

## Kompetenzatlas

# Vom Wächter zum Business Manager

Warum ein neues Kompetenzmodell für den  
Corporate Security Manager erforderlich ist

2015

Horváth Akademie GmbH



## Inhalt

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Vorwort                                                                                      | 1  |
| Management Summary                                                                           | 2  |
| Ergebnisbericht                                                                              | 3  |
| 1. Sicherheitsrelevante Rahmenbedingungen: Neue Herausforderungen der Unternehmenssicherheit | 3  |
| 2. Den Wandel erfassen: Das Untersuchungsdesign                                              | 3  |
| 3. Die Corporate Security: Ist und Soll                                                      | 4  |
| 4. Der Corporate Security Officer: Neue Handlungsfelder, neue Stärken                        | 5  |
| 5. Kompetenzen, Erfahrungen, Potenziale: Hintergrund                                         | 6  |
| 5.1 Anforderungen an Führungskräfte formulieren                                              | 6  |
| 5.2 Wie bewertet man eine Führungskraft?                                                     | 6  |
| 5.3 Fachliche Erfahrung – Werkzeugset fürs Operative                                         | 6  |
| 5.4 Kompetenz – ein Begriff und seine Geschichte                                             | 6  |
| 5.5 Kompetenz als Eignungskriterium                                                          | 7  |
| 5.6 Das Kompetenzmodell von Egon Zehnder                                                     | 7  |
| 5.7 Kompetenzen messbar machen                                                               | 8  |
| 6. Das Kompetenzprofil des CSO: Kunden-, Ergebnis- und Teamorientierung im Fokus             | 9  |
| Fazit: Die neue Welt der Corporate Security                                                  | 12 |
| Führung und Kompetenzen in der Corporate Security – ein Expertengespräch                     | 13 |
| Studienpartner                                                                               | 15 |
| Impressum                                                                                    | 16 |
| Autoren und Interviewer                                                                      | 16 |

## Vorwort

Valide Kompetenzmodelle sind zentraler Bestandteil einer erfolgreichen Personalentwicklung – konsequent angewendet stellen sie einen wichtigen Hebel von der Auswahl der Mitarbeiter und Führungskräfte bis hin zu einer nachhaltigen Entwicklung dar. Zudem kann ein überzeugendes Kompetenzmodell auch dazu beitragen, Mitarbeiter langfristig zu binden, indem es Entwicklungsperspektiven aufzeigt.

Der vorliegende Kompetenzatlas wurde von der EBS Executive Education der EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Egon Zehnder, der Horváth Akademie und dem Verband für Sicherheit in der Wirtschaft Nordrhein-Westfalen e. V. (VSW NW) unter dem Dach der German Security Management Academy erarbeitet. Er beschreibt praxisnah, über welche Kompetenzen moderne Security Manager heutzutage verfügen müssen, um in einer sich ständig verändernden globalisierten Welt als strategischer Partner im Unternehmen konkreten Mehrwert zu erzeugen. Dementsprechend liegen hier Potenziale für die Personalentwicklung von Security Managern verborgen, die bislang weitestgehend ungenutzt blieben. Die vorliegende Studie identifiziert auf Basis von Experteninterviews und Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis ein umfassendes Kompetenzprofil für den Corporate Security Manager.

Wir danken allen Teilnehmern der Studie herzlich für ihren Zeiteinsatz und die Einblicke in ihre herausfordernde Tätigkeit. Allein mithilfe des uns gewährten Einblicks in die tatsächliche Arbeit von CSOs war es möglich, den Kompetenzatlas zu erarbeiten.

Eine erkenntnisreiche Lektüre sowie wertvolle Impulse für die Entwicklung der Mitarbeiter Ihres CSO-Bereichs wünscht

***Florian Haacke***

Vorstandsvorsitzender

**Verband für Sicherheit in der Wirtschaft  
Nordrhein-Westfalen e. V. (VSW NW)**

## Management Summary

Das Internet, die Globalisierung und die enorm gestiegene Komplexität der weltweiten Geschäftsprozesse machen heute praktisch jedes Unternehmen verwundbar. Die Risiken, denen es zu begegnen gilt, werden vielschichtiger und verändern sich immer schneller. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität prägen zunehmend das unternehmerische Umfeld. In der Unternehmenssicherheit geht es damit nicht mehr nur um die Abwehr einzelner, klar abgegrenzter Bedrohungen. Stattdessen muss Sicherheit ganzheitlich betrachtet und angegangen werden. Nicht von ungefähr ist beispielsweise das Thema der Informationssicherheit heute in aller Munde. Sie zu gewährleisten heißt, in einem Umfeld komplexer Strukturen und höchst veränderlicher Einflüsse das Business des Unternehmens zu ermöglichen und abzusichern. Damit einhergehend wird sich auch die Rolle des Corporate Security Officers<sup>1</sup> (CSO) im Unternehmen radikal verändern.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, was gegenwärtig einen CSO auszeichnet. Welche Anforderungen und Rollenmodelle sind in der Praxis zu finden und wohin geht der Trend? Welche Kompetenzen müssen Sicherheitsmanager im Allgemeinen und ein CSO im Besonderen künftig mitbringen? Um das herauszufinden, haben die EBS Executive Education der EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Egon Zehnder, die Horváth Akademie und der Verband für Sicherheit in der Wirtschaft Nordrhein-Westfalen e. V. (VSW NW) unter dem Dach der German Security Management Academy eine Expertenbefragung unter 22 Sicherheitsverantwortlichen global agierender Unternehmen durchgeführt.

Die Ergebnisse zeigen: Die aktuelle Praxis entspricht vielfach noch nicht den sich wandelnden Bedingungen. Das gilt nicht nur für den Bereich der Corporate Security (CS), sondern auch und gerade für den CSO. Dessen Rolle erlebt einen radikalen Wandel: Der CSO entwickelt sich vom einstigen Wächter über physische Unternehmenswerte zum global denkenden Business Advisor, der eine strategisch steuernde Aufgabe übernimmt (siehe hierzu ab Seite 3). Damit verändert sich auch das Anforderungsprofil des CSO. Er benötigt künftig vor allem Fähigkeiten der Kommunikation, der Kollaboration

und des Netzwerkers. Zudem muss er strategisch steuern, flexibel handeln und unternehmerisch denken können (siehe hierzu ab Seite 4).

Der vorliegende Kompetenzatlas stellt ein detailliertes Profil zur Verfügung, das die erfolgskritischen Kompetenzen des CSO von morgen beschreibt. Als Grundlage dient dabei das Egon Zehnder-Kompetenzmodell, das die relevanten Kompetenzen einer Führungskraft definiert (siehe hierzu ab Seite 5). Wendet man dieses auf die Ergebnisse der Ausgangsbefragung an, so zeigt sich, dass für den modernen CSO drei Kompetenzen besonders wichtig sind: die Ergebnisorientierung, die Kundenorientierung sowie die teamorientierte Zusammenarbeit (siehe hierzu ab Seite 9). Der Kompetenzatlas zeichnet hierzu ein klares und umfassendes Bild. Er bietet damit wertvolle Orientierung, um unter Beachtung der jeweiligen unternehmensspezifischen Anforderungen ein Soll-Profil festzulegen, das bei der Auswahl und Weiterentwicklung eines CSO als zentraler Bezugspunkt dienen kann.

Ergänzend zum Studienbericht enthält der Kompetenzatlas zwei Interviews zu den aktuell wahrnehmbaren Veränderungen und den Anforderungen an Sicherheitsverantwortliche. Die Gesprächspartner sind Michael Sorge, Head of Corporate Security der Bayer AG, und Florian Haake, Leiter Konzernsicherheit der RWE AG (siehe hierzu ab Seite 13).

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wurde darauf verzichtet, auch die weiblichen Sprachformen zu verwenden. Die männliche Schreibform schließt daher immer auch die weibliche mit ein. Wir danken unseren Leserinnen für ihr Verständnis.

## Ergebnisbericht

### 1. Sicherheitsrelevante Rahmenbedingungen: Neue Herausforderungen der Unternehmenssicherheit

Die Bedrohungen, gegen die sich Unternehmen schützen müssen, werden immer komplexer. Gleichzeitig sind sie immer weniger physisch und greifbar. Das Internet, die Globalisierung und die enorm gestiegene Komplexität der weltweiten Geschäftsprozesse machen heute praktisch jedes Unternehmen verwundbar. Dabei werden die Risiken, denen es zu begegnen gilt, zusehends vielschichtiger und sie verändern sich immer schneller. Jedes Unternehmen an jedem Ort auf der Welt kann heute durch Gefahren wie Terrorismus, politische Instabilität oder die zunehmende Knappheit wertvoller Ressourcen Schaden nehmen. Der wohl weitreichendste Angriff aber zielt darauf, Unternehmenswissen und Know-how abzugreifen. Information ist inzwischen ein elementarer Teil der Wertschöpfung, ein wertvolles, unbedingt zu bewahrendes Gut.

Angesichts dieser Entwicklungen wird deutlich, dass wir es in Sachen Sicherheit und Gefahrenabwehr nicht mehr mit dem einfachen „Feindbild“ der Vergangenheit zu tun haben. Es geht nicht mehr um die Abwehr einzelner, klar abgegrenzter Bedrohungen. Vielmehr fügen sich diese in ein unternehmerisches Umfeld, das durch zunehmende Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnet ist. Dementsprechend muss das Themenfeld Sicherheit ganzheitlich betrachtet und bearbeitet werden. Sicherheit zu gewährleisten heißt heute, in einem Umfeld komplexer Strukturen und höchst veränderlicher Einflüsse das Business des Unternehmens zu ermöglichen und abzusichern. Damit übernimmt die Corporate Security (CS) auch eine strategisch steuernde Aufgabe.

Dies bedeutet, dass die Sicherheitsorganisationen der Unternehmen zügig weiterentwickelt werden müssen, um angesichts der beschriebenen Herausforderungen weiter erfolgreich arbeiten zu können. Damit einhergehend verändert sich auch die Rolle des Corporate Security Officers (CSO) im Unternehmen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, was genau einen modernen CSO auszeichnet. Welche Anforderungen und Rollenmodelle sind in der Praxis zu finden, und wohin geht der Trend? Welche Kompetenzen müssen Sicherheitsmanager im Allgemeinen und ein CSO im Besonderen künftig mitbringen? Wie gewinnt man das richtige Personal, den richtigen CSO? Und wie entwickelt man letzteren in Hinblick auf die sich wandelnden Anforderungen weiter?

### 2. Den Wandel erfassen: Das Untersuchungsdesign

Um das herauszufinden, haben die EBS Executive Education der EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Egon Zehnder, die Horváth Akademie und der Verband für Sicherheit in der Wirtschaft Nordrhein-Westfalen e. V. (VSW NW) Ende 2014 eine explorative Untersuchung durchgeführt. Hierzu wurden insgesamt 22 Sicherheitsverantwortliche global agierender Unternehmen mittels semi-strukturierter Interviews befragt. Die Interviews wurden stets von zwei Personen durchgeführt und handschriftlich protokolliert. Im Nachgang der Interviews wurde ein Interviewprotokoll erstellt und zwischen den beiden Interviewern abgestimmt. Das Ausgangsmaterial wurde anschließend – sofern erforderlich – induktiv paraphrasiert und Aussagen gebündelt. Auf dieser Basis wurde das Material in einem ersten Schritt offen codiert und in einem zweiten Schritt mit Bezug auf das Egon Zehnder-Kompetenzmodell skalenbasiert codiert.

Anders als viele Mittelstandsunternehmen besitzen Großunternehmen schon länger ausgewiesene Sicherheitsabteilungen und setzen sich mit der Thematik künftiger Anforderungen an Sicherheitsmanager intensiver auseinander. Sie können deshalb als Vorreiter und Meinungsbildner gelten.

Der vorliegende Kompetenzatlas präsentiert die Ergebnisse der Untersuchung, ergänzt um aktuelles Expertenwissen aus der Praxis. Der Kompetenzatlas will Unternehmen und insbesondere Sicherheitsverantwortlichen Hilfestellungen und Richtlinien zur Lösung der eingangs aufgezeigten Fragestellungen an die Hand geben. Er geht auf das Profil des traditionellen CSO ein und beschreibt ausführlich die neuen Anforderungen an den CSO der Zukunft. Auf Basis der Untersuchungsergebnisse wird – in Anlehnung an das Egon Zehnder-Kompetenzmodell – ein Kompetenzmodell für den modernen CSO entwickelt. Dieses kann den CSO bei seiner täglichen Arbeit und vor allem bei der Weiterentwicklung seiner Organisation unterstützen.

### 3. Die Corporate Security: Ist und Soll

Die heutige Ausrichtung der Konzernsicherheit variiert je nach Ausprägung verschiedener Faktoren. Wichtig sind vor allem:

- die grundsätzliche Unternehmensstruktur,
- die organisatorische Aufhängung der Sicherheit,<sup>2</sup>
- die Historie der Konzernsicherheit sowie
- das persönliche Engagement und der Hintergrund des leitenden Sicherheitsverantwortlichen.

Auch der Wirtschaftssektor einschließlich der gesetzlichen Rahmenbedingungen, unter denen das jeweilige Unternehmen operiert, beeinflusst die Corporate Security.

Auf der einen Seite existieren Sicherheitsabteilungen, die sich ihren fachlichen Zuständigkeiten primär reaktiv und operativ widmen. Hierbei liegt der Fokus auf konkreten sicherheitsrelevanten Herausforderungen, die es akut zu lösen gilt („Firefighting“). Auf der anderen Seite finden sich zentrale Organisationseinheiten, die vor dem Hintergrund ihrer fachlichen Zuständigkeiten strategisch und beratend aufgestellt sind. Die operative Ausführung ist (fast) vollständig an Dienstleister ausgegliedert oder liegt im Verantwortungsbereich dezentraler Sicherheitsabteilungen oder sogar bei dem Business selbst.

Vor allem im Kontext der zuletzt genannten Ausrichtung offenbart die Befragung eine deutliche Abweichung zwischen Ist und Soll. Das gilt vor allem für fünf Kernthemen:

- **Prozessintegration und Schnittstellen:** Die Corporate Security ist noch nicht durchgängig in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse integriert, wenngleich sie durchgängig für die Sicherheits-Governance verantwortlich ist. Die Integration umfasst vor allem eine stärkere prozessuale Verankerung als Risikobeurteiler bzw. „Trusted Advisor“ in Managementprozessen, die von sicherheitsrelevanten Schnittstellenpartnern wie zum Beispiel Strategie, IT, HR, Legal, Communications, Finance, Risk Management und Procurement verantwortet werden.
- **Wahrnehmung und Akzeptanz:** Die Corporate Security wird im Unternehmen durchweg eher als Kosten- denn als Wertschöpfungsfaktor wahrgenommen. Insgesamt ist das Thema Sicherheit noch nicht unternehmensweit und in voller Breite in den Köpfen der Mitarbeiter verankert. Genau darauf aber kommt es künftig an, denn: Sicherheit ist letztlich ein Thema für

jeden Geschäftsbereich und für das gesamte Unternehmen und nicht Aufgabe einer einzelnen Abteilung.

- **Globalisierung:** Der Corporate Security fehlt es noch häufig an belastbaren Strukturen im Ausland. Denn die Entsendung von qualifiziertem und vertrauenswürdigen Personal in krisenanfällige Regionen gestaltet sich zum Teil schwierig. Darüber hinaus sind die Wahrnehmung von Bedrohungslagen und das Sicherheitsverständnis global nicht einheitlich, sondern unter Umständen stark kulturell geprägt. Dies beeinträchtigt die Corporate Security nicht nur in ihrer Funktion als Advisor für das Business hinsichtlich der lokalen Sicherheitslage, sondern auch bei der Implementierung und Aufrechterhaltung von Sicherheitspolitiken und -prozessen vor Ort.
- **Qualifizierung:** Die Qualifikation und Ausbildung des Personals genügen noch nicht überall den Anforderungen einer modernen Corporate Security. Dies betrifft nicht nur die internen und externen Sicherheitsfachkräfte, sondern auch das strategische Personal in den Sicherheitsabteilungen. So müssen zum Beispiel unternehmensinternes Know-how im Bereich Management und Geschäftsprozesse ebenso erworben werden wie Wissen auf dem Gebiet der Cyber Security.
- **Budget und Ressourcen:** Oft stehen der Corporate Security nicht ausreichend Mittel und Ressourcen zur Verfügung. Das gilt vor allem für die Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Personal sowie dessen (Weiter-)Qualifikation. Dies ist einerseits der noch zu gering geschätzten Bedeutung des Themas Sicherheit in Unternehmen geschuldet, andererseits auch der zu geringen Sichtbarkeit des CSO auf Vorstandsebene. Hier muss die Unternehmenssicherheit in Zukunft durch empfangenorientierte Argumente und geschäftsnahe Business Cases überzeugen können.

<sup>2</sup> Vgl. Kestermann, C., Langer, M., & Hartmann, A. (2014). *CSO Top 100: Konzernsicherheit in den TOP100-Unternehmen*. FH Campus Wien / Hochschule für Öffentliche Verwaltung Bremen.

#### 4. Der Corporate Security Officer: Neue Handlungsfelder, neue Stärken

Bezüglich der Fragen, wie sie die aktuelle Situation des CSO einschätzen und welche Veränderungen sich in Rolle und Anforderungsprofil abzeichnen, waren sich die Interview-Partner einig: Die Funktion unterliegt derzeit einem starken Wandel. Das neue Bild des Corporate Security Officers lässt sich auf Basis der geführten Interviews wie folgt skizzieren: Der moderne CSO wird vom einstigen Wächter über physische Unternehmenswerte zum global denkenden Business Advisor, der Teams mit Mitarbeitern unterschiedlicher Kulturen, Mentalitäten und Qualifikationen führt. Er muss mehr denn je in der Lage sein, Komplexität auf verschiedenen Ebenen zu managen. Er baut weltweit tätige Sicherheitsorganisationen auf (organisatorische Komplexität), steuert Prozesse über verschiedene Abteilungen und Standorte hinweg (geografische Komplexität) und kooperiert mit Partnern unterschiedlicher Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen (hierarchische Komplexität).

