

WIRTSCHAFTSKRIMINALITÄT ALS RISIKO FÜR ARBEITSPLÄTZE UND AUFSICHTSRÄTE

MATTHIAS KOPETZKY



Wirtschaftskriminalität ist ein scheinbar zunehmend in den Fokus der allgemeinen Öffentlichkeit gelangendes Problem, das es für Unternehmen allerdings immer schon gegeben hat. Jüngste Ankündigung des Bundesministeriums für Justiz, eine eigene, sogar weisungsfreie Sonderstaatsanwaltschaft für Korruptionsdelikte einzurichten, ist nur ein weiteres deutliches Zeichen dafür, dass Wirtschaftskriminalität und im besonderen Korruption nicht mehr auf die leichte Schulter genommen wird. Was aber bedeutet ein Fall von Wirtschaftskriminalität, der ja in der breiten Wahrnehmung immer nur „den anderen passiert“, für die Arbeitnehmer des betroffenen Unternehmens? Wie können Betriebsräte in ihrer eigentlichen Funktion aber auch als Vertreter im Aufsichtsrat davon betroffen sein?

Für die Unternehmen bedeutet dies, dass sich durch Wirtschaftskriminalität (Fraud) neben dem eigentlichen wirtschaftlichen Schaden auch noch zusätzliche, neue Drohpotentiale auf tun. Vor allem der Bereich Korruption war lange Zeit für den privaten Sektor der Wirtschaft kein besonderes Problem. Vielmehr wurde und wird ein gewisses Maß an Korruption in manchen Branchen fast als Teil des Geschäftsmodells angesehen.

Tatsächlich gibt es – genau so wie für Beamte – auch für den privatwirtschaftlichen Sektor klare gesetzliche Regelungen. Wenn man somit die Ankündigung der Justizministerin richtig interpretiert, so will man offenbar insgesamt dem wirtschaftlichen Übel der Korruption auf den Leib rücken. Was das heißen kann, zelebrieren uns derzeit unsere deutschen Nachbarn mit Unternehmen wie Siemens oder VW vor.

Nicht selten spült ein größerer Fall von Wirtschaftskriminalität auch gleich eine Reihe weiterer „Unzulänglichkeiten“ mit hoch. Dies wird – oft von einem neuen, frisch ausgetauschten Management – zum willkommenen Anlass genommen, gleich Maßnahmen einzuführen und durchzusetzen, die oft mit dem Anlassfall nur sehr am Rande etwas zu tun haben. Hier kann man also als Betriebsrat ziemlich rasch gefordert werden, sich aber argumentativ in einer schwierigen Situation wieder finden. Unter der Devise der Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität und im Speziellen Korruption kommt es häufig zu nicht unwesentlichen Eingriffen in die Privatsphäre der Mitarbeiter (Überwachung) oder einem unverhältnismäßigen „Durchgreifen“ in ganzen Abteilungen. Hier ist der Betriebsrat gefordert, für eine Ausgewogenheit zwischen dem Notwendigen und Nützlichen auf der einen Seite und überbordender Begehrlichkeiten auf der anderen Seite zu finden.

OGB



ÖSTERREICH

Wesentlich ist, dass sich sowohl der Betriebsrat und umso mehr der Betriebsrat als Aufsichtsrat bereits frühzeitig, noch bevor wirklich etwas passiert ist, sich mit dem Thema auseinandersetzt und Szenarien des dann anzuwendenden Verhaltens durchspielt. Hier geht es beispielsweise um die heikle Frage, wie sich der Betriebsrat im Falle von Untersuchungen gegen einzelne oder mehrere Mitarbeiter im Unternehmen – entweder durch die Interne Revision oder gar bereits externe Berater – verhalten soll. Hier gilt es einerseits dafür Sorge zu tragen, dass solche Untersuchungen mit einem Maximum an Fairness gegenüber dem/den Verdächtigen abgewickelt werden. Andererseits ist aber auch auf das übergeordnete Interesse der übrigen, „anständigen“ Belegschaft Bedacht zu nehmen und dürfen die übrigen Mitarbeiter nicht in „Geiselhaft“ einer falsch verstandenen Solidarität zu einigen „schwarzen Schafen“ geraten. Wirtschaftskriminalität ist immer auch eine Bedrohung für die Sicherheit von Arbeitsplätzen. Unternehmen tragen wirtschaftliche Schäden davon und wenn es nicht ohnedies zum Super-GAU des Unternehmenszusammenbruchs (Steiner Kunststoff Gartenmöbel) kommt, so sind doch schmerzliche Restrukturierungen und damit verbundene Verschlechterungen am Arbeitsplatz oder gar der Verlust von Arbeitsplätzen häufig die Folge.

