des Misserfolgs durch noch größere Anstrengungen. Selbst in angespannten Arbeitssituationen, in denen sich zwangsläufig kleine Fehler einschleichen, ist eine Person mit hoher Misserfolgstoleranz dazu in der Lage, gelassen und souverän aufzutreten und sich nicht aus der Ruhe bringen zu lassen. Fehlt diese Fähigkeit werden schon kleinere Misserfolge zum Problem. Frustration oder sogar Selbstzweifel führen im Extremfall zu einer resignativen Grundhaltung. Stellt sich eine grundlegende Niedergeschlagenheit ein, wird auch das Arbeitstempo reduziert. Einfache Themen werden in diesem Szenario überanalysiert und die anfänglich gute Motivation geht schlagartig verloren.

Die fachlichen und sozialen Kompetenzen sind zum einen der Grundstein des erfolgreichen Arbeitens, zum anderen sind

sie auch die Voraussetzung für die individuelle Weiterentwicklung. Die Entwicklungsmöglichkeiten eines Compliance-Verantwortlichen sind dabei zahlreich.

2.2 Wirkungskreise & Entwicklungsmöglichkeiten

Es ist die Vielzahl stetig neuer, regulatorischer Bestimmungen und Richtlinien, die zu einer entsprechenden Ausweitung des Themengebiets Compliance in andere Abteilungen beiträgt. Einzelne Arbeitsfelder wurden und werden nach wie vor aufgrund dieser Neuerungen angeschlossen. Andere werden schleichend von Abteilungen abgezogen und bei den entsprechenden Compliance-Sektionen neu implementiert (beispielsweise Geldwäsche mit Schnittstelle zu Finanzen, Rechnungswesen, Controlling). Zum Teil sind jene, die zuvor verantwortlich waren, nicht ausreichend auf diese Bereiche eingegangen oder sie haben das Ruder aus der Hand gegeben. Im Nachhinein ist es schwierig aufgegebenen Verantwortungsbereiche zurück zu erobern. Compliance hatte dadurch jedoch die Gelegenheit im Unternehmen noch präsenter zu sein und mit neuen Initiativen zusätzliche Verantwortung und Aufgaben für sich zu gewinnen.

Für Verantwortliche aus dem Compliance-Sektor resultiert daraus ein noch breiteres Handlungsfeld mit zahlreichen Optionen für die persönliche Weiterentwicklung. In der Regel werden für hinzugewonnene Bereiche bestehende Mitarbeiter eingesetzt. Sie erhalten dadurch eine erweiterte Sichtweise in die Strukturen und Zusammenhänge der Arbeitsprozesse sowie die Chance an den neuen Herausforderungen persönlich und fachlich zu wachsen. Weil die neuen Aufgaben über Schnittstellen zu anderen Abteilungen verfügen, besteht die Aussicht sich in diese jeweilige Abteilung hinein zu entwickeln. Es ist durchaus vorstellbar, dass ein Compliance-Mitarbeiter, der regelmäßig Kontakt mit der internen Revision hat, sich auch für eine neue Position in diesem Bereich bewirbt und dort an seine bisherigen Erfolge anknüpft.

Compliance-Mitarbeiter sind Generalisten. Sie können sich schnell in neue Themen einarbeiten und sind vor allem dazu in der Lage, diese auch gut zu vermitteln. Es ist ihre Aufgabe, Mitarbeiter zu überzeugen, zu schulen, zu trainieren und zu überprüfen, ob die neuen Richtlinien auch gelebt werden. Da sich Unternehmen in stetig andauernden Veränderungsprozessen befinden und Umstrukturierungen schon lange keine Seltenheit mehr sind, sind Themen wie die Einführung neuer Prozesse, die Umsetzung von Änderungsmaßnahmen und die Implementierung neuer Systeme in allen Abteilungen relevant. Dabei können die Kompetenzen der Compliance-Mitarbeiter sowie deren Erfahrungen in Veränderungsprozessen von Hilfe sein. Dementsprechend ist auch eine weitere Entwicklungsperspektive zu erkennen. Es können nicht nur interessante Erfahrungen in anderen Bereichen gesammelt werden, ebenso wird die Chance geboten, sein Netzwerk zu vergrößern und die Bahnen für eine spätere Entwicklungsmöglichkeit zu stellen. Es besteht ebenso die Möglichkeit, sich innerhalb des allgemeinen Compliance-Felds weiterzuentwickeln und höhere Positionen anzustreben. In diesem Falle sollte allerdings beachtet werden, dass auch hier in erster Linie Personen mit einem breitgefächerten Erfahrungsschatz be-

vorzuzug werden. Dies ist durch die Komplexität und Heterogenität der Aufgaben eine nachvollziehbare Anforderung seitens der Unternehmen.