Der moderne CSO ist sowohl Kontrollinstanz als auch Geschäftspartner und unternehmerisch denkende Führungskraft. Er durchblickt die globalen Zusammenhänge der Geschäftstätigkeit seines Unternehmens und weiß sich in der Verantwortung für dessen Erfolg und Sicherheit – kurz: Er versteht sich als leitender Manager und verfügt über Weitblick sowie strategisches Denken. Es genügt für ihn nicht mehr, das Tagesgeschäft zu kontrollieren und die täglichen Sicherheitsrisiken abzuwehren. Vielmehr muss er über die Grenzen des eigenen Unternehmens und über den Tag hinaus denken. Themenfelder und Perspektiven müssen kontinuierlich erweitert und neue Handlungshorizonte im Kontext der Sicherheit geschaffen werden.

Darüber hinaus verfügt der moderne CSO auch über eine breite und profunde Fachexpertise (fachlich-funktionale Komplexität). Nur so ist er in der Lage, den immer zahlreicheren und vielfältigeren Risiken zu begegnen und auch neue, noch nie dagewesene Bedrohungsszenarien zu antizipieren. Seine umfangreichen Kenntnisse ermöglichen es ihm zudem, seine Organisation agil und flexibel zu gestalten, so dass sie wirkungsvoll auf Bedrohungslagen vorbereitet ist.

Neben diesen Komplexitäten treten in stets schnellerer Folge immer vielfältigere materielle wie immaterielle Bedrohungen auf, denen es zu begegnen gilt. Der CSO muss mit dieser Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität flexibel umgehen können. Ohne Veränderungsbereitschaft und einer „Multikompatibilität“ kann er künftig nicht navigieren.

Der CSO wird damit mehr und mehr zum Vordenker, Change Manager und Steuermann: Als Kommunikator, Netzwerker und zuverlässiger Ratgeber managt er das Thema Sicherheit in gemeinschaftlicher Zusammenarbeit mit dem Business,

um die wertschöpfenden Geschäftsprozesse nachhaltig zu sichern und zu stabilisieren.

Welche Fähigkeiten braucht nun ein CSO, um unter diesen Bedingungen erfolgreich zu sein? Wo sollten seine spezifischen Stärken liegen? In den Interviews kristallisierten sich die folgenden vier Felder heraus:

- **Kommunikation:** Der CSO muss nicht nur entscheiden, was zu tun ist, um Sicherheitsgefahren abzuwenden. Er muss auch in der Lage sein, seine Entscheidungen überzeugend zu vermitteln und Kollegen wie Mitarbeiter unterschiedlichster Bereiche, Hierarchieebenen und Nationalitäten für die nötigen Veränderungen zu gewinnen. Darüber hinaus muss er für das Thema Sicherheit Akzeptanz und Awareness bei allen Mitarbeitern schaffen.
- **Kollaboration und Netzwerken:** Der CSO muss nicht nur innerhalb seiner Organisation gut vernetzt sein, sondern auch mit anderen Unternehmen sowie Behörden und Verbänden. Als „inklusive“ Mensch muss er fach- und organisationsübergreifend arbeiten; als empathischer Moderator, Mediator und Coach muss er zuhören, ausgleichend wirken und Kompromisse finden können.
- **Strategisch steuern, flexibel handeln:** Der CSO muss Entwicklungen antizipieren und bewerten können, um vorausschauend führen und zukunftsorientiertes Know-how aufbauen zu können. Dabei muss er übergreifend und vernetzt denken. Gleichzeitig muss der CSO in seinem Denken und Handeln flexibel sein, um sich schnell und zielgerichtet auf akute Sachverhalte einstellen zu können; Komplexitäten und Dynamiken muss er durchdringen und managen können.
- **Unternehmerisch denken:** Der CSO muss das Geschäftsmodell seines Unternehmens genau kennen und verstehen; nur dann kann er es wirkungsvoll schützen. Er muss wissen, was dem Geschäft nützt, was es schädigen könnte und wo sich in einem Geschäftsprozess sicherheitsrelevante Themen verbergen. Ebenso muss er als Unternehmer im Unternehmen agieren, das heißt für und mit internen und externen Kunden Bedarfe erkennen und entsprechende Lösungen sowie Innovationen vorantreiben.

Neben diesen vier Kernaspekten wurden einige weitere genannt. Der wohl wichtigste betrifft die Wahrnehmung des CSO im Unternehmen. Sicherheitsmanager klassischer Prägung kommen meist aus dem Sicherheitsgewerbe oder aus einer Behörde und verstehen sich eher als Kontrollinstanz denn als Manager. Dieses Bild herrscht auch heute noch an vielen Stellen vor. Es gilt mithin, die tradierte Vorstellung aufzubrechen und ein neues Bild zu etablieren: Der CSO als unternehmerisch denkender, vertrauenswürdiger Advisor mit Management-Kompetenzen und Vorbildfunktion.

## 5. Kompetenzen, Erfahrungen, Potenziale: Hintergrund

### 5.1 Anforderungen an Führungskräfte formulieren

CEOs und Führungskräfte müssen immer wieder beurteilen, inwieweit eine Person für eine (zu besetzende) Position in ihrem Verantwortungsbereich geeignet ist. Dies setzt zunächst einmal voraus, dass die Anforderungen an die fragliche Stelle genau beschrieben sind. Vor allem aber braucht es eine Methodik, die es erlaubt, das Potenzial eines Kandidaten einzuschätzen und seine Eignung anhand objektiver Kriterien festzustellen. Eine solche Methodik ist die Voraussetzung dafür, dass ein fokussiertes Interview geführt werden kann, mithilfe dessen sich relevante Aspekte ermitteln lassen – und das bei begrenztem Aufwand.

Im Folgenden beschäftigen wir uns zunächst mit der Logik des Kompetenzmodells von Egon Zehnder. Sodann wird es darum gehen, dieses Modell auf die Rolle eines modernen CSO anzuwenden.

Dieses Kapitel kann damit als Leitfaden dienen. Es will dem Leser ein Verständnis des Kompetenzmodells im Allgemeinen und des Kompetenzprofils künftiger Sicherheitsmanager im Besonderen vermitteln. Das Handwerkszeug, um die Kompetenzen eines Kandidaten mittels eines Interviews systematisch und tiefgehend zu erfragen und zu verstehen, gewinnt man durch reine Lektüre natürlich noch nicht. Hierfür braucht es ein entsprechendes Training und viel Erfahrung. Ein grundlegendes Verständnis der Kompetenzen und ihrer Anwendung, wie es im Rahmen dieses Kapitels vermittelt wird, ist jedoch bei der Beurteilung eines Kandidaten in jedem Fall sehr hilfreich.

### 5.2 Wie bewertet man eine Führungskraft?

Will man die Eignung einer Führungskraft für eine Position beurteilen, gilt es zuallererst ein klares Bild der Anforderungen und spezifischen Herausforderungen der Funktion zu entwerfen. Dies geht deutlich über ein rein fachliches Anforderungsprofil hinaus, denn auch die Persönlichkeit und das Führungsverhalten eines Kandidaten entscheiden über dessen Erfolg in der betreffenden Position.

Ein weiterer Aspekt kommt hinzu: Die Anforderungen an die Position und die Persönlichkeit des möglichen Stelleninhabers müssen die langfristige unternehmerische Strategie berücksichtigen. Was wird in Zukunft von der Position erwartet? Wie dürfte sich die künftige Unternehmensstrategie auf die Rolle des Stelleninhabers auswirken? Inwieweit muss er heute schon Eigenschaften mitbringen, die ihn für kommende Veränderungen qualifizieren? Fragen wie diese sind hier zu beantworten.

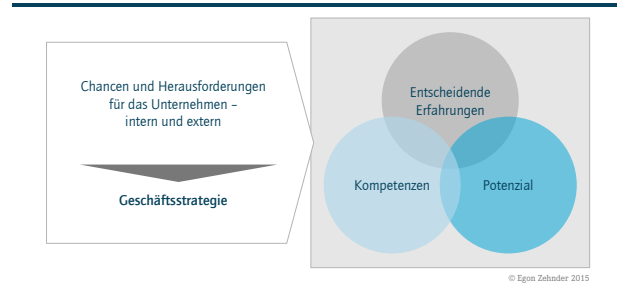


Abb. 1: Die Geschäftsstrategie bestimmt die entscheidenden Erfahrungen, Kompetenzen und Potenziale, über die Führungskräfte verfügen müssen

### 5.3 Fachliche Erfahrung – Werkzeugset fürs Operative

Sind die Anforderungen an Stelle und Persönlichkeit definiert, geht es darum, die Eignung des Kandidaten zu evaluieren. Um in einer Funktion erfolgreich zu sein, benötigen Führungskräfte neben den jeweils entscheidenden fachlichen Erfahrungen vor allem die richtigen Kompetenzen. Unter Umständen ist darüber hinaus auch das passende Potenzial für geplante Entwicklungsschritte gefragt. Und falls der Stelleninhaber (in spe) noch in einer kleineren Funktion tätig ist, muss geprüft werden, ob er das Potenzial für den Schritt in eine größere Rolle mitbringt (vgl. Abbildung 1).

Die fachlichen Erfahrungen sind im Allgemeinen recht einfach zu ermitteln. Auf sie legen die meisten Interviewer auch den Schwerpunkt, denn Erfahrung lässt sich mühelos aus dem Lebenslauf ablesen und auch relativ leicht im Interview „abfragen“. Vielfach gibt schon das Studium der Unterlagen entscheidende Hinweise. Im vertiefenden Interview können dann noch offene Punkte zu Aufgabenumfang und Erfahrungshintergrund geklärt werden.

Interviewer gehen meist davon aus, dass sich aus der vergangenen fachlichen Erfahrung ableiten lässt, inwieweit eine Person in einer zukünftigen Funktion erfolgreich sein wird. Das ist ein Trugschluss. Zweifellos ist die fachliche Erfahrung in vielen, eher operativ geprägten Bereichen eine unabdingbare Voraussetzung. Sie liefert gewissermaßen den „Werkzeugkasten“, den es braucht, um operative Probleme lösen und in Fachfragen ein glaubwürdiger Ansprechpartner sein zu können. Über Management- und Führungsfähigkeiten, wie sie gerade für höhere Funktionen entscheidend sind, gibt die fachliche Erfahrung jedoch keine Auskunft. Es gilt daher, weitere und treffendere Kriterien zu Rate zu ziehen, um die Eignung für eine Führungsrolle festzustellen: die Kompetenzen.

### 5.4 Kompetenz – ein Begriff und seine Geschichte

Zum Begriff der Kompetenz existiert keine einheitliche Definition. In der Literatur erstmals erwähnt wurde er in den 1970er Jahren. Damals veröffentlichte David McClelland,



ein Psychologe an der Harvard University, seine erste Abhandlung „Testing for competency rather than for ‚intelligence“.<sup>3</sup> Den Anlass hierfür hatte eine Studie gegeben, die McClelland im Rahmen der Beurteilung von Bewerbern für den amerikanischen diplomatischen Dienst durchführte. Dabei hatte sich gezeigt, dass sich die Eignung der Bewerber allein auf Basis ihrer fachlichen Erfahrung nicht überzeugend bewerten ließ. Man benötigte vielmehr ein breiteres Spektrum von Kriterien.

1982 veröffentlichte Richard Boyatzis „The Competent Manager“.<sup>4</sup> Die Publikation definierte zum ersten Mal, welche Kompetenzen für den Erfolg eines Managers oder Unternehmers entscheidend sind. 1998 führte McClelland dann skalierte Kompetenzen ein.<sup>5</sup>

Egon Zehnder entwickelte Ende der 90er Jahre ein normiertes Kompetenzmodell für die breite Anwendung in der unternehmerischen Praxis und nutzte diese Methodik weltweit bei der Bewertung von Führungskräften im Rahmen sogenannter Management Appraisals. Hierbei entwickelt Egon Zehnder sie laufend weiter. Das Kompetenzmodell hat sich dabei nicht nur als konzeptionell konsistent erwiesen, es zeigte sich auch als praxisnah und belastbar in der Anwendung.

## 5.5 Kompetenz als Eignungskriterium

Was genau ist nun aber eine Kompetenz? Nach dem Egon Zehnder-Kompetenzmodell verstehen wir darunter ein Charakteristikum einer Person, das deren Leistung in einer bestimmten Funktion, Unternehmung oder Kultur beeinflusst. Im Einzelnen können dies sein:

- ein Wesenszug – wie zum Beispiel Detailorientierung,
- eine Fähigkeit – wie zum Beispiel strategisches Denken,
- ein bevorzugtes Verhalten – wie zum Beispiel Extraversion oder Intraversion, also eine eher nach außen oder nach innen gewandte Haltung.

Charakteristika dieser Art sagen kaum etwas aus über die fachlichen Fähigkeiten einer Person, dafür aber umso mehr über deren Führungsverhalten. Kompetenzen geben somit Aufschluss darüber, ob jemand in einer Rolle als Führungskraft erfolgreich sein kann – ein entscheidendes Kriterium für die Beurteilung einer Führungskraft.

Ein Beispiel: Nehmen wir an, eine größere Firma möchte die Position des technischen Geschäftsführers neu besetzen.

3 McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for „intelligence“. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

4 Richard E. Boyatzis. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.

5 McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.

Häufig richtet sich der Blick hier schnell auf den fachlich kompetentesten Mitarbeiter im Bereich Entwicklung. Man wünscht sich jemanden, der seit Jahren im Unternehmen ist, jedes einzelne Produkt aus dem Effeff kennt und leidenschaftlich an den besten technischen Lösungen arbeitet. Konzentriert man sich einzig auf diese Kriterien, ist es recht wahrscheinlich, dass die gefundene Person in der neuen Rolle scheitert. Denn die Funktion des technischen Geschäftsführers erfordert weit mehr als nur technische Fach- und Detailkompetenz.

Der technische Geschäftsführer agiert zwar in einem technischen Umfeld, jedoch primär als Führungskraft. Ein Großteil seiner Aufgaben dreht sich darum, Menschen zu führen, eine Organisation zu gestalten und sie zu leiten. Es geht mithin um Budgets und Finanzpläne, um die Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern, um das Steuern der Entwicklungsabteilungen und Ähnliches mehr. Produkte mit zu konstruieren oder auf operativer Ebene über technische Detaillösungen zu diskutieren, sind dagegen üblicherweise keine zentralen Aufgaben des technischen Geschäftsführers – auch wenn er durchaus ein gutes technisches Detailverständnis braucht, um die Fähigkeiten und Lösungsvorschläge seiner Mitarbeiter kompetent beurteilen zu können.

Im höheren Management stehen stattdessen ganz andere Fähigkeiten und Verhaltensweisen im Vordergrund. Ein „reiner“ Entwickler dürfte hier schnell überfordert sein, auch wenn er in seinem Fach noch so gut ist. Hätte man seine Kompetenzen analysiert, wäre vermutlich schon frühzeitig aufgefallen, dass er zwar ein hervorragender Techniker ist, aber möglicherweise kein guter Manager, weil ihm hierfür die notwendigen Management- und Führungskompetenzen fehlen. Scheitert er daher, bedeutet das einen doppelten Verlust. Das Unternehmen hat dann nicht nur erneut eine vakante Management-Position, sondern auch einen fähigen Entwickler weniger.

## 5.6 Das Kompetenzmodell von Egon Zehnder

Kompetenzen können über die Managementfähigkeiten einer Person Aufschluss geben. Doch anhand welcher konkreten Kompetenzen lässt sich nun eine Führungskraft beurteilen?

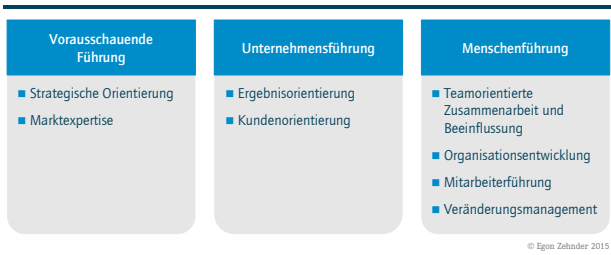


Abb. 2: Die drei Kernkompetenzen und acht Kompetenzen des Egon Zehnder-Kompetenzmodells

Das Kompetenzmodell von Egon Zehnder definiert insgesamt acht Kompetenzen, die auf jede Person in jedem unternehmerischen Kontext angewandt werden können (vgl. Abbildung 2). Sie gliedern sich in drei Bereiche:

- Die vorausschauende Führung.** Hierzu gehören die strategische Orientierung und die Marktexpertise. Diese beiden Kernkompetenzen betreffen alle strategischen und perspektivisch auf die Zukunft gerichteten Einzelkompetenzen. Sie beschreiben die Fähigkeiten einer Führungskraft, die Zukunft zu planen und dies in konkrete Handlungen umzusetzen. Voraussetzungen hierfür sind ein weitsichtiges, strategisches Denken sowie konzeptionelle Fähigkeiten. Hinzukommen muss eine gute Kenntnis des Markt- und Kundenumfelds, so dass Geschäftschancen und strategische Optionen erkannt und bewertet werden können.
- Die Unternehmensführung** umfasst die Ergebnisorientierung und die Kundenorientierung. Hier geht es um zwei Fragen: Wie setzt die künftige Führungskraft in ihrem Bereich Inhalte und Ergebnisse um und wie führt sie diese zum Erfolg? Sowie: Wie stark ist ihre Marktsicht ausgeprägt, sodass sie das Geschäft entwickeln kann?
- Die Menschenführung** betrifft alle Aspekte des Führens. Dazu zählen die teamorientierte Zusammenarbeit und Beeinflussung, die Organisationsentwicklung, die Mitarbeiterführung und das Veränderungsmanagement. Bei den Kompetenzen in diesem Bereich geht es um die Fragen, wie ein Manager als Führungskraft wirkt, wie er mit den Menschen und der Organisation umgeht und wie es ihm gelingt, diese erfolgreich weiterzuentwickeln.

### 5.7 Kompetenzen messbar machen

Nachdem die einzelnen Kompetenzen bekannt sind, gilt es drei Fragen zu klären:

- Wie lässt sich feststellen, wie stark die jeweilige Kompetenz bei einem Kandidaten ausgeprägt ist?
- Welche Ausprägung der jeweiligen Kompetenz erwarten wir von dem Kandidaten?

- Wie gut passen die ermittelte und die erwartete Ausprägung zusammen?

Um diese Fragen beantworten zu können, hat Egon Zehnder das bereits erwähnte skalierte Kompetenzmodell eingeführt. Mit dessen Hilfe lassen sich Kandidaten auf Basis absoluter Skalen bewerten und miteinander vergleichen (vgl. Abbildung 3).

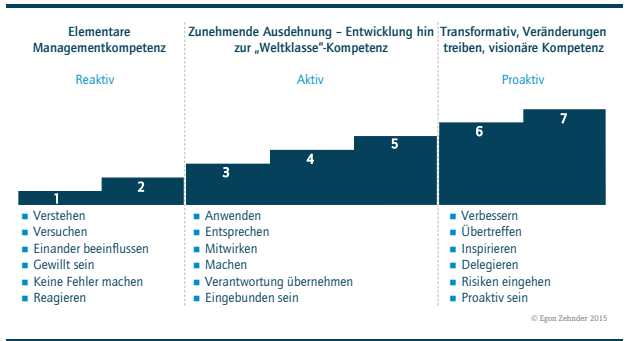


Abb. 3: Skalierung der Kompetenzen in reaktive, aktive und proaktive Ausprägungen

Das Modell basiert auf der Annahme, dass grundsätzlich jeder Kandidat auf einer absoluten Skala von 1 bis 7 bewertet werden kann. Die Kompetenzskala unterscheidet hierbei drei Bereiche:

- Der reaktive Bereich** umfasst die elementaren Managementkompetenzen. Diesem Bereich zuzuordnende Personen handeln reaktiv: Sie reagieren auf Anweisungen und Vorgaben, verstehen, was gefordert ist, und sind bestrebt, die gestellten Aufgaben nach Anweisung zuverlässig und optimal zu erledigen. Dabei versuchen sie, eine kontinuierlich hohe Leistung abzuliefern.
- Der aktive Bereich** wird bei entsprechender Entwicklung innerhalb einer Position erreicht. Personen, die ihm zuzuordnen sind, wenden vorhandenes Wissen eigenständig an, definieren selbst Ziele und versuchen im Rahmen ihrer Möglichkeiten, optimale Ergebnisse zu erzielen. Sie gestalten ihren Verantwortungsbereich aktiv und sind bestrebt ihn zu erweitern. Wir finden in diesem Bereich bevorzugt Mitarbeiter des mittleren und höheren Managements, die in der Lage sind, als verantwortliche Führungskräfte zu handeln.
- Der proaktive Bereich** bezieht sich auf Personen, die in ihren Kompetenzen Maßstäbe setzen und damit den Benchmark darstellen. Sie entwickeln Bereiche weiter, handeln transformativ und erweitern die Grenzen des Bestehenden auf ein neues, höheres Niveau. Sie erreichen bis dahin unbekannte Verbesserungen, inspirieren Andere und wirken insgesamt auf einer deutlich weiter reichenden Ebene.

Die Anwendung dieser Skala ermöglicht eine exaktere Beurteilung und hilft, subjektive Bewertungen zu vermeiden. Abbildung 4 illustriert dies am Beispiel der Kompetenz „strategische Orientierung“: Das Anforderungsprofil eines Strategieleiters verlangt eine deutlich stärkere Ausprägung der Kompetenz „strategische Orientierung“ als dies etwa bei einem Operationsleiter der Fall ist, dessen Fokus auf dem operativen Führen eines Werkes liegt. Der Werkleiter könnte hier mit einer Einstufung zwischen 2 und 3 durchaus im Bereich des Zielwertes liegen. Vom Strategiechef wäre hingegen eine deutlich höhere Ausprägung zu erwarten. Weiß man um diese Zusammenhänge, lässt sich die Eignung einer Person für eine bestimmte Position leichter beurteilen und objektiv diskutieren.

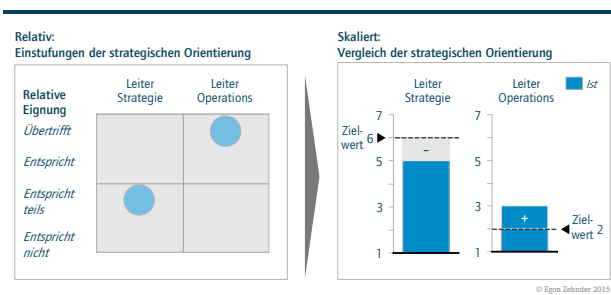


Abb. 4: Objektivierter und präziserer Vergleich von Menschen und Positionen anhand von Skalen

## 6. Das Kompetenzprofil des CSO: Kunden-, Ergebnis- und Teamorientierung im Fokus

Das beschriebene Kompetenzmodell bildet die Grundlage, um systematisch Kompetenzanforderungen für den modernen CSO zu identifizieren. Auf Basis einer Auswertung der Interviews vor dem Hintergrund des Modells konnten die beschriebenen Fähigkeiten eines modernen Sicherheitsmanagers in Kompetenzen übersetzt werden. Abbildung 5 zeigt, welche Ausprägungen sich so auf aggregierter Ebene für die drei Kernkompetenzen vorausschauende Führung, Unternehmensführung und Menschenführung ergeben.

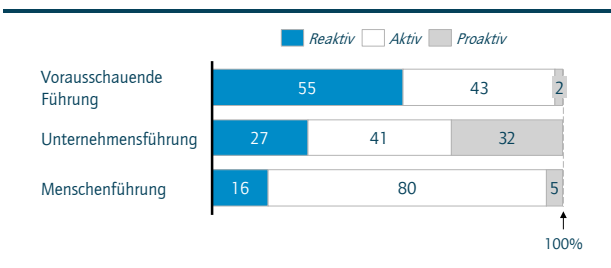


Abb. 5: Kernkompetenzen des modernen Sicherheitsmanagers (n=22), basierend auf dem Kompetenzmodell von Egon Zehnder

Das Bild macht deutlich, dass die Kernkompetenz „Unternehmensführung“ – bestehend aus Ergebnis- und Kundenorientierung – bei den befragten Sicherheitsverantwortlichen proaktiv ausgeprägt ist, die Kernkompetenz „Vorausschauende Führung“ – bestehend aus „Marktexpertise“ und „strategische Orientierung“ – hingegen eher reaktiv. Dies mag auf den ersten Blick verwundern, erklärt sich jedoch bei genauerer Betrachtung der zu Grunde liegenden acht Kompetenzen (vgl. Abb. 6) und deren Entwicklung im Zuge des Wandels vom traditionellen zum modernen CSO.

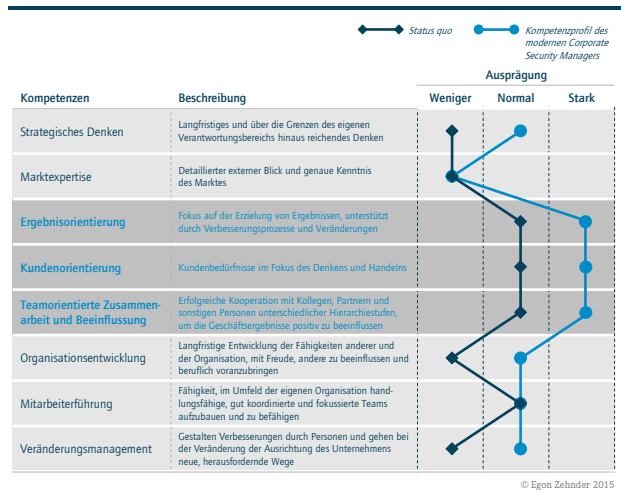


Abb. 6: Kompetenzprofil des modernen Sicherheitsmanagers

Die reaktive Ausprägung der Kernkompetenz **Vorausschauende Führung** mit den individuellen Kompetenzen strategische Orientierung und Marktexpertise scheint irritierend, verlangen doch die globalen Rahmenbedingungen und die laufende Weiterentwicklung des Geschäfts – wie eingangs gezeigt – vom modernen CSO ein hohes Maß an Weitblick und strategischem Denken. Allerdings betrifft dies vornehmlich den Bereich der Sicherheit. So sind bei der Entwicklung robuster Sicherheitsstrategien zwar unternehmensinterne und externe Entwicklungen zu berücksichtigen, es geht aber nicht darum, das Unternehmen in seiner Gesamtheit strategisch weiterzuentwickeln. Allerdings wird die Perspektive des modernen CSO künftig stärker in strategische Unternehmensentscheidungen eingebunden werden als bisher. Denn es ist seine Aufgabe, durch Sicherheitsstrukturen, Richtlinien und gelebte Regeln die Basis dafür zu schaffen, dass die Unternehmensstrategie im globalen Kontext erfolgreich umgesetzt werden kann.

Um dies zu erreichen, muss der CSO in der Lage sein, kommende Entwicklungen in seinem Verantwortungsbereich zu antizipieren und deren mögliche Auswirkungen auf das Unternehmen zu analysieren. Dies verlangt unternehmerisches Denken, gute Kenntnisse der Geschäftsprozesse sowie die Fähigkeit, strategische Themen im Kreis der Top-Entscheider auf Augenhöhe zu diskutieren. Damit aber nimmt auch die individuelle Kompetenz der strategischen Orientierung in ihrer Ausprägung zu. Anders sieht es bei der Marktexpertise

aus. Hier genügt dem CSO in den meisten Fällen ein allgemeines Verständnis des (wirtschaftlichen) Markts, in dem das Unternehmen operiert, wobei sicherheitsrelevantes Detailwissen über relevante (geographische) Märkte selbstverständlich unabdingbar ist.

Bei der Kernkompetenz **Unternehmensführung** weisen die befragten CSOs am häufigsten proaktive Ausprägungen auf, wengleich ein Sicherheitsmanager natürlich nicht das Unternehmen, sondern in erster Linie seinen Bereich führt. Dies entspricht der Eigenwahrnehmung der befragten Sicherheitsverantwortlichen: Sie sehen sich primär als Dienstleister, die Awareness und praktikable Lösungen schaffen und als kompetente Ansprechpartner gelten müssen.

Vor diesem Hintergrund braucht ein CSO eine klare **Ergebnisorientierung**: Sein Ziel muss es sein, Geschäftspraktiken intelligent zu transformieren, um deutliche (sicherheitsrelevante) Leistungsverbesserungen zu erreichen. Dabei geht es nicht mehr allein darum, die Sicherheit von Mitarbeitern sowie des materiellen und geistigen Eigentums zu gewährleisten und auf diese Weise der Verantwortung gegenüber dem Business gerecht zu werden. Im ständigen Austausch mit der Sicherheitscommunity und mit Behörden antizipiert der CSO auch zukünftige Entwicklungen in seinem Verantwortungsbereich, analysiert deren mögliche Auswirkungen auf das Unternehmen und schafft durch zukunftsorientierte Sicherheitsstrukturen, Richtlinien und gelebte Regeln die Basis dafür, dass die Unternehmensstrategie im globalen Kontext erfolgreich umgesetzt werden kann. Sein Ziel ist es, die Sicherheit als inhärenten Teil effektiver und effizienter Geschäftsprozesse zu etablieren, und das nicht nur auf operativer, sondern auch auf strategischer Ebene. Damit wird der CSO zunehmend zum Sparringspartner, der stark in strategische Unternehmensentscheidungen eingebunden wird.

Doch nicht nur im Sinne der Sicherheit muss der CSO für seinen Kunden, das Geschäft, kontinuierlich Mehrwert schaffen. Ein Grundverständnis der Perspektiven und Bedürfnisse des Geschäfts reicht für ihn deshalb nicht mehr aus. Um starke, nachhaltige Beziehungen mit dem Business aufzubauen und als Sparringspartner und Dienstleister geschäftsnahe Lösungen entwickeln zu können, an die das Business selbst nicht gedacht hätte, braucht er vielmehr auch eine ausgeprägte **Kundenorientierung**. Nur so besitzt der CSO die Fähigkeit, auf Basis seiner profunden Fachexpertise auf dem Gebiet des Business sowie geopolitischer Zusammenhänge frühzeitig Lösungen für noch nie dagewesene Bedrohungsszenarien zu entwickeln und sie mit dem Business zu implementieren. Darüber hinaus kann es ihm so gelingen, Sicherheit zu einem USP für das Business zu machen oder mit Sicherheitslösungen eigene Produkte zu vermarkten.

Im Bereich der **Menschenführung** liegt ein proaktiver Fokus auf der individuellen Kompetenz der teamorientierten Zusammenarbeit und Beeinflussung. Auch die Kompetenzen Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement nehmen in ihrer Bedeutung für den CSO zu. Nur mit einer starken Kompetenz der **teamorientierten Zusammenarbeit und Beeinflussung** kann der CSO die Voraussetzungen dafür schaffen, dass Sicherheit in den Geschäftsbereichen tatsächlich „gelebt“ wird. Denn hierfür braucht es mehr als Regeln, Richtlinien und Best Practices: Der Sicherheitsverantwortliche muss in jedem Bereich ein Bewusstsein für notwendige Verhaltensänderungen wecken und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit vorantreiben. Dies wird ihm nur gelingen, wenn er in der Lage ist, andere zu überzeugen und für den erforderlichen Wandel zu gewinnen.

Sein Wissen um zukünftige Herausforderungen und Veränderungen und seine ausgeprägte Kompetenz der **Organisationsentwicklung** ermöglichen es dem CSO überdies, die fachlichen und methodischen Fähigkeiten seines Teams systematisch und zukunftsorientiert auszubauen. Die Kompetenz der **Mitarbeiterführung** gewinnt nicht zusätzlich an Bedeutung, ist aber auch weiterhin nicht zu vernachlässigen. Aufgrund der organisatorischen, geographischen und fachlich-funktionalen Komplexität seines Verantwortungsbereichs muss der CSO ein diversifiziertes Team führen und gleichzeitig dessen Eigenverantwortlichkeit stärken können. „Klassische“ Befehls- und Kontrollstrukturen versagen hier; stattdessen muss das Team eigenständig agieren und innovative Leistungen vorantreiben können.

Die Kompetenz des **Veränderungsmanagements** wird bedeutender. Der moderne CSO treibt sicherheitsbezogene Veränderungsprozesse im Unternehmen voran und schafft hierfür eine Kultur der Akzeptanz. Dazu gehört, dass er Trends im Sicherheitsbereich erkennt und alle relevanten Bereiche im Unternehmen auf die entsprechenden Veränderungen vorbereitet. Hierfür identifiziert er nicht nur Veränderungsbedarfe in der Organisation, sondern bewirkt auch bei anderen einen Wandel. Er agiert damit als „Change Agent“ im Unternehmen. Erfolgreich kann er hier nur sein, wenn er offen ist für Neues und Umbrüche als willkommene Herausforderungen versteht, die es zu meistern und proaktiv zu managen gilt.

Eine gesamthafte Betrachtung der einzelnen Kompetenzen zeigt, dass drei Kompetenzen als sogenannte „Spikes“ besonders hervorstechen: die Ergebnisorientierung, die Kundenorientierung sowie die teamorientierte Zusammenarbeit und Beeinflussung. Dies also sind die drei Schwerpunktkompetenzen, die das Profil des modernen Corporate Security Officers kennzeichnen. Es wäre nun allerdings ein Irrtum, davon auszugehen, die übrigen Kompetenzen seien für den

CSO bedeutungslos: Sie sind lediglich weniger erfolgskritisch als die herausragenden Spikes. Falsch wäre andererseits auch die Annahme, ein „ideales“ Kompetenzprofil zeichne sich durch Spitzenwerte in sämtlichen Kompetenzfeldern aus, denn das gibt es nicht.

Tatsächlich finden wir bei jeder Person ein ganz individuelles Kompetenzprofil, das meist Ungleichmäßigkeiten – und damit „Spikes“ – aufweist. Mit anderen Worten: Jeder Kandidat bringt eigene Kompetenzstärken und Talente mit. Im Bewerbungsprozess wie in der Personalentwicklung kommt es letztlich darauf an, genau jene der vorgefundenen Kompetenzen besonders zu berücksichtigen, die für eine Position wichtig sind. Eine gute Führungskraft wird immer versuchen, einen Mitarbeiter gemäß seinem individuellen Kompetenzprofil einzusetzen. Und dort, wo das Profil Schwächen aufweist, wird sie ihn zielgerichtet fördern.

## Fazit: Die neue Welt der Corporate Security

Zusammenfassend belegen die Ergebnisse unserer Untersuchung drei klare Trends, die sich in der Praxis der Corporate Security gegenwärtig immer stärker durchsetzen:

**1. Unterschiedliche Sicherheitsthemen fließen in einer Verantwortung zusammen.** Konzentrierte sich Corporate Security früher vor allem auf den Schutz physischer Assets, auf den Personenschutz und auf einzelne Themen der Informationssicherheit, so lassen sich derart klar abgegrenzte Sicherheitsbereiche inzwischen nicht mehr ausmachen. Der Schutz physischer Assets, wie etwa Fabrikanlagen, rückt in den Hintergrund; der Schutz von Know-how und Informationen stellt vor dem Hintergrund der Digitalisierung eine immer größere Herausforderung dar. Er ist zum primären Sicherheitsthema geworden. Dabei ist Informationssicherheit jedoch weder fachlich eindeutig abzugrenzen noch regional zu verorten, weil die Geschäfte und Prozesse immer vernetzter und vielschichtiger werden. Mit der globalen Arbeitsteilung wird proprietäres Wissen heute weltweit geteilt, wobei offene Strukturen einen Abfluss von Informationen zulassen. Die Unternehmen stehen damit vor der Herausforderung, die Abwehr höchst vielfältiger Risiken organisatorisch sinnvoll zu verorten, wenn nicht diese in einer einzigen Funktion zusammenzuführen (Global Risk Convergence).

**2. Der CSO wird zum Business Manager.** Angesichts dieser Entwicklungen benötigt der Sicherheitschef eines Unternehmens künftig ausgewiesene Managementkompetenzen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden organisatorischen, geographischen, hierarchischen und fachlich-funktionalen Komplexität muss er die Sicherheit fach- und abteilungsübergreifend managen und weltweit Veränderungsprozesse anstoßen und steuern. Auch ist es seine Aufgabe, die Auswirkungen von Konzernstrategien auf die Sicherheit zu beurteilen und diese mit zu beeinflussen. Erfolgreich ist er bei all dem nur, wenn es ihm gelingt, die Akzeptanz und das Vertrauen seiner Mitarbeiter und Partner innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu gewinnen: Als Sparringspartner und kompetenter Ratgeber bewegt er sie, neue Denkweisen und Prozesse mit zu tragen und voranzutreiben.

**3. Das Anforderungsprofil für Sicherheitsverantwortliche verändert sich.** Sicherheit ist heute kein Wert an sich mehr. Sie dient dem Business, das sie abzusichern und zu ermöglichen hat. Das Anforderungsprofil eines Sicherheitsmanagers und insbesondere des modernen CSO erhält damit einen starken unternehmerischen Fokus. Das bedeutet: Künftige CSOs dürften sich nicht nur durch sehr viel breitere Fachkompetenzen und Ausbildungshintergründe auszeichnen als bisher. Um erfolgreich zu sein, benötigen sie auch und vor allem ausgeprägte Managementkompetenzen – und sie müssen als Führungspersönlichkeiten überzeugen.

## Führung und Kompetenzen in der Corporate Security – ein Expertengespräch

**Florian Haacke (CSO / Head of Group Security bei der RWE AG; Vorsitzender des VSW NW e. V.) und Michael Sorge (CSO / Head of Corporate Security bei der Bayer AG) berichten aus der Unternehmenspraxis der Corporate Security und zeigen auf, dass diese Unternehmenswerte schaffen kann, wenn sie als strategischer Partner in der Unternehmensführung verankert wird.**

**In welcher Führungsrolle sehen Sie sich als leitender Sicherheitsverantwortlicher in Ihrem Unternehmen heute?**

**Sorge:** Als Head of Corporate Security fördere und manage ich einerseits wichtige Sicherheitsthemen und achte darauf, dass sie auch wirklich realisierbar sind. Andererseits – und so verstehe ich meine Führungsrolle – befasse ich mich mit der Weiterentwicklung der Potenziale meiner Mitarbeiter; nicht im Sinne von „alle mir nach“, sondern indem ich ihre eigenen Profile, ihre Eigenverantwortung und ihre Kompetenzen fördere.

**Haacke:** Die Erwartungen des Vorstands an den Leiter Konzernsicherheit sind identisch zu denen an die Top Executives anderer Konzernbereiche. Als Governance-Verantwortlicher habe ich die Verantwortung für die konzernweite fachliche Steuerungs- und Koordinationsfunktion des Themas Security, was die bestehende disziplinarische Verantwortung ergänzt. Dabei ist es wichtig, proaktiv und vorausschauend zu agieren, um Sicherheitsthemen mit hohem Business Impact möglichst frühzeitig und lösungsorientiert im Konzern zu adressieren.

**Welche Kompetenzen benötigen Sie Ihrer Meinung nach aktuell, um als leitender Sicherheitsverantwortlicher in Ihrem Unternehmen erfolgreich agieren zu können?**

**Haacke:** Von besonderer Bedeutung sind meines Erachtens die Fähigkeiten, die in jedem Unternehmen permanent ablaufenden Veränderungen nicht nur zu erfassen und zu begleiten, sondern vielmehr aktiv zu gestalten. Die Realisierung von Chancen und Möglichkeiten gelingt am besten, wenn man die Expertise relevanter Fachbereiche im Unternehmen nutzt und anschließend abgestimmt und empfängerorientiert kommuniziert.

**Sorge:** Auch ich halte die Führungs- und Kommunikationskompetenz für wesentliche Eigenschaften eines Sicherheitsverantwortlichen. Ebenso entscheidend sind aber auch

Fähigkeiten in den Bereichen Projektmanagement, Interkulturalität und Lösungsorientierung. Außerdem sollten Adaptionfähigkeit und Flexibilität vorhanden sein. Das klassische fachliche Know-how sehe ich hingegen als Grundvoraussetzung.

**Wagen wir einen Blick nach vorn: Wie sieht das Profil des CSO zukünftig aus, in welcher Rolle sehen Sie sich als leitende Sicherheitsverantwortliche?**

**Sorge:** Die Corporate Security wird ein Kompetenz-Center für Führungskräfte in der Unternehmenssicherheit werden – und verantwortlich ist der CSO. Führungskräfte brauchen weiterhin Kommunikations-, Führungs- und Veränderungsqualitäten, müssen aber darüber hinaus auch neue Fähigkeiten entwickeln. Dazu gehört, global und branchenübergreifend zu denken, Synergien zu nutzen, kollaborativ mit internen und externen Akteuren zu arbeiten, die Cyber- und virtuelle Welt zu verstehen und die strategische Orientierung weiter auszuprägen. Der CSO führt nicht eine Organisation im klassischen Sinne, sondern er managt ein interkulturelles Kompetenznetzwerk.

**Haacke:** Aus meiner Perspektive wird sich das Bild des CSO mittelfristig deutlich verändern. Dazu müssen die in vielen Unternehmen vorherrschenden tradierten Vorstellungen durch uns selbst aufgebrochen werden. Dazu sind die Fähigkeiten, innerhalb komplexer Unternehmungen fach- und organisationsübergreifend zu arbeiten und zu kommunizieren, komplexe Sachverhalte nicht nur im eigenen Fachbereich schnell zu erfassen sowie kritisch, aber zugleich lösungs- und ergebnisorientiert zu handeln, unbedingt erforderlich.

**Schaut man sich die Schlüsselqualifikationen der Corporate Security für heute und für die Zukunft an, welche wesentlichen Veränderungen sehen Sie hierbei?**

**Haacke:** Die Bedeutung der fachlichen Qualifikation wird sich nicht verändern, die Bedeutung der kommunikativen Qualifikation wird weiterhin sehr hoch sein. Darüber hinaus wird die konzeptionelle und methodische Qualifikation in Zukunft äußerst relevant sein. Aber auch die soziale Verantwortung nimmt zu. Es geht heute nicht mehr nur darum, was wir leisten, sondern zunehmend gewinnt das „wie“ an Bedeutung.

**Sorge:** Auch ich sehe die kommunikative Qualifikation als äußerst relevant für die Zukunft an und erwarte eine steigende Bedeutung der konzeptionellen Fähigkeiten und sozialen Verantwortung. Bei der fachlichen Qualifikation gehe ich hingegen davon aus, dass die Bedeutung im Vergleich zu heute marginal abnehmen wird.

#### **Was bedeuten diese Veränderungen in den Qualifikations- und Kompetenzprofilen für Sie und Ihr Team?**

**Sorge:** Für mein Team und mich bedeuten diese Veränderungen eine tolle Chance. Sie ermöglichen ein gemeinschaftliches Arbeiten, ein gemeinsames Lernen und Fördern und das Aufbrechen organisatorischer Grenzen im Unternehmen. Darüber hinaus gilt es, insbesondere die Kompetenzen der Mitarbeiter in Bezug auf den internationalen Kontext und den Bereich Cyber- und virtuelle Welt auszubauen.

**Haacke:** Für uns bedeutet dies zum einen, Veränderung als festen Bestandteil der eigenen Tätigkeit zu begreifen. Nachhaltige Veränderung beginnt immer mit dem „ich“. Die im Kompetenzatlas beschriebenen zukünftigen Qualifikations- und Kompetenzprofile ermöglichen es uns, den Fokus neben den Weiterbildungen im eigenen Fachgebiet zu erweitern und zielgerichtet auf die zusätzlich relevanten Kompetenzen wie strategisches Denken, teamorientierte Zusammenarbeit und Veränderungsmanagement zu lenken. Das wird sich mittelfristig ganz sicher bezahlt machen für den einzelnen Security Manager, das Team und das Unternehmen.

