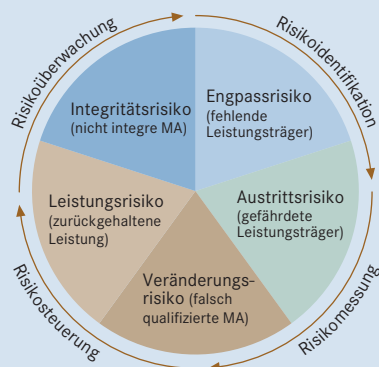




PERSONALRISIKEN SYSTEMATISCH ERFASSEN ▶ 1



Quelle: J. M. Kobi & Partner.

MITARBEITERKRIMINALITÄT

Sicherheitslücken schließen

Von der Manipulation des Arbeitszeitkontos bis zum Spesenbetrug, vom Datendiebstahl bis zum Insider-Geschäft: Die Phänomene krimineller Delikte in Unternehmen sind vielfältig. Und hinter vielen Wirtschaftsvergehen steckt ein Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen. Finanzdienstleister sollten hier in besonderer Weise sensibilisiert sein. Jean-Marcel Kobi

→ **Keywords:** Unternehmensführung, Mitarbeiterdelikte, Schadensprävention

Die Integritätsrisiken sollten in die allgemeinen Personalrisiken integriert werden. Im Vordergrund stehen die Präventionsmöglichkeiten und die weichen Faktoren. Kontrollen sind das eine. Kultur und Werte stellen die andere Seite der Medaille dar.

Der Umgang mit Personalrisiken

Die Sensibilität für Risiken hat nicht zuletzt aufgrund der Finanzmarktkrise stark zugenommen. Ein spezieller Aspekt blieb bislang allerdings häufig unbeachtet: die Personalrisiken. Die Bedeutung der Human Resources als wertvollste und sensibelste Ressource eines Unternehmens legt es nahe, die Personalrisiken ebenso fundiert anzugehen, wie das für andere Risiken schon lange üblich ist. Denn für die Zukunftsperspektive eines Unternehmens sind die Personalrisiken sehr bedeutsam.

Sich mit Personalrisiken beschäftigen, heißt sich fragen, welche Mitarbeiter man in Zukunft braucht, wie man sie gewinnt, im Unternehmen hält und zu überdurchschnittlicher Leistung motiviert. Es geht darum, die Risiken sichtbar und voraussehbar zu machen, damit sie präventiv angegangen und begrenzt oder vermieden werden können. Added Value wird durch einen ganzheitlichen Ansatz erreicht, der die Personalrisiken im Unternehmen abzuschätzen und zu steuern erlaubt.

Als Grundlage für eine systematische Erfassung der Personalrisiken bei Banken hat sich ein speziel-

les Personalrisikomodell etabliert ► **1.** Es ist bewusst einfach gehalten. Für die wichtigsten Personalrisiken genügen fünf Felder, die in einen Risikozyklus eingebettet sind.

Risikofelder: Wenn Leistungsträger fehlen, entspricht dies einem Engpassrisiko. Aufgrund der demografischen Entwicklung dürften hier in Zukunft Probleme entstehen. Jedes Unternehmen kann Projekte nennen, die nicht verwirklicht oder zeitgerecht abge-

„Unternehmen, die langfristig verantwortungsbewusst und respektvoll mit den Mitarbeitern umgehen, haben weniger Integritätsrisiken. Die wirksamsten Präventionsmaßnahmen sind kultureller Art.“

schlossen wurden, weil es an personellen Kapazitäten mangelte. Gleichzeitig gibt es meist größere und kleinere unausgeschöpfte „stille Reserven“ an Mitarbeiterpotenzialen, die es zu nutzen gilt. Fehlendes Potenzial kann intern nachgezogen oder extern rekrutiert werden.

Austritte von Mitarbeitern und insbesondere von Schlüsselpersonen stellen ein massiv unterschätztes Risiko dar, das man als Austrittsrisiko bezeichnen kann. Es gilt, die gefährdeten Mitarbeiter zu erkennen und mit gezielten Retentionsmaßnahmen im Unternehmen zu halten. Man sollte sich vergegenwärtigen, warum Mitarbeiter kommen, bleiben und gehen ► **2.**





Falsch qualifizierte Mitarbeiter stellen ein Anpassungsrisiko dar. Ein Anpassungsrisiko liegt auch vor, wenn sich die Mitarbeiter nicht an notwendigen Wandel oder neue kulturelle Anforderungen anpassen können oder wollen.

Beispiele zurückgehaltener Leistung und damit eines Motivationsrisikos sind mangelndes Commitment von Mitarbeitern, innerlich Gekündigte, Ausgebrannte, ältere Mitarbeiter, denen keine Herausforderung mehr gegeben wird, oder Unter- und Überforderte. Das Ausmaß solcher Motivationsrisiken und ihre Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg werden stark unterschätzt.

Unter Sicherheitsaspekten ist das Integritätsrisiko besonders relevant. Identitätsrisiken bestehen bei Mitarbeitern, die dem Unternehmen schweren Schaden zufügen könnten, also nicht integer sind. Die Formen sind vielfältig und können Wirtschaftskriminalität, Verstöße gegen Vorschriften (Insiderhandel, Interessenkonflikte usw.), aber auch Datendiebstahl oder unsorgfältige Aufbewahrung von vertraulichen/sensiblen Informationen umfassen.

Risikozyklus: Der Risikozyklus führt von der Identifikation über die Messung zur Steuerung. In der Praxis sind die Schwerpunktrisiken von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Unternehmen, die ihre Schwerpunktrisiken kennen, können die Maßnahmen auf die Bereiche mit großen Risiken fokussieren. Deshalb ist eine Risikoidentifikation unerlässlich.

Das Beispiel des Integritätsrisikos zeigt, dass Risikomessung als zweiter Schritt nicht immer einfach ist. Trotzdem ist Messen notwendig und, wie Beispiele zeigen, auch möglich. Untersuchungen belegen eine klare Verbesserung, sobald das Risiko quantifiziert wird. Als Frühwarnindikatoren aus Mitarbeiterbefragungen kann die Entwicklung von Indikatoren zu Commitment, Arbeitszufriedenheit oder Vertrauen dienen. Daraus können zwar nicht individuelle, aber gesamtunternehmerische Schlüsse gezogen werden. Allgemeine Controllingdaten, wie hohe Ferienrückstände und hohe Fluktuationsraten, können ebenfalls Hinweise geben.

Beim Controlling aufgrund eigentlicher Schadensfälle besteht das Problem darin, dass die kritische Masse fehlt. Die – bezogen auf das einzelne Unternehmen – wenigen Fälle haben aber extreme Auswirkungen. Aus Einzelfällen lässt sich indessen nur beschränkt lernen.

Airlines und Kernkraftwerke arbeiten seit langem mit gemeinsamen Schaden-Datenbanken und suchen daraus zu lernen. Etwas Ähnliches wäre für Banken denkbar. Das heißt: Die Institute könnten ihre konkreten Schadensfälle in eine gemeinsame Datenbank einbringen, so dass gemeinsam Muster und Schwachstellen erkannt und Maßnahmen abgeleitet werden könnten.

Die unternehmensspezifischen Risiken können in einem Risikoportfolio dargestellt werden, das als Grundlage der Risikosteuerung dient. Das erlaubt es, risikobezogene Maßnahmen zu entwickeln, die geeig-

▶ 2

Warum Mitarbeiter kommen, bleiben und gehen

Ranking der Bedeutung: 1 = große Bedeutung, 4 = geringe Bedeutung

	kommen	bleiben	gehen
Image	1		
Interessante Arbeit	2	1	
Entwicklungsmöglichkeit	3		2
Lohn	4	4	4
Selbstständigkeit		2	
Arbeitsumfeld		3	3
Vorgesetzter			1

Quelle: J.M. Kobi & Partner.



net sind, Risiken zu verhindern oder zu reduzieren. Am wirkungsvollsten sind in der Regel präventive Ansätze.

Kontrolle allein genügt nicht

Bei der Prävention von Wirtschaftskriminalität setzen die meisten Unternehmen einseitig bei der Verschärfung von Regeln und Kontrollen und bei organisatorisch-technischen Maßnahmen an. Das wird von den Mitarbeitern leicht als Misstrauen ausgelegt. Kontrollen sind notwendig, aber nicht ausreichend. Neben harten Maßnahmen braucht es Maßnahmen auf der weichen Ebene. Die Kommunikations- und Sicherheitskultur im Unternehmen ist zu stärken.

Das Integritätsrisiko hängt letztlich mindestens so sehr von der Unternehmenskultur, dem Arbeitsklima und der Führung ab. Die Wurzeln des Integritätsrisikos sind Unzufriedenheit mit dem Arbeitgeber und mangelnde Identifikation mit dem Unternehmen und dem Management. Unternehmen, die langfristig verantwortungsbewusst und respektvoll mit den Mitarbeitern umgehen, haben weniger Integritätsrisiken. Die wirksamsten Präventionsmaßnahmen sind kultureller Art.

