

Die Sensibilität für Fehlverhalten fördern

Der Einfluss von Fraud-Awareness und „Tone at the Top“ auf das Mitarbeiterverhalten

Von Robert John Gann und Gabriel Andras

Darum geht es

Nahezu jede Diskussion zur Senkung der Risiken der Wirtschaftskriminalität in Unternehmen hebt regelmäßig zwei elementare Bereiche hervor, (1) die Schaffung einer hohen Sensibilität für compliancegerechtes Verhalten durch Schulungen sowie (2) den sogenannten „Tone at the Top“, durch den die Unternehmensleitung den Mitarbeitern ethische Unternehmensgrundsätze vorleben soll.

Der Einfluss dieser zwei Bereiche auf das Verhalten von Personen wurde im Rahmen einer Masterarbeit der School of Business and Economics der Maastricht University experimentell untersucht.

Der Bereich „Tone at the Top“ wurde hierbei durch die Implementierung des sogenannten „Expert-Power“-Konzepts in das Experiment integriert. Expert-Power wird – vereinfacht dargestellt – als eine positive Form von Macht angesehen. Eine Person mit Expert-Power führt und überzeugt Menschen durch die Vermittlung von Fachwissen, Erfahrung und eine hohe Kommunikationsbereitschaft. Expert-Power wird der Gruppe der sogenannten „Soft Power“-Verhaltensweisen zugeordnet.

Soft-Power-Verhaltensweisen wird zugesprochen, dass sie zu höherer Leistung am Arbeitsplatz und höherer Arbeitszufriedenheit führen. Im Gegensatz dazu stehen etwa die Formen „Coercive Power“ oder „Reward-Power“, die eher Elemente von Befehlen und einer quantitativ messbaren Leistungserfüllung als Grundlage der Führung aufweisen.

Dem auf Expert-Power basierenden Führungsstil werden viele Vorteile zugesprochen. Dieser Führungsstil weist jedoch auch das Risiko auf, dass eine Führungskraft ihre Fähigkeiten missbrauchen kann. Dies zum Beispiel, um Kollegen, Mitarbeiter oder auch Geschäftspartner von betrügerischen Verhaltensweisen zu überzeugen, da die betroffene Person ein hohes Vertrauen in die Richtigkeit der Handlungsanweisung hat. Die Auswirkung dieses Risikos bildete einen Fokus des Experiments.

Das Experiment

Das Experiment wurde mit zwei Personengruppen durchgeführt; zum einen Studierenden einer betriebswirtschaftlichen Fachrichtung („Studierende“) und ▶



Was sagt der Chef? Führungskräfte beeinflussen durch ihr Verhalten den Umgang ihrer Kollegen mit dem Thema Compliance.

zum anderen – als Vergleichsgruppe – Mitarbeitern im Bereich Wirtschaftsprüfung/Rechnungslegung („Accountants“). Dies spiegelt die Erwartung wider, dass die Gruppe der Accountants im Vergleich zu den meisten Berufsgruppen, teilweise vermittelt über Berufsexamina, eher eine hohe Sensibilisierung für Wirtschaftskriminalität aufweist, dass somit der „Schulungsgrad“ fortgeschrittener als bei den Studierenden ist. An dem Experiment nahmen insgesamt 158 Personen teil, davon 85 Studierende und 73 Accountants. Von den 85 Studierenden befanden sich zum Zeitpunkt des Experiments 47 in einem Master- und 37 in einem Bachelorstudiengang. Von den 73 Accountants hielten 45 zertifizierte Titel wie Wirtschaftsprüfer, Certified Fraud Examiner oder Ähnliches.

Den Teilnehmern wurden Fälle mit der Bitte vorgelegt, diese anhand eines Fragebogens zu beurteilen. Ein Fall stellte die Nutzung eines Unternehmensfahrzeugs für private Zwecke durch einen Mitarbeiter dar, ein zweiter Fall die Einflussnahme auf einen Mitarbeiter durch einen externen Sales-Agent für Bestechungshandlungen. Der dritte Fall enthielt ein Szenario, in dem keine Fraud-bezogene Aktivität enthalten war. Diese drei Situationen wurden nochmals jeweils in eine Ausprägung mit und ohne den Faktor Expert-Power unterteilt. Die Teilnehmer innerhalb ihrer jeweiligen Gruppe (Studierende, Accountants) wurden daher in zwei etwa gleich große Untergruppen aufgeteilt, die – zum Zweck des Vergleichs – die drei Fälle jeweils ohne und mit dem Faktor Expert-Power bearbeiten mussten.