#### **Wie sollte die Corporate Security aufgehängt sein bzw. bedarf es eines Direct Reports, um als Business Partner zu wirken?**

**Haacke:** Die Verankerung im Topmanagement, wie sie bei RWE, aber auch anderen Konzernen seit Jahren erfolgreich praktiziert wird, ist für mich ein Indiz dafür, dass verschiedene Konzerne die Bedeutung des Themas und der Wichtigkeit der dazu erforderlichen Managementkompetenzen bereits erkannt und konsequent gehandelt haben. Es mag auch andere Lösungsansätze geben, doch auch vor dem Ergebnis des nun vorliegenden Kompetenzatlas bin ich überzeugt, dass dies die richtige Richtung ist.

**Sorge:** Die Einordnung im Unternehmen sehe ich Vergleichbar. Dies stellt aus meiner Sicht den Ausgangspunkt für die Funktion des CSO dar. Diese Einordnung ist gepaart mit einer hohen Verantwortung und öffnet in modernen Unternehmensstrukturen erst das Feld zur Ausgestaltung eines modernen und effizienten Sicherheitsmanagements. Positionierung ja – entscheidend ist, was man daraus macht.

#### **Wie sehen Sie den Wandel der Corporate Security in Hinblick auf den Mittelstand?**

**Haacke:** Die Herausforderungen für kleine und mittelständische Unternehmen, insbesondere der „Hidden Champions“, sind klar: Sie sind international tätig, teilweise innovativer als Großkonzerne und damit insbesondere im Thema Know-how-Schutz gefordert. Gleichzeitig ist ihr Schutz auch im Interesse der Großkonzerne, deren Prozesse zunehmend mit Zulieferern und Dienstleistern auf allen Ebenen vernetzt sind. Hier sehe ich nach wie vor den größten Hebel für nachhaltige Verbesserungen, weshalb dies auch Schwerpunktthema der Verbände für Sicherheit in der Wirtschaft ist.

**Sorge:** Die Bedeutung von sogenannten mittelständischen Unternehmen ist unbestritten und wird in Zukunft z. B. im Bereich der Fertigungstiefe, der Supply Chain und der vernetzten Produktion an Bedeutung gewinnen. Daher werden sich Sicherheitslücken bei mittelständischen Partnern für die betroffenen Großunternehmen unmittelbar auswirken. Dies ist kein deutsches, sondern ein globales Thema. Von daher muss eine globale Unternehmenssicherheit nicht nur ein vitales Interesse an hohen Sicherheitsstandards haben, sondern auch die Qualität der im Mittelstand oftmals kontraktierten Sicherheitsdienstleister beeinflussen können. Gerade bei der derzeit in Deutschland laufenden Diskussion um Qualitätsanforderungen im Bereich der Sicherheitsdienstleister fehlt meines Erachtens nach die Einbindung der Konzernsicherheiten seitens der Politik. Wenn die Große Koalition richtigerweise das Thema Wirtschaftsschutz in Deutschland auf der Agenda hat, dann gehört hier sicher auch das Thema der Qualifizierung und Qualität im Markt der Sicherheitsdienstleister behandelt.



## Studienpartner

### **Kooperationsnetzwerk: German Security Management Academy**

Die German Security Management Academy ist ein Kooperationsnetzwerk des Verbands für Sicherheit in der Wirtschaft Nordrhein-Westfalen e. V. (VSW NW) und der Horváth Akademie. Sie wird unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Ronald Gleich, Professor an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht, geführt. Programmleiter der German Security Management Academy ist Michael Sorge, Head of Corporate Security bei der Bayer AG. Sie versteht sich als Thought Leader und bietet neben Weiterbildungsformaten Studien und Veröffentlichungen in Security-relevanten Themen an.

### **Horváth Akademie GmbH**

Die Horváth Akademie ist der Weiterbildungsanbieter der Horváth & Partners-Gruppe. Als Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis bietet die Horváth Akademie vielfältige Weiterbildungslösungen für Unternehmen und deren Mitarbeiter an. Offene Seminare, Kongresse und Fachkonferenzen stehen für einen langjährigen Erfahrungsschatz. Für den Weiterbildungsbedarf innerhalb von Organisationen entwickelt die Horváth Akademie gemeinsam mit den Kunden exklusiv zugeschnittene Inhouse-Seminare. In unseren Seminaren arbeiten wir mit einem didaktischen Methodenmix, der eine hohe Interaktivität und den Erfahrungsaustausch fördert.

### **Egon Zehnder**

Egon Zehnder ist die führende Beratung für Executive Search und Leadership Services. Zu unseren Klienten zählen Blue Chips, Mittelständler, Familienunternehmen, aber auch Regierungsbehörden sowie namhafte Kultur- und Bildungsinstitutionen. Unsere Services umfassen die Findung und Besetzung von Top-Managementpositionen, die Weiterentwicklung von Führungskräften und -gremien sowie die Beurteilung von Managementleistungen und -potenzialen. Unsere Klienten beraten wir dabei auch bei herausragenden funktionalen Rollen, beispielsweise Sicherheitsverantwortlichen (CSO). In Deutschland ist Egon Zehnder mit 50 Beratern an sechs Standorten tätig, weltweit arbeiten 400 Berater in 68 Büros und 41 Ländern.

### **EBS Executive Education**

Unter dem Dach der EBS Universität für Wirtschaft und Recht bildet die EBS Business School seit 1971 künftige Führungspersönlichkeiten mit internationaler Perspektive aus. Der enge Kontakt zur Wirtschaft trägt dazu bei, den Studierenden der EBS ein optimales Mischungsverhältnis von Theorie und Praxis zu bieten. Die EBS Executive Education bietet ein breites Spektrum an Weiterbildungskursen an - von international anerkannten Master Degrees, über Zertifikatsprogramme auf Universitätsniveau bis hin zu spezifischen Firmenprogrammen. Seit 2010 bietet die EBS Executive Education in Kooperation mit dem Bundeskriminalamt das erfolgreiche Zertifikatsprogramm Security Management an.

### **Der Verband für Sicherheit in der Wirtschaft Nordrhein-Westfalen e. V. (VSW NW)**

Der VSW NW bietet eine branchenübergreifende Plattform für einen Informationsaustausch zu sicherheitsrelevanten Herausforderungen der Privatwirtschaft. Durch ein umfangreiches Portfolio an Leistungen fördert der Verband die Kriminalprävention. Zu den Mitgliedern zählen Großkonzerne, kleine und mittelständische Unternehmen sowie Unternehmen der Sicherheitswirtschaft. Der Verband ist Mitglied der Public-Private Partnership „Sicherheitspartnerschaft NRW gegen Wirtschaftsspionage und Wirtschaftskriminalität“, zusammen mit den Landesministerien des Inneren und der Wirtschaft sowie der IHK NRW. Dabei verfolgt der Verband für Sicherheit in der Wirtschaft Nordrhein-Westfalen e. V. ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke.

## Impressum

Horváth Akademie GmbH  
Phoenixbau | Königstr. 5  
70173 Stuttgart

Tel: +49 711 66919-0  
akademie@horvath-partners.com

## Autoren und Interviewer



***Jasmin Engel M. A., M. Sc.***  
Strascheg Institute for Innovation  
and Entrepreneurship (SIIE)  
EBS Executive Education GmbH

**Jasmin.Engel@ebs.edu**



***Alina Lauber***  
Horváth Akademie GmbH

**ALauber@horvath-partners.com**



***Prof. Dr. Christoph Georgi***  
Strascheg Institute for Innovation  
and Entrepreneurship (SIIE)  
EBS Business School

**Christoph.Georgi@ebs.edu**



***Dr. Christian Rosen***  
Egon Zehnder

**Christian.Rosen@egonzehnder.com**



***Prof. Dr. Ronald Gleich***  
Strascheg Institute for Innovation  
and Entrepreneurship (SIIE)  
EBS Business School

**Ronald.Gleich@ebs.edu**

**Horváth Akademie GmbH**  
Phoenixbau | Königstraße 5  
70173 Stuttgart, Germany

Tel: +49 711 66919-0  
akademie@horvath-partners.com

Ein Unternehmen der  
HORVÁTH & PARTNERS-Gruppe

**Horváth & Partners offices in:**  
Abu Dhabi - Berlin - Bucharest  
Budapest - Düsseldorf - Frankfurt  
Hamburg - Jeddah - Munich  
Riyadh - Stuttgart - Vienna  
Zurich

**Member of Cordence Worldwide  
with offices in:**  
Australia - Belgium - Brazil  
France - Italy - Japan - Mexico  
The Netherlands - Portugal  
Singapore - South Korea  
Spain - UK - USA