

**WIR FINDEN FÜR
JEDEN KUNDEN
NUR EINE LÖSUNG:
DIE BESTE**



CCP
**CONGRESSCENTRUM
PFORZHEIM**

Am Waisenhausplatz 1-3
75172 Pforzheim
Tel 07231 14545-0
info@pkm.de
www.pkm.de

PKM
Pforzheim Congress
and Marketing Center



**Machen Sie
Ihre Werbung
zur Chefsache!**

Werben Sie in Deutsch-
lands entscheidendem
Wirtschaftsmagazin.

Weitere Informationen:
Telefon 0211 887-3355

www.lqm.de/wlwo

**Wirtschafts
Woche**
So verstehen wir Wirtschaft.

Der Feind im Inneren

MITARBEITER

■ Psychotests und Datenkontrollen sollen zeigen, wie anfällig Angestellte für Kriminalität sind. Unternehmen schrecken davor zurück.

Um herauszufinden, wie ehrlich ein Mensch ist, benötigt Jens Hoffmann 99 Aussagen. Zu Sätzen wie „Ich arbeite lieber mit anderen zusammen, als mit ihnen im Wettbewerb zu stehen“ und „Wenn ich will, kann ich Ängste und Sorgen einfach aus meinem Kopf verbannen“ soll der Proband Antworten zwischen „Stimme voll zu“ und „Stimme gar nicht zu“ geben. Aus diesen erstellt ein Computerprogramm anschließend ein Charakterprofil, widersprüchliche und inkonsistente Aussagen sind für das Ergebnis besonders relevant.

Als Psychologe hat sich Hoffmann auf Bedrohungssituationen spezialisiert. Seinen „Psychologischen Integritätstest“, kurz PIT, hat er gemeinsam mit der Arbeitsstelle für Forensische Psychologie der TU Darmstadt und der Universität Regensburg entwickelt, fünf Jahre hat das gedauert. „Der Test zeigt, ob ein Mensch stärker zu Betrug, Korruption oder anderen Verfehlungen neigt“, verspricht er. Interessant ist das vor allem für Unternehmen, die herausfinden wollen, wie aufrichtig ein Bewerber ist.

Das ist eine wichtige Frage. Jeder vierte Mittelständler und mehr als die Hälfte der Großunternehmen wurde bereits Opfer von Kriminellen, zeigt eine Studie des Beratungsunternehmens KPMG. Nur hinter einem Bruchteil der Fälle stecken organisierte Banden oder Cyberkriminelle. Meistens kommt der Feind von innen: Die eigenen Mitarbeiter verursachen zwei Drittel aller Schäden. Verschiedene Anbieter versprechen wirksame Prävention und Aufklärung über von ihnen entwickelte Verfahren. Diese können tatsächlich wichtige Hinweise liefern. Allheilmittel sind sie aber nicht.

Personaler in den USA setzen psychologische Tests längst routinemäßig ein. Ihre deutschen Kollegen kennen die Verfahren zwar, wenden sie aber kaum an. Nur wenige Unternehmen, unter ihnen wie

VW und der Frankfurter Flughafenbetreiber Fraport, haben den Einsatz dieser Tests öffentlich zugegeben. „Deutsche sind wahre Testmuffel“, sagt Psychologe Hoffmann.

Als er sein Verfahren erstmals vorstellte, sei die Entrüstung groß gewesen, berichtet er. Wer den Test nicht bestehe, sei automatisch als Krimineller gebrandmarkt, monierten Kritiker. Derartige Verfahren schafften ein Klima des Misstrauens, lautete ein weiterer Vorwurf. Andere Skeptiker bezweifelten Notwendigkeit und Wirksamkeit des Tests. Auch datenschutzrechtlich gelten die Verfahren als bedenklich.

Ergebnis innerhalb von Minuten

Hoffmann dagegen bewirbt sein Verfahren als „kostengünstig und zeitökonomisch“. „Zuverlässige Mitarbeiter finden“, schreibt er auf seiner Homepage. Ein Test kostet 149 Euro, für Großkunden gibt es ordentliche Rabatte. Von der ersten Frage bis zum Ergebnis vergeht nicht mal eine Stunde. Den Test habe er an realen Personen in verschiedenen Stichproben getestet, Manipulationen seien deshalb nahezu ausgeschlossen, sagt Hoffmann.

Was das Unternehmen mit den gewonnenen Erkenntnissen anfangen, sei letztlich dessen Sache. Die Ergebnisse des Fragebogens seien vor allem eine Grundlage, ein persönliches Gespräch könnten sie nicht ersetzen. Und Personaler sollten stets im Hinterkopf behalten, für welchen Job Kandidaten infrage kommen.

„Bei kreativen Menschen sind unterdurchschnittliche Werte bei Gewissenhaftigkeit und Pflichtbewusstsein vielleicht nicht so relevant wie bei einem Buchhalter“, sagt Hoffmann.

