



# ACHTUNG: *Mitarbeiterklau!*

Man mag es sich eigentlich gar nicht vorstellen, doch Diebstahl von Produkten in der Parfümerie durch Mitarbeiter ist weiter verbreitet als man denkt. Fachautor Hans Günter Lemke führt durch dieses heikle Thema.

Diebstahl durch Mitarbeiter ist häufig auf den ersten Blick schwer zu erkennen, denn es sind meist gerade **die** Mitarbeiter, die scheinbar ganz im Interesse der Firma stehen und handeln, die sich fremdes Eigentum aneignen. Diebstahl durch Mitarbeiter ist eine Straftat, die sich Firmeninhaber selten eingestehen wollen. Dies gilt besonders für langjährige Mitarbeiter, denen man lange und viele interne Dinge und Informationen anvertraut hat.

DABEI BELEGEN VIELE UNTERSUCHUNGEN IN EINZELHANDELSUNTERNEHMEN EINDEUTIG UND ÜBEREINSTIMMEND FOLGENDE ERGEBNISSE:

- » Rund 40 bis 50 Prozent der Inventurdifferenzen im Handel entstehen durch eigene Mitarbeiter und Aushilfspersonal.
- » Die Hälfte der internen Verluste entsteht im Kassenbereich.
- » Ein unkorrekter Mitarbeiter richtet im Durchschnitt zehn Mal so viel Schaden an wie ein Ladendieb.

Auch zeigt die Erfahrung, dass bei aufgedeckten Fällen meist Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit ab sieben Jahren die Täter sind. Grund: Dieser Personenkreis hat ein Vertrauensverhältnis im Unternehmen und kennt alle Schwachstellen in der Organisation. Es ist auch nicht leicht, einen Mitarbeiter des Diebstahls zu überführen. Meist ist dies nur mit speziellen Überwachungsmaßnahmen möglich, wofür vorher die Zustimmung des Betriebsrates eingeholt werden muss. Es ist auch immer noch



eine Seltenheit, dass ein Mitarbeiter einen anderen anzeigt, wenn dieser unehrlich war. Dabei geht es um die Existenz eines jeden in einem Betrieb oder Geschäft; ganz abgesehen vom Betriebsklima, das erheblich belastet wird.

### **WARUM PASSIEREN MITARBEITER-DELIKTE?**

Natürlich ist es selten so, dass ein Mitarbeiter mit dem Vorsatz, unehrlich zu sein oder den Chef zu betrügen, seine Tätigkeit aufnimmt. Vielmehr werden auch vom Vorgesetzten Fehler im Umgang und Verhalten mit dem Mitarbeiter gemacht. DIE HAUPTGRÜNDE FÜR EIN MITARBEITERDELIKT SIND ZUM BEISPIEL:

1. Der Mitarbeiter hat ein fehlendes Unrechtsbewusstsein und meint, in den Verkaufspreisen sei alles miteinkalkuliert. Dem Mitarbeiter fehlen Informationen, wie die Verkaufskalkulation aussieht.
2. Auch ein schlechtes Betriebsklima kann zur Unehrlichkeit von Mitarbeitern führen. Motto: "Dem Chef wische ich eins aus".
3. Soziale Probleme wie Überschuldung, Alkoholmissbrauch oder auch kriminelle Tendenzen bei Mitarbeitern führen häufig zu Delikten. Es sollte ein Grundsatz für jede Führungskraft sein, sich mit den Problemen der Mitarbeiter ausführlich zu beschäftigen und

wenn möglich Hilfe anzubieten.

4. Auch ein Missmanagement des Betriebes kann zu Unehrlichkeit verleiten. Wenn trotz höherer Inventurverluste keine Maßnahmen eingeführt werden, (Personalkontrollen am Ausgang, Taschenkontrollen usw.) braucht man sich nicht zu wundern, wenn Gelegenheit Diebe macht.
5. Übersteigerte Ansprüche, zum Beispiel auch durch negativen Einfluss in der eigenen Familie.

