

# Compliance Praxis

Ausgabe 2 | 2012

## Compliance Inside Compliance & Personalmanagement

Die Personalabteilung spielt für die Umsetzung effektiver Compliance-Maßnahmen eine zentrale Rolle.

## Im Brennpunkt Corporate Governance

Tone at the Top

Die Korruptionsklausel im ÖCGK

Interessenkonflikte im Vorstand & Aufsichtsrat

## Teure Geschenke!

Einladungen, Geschenke, Spenden, Sponsoring, Provisionen: Was ist erlaubt, und was ist strafbar?



**„Wer das Warum versteht, handelt motiviert.“**

Interview mit Dr. Wolfram Littich,  
CEO der Allianz Österreich

Netzwerkpartner



digital spirit

BAKER & MCKENZIE



Unterberger & Partner  
Executive Search



LexisNexis®

# Compliance-Fachkräfte-Mangel: Eine Marktuntersuchung

Erfahrungen zeigen, dass die Suche nach Compliance-Experten und -Führungskräften beschwerlich sein kann. Der Personalberater Unterberger & Partner spricht von einem Fachkräftemangel in diesem Sektor. Die Suche gestaltet sich oft schwierig, weil unklar ist, wo und wie geeignete Kandidaten zu finden sind. Zur Analyse des Compliance-Personalmarkts hat Unterberger & Partner deshalb eine Befragung unter Experten in Deutschland und Österreich durchgeführt. Der Artikel stellt die Ergebnisse der Studie vor und wagt einen Ausblick auf die Zukunft.

## Von Markus Unterberger

Für die Untersuchung wurden Experten aus den Bereichen Versicherungen, Finanzdienstleister, Wirtschaftsprüfer, Industrie und Handel im Zeitraum von November bis Dezember 2011 telefonisch interviewt. Zu der Gruppe der Experten zählten die Chief Compliance Officer sowohl von DAX 30-Unternehmen als auch von weiteren großen Unternehmen Deutschlands und Österreichs.

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Befragung dargestellt.

### Die Bandbreite der fachlichen Kompetenzen

Die in der Untersuchung befragten Experten erachten vor allem die Kombination

von juristischem und betriebswirtschaftlichem Fachwissen als besonders relevant für Compliance-Positionen (s. Abbildung 1). Hervorzuheben ist allerdings die Tatsache, dass die wenigsten „ausgebildete Juristen“ damit meinen. Gesucht werden Personen mit einem juristischen Grundverständnis, denn dies ist nach Meinung der Experten oftmals vollkommen ausreichend. Es ist für gewöhnlich nicht „der Fachexperte“, sondern eher „der Generalist“, den Unternehmen brauchen. Diese Tatsache kann für den einen oder anderen Juristen, der sich bis dato nur mit rechtlichen Fragen konfrontiert sah, zum Deal-Breaker werden.

Je nach Funktion im Compliance-Bereich werden natürlich auch andere fachliche Qua-

lifikationen benötigt. Am häufigsten wurden hier das Unternehmensverständnis und Erfahrungen aus dem Bereich Projektmanagement bzw. Organisation genannt. Vereinzelt wurden auch psychologische Kenntnisse, Produktverständnis, EDV-Kenntnisse und dergleichen genannt. Für die Personen, die an einer Arbeit im Bereich Compliance interessiert sind, gilt es daher, schon im Studium die richtigen Schwerpunkte zu setzen und sich somit mit einem möglichst breiten Fachwissen den Herausforderungen des Compliance-Marktes zu stellen.

### Soft Skills: Kommunikationsfähigkeit als Schlüssel zum Erfolg

Dass auch in Compliance-Positionen sogenannte „Soft Skills“ nachgefragt werden, steht außer Frage. Doch welche Soft Skills sind es, die einen Compliance-Mitarbeiter im Besonderen qualifizieren?

Im Rahmen von Compliance geht es ständig darum, bestimmte Ziele zu erreichen und einmal getroffene Entscheidungen konsequent zu vertreten. Vor allem in schwierigen Zeiten muss man in der Lage sein, Richtlinien einzuhalten und an der Verfolgung der übergeordneten Ziele festhalten. Dies ist keine leichte Aufgabe, vor allem, weil man dabei immer auch Gefahr läuft, gegen die Interessen einer oder mehrerer involvierter Parteien entscheiden zu müssen. In diesem Sinne stehen auch in der Befragung die Kommunikationsfähigkeiten an erster Stelle. Alle Beteiligten haben sie als Quintessenz für ein erfolgreiches Arbeiten im Bereich Compliance eingestuft.