3. Proaktives Karrieremanagement

Es existieren verschiedene Methoden, die eine eigenständige und individuelle Karriereplanung unterstützen. Von dem von IBM entwickelten T-Shaping-Modell für Fachkräfte¹ über das Karrierequadrat von der Wirtschaftspsychologin und Karriereberaterin Svenja Hofert² bis hin zu der vielseitig einsetzbaren SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats Analyse) – sie alle dienen in diesem Rahmen in erster Linie der Analyse der eigenen Person und sollen bei der strukturierten Planung der eigenen Karriere behilflich sein.

Innerhalb des T-Shaping-Modells (siehe Abbildung 1) ist die für Experten naturgemäß verstärkte Entwicklung des Tiefenwissens (vertikaler Balken) von besonderer Bedeutung. Zwar wird dies auch bei Spezialisten nur durch zusätzliche Social Skills (horizontaler Balken) zu einer verwendbaren Fähigkeit³, nichtsdestotrotz wird die Gewichtung der beiden Bereiche als nicht notwendig und die Betrachtungsweise als nicht differenziert genug erachtet, um sie als allgemein hilfreich definieren zu können.

Das Karrierequadrat (Abbildung 2), welches eine Weiterentwicklung des T-Shaping-Modells darstellt, ist für den allgemeinen Gebrauch wiederum besser ausgestattet. Da es innerhalb seiner vier Kernbereiche auf die persönlichen Kompetenzen, das Fach- und Erfahrungswissen sowie die Kommunikations- und Methodenkenntnisse eingeht, wird es in diesem Rahmen als besonders zweckdienliche Methode der eigenen Karriereplanung erachtet. Durch die Fokussierung des selbstdefinierten Ziels und den Entwurf eines Plan B unterstützt es den Anwender bei der Selbstreflexion und der darauffolgenden Umsetzung der Vorhaben. Das Miteinbeziehen eines Zieles, die Schaffung von Meilensteinen und messbaren Teilerfolgen sowie die Festlegung einer dafür vorgesehenen Zeitspanne dienen nicht nur dem strukturierten Vorgehen, sondern motivieren vor allem auch den Anwender.

Im Gegensatz zum erstgenannten Modell wird über die positiven Fähigkeiten hinausgehend auch den negativen Seiten Beachtung geschenkt. Dennoch werden auch hier die externen Chancen und Risiken nicht miteinbezogen und zeigen daher kein vollkommene Bild aller relevanten Einflussgrößen.

Die SWOT-Analyse (Abbildung 3) besticht in diesem Vergleich durch das Ein-

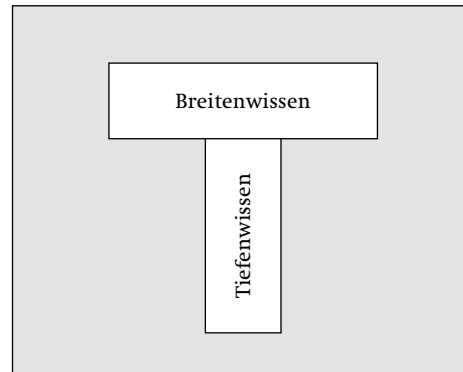


Abbildung 1:
T-Shaping-Modell

- 1 Vgl. Hofert (2011), abrufbar unter <http://karriereblog.svenja-hofert.de/2011/03/lang-und-breit-karriere-in-t-form/> (Stand 20. 10. 2013).
- 2 Vgl. Hofert (2013), abrufbar unter <http://karriereblog.svenja-hofert.de/2013/08/karriere-planen-so-geht-es-ganz-konkret/> (Stand 20. 10. 2013).
- 3 Vgl. Hofert (2011), abrufbar unter <http://karriereblog.svenja-hofert.de/2011/03/lang-und-breit-karriere-in-t-form/> (Stand 20. 10. 2013).

Abbildung 2:
Karrierequadrat

		Fachwissen				
		Einfühlungsvermögen	Verantwortungsbereitschaft	Nichtvorhandenes Fachwissen →	Vorhandenes Fachwissen →	
				IT-Compliance	Accounting Training	IT-Finance SOA 302, SOA 404
				Juristisches Staatsexamen	Master in Business Law	SAP Training SCM 500/520
Persönliche Kompetenzen	Flexibilität	Analytisches Denken und Prozessdenken	Ziel: Global Compliance-Officer		Vorhandenes Erfahrungswissen ↓	Nichtvorhandenes Erfahrungswissen ↓
	Kein Netzwerker	Organisiert, strukturiert, proaktiv			Erfahrung mit int. Konzernstruktur	Koordination versch. Compliance OE
	Nichtvorhandene persönliche Kompetenzen ↑	Vorhandene persönliche Kompetenzen ↑			Abstimmung strategischer Vorhaben	Schulung des Managements
	Vorhandene K & M Kompetenzen →	Nichtvorhandene K & M Kompetenzen →			Informationsmanagement	Problem-lösungs-fähigkeit
				Präsentationstechniken	Konfliktmanagement, Knowhow	Mediationstechniken
					Prüfung normativer Entwicklungen	Führung der Risk Assessments
				Kommunikations- und Methodenkompetenz		

Ein gutes Netzwerk kann auf dem Weg nach oben entscheidend sein.

