Zeitschrift: Armee-Logistik : unabhängige Fachzeitschrift für Logistiker = Organo indipendente per logistica = Organ independenta per logistichers = Organ indépendent pour les logisticiens

Herausgeber: Schweizerischer Fourierverband

Band: 80 (2007)

Heft: 11

Rubrik: Armee-Logistik-Ratgeber

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Betrügerische Handlungen durch Rechnungsführer der Armee (I. Teil)

So soll Missbrauch künftig verhindert werden

In den letzten Jahren wurden weltweit spektakuläre Fälle von Wirtschaftsbetrug publik. Meistens ging es dabei um Bilanzfälschungen in Milliardenhöhe. Auch während des Militärdienstes können betrügerische Handlungen auftreten. Ein neues Ausbildungsmodell soll nun helfen.

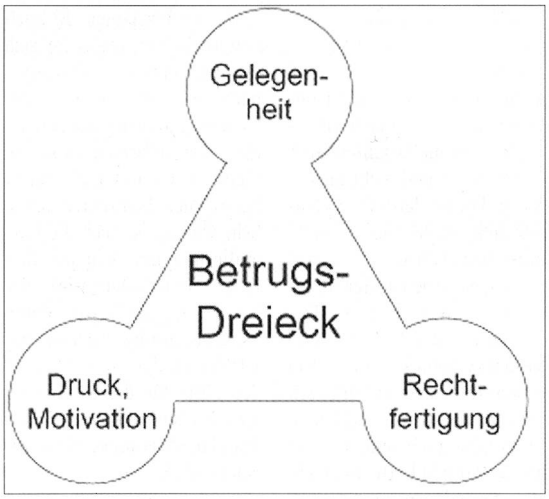
TEXT UND GRAFIKEN: PATRICK BOSS, CHEFPSYCHOLOGE DER REKRUTIERUNG UND PROJEKTLEITER AM PSYCHOLOGISCHEN INSTITUT DER UNIVERSITÄT ZÜRICH, UND CLAUDE PORTMANN, CHEF TRUPPENRECHNUNGSWESEN LOGISTIKBASIS DER ARMEE (LBA)

Die in den vergangenen Jahren aufgedeckten Fälle von Wirtschaftsbetrug stürzten weltweit angesehene Firmen nach deren Aufdeckung in den Ruin. Als Beispiele für betroffene Unternehmen seien Enron (2001), WorldCom (2002) oder Parmalat (2003) genannt. Bei einer vom Wirtschaftsprüfungsunternehmen KPMG im Jahre 2006 veröffentlichten Befragung von Führungskräften aus 420 deutschen Unternehmen waren über 60 Prozent der Befragten der Ansicht, dass wirtschaftskriminelle Handlungen in der nächsten Zeit zunehmen werden. Zudem gehen die Befragten davon aus, dass nur jeder fünfte Fall aufgedeckt wird. Statistiken zeigen auf, dass grosse Schäden zwar durch Personen im Management einer Firma oder eines Konzerns verursacht werden. Gleichzeitig aber werden kleine Delikte in der Regel von Angestellten ausgeübt. In den USA sind laut einer Studie in 42 Prozent der Betrugsfälle bei einer durchschnittlichen Deliktsumme von $250 000 Manager involviert; in 64 Prozent der Fälle handelt es sich um Angestellte bei einer durchschnittlichen Deliktsumme von $70 000. Dass sich Unterschlagungen durchaus lohnen können, zeigt der Vergleich zwischen Bankräubern und Bankangestellten: In den USA erbeuteten erstere bei Überfällen im Durchschnitt $2500, letztere bei einer Unterschlagung im Mittel $25 000!

Fallbeispiel einer Unterschlagung in der Schweizer Armee

Genauso wie im Zivilleben treten auch während des Militärdienstes betrügerische Handlungen auf: Jedes Jahr werden 15 bis 20 solcher Fälle mit Schadenssummen zwischen einigen hundert bis zu zehntausend Schweizer Franken aufgedeckt. Zudem lieferten die Fouriere und Quartiermeister im Jahre 2006 etwa die Hälfte der WK-Truppenbuchhaltungen mit Kontendifferenzen nach Bern ab. Dies ist hauptsächlich auf Ausbildungsdefizite zurückzuführen, denen mit einem neuen Ausbildungsmodell begegnet werden soll. Im Gegensatz dazu ist bei Unterschlagungen immer von einer bewussten Regelverletzung oder Bereicherungsabsicht auszugehen. Nachfolgendes Beispiel soll dies verdeutlichen:

Eine Kompanie befindet sich ausserhalb des Bataillon-Rahmens in einem Ausbildungsdienst der Formation (ADF). Wie in solchen Fällen üblich, werden Soldaten, welche ihr Soll an Diensttagen erfüllt haben, vorzeitig aus dem ADF entlassen. Nach Ende des ADF melden sich diese beim Kompanie-Kommandanten, da sie den Sold, die EO-Karten und die Dienstbüchlein noch nicht erhalten haben. Der Kompanie-Kommandant bietet den Fourier der Kompanie zwecks Klärung der Ungereimtheiten zu einem Diensttag auf, zu welchem dieser jedoch nicht erscheint. In der daraufhin eingeleiteten Strafuntersuchung gibt der Beschuldigte an, dass er die Soldgelder – insgesamt knapp CHF 1500 – nach Hause genommen, diese dann aber auf Grund beruflicher Belastung zu versenden vergessen hat.



Das Modell «fraud-triangle» (Betrugs-Dreieck) zeigt, dass Unterschlagungen grundsätzlich drei Aspekte aufweisen: die Gelegenheit, einen Grund und eine Rechtfertigung.

Diese Erklärung stellt sich im Laufe der Ermittlungen als unglaubwürdig heraus, da der Beschