

The AuditFactory

## Verriss

Autorin: Christine Brand-Noé M.A.

**Titel: Aufgaben des Personalwesens im Hinblick auf die Prävention von unternehmensschädigendem Verhalten – Erkennung und Reduzierung von Personalrisiken**

Quelle: ZRFG 2/07, S. 63ff

Leser: Elmar Schwager

Datum: 15. Mai 07

## 1. Informationen zum besprochenen Text

Die Autorin entwickelt auf der Grundlage einer Definition von unternehmensschädigendem Verhalten Präventionsmaßnahmen gegen deviantes Verhalten von Mitarbeitern; sie sieht hierfür das Personalwesen in der Verantwortung.

Christine Brand-Noé ist seit mehreren Jahren eine der Vorreiterinnen für neue fachliche Impulse aus dem Bereich Prüfung von Human Resources. In diesem Zusammenhang sind neben einer Vielzahl von Veröffentlichungen auch Texte zum Risikomanagement im Personalbereich entstanden.

Der vorliegende Text ist ihre erste Veröffentlichung zum Thema dolose Handlungen und Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität.

## 2. Zusammengefasstes Leseergebnis für den eiligen Leser

1. Die Autorin greift in ihrer Einführung den Begriff des unternehmensschädigenden Verhaltens als Grundlage für die Entwicklung von Präventionsmaßnahmen auf; im Text selbst wird allerdings eher auf dolose Handlungen beziehungsweise Wirtschaftskriminalität fokussiert, darauf deutet auch die benutzte Terminologie zur Täterschaft deutlich hin.
2. Die entwickelten Präventionsmaßnahmen stammen aus dem Bereich der Corporate Intelligence (Business Intelligence) und stellen für das Personalwesen größtenteils wohl immer noch Neuland dar, was die Annahme und Akzeptanz von solchen Maßnahmen angeht.

**Gesamturteil: Der Text ist ein wichtiger und wertvoller Impuls, um das Personalwesen daran zu erinnern, dass es seinen Teil zur Prävention gegen dolose Handlungen beitragen muss. Wir sind aber der Meinung, dass die Publikation in einer anderen Quelle diesen Gedanken unter den Personalern besser verbreitet hätte.**



## 3. Einzelfeststellungen für den an Details interessierten Leser

### 3.1 Begriff des unternehmensschädigenden Verhaltens

Die Autorin subsumiert unter dem Begriff des unternehmensschädigenden Verhaltens verschiedene Tatbestände des Strafrechts, des Vermögensmißbrauchs durch nicht zweckorientierte Ressourcennutzung eines Unternehmens und Minderleistungen der Arbeitnehmer.

Ausgehend von dieser Definition spannt die Autorin einen Bogen und fragt, ob das Personalwesen Präventionsmaßnahmen umsetzen kann und welche Maßnahmen dies sind: ‚Welche Tätigkeitsfelder der Personalarbeit bedürfen unter Fraud-Aspekten [sic!] der Überprüfung und ggf. ergänzender Maßnahmen?‘<sup>1</sup>

#### Anmerkungen:

Der hier gewählte Begriff des unternehmensschädigenden Verhaltens umfasst auch dolose Handlungen. Die Vermengung von Minderleistungen mit Straftatbeständen aber ist kein originäres Fraud-Thema mehr und geht unseres Erachtens in diesem Zusammenhang zu weit; dies gilt vor allem dann, wenn man die von der Autorin vorgeschlagenen Präventions- und Überwachungsmaßnahmen im Detail betrachtet. Hier dürfte eine angemessene Mittel-Zweck-Relation nicht immer gegeben sein, wenn es nur um die Verhinderung von Minderleistungen geht.

Wir ordnen diese Kontrollfunktion in erster Linie dem jeweiligen Vorgesetzten zu, weil wir eine Verortung beim Personalwesen als in der Praxis nicht umsetzbar ansehen.