In den drei Fällen ohne Expert-Power trifft der Mitarbeiter eine Entscheidung selbst. Im Vergleich dazu bittet jener Angestellte in den Fällen mit Expert-Power seinen Vorgesetzten um Rat, ob er die Aktivität ausführen darf; der Vorgesetzte stimmt zu und erklärt, warum das Verhalten aus seiner Sicht angemessen sei. Somit wurde ein Vergleich zwischen Studierenden und Accountants, aber auch innerhalb der jeweiligen Gruppen hinsichtlich der Fallkonstellationen mit und ohne Expert-Power-Einfluss möglich.

Die Teilnehmer wurden gebeten, auf einer Skala von 1 bis 5 zu bewerten, ob sie das Verhalten des Mitarbeiters als

- akzeptabel (1),
- fraglich und gefällt mir nicht, aber ich sage nichts (2),
- fraglich, ich finde, der Mitarbeiter sollte darauf aufmerksam gemacht werden, es zu unterlassen (3),
- nicht akzeptabel, der Mitarbeiter sollte intern sanktioniert werden (4), oder
- betrügerisch, der Mitarbeiter sollte entlassen werden (5), bewerten.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Den Fall ohne Fraud-Szenario haben beide Gruppen fast identisch als „relativ akzeptabel“ bewertet, mit einem Durchschnittswert von 1,54 bei den Studierenden und 1,52 bei den Accountants. Dieser Fall diente als Test, um zu eruieren, ob die Erwartung getroffen wird, dass beide Gruppen diesen Fall in etwa identisch bewerten würden, da hierbei keine ausgeprägte Sensibilität für einen Fraud-kritischen Vorgang notwendig war. Dies ist bestätigt worden.

Der Fall „Nutzung des Unternehmensfahrzeugs für private Zwecke“ ohne Expert-Power wurde von beiden Gruppen bereits als „fragliche Aktivität“ kritisch gesehen. Er führte aber nunmehr zu einem Auseinanderfallen der Ergebnisse zwischen Studierenden und Accountants dahingehend, dass die Studierenden den Sachverhalt im Durchschnitt mit 2,31 und die Accountants ihn mit 2,77 bewerteten. Die Studierenden hatten somit ein Störgefühl, hätten aber in der Regel den Fall eher nicht gemeldet, während die Accountants den Fall eher bereits mit einem Unterlassungshinweis gemeldet hätten. Bemerkenswert ist, dass auch die Accountants den Fall als „fraglich“, aber noch nicht als „nicht akzeptabel“ und damit als nicht sanktionsfähig einstufen. Dies lässt darauf schließen, dass nach wie vor bei vielen Personen im Hinblick auf Fraud-kritische Situationen die Unterscheidung nach schwerwiegenden und weniger schwerwiegenden Verstößen eine Rolle spielt.

Der Fall „Sales-Agent mit Bestechungsversuch“ ohne Expert-Power zeigte eine signifikante Differenz der Bewertung. Accountants bewerteten das Verhalten im Durchschnitt mit 4,09 und bewegten sich im Spektrum „nicht akzeptabel mit internen Sanktionen“ und „betrügerisch“, während die Studierenden dies im Schnitt deutlich niedriger mit 3,00 („fraglich, Mitarbeiter sollte dies unterlassen“) bewerteten. Die Ergebnisse bestätigen, dass dieser Vorgang von den erwartungsgemäß deutlich Fraud-sensibilisierteren Accountants viel kritischer eingestuft wird als von den Studierenden.

Interessant ist nun die zusätzliche Berücksichtigung von Expert-Power, das heißt, die gleichen drei Fäl- ▶

le werden nun nicht mehr allein von dem Mitarbeiter entschieden, sondern der Mitarbeiter konsultiert einen Vorgesetzten, der dem Mitarbeiter in seiner Vorgehensweise zustimmt.

