

# Der Chief Risk Officer

*Gewinnung von Risiko-Führungskräften  
– ein Praxisleitfaden*



# Inhaltsverzeichnis

Das Vorwort	4
Das Institute of Risk Management (IRM)	5
Das IRM Projekt-Team	5
Warum es von Bedeutung ist, erfolgreiche CROs einzustellen	6
Die Einleitung	6
Die sich wandelnde Rolle des CROs – vom technischen Fokus zu Führung, Kultur und Zusammenarbeit	6
Der Weg zur Einstellung eines erfolgreichen CROs	8
Das Rollenverständnis	8
Die Schlüsselkompetenzen festlegen	9
Veränderung, Führung und verhaltensbasierte Stellenbesetzung	10
Veränderung	10
Führungsqualität	10
Hintergrund der kognitiven Verhaltensanalyse	11
Der Auswahlprozess	12
Unterstützung durch externe Berater	12
Praktische Hilfestellung bei der Beraterauswahl	13
Einflussfaktoren im Auswahlverfahren	13
Kognitive Wahrnehmungsverzerrungen	14
Personalakquise-Prozess – eine Checkliste	14
Das Kandidaten-Assessment und das Vorstellungsgespräch	16
Psychometrische Tests	16
Verhaltenskompetenzen des CROs – Sammlung von Beispielfragen	17
Risikomanagement – Sammlung fachlicher Beispielfragen	18
IRM-Risikomanagementkompetenzen – Beurteilung der Führungsebene	19
Einweisung und “On-Boarding”	21
Wie das IRM Ihnen helfen kann	21

## Das Vorwort

Eine effektive Führungsebene ist ein wesentlicher Bestandteil einer gesunden Risikokultur. Die Anwendung allgemeiner Regeln der Unternehmensführung hat auf der ganzen Welt gezeigt, dass für ein wirksames Risikomanagement die richtigen Mitarbeiter und Ressourcen erforderlich sind. Diese Regeln haben auch die Bedeutung einer klaren Rechenschaftspflicht für diese Funktion hervorgehoben. Letztendlich liegt die Verantwortung für das Risikomanagement beim Vorstand. Dieser muss jedoch darauf vertrauen können, dass die tägliche Verantwortung an eine entsprechend kompetente Person delegiert wird. Diese Person muss zudem dafür verantwortlich sein, dem Vorstand die bestmögliche Beratung zu liefern, und jegliche Entscheidungsfindung im Unternehmen mit risikorelevanten Informationen zu untermauern, beziehungsweise zu rechtfertigen.

Eine exzellente Risikomanagement-Abteilung mit einer/einem klugen und kompetenten LeiterIn wird einen Mehrwert schaffen. Dieser Mehrwert kann sich in dem Erreichen organisatorischer Ziele, genutzter Chancen und einem angemessenen Maß an Risiko zeigen. So können Menschen, Vermögenswerte und das Ansehen geschützt werden.

Unabhängig davon, ob sie Chief Risk Officer (CRO), Risiko DirektorIn oder LeiterIn Risiko Management genannt werden, ist die Einstellung der führenden Risiko-Person eine wichtige Ernennung. Dies gilt nicht nur für Finanzdienstleistungen, bei denen möglicherweise regulatorische Anforderungen zu erfüllen sind. Es gilt ebenso branchenübergreifend für öffentliche und private Organisationen, in denen ein hervorragendes Risikomanagement Teil des Unternehmenserfolges ist. In einer sich schnell verändernden Welt sehen sich Unternehmen neuen Risiken und Chancen ausgesetzt. Diese können mit Digitalisierung, geopolitischen und wirtschaftlichen Schwankungen, Verantwortlichkeiten für Umwelt und Nachhaltigkeit sowie sozialem Wandel verbunden sein. Das Risikomanagement ändert sich schnell und der CRO muss der Herausforderung gewachsen sein. Die Einstellung des CRO erfolgt natürlich nicht isoliert, sondern im Kontext der Kultur und der Risikoreife der Organisation. Auch sollten die Ziele des Vorstands sowie der Fähigkeiten und Erfahrungen des vorhandenen Teams, das das Risikomanagement steuert und unterstützt, in Betracht gezogen werden.

Das IRM hat seit seiner Gründung im Jahr 1986 eine Vorreiterrolle bei der Festlegung professioneller Standards für das Risikomanagement gespielt. Der vorliegende Leitfaden stützt sich auf unsere Fachkompetenz und liefert Leitlinien für die Definition von Führungsqualitäten und -anforderungen. Dies geschieht nicht nur in Bezug auf erforderliche technische Kenntnisse und Fähigkeiten, sondern auch auf die persönlichen Fähigkeiten und erforderlichen Verhaltensmerkmale. Um diese Verschmelzung zu erreichen und diese Leitlinien zu erstellen, haben wir moderne Personalakquise mit der jahrelangen praktischen Erfahrung unserer Mitglieder kombiniert. Wir haben auch einen Beratungsdienst entwickelt. Dieser ermöglicht es Organisationen, die spezielle Hilfe beim Einstellungsprozess benötigen, direkt und maßgeschneidert zu unterstützen. Ich möchte an dieser Stelle nochmal allen danken, die an der Erstellung dieses Dokumentes beteiligt waren. Wir hoffen, dass es dazu beitragen wird, eine neue Generation herausragender globaler CROs hervorzubringen.



Socrates Coudounaris,  
BEng (Hons) MSc FCII CIP CFIRM  
IRM Chair  
Risk Management Director,  
Reinsurance Group of America

## Das Institute of Risk Management (IRM)

Das IRM ist das führende Fachgremium für Enterprise Risk Management (ERM). Wir streben ein exzellentes Risikomanagement an, um sicherzustellen, dass Unternehmen für die Chancen und Risiken der Zukunft gerüstet sind. Dazu bieten wir international anerkannte Qualifikationen und Schulungen an, veröffentlichen Studien und Empfehlungen und setzen professionelle Standards.

Seit über 30 Jahren sind unsere Qualifikationen die erste Adresse für Risikomanager und deren Arbeitgeber. Wir sind eine unabhängige, gemeinnützige Organisation mit Mitgliedern, die in allen Branchen, in allen Risikobereichen und in allen Sektoren der Welt tätig sind.

Alle Rechte sind vorbehalten. Kein Teil dieser Publikation darf ohne die ausdrückliche Genehmigung des Urhebers reproduziert, in einem Abrufsystem gespeichert oder in irgendeiner Form oder auf irgendeine Weise elektronisch, mechanisch, fotokopiert, aufgezeichnet oder auf andere Weise übertragen werden. Die Verwendung des in diesem Dokument enthaltenen Materials wird in der Regel unter der Bedingung gestattet, dass die Quelle eindeutig als Institute of Risk Management (IRM) anerkannt wird.

## Das IRM Projekt-Team

Ulrich Seega (Autor), Managing Director, SANDPartners

Emma Fowler, IRM Honorary Life Member, Founder, Areté Ventures Group

Alex Hindson CFIRM, Chief Risk Officer, Argo Group

Doug Smith, IRM Specialist Advisor and former Chief Examiner

Barbara Amponsah-Abedi FCIEA, IRM Director of Qualifications and Student Support

Carolyn Williams CMIRM, IRM Director of Corporate Relations



**Ulrich Seega - Autor**

Ulrich Seegas berufliche Laufbahn begann im Journalismus mit Stationen in den Sportnachrichten und vor Ort bei der Fußball WM für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk, führte ihn zwischenzeitlich als Skiausbilder, u.a. bei der Bundeswehr, in die Berge bevor er in die Beratung von CEOs nach London kam. Heute ist er Executive Search und Talent-Berater und hat Vorstände, CEOs und deren Führungsteams in Unternehmen vom Start-up bis zum FTSE 100 in verschiedenen Branchen vermittelt und beraten. Er hat seine Philosophie auf detaillierte Recherche, klare Strategie und effektive Umsetzung aufgebaut.

# Warum es von Bedeutung ist, erfolgreiche CROs einzustellen

## Die Einleitung

Dieses Dokument richtet sich an Organisationen aller Art, die eine Führungsposition im Risikomanagement zu besetzen haben; unabhängig davon, ob es der Topjob, eine neu etablierte Stelle oder eine andere Schlüsselposition in der Risikoabteilung ist.

Mit CRO meinen wir stellvertretend die oberste Führungskraft in der Organisation, die für die Risikomanagementprozesse verantwortlich ist, unabhängig von der tatsächlichen Berufsbezeichnung. In einigen Sektoren, insbesondere bei Finanzdienstleistungen, ist die Rolle des CRO durch die Regulierungsbehörde definiert. Andere Organisationen haben die Vorzüge einer solchen Ernennung als Teil eines Prozesses zur Weiterentwicklung ihres Risikomanagements erkannt. Ziel muss es sein, sicherzustellen, dass es einen Mehrwert für das Unternehmen darstellt.

In diesem Dokument finden Sie unter anderem Empfehlungen zu folgenden Themen:

- > Kontext der CRO-Ernennung
- > Schlüsselkompetenzen und Einstellungskriterien
- > Einstellungsprozess und Bewertung von Kandidaten

## Die sich wandelnde Rolle des CROs – vom technischen Fokus zu Führung, Kultur und Zusammenarbeit

Die Welt des CRO hat sich in den letzten zehn Jahren enorm verändert. Finanzielle, politische, regulatorische, technologische Veränderungen und Überwachungsprozesse bestimmen eine sich schnell verändernde Geschäftslandschaft. Neue Risiken entstehen, digitale Entwicklungen stören Unternehmen und das organisatorische Leben wird im Allgemeinen immer komplexer und unvorhersehbarer. Der gute Ruf eines Unternehmens ist hart erkämpft, aber leicht zu beschädigen. Die Personal- und Einstellungspraktiken haben sich ebenfalls schnell entwickelt, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

Enterprise Risk Management (ERM) ist heute ein komplexer Prozess, der in die ganzheitliche Kontrolle und das Management von Organisationen eingebettet ist. Dieser Prozess erfordert tiefe und detaillierte Kenntnis des Unternehmens, seiner Strategie und der Kultur. In dieser komplexen Geschäftswelt muss ein effektiver CRO ein/e vertrauenswürdige/r GeschäftspartnerIn sein. Sie/Er ist ein aktiver Teil des Führungsteams, das der Organisation hilft und sie ermutigt, das angemessene Maß an Risiko einzugehen und eine gesunde Risikokultur aufzubauen. Dazu muss die Risikoabteilung unter der Leitung des CRO enge Beziehungen im Unternehmen aufbauen. Proaktiv und auf Augenhöhe muss mit anderen Abteilungen zusammengearbeitet werden, von Verwaltung, Compliance, Finanzen, Technologie und Personal bis hin zu Vertrieb und Kundenservice. Dies ist weit entfernt von der typischen und eher altmodischen Wahrnehmung einer Risikoabteilung, die sich überaus bürokratisch verhält und zumeist mit komplexen Zahlen und Checklisten befasst. Führungsqualitäten, Beziehungspflege und die Fähigkeit, Veränderungen zu bewältigen, sind daher überaus wichtige Anforderungen an den CRO.

Kompetenzen im quantitativen Risikomanagement bleiben wichtig. Diese sind jedoch häufig für diejenigen relevant, die sich in einem frühen Karrierestadium befinden. Erfahrene Risikofachleute verbringen heutzutage viel mehr Zeit mit der Arbeit mit Kollegen aus anderen Abteilungen. Sie müssen umfassende Themen wie Risikokultur, Verhalten und Anreize, Projektdurchführung und neu auftretende Risiken berücksichtigen. Dazu gehört auch die Sicherstellung, dass die Organisation bereit ist, bei Auftreten von Krisen angemessen damit umzugehen. Risikoführungskräfte werden

zunehmend auf der Ebene der Geschäftsleitung, des Vorstands und des Verwaltungsrats in strategische Geschäftsfragen einbezogen. Der CRO benötigt die politische, kognitive und emotionale Leistungsfähigkeit, um in der Unternehmenshierarchie sowohl nach oben als auch nach unten wirken zu können. Dies hilft der Geschäftsführung, den richtigen „Ton von oben“ in Bezug auf die Risikoethik zu setzen und eine gesunde Risikokultur aufzubauen.

Um strategische Pläne umsetzen zu können und Unternehmensziele zu erreichen, ist es wichtig, die Risikobereitschaft, und damit das Gleichgewicht zwischen Risiko und Ertrag, zu definieren. Ungewissheit kann sich negativ auf das Geschäft auswirken. Ziel muss es daher sein, die Widerstandsfähigkeit und Nachhaltigkeit langfristig zu erhalten. Zudem ist oft der Kontakt mit externen Parteien erforderlich, die von Partnern über die Lieferkette bis hin zu Aufsichtsbehörden und Investoren reicht.

Um effektiv zu bleiben, benötigen erfahrene Risikoexperten von heute weit mehr als nur technisches Know-How. Dieses Thema wurde in einer vom IRM im Jahr 2016 veröffentlichten Studie zur künftigen Rolle des CRO<sup>1</sup> untersucht. Obwohl sich diese Arbeit auf den Versicherungssektor konzentriert, sind viele der darin hervorgehobenen Änderungen universell anwendbar. Gleichzeitig muss ein ausgewogener Ansatz mit Blick auf das gesamte Risikoteam verfolgt werden. Um die Kompetenzen strategischer Risiko-Führungskräfte optimal zu nutzen, ist es erforderlich, technisch operative Expertise in den Teams, die von ihnen geleitet werden, vertreten zu haben.

Der Beruf des Risikomanagers ist noch relativ jung. Organisationen berichten, dass es immer noch einen Mangel an Bewerbern auf Führungsebene gibt, die das Fach von Grund auf gelernt haben. Der Grund dafür ist, dass der Karriereverlauf im Risiko noch nicht vergleichbar mit etablierten Abteilungen wie dem Rechnungswesen ist, wenn es um Ausbildung und Erfahrung geht.

Zum vorhandenen Mangel an hochqualifiziertem Risikopersonal kommt die Fokussierung auf Führungsqualitäten und Change Management-Fähigkeiten auf höchster Ebene. Dies hat zur Folge, dass Unternehmen manchmal ihre Risiko-Führungsebene mit Kräften von ausserhalb des Fachbereichs besetzen müssen. Diese Herausforderung ist besonders akut in Entwicklungsländern. Grund dafür ist oft ein Fachkenntnismangel im Bereich Risikomanagement und die Tatsache, dass Anforderungen selbst für regulierte Unternehmen noch nicht vollständig verstanden und festgelegt wurden.

Die erste Generation von CROs war Vorreiter bei der Entwicklung der Rolle und hat die Tür zur Geschäftsführung geöffnet. Mit Blick auf die Zukunft bleibt jedoch noch viel zu tun. Bei der Stellenbesetzung sollten sich Unternehmen fragen, wie sie ihre beruflichen Entwicklungs- und Nachfolgepläne effektiv verwalten können, um das CRO-Talent der Zukunft zu fördern. Die Talententwicklung muss angepasst werden. Ziel sollte es sein, die Fördermöglichkeiten zu erweitern und zukünftige Risiko-Führungskräfte innerhalb des Unternehmens aufzubauen.

### Zusammenfassend...

- > Alle Unternehmen benötigen eine Person an der Spitze mit der Hauptverantwortung für das Risikomanagement, unabhängig davon, ob dies als CRO oder anders bezeichnet wird.
- > Das Risikomanagement hat sich in den letzten zehn Jahren stark verändert.
- > Die Geschäftslandschaft ist komplexer geworden. Veränderungszyklen sind kürzer und Digitalisierung und neu auftretende Risiken werden Unternehmen zunehmend vor Herausforderungen stellen. Konzepte wie Risikobereitschaft und Risikokultur sind heutzutage wichtige ERM-Instrumente.

<sup>1</sup> Siehe: Worth a seat at the table? Redefining the role of the insurance CRO [https://www.theirm.org/media/6811/irm\\_insurance-cro\\_v3\\_web.pdf](https://www.theirm.org/media/6811/irm_insurance-cro_v3_web.pdf)

- > CROs, und damit auch ihre Teams, benötigen die richtige Mischung aus technischen Risiko- und Verhaltenskompetenzen, insbesondere Fähigkeiten im Führungs- und Veränderungsmanagement.
- > Organisationen sollten auch eine effektive Nachfolgeplanung für das CRO-Talent der Zukunft sicherstellen.

## Der Weg zur Einstellung eines erfolgreichen CROs

Wie jede andere Personalentscheidung muss auch eine erfolgreiche CRO-Anstellung die Anforderungen an moderne Einstellungspraktiken zusammenbringen. Das folgende Diagramm zeigt die wichtigsten Schritte des Einstellungsprozesses.

### In sechs Phasen zur CRO-Benennung



## Das Rollenverständnis

Die Definition der Rolle beginnt mit einer detaillierten Überprüfung der Organisation und ihrer Bedürfnisse. Organisationen sollten über Folgendes nachdenken:

- > Was will die Organisation erreichen?
- > Was muss diese Rolle dazu beitragen?
- > Welches sind die kulturellen Normen der Organisation und wie werden Entscheidungen getroffen?
- > Wie soll sich die Organisation kurz-, mittel- und langfristig verändern?
- > Welches ist das Geschäftsmodell der Organisation und welchen Wert schafft es? Welchen Beitrag soll der neue CRO dazu leisten?
- > Welche Schlüsselbeziehungen müssen gepflegt werden? Dies bezieht sich sowohl auf externe als auch interne Beziehungen.
- > Was muss die/der KandidatIn täglich tun, um die Unternehmensziele zu unterstützen?
- > Woher wissen Entscheider, dass die/der richtige KandidatIn gefunden wurde?
- > Worin bestehen die Fähigkeiten und Kompetenzen des bestehenden Risikoteams?

- > Wie werden die Berichtslinien aussehen? Sind sie auf Vorstands- und Führungsebene klar definiert?
- > Welche Fähigkeiten und Vorgehensweisen bringen Vorstand und Verwaltungsrat in das Risikomanagement ein. Welche Erwartungen haben sie an den CRO?
- > Wie ausgereift ist das Risikomanagement der Organisation?
- > Was soll in Zukunft verändert werden?
- > Wie viel Veränderung kann die Organisation derzeit vertragen?

## Die Schlüsselkompetenzen festlegen

Die professionellen Standards des IRM<sup>2</sup> definieren sowohl die notwendigen technischen Fähigkeiten als auch wichtige Verhaltensweisen für Risikomanager. Diese sind relevant für Risikoprofis auf allen Karrierestufen, vom Einstieg bis zur Führungsebene. Diese Maßstäbe bilden den Rahmen des IRM zur Unterstützung der Qualifikation, Ausbildung und beruflichen Weiterentwicklung des Einzelnen.

Die Führungsebene umfasst Rollen wie CRO und DirektorIn oder LeiterIn des Risikomanagements. Diejenigen, die auf dieser Ebene tätig sind, sind in der Regel für die Risikostrategie einer Organisation und die Überwachung von Risikofragen verantwortlich. Sie beeinflussen und informieren das Leitungsgremium und die Entscheidungsträger. Dies ist der Schlüssel zu einer gesunden Risikokultur. Die modernen RisikomanagerInnen sind über das Tagesgeschäft hinaus aktiv und beeinflussen nicht nur ihr eigenes Unternehmen, sondern auch das Profil des Berufsfeldes Risiko.

Das vollständige Spektrum der Kernkompetenzen findet sich in der folgenden Grafik.

## Kern Kompetenzen eines CROs

Basierend auf den IRM Professional Standards



Anhand der professionellen Standards kann ein Stellenprofil erstellt werden, das die Grundlage für ein Kandidatenassessment bildet. Sie können auch verwendet werden, um Interviewfragen zu erstellen. (Siehe Seiten 17-18).

<sup>2</sup> Siehe: Professional Standards <https://www.theirm.org/what-we-do/about-us/professional-standards/>

Was es für Organisationen zu bedenken gilt:

- > Welche risikospezifischen Kompetenzen sind erforderlich, um in dieser Rolle erfolgreich zu sein?
- > Welche Qualifikationen werden vom CRO erwartet?
- > Welche Verhaltensweisen müssen genau untersucht werden?
- > Woran wird der Erfolg in dieser Rolle gemessen?
- > Sollen die persönliche Risikowahrnehmung und -ethik untersucht werden? <sup>3</sup>
- > Soll Verhaltensanalyse verwendet werden, um Veränderungen voran zu treiben?

## Veränderung, Führung und verhaltensbasierte Stellenbesetzung

Zwei besondere Verhaltensweisen, die heutzutage bei der Einstellung von CROs auffallen, sind „Veränderung“ (das Ausmaß, in dem sich die Person mit Veränderungen wohlfühlt oder sie sogar aktiv sucht) und „Führung“. Diese Funktionen sind im Allgemeinen Modell für professionelle Standards festgehalten und im obigen Diagramm dargestellt. Sie verdienen jedoch eine weitere Untersuchung im heutigen Umfeld.

### Veränderung

Das Ergebnis einer verhaltensbasierten Bewertung hilft dabei, den Ansatz und die Reaktion des Bewerbers auf Veränderungen und Unsicherheiten zu verstehen. An einem Ende der Skala steht die Abneigung gegen Veränderungen. Dies beschreibt jemanden, die/der sich unbeirrt darauf konzentriert, eine festgelegte Strategie zu verfolgen. Am anderen Ende finden wir proaktive Profis, die selbstbewusst von widrigen Situationen lernen und mit Innovation, Anpassung oder Modifikation kontrolliert umgehen. Dies erfordert Widerstandskraft und die Bereitschaft, Ambiguität und Unsicherheit zu akzeptieren. Mit anderen Worten, ein CRO muss eine hohe persönliche Risikobereitschaft entwickeln und damit operieren können.

Eine einfache Visualisierung wie diese kann beim Bewerten und Vergleichen von KandidatInnen hilfreich sein. Wo soll der neue CRO auf der Skala von „verweigernd“ bis „initiativ“ zu finden sein? Wie passt die/der befragte KandidatIn zu dieser Anforderung?

Veränderung  
Verweigerer -----X-----X----- Initiator

Um die dynamischsten Change-Leader zu finden, müssen Firmen nach Fachleuten suchen, die motiviert sind, Informationen und Szenarien zu recherchieren und sie aufgeschlossen zu bewerten. Diese Fachleute werden aufmerksam und aktiv zuhören, und Prioritäten für entwickelte Optionen und erworbene Informationen setzen. Erfolgreiche CROs können mit einem reduzierten Maß an Sicherheit und einem hohen Maß an Mehrdeutigkeit erfolgreich arbeiten. Die Ausprägungen von Flexibilität und Durchsetzungs-Fähigkeit des Bewerbers müssen den geschäftlichen Anforderungen entsprechen. In diesem Zusammenhang ist Neugier von herausragender Bedeutung. Es liegt in der Verantwortung des CROs, risikobezogene Themen, die über die unmittelbaren Aufgaben hinausgehen, proaktiv zu untersuchen und zu identifizieren.

### Führungsqualität

Die Fähigkeit der Bewerberin/des Bewerbers, Veränderungen anzugehen und zu verarbeiten, ist wichtig. Um die bestmögliche Einstellung zu erzielen, müssen drei weitere Dinge in Betracht gezogen werden: das Führungspotenzial, das Vermögen zu beeinflussen und die Art und Weise, wie

Kontakte geknüpft und gepflegt werden. Dies hat Einfluss darauf, wie erfolgreich sie Menschen motivieren und ihr Wissen und ihre Aktivitäten in das Geschäft einbringen. Mit anderen Worten: Sie können eine überzeugende Vision für das Risikomanagement festlegen und verfügen über die unternehmenspolitische und emotionale Intelligenz, um Kollegen innerhalb und außerhalb der Abteilung auf die Reise der neuen Risiken mitzunehmen. Dieses Verhalten bestimmt, wie erfolgreich das Risikoteam sein wird und wie gut es sich mit dem Unternehmen und all seinen Facetten auseinandersetzt.

An einem Ende der Skala finden wir Personen, die die Anweisungen gut befolgen und am besten alleine arbeiten. Sie agieren meist entschlossen, sind schwer abzulenken und werden auch durch eine Vielzahl von Einflüssen nicht zurückgehalten, sobald sie sich entschieden haben.

Ein wirkungsvoller CRO geht jedoch mit gutem Beispiel voran und agiert flexibler. Sie/Er muss aktiv nach einer Vielzahl von Interessengruppen und Einflussfaktoren suchen und mit diesen in Kontakt treten. Dies erfordert auch eine kontinuierliche Verknüpfung des Risikomanagements mit dem Unternehmenserfolg sowie der Unternehmensstrategie. Der CRO sollte in der Lage sein, Strategien festzulegen, zu verfolgen und zu überprüfen und sich gleichermaßen mit Einzelpersonen und Teams zu befassen. Dieses Engagement muss andere dazu inspirieren, formelle und informelle Kanäle zu nutzen, um Ideen klar und überzeugend zu präsentieren. Sie müssen auch in der Lage sein, sehr unterschiedliche Arten von Daten und Informationen aus diesem Netzwerk von Stakeholdern direkt und über ihr Team zu verarbeiten und zu verstehen.

Der neue CRO muss daraufhin überprüft werden, ob sie/er funktions- und hierarchieübergreifend sowie gegenüber internen und externen Stakeholdern leistungsfähig ist. Eine einfache Visualisierung wie diese kann beim Bewerten und Vergleichen von KandidatInnen sehr hilfreich sein. Wo möchten Sie Ihren CRO auf der Skala von „folgt Anweisungen konsequent“ bis „führt aus der Mitte“ Ihren CRO finden? Wie passt die/der KandidatIn zu dieser Anforderung?

Führung  
Folgt Anweisungen konsequent -----X-----X---- Führt aus der Mitte

### Hintergrund der kognitiven Verhaltensanalyse

Die bemerkenswertesten wissenschaftlichen Untersuchungen zu Verhalten und Leistung sowie zu deren zuverlässiger Beziehung wurden von einem Team von Psychologen unter der Leitung von Raymond B. Cattell, Maurice Tatsuoka und Herbert Eber durchgeführt. Die Forschung führte zu dem sogenannten Sechzehn-Persönlichkeitsfaktoren-Test (16PF) und anschließender Analyse der fünf Hauptmerkmale (Extroversion, Verträglichkeit, Offenheit, Gewissenhaftigkeit und Neurotizismus). Dies ist nach wie vor die Basis, aufgrund der Assessment Profis auch heute noch die Leistung und Persönlichkeit mit Verhaltensweisen verknüpfen.

Untersuchungen zeigen, dass in einer sich ständig verändernden Welt die Fähigkeit zur Anpassung und zu guten Entscheidungen auf der Grundlage neuer, sich ändernder oder begrenzter Informationen von entscheidender Bedeutung ist. Intelligente und neugierige Menschen finden zum Beispiel Antworten auf komplexe Fragen in unerforschten Gebieten. Hochspezialisierte Menschen hingegen haben möglicherweise Schwierigkeiten, sich von früheren Lösungen zu lösen, wenn sie mit einem ungewohnten Ansatz konfrontiert werden. Um Einblicke in die Persönlichkeit und das Verhalten einer Person zu erhalten, ist es wichtig, die allgemeinen kognitiven Fähigkeiten und die Verhaltensweisen zu verstehen, die erforderlich sind, um in der gegebenen Umgebung erfolgreich zu agieren.

<sup>3</sup> Siehe: IRM's Risk culture: Resources for Practitioners for more detail <https://www.theirm.org/media/7230/risk-culture-resources-for-practitioners.pdf> professional-standards/

## Der Auswahlprozess

Einige Unternehmen sind sich sicher, selbst in der Lage zu sein, einen CRO zu finden und zu evaluieren. Andere werden den Rat und die Unterstützung von Personalberatern oder Headhuntern in Bezug auf den gesamten oder einen Teil des Prozesses einholen. Das Institute of Riskmanagement bietet auch einen Beratungsservice an (siehe Seite 21). Möglicherweise müssen auch andere interne und externe Parteien in die Einstellungsentscheidung einbezogen werden.

### Unterstützung durch externe Berater

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, sich bei der Suche nach einem CRO an Spezialisten zu wenden. Diese sind in der folgenden Tabelle mit ihren Vor- und Nachteilen aufgeführt. In manchen Fällen können Optionen kombiniert werden, um auf die besten Kandidaten zuzugreifen.

Prozess	Vorteile	Nachteile	Bemerkungen
<b>Executive Search</b> Headhunter, Gezielter, rechercheorientierter, beratender Expertenprozess, der von einer externen Partei geleitet wird	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Neutraler Dritter, der Ihre Firma repräsentiert</li> <li>&gt; Unvoreingenommene Recherche und Evaluierung</li> <li>&gt; So verschwiegen, wie Sie es brauchen</li> <li>&gt; Passive Kandidaten, die nicht aktiv auf Jobsuche sind, können aktiviert werden</li> <li>&gt; Einstellungsrisiko reduziert</li> <li>&gt; Kann hinsichtlich Vergütung beraten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Externe Partei, die eine sorgfältige Integration und detaillierte Instruktionen benötigt</li> <li>&gt; Finanzielle Verbindlichkeit</li> </ul>	Bestens geeignet für Suche nach Führungskräften
<b>Persönliche Empfehlung</b> Proaktives Netzwerken von Personen, die direkt am Unternehmen beteiligt sind (Mitarbeiter, Berater und deren Netzwerke)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Passt oft zur Unternehmenskultur</li> <li>&gt; Niedrige Rekrutierungskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mangel an Auswahl</li> <li>&gt; Mangel an unabhängiger Perspektive (möglicherweise erforderlich, um die behördlichen Anforderungen zu erfüllen)</li> </ul>	Kann funktionieren, wenn die anschließende Due Diligence auf professioneller Ebene durchgeführt wird
<b>Öffentliche Stellenanzeige</b> Veröffentlichung der Rolle in relevanten Publikationen oder Online-Stellenbörsen	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Adressiert aktive Kandidaten</li> <li>&gt; Kostenersparnis je nach den verwendeten Medien</li> <li>&gt; Öffentliche Werbung kann erforderlich sein, um regulatorische Anforderungen oder Regeln der Unternehmenskommunikation zu erfüllen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Fehlende Auswahl</li> <li>&gt; Mangel an unabhängiger Perspektive (möglicherweise erforderlich, um die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen)</li> </ul>	Erfolgschancen werden vergrößert, wenn die anschließende sorgfältige Prüfung des Kandidaten auf professioneller Ebene durchgeführt wird
<b>Personalvermittlung</b> Wettbewerbsorientierter Ansatz zur Identifizierung und Auswahl von Kandidaten, bei dem eine oder mehrere externe Agenturen nur bei Erfolg entlohnt werden	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mehrere konkurrierende Personalvermittler suchen zur selben Zeit</li> <li>&gt; Kostenvorteil dadurch, dass ein Honorar nur bei Erfolg fällig wird</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Reputationsrisiko</li> <li>&gt; Interessenskonflikt zwischen Personalvermittlern</li> <li>&gt; Das Streben nach einer schnellen Lösung kann zu reduzierter Qualität führen</li> </ul>	Am relevantesten für die Einstellung von Nachwuchskräften und eventuell von Mitarbeitern auf mittlerer Ebene, keine optimale Lösung zur CRO-Suche

Bei der Besetzung von hochkarätigen Stellen erhöht eine frühzeitige Konsultation von spezialisierten Personalberatern zusammen mit einer gründlichen internen Situationsbewertung die Erfolgswahrscheinlichkeit. Auf diese Weise können externe Fachleute einen angemessenen Beitrag leisten. Hierbei geht es um die Definition relevanter Persönlichkeitsmerkmale und abzudeckender Aufgabenbereiche. Sie können zudem einen Mehrwert liefern, indem sie Informationen zum Markt und zu aktuellen Vergütungspraktiken bereitstellen.

### Praktische Hilfestellung bei der Beraterauswahl

Die folgenden Fragen können bei der Entscheidung helfen:

- > Wie sieht der Erfolg sowohl für Sie als der Kunde als auch für die Personalberatung aus – stimmt die Erfolgsdefinition überein?
- > Versteht der Headhunter Ihre Kriterien für Verhaltensmerkmale und technisches Know-How?
- > Können die Berater ihre Kompetenz und Erfolgsbilanz unter Beweis stellen?
- > Wie gut versteht der Berater den Risikomarkt? Verstehen die Berater, wie CROs zum Wert des Unternehmens beitragen?
- > Wie gehen die Berater mit kognitiver Wahrnehmungsverzerrung, mit unbewussten Vorurteilen und der Vielfalt der Mitarbeiter (Diversity) um?
- > Ist der Suchpartner bereit, Ihr Denken angemessen herauszufordern?

Tipp: Verlassen Sie sich bei der Entscheidung, mit wem Sie eine Partnerschaft eingehen möchten, nicht allein auf Kosten und bisherige Erfolgsbilanz.

### Einflussfaktoren im Auswahlverfahren

Je nach Organisation müssen möglicherweise die folgenden Faktoren berücksichtigt werden. Dies kann eine formale Abnahme, Konsultation oder Kommunikation umfassen. Beachten Sie:

- > Interne Kontrollverfahren
- > Anforderungen der Regulierungsbehörde
- > Bereitstellung eines Etats
- > Interne und externe Gehaltsvergleiche
- > Berichtslinien
- > Einbindung interner Stakeholder:
  - > Vorsitzende/r des Risikoausschusses
  - > GeschäftsführerIn
  - > Gegenwärtiger CRO oder potenzielle/r NachfolgerIn
  - > COO/CTO
  - > CFO
  - > PersonalchefIn
  - > LeiterIn der Rechtsabteilung
  - > LeiterIn der internen Revision/des Prüfungsausschusses
  - > Bestehendes Risikoteam
- > Externe Stakeholder
  - > Investoren und Analysten
  - > Aufsichtsbehörden und Ratingagenturen
  - > Externe Revisoren
  - > Wichtige Zulieferer
  - > Wichtige Kunden

## Kognitive Wahrnehmungsverzerrungen

Bevor eine Beurteilung beginnt, müssen die Auswirkungen unbewusster Vorurteile berücksichtigt werden. Von der Wissenschaft wissen wir, dass Voreingenommenheit ein natürliches Verhalten ist. Menschen vertrauen eher anderen, die ihnen ähnlich sind.

Geht es darum, bessere, riskantere und herausforderndere Stellen zu besetzen, führen unbewusste Vorurteile dazu, dass Menschen KandidatInnen wählen, die ihnen selbst ähnlich sind.

Einige Maßnahmen können helfen, unbewusste Vorurteile abzubauen:

- > Langsam denken – eine schnelle Entscheidung basiert eher auf unbewussten Faktoren. Nehmen Sie sich stattdessen Zeit und prüfen Sie die Bewertungskriterien sorgfältig.
- > Sensibilisierung – Machen Sie einen impliziten Assoziationstest (Implicit Association Test, IAT), um sich über vorhandene individuelle Vorurteile zu informieren und sich darauf vorzubereiten.
- > Psychometrische Tests – Ein/e Assessment-ExpertIn kann aufgrund eines Online-Fragebogens schon mit begrenzter Anzahl von Informationen zuverlässige Erkenntnisse über die Person gewinnen.
- > Vermeiden Sie Stress – Menschen sind voreingenommener, wenn sie müde oder gestresst sind.
- > Unabhängiger interner Gutachter – Verschiedene Personen in den Entscheidungsprozess einbeziehen.
- > Neutrale Formulierung – Stellenbeschreibungen auf geschlechtsspezifische Wörter prüfen. Online-Tools können helfen.
- > Lebensläufe ohne Namen – Nehmen Sie den Namen und die Adresse des Bewerbers zur ersten Überprüfung aus dem Lebenslauf. Ziehen Sie auch in Betracht, andere persönliche Daten wie Alter und Schul-/Hochschuldaten zu entfernen.
- > Auswahl – Bitten Sie Ihren Personalberater, zunächst eine Vielzahl von Profilen zur Diskussion zu bringen. Geschlecht und ethnische Zugehörigkeit sind die größten Stellvertreter für Vielfalt; aber offensichtlich nicht die einzigen, die zu Diversity im Unternehmen führen.

## Personalakquise-Prozess – eine Checkliste

Ein robuster Prozess unterstützt die Rekrutierung einer/s herausragenden KandidatIn. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die beste Person für die Stelle gewonnen wurde. Außerdem ist zu jeder Zeit klar, was von allen Beteiligten erwartet wird. Es unterstützt zudem ein effizientes Zeitmanagement. Folgendes ist dabei auch zu überdenken:

### Einweisung

Eine detaillierte Einweisung derer (extern oder intern), die im Namen des Unternehmens nach dem CRO suchen, ist der Schlüssel zum Erfolg. Es hilft:

- > Ziele zu formulieren
- > Die Anforderungen zu verstehen
- > Die KandidatInnen auf transparente Weise zu bewerten

Wenn Scorecards oder Bewertungsskalen erstellt wurden, sollten diese dem Personalvermittler/Headhunter schnellstmöglich zur Verfügung gestellt werden.

### Recherche

- > Integrieren Sie interne KandidatInnen in den Recruiting Prozess.
  - > Wenn sie gut sind, wird dies ihre Beförderung unterstützen.
  - > Wenn sie noch nicht bereit sind, können auf diese Weise Entwicklungsbereiche identifiziert und Motivation gesteigert werden.
- > Falls erforderlich und möglich, besprechen Sie Profile oder vorhandene Empfehlungen zu Beginn des Prozesses. Dies hilft Erwartungen des Kunden und die Arbeit der Personalberatung aufeinander einzustellen.
- > Bleiben Sie aufgeschlossen.

## Auswahlliste

- > Grenzen Sie die Auswahl auf eine überschaubare Anzahl von 2-5 KandidatInnen ein. Das spart Zeit bei der Organisation von Vorstellungsgesprächen und schärft den Fokus auf das Wesentliche.
- > Viele Leute zu interviewen, mag faszinierend sein und bringt viel neues Wissen zu Tage, dauert aber meist länger als erwartet.

## Vorstellungsgespräche und Auswahlprozess

- > Wer führt die Gespräche?
- > Welche Themen sollen behandelt werden? (Stellen Sie sicher, dass die/der KandidatIn ihre/ seine Geschichte nicht mehrfach wiederholen muss, und vermeiden Sie, dass zu viel Zeit für ein 60-minütiges Interview in die einfache Wiederholung der Karrieregeschichte investiert wird.)
- > Bereiten Sie standardisierte Fragen vor und lassen Sie Raum für Antworten.
- > Wie erfassen Interviewer ihr Feedback?
  - > HR-Systeme?
  - > Innerhalb von 24 Stunden nach der Besprechung eine E-Mail an die/den PersonalchefIn senden?
  - > Feedback diktieren?
  - > Vorgefertigte Bewertungsprofile?
- > Wer hält den Kontakt zum Headhunter?
- > Wer leitet den Prozess?

## Die endgültige Entscheidung

- > Wer ist involviert?
- > Wer trifft die Entscheidung?
- > Gibt es einen internen Kollegen oder ein Vorstandsmitglied, der keine Kandidatengespräche führt, aber als unabhängiger Gutachter fungieren kann? Diese Person muss:
  - > Mit den Anforderungen vertraut sein und
  - > Das Selbstvertrauen besitzen, schwierige mitunter konfrontierende Fragen zu stellen, falls der Prozess oder die KandidatInnen nicht im besten Interesse des Unternehmens sind.

## Angebot und Verhandlung

- > Handeln Sie zügig.
- > Nutzen Sie die Kompetenz des Headhunters, um zu verhandeln.
- > Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg auf allen Ebenen.

## Bewerberüberprüfung/Pre-Employment Check

- > Solche Checks werden am besten von spezialisierten Dienstleistern durchgeführt, um Identität, Vorstrafen, Kreditwürdigkeit, Bildung, Recht auf Arbeit usw. zu überprüfen. (Es gilt zu beachten: Was darf ich überprüfen und was nicht?)
- > Muss Ihre Aufsichtsbehörde einbezogen werden?
- > Referenzen sind nicht überall gang und gäbe und werden in verschiedenen Ländern unterschiedlich gehandhabt. Unabhängig davon, ob Referenzen von der Personalchefin oder vom Personalchef, der/dem ManagerIn oder der Personalberatung eingeholt werden, gilt es zu beachten, welche geschäftlichen Herausforderungen dominieren und wie die gewonnenen Informationen diesbezüglich helfen können. Was müssen Sie über die/den KandidatIn wissen, das ihr/ihm zum Erfolg verhelfen würde?



## Das Kandidaten-Assessment und das Vorstellungsgespräch

In dieser Phase des Prozesses sollten Sie eine gute Vorstellung von den Anforderungen des Jobs haben. Das erste Screening sollte eine begrenzte Auswahlliste von BewerberInnen für das Vorstellungsgespräch hervorbringen. Gespräche sollten immer strukturiert sein. Jedes Interview sollte ein Ziel verfolgen, um unnötige Wiederholungen von Informationen zu vermeiden. Fragen sollten vor dem Gespräch definiert werden. Antworten auf verhaltensorientierte Fragen müssen sich nicht nur auf Arbeitssituationen beziehen. Bei den folgenden Listen handelt es sich um Beispielfragen. Diese können nützlich sein, haben aber nicht den Anspruch, umfassend zu sein. Sie müssen überprüft, ergänzt, entwickelt oder angepasst werden, um der jeweiligen Situation gerecht zu werden.

### Psychometrische Tests

Die Liste der psychometrischen Optionen, die Rekrutierungs- und Entwicklungsprozesse unterstützen, ist lang und bietet eine große Auswahl. Fachleute haben unterschiedliche Meinungen zu den Tests. Viele sind sich einig, dass das wichtigste Kriterium bei der Entscheidung für die Verwendung eines solchen Bewertungsinstruments darin besteht, festzustellen, ob es tatsächlich misst, was es zu messen vorgibt. Zudem muss geklärt werden, ob dies mit Ihren Stellen-Anforderungen übereinstimmt. Um die Tauglichkeit zu gewährleisten, hat beispielsweise die British Psychological Society eine Liste<sup>4</sup> registrierter und überprüfter Tests veröffentlicht. Um eine qualitativ hochwertige Interpretation und Verwaltung solcher Tests sicherzustellen, müssen die Fachleute, die den Test in Ihrem Namen leiten und Ihnen bei der Interpretation der Ergebnisse helfen, qualifiziert sein.

Bei der Auswahl eines Tests sollten Sie sorgfältig überlegen, ob und wie er Merkmale in Bezug auf die Anforderungen an die/den KandidatIn misst. Als Entscheider müssen Sie in der Lage sein, oder in die Lage gebracht werden, zu evaluieren, was "gut" und was nur "durchschnittlich" ist. Es kann auch hilfreich sein, zu überlegen, ob die Ergebnisse für die Entwicklung sowie für Einstellungszwecke und für die Eingliederung in ein Team hilfreich sind. Kosten können ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt sein.

Wie jeder andere strukturierte Prozess sollten Assessments sorgfältig verwendet werden. Sie sollten nicht aus dem Zusammenhang gerissen oder als einziger Entscheidungsfaktor verwendet werden. Mangelhafte Ausführung und Interpretation können nicht nur Zeitverschwendung sein, sondern auch mehr Schaden als Nutzen.

Zusammenfassend:

- > Werden relevante Daten verlässlich erfasst?
- > Unterstützt das Assessment die Rekrutierung und/oder Entwicklung?
- > Unterstützt das Assessment die Beurteilung der relevanten Verhaltenskompetenzen?
- > Ist die Person, die die Bewertungsergebnisse leitet und interpretiert, fachlich qualifiziert?
- > Wie hoch sind die Kosten und wie würde die Bewertung bei Ihren Einstellungs- und Entwicklungsprozessen implementiert?

<sup>4</sup> Siehe: Test reviews and registration <https://ptc.bps.org.uk/tests-and-testing/test-reviews-and-registration>

## Verhaltenskompetenzen des CROs – Sammlung von Beispielfragen

<b>IRM-Verhaltenskompetenz</b>	<b>Fragen</b> Beachten Sie, wie strukturiert der Kandidat seine Antworten gibt. Sind sie eher unstrukturiert oder nutzt er ein Gerüst wie zum Beispiel: <b>Situation, Aufgabe, Aktion und Ergebnis?</b>
<b>Mut und Zuversicht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Beschreiben Sie einen Anlass, bei dem Sie sich gegen womöglich erfahrenere Menschen durchgesetzt haben.</li> <li>&gt; Können Sie ein Beispiel nennen, bei dem Sie, obwohl sie vorher eine gefestigte Meinung hatten, später Ihre Position ändern mussten?</li> </ul>
<b>Einfluss und Wirkung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Können Sie ein Beispiel für eine Situation nennen, in der Sie ein Problem lösen mussten, ohne die Befugnis zu haben, selbst eine endgültige Entscheidung zu treffen?</li> <li>&gt; Wie leiten und unterstützen Sie normalerweise Ihre Kollegen und Teammitglieder?</li> </ul>
<b>Integrität, Ethik und Werte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Können Sie ein Beispiel nennen, bei dem Sie es vorgezogen haben, das Richtige zu tun, anstatt dem Weg des geringsten Widerstandes zu folgen?</li> <li>&gt; Waren Sie jemals in einem Interessenskonflikt?</li> </ul>
<b>Innovation und Initiative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Auf welche Innovation sind Sie in den letzten zwei Jahren besonders stolz? Wie haben Sie mit Ihrer Risikoanalyse Ihren Kollegen geholfen, eine Situation besser zu verstehen?</li> <li>&gt; Hat dies eine Chance auf einen Wettbewerbsvorteil eröffnet?</li> </ul>
<b>Wachstum und Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Wie haben Sie die Leistung Ihres Teams gesteigert?</li> <li>&gt; Wie aktivieren und unterstützen Sie Lernen und persönliche Entwicklung in Ihren Teams und integrieren es in eine leistungsorientierte Umgebungen?</li> </ul>
<b>Zusammenarbeit und Partnerschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Beschreiben Sie eine schwierige Beziehung. Erläutern Sie welche Initiative Sie ergriffen haben, um die Situation zu verbessern?</li> <li>&gt; Beschreiben Sie Ihre wichtigsten internen und externen Stakeholder und Beziehungen. Welchen Wert liefern Sie und was bekommen Sie im Gegenzug?</li> </ul>

## Risikomanagement – Sammlung fachlicher Beispielfragen

Schwerpunkte	Fragen Diese Fragen sollen Aufschluss über die Rollenschwerpunkte des Bewerbers geben und darüber, wie sie bewertet wurden.
<b>Allgemeines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Welche Leistungsindikatoren hat der Kandidat aktuell in Bezug auf seine Rolle?</li> <li>&gt; Wie gut hat er sich gegen diese Indikatoren geschlagen?</li> <li>&gt; Wie war der persönliche Erfolg mit der Unternehmensleistung verbunden?</li> <li>&gt; Was hat der Kandidat gelernt?</li> <li>&gt; Was würde er anders machen?</li> <li>&gt; Was waren seine größten Erfolge in den letzten Jahren?</li> <li>&gt; Welche Art von Teams und welche Abteilungen hat der Kandidat zuvor geleitet?</li> <li>&gt; Hatte der Kandidat einen Nachfolger oder einen festen Stellvertreter?</li> <li>&gt; Ist der Kandidat aktiv in der Aus- und Fortbildung oder ist er in einer anderen Weise in der Gemeinschaft der Risikomanager engagiert?</li> </ul>
<b>Kapital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Wie war die Beteiligung des Kandidaten am Kapitalmanagement und am Risiko?</li> <li>&gt; Wie hat das den Unternehmenserfolg beeinflusst?</li> <li>&gt; Ist der Kandidat mit Kapitalstrukturen vertraut, die mit der Organisation des einstellenden Unternehmens vergleichbar sind?</li> <li>&gt; Wo nahm er Unterstützung in Anspruch?</li> </ul>
<b>Compliance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Wie geht der Kandidat mit Compliance-Anforderungen um?</li> <li>&gt; Welche Erfahrungen mit Compliance hat er im Risikomanagement gemacht?</li> </ul>
<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Welche Erfahrungen hat der Kandidat mit strategischen Risikoproblemen?</li> </ul>
<b>Projekt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Welche Erfahrungen hat der Kandidat mit Projektrisikomanagement?</li> </ul>
<b>Operations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Welche Erfahrungen hat der Kandidat mit operationellen Risiken?</li> <li>&gt; Was bedeutet dieser Begriff für ihn?</li> </ul>
<b>Emerging Risks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Welche Erfahrung hatte der Kandidat im Umgang mit neu auftretenden Risiken?</li> </ul>
<b>Regulierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Welches regulatorische Umfeld kennt der Kandidat? Zum Beispiel Basel III, Solvency II, Mifid, FCA, PRA, andere Berufsverbände, Kundenstandards oder Sicherheitsstandards wie ISO 27001.</li> <li>&gt; Vor welchen Herausforderungen stand er und wie hat er sich dagegen behauptet?</li> <li>&gt; Was wurde gelernt?</li> <li>&gt; Sind die Erfahrungen relevant und in die aktuelle Situation übertragbar?</li> </ul>
<b>Relevante Branchen-expertise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Welche Branchenerfahrung hat der Kandidat?</li> <li>&gt; Was ist relevant und erforderlich?</li> <li>&gt; Warum ist es relevant?</li> </ul>

## IRM-Risikomanagementkompetenzen – Beurteilung der Führungsebene

Die professionellen Standards des IRM bieten einen Rahmen, anhand dessen die Kenntnisse und Erfolge einer/s KandidatIn im Bereich des technischen Risikomanagements beurteilt werden können. Die detaillierten Standards geben einen kumulativen Hinweis auf die Fähigkeiten, die nachgewiesen werden sollten. Diejenigen, die auf höheren Ebenen tätig sind, sollten in der Lage sein, das gesamte Kompetenzspektrum nachzuweisen. Fragen zur Kandidatenevaluierung können nach folgenden Funktionsbereichen strukturiert werden:

### Erkenntnisse und Zusammenhänge – Wissen über interne und externe Einflüsse nutzen, um ein solides Risikomanagement in reaktionsschnellen und agilen Organisationen sicherzustellen

- > Grundsätze und Praktiken des Risikomanagements – Verständnis der Grundsätze und Praktiken des Risikomanagements sowie der Relevanz und Anwendung von Theorien, Prozessen und Instrumenten.
  - > Bedeutung des Risikomanagements.
  - > Tools und Techniken.
  - > Grundsätze des Risikomanagements.
- > Organisatorisches Umfeld – Verständnis des internen Umfelds eines Unternehmens und seiner Auswirkungen auf die Risikomanagementpraktiken.
  - > Unternehmenswerte.
  - > Interner Einfluss durch Risikomanagement.
  - > Wer ist verantwortlich – und wofür?
- > Externes Geschäftsumfeld – Verstehen, wie das externe Umfeld die Organisation und ihre Auswirkungen auf die Risikomanagementpraktiken beeinflusst.
  - > Externe Relevanz.
  - > Externer betrieblicher Kontext.
  - > Regulatorische Auswirkungen.

### Strategie und Leistung – Entwicklung einer Risikostrategie, um die organisatorischen Anforderungen zu erfüllen

- > Risikostrategie und -struktur – Entwicklung und Implementierung einer Risikostrategie und -struktur.
  - > Mandat.
  - > Strategie.
  - > Struktur.
- > Risikorichtlinie und -verfahren – Entwicklung und Umsetzung einer angemessenen Risikorichtlinie, von Empfehlungen, Verfahren und Aktionsplänen.
  - > Regelwerk.
  - > Aufgabenbereiche und Verantwortung.
  - > Ressourcen.
- > Risikokultur und -bereitschaft – die Schaffung einer Risikokultur im Einklang mit der Unternehmenskultur.
  - > Gestaltung von Risikokultur.
  - > Risikobereitschaft.
  - > Verhalten und Werte.

- > Risikoleistung und Berichterstattung – Entwicklung und Implementierung eines Rahmens für die Risikomessung und Berichterstattung.
  - > Risiko-Berichtssysteme.
  - > Risiko-Leistungsindikatoren.
  - > Risiko-Berichtsprotokolle.

#### Risikoprozess – Management des Risikoprozesses

- > Risikobewertung – Identifizierung, Analyse und Bewertung der Art und Auswirkung von Risiken und Chancen.
  - > Risikobewertungsprozess.
  - > Analyse der Risikoauswirkungen.
  - > Bewertung der Risikofolgen.
- > Risikobehandlung – Entwicklung, Auswahl und Implementierung von Risikostrategien und -kontrollen.
  - > Risikobehandlung und Risikoappetit.
  - > Kostengünstige Risikobehandlung.
  - > Geschäftsfortführung im Krisenfall.

#### Leistungsfähigkeit der Organisations – Entwicklung und Management einer kompetenten, agilen und reaktionsschnellen Risikoorganisation

- > Kommunikation und Beratung – Entwicklung und Umsetzung von Kommunikationsstrukturen und -plänen.
  - > Risikokommunikationsverfahren.
  - > Inhalte der Risikokommunikation.
  - > Einbeziehung von Stakeholdern.
- > Change Management – Risikomanagement im Rahmen strategischer und operativer Veränderungen.
  - > Reaktionsfähigkeit.
  - > Änderungspläne entwickeln.
  - > Veränderung umsetzen.
- > Personalmanagement – Systematisches Leistungsmanagement und Kompetenzentwicklung zur Erfüllung strategischer Anforderungen.
  - > Persönliche Ziele erreichen.
  - > Technische Fertigkeiten im Risikomanagement.
  - > Kognitive Fähigkeiten im Risikomanagement.

#### Einweisung und “On-Boarding”

Was kann getan werden, um neue Mitarbeiter schnellstens zu erfolgreichen Teammitgliedern und effektiven Kollegen zu machen? Die Person muss sich willkommen fühlen und alles haben, was sie braucht, um erfolgreich zu sein. Die positiven Auswirkungen eines voll funktionsfähigen CRO in sechs statt zwölf Monaten könnten beträchtlich sein. On-Boarding muss auf die persönlichen und unternehmerischen Aspekte zugeschnitten sein. Einige Grundlagen sind jedoch in jeder Situation hilfreich:

- > Überlegen Sie, was den Erfolg der/des KandidatIn beschleunigen kann?
- > Coaching in Betracht ziehen – dies hat nachweislich Einfluss auf eine erfolgreiche Eingliederung des Kandidaten in ein neues Unternehmen.
- > Ein starkes internes Netzwerk kann die Zeit bis zur vollen Wirksamkeit der/des KandidatIn erheblich verkürzen. Vereinbaren Sie nach dem Beitritt so bald wie möglich Besprechungen mit allen relevanten Interessensgruppen und Kollegen.
- > Stehen die/der PersonalchefIn und das Team am ersten Tag zur Verfügung, um die/den neue/n MitarbeiterIn zu begrüßen?
- > Richten Sie Einführungen in die Bereiche Personalwesen, IT, Betrieb und sonstige Infrastruktur ein.
- > Stellen Sie sicher, dass alle Support-Systeme eingerichtet und einsatzbereit sind.

#### Wie das IRM Ihnen helfen kann

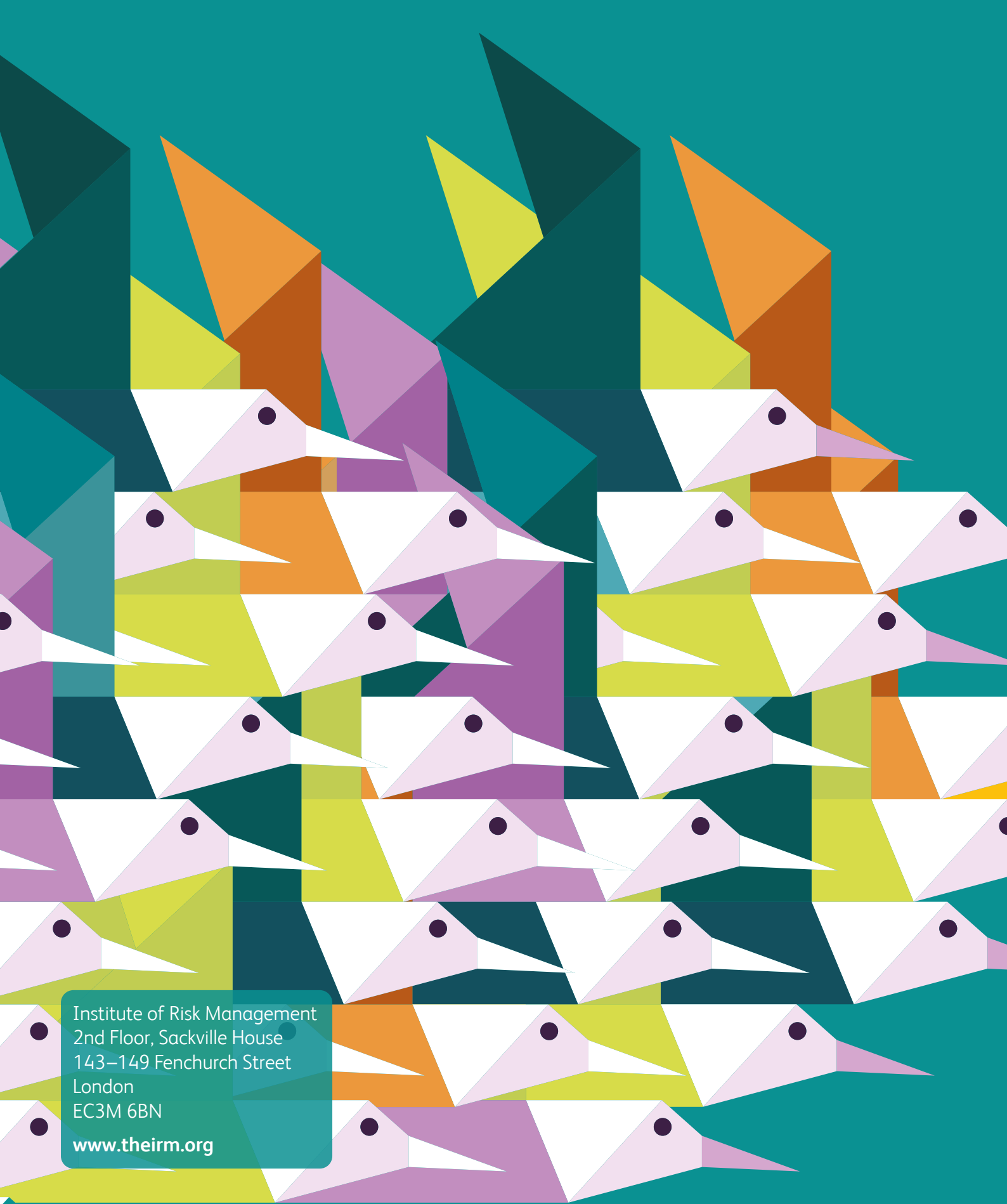
Dieses Dokument bietet einen allgemeinen Leitfaden für die Rekrutierung von CROs. Als führendes Fachgremium für die Risikomanagement-Community verfügen wir über das technische Fachwissen, um Sie direkt bei der Kandidaten-Beurteilung zu unterstützen.

Wir verfügen über ein bewährtes Verfahren, Risikomanager hinsichtlich ihrer Erfahrung, Kompetenzen und Fertigkeiten zu bewerten. Dies geschieht stets auf der Basis unserer professionellen Standards und der zertifizierten IRM-Qualifikationen. Wir können weltweit mit Ihnen zusammenarbeiten, um Stellenbeschreibungen und Personenspezifikationen zu überprüfen. Auch führen wir Interviews durch, um die Risikokompetenz für Sie zu bewerten. Wir stützen uns auf unsere globale Netzwerk, um Führungskräften relevante praktische Erfahrungen zur Verfügung zu stellen. Dies hilft uns, Kandidatinnen und Kandidaten anhand unserer beruflichen Standards zu bewerten. Wir geben auch Feedback zu Kommunikationsfähigkeit, Charisma und Gravitas, um Ihre nicht-technische Einschätzung zu unterstützen.

Wenn Sie mehr über unsere Leistungen erfahren möchten, wenden Sie sich bitte an:

[enquiries@theirm.org](mailto:enquiries@theirm.org)





Institute of Risk Management  
2nd Floor, Sackville House  
143–149 Fenchurch Street  
London  
EC3M 6BN  
[www.theirm.org](http://www.theirm.org)



Developing risk professionals



An IRM Group Company