### 3.2 Präventionsmaßnahmen im Unternehmen

Die Autorin nennt folgende Maßnahmen zur Abschottung von Unternehmen gegen potentielle Täter [sic!]:

---

<sup>1</sup> Brand-Noé, Aufgaben, S. 63



- Zweckmäßige Ausgestaltung des Personalauswahl-Prozesses
- Ordnungsgemäßer Einstellungsprozess
- Erweiterung der Methoden zur Personalauswahl
- Konsequente Nutzung der Probezeit

Im Rahmen der Personalauswahl könne man bestehende Kontrollen intensiver handhaben beziehungsweise neue Kontrollen umsetzen, um das Eintrittsrisiko für ungewollte Mitarbeiter zu verringern.<sup>2</sup>

Die Autorin nennt Maßnahmen wie Lebenslaufanalyse, polizeiliche Führungszeugnisse und Referenzen für die Vortätigkeiten des Bewerbers.

Die Aushebelung der Abläufe bei der Einstellung von Mitarbeitern stellt nach Auffassung der Autorin eine weitere Gefahrenquelle dar. Sie verweist auf die Rolle (meist prominenter) Fürsprecher, die eingeleitete Kontrollen zielgerichtet aushebeln können (management override).<sup>3</sup>

### Anmerkungen:

Täter einer Straftat ist nach § 25 Abs. 1 StGB, wer die Straftat selbst begeht. In § 25 Abs. 1 2. Alt StGB ist die mittelbare Täterschaft geregelt, bei der der Täter sich zur Tatausführung eines anderen Menschen als Werkzeug bedient.<sup>4</sup> Der hier von der Autorin verwandte Täterbegriff weist auf strafrechtliche Taten hin und fokussiert damit mehr auf die unter das Strafrecht fallenden dolosen Handlungen als auf die von ihr mit betrachteten Minderleistungen.

Die vorgeschlagenen Maßnahmen sind uns aus dem Bereich der Corporate oder Business Intelligence bereits bekannt.<sup>5</sup> Sie stellen damit kein Neuland für die Branche der Sicherheitsexperten, Internen Revisoren oder anderer Mitglieder verwand-

#### Aktuelle Info

So hat der vor Gericht stehende ehemalige Regierungsdirektor bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht in Bonn (Bafin), Michael Raumann, gefälschte Unterlagen vorgelegt, die sein Abitur und den erfolgreich abgelegten Hochschulabschluss beweisen sollten. Auch in diesem Fall hat niemand Verdacht geschöpft.

<sup>2</sup> Brand-Noé, Aufgaben, S. 64

<sup>3</sup> Brand-Noé, Aufgaben, S. 65

<sup>4</sup> § 25 StGB (Täterschaft) sagt im Absatz 1: Als Täter wird bestraft, wer die Straftat selbst oder durch einen anderen begeht. Der Absatz 2 lautet: Begehen mehrere die Straftat gemeinschaftlich, so wird jeder als Täter bestraft (Mittäter).

<sup>5</sup> Sie finden einen Kurzaufsatz zum Thema Corporate Intelligence im FraudFighter: <http://groups.google.com/group/fraud-fighter/>



ter Bereiche dar, wohl aber für Mitarbeiter aus dem Personalwesen, die sich mit diesen Kontrollen größtenteils wohl erst anfreunden müssen, bevor sie über eine Umsetzung nachdenken werden.

Die leidige Erfahrung, dass Einstellungen unter Umgehung bestehender Kontrollmechanismen durchgeführt werden, hat wohl jeder Personaler schon am eigenen Leib durchleiden müssen. Insofern sind hier Aufgaben- und Funktionstrennungen sowie klare Vorgabe durchaus geeignet, dieses Problem auszuschalten.

### 3.3 Überwachung gefährdeter Personengruppen

Ausgehend von verschiedenen Quellen, zitiert die Autorin Schätzungen, wonach 10 bis 25 % aller beschäftigten Mitarbeiter in einem Unternehmen zu deviantem Verhalten bereit sind.<sup>6</sup>

Diejenigen Mitarbeiter, deren deviantes Verhalten in den Bereich von Straftaten reicht, haben danach häufig bereits vorher durch Auffälligkeiten Signale gegeben, die Kollegen, Führungskräfte oder auch das Personalwesen hätten alarmieren können:

- Minderleistungen
- Scheinkrankheiten
- Alkohol- und Drogenmissbrauch
- Verkürzung der Arbeitszeit

Die systematische Datenerhebung und Auswertung von Informationen solcher Art wird im Text dann detailliert beschrieben, ohne dass die Autorin wie an anderer Stelle zu einer eigenen Aussage findet.

