

Diebstahl, Schummeleien und Unterschlagung Wenn die Loyalität fehlt

Wenn Mitarbeiter stehlen, gehen sie das Risiko einer Kündigung ein – und das oft für kleinste Beträge. Rational lässt sich das Verhalten kaum erklären. Das menschliche Gehirn folgt seiner eigenen Logik.



Im Einzelhandel gehen jährlich 3,8 Millionen Euro verloren. So hoch ist der Betrag der verzeichneten Inventurdifferenzen. 35 Prozent davon sind dem Konto der Mitarbeiter zuzurechnen. Das zumindest sagt das Centre of Retail Research in seiner Untersuchung „Das globale Diebstahlbarometer 2011“. Es sind aber nicht nur die kleinen Angestellten, die sich illegal bereichern. Nach einer KPMG-Studie von 2012 ist der typische Wirtschaftskriminelle ein langjähriger Mitarbeiter in einer vertrauensvollen Position.

Mitarbeiter stehlen nicht etwa deshalb, weil sie den Gewinn höher einschätzen als die mögliche Strafe. Ein Paket Papier mitzunehmen, lohnt sich so gesehen niemals. Mitarbeiter stehlen oder betrügen, weil sie glauben, ein Recht auf den Vorteil zu haben. Natürlich wissen Mitarbeiter genau, dass es falsch ist, Zahlen zu fälschen oder Gegenstände mitgehen zu lassen. Zur Rede

gestellt, würden sie sich aber kaum als Kriminelle einstufen. Das menschliche Gehirn ist erstaunlich gut darin, geltende Regeln nach eigenem Ermessen ein kleines bisschen zurechtzubiegen.

Hürde für die Redlichkeit: Unerfüllbare Anforderungen

Niemand ist gefeit. Jeder Leser möge sich selbst fragen, wie er in den folgenden Beispielen gehandelt hätte:

Fall 1: Ein Geschäftsreisender kommt zum Fahrkartenautomaten und stellt fest, dass er zu wenig Kleingeld mitgenommen hat. Seinen 20-Euro-Schein nimmt der Automat nicht an. Vielmehr soll er 4,80 Euro in Münzen und Scheinen bis zehn Euro zahlen. 20 Euro sind heute nicht mehr allzu viel Geld. Die Zeit wird knapp und der Reisende will pünktlich zu seinem Kunden. Eigentlich will er ja zahlen – aber er kann nicht, weil der Automat lebensfremde An-

forderungen stellt. Darf er dann Schwarzfahren?

Lüge und Betrug finden dort ihren Nährboden, wo Anforderungen als unrealistisch, unerfüllbar oder zu hoch erscheinen. Eine unerfüllbare Anforderung kann zum Beispiel eine Umsatzvorgabe für den Vertrieb sein. Die Erfüllung der Zielvorgabe entscheidet nicht nur über die Ausschüttung des Bonus. Auch das Ansehen der Mitarbeiter und die Chancen auf Beförderung hängen davon ab oder sogar der Arbeitsplatz an sich. Spätestens da, wo Existenznot um sich greift, ist die Versuchung für Betrug groß.

Wird einfach ignoriert: Scheinbarer Unsinn

Fall 2: Ein Cabrio-Fahrer kommt zurück zu seinem Wagen und stellt fest, dass dieser gestohlen worden ist. In seinem Bericht an die Versicherung gibt er an, dass der Wagen

abgeschlossen war – was nicht stimmt. Betrug oder Notlüge?

Weshalb muss ein Cabrio eigentlich abgeschlossen sein? Weshalb gilt auf einer gut ausgebauten Straße eine Geschwindigkeitsbegrenzung von 80 Kilometer pro Stunde? Was Unsinn ist oder unsinnig erscheint, wird von den Angesprochenen übergangen. In den Medien sind Fälle bekannt geworden, in denen Angestellte wegen Diebstahls von bereits abgelaufenen, nicht mehr verkäuflichen Waren gekündigt worden sind. Die Kündigung ist für die Betroffenen umso bitterer, weil sie vermutlich nach eigenem Ermessen keine Schuld auf sich geladen haben. Die Ware war aus ihrer Sicht nichts mehr wert. Dann kann man sie ja mitnehmen, nicht? Ein solches Thema muss offen kommuniziert werden, denn es mangelt schlicht an der Einsicht.

Fällt doch gar nicht auf: Kleine Beträge

Fall 3: Herbstzeit ist Erntezeit. Ein Spaziergänger kommt an einer Plantage mit wunderbar reifen Äpfeln vorbei. Ein oder zwei Früchte zu stibitzen, ist doch nicht so schlimm, oder? Bei 50-Cent-Artikeln erscheint das Vergehen gering, aber die Summe macht's. Jeder Obstbauer kann das bestätigen.

