HR Today
Know-how for tomorrow
Published on *hrtoday.ch* (https://www.hrtoday.ch)

Teil 1

Was wir von schwarzen Schafen lernen können

Article Category: Arbeit und Recht
Leadership und Management

Author: Alexander Schuchter [1]
Nicolas Olivier Gonin [2]

Mit möglichst einfachen Methoden festzumachen, ob sich jemand konform verhalten wird, ist ein uralter Menschheitstraum. Mittels Checkliste werden den Kandidaten Schlüsselfragen zu Vertrauen und Integrität gestellt. Die Auswertung ergibt einen Persönlichkeitstyp, der sich entweder an die Regeln hält oder eben nicht. Diese Typisierung gilt dann künftig in allen Situationen und Lebensphasen. Nur leider existiert ein solches Prüfverfahren nicht. Es gibt aber Massnahmen, die bei der Abwehr von Fehlverhalten tatsächlich wirksam sind.



Ehrlichkeit, Vertrauen und Integrität. Das erwarten Arbeitgeber von ihren Mitarbeitenden. Eigentlich nicht zu viel verlangt, oder? (Bild: 123RF)

Schweizer Unternehmen erleiden tagtäglich Schäden durch Cyberkriminelle, Erpresser, Manipulanten, Know-how-Spione, Betrüger und vielen anderen Individuen. In meiner Arbeit habe ich es am häufigsten mit jenen zu tun, die Vermögenswerte unterschlagen, veruntreuen oder ihr Unternehmen auf eine andere Art und Weise unbefugt «erleichtern».

Ungefähr die Hälfte der Delinquenten handelten dabei nicht alleine. Dieser Anteil erhöht sich, wenn z. B. Korruption ins Spiel kommt. Dann gibt es noch die Finanzdelikte, die zwar seltener sind, dafür aber rasch exorbitante Schäden verursachen.

Für die Bekämpfung die Ursachen kennen

Ohne Zweifel ist es erforderlich, die konkreten Ursachen von Fehlverhalten zu kennen, damit Kontrollen nachjustiert werden können. Denn wenn Sie wissen, mit welchem Tätertypus Sie es im Ernstfall zu tun haben, können Sie Fährten lesen, Risiken beurteilen und sich zielgerichtet schützen. Durch Mustererkennung können Sie Auffälligkeiten richtig und vor allem rechtzeitig deuten. Wie ein erfahrener Fischer einmal sagte: «Um Fische zu fangen, müssen Sie so viel wie möglich von der gesuchten Fischart verstehen. Je mehr Sie darüber wissen, desto grösser sind Ihre Erfolgschancen.»

Wie lässt es sich erklären, dass sich Organisationen in manchen Gebieten konform verhalten, in anderen nicht, obwohl das Personal dasselbe ist? Warum verletzen Institutionen über viele Jahre Regeln, obwohl das Personal bereits vollständig gewechselt hat? Ähnliche Fragen stellte sich bereits Edwin H. Sutherland, einer der bedeutendsten Wirtschaftskriminologen des 20. Jahrhunderts.

Reguläre Prüfungen der Echtheit eingereichter Zeugnisse, des Strafregisters, von Social-Media-Aktivitäten etc. sind sicherlich nicht falsch. Doch die Wirksamkeit dieser Kontrolle ist beschränkt.

So stellt die Association of Certified Fraud Examiners – die weltweit grösste Organisation zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität – in ihren Langzeitstudien seit 1996 bis ins aktuelle Jahr fest, dass es bei über 95 Prozent aller verurteilten Wirtschaftsstraftäter keine Vorgeschichte mit berufsbedingten Verurteilungen gibt. Wenn Sie Strafregisterauszüge prüfen, werden Sie also mit hoher Wahrscheinlichkeit nur ein leeres Blatt vorfinden.

Wirtschaftsdelinquenten sind meist gut integriert

In ungefähr zwei von drei untersuchten Fällen höre ich seit vielen Jahren wiederholt: «Diese Person habe ich als sehr integer kennengelernt. Eine solche Straftat hätten wir gerade ihr am wenigsten zugetraut.» Tatsächlich zeigt auch die Forschung, dass der typische Wirtschaftsdelinquent im Vergleich zum vorbildlichen Manager gewissenhafter ist: Überdurchschnittlich sorgfältig, organisiert, diszipliniert und verfolgt bei seinen Tätigkeiten einen detaillierten Plan. Kurz: Er ist besser in der Lage seine Visionen in Taten umzusetzen.