Tatsächlich ist das Thema Sicherheit in unterschiedlichen Abteilungen unterschiedlich relevant. Besonders groß sei das Risiko bei den Mitarbeitern im Vertrieb und im

Der typische Verbrecher

Statistische Merkmale von Wirtschaftskriminellen



Quelle: KPMG, Global Profiles of the Fraudster, 2016



Einkauf, sagt der Berliner Rechtsanwalt und Compliance-Experte Hans Jürgen Stephan. Mitarbeiter dort verhandeln direkt mit Kunden und Geschäftspartnern. Dabei bieten sich besonders viele Möglichkeiten, zu betrügen und sich persönlich zu bereichern. So kommt es durchaus vor, dass sich ein Einkäufer für einen teureren Computerhersteller entscheidet, nur weil dessen Unterhändler noch einen Rechner für den Privatgebrauch drauflegt. Das Unrechtsbewusstsein sei mitunter wenig ausgeprägt. „Diese Leute glauben, dass sie für ihr Unternehmen einen guten Abschluss machen, und profitieren nebenbei dann auch noch persönlich“, sagt Experte Stephan.

Welche Mitarbeiter, unabhängig von der Abteilung, besonders anfällig für Vergehen sind, hat die Beratungsgesellschaft KPMG kürzlich in einer Studie ermittelt. Demnach ist der typische Täter männlich, zwischen Mitte 30 und Mitte 50, Führungskraft und mindestens sechs Jahre im Unternehmen beschäftigt. Für die Studie haben Experten weltweit 750 Fälle von Wirtschaftskriminalität untersucht und daraus Täterprofile erstellt. Das Ergebnis: Meist stehen die Täter in der Hierarchie weit oben und genießen häufig uneingeschränkte Autorität.

Software überführt Täter

Mit dieser Erkenntnis allein ist aber noch kein Täter gefunden. Häufig werden Täter entdeckt, weil sie in kleiner Runde von ihren Handlungen berichten. Wer nicht geschwätzig ist, wird womöglich vom Computer überführt. „Ermittler setzen eine breite Palette von Instrumenten und Tools ein“, sagt Pantaleon Fassbender. Der Experte für investigative Psychologie setzt seine Kenntnisse seit 20 Jahren auch in

Unternehmen ein, er klärt Konfliktfälle, hilft in Krisensituationen und findet Täter.

So würden Unternehmen auch auf spezialisierte Software setzen, die etwa Tag für Tag Millionen von Transaktionen, E-Mails und andere Metadaten auf Unregelmäßigkeiten überprüft. Dabei entstehen immense Datenmengen, die ausgewertet werden müssen. Mit deren Hilfe lassen sich räumliche und zeitliche Beziehungen zwischen einzelnen Mitarbeitern oder der Unternehmensleitung visualisieren und zeigen, wo Schwierigkeiten oder Unregelmäßigkeiten aufgetaucht sind.

So hatte Fassbender vor einigen Jahren den Fall, dass der interne Revision, also dem prüfenden Organ eines Unternehmens, eine besonders hohe Telefonrechnung eines Mitarbeiters aufgefallen war. Ein Anruf zeigte, dass sich der Mitarbeiter mit dem Namen einer anderen Firma meldete: Er hatte mittlerweile ein eigenes Subunternehmen in Kairo aufgebaut – ohne Wissen seines Arbeitgebers.

Mithilfe der Überwachungsprogramme kann im Fall einer gerichtlichen Auseinandersetzung nachgezeichnet werden, wer mit wem besonders häufig telefoniert oder korrespondiert hat. Entwickelt wird derartige Software von Unternehmen wie IBM oder auch dem kalifornischen Start-up Palantir, das seine Algorithmen auch zur Suche von Terroristen einsetzt.

„IT-getriebene Kontrollen werden bei der Aufdeckung noch zu selten verwendet, obwohl sie den meisten Erfolg versprechen“, sagt Dirk Drechsler, Professor für betriebswirtschaftliches Sicherheitsmanagement an der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Offenburg. Die meisten Unternehmen verlassen sich darauf, dass sie durch – teils anonyme – Hinweise ihrer Mitarbeiter, rechtzeitig über das Fehlverhalten Einzelner informiert werden.

Das sei aber ein unkalkulierbares Risiko, sagt Fassbender. Unternehmern, die davor zurückschrecken, ihre Mitarbeiter elektronisch zu kontrollieren, rät er deshalb, sich zumindest ausführlich mit Lebenslauf und Motivationsschreiben der Mitarbeiter auseinanderzusetzen. Wer zusätzlich standardisierte Fragebögen verwendet, kann womöglich größeres Unheil verhindern, bevor es passiert. ■

nora jakob | unternehmen@wiwo.de

Wir fördern das Gute in NRW:

Die Stärke mittelständischer Unternehmen.



Einfach, schnell, flexibel
NRW.BANK. Universalkredit

Für Wachstums- und
Erweiterungsinvestitionen
von 25.000 - 10 Mio. €

Die Schwerlast-Flotte von Viktor Baumann –
gestützt durch die Fördermittel der NRW.BANK.
Mehr dazu unter www.nrwbank.de/foandercheck-uk

NRW.BANK
Wir fördern Ideen