



Diebstahl: Vor allem beim Büromaterial langen Mitarbeiter gerne zu. Laut einer Umfrage lässt jeder Fünfte Dinge wie Stifte, Locher und Papier mitgehen. Und das meist ohne schlechtes Gewissen.



Datenklau: Sensible Dokumente von Unternehmen sind der Konkurrenz oft ein nettes Handgeld wert. Per USB-Stick oder CD ziehen sich die Mitarbeiter die digitalen Daten vom Firmrechner.



Betrug: Wer als Chef einzelnen Mitarbeitern zu viele Kompetenzen einräumt, läuft Gefahr, beispielsweise durch gefälschte Verträge, um viel Firmkapital gebracht zu werden.

Fotos: Peterhans

Auf der Suche nach dem schwarzen Schaf

Ex-Polizist Marco Löw bringt Führungskräften von Unternehmen bei, wie sie kriminelle Mitarbeiter entlarven können

Herr Löw, wie hoch ist der Schaden für die Wirtschaft durch kriminelle Mitarbeiter?

Marco Löw: Der Schaden für die Industrie wird von verschiedenen Versicherungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Deutschland pro Jahr auf eine Summe zwischen fünf und 100 Milliarden Euro geschätzt. Je nachdem, welche Faktoren mit eingerechnet werden. Laut einer Studie ist in den vergangenen Jahren ein Drittel aller deutschen Unternehmen, die zwischen einer und 50 Millionen Euro Umsatz erwirtschaften, Opfer von Wirtschaftskriminalität geworden.

Kriminalität ist ein weites Feld. Was macht denn der kriminelle Mitarbeiter am liebsten? Klauen, Bestechungsgeld annehmen, spionieren?

Löw: Das kann man natürlich nicht einfach pauschalisieren. Es fängt bereits im kleinen Bereich an. Eine Umfrage der Gesellschaft für Konsumforschung hat ergeben, dass jeder fünfte Mitarbeiter Büromaterial klaut. Und das meist ohne schlechtes Gewissen. Aber die Bandbreite an kriminellen Taten ist natürlich sehr groß. Das geht von Delikten wie Diebstahl und Betrug über Unterschlagung und Korruption bis hin zum Verrat von Betriebsgeheimnissen.

Was sind die Beweggründe für einen Angestellten, das Gesetz zu brechen?

Löw: Das ist sehr vielschichtig. Beispielsweise gehören dazu die Angst vor einem Jobverlust und private finanzielle Probleme. Ein ganz wichtiger Punkt ist aber die mangelnde Wertschätzung der eigenen Arbeitsleistung durch Vorgesetzte. Es gibt sehr, sehr viele unzufriedene Mitarbeiter. Dadurch entsteht immer ein Bruch zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Auch nicht gehaltene Versprechen hinsichtlich der Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten eines Mitarbeiters, spielen eine Rolle. Es gibt leider viele Unternehmen, die dem Mitarbeiter bei der Einstellung alles Mögliche versprechen – aber im Nachhinein nichts davon einhalten. Das ist nicht nur schlecht fürs Betriebsklima, sondern auch für die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber. Der Angestellte fühlt sich betrogen, und dadurch wiederum sinkt seine Hemmschwelle, das Unternehmen zu schädigen. Nach dem Motto: Die haben mich betrogen, dann ist es nicht so schlimm, wenn ich es genauso mache. Man sollte deshalb von Anfang an auch zum Arbeitnehmer sehr ehrlich sein.

Reagieren die Führungskräfte überrascht, wenn Sie dieses Thema auf Ihren Seminaren ansprechen?

Löw: Da sind einige schon erstaunt darüber. Ich habe auch schon oft das Argument gehört, dass man um bestimmte Bewerber zu bekommen, das eigene Unternehmen und die Karrierechancen – drücken wir es mal diplomatisch aus – bewusst sehr optimistisch darstellt. Gerade in der heutigen Zeit herrscht ja in einigen Branchen Bewerbermangel.

Werden Sie eigentlich prophylaktisch bestellt, oder ruft Sie der Chef erst, wenn bereits ein konkreter Verdacht besteht?

Löw: Beides. Oft ist es aber natürlich so, dass bei einem Unternehmen erst das Bewusstsein erwacht, wenn es bereits geschädigt ist. Häufig ist also schon ein Schaden eingetreten. Besser wäre es, mehr in die Prävention zu investieren.

Wie kommt denn nun ein Chef mit Ihrer Hilfe einem kriminellen Mitarbeiter auf die Spur?