Umweltfaktoren	SWOT-Analyse / IT-Compliance	Persönliche Faktoren	
		Strengths / Stärken ▶ Analytisches Denkvermögen ▶ Verantwortungsbereitschaft	Weaknesses / Schwächen ▶ Keine Erfahrung im IT-Compliance ▶ Schlechter Netzwerker
	Opportunities / Chancen ▶ Positive Branchentrends ▶ Stetig neue Regelungen	Mit den Stärken bestehende Chancen nutzen.	Schwächen überwinden, um Chancen nutzen zu können.
Threats / Risiken ▶ Starker Wettbewerb ▶ Schlechte Marktentwicklung	Verwendung der eigenen Stärken zur Abwehr der Risiken.	Schwächen beseitigen, um Gefahren überwinden zu können.	

Abbildung 3: SWOT-Analyse zur Anwendung im Karrieremanagement

beziehen der gerade als notwendig, jedoch bis jetzt als fehlend bestimmten, externen Faktoren. Durch Anwendung dieser Methode auf die eigene Person ist es möglich, eben nicht nur die eigenen Stärken und Schwächen zu identifizieren, sondern auch die Chancen und Risiken, die sich aus dem eigenen Umfeld ergeben. Beim Gebrauch dieser Analyseform ist es jedoch von Bedeutung, zwischen den verschiedenen fachlichen Fähigkeiten und den sozialen Kompetenzen innerhalb der Stärken und Schwächen zu differenzieren. Denn nur durch eine voneinander getrennte Betrachtung wird es ermöglicht, im nächsten Schritt eine zielführende Symbiose aller vier Bereiche zu schaffen. Naturgemäß zielt die SWOT-Analyse durch die daraus ableitbaren Strategien auf eine Zielfindung ab und arbeitet nicht darauf zu. Dies stellt folglich ein

relevantes Unterscheidungsmerkmal zu dem Karrierequadrat dar und sollte dementsprechend für solche Entwicklungsvorhaben genutzt werden.

Das Karrierequadrat ist im Besonderen für die persönliche Weiterentwicklung und die Umsetzung seiner individuellen Ziele geeignet. Es lässt eine breitgefächerte Selbstreflexion zu und unterstützt durch die zuvor notwendige Zielsetzung vor allem Personen, die schon über einen ausreichenden Erfahrungsschatz im persönlichen und fachlichen Bereich verfügen.

Die SWOT-Analyse konzentriert sich auf die Findung von verschiedenen Strategien und daraus resultierenden Zielsetzungen. Aus diesem Blickwinkel betrachtet, lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass diese Methode für Unentschlossene, die für sich selbst noch kein Karriereziel definieren konnten, gegebenenfalls besser geeignet ist. Ebenso könnte sie als erster Schritt im Rahmen der Karriereplanung gesehen werden und den Grundstein für das Karrierequadrat bilden.

4. Fazit

Verantwortliche aus dem Compliance-Bereich besitzen im Allgemeinen die Fähigkeit komplexe Aufgaben zu übernehmen, bei denen es darum geht, die Unternehmen und deren einzelne Abteilungen auf neugesetzte Ziele einzustimmen bzw. neue Prozesse und Strukturen einzuführen. In der Regel verfügen sie über einen rechtlichen Hintergrund oder haben zumindest ein außerordentlich gutes Verständnis für Recht. Ihre unternehmerisches Denkvermögen sowie die Fähigkeit durch ein gutes Standing überzeugen zu können und ihr Gespür für Menschen machen sie zu vielseitig einsetzbaren Zugpferden in jedem Unternehmen.

Die Veranschaulichung der wichtigsten Kompetenzen und deren Bedeutung für den Erfolg im Compliance-Segment sollen als Hilfestellung für das persönliche Karrieremanagement dienen. Es bleibt abschließend festzuhalten, dass das Bewusstwerden und die Analyse der eigenen fachlichen und persönlichen Kompetenzen sowie die Formulierung eines Zieles nur die ersten Schritte im Rahmen des Karrieremanagements darstellten. Die vorgestellten Modelle sollen unterstützen und die weitere Vorgehensweise planbar machen. Nichtsdestotrotz sollte einem stetig bewusst sein, dass die Karriere nicht nur von einem selbst sondern eben auch von anderen abhängig ist. Schaffen Sie sich daher ein Netzwerk und finden Sie Personen, die Sie auf Ihrem Weg, privat wie beruflich, unterstützen können.