### **VERHALTEN BEI VERDACHT**

Doch wie erkenne ich mögliche Delikte? Genauso wie mögliche Ladendiebe im Verkaufsraum häufig anhand von Signalen oder Verhaltensweisen zu erkennen sind, gibt es auch Warnzeichen bei möglichen Mitarbeiterdiebstählen. Diese sollten besonders beachtet werden, um dann die Aufmerksamkeit zu erhöhen. Nicht jede Auffälligkeit bedeutet sofort, dass ein Mitarbeiter klagt.

Bekannt ist, dass die meisten Manipulationen und Unehrlichkeiten an der Kasse vorkommen. Mittlerweile wird der Schaden durch Kassenmanipulationen schon heute auf 0,2 bis 0,6 Prozent vom Einzelhandelsumsatz geschätzt.

UM SOLCHE FÄLLE ZU VERMEIDEN, IST ES WICHTIG, MASSNAHMEN ZUR VERBEUGUNG ZU TREFFEN. DIESE KÖNNEN SEIN:

1. Regelmäßige Kassenkontrollen („Kassenstürze“) ohne Vorankündigung. Mindestens ein- bis zweimal in der Woche bei verschiedenen Mitarbeitern.
2. Personalfluktuations gering halten. Deshalb schon in den Einstellungsgesprächen sorgfältig prüfen, welche Einstellung der mögliche neue Mitarbeiter hat, wie sein Lebensstandard bisher ist und welche Ansprüche er hat.



3. Regelmäßige Schulungen im Geschäft über alle Themen zur Diebstahlvorbeugung. Mindestens einmal im Jahr.
4. Motivation der Mitarbeiter. Demotivierte Mitarbeiter neigen eher dazu, nicht immer ehrlich zu sein. Nicht mit Lob sparen, wenn ein Mitarbeiter etwas gut gemacht hat.
5. Prämien oder Vergünstigungen für die Mitarbeiter. Lassen Sie sich etwas einfallen, wenn Sie die Inventurdifferenzen verringern wollen. Oft hilft eine kleine Prämie (Warengutschein) als Anreiz für den Mitarbeiter, mehr auf Ladendiebe zu achten.
6. Information über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge eines Geschäfts. Erläutern Sie ihren Mitarbeitern, was eine Inventurdifferenz für die Ertragslage oder den Gewinn bedeutet.
7. Neue Mitarbeiter immer umfassend einarbeiten ('Paten'-Begleitung einsetzen).
8. Beispiele von erlebten Fällen bekanntmachen und Konsequenzen (fristlose Kündigung, Gesichtsverlust usw.) aufzeigen.
9. Regelmäßige Gespräche bei Kassendifferenzen oder nach Testkäufen.
10. Vermeiden Sie, dass Bargeld an den Kassen steht (Trinkgeldkasse,

Spendenbox o. ä.). Gefahr: Mitarbeiter füllt seine Kasse bei Minusdifferenzen selbst auf oder nimmt Trinkgeld von Kunden an (Beispiel: Kunde muss 29,95 € zahlen und gibt 30 Euro („stimmt so“)).

11. Wenn möglich sollten Mitarbeiter, die auch an der Kasse sind, kein Privatgeld bei sich haben. Dieser Punkt ist häufig Bestandteil von Kassenanweisungen.
12. Auch ist es notwendig, mit Stellenbeschreibungen oder Arbeitsanweisungen zu arbeiten, die jeder Mitarbeiter unterschreiben sollte.

Es gibt mittlerweile verschiedene Möglichkeiten, unehrlichen Mitarbeitern Herr zu werden. Jedoch werden auch viele Fehler gemacht. Es sind immer auch Gesetze zu beachten, damit ein ertappter Mitarbeiter aufgrund von Formfehlern nicht bestraft oder gekündigt werden kann.

An dieser Stelle sei vermerkt, dass auch regelmäßige Schulungen zum Thema 'Diebstahlvorbeugung' ein wirksames Mittel gegen Mitarbeiterklau sind. Mitarbeiter merken sehr schnell, wenn Sie dem Thema ein großes Gewicht geben und regelmäßig über Verluste und deren Auswirkungen auf den Betrieb reden.