#### Anmerkungen:

Die Autorin lässt hier offen, ob sie für eine solche Sammlung und Auswertung devianten Verhaltens eintritt oder nicht; sie diskutiert ebenfalls nicht die hiermit verbundenen Fragen in Richtung des Persönlichkeits- und Datenschutzes oder der möglichen personalwirtschaftlichen Konsequenzen.

Gerade diese Konsequenzen sind in der Praxis dann schwierige Entscheidungssituationen, etwa wenn interne oder externe Untersuchungen keine Beweise im juristischen Sinne für Fehlverhalten oder Straftaten ergeben haben. Es ist dann eine



gemeinsame Anstrengung verschiedener Fachbereiche und des oberen Managements, ob und welche Konsequenzen zu ziehen sind. Die frustrierende Erfahrung, dass man trotz gegenteiliger Überzeugung mit Tätern in der eigenen Organisation weiterleben muss, ist wohl keinem Fachmann mit entsprechend breitem Erfahrungshintergrund erspart geblieben.

Nach unserer Auffassung macht eine Auswertung solcher Daten Sinn, soweit sie sich mit bestehenden gesetzlichen Regelungen vereinbaren lässt. Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass es um die Identifizierung von Schwerpunkten geht, die dann mit personellen oder prüferischen Methoden weiter und tiefergehend analysiert werden können.

### 3.4 Allgemeine Präventionsmaßnahmen

Die Autorin fordert eine aktive Einbringung des Personalbereiches bei der Etablierung von Kontrollen und Regelungen zur Verhinderung devianten Verhaltens, wie beispielsweise Arbeitsanweisungen zur Behandlung vertraulicher Daten und Informationen, Berechtigungssysteme für den Zugriff auf elektronische Daten und Informationen und besondere Vorkehrungen für den Schutz des Vermögens der Organisation.

#### Anmerkungen:

Die hier vorgeschlagenen Maßnahmen betreffen beispielsweise die uns aus dem COSO-Modell bekannten Maßnahmen aus dem Bereich der Management Controls (Tone at the top, Vorbildfunktion der Führungskräfte, etc.).

Die Autorin fordert das Personalwesen auf, hier eine aktive Rolle bei der Umsetzung dieser internen Regelungen zu spielen. Dies ist unserer Meinung nach der richtige Ansatz, dürfte in den Unternehmen und Organisationen allerdings keineswegs übereinstimmend geübte Praxis sein.

Vielmehr ist zu beobachten, dass beispielsweise Compliance- und Ethikrichtlinien erst auf massiven Druck von außen hin, etwa im Rahmen eines Verkaufs oder nach Bekanntwerden eines Korruptionsskandals umgesetzt werden; und dann mit viel Getöse, aber ohne Rückgrat; dies bedeutet, dass die entsprechenden Prozes-

---

<sup>6</sup> Brand-Noé, Aufgaben, S. 67



se nicht vollständig oder gar nicht eingezogen werden, so dass die Wirksamkeit der Maßnahmen nicht den gewünschten Wirkungsgrad erreicht.

Soll heißen, es bleibt häufig bei der Erstellung schöner Hochglanzbroschüren, ohne dass intern die relevanten Funktionen (Compliance, Interne Revision, Personalwesen und andere) Aufgaben zugewiesen bekommen, die ihrer Präventivfunktion auch entsprechen würden.

Die Aufforderung der Autorin begreifen wir als Ansatz, das Personalwesen auf eine wichtige Rolle hinzuweisen, wohl wissend, dass dies keine schnelle Umsetzung auf breiter Fläche nach sich ziehen wird.

