

# Erarbeitung eines Konzepts für das Holistische Monitoring in der Bankbranche

---



## Gabriella Stratoti

Gabriella Stratoti ist seit 15 Jahren in verschiedenen Bereichen der Finanzindustrie tätig. Seit 2013 zählt sie Compliance zu ihrem Spezialgebiet. Zurzeit ist sie für das Control Framework und für mehrere Compliance Projekte einer global tätigen Privatbank verantwortlich.

Sie besitzt einen Bachelor in Business Administration mit Vertiefung Finance & Banking, hat im Jahr 2014 die Weiterbildung DAS Compliance Management abgeschlossen und ist nun Absolventin des Lehrgangs MAS Economic Crime Investigation.

Aufgrund der Vorkommnisse in der Bankbranche der letzten 10-15 Jahren, besteht seitens der Regulatoren die Erwartung, dass Banken Informationen aus Kontrollresultaten und anderen Datenquellen miteinander verbinden. Dieses Vorgehen erlaubt ein ganzheitliches Bild von Risiken und verhindert eine isolierte – oft unvollkommene – Sicht auf Einzelrisiken. In der Bankbranche wird dieser Ansatz «Holistisches Monitoring» genannt. Die Masterarbeit hat zum Hauptziel ein Konzept für das Holistische Monitoring in der Bankbranche zu erarbeiten. Dabei fokussiert sich die Arbeit auf die Überwachung der Mitarbeitenden, um Risiken aus Fehlverhalten ganzheitlich zu beurteilen. Als Beispiel können das Nicht-Einhalten der Weisungen und andere Auffälligkeiten in den vorhandenen Daten auf Mitarbeitenden-Ebene miteinander verknüpft werden, um zu verstehen, ob Mitarbeitende wiederholt bei verschiedenen Themen Fehlverhalten aufweisen. Der Aspekt des Datenschutzes kann in diesem Bereich nicht völlig ausgeblendet werden. Deshalb stellt eine Übersicht der gesetzlichen Bestimmungen im Bereich des Datenschutzes ein untergeordnetes Ziel der Arbeit dar.

Aufgrund fehlender Literatur und dem hohen Praxisbezug, wurde das Konzept unter Anwendung der Methodik der Aktionsforschung erarbeitet. Als Teil dieser praxisorientierten Forschungsweise, wurden Interviews mit Fachexperten geführt, welche bereits Erfahrungen im Bereich des Holistischen Monitorings gesammelt haben. Diese Interviews dienen als Basis für die Erarbeitung des Konzepts.

Das Konzept besteht aus mehreren Elementen und folgt einem iterativen Ansatz, da die einzelnen Elemente regelmässig überprüft und angepasst werden müssen. In den folgenden Abschnitten werden die Elemente kurz erläutert.

Vor Implementierung des Holistischen Monitorings, sollten die Rahmenbedingungen geprüft werden. Die Akzeptanz und die Unterstützung seitens der Geschäftsleitung für das Holistische Monitoring muss vorhanden sein. Es muss in die Unternehmenskultur der Bank passen. Weitere Bedingungen sind die Verfügbarkeit der relevanten Daten und die Einhaltung

der Datenschutzbestimmungen. Ein Projekt für das Holistische Monitoring sollte erst gestartet werden, wenn die unterliegenden Einzelrisiken angemessen adressiert wurden.

Die Struktur der Organisation stellt ein weiteres Element des Konzepts dar. Es wird zwischen der Change-the-Bank (CtB) Organisation während der Projektphase und der Run-the-Bank (RtB) Organisation als ausführende Monitoring-Einheit (als Teil des Tagesgeschäfts) unterschieden. Der Grund liegt darin, dass die Organisationsstruktur und deren Besetzung je nach Phase unterschiedlich sind. Sowohl in der CtB als auch in der RtB Organisation, wird das Holistische Monitoring zu Beginn aus der zweiten Verteidigungslinie gesteuert. Die erste Verteidigungslinie sollte jedoch auch eingebunden werden.

Aus Prozessperspektive lässt sich Holistisches Monitoring in vier grosse Schritte einteilen: i) Definition der Input-Daten basierend auf den in Frage kommenden Risikoszenarien; ii) Entwicklung eines Scoring-Modells, um einen risikobasierten Ansatz zu verfolgen; iii) Beurteilung der Outputs aus dem Scoring-Modell; und iv) die Prüfung der Effektivität des Holistischen Monitorings.

Die Definition der Input-Daten besteht aus drei Teilen: i) Die Festlegung der Risikoszenarien; ii) die Festlegung der überwachten Population; und iii) die Definition der Input-Daten durch die Risiko-Fachspezialistinnen und Fachspezialisten. Als Teil des Konzepts wurde eine Checkliste erstellt, welche diese drei Teile umfassend abdeckt.

Das Scoring-Modell hat den Zweck, das Holistische Monitoring mit einem risikobasierten Ansatz zu entwickeln. Dabei müssen vier Dimensionen bei der Risiko-Gewichtung berücksichtigt werden: i) Die Höhe des Risikos des unterliegenden Risikoszenarios; ii) schwerwiegende Kombinationen; iii) Outlier-Werte verglichen zur Peer-Gruppe; und iv) Outlier-Werte verglichen zu individuellen historischen Daten. Es können nicht alle Dimensionen auf allen Input-Daten angewendet werden, sondern es muss im Einzelfall entschieden werden, welche Gewichtungen für welche Daten Sinn machen. Zu diesem Zweck wurde als Teil des Konzepts ein Hilfsmittel entwickelt, um die Daten strukturiert zu analysieren.

