

## Nur die Taktik zählt

Für den Ermittler kommt es auf die richtige Fragetechnik an

■ **Sondierungsmethode:** Nach den einschlägigen Polizeilehrbüchern der „Regeltyp“ einer Vernehmung. Dabei soll die „Auskunftsperson“ den Sachverhalt frei schildern. Anfangs stellen die Ermittler allgemeine und offene Fragen, später werden sie immer präziser. Während der Ausführungen weisen sie auf Widersprüche hin. Dabei wird alles wortgetreu protokolliert.

■ **Beichtvatertaktik:** Die Kuschelversion, wenn sich der Mitarbeiter wohl fühlen soll. Dazu identifizieren die Ermittler vorher eine Vertrauensperson, die sie dann zum Interview dazubitten. Die sollte mindestens auf der gleichen Hierarchiestufe stehen oder darüber. Die Reinigungskraft in ein Gespräch mit einem Manager mitzunehmen hat wenig Sinn – selbst wenn sie zusammen Fußball spielen.

■ **Festlegungsmethode:** Dabei werden die Zwischenergebnisse immer wieder schriftlich in einem detaillierten Protokoll festgehalten, das der Mitarbeiter dann auch unterschreiben muss. Damit soll er möglichst lange im Glauben gelassen werden, dass die Ermittler den Ausführungen glauben. Tatsächlich sollen die Protokolle aber dazu dienen, den Arbeitnehmer in Widersprüche zu verwickeln und diese dann anhand der Protokolle aufzudecken. Gewieft Ermittler bauen noch ein oder zwei Fehler ein, um zu überprüfen, wie genau der Mitarbeiter vor dem Gegenzeichnen die Niederschrift kontrolliert. Macht er noch handschriftliche Korrekturen, kann er sich nachher nicht rausreden, dass er das Protokoll nicht genau gelesen hat.

■ **Good-Cop-Bad-Cop:** Gehört wohl zu den bekanntesten Taktiken und ist deshalb inzwischen oft nutzlos, weil sie ohnehin jeder durchschaut. Funktioniert allerdings bei impulsiven Typen, bei denen alle Dämme brechen, wenn sie nur lange genug gereizt werden.

■ **Kreuzverhör:** Halten Laien mit einem Faible für amerikanische Gerichtsfilm für die Mutter aller Verhörmethoden. Merkmale sind rasch wechselnde Fragen und Gesprächsthemen, deshalb im Polizeijargon auch „Zick-Zack-Methode“ genannt. Damit soll der Beschuldigte überladen werden, damit er sich irgendwann in Lügen verstrickt. Rechtlich allerdings bedenklich, weil die „Auskunftsperson“ durch bewusste Verwirrung zu einer ungewollten Falschaussage verleitet werden könnte. Außerdem natürlich auch für den Vernehmungsbeamten anstrengend.

■ **Überraschungsmethode:** Der vermeintliche Täter wird unmittelbar mit der Tat konfrontiert, um durch die Überraschung ein Geständnis zu entlocken. Funktioniert natürlich nur, wenn der Betroffene keine Ahnung davon hat, dass gegen ihn ein Verdacht besteht. Auch hier bestehen rechtliche Bedenken, weil der „Überfall“ so plötzlich geschehen muss, dass vorher eine vernünftige Belehrung nicht stattfinden kann.

■ **Topic-Hopping:** Ziel dieser Methode ist es, den Mitarbeiter darüber im Unklaren zu lassen, welcher Sachverhalt überhaupt erforscht werden soll. Deshalb wechseln die Ermittler in kurzen Abständen das Thema, um dann später wieder auf die eigentliche Frage zurückzukommen. Kann sehr langwierig werden, weil viel Zeit auf eigentlich irrelevante Themen verwendet werden muss.

■ **Reid-Methode:** Während der Vernehmung versuchen die Ermittler durch das verbale, nonverbale und „paralinguistische“ Verhalten, etwa die Stimmlage, herauszubekommen, ob eine Person unschuldig ist oder nicht. Dabei setzen sie auch gezielt Unwahrheiten ein. Die Methode wurde 1947 durch einen amerikanischen Polizeibeamten erfunden und wird dort auch eingesetzt, weil es Beamten dort erlaubt ist, mittels einer „akzeptablen Täuschung“ eine Vernehmung durchzuführen. Deutschen Polizisten ist das zwar nicht gestattet, angeblich wird die Methode aber trotzdem in einigen Bundesländern gelehrt.