Wirtschaftsdelinquenten haben ein stärkeres Bedürfnis nach sozialer Anerkennung, sind übermässig sozial erwünscht und haben eine höhere sozialmanipulative Intelligenz.[1] Ihre weniger ausgeprägte Impulskontrolle geht mit der ausgeprägten Risikoaffinität einher. In der Forschung wurde belegt, dass Personen mit einer höheren machiavellistischen Intelligenz eher zu Anführern gewählt werden.[2] Zudem handelt es sich jeweils um Personen, die einen grossen Anteil zum Erfolg des Unternehmens beigetragen haben. An dieser Stelle sei das Stichwort «dunkle Triade»[3] genannt.

Wirtschaftsdelinquenten sind äusserst gerissen

Für HR-Professionals stellt sich also die Frage: Inwiefern sind sozial erwünschte, gewissenhafte, sowie risikoaffine Narzissten von Interesse für das eigene Geschäftsmodell? Vor allem wenn sie gleichzeitig eine überdurchschnittlich sozialmanipulative Intelligenz aufweisen? Bei meinen Inhouse-Weiterbildungen sorgt es in Unternehmen immer wieder für Erstaunen, dass eine Herausfilterung solcher Charaktere für die meisten Positionen nachteilhaft wäre. Das belegen zahlreiche der neuesten Forschungsstudien. Abgesehen davon würde ein solcher Selektionsanspruch moralische sowie auch datenschutzrechtliche Fragen aufwerfen.

Zudem würde ein solches Vorhaben einer ertraglosen Sisyphos-Aufgabe gleichkommen.

Denn der typische Wirtschaftsdelinquent hat die besondere Fähigkeit, etablierte Prüfverfahren zu durchschauen. Ohne die konkreten diagnostischen Fragen zu kennen, wissen diese Individuen intuitiv wie zu antworten ist. Selbst für erfahrene forensische Psychiater ist es deshalb herausfordernd, hier präzise Diagnosen zu erstellen.

Prävention und Aufklärung

Via Assessment oder Integritätstest zu behaupten, dass wirtschaftskriminelle Wahrscheinlichkeiten eingeschätzt werden können, wäre leichtsinnig und auch unverantwortlich. Ein genetischer Test würde ebenso wenig bewirken. Forensiker und Forscher sind sich weitgehend einig, dass grundsätzlich jede Person gegen die Regeln verstossen kann.[4]

Die Frage nach der Prävention ist demnach eine Frage der Ursachen von Fehlverhalten. Um wirksame Abwehrmechanismen zu entwickeln, sollten wir uns möglichst viele Erkenntnisse aus vergangenen Fällen aneignen. Das ist die Voraussetzung, um die Auslöser und jene Personen zu verstehen, die sich nicht konform verhalten haben. Nicht nur die Prävention, sondern auch Aufklärungen und Untersuchungen werden dadurch massgeblich erleichtert.

Quellen:

- *[1] Journal-Paper von Blickle et al.*
- *[2] Journal-Paper von Murphy*
- *[3] Journal-Paper von Delroy L. Paulhus & Kevin M. Williams*
- *[4] Journal-Paper von Levi & Schuchter; Furnham, A., Hyde, G. & Trickey, G. (2013). Do your Dark Side Traits Fit? Dysfunctional Personalities in Different Work Sectors. Applied Psychology. Advance online publication; Ones, D. & Viswesvaran, C. (2001). Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection. International Journal of Selection and Assessment, 9 (1/2), 31-39; Berry, C. M., Sackett, R. R. & Wiemann, S. (2007). A Review of Recent Developments in Integrity Test Research. Personnel Psychology, 60, 271-301; Ones, D., Viswesvaran, C. & Schmidt, F. L. (2003). Personality and Absenteeism: A Meta-Analysis of Integrity Tests. European Journal of Personality, 17, 19-38)*



Text: Alexander Schuchter [1]

Alexander Schuchter ist Geschäftsführer der Schuchter Management GmbH [3] in St. Gallen. Er unterstützt Führungskräfte und Konzerne im Umgang mit Fehlverhalten. Schuchter ist HSG- & ETH-Dozierender und ehemaliger Supervisor bei EY (Ernst & Young).



Text: Nicolas Olivier Gonin [2]

Nicolas Olivier Gonin ist Geschäftsführer der GONIN Leadership Audit + Development AG in Zürich und Bern. Er unterstützt Führungskräfte und Konzerne in der Nachwuchsförderung. Gonin ist Vorstandsmitglied von www.swissassessment.ch [4].

©2019 by ALMA Medien AG, Zürich

Source URL: https://www.hrtoday.ch/de/article/wirtschaftskriminalitaet-an-den-wurzeln-anpacken

Links
[1] https://www.hrtoday.ch/de/utcontent/alexander-schuchter
[2] https://www.hrtoday.ch/de/utcontent/nicolas-olivier-gonin
[3] https://schuchter-management.ch/
[4] https://www.swissassessment.ch