Bei dem Testfall ohne Fraud-Szenario waren wiederum keine signifikanten Unterschiede im Ergebnis beider Gruppen festzustellen. Bei den zwei Fraud-bezogenen Fällen zeigte sich jedoch der Effekt, den Expert-Power auf das Verhalten von Mitarbeitern haben kann. Bei den Studierenden fiel die Bewertung des Falls „Nutzung des Unternehmensfahrzeugs für private Zwecke“ nun von 2,31 (ohne Expert-Power, siehe oben) auf 1,90. Im Fall „Sales-Agent mit Bestechungsversuch“ reduzierte sich das Ergebnis sogar von 3,0 (ohne Expert-Power, siehe oben) auf 2,4. Das Ergebnis kippte somit in Richtung einer deutlich unkritischeren Bewertung der Ereignisse. Insbesondere der Bestechungsfall bewegte sich von „fraglich, Mitarbeiter sollte dies unterlassen“ hin zu „fraglich, gefällt mir nicht, aber ich sage nichts“. Auch bei den Accountants fielen in den Szenarien mit Expert-Power die Werte von 2,77 auf 2,58 („Nutzung des Unternehmensfahrzeugs für private Zwecke“) und von 4,09 auf 3,79 („Sales-Agent mit Bestechungsversuch“). Damit wird indiziert, dass sich selbst Personen mit einer hohen Sensibilität für Fraud-kritische Aktivitäten von Expert-Power in ihren Handlungen beeinflussen lassen, wenn auch die Beeinflussung keine so deutliche Auswirkung wie bei den Studierenden hat.

Lessons learned

Obwohl das Experiment und seine Ergebnisse keinen Anspruch auf eine systematische oder repräsentative Bestätigung von bestimmten Verhaltensweisen erheben, lassen sich doch einige interessante Indikationen ableiten:

- Eine hohe Sensibilität für Fraud und ethisches Verhalten führt zu einer deutlich kritischeren Grundhaltung für Fraud-bezogene Aktivitäten. Das Ergebnis bestätigt, dass intensive regelmäßige Schulungen und Sensibilisierungsmaßnahmen – die bei den Accountants im Vergleich zu den Studierenden in einem erhöhten Umfang vorhanden sind – dazu beitragen, die Sensibilität für Wirtschaftskriminalität zu erhöhen.
- Eine solche Sensibilisierung sollte noch stärker bereits in der beruflichen Ausbildungsphase (Studium, Ausbildung, Schule) verankert sein und nicht erst im aktiven Berufsleben beginnen. Damit würden viele Personen bereits mit einer höheren Sensibilität für Wirtschaftskriminalität in das Arbeitsleben starten und somit dazu beitragen, entsprechende Risiken zu senken.
- Selbst Mitarbeiter mit einer erhöhten Sensibilität für Fraud-bezogene Aktivitäten, in unserem Fall die Accountants, betrachten Fälle differenziert. Dies ist daraus abzuleiten, dass ein vermuteter Missbrauch der Nutzung des Unternehmensfahrzeugs für private Zwecke deutlich weniger kritisch eingestuft wurde als der Bestechungsversuch. Dies ist grundsätzlich nachvollziehbar, jedoch stellt sich die Frage, wie Grenzen in

der qualitativen Bewertung von Complianceverstößen – Stichwort „zero Tolerance“ – gesetzt werden sollten. Auch dies ist ein Aspekt, der in Schulungen eine wichtige Rolle spielen sollte.

- Der Einfluss von Expert-Power beeinflusst Mitarbeiterverhalten. Das Risiko für Wirtschaftskriminalität ist erhöht, sofern Expert-Power entsprechend missbraucht wird. Die Ergebnisse erlauben die Schlussfolgerung, dass der „Tone at the Top“ im Sinne einer durch Führungskräfte gelebten Vorbildfunktion einen wesentlicher Aspekt bei der Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität darstellt.
- Die Ergebnisse bestätigen, dass die Kombination von niedriger Sensibilisierung von Mitarbeitern – also wenigen oder keinen Schulungen – und der missbräuchlichen Ausübung von Expert-Power mit Abstand das höchste Risiko für die Akzeptanz, Durchführung und Verschleierung von Wirtschaftskriminalität nach sich zieht. ◀



Robert John Gann,
Professional, Financial Advisory,
Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf

rgann@deloitte.de
www.deloitte.com/de



Gabriel Andras,
Wirtschaftsprüfer, Partner, Financial
Advisory, Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf

gandras@deloitte.de
www.deloitte.com/de