## **ABSCHRECKENDE MITTEL**

Folgende Methoden mit abschreckender Wirkung können im Handel eingesetzt werden:

1. **TASCHENKONTROLLE UND DURCHSUCHEN VON SPINDEN (MITARBEITERSCHRÄNKE ODER SCHLIESSFÄCHER).** Jedoch hat der Gesetzgeber der Selbsthilfe in Form von Taschen- und anderen Kontrollen von Schließfächern durch Vorgesetzte einen Riegel vorgeschoben: Sie bedürfen der ausdrücklichen Einwilligung des verdächtigen Mitarbeiters, entweder in der Situation selbst oder als Teil des Arbeitsvertrags. Andernfalls bleibt Ihnen nur die Möglichkeit, die Polizei zu rufen, die das Recht auf Personenkontrollen hat. Dazu muss zumindest ein einfacher Tatverdacht vorliegen. Das bedeutet, dass Sie selbst dann nicht die Taschen durchsuchen oder den Spind aufbrechen dürfen, wenn Sie ganz sicher sind, dass dort Diebesgut zu finden ist, der Mitarbeiter sich aber der Durchsuchung widersetzt oder bei der Öffnung von Schließfächern nichts von der Maßnahme ahnt. Ist beabsichtigt, solche Taschenkontrollen täglich oder auch nur stichprobenartig durchzuführen, dann bedarf diese Maßnahme der Zustimmung des Betriebsrates gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 1 Betriebsverfassungsgesetz. Anlassbezogene Taschenkontrollen sind nur zulässig, wenn es bereits zu Vermögensschäden aufgrund von Diebstählen oder anderen Straftaten gekommen ist oder wenn ein konkreter Tatverdacht gegen einen oder mehrere Mitarbeiter besteht. Verweigert der Mitarbeiter dies, so dürfen Sie keinen Zwang anwenden; die Polizei ist zu rufen. Manche Unternehmen setzen auch einen Zufallsgenerator ein. Es reicht jedoch auch, wenn Sie einen Spielwürfel nehmen (der Mitarbeiter mit der höchsten Zahl zeigt seine Taschen vor).

# VORBEUGUNG SOLLTE DAS ERSTE MITTEL DER WAHL SEIN.

Hans Günter Lemke

## 2. EINSATZ VON VIDEOÜBERWACHUNG/ VIDEOKONTROLLEN.

Einige namhafte Unternehmen sind in der Vergangenheit in die Schlagzeilen geraten, weil sie ihre Mitarbeiter ohne ihr Wissen durch Videokameras überwachen ließen. Videoüberwachungen am Arbeitsplatz greifen in das allgemeine Persönlichkeitsrecht der Mitarbeiter ein, weshalb hierfür sehr strenge Regeln gelten (Bundesverfassungsgericht, Beschluss vom 23.02.2007, 1 BvR 2368/06). Durch das allgemeine Persönlichkeitsrecht wird neben dem gesprochenen Wort nämlich auch das Recht am eigenen Bild geschützt. Deshalb gehört es zum Selbstbestimmungsrecht jedes Menschen, darüber zu entscheiden, ob er gefilmt werden möchte oder nicht. In dieses Recht darf nur unter sehr eingeschränkten Voraussetzungen eingegriffen werden. Das hat auch das Bundesarbeitsgericht in seiner Rechtsprechung wiederholt betont (z. B. BAG, Urteil vom 29.06.2004 - 1 ABR 21/03).

Dabei macht es einen Unterschied, ob eine verdeckte oder eine offene Videoüberwachung stattfindet.

Die rechtlichen Hürden für eine offene Videoüberwachung liegen niedriger: Sie ist zulässig, solange sie einen legitimen Zweck verfolgt und im Einzelfall verhältnismäßig ist (BAG, Urteil vom 14.12.2004 - 1 ABR 34/03).