Löw: Es geht eigentlich darum, ein komplettes Sicherheitskonzept für eine Firma zu implementieren. Der erste Schritt dabei ist immer die Bewerber-Überprüfung. Dadurch, dass sie heute mit einer 20-Euro-Software leicht jedes Zeugnis fälschen können, gibt es ein relativ hohes Maß an Bewerbungsfälschungen. Wenn ich einen Mitarbeiter einstelle, der schon seine Bewerbungsunterlagen fälscht, dann habe ich jemanden im Unternehmen, der praktisch kriminell veranlagt ist. So eine Person stellt eine ständige Gefahr dar.

Was ist noch wichtig?

Löw: Man muss eine Gefährdungsanalyse der einzelnen Arbeitsplätze machen. Ein Fehler, den Start-Ups und kleinere Unternehmen häufig machen, ist, dass zu viele Kompetenzen in einer Hand liegen. So muss ein krimineller Mitarbeiter nicht auf Kollegen zurückgreifen, um sich zu bereichern. Außerdem muss man Führungskräften beibringen, wie man taktische Gespräche führt, wenn man einen Tatverdacht hat. Ich unterrichte die Chefs in der so genannten „Forensischen Fragetechnik“.

Wie funktioniert diese spezielle Fragetechnik?

Löw: Man darf sich da jetzt keine Verhörssituation vorstellen. Es geht darum, dass das Gegenüber mit allen seinen Kommunikationskanälen wahrgenommen wird – also mit seiner Stimme, seiner Körpersprache und durch die Aussagen an sich. Wenn jemand unwahre Angaben macht, dann gerät er unter Stress. Selbst der beste Lügner hat ein gewisses Stresslevel. Und diese Signale muss man wahrnehmen.

Wer lügt eigentlich besser, Männer oder Frauen?

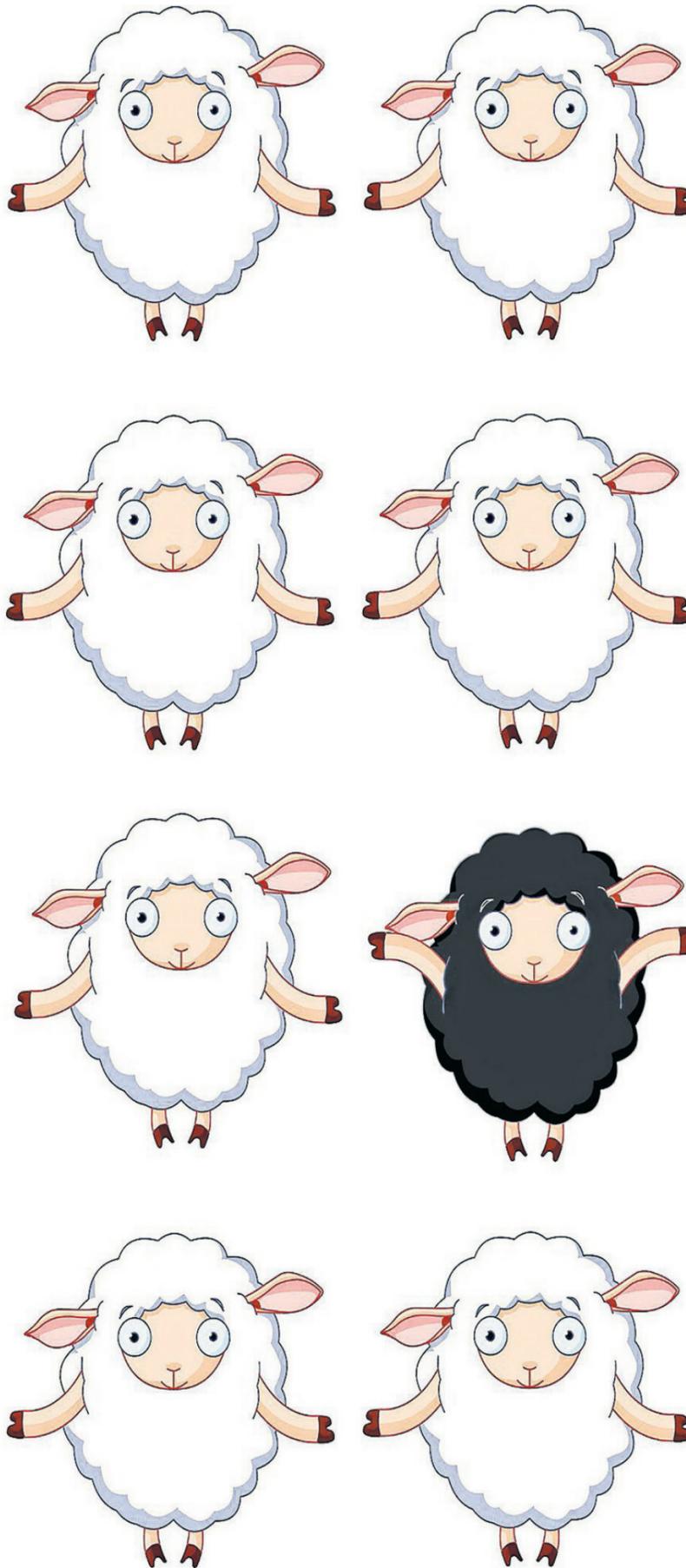
Löw: Das ist eine gute Frage. Grundsätzlich würde ich sagen, dass vielleicht die Frauen ein wenig besser lügen. Das ist zwar sehr pauschal – hat aber wahrscheinlich damit zu tun, dass Frauen in der Masse kommunikativer sind als Männer und sehr viel mehr reden. Und Leute, die gut lügen wollen müssen kommunikativ gut sein.