Die richtige Kommunikation betrifft alle Ebenen: Ein Compliance-Angestellter muss in der Lage sein, sowohl nach oben, nach unten, als auch mit Gleichgestellten richtig zu kommunizieren. Durchsetzungsvermögen spielt in diesem Zusammenhang natürlich auch eine wichtige Rolle. Die Kommunika-

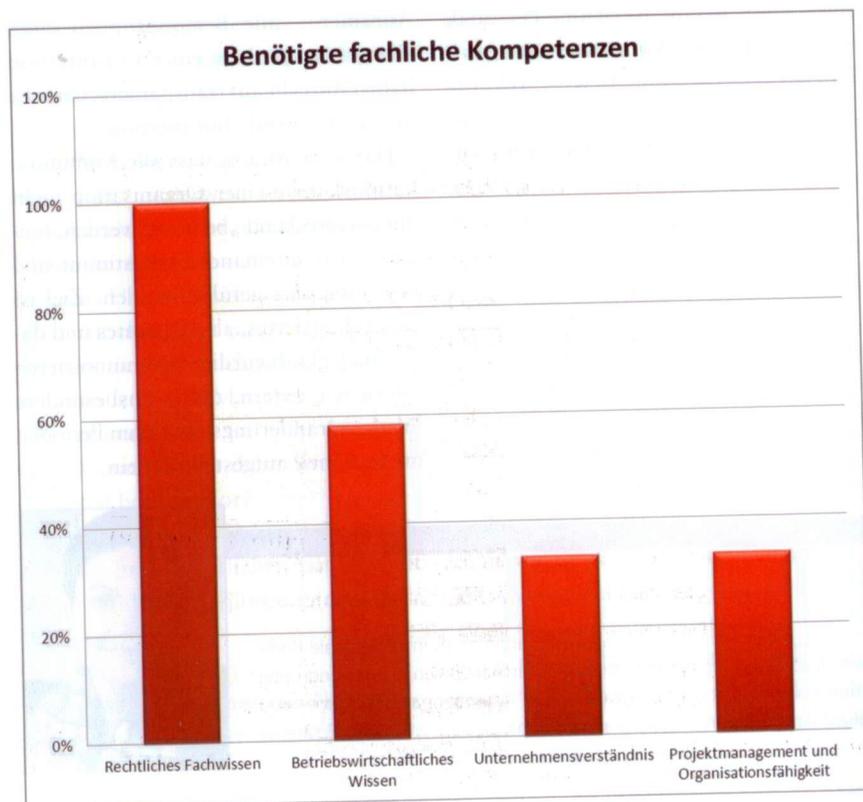


Abbildung 1

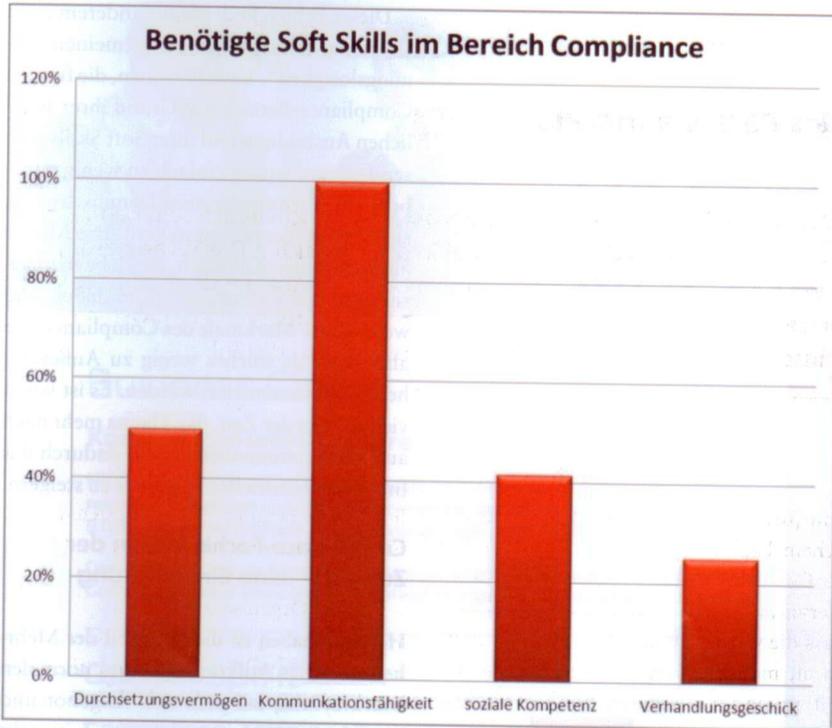


Abbildung 2

tion allein ist nämlich eher weniger wert, wenn es an Durchsetzungsvermögen mangelt. Man muss hinter seinen Entscheidungen stehen und sie mit Bestimmtheit durchsetzen.

Hervorzuheben ist der Faktor „Integres Verhalten“! Es wurde zwar von nur einer der befragten Personen konkret genannt – doch alle befragten Experten haben dieses Merkmal zumindest umschrieben und dabei als DAS zentrale Merkmal genannt.

### Potenziale erkunden – eine Analyse auf dem Weg zum erfolgreichen Recruiting

Das Erfassen der fachlichen sowie sozialen Qualifikationen stellt bei jeder Personalsuche eine Herausforderung dar. Wir alle haben ein Bauchgefühl und können dadurch versuchen, Dinge zu erraten. Weitaus valider ist hier jedoch die Anwendung einer Potenzialdiagnostik – sie macht das Bauchgefühl messbar/ bewertbar und vervollständigt das Bild eines Kandidaten und seiner Eignung für die zu vergebende Position.

Unterberger & Partner stützt sich beispielsweise seit Jahren auf ein vom Max-Planck-Institut entwickeltes DNLA (= The Discovery of Natural Latent Abilities)-Verfahren (s. Abbildung 3). Es handelt sich dabei um eine DIN-zertifizierte Diagnostik, die sowohl über schlummernde Potenziale, als auch über die bereits vorhandenen Stärken und Schwächen Aufschluss gibt. Diese

