

► GRC-Report

Pre-Employment Screening als Chance für erfolgreiche Prävention

Jennifer Christof/Markus Unterberger

Korruption verhindern und Transparenz schaffen – dies ist das übergeordnete Ziel interner Präventionsmaßnahmen. Dieser Beitrag soll eine neue Perspektive schaffen und einen anderen Ansatz der Prävention vorstellen. Denn die ersten relevanten Maßnahmen können schon im Rahmen der Personalauswahl umgesetzt werden.

1. Korruption und ihre Folgen

Die steigende Wirtschaftskriminalität ist ein globales Problem von dem auch die heimischen Unternehmen nicht die Augen verschließen können. Beschuldigungen und Anklagen in Fällen der Korruption, der Untreue, des Insiderhandels sowie Bestechungs- oder Datenschutzskandale schmücken die Zeitungen in regelmäßigen Abständen. Unternehmen legen zumeist ihren Fokus auf Präventionsmaßnahmen und versuchen durch interne Compliance-Beauftragte möglichen Gefahren entgegenzuwirken. Doch warum nicht schon einen Schritt früher ansetzen – durch die richtige Personalbesetzung können Risiken von Anfang an minimiert werden.

Die breite Öffentlichkeit hat ein immer größer werdendes Interesse an den korrupten Machenschaften der Manager und Politiker, das Verlangen nach Gerechtigkeit steigt. Schmiergeldzahlungen oder Datenmissbrauchsvorfälle stellen keine Seltenheit dar, und international agierende Unternehmen geraten oft durch Verfehlungen ihrer Tochterunternehmen in Verruf. In diesen Fällen geht es immer um die Frage nach den Schuldigen und um die anschließende Suche nach einer Optimierungsmöglichkeit von internen Regelungen und Prozessen. Jedoch sollte eine weitere Perspektive als maßgebend erachtet werden.

2. Der Mensch als die wichtigste Ressource im Unternehmen

In den zuvor genannten Affären hat sich – als größter gemeinsamer Nenner – menschliches Versagen oder allgemeine, menschliche Schwäche herauskristallisiert, daher soll genau hier nun angesetzt werden. Es kommt natürlich die Frage auf, welche Qualifikationskriterien hier gemeint sind und da Menschen nicht wie Maschinen plan- und kontrollierbar sind, stellt sich weiter die Frage, mit welchen Möglichkeiten ihr Handeln vorhergesagt werden kann.

2.1 Die richtigen Qualifikationskriterien als Schlüssel zum Erfolg

Häufig haben sich als größte Defizite und Gründe für ein Scheitern des Anstellungsverhältnisses nicht die fachlichen Qualifikationen, sondern nicht ausreichende „soziale Kompetenzen“ oder fehlende „Führungsfähigkeiten“ herauskristalliert.

Um in diesen beiden Dimensionen erfolgreich zu sein, bedarf es ausgeprägter Stärken, oder es bedarf zumindest einiger Potenziale im Bereich der Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Erfolgsorientierung, Belastbarkeit und Entscheidungsfreude. Soziale Kompetenzen sind somit alle Schlüsselqualifikationen, die beim Umgang mit anderen Menschen eine Rolle spielen. Das Beherrschen verschiedener Führungstechniken, unternehmerisches Denken und Handeln sowie die Fähigkeit zur Kooperation sind Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen Manager.

In der Wirtschaft haben sich, vor allem durch die Anforderungen des beruflichen Alltags, bestimmte Management-Qualifikationen herauskristallisiert, auf die es bei allen Führungskräften gleichermaßen ankommt, wenn diese erfolgreich sein sollen. Eigentlich ist „Managen“ ja ganz einfach, doch in Krisensituationen zeigt sich, welcher Manager seine Techni-

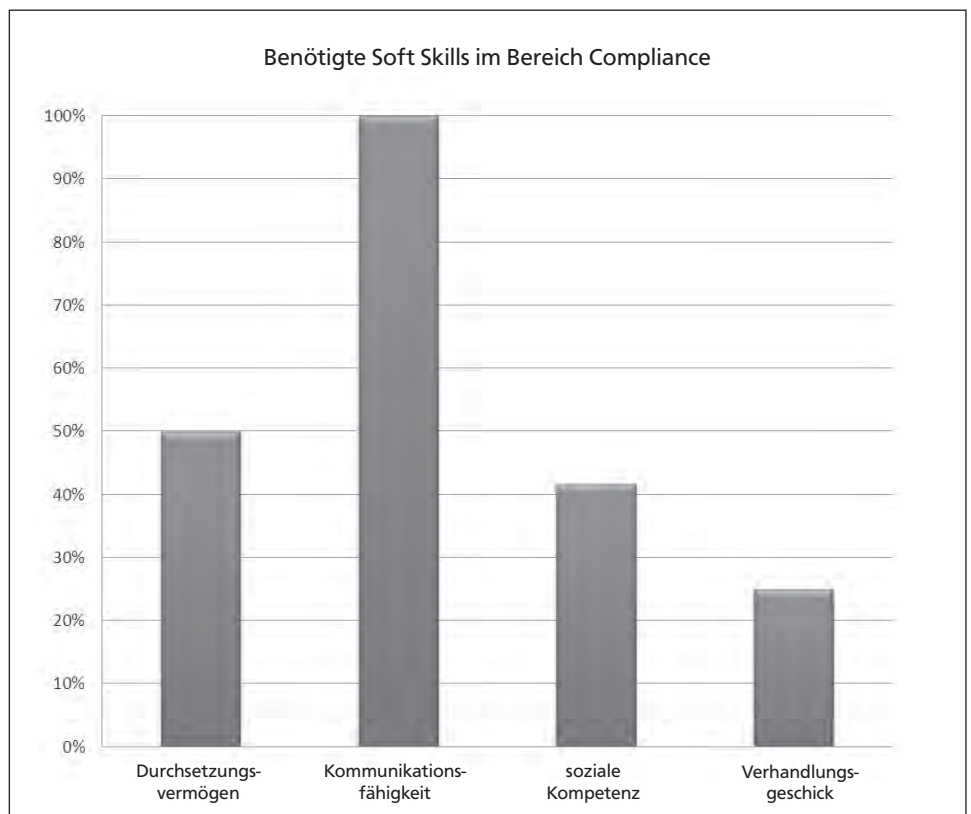


Abbildung 1: Soft Skills im Bereich Compliance

ken tatsächlich beherrscht. Es sind folglich nicht die persönlichen Einstellungen, sondern das Verhalten und das Einsetzen bestimmter Techniken in verschiedenen Situationen, die einen geeigneten Manager auszeichnen.

2.2 Besondere Anforderungen an Compliance Manager

Im Rahmen einer von Unterberger & Partner durchgeführten Untersuchung wurden unter anderem die Qualifikationskriterien an den Compliance Manager erörtert. Diese wurden durch leitfadengeführte Interviews mit Experten in der Zeit von November bis Dezember 2011 ermittelt. Zu der Gruppe der Experten zählten die CCOs, sowohl von DAX 30 Unternehmen als auch von weiteren großen Unternehmen aus den Bereichen Versicherung, Finanzdienstleistung, Wirtschaftsprüfung, Industrie und Handel.

Durch die Häufigkeit der angegebenen sozialen Kompetenzen haben sich vier ausschlaggebende Säulen herauskristallisiert: Durchsetzungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenz, Verhandlungsgeschick.

Als relevantestes Kriterium wurde auch hier die Kommunikationsfähigkeit eingestuft. Nur mit der richtigen Kommunikation ist es möglich, Ziele im Bereich Compliance zu erreichen. Schließlich geht es ständig darum, Entscheidungen zu vertreten, die eventuell auch gegen das Geschäft oder zumindest gegen das Interesse irgendeiner Partei im Unternehmen laufen. Es gilt dabei auf allen Ebenen richtig kommunizieren zu können – sich chameleonartig seinem Gegenüber anzupassen. Das Bilden und Pflegen von sozialen Netzwerken ist ebenso von Bedeutung, es schlägt zudem die Brücke zur zweiten relevanten Säule: der „sozialen Kompetenz“. Interessant sind hier die Einschätzungen der Experten, die mitunter der Meinung sind, dass diese Komponente für den klassischen Juristen am schwierigsten zu bewältigen ist. Durchsetzungsvermögen ist sowohl für den operativen als auch strategischen Bereich relevant. Immer wieder sind Neuerungen einzuführen, die bei weitem nicht allen Personen des Unternehmens Freude bereiten. Besonders wichtig ist „integres Verhalten“. Es wurde

zwar von nur einem der Befragten Personen konkret genannt, doch alle befragten Experten haben dieses Merkmal zumindest umschrieben.

3. Das Anforderungsprofil – Basis für eine erfolgreiche Besetzung

Um die konkreten Anforderungen bestimmter Stellen zu erörtern, bedarf es eines spezifischen Anforderungsprofils, welches von den Verantwortlichen von Position zu Position neu definiert werden muss. Wichtig dabei ist vor allem auch, mögliche Gefahrenpotenziale miteinzubeziehen, um auch die benötigten Kompetenzen hierfür einkalkulieren zu können. Das Einsetzen des richtigen Auswahlverfahrens rundet den Prozess schließlich ab.

4. Die Anforderungen an das Auswahlverfahren

Da es bei der Auswahl eines geeigneten Verfahrens in erster Linie um Menschen geht, muss man sich sehr sorgfältig mit den unterschiedlichen Verfahren und ihren Leistungen auseinandersetzen. Nur wenige Verfahren sind für die Beurteilung berufsrelevanter oder persönlicher Eigenschaften geeignet. Die meisten Verfahren beschreiben eher Persönlichkeitsmerkmale, die mit beruflichem Erfolg wenig oder nichts zu tun haben. Am Markt gibt es unzählige Verfahren von denen man behauptet, sie könnten persönliche und berufsrelevante Merkmale bei Menschen (Bewerbern, Mitarbeitern, Führungskräften) messen. Sie geben vor, einen besonderen Nutzen für den Anwender zu haben, letztlich ist jedoch entscheidend, ob das eingesetzte Verfahren tatsächlich die Informationen liefert, die der Anwender braucht, um eine sichere Vorhersage für den beruflichen Bereich ableiten zu können. Denn wem ist geholfen, wenn die Person als „dominant“, „teamorientiert“ oder „introvertiert“ bzw. „extrovertiert“ beschrieben wird und sich dann im beruflichen Alltag herausstellt, dass erhebliche Defizite bei sozialen Kompetenzen oder Managementfähigkeiten vorliegen?

Drei verschiedene Verfahren können als besonders geeignet genannt werden. Das strukturierte Tiefeninterview, das Assessment Center und die Potenzialdiagnostik.

Das Tiefeninterview besteht aus mehreren Phasen und wird normalerweise von zwei Interviewern durchgeführt. Meist ein Vertreter der Fachabteilung oder der Fachvorgesetzte in Verbindung mit einem Mitarbeiter der Personalabteilung. Diese Kombination hat sich als sehr sinnvoll erwiesen, da beide Personen in der Regel unterschiedliche Herangehensweisen haben und bereits aus ihrer Profession heraus einen unterschiedlichen Blickwinkel einnehmen. Ein Anforderungsprofil beschreibt Anforderungskriterien wie „Teamfähigkeit“, „Verkaufsgeschick“, „Leistungsorientierung“, „selbständiges Handeln“. Ziel der Sondierungsphase des Interviews ist es, herauszufinden, inwieweit der Bewerber diese Verhaltensweisen in entscheidenden Arbeitssituationen an den Tag legt. Das Assessment Center erfüllt in seiner Anwendung grundsätzlich eine zentrale Funktion. Es handelt sich dabei um die Analyse der erwarteten Kriterien und dies im Rahmen einer prüfungsbedingten Stresssituation. Beide Verfahren sind gut geeignet um den potenziellen Mitarbeiter kennenzulernen und sein Verhalten in Stress Situationen zu testen. Doch welche Potenziale in ihm schlummern, kann dadurch nur schwer erahnt werden.

4.1 Das Bauchgefühl messbar machen – die Potenzialdiagnostik

Jeder hat ein Bauchgefühl, was möglicherweise hilft, Dinge zu errahnen. Weit aus qualifizierter ist hier jedoch die Anwendung einer Potenzialdiagnostik – sie macht dieses Bauchgefühl messbar und liefert ein zusätzliches Bild über die Eignung des Kandidaten.

Für existiert ein vom Max-Planck Institut entwickeltes DNLA-Verfahren (The Discovery of Natural Latent Abilities). 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. Bei diesem Verfahren werden die ermittelten Werte mit Daten verglichen, die bereits aus Verfahren mit anderen Menschen in der gleichen oder ähnlichen Position ermittelt wurden. Aus diesen Vergleichsdaten lässt sich dann für die Teilnehmer ableiten,

was eine durchschnittliche Leistung ist, eine weniger gute oder eine exzellente. Diese objektive Sichtweise verdeutlicht, wie man Mitarbeiter individuell entwickeln kann bzw. motiviert. So erreicht man langfristige Mitarbeiterbindung, nachhaltige Personalentwicklung statt einmaliger Maßnahmen (Bildungscontrolling) und folglich auch Kosteneinsparungen durch Optimierung des Einsatzes des Personalbudgets. Die Reduzierung der Reibungsverluste ermöglichen eine leichtere Zusammenarbeit und folglich kann der Erfolg des Unternehmens nachhaltig gesteigert werden.

Die Unterteilung der Bereiche in einzelne Dimensionen, lässt es zu, innerhalb dieses komplexen Systems, die einzelnen Facetten der Kandidaten genau zu betrachten. Nehmen wir nun beispielsweise Qualifikationskriterien wie sie für einen Compliance Manager gelten, der von einer Holding in Deutschland zu einem Tochterunternehmen nach Polen gesendet wird, um dort die Compliance-Richtlinien zu verankern. Die Relevanz der Kommunikationsfähigkeit aber vor allem der Interkulturellen Kompetenz ist hier vordergründig. Durch die DNLA wird es möglich, diese Kompetenzen zu messen, sie auf ihre Ausprägung hin zu analysieren und dadurch auch geeignete Kandidaten auszuwählen.

4.2 Die Grenzen der Diagnostik-Systeme

Ein Testverfahren ist eine wichtige Informationsquelle, aber nie die letzte Wahrheit, insbesondere wenn es um Persönlichkeitsmerkmale geht. Persönlichkeit hat einen Kern, der sich in verschiedenartigen Rollen nur anders ausdrückt. Dieser Kern ist das den Menschen ausmachende Wesen. Eine Persönlichkeitsanalyse kann helfen, diesen Kern besser zu erkennen und Potenziale gezielt zu nutzen. Insofern bietet eine wissenschaftlich fundierte Analyse Erkenntnisse, die aber immer mit Urteilen Dritter und dem Eigenurteil zu ergänzen und abzugleichen sind.