Es gibt Situationen, in denen Stefan Wieland einfach nur die Hände über dem Kopf zusammenschlagen könnte. Der Fall des „emotional betroffenen Vorstandes“ war so einer. Eigentlich ein Klassiker: Der Geschäftsführer eines Einzelhandelsunternehmens gerät unter den Verdacht der Untreue, die Muttergesellschaft fängt an, den Fall zu untersuchen, sammelt Beweise, bringt externe Ermittler ins Haus. Darunter auch Wieland, Kriminaloberkommissar a. D., inzwischen trägt er die Bezeichnung des „Certified Fraud Examiner“. Ein Vorstand der Muttergesellschaft ist tief enttäuscht von dem Geschäftsführer, schließlich hatte er ihn drei Jahre lang protegiert. Dieser Vertrauensbruch! Als der beschuldigte Geschäftsführer befragt werden soll, besteht der Vorstand darauf, dabei zu sein – entgegen dem ausdrücklichen Rat der Ermittler. Ein Kardinalfehler.

Irgendwann im Laufe des Gesprächs kommt es, wie es kommen muss: Das sorgsam vorbereitete Interview gerät aus den Fugen, Absprachen werden nicht eingehalten. Mehrmals fällt der Vorstand dem Interviewteam ins Wort, platzt mit eigenen Fragen rein. Der anfangs noch kooperationswillige Geschäftsführer beginnt zu blockieren, die Situation eskaliert. Es folgen lautstarke Drohungen des Vorstands, die Gegenseite kontert mit Nötigung, dann wird das Interview vom Anwalt des Geschäftsführers abgebrochen. Gewonnen wurde nichts, im Gegenteil: Die außerordentliche Kündigung konnte das Unternehmen vor Gericht nicht mehr durchsetzen.

„Da können Sie nichts mehr machen“, sagt Wieland, der 1999 den Staatsdienst verlassen hat und seine kriminalistischen Fähigkeiten nun als Geschäftsführer des Risk-&-Compliance-Beratungsunternehmens Business Integrity Management GmbH anbietet, das Mitglied der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Crowe Horwath International ist. Inzwischen dient ihm diese Anekdote als abschreckendes Beispiel und Fallstudie eins zum Thema „Fallstricke im Interview und ihre Folgen“. Und Fallstricke gibt es viele: Fehlende Vorbereitung, schlechte Absprachen, mangelhafte Interviewstrategien – selbst wenn die Beweislage für das Unternehmen komfortabel ist, kann viel schiefgehen.

Auch Tobias Neufeld, Arbeitsrechtler der Kanzlei Allen & Overy, weiß ein Lied von stümperhaften Detektiven zu singen, die es schaffen, mit fragwürdigen Ermittlungsmethoden einen eigentlich klaren Fall zu versemeln. „Ein Wirtschaftsdetektiv, der selbst Jurist ist und deshalb weiß, was er darf, ist von einem unschätzbaren Wert“, sagt der Düsseldorfer Rechtsanwalt. Denn Arbeitsgerichte reagieren zimperlich, wenn Unternehmen in Ermittlungen die Persönlichkeitsrechte der Mitarbeiter verletzen oder den Datenschutz aushebeln. Dann kann sich das Blatt sehr schnell zu Lasten des Arbeitgebers wenden, obwohl der sich voll im Recht sieht.

Trotz der Stolpersteine versuchen immer mehr Unternehmen, Wirtschaftskriminalität im eigenen Haus zunächst einmal selbst zu untersuchen. Viele scheuen davor zurück, sofort die Polizei zu rufen. Hat man die Beamten erst einmal im Haus, wird man sie schließlich nicht mehr so leicht los. Viele, besonders große Unternehmen haben deshalb eigene Strukturen geschaffen. Siemens, Volkswagen, die Deutsche Bahn, alle verfügen inzwischen über professionelle Compliance-Abteilungen, die die Einhaltung der Regeln im Unternehmen sicherstellen und schräge Verhaltensweisen aufspüren sollen.