objektive Sichtweise verdeutlicht, wie man Mitarbeiter individuell entwickeln und motivieren kann. So erreicht man langfristige Mitarbeiterbindung und steigert den Erfolg des Unternehmens.

Es sind die stetig steigenden Anforderungen, Stress, Leistungsdruck und Verände-

rungen, die es erforderlich machen, dass jemand nicht nur fachlich, sondern eben auch außerfachlich – dh persönlich – bestens qualifiziert ist, um im Beruf erfolgreich zu sein. Die DNLA-Analyse macht es leichter, persönliche Erfolgspotenziale von Bewerbern zu messen.

Nehmen wir das Beispiel der Kommunikationsfähigkeiten: Dies war in unserer Befragung die wichtigste Komponente innerhalb der Soft Skills. In der DNLA wird sie anhand verschiedener Dimensionen gemessen. Um also zu beweisen, dass starke kommunikative Fähigkeiten vorhanden sind, müssen ausreichende Potenziale in den Dimensionen Kontaktfähigkeit, Einfühlungsvermögen und Kritikstabilität erkannt werden.

Diese Potenziale werden bei DNLA erfasst, erläutert und mit einem Coachingplan beschrieben.

Dies hat nun zweierlei Nutzen: Zum einen erfahren die Bewerber selbst, bei welchen Ausprägungen sie noch Entwicklungspotenzial haben und können an sich selbst arbeiten. Zum anderen stellt es für Unternehmen eine gute Ausgangsbasis dar. Neue Mitarbeiter können so schneller eingearbeitet, gezielt motiviert und weiterentwickelt werden. Dies führt zu einer besseren Performance und kann dadurch einen Mehrwert für das gesamte Unternehmen darstellen.