Auch wenn dies nicht in allen Unternehmen so gesehen wird, sind Überlegungen hinsichtlich einer „natürlichen“ Partnerschaft zwischen Betriebsrat und Interner Revision sehr zu empfehlen. Beide Institutionen sind letztendlich an einem gesicherten Fortbestand der Unternehmung interessiert. Wenn man bedenkt, dass viele Fälle von Wirtschaftskriminalität von im Umkreis arbeitenden Kollegen oft schon lange vor der eigentlichen Aufdeckung „gespürt“ oder gar gewusst wurden, es aber im normalen Weg über Vorgesetzte – aus verschiedensten Gründen – zu kommunizieren nicht möglich war, so ist leicht vorstellbar, dass auch für solche Probleme der Betriebsrat eine vertrauliche Anlaufstelle bilden könnte.

Um nicht falsch verstanden zu werden: Hier geht es nicht um Vernäherung und „Blockwart“-Denken, sondern um die kontrollierte und sichere Kommunikationsmöglichkeit für Kollegen, rechtzeitig Gefahren vom Unternehmen und damit der eigenen Arbeitsplatzsicherheit abzuwenden. Der Weg über den Betriebsrat böte zusätzlich Möglichkeiten, die Anonymität der Informationsgeber zu wahren und auch in Vorgesprächen und ohne das „Hochamt“ einer großen Untersuchung in enger Zusammenarbeit mit der Internen Revision einmal abzuklopfen, ob an bestimmten Sachen wirklich was dran ist oder nicht. Eine solche Vorgehensweise wirbelt keinen unnötigen Staub auf, ist ob ihrer diskreten Abwicklung auch nicht belastend für eventuell zu Unrecht Beschuldigte und bietet auch ausreichend Reaktionszeitraum zur Vorbereitung auf

eine Kommunikation nach außen, wenn der Fall, weil er vielleicht groß ist, doch an die Öffentlichkeit dringt.

Im BAWAG-Strafprozess ist auch der Aufsichtsrat auf der Anklagebank vertreten. In einigen kommenden großen Wirtschaftsverfahren ist dies ebenfalls zu erwarten. Es wird also auch zunehmend eng für Aufsichtsräte, die ihrer gesetzlichen Verpflichtung, dem Vorstand auf die Finger zu schauen, nicht entsprechend nachgekommen sind. Noch gravierender wird die Sache, wenn sich der Aufsichtsrat u.U. sogar in die Machenschaften eines wirtschaftskriminell agierenden Vorstands „einbinden“ lässt. Und Wirtschaftskriminalität beginnt auch bereits bei der Fälschung von Bilanzen.

Wesentlich ist also, dass weder der Betriebsrat noch der Betriebsrat als Aufsichtsrat vor dem Phänomen Wirtschaftskriminalität die Augen verschließt und hofft, dass das am eigenen Unternehmen vorbeigeht. Die Hoffnung wird über kurz oder lang jedenfalls enttäuscht. Wirtschaftskriminalität ist ein fixer Bestandteil der Wirtschaft insgesamt. Vieles kann verhindert werden, mancher Schaden rechtzeitig eingedämmt werden, wenn rechtzeitig Maßnahmen der Prävention und Aufdeckung ergriffen werden.

Nächste Ausgabe: Aufdeckung und Abwicklung eines Falles.

Dr. Matthias Kopetzky, CPA, CFE, CIA ist geschäftsführender Gesellschafter der Business Valuation GmbH und als allgemein gerichtlich beeideter und zertifizierter Sachverständiger überwiegend mit der Bearbeitung von Wirtschaftskriminalitätsfällen befasst.

BUCHTIPP

HANDBUCH WIRTSCHAFTSKRIMINALITÄT IN UNTER- NEHMEN, AUFKLÄRUNG UND PRÄVENTION

Autoren:
Joseph T. Wells
und
Dr. Matthias Kopetzky

LexisNexis Verlag
ISBN-10: 3-7007-3449-2
ISBN-13: 978-3-7007-
3449-9
<http://www.lexisnexus.at>