Auch von außen gibt es Rat: Wirtschaftsprüfer, Anwaltskanzleien, externe Ermittler, inzwischen gibt es viele Berufsgruppen, die Unternehmen in diesen delikaten Fällen diskret unter die Arme greifen. Und neue kommen hinzu, zum Beispiel der des „Certified Fraud Managers“. So ungewohnt die Bezeichnung in Deutschland noch ist – immer mehr Unternehmen legen in ihren Stellenausschreibungen Wert darauf. „Die Ausbildung gewinnt mehr und mehr an Ansehen“, sagt Wieland, lange Jahre auch Mitglied des Vorstands des deutschen Arms der „Association of Certified Fraud Examiners“, die weltweit 60 000 Mitglieder hat. Erst wenn es gar nicht mehr anders geht, wird die Polizei eingeschaltet – und in Zeiten mangelhafter Ausstattung nehmen sie die Vorarbeiten der Unternehmen dankbar auf.

Diese Arbeiten können umfangreich werden: Oft müssen unzählige Dokumente gesichtet und E-Mails der Mitarbeiter überprüft werden. Das geht freilich nur in engen Grenzen und hängt wesentlich davon ab, ob das Unternehmen nur geschäftliche E-Mails erlaubt oder auch private. Im letzteren Fall sind die datenschutzrechtlichen Hürden größer. Manchmal wurden Unterlagen je-



Allein auf dem heißen Stuhl: Einen Anspruch auf einen Rechtsanwalt haben Arbeitnehmer meist nicht.

Foto ddp

## Kollegen im Kreuzverhör

Wenn interne Ermittler an die Bürotür klopfen, kann das unangenehm werden. Viel Spielraum haben die Mitarbeiter nicht – doch den sollten sie nutzen.

Von Corinna Budras

doch schon beiseitegeschafft, dann bleibt nur noch die Befragung des Verdächtigen und seiner Kollegen, um den Vorwurf zu erhärten. Damit hängt die ganze Hoffnung der Ermittler an diesem Gespräch. „Oft haben wir nur eine einzige Chance“, sagt Wieland. Und die will bestens genutzt sein: Eine gründliche Vorbereitung ist für den Verlauf des Interviews entscheidend. Psychologisch, kriminalistisch, beweistaktisch, die Ermittler müssen auf jedes Szenario vorbereitet sein.

Ins Visier solcher internen Untersuchungen kann man deshalb nicht nur

kommen, wenn man selbst Millionen hinterzogen oder Schmiergeld angenommen hat. Auch Kollegen bekommen schon mal die diskrete Aufforderung, in den Besprechungsraum zu folgen, um als Zeuge befragt zu werden. Diese Situation ist ebenfalls alles andere als angenehm, denn man hat kaum eine Möglichkeit, ihr zu entkommen. Es ist ein weitverbreiteter Irrglaube, dass Arbeitnehmer das Recht haben, einen Betriebsrat oder den eigenen Anwalt zu den Befragungen hinzuzuziehen. „Es geht schließlich nicht um ein strafrechtliches Verfahren, sondern um arbeitsrechtliche Ermittlungen“, sagt Neufeld, obwohl er einräumt, dass sich für den betroffenen Mitarbeiter das sehr ähnlich anfühlen kann. Der Arbeitsrechtler ist deshalb Anhänger des Prinzips der Waffengleichheit: Wenn der Arbeitgeber einen Rechtsanwalt hat, dann darf auch der Mitarbeiter einen Rechtsberater mitbringen. Für Arbeitnehmer, die sich besonders konstruktiv zeigen, übernehmen einige Unternehmen auch schon mal die Anwaltskosten.

Wer sich weigert, Auskunft über seine Tätigkeit zu geben, kann dagegen

das ganze Repertoire der arbeitsrechtlichen Sanktionsmittel zu spüren bekommen: Anweisung, Abmahnung, Gehaltskürzung bis hin zur Kündigung. Nur bei der Frage, wieweit ein Mitarbeiter sich selbst belasten muss, scheiden sich die Geister. Im Strafrecht ist die Antwort eindeutig: Der Beschuldigte hat das Recht zu schweigen. Doch so eindeutig ist das bei arbeitsrechtlichen Ermittlungen nicht. Zwingen ein Arbeitgeber seinen Mitarbeiter zu einer ihn belastenden Aussage, sei jedenfalls die Gefahr groß, dass das Arbeitsgericht dieses Ermittlungsergebnis auch ignoriere, sagt Arbeitsrechtler Neufeld.

Deshalb kann es einfacher für Unternehmen sein, wenn sie ihren Mitarbeiter, die komplett ausspacken wollen, eine Kronzeugenregelung bieten. Allerdings gilt diese naturgemäß nicht, wenn sich Staatsanwaltschaft und Polizei in den Fall einschalten. Wer dann schon gesungen hat, kann nicht darauf pochen, einen Deal mit dem eigenen Unternehmen ausgemacht zu haben.