Die Einführung einer Videoüberwachung am Arbeitsplatz fällt in jedem Fall unter das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG). Wenn es in Ihrem Unternehmen einen Betriebsrat gibt, dann muss dieser in die Überwachung eingeweiht werden und

ihr zustimmen. Letztendlich ist es auch in seinem Interesse, schwarze Schafe unter den Mitarbeitern zu erkennen.

Für eine verdeckte Videoaufzeichnung gelten noch strengere Regeln: Als Arbeitgeber müssen Sie darlegen, dass eine ganz bestimmte Straftat, wie zum Beispiel ein Diebstahl verübt worden ist und Sie befürchten müssen, dass der Täter erneut zuschlägt, wenn Sie keine Maßnahmen ergreifen.

Darüber hinaus müssen Sie eine konkrete Vorstellung von der Tatbegehung haben. (Beispiel: Jemand nimmt regelmäßig Lebensmittel mit abgelaufenem Mindesthaltbarkeitsdatum mit, die bis zur Entsorgung im Lager gesammelt werden.)

Es reicht nicht aus, wenn Sie alle Mitarbeiter oder einen großen Personenkreis unter Generalverdacht stellen (LAG Köln, 29.09.2006 - 4 Sa 772/06). Wenn Sie eine verdeckte Videoüberwachung planen, müssen Sie entweder einen fest umrissenen Personenkreis im Visier haben, also zum Beispiel alle Mitarbeiter, die Zutritt zu den Lagerräumen oder Zugang zur Kasse haben oder aber eine ganz bestimmte Person.

Deshalb dürfen Sie auch nicht beliebig viele Orte überwachen. Die Videoüberwachung muss auf bestimmte Orte, wie etwa Lager, Kasse oder Verkaufsraum begrenzt werden, also dort, wo vermutlich die Straftaten begangen werden.

Durch die Videoüberwachung dürfen Sie also nur das erfassen, was für die Aufklärung der Straftat unbedingt notwendig ist. Wenn die Kassiererin im Verdacht steht, Geld aus der Kasse zu entwenden, dann darf nur der Kassenbereich über-

wacht werden. Tabu sind Pausen- und Umkleieräume oder gar sanitäre Anlagen, solange kein konkreter Anhaltspunkt dafür besteht, dass gerade dort die Straftaten verübt werden.

Die Rechtsprechung hält eine verdeckte Videoaufzeichnung darüber hinaus nur dann für zulässig, wenn kein milderes Mittel, wie etwa der Einsatz einer Detektei mit Abstimmung mit dem Betriebsrat oder vermehrt Testkäufe zur Verfügung steht, um weitere Straftaten zu verhindern. Es ist natürlich im Einzelfall immer schwierig einzuschätzen, ob andere Maßnahmen zur Verfügung gestanden hätten. Die Rechtsprechung ist in diesem Punkt noch sehr uneinheitlich.

Bevor Sie den Schritt zu einer verdeckten Videoüberwachung machen, sollten Sie daher erst einmal sicherstellen, dass sich nicht etwa in Ihrem Warenwirtschaftssystem ein Fehler eingeschlichen hat oder der Schwund durch bestimmte Arbeitsabläufe oder vermehrte Kundendiebstähle verursacht wird.



**HANS GÜNTER LEMKE**

arbeitet nach fast 20jähriger Tätigkeit als Führungskraft und Ausbilder in verschiedenen Handelsunternehmen seit 1998 als selbstständiger Handelsberater für den Einzel- und Fachhandel und die Konsumgüterindustrie. Er erarbeitet Trainingskonzepte zu den Schwerpunktthemen Kundenorientierung und Kundenbindungsmaßnahmen, optimale Warenpräsentation und Maßnahmen zur Inventurverbesserung wie Diebstahlvorbeugung. Seit 2002 sind von ihm mehrere Bücher und CDs zum Selbsttraining erschienen; seit 2003 leitet er auch Tagesseminare für die beauty alliance. Lemke führt mit einem Partner auch Testkäufe für den Parfümerie-Fachhandel zum Thema 'Aufmerksamkeit und Diebstahlvorbeugung' durch.

Infos unter: [www.lemke-training.de](http://www.lemke-training.de)