Wirtschaften bedeutete ursprünglich „Werte schaffen“. Erst in jüngerer Zeit wurde der Begriff auf das Ökonomische reduziert. Jetzt schwingt das Pendel zurück, und Unternehmen beschäftigen sich wieder intensiver mit Werten und entwickeln zum Beispiel ein Leitbild und verankern Verhaltensregeln. Führungskräfte und Mitarbeiter sind für diese Werte zu sensibilisieren. Wirksame Maßnahmen beinhalten harte und weiche Maßnahmen, die bei der Unternehmenskultur und beim Verhalten der Mitarbeiter ansetzen.¹

Der Beitrag des HRM und der Führungskräfte

Sorgfalt bei der Einstellung: Der Bewerbungsprozess ist die erste Möglichkeit, um kriminelle Energien bei potenziellen Mitarbeitern zu identifizieren. In den meisten Unternehmen wird bereits wesentlich professioneller vorgegangen als früher. Sicherheitsprüfung, Vorstrafenregister, Zeugnisanalyse, Fragebogen, Tests, Assessments, Referenzen, Intensivinterviews sind inzwischen weitgehend Standard.

Ein fruchtbarer Ansatz ist es, sich im ganzen Einstellprozess die Indikatoren für mangelnde Identität vor Augen zu halten. Emotional labile Menschen zeigen in stärkerem Maße abweichendes Verhalten, ebenso Personen, die mit ihrer Umwelt leicht in Konflikt

geraten, oder es an Gewissenhaftigkeit fehlen lassen. Leute, die einseitig auf den eigenen Vorteil bedacht sind, oder solche, die frustriert sind, scheinen besonders gefährdet.

Unehrliche Personen haben besonders häufig Einstellungen, die zum Beispiel Diebstahl am Arbeitsplatz rechtfertigen, und glauben auch, dass solche Verhaltensweisen mehr oder weniger normal seien. Gefährdet sind außerdem frustrierte, unzufriedene Mitarbeiter, die sich übergangen fühlen. Besonders kritisch sind Mitarbeiter, die zusätzlich zu mangelnder Identität Probleme im privaten Bereich (zum Beispiel Scheidung, Schulden usw.) aufweisen.

In den USA sind psychologische Auswahlverfahren, die solche Aspekte aufnehmen, üblicher als in Europa. Immerhin gibt es bereits vereinzelte Tests zur Integritätsabschätzung. Ein Restrisiko lässt sich allerdings nie ausschließen.

Betreuung – Führung – Führungsqualität: Ein starker präventiver Ansatz ist die Führungsqualität. Die Führungskräfte kennen die eigenen Mitarbeiter am besten und können kritische Anzeichen frühzeitig erkennen. Sie sind auf diese Aufgaben vorzubereiten und zu verpflichten. Eine Bank hat gute Erfahrungen mit periodischen Unbedenklichkeitserklärungen der Vorgesetzten zu jedem Mitarbeiter gemacht. Damit werden die Vorgesetzten sensibilisiert und beginnen, ihre Mitarbeiter mit einer Sicherheitsbrille zu beurteilen.

Die meisten Fälle kommen durch Hinweise von Mitarbeitern ans Tageslicht. Gegen eine Ombudsstelle für die anonyme Meldung von Missständen gibt es berechtigte Bedenken. Sie haben sich aber als effektiv erwiesen und scheinen geeignet, die Sicherheitsrisiken zu begrenzen. Allein schon das Wissen darum, dass eine solche Möglichkeit besteht, wirkt präventiv. An die Ausgestaltung solcher Verfahren sind allerdings hohe Anforderungen zu stellen: Vertraulichkeit, Interessen der Angegriffenen gewährleisten usw.

Die verschiedenen Ansätze lassen sich in Risikoprävention beim Unternehmen und beim HRM und zusätzlich in harte und weiche Maßnahmen unterscheiden ► **3**. Kontrolle ist wichtig. Sie genügt aber nicht. Integrität hat ihre Wurzeln in einer gelebten Unternehmenskultur, die auf Werten beruht. □

Autor: Dr. Jean-Marcel Kobi ist Geschäftsführender Gesellschafter von J. M. Kobi & Partner, Zürich.

¹ Kobi, Die Balance im Management, 2008.