Ein weiterer Stolperstein kann die Sprache sein. Besonders in internationalen Konzernen, in dem der Arbeitsalltag auf Englisch bewältigt wird, werden die Ermittlungen im Einverständnis mit den Betroffenen oft in der Fremdsprache geführt – bis irgendwann der befragte Manager kleinteil einräumen muss, dass er vielleicht doch nicht alles verstanden hat oder er im Nachhinein lieber ein anderes Wort benutzt hätte. „Hinterher im Prozess bricht die halbe Ermittlungsarbeit zusammen, nur weil alle so stolz waren, dass sie die Ermittlungen auf Englisch führen konnten“, berichtet Neufeld.

Soll eine interne Ermittlung erfolgreich sein, müssen viele Expertisen zusammenlaufen: Juristische und kriminalistische Grundlagen sind unabdingbar, ebenso betriebswirtschaftliche Kenntnisse über Abläufe in Unternehmen und über das Finanz- und Buchungswesen, außerdem ist Wissen aus der Beweislehre gefragt. „Ebenso wichtig für die Arbeit als ‚Certified Fraud Examiner‘ sind Einfühlungsvermögen und psychologische Grundkenntnisse“, sagt der ehemalige Kriminaloberkommissar Wieland. „Außerdem müssen Sie selbst ein bisschen kriminelle Energie haben“, erzählt er mit sichtbarem Spaß an der eigenen Arbeit – und fügt dann hinzu: „selbstverständlich positiv kanalisiert. Nur dann sieht man, welche Strukturen und Prozesse anfällig sind für Korruption.“

## MEIN URTEIL



Ich möchte neben meiner Arbeit eine Fortbildung machen. Wer zahlt dafür?

Berufliche Weiterbildung hat heutzutage nicht nur für Arbeitnehmer, sondern auch für Unternehmen einen hohen Stellenwert. Wer eine sinnvolle Zusatzqualifikation erwerben will, wird daher seinen Arbeitgeber in der Regel für eine Übernahme der damit verbundenen Kosten gewinnen können. Einen gesetzlichen Anspruch darauf gibt es allerdings nicht. In der Praxis ist es daher üblich, vor Antritt der Fortbildung mit einer schriftlichen Vereinbarung klare Verhältnisse für die Kostenübernahme zu schaffen. Die Vereinbarung sollte nicht nur die Zahlung etwaiger Teilnahmegebühren regeln, sondern auch Bestimmungen über die Freistellung von der Arbeitspflicht, Gehaltsfortzahlung und die Übernahme von Reise- und Übernachtungskosten enthalten.

Da sich die Gesamtkosten häufig auf eine größere Investition belaufen, machen viele Unternehmen ihre Übernahme davon abhängig, dass der begünstigte Mitarbeiter seine Tätigkeit nach Abschluss der Fortbildung eine gewisse Zeit lang im Betrieb fortsetzt. Wird das Arbeitsverhältnis vor Ablauf der vereinbarten Bindungsfrist beendet, muss der Betroffene die Fortbildungskosten selbst tragen beziehungsweise dem Arbeitgeber bereits entstandene Aufwendungen ganz oder teilweise ersetzen. Das kann schnell teuer werden. Die Gerichte unterziehen derartige Rückzahlungsvereinbarungen daher einer strengen Kontrolle. Danach ist einerseits die Länge der zulässigen Bindung begrenzt. Sie darf je nach Dauer der Fortbildung und ihrer Bedeutung für den allgemeinen Arbeitsmarkt zwischen sechs Monaten und drei Jahren liegen.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat zudem in einem aktuellen Urteil klargestellt, dass der Arbeitgeber eine Kostenerstattung nur dann verlangen kann, wenn die vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses auf Gründen beruht, für die der Arbeitnehmer verantwortlich ist (Az.: 3 AZR 791/09). Wird das Arbeitsverhältnis etwa durch eine betriebsbedingte Kündigung beendet oder durch eine Eigenkündigung des Arbeitnehmers, die durch ein vertragswidriges Verhalten des Arbeitgebers provoziert wurde, muss der Arbeitnehmer die Fortbildungskosten nicht zahlen. Nach Auffassung des BAG muss in Vereinbarungen über die Übernahme von Schulungskosten sogar ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass den Arbeitnehmer in den genannten Fällen keine Zahlungspflicht trifft. Unterbleibt der Hinweis, hat der Arbeitgeber die Kosten der Fortbildung in jedem Fall zu tragen, und zwar unabhängig davon, welche Partei für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses verantwortlich ist. Eine Ausnahme gilt nur, sofern der Mitarbeiter die Fortbildung noch vor Erteilung des Abschlusszeugnisses abbricht. Für betroffene Beschäftigte lohnt es sich also, bestehende Fortbildungsvereinbarungen genau auf ihre formale „Haltbarkeit“ zu prüfen.