GRUPPENDYNAMIK IM AUFSICHTSRAT – EIN BLICK HINTER DIE KULISSEN

PETER HOFFMANN, AK WIEN SOZIALPOLITIK



Die Beratungspraxis und öffentlich bekannt gewordene Fälle zeigen, dass trotz klarer Rechte und Pflichten im Aufsichtsrat andere Faktoren als „formelle“ die Entscheidungsfindung und die Qualität der Aufsichtsratsarbeit beeinflussen. Formale Regeln werden oftmals von gruppendynamischen Abläufen überlagert. Im folgenden Artikel wollen wir „einen Blick hinter die Kulissen“, also hinter die menschliche Fassade von „Schauspielern“ werfen, die ihre Rollen im Theaterstück „Der Aufsichtsrat“ eingenommen haben. Der (mögliche) Inhalt des Stückes: Finde die Wahrheit. Die Rollen: Die Suchenden, die Besitzer der Wahrheit, die hohen Repräsentanten-Wächter über die Wahrheit.

beeinflusst. Dazu gehören die Vorbereitung der Sitzung, die Art und Weise (Regie) der Durchführung der Sitzung als auch die örtlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen. Ebenfalls von Bedeutung sind der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens und seine organisationalen Rahmenbedingungen, sowie die (globalen) wirtschaftspolitischen und sozialpolitischen Entwicklungen und Herausforderungen.

Das „Rollenspiel“

Die Dynamik in Gruppen kann aufgrund von zugeteilten Rollen und Rollenerwartungen näher erklärt werden. Die „soziale Rolle“ stellt die Gesamtheit der einem gegebenen Status (z.B. Mutter, Vorgesetzter) zugeschriebenen „kulturellen Modell“ dar. Dazu gehören insbesondere vom sozialen System abhängige Erwartungen, Werte, Handlungsmuster und Verhaltensweisen. Diesen Anforderungen muss sich ein „Sozialer Akteur“ entsprechend seiner Position stellen. Die Gruppendynamik wird weiters dadurch bestimmt, inwieweit die RollenträgerInnen ihre Rollen erwartungsgemäß annehmen und erfüllen oder aber auch ablehnen bzw. schlecht spielen.

Einflussfaktoren auf Gruppenprozesse

Die Gruppenprozesse im „Theaterstück“ werden von den persönlichen Interessen, Emotionen, Zielen, Werten und Normen, Wahrnehmungen, Einstellungen, fachlichen und sozialen Fähigkeiten der Aufsichtsratsmitglieder mitbestimmt. Ebenso beeinflusst werden sie von den Interessen und den Aufträgen, Zielen und Erwartungen jener Personengruppen deren VertreterInnen die Aufsichtsratsmitglieder sind. Die Rollen unseres Theaterstückes „Der Aufsichtsrat“ und die Inhalte sind also bereits durch das Aktiengesetz (AktG) festgelegt.

Der Fortgang des „Theaterstückes“ wird aber auch von „externen“ (außerhalb des AktG) Bedingungen

Für das Training von BetriebsrätInnen im Aufsichtsrat wäre es durchaus unterstützend für diese ein wenig ihre eigenen Rollen in diesem Gremium zu überdenken, aber auch darüber zu reflektieren, welche „Rolle“ sie den anderen Aufsichtsratsmitgliedern (bewusst oder auch unbewusst) zuteilen bzw. welche Erwartungen sie an diese haben. Oft sind es „falsche“ Rollenbilder und Erwartungen die vom Wesentlichen ablenken und zu heiklen Entscheidungen führen können.

IFAM TERMINE HERBST 2007

Grundmodule

17.–21. September 2007

Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats

15.–19. Oktober 2007

Wirtschaftliche Mitbestimmung

14.–16. November 2007

Die Aufsichtsratssitzung

Wahlmodule

1.–3. Oktober 2007

Managementmethoden auf dem Prüfstand

29.–30. Oktober 2007

Von Zielarbeit zur Beteiligungs-Strategiekarte

Wahlmodule

13. November 2007

Internationale Aspekte im Aufsichtsrat

19.–20. November 2007

Umstrukturierung, Ausgliederung, Fusion

IFAM-Auskünfte

Ines Hofmann,
01/50165-2268
Friederike Harmuth
02236/446 46/298

IFAM-Anmeldung

Nicole Appinger
ÖGB-Bildungsreferat
01/534 44/460

Kommunikation in Gruppen

Im Folgenden werden einige Forschungsergebnisse vorgestellt, die generell für Sitzungen relevant sind.