4.3 Weitere Hürden der Personalsuche

Die rechtlichen Vorgaben und die individuellen Qualifikationskriterien der Un-

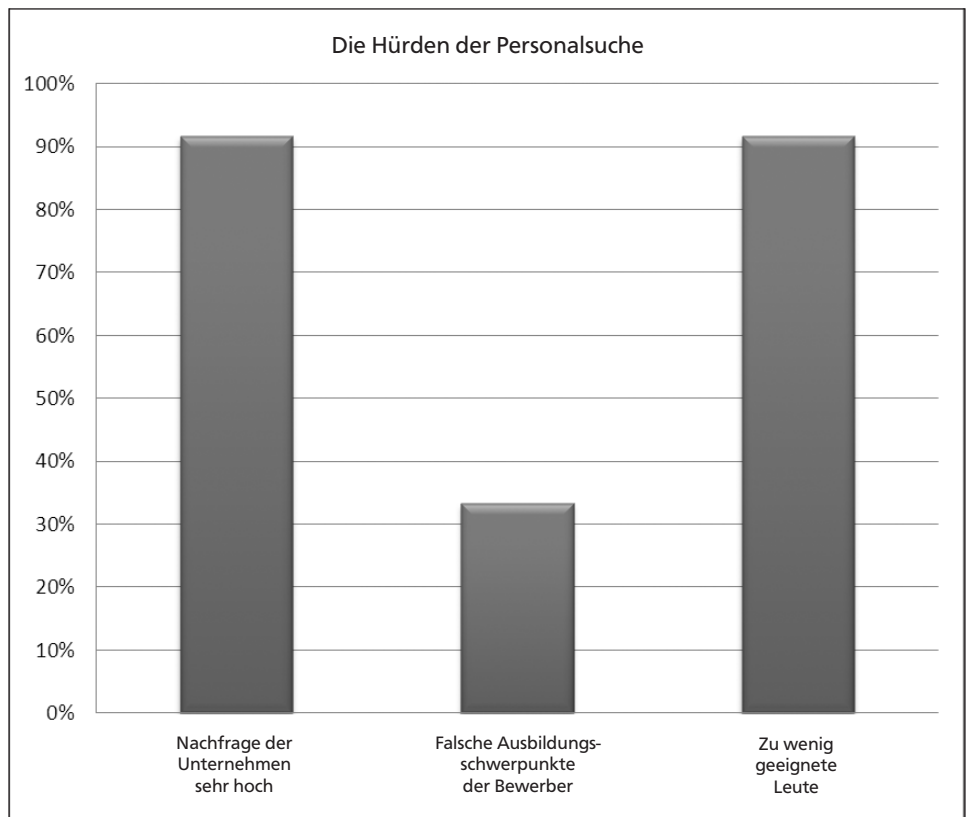


Abbildung 2: Hürden der Personalsuche

ternehmen sind jedoch nicht die einzigen Hürden auf der Suche nach geeignetem Personal. Im Rahmen der Untersuchung von Unterberger & Partner hat sich folgendes Bild ergeben:

Nach Meinung der Experten ist auf der einen Seite die allgemeine Nachfrage der Unternehmen hoch – den Entwicklungen der letzten Jahren entsprechend. Auf der anderen Seite existieren zu wenig geeignete Leute. Dies ergibt sich zum einen daraus, dass es schlichtweg zu wenig gute Ausbildungsstellen für diesen Bereich gibt (Personen, die durch ihr Jura- oder BWL-Studium geeignet wären, haben oftmals innerhalb des Studiums „falsche“ Schwerpunkte gesetzt), zum anderen wirkt die allgemeine „Ahnungslosigkeit“ über das Thema Compliance hemmend. Die meisten Leute wissen nicht, was Compliance eigentlich bedeutet, welche Aufgaben hier auf einen zukommen, und wie facettenreich und spannend dieses Thema ist. Juristen haben oft Berührungsängste mit dem Thema Compliance und haben die Befürchtung, dass sie, falls sie den Schritt

in den Bereich machen, danach für immer dort gefesselt sind. Es gilt daher auch, den Bereich Compliance als eigenständige Disziplin mehr in die Öffentlichkeit zu rücken und das Interesse potenzieller Kandidaten dadurch zu steigern.

5. Fazit

Korruption wird sich nie völlig ausschließen lassen. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, alles zu tun, um Gefahrenquellen zu beseitigen. Durch ein geeignetes Pre-Employment Screening kann schon von Beginn an gegen illegale Machenschaften vorgegangen werden. In diesem Sinne ist es ein relevanter Schritt auf dem Weg Richtung korruptionsfreie Zukunft für alle.