Marcel Grobys ist Inhaber einer Kanzlei für Arbeitsrecht in München.

## Verlage dürfen sich alle Rechte sichern

Verlage können mit freien Journalisten vereinbaren, dass sie deren Artikel umfassend nutzen dürfen. Eine solche Klausel verstoße nicht gegen das Urheberrecht, wie der Bundesgerichtshof in einem Verfahren gegen den Axel-Springer-Verlag entschied. Dabei ging es um mehrere Vertragsklauseln, die der Verlag seit 2007 bei freien Mitarbeitern nutzt. Allerdings erklärten sie eine pauschale Vergütungsregelung für unwirksam, weil in dieser Klausel völlig unklar sei, ob der Journalist für weitergehende Nutzungen eine gesonderte Vergütung erhalten solle oder nicht. Die beiden Gewerkschaften Verdi und der Deutsche Journalistenverband fordern nun den Gesetzgeber auf, die Urheberrechte zu stärken (Az.: 1 ZR 73/10). cbu.

### Der Weg zum internen Ermittler

Im Bereich der internen Ermittlungen in Unternehmen gibt es inzwischen mehrere Zusatzbildungen, die meist abgestimmt sind auf die Berufserfahrungen von Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten, Wirtschaftsjuristen, Polizisten oder Informatikern. Wir zeigen eine Auswahl:

■ **Certified Fraud Examiner (CFE):** Hier ist viel Eigeninitiative gefragt. Für die Vorbereitung des Exams kann man ein 2000 Seiten starkes Nachschlagewerk, das Fraud Examiners Manual, nutzen oder ein computerbasiertes Übungstool. Beides bietet die Association of Certified Fraud Examiners ausschließlich in englischer Sprache an. Als Voraussetzung muss man einen Hochschulabschluss vorweisen können sowie zwei Jahre Berufserfahrung und drei berufliche Empfehlungsschreiben. Das Examen selbst besteht aus 125 englischen Multiple-Choice-Fragen. Informationen unter: [www.acef.de](http://www.acef.de)

■ **Certified Fraud Manager (CFM):** Die Frankfurt School of Finance & Management bietet diesen Studiengang berufsbegleitend für zwei Semester an. Sie bestehen jeweils aus sechs Pflichtseminaren sowie fünf Wahlpflichtseminaren, die aus acht möglichen Angeboten ausge-

wählt werden können. Die Prüfung besteht aus einem mündlichen und einem schriftlichen Teil sowie einer praxisbezogenen Projektarbeit. Informationen unter: [www.frankfurt-school.de](http://www.frankfurt-school.de)

■ **Governance, Risk, Compliance und Fraud Management:** Der MBA-Studiengang wird angeboten von der School of Governance, Risk & Compliance, die zur privaten Steinbeis-Hochschule Berlin GmbH gehört. Darin lernen Fach- und Führungskräfte, Risiken für Unternehmen zu erkennen und Wirtschaftskriminalität zu minimieren. Außerdem befassen sie sich mit der strategischen Ausrichtung ihrer Unternehmen, um Compliance und gute Unternehmensführung als langfristige Managementaufgabe umzusetzen. Das Studium dauert zwei Jahre und ist berufsbegleitend. Informationen unter: [www.school-grc.de](http://www.school-grc.de)

■ **Digitale Forensik:** Die Hochschule Albstadt-Sigmaringen bietet ein Master-Studium Digitale Forensik an, das sich besonders an Wirtschaftsinformatiker richtet. Für den Studiengang benötigt man sechs Semester in Teilzeit. Darin wechseln sich Online-Selbstlernphasen und Präsenzphasen ab. Informationen unter: [hs-albzig.de/studium/Master-DigitaleForensik](http://hs-albzig.de/studium/Master-DigitaleForensik) cbu.