Der Apfel auf der Plantage findet sein unternehmerisches Pendant im Büromaterial: Berge von Papier, Stiften und Ordnern verschwinden auf unerklärliche Weise. Wenn Mitarbeiter geringwertige Gegenstände mitnehmen, fehlt in der Regel die Wahrnehmung für den Gegenwert. Je abstrakter der Kontext, desto leichter fallen Diebstahl und Betrug.

Eine falsche Angabe bei der Einkommensteuererklärung ist ein weiteres schönes Beispiel dafür: Wer denkt schon an den eigenen Beitrag zur Schließung von Schwimmbädern, Frauenhäusern, Bibliotheken und anderen öffentlichen Einrichtungen?

Psychologisch interessant ist ein zweiter Aspekt: Zwei Äpfel mitgehen zu lassen, bedeutet eine kleine Hürde. Anders sieht es mit zwei Euro in Münzen aus. Geld in Form von Münzen oder Scheinen zu stehen, überschreitet für viele Menschen ein moralisches Tabu. Um den Diebstahl einzuschränken, sollten Unternehmen ihren Mitarbeiter möglichst konkret vor Augen

führen, was der Diebstahl in der Summe bedeutet und welche Folgen er hat.

Das Gefühl, zu kurz gekommen zu sein

Fall 4: Ein Unternehmen hat ein repräsentatives Bürogebäude erworben. Die Eingangshalle ist ein wahres Schmuckstück: Die Architekten haben mit Marmor, viel Glas und Stahl gearbeitet. Alles ist vom Feinsten. In den anderen Etagen setzt sich der Luxus fort. Für seine Geburtstagsfeier braucht ein Mitarbeiter zwei Filzstifte und einen Briefkarton. Darf er sie mitnehmen?

Zur Schau gestellter Reichtum weckt Neid. Menschen neigen dazu, sich schadlos zu halten, um die gefühlte Benachteiligung auszugleichen. Ist es sinnvoll, den eigenen Erfolg zur Schau zu stellen? So einfach lässt sich die Frage nicht beantworten: Der Erfolg eines Unternehmens weckt das Vertrauen neuer Kunden. Er ist wichtig für das Image. Unternehmen sollten sich aber darüber im Klaren sein, dass Mitarbeiter ihren Teil vom Kuchen haben wollen. Untertarifliche Entlohnung auf der einen Seite und nicht nachvollziehbarer Reichtum auf der anderen, führen zu Verwerfungen.

Unternehmenskultur und Entlohnung zur Prävention

Fachleute sehen in Diebstahl ein Zeichen von mangelnder Loyalität. Eine angemessene Bezahlung fördert die Loyalität. Allerdings wird die Loyalität nicht nur von der Entlohnung bestimmt. Studien zeigen, dass Mitarbeiter stehlen, wenn ihre Leistung im Vergleich zu anderen zu wenig gewürdigt wird. Die Unternehmenskultur stellt also eine weitere wichtige Präventionsgröße dar. Laut jüngster Gallup-Studie haben 23 Prozent der Mitarbeiter innerlich gekündigt. Dementsprechend steigt das Risiko für Diebstahl. Unternehmen können an Diebstahl im eigenen Unternehmen ablesen, wie es um die Loyalität der Mitarbeiter bestellt ist. ■



Torsten Seelbach

Leiter der Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement (AFNB), Köln
www.afnb.de



5. Auflage, 280 Seiten, 19,80 €

Steuern sparen... für Kapitalanleger

100 Steuertipps für den Erwerb, die Finanzierung, Verwaltung, Veräußerung und Vererbung von Geldanlagen

Zahlreiche Gesetze machen es selbst dem Experten immer schwerer, den heutigen „Steuer-Dschungel“ zu durchblicken. Mit dem Ratgeber „Steuern sparen... für Kapitalanleger“ erfahren Kapitalanleger nicht nur, welche Kapitalerträge unter welchen Voraussetzungen steuerpflichtig sind, sondern auch, wie sich die Abgeltungsteuer auf die Besteuerung ausgewirkt hat. Ebenfalls kommen Wege zu einer optimalen Altersvorsorge nicht zu kurz.

Die Fülle von geldwerten Steuertipps macht diesen Ratgeber zu einem echten „Sparbuch“.

**Bestellung per Fax an:
0228 95124-90**

☒ Ja, bitte senden Sie mir gegen Rechnung _____ Exemplar(e)
„Steuern sparen... für Kapitalanleger“
zum Preis von 19,80 €

Kundennummer (falls vorhanden) _____

Firma/Name _____

Straße/Nr. _____

PLZ/Ort _____

E-Mail _____

 Datum, Unterschrift

13-541

 **VSRW**

E-Mail: vsrw@vsrw.de
Internet: www.vsrw.de