Bei der Beurteilung der Outputs, den sogenannten Alerts, müssen mehrere Aspekte berücksichtigt werden. Einerseits muss die ausführende Einheit des Holistischen Monitorings Zugriff auf die Input-Daten sowie auf weitere Informationen haben, um sich ein vollständiges Bild eines Risikos zu machen. Andererseits müssen die Personen, welche die Alerts beurteilen, das Geschäft der überwachten Einheiten verstehen. Des Weiteren muss für die Einheit, welche Holistisches Monitoring ausführt, ein Manual erstellt werden, das gewisse «Minimum Review Standards» abdeckt (unter anderem die Dokumentationsanforderungen, die Frist für die Bearbeitung oder der Eskalationsprozess). Eine Qualitätssicherung durch die/den Vorgesetzte/n stellt sicher, dass das Manual befolgt wird.

Die Effektivität des Holistischen Monitorings muss regelmässig überprüft werden. Die Frequenz und die Überprüfung selbst, sollte in Einklang stehen mit der definierten Modell-Governance der Bank. Es können Kennzahlen definiert werden, um die Verbesserung bzw. Verschlechterung der Effektivität zu beobachten. Die Überprüfung beinhaltet den ursprünglich definierten Geltungsbereich und die zuvor festgelegten Input-Daten. In diesen Prozess sollten die Risiko-Fachspezialistinnen und Fachspezialisten eingebunden werden.

Die Einbettung des Holistischen Monitorings in bestehende Risiko- und Compliance Frameworks der Bank sollte einfach gelingen. Denn das Holistische Monitoring stellt ein Überzug über die bestehenden, einzelnen Risiko-Frameworks dar. Es muss sichergestellt werden, dass die Schnittstellen zwischen den Einzelrisiken und des Holistischen Monitorings gut koordiniert und aufeinander abgestimmt sind, um Doppelspurigkeiten zu verhindern.

Sowie das Senior Management der überwachenden als auch der überwachten Geschäftseinheiten haben ein Interesse an Management Informationen (MI). Jedoch haben sie einen anderen Fokus. Während die überwachende Einheit hauptsächlich Informationen zur Effektivität erhalten möchte, hat die überwachte Einheit ein hohes Interesse an den Einzelfällen. Die MI muss also adressatengerecht gestaltet werden. Grundsätzlich sollte darauf geachtet werden, dass die MI nur restriktiv und anonymisiert verteilt wird.

An die überwachte Population muss eine Kommunikation über die Überwachung der Risiken erfolgen. Je nach Gesetz-

gebung, ist auch eine Zustimmung der Mitarbeitenden einzufordern. Die Gestaltung der Kommunikation muss in die allgemeine Kommunikationskultur der Bank passen. Je nach Bank, kann auch indirekt über die Arbeitnehmervertretung kommuniziert werden. Die Kommunikation des Holistischen Monitorings hat einen Nebeneffekt – sie trägt zur Prävention von Fehlverhalten bei.

Als Teil des Grundlagenkapitels wurden die relevanten datenschutzrechtlichen Aspekte aus Sicht Schweiz durchleuchtet. Darauf aufbauend, wurden eine Reihe von unterstützenden Massnahmen definiert, um das Risiko zu minimieren, dass das Holistische Monitoring gegen datenschutzrechtliche Bestimmungen verstösst. Diese Massnahmen beinhalten die Einbindung einer/s Datenschutzexperten/in während und nach der Projektphase. Bei Unsicherheiten sollten datenschutzrechtliche Fragestellungen aktiv abgeklärt werden. Die Abwägung der Interessen, insbesondere zwischen der Bank und den Mitarbeitenden, sowie die Verhältnismässigkeit, müssen stets im Auge behalten werden. Zugriffsrechte auf die Daten sollten restriktiv gehandhabt und regelmässig überprüft werden. Es sollen Rahmenbedingungen und Kontrollen in Bezug auf die Zugriffsrechte festgelegt werden. Zudem sollte der Datenschutz auch in anderen Elementen des Konzepts berücksichtigt werden, wie bei der Gestaltung der MI und bei der Kommunikation an die Mitarbeitenden.

Das Konzept untersteht zahlreichen Limitationen. Im Wesentlichen gibt es keine Literatur oder quantitative Daten, die das Konzept stützen. Das Konzept basiert hauptsächlich auf Informationen von zwei Interviewpartnern. Zudem handelt sich um eine Erstversion des Konzepts und in Kombination mit dem tiefen Maturitätsgrad des Holistischen Monitorings, kann das Konzept über die nächsten Jahre weiterentwickelt werden. Auch die zunehmende Digitalisierung und der Einsatz der künstlichen Intelligenz kann die Elemente des Konzepts verändern. Mit Blick auf die weiteren Forschungsbereiche könnten Themen vertieft werden, die den Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätten, wie die «Modell Governance», die «Data Governance» oder die «Confusion Matrix». Auch wurde die technische Implementierung ausgelassen, was auch ein separates Forschungsgebiet darstellen könnte. Die Erarbeitung eines holistischen Konzepts für Kunden anstatt Mitarbeitende, andere Zwecke oder Branchen könnten weitere Forschungsgebiete darstellen.