Dies ist der für die oben genannte Position vorgegebene Anforderungsgrad, der je nach beruflicher Anforderung von Faktor zu Faktor unterschiedlich eingestellt ist. Beispiel: Für den Berater (höchste Ansprüche) ist programmintern die Anforderung an die Kontaktfähigkeit wesentlich härter eingestellt als für einen Buchhalter (kein Kundenkontakt).

| Bereiche          | Dimensionen             | Ausprägungen der Potenziale |    |    |    |    |    |    |    |   |
|-------------------|-------------------------|-----------------------------|----|----|----|----|----|----|----|---|
|                   |                         | -3                          | -2 | -1 | OK | +1 | +2 | +3 |    |   |
| Leistungsdynamik  | Eigenverantwortlichkeit |                             |    |    |    |    |    |    | +2 | 5 |
|                   | Leistungsdrang          |                             |    |    |    |    |    |    | +1 | 6 |
|                   | Selbstvertrauen         |                             |    | -2 |    |    |    |    |    | 6 |
|                   | Motivation              |                             |    |    |    |    |    |    | +1 | 5 |
| Interpers. Umfeld | Kontaktfähigkeit        |                             |    |    |    |    | OK |    |    | 6 |
|                   | Auftreten               |                             |    |    |    |    | OK |    |    | 6 |
|                   | Einfühlungsvermögen     |                             |    |    |    |    |    |    | +1 | 6 |
| Erfolgswille      | Einsatzfreude           |                             |    |    |    |    | OK |    |    | 5 |
|                   | Statusmotivation        |                             |    |    |    |    |    |    | +1 | 5 |
|                   | Systematik              |                             |    |    |    |    |    |    | +1 | 5 |
|                   | Initiative              |                             |    |    |    |    |    |    | OK | 5 |
| Belastbarkeit     | Kritikstabilität        |                             |    |    |    |    |    |    | +1 | 5 |
|                   | Misserfolgstoleranz     |                             |    |    |    |    |    |    | +1 | 5 |
|                   | Emotion. Grundhaltung   |                             |    |    |    |    |    |    | +1 | 5 |
|                   | Selbstsicherheit        |                             |    |    |    |    |    |    | OK | 6 |
|                   | Flexibilität            |                             |    |    |    |    |    |    | -1 | 4 |
|                   | Arbeitszufriedenheit    |                             |    |    |    |    |    |    | +1 | 4 |

Abbildung 3

Probleme bei der Personalsuche

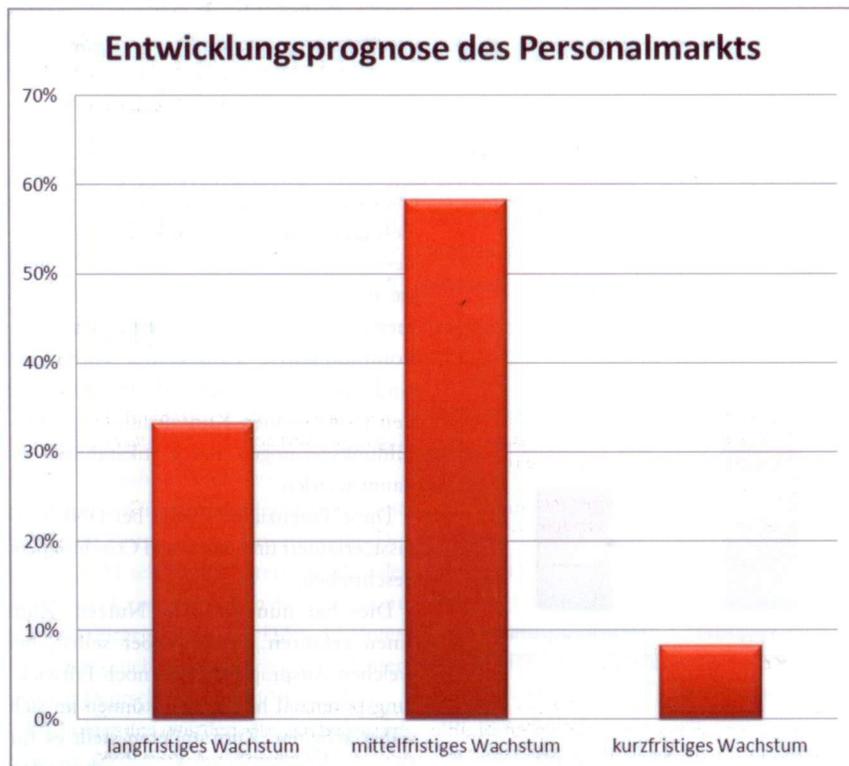


Abbildung 4

Wir wissen alle, wie schwierig es ist, geeignete Mitarbeiter zu finden. Daher ist es auch nicht überraschend, dass es bei einem so komplexen und doch sensiblen Bereich wie dem der Compliance besondere Hürden zu überwinden gilt. In der Untersuchung konnte festgestellt werden, dass die Personalsuche vor allem aufgrund von zwei Faktoren scheitert.