Und ganz grundsätzlich: Wer eignet sich besonders gut zum Lügner?

Löw: Grundsätzlich lügen die Leute am besten, die dazu neigen, besonders viel zu lügen. Die sind von den Antworten her wesentlich cooler als jemand, der sonst nicht lügt.

Übung macht also auch beim Lügen den Meister?

Löw: (lacht) Das kann man so sagen.



Sind eher Mitarbeiter in höheren oder in niedrigen Positionen kriminell?

Löw: Grundsätzlich wägt ein potenzieller Täter ab: Wie groß ist das Entdeckungsrisiko, und wie einfach ist die Gelegenheit? Sicher ist es so, dass die Masse der kriminellen Fälle eher in den unteren bis mittleren Ebenen zu finden ist. Auf der anderen Seite ist es aber natürlich so: Wenn jemand aus der Führungsriege kriminell aktiv wird, dann ist der Schaden umso größer. Und noch etwas Interessantes: Die Studie einer Kreditversicherung hat ergeben, dass das Risiko, dass ein Mitarbeiter das eigene Unternehmen schädigt, mit der Länge der Betriebszugehörigkeit abnimmt. Andererseits verursachen langjährige Mitarbeiter, wenn sie dann zuschlagen, größere Schäden, weil sie größere Vertrauensstellungen haben.

Gibt es eigentlich noch den klassischen Industriespion?

Löw: Den Industriespion, der sich in eine Firma einschleust und heimlich mit einer Kamera Fotos von sensiblen Unterlagen schießt – so wie man es aus dem Fernsehen kennt – gibt es heute nur noch selten. Heute machen vor allem Hacker Probleme oder Mitarbeiter, die auf USB-Sticks oder CDs sensible Firmendaten an die Konkurrenz verkaufen. Besonders gefährlich und oft unterschätzt ist aber das so genannte „Social Engineering“.

Wie funktioniert das?

Löw: Beim Social Engineering bastelt sich jemand aus kleinen Puzzlestücken eine neue Identität zusammen. Wenn er beispielsweise nur den Namen und das Geburtsdatum einer Person weiß, kann er zum Beispiel bei dessen Versicherung anrufen und dort geschickt weiter Daten erfragen. Und so macht er bei anderen Stellen weiter, bis er genug Daten zusammen hat und sich fast perfekt als jemand anders ausgeben kann.

Haben Sie einen Tipp, wie sich Unternehmer vor einem Schaden durch die eigenen Mitarbeiter schützen können?

Löw: Ganz wichtig ist, schon bei der Einstellung die Bewerber genau anzusehen. Außerdem sollte in einem Unternehmen darauf geachtet werden, dass nicht zu viele Kompetenzen in einer Hand liegen. Von großem Vorteil ist auch eine positive Arbeitsatmosphäre. Denn wenn der Mitarbeiter sich wohlfühlt, ist seine Hemmschwelle, kriminelle Handlungen zu begehen, wesentlich geringer. Die Mitarbeiter sollten auch wissen, an wen sie sich wenden können, wenn sie von kriminellen Handlungen Wind bekommen. Oft ist es der Fall, dass ein Mitarbeiter, der so etwas meldet, als Denunziant gilt. Am besten ist es, eine Stelle einzurichten, bei der Mitarbeiter ihren Verdacht melden können, ohne Repressalien fürchten zu müssen. So etwas nennt sich Whistle-Blowing-Stelle, und ist in großen amerikanischen Börsenunternehmen teilweise heute schon Pflicht.

Interview: Sebastian Peterhans



Marco Löw hilft Führungskräften von Unternehmen, kriminellen Mitarbeitern auf die Spur zu kommen. Der 36-Jährige ermittelte als Polizeibeamter lange Jahre in Betrugsfällen. Inzwischen hat er sich selbstständig gemacht und berät mit seiner Firma Löw & Partner Unternehmen. Wenn es ein Unternehmen wünscht, ermittelt er auch persönlich. Mittlerweile hat Löw bereits zwei Bücher zum Thema Mitarbeiterkriminalität veröffentlicht.

Grafik: Colourbox