- Die Menge der Diskussionsbeiträge einer Person ist bei weitem wichtiger als deren Qualität. Wer viel redet, gilt als kompetent und wird für fähig gehalten, eine Führungsposition zu erfüllen.
- Intelligente Beiträge zu liefern, kann in Gruppensituationen anscheinend sogar Nachteile bringen. Personen, die zwar wenig sprechen, aber meistens zielführende Beiträge leisten, werden hinsichtlich ihrer Führereignung am schlechtesten beurteilt.
- Am häufigsten wird man von Personen angesprochen, deren Status dem eigenen gleich ist. Kommunikationspartner mit höherem Status werden bevorzugt.
- Wichtig für eine zielführende und effektive Kommunikation ist es zu wissen, welche sozial kontrollierende Verhaltensweisen dafür geeignet sind, wie z.B. Einsatz von gezielten Unterbrechungen und Themenwechsel, Art und Häufigkeit von Fragestellungen u.ä.m.
- Aber auch die Ausdrucksweise ist bei der gegenseitigen Beurteilung von Bedeutung. So wird z.B. Menschen mit Dialekt eher ein niedrigerer Status und allgemeine Inkompetenz zugeordnet als hochdeutsch Sprechenden.

Macht in Gruppen

In Gruppen geht es aber auch oft genug um Macht bzw. Machtdemonstration. So hängt Macht z.B. nicht nur vom Sympathiegrad einer Person ab. Machtverhältnisse werden weitgehend dadurch determiniert, in welchem Ausmaß jemand einer anderen Person positive Reize und Strafreize darbieten bzw. vorenthalten kann. „Positive Reize“ in Sitzungen können z.B. sein, dass man geäußerte Meinungen einer Person unterstützt und daran in der Kommunikation anknüpft (= Anerkennung einer Person). „Strafreize“ hingegen können z.B. das Negieren von Äußerungen sein oder das Vorenthalten bzw. das Verzögern von Information.

Risikobereitschaft von Gruppen

Immer wieder ist die Auffassung zu hören, dass der Erfolg von Geschäften/Investitionen mit der Bereitschaft Risiko zu übernehmen bzw. einzugehen korreliert. Auch in Gruppen gibt es Personen die zu weniger oder auch zu mehr Risiko bereit sind. Untersuchungen zeigen, dass risikofreudige Personen einflussreicher sind. Menschen, die von Anfang an zu riskanten Entscheidungen neigen, treten überzeugender auf und sind in der Gruppendiskussion einflussreicher.

Verantwortung in der Gruppe

Im Zusammenhang mit dem Thema Risiko steht auch das Thema Verantwortung bzw. deren Verteilung in der Gruppe. So konnte festgestellt werden, dass bei einer Gruppenentscheidung der Einzelne „weniger verantwortlich“ für die Folgen dafür ist. Es sind wenig/kaum aversive Konsequenzen für sich zu befürchten. Aber: Je mehr Mitglieder einer Gruppe für die Gruppenentscheidung verantwortlich gemacht werden, desto stärker sinkt die Risikobereitschaft der Gruppe insgesamt. In diesem Zusammenhang erscheint es als durchaus sinnvoll, vor wichtigen bzw. heiklen und kritischen Entscheidungen im Aufsichtsrat darauf hinzuweisen, dass jeder Einzelne für „Fehlentscheidungen“ vor Gericht haftbar ist.

Vertrauen versus Misstrauen

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. Ein Sprichwort, oft gebraucht jedoch immer schwerer zu praktizieren. Die wirtschaftlichen Entwicklungen in den letzten Jahrzehnten haben zu einer Komplexität von Organisationen geführt, die für den Einzelnen nur mehr schwer zu durchschauen sind. Um diese Komplexität „in den Griff zu bekommen“ ist das Vertrauen ein „Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität“. Dort wo die rationale Abwägung von Informationen (aufgrund unüberschaubarer Komplexität, wegen Zeitmangels zur Auswertung oder des gänzlichen Fehlens von Informationen überhaupt) nicht möglich ist, befähigt Vertrauen dennoch zu einer auf Intuition gestützten Entscheidung. Starkes Vertrauen entwickelt sich gegenüber einer Person dann, wenn man diese als kompetent und fähig einschätzt und man glaubt, dass diese Person auch einen in Zukunft unterstützt bzw. einem Wohlwollen entgegenbringt.

Grundlegend verlangt man bzw. erwartet man von Entscheidungsträgern, dass sie ihre Entscheidungen auf rein rationaler Basis treffen, was auch legitim und verständlich ist. Trotzdem (meistens unbewusst) spielen Emotionen – wie sie bei Vertrauen und Misstrauen mit beinhaltet sind – bei Entscheidungen eine durchaus treibende Rolle.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass das Zusammenspiel von Wissen über die wirtschaftlichen und juristischen Aspekte und dem Wissen über psychodynamische und sozialpsychologische Gruppenphänomene die Aufsichtsratsmitglieder bei ihrer Tätigkeit verstärkt unterstützen kann, das Wohl des Unternehmens unter Berücksichtigung der Aktionäre, der Arbeitnehmer und der Öffentlichkeit zu beachten (§70 AktG).