Zum einen setzen Bewerber falsche Ausbildungsschwerpunkte. In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass ein Mangel an seriösen Anbietern für eine eigenständige und fachlich gut fundierte Compliance-Ausbildung besteht. Hinzu kommt der weiter oben erwähnte Mix aus fachlichen Kompetenzen und Soft Skills. Den kann man – das gilt heute und wahrscheinlich auch noch in Zukunft – auf keiner Universität lernen.

Der zweite Faktor bezieht sich auf die starke Nachfrage in diesem Sektor. Da die Entwicklungen in den letzten Jahren mit rasender Geschwindigkeit stattgefunden haben und auch immer neue Regelungen aufkommen, die implementiert werden müssen, ist die Nachfrage der Unternehmen nach Compliance-Kräften besonders hoch! Um sich vor Korruptionsfällen zu schützen, werden die internen Kontrollsysteme ausgebaut. Um auf der sicheren Seite zu sein, stellt der Bereich Compliance einen zentralen Stellenwert dar. Es sind auch nicht mehr nur die großen DAX 30-Unternehmen, die sich dafür interessieren. Eine Vielzahl an mittelständischen Unternehmen zieht nach und tut es den Großen gleich. Für diese große Menge an Nachfrage fehlen schlichtweg geeignete Leute.

Dieses Fehlen findet unter anderem auch Ursprung in einer Art „Allgemeinen Ahnungslosigkeit“. Viele Personen, die für den Compliance-Bereich auf Grund ihrer fachlichen Ausbildung und ihrer Soft Skills passend wären, wissen einfach zu wenig darüber und haben eine gewisse Hemmschwelle, sich diesem Bereich zu nähern. Die Menge an spannenden Aufgaben, die zu bewältigen sind und der Facettenreichtum dabei, sind wesentliche Merkmale des Compliance, die allerdings als solches wenig zu Außenstehenden kommuniziert werden. Es ist somit vielleicht an der Zeit, das Thema mehr nach außen zu kommunizieren, um dadurch das Interesse potenzieller Bewerber zu steigern.

Compliance-Fachkräfte in der Zukunft – eine Einschätzung

Hervorzuheben ist die Einigkeit der Mehrheit über das Aufkommen eines normalen Marktzyklus, bei dem sich Angebot und Nachfrage ab einem gewissen Zeitpunkt einpendeln werden. Wie schnell dieses Gleichgewicht erreicht werden wird, hängt von vielen Faktoren ab.

Die persönlichen Prognosen der befragten Experten gehen von einem mittel- bis langfristigen Marktwachstum aus. Einflüsse, wie sie von einer neuen Finanzkrise kommen könnten – so zum Beispiel Neuerungen von regulatorischen Anforderungen –, werden das Bild der Zukunft prägen. Festzuhalten bleibt, dass der Markt momentan unausgeglichen ist – es werden mehr Personen gesucht, als vorhanden sind und anzeigengestützte Suchverfahren sind oft wenig zielführend.

Die Kombination aus verschiedenen Maßnahmen, der persönlichen Ansprache, genauso wie einer gut ausgebauten Kandidatendatenbank, sind die richtigen Instrumente auf dem Weg zu einer erfolgreichen Besetzung.

Wie die Zukunft aussehen wird, kann nur erahnt werden – wichtig ist es, die Märkte und ihre Entwicklungen stetig im Auge zu behalten, um keinen Trend zu verpassen.



Foto Sulzer

Der Autor

Mag. Markus Unterberger ist geschäftsführender Gesellschafter der Unterberger & Partner GmbH Executive Search (www.unterberger.com). Er unterstützt seit über zehn Jahren Unternehmen dabei, die richtigen Führungskräfte und Spezialisten zu finden. Seit 2008 hat sich Unterberger mit seinem Team auf den Bereich Compliance spezialisiert und besetzt Positionen im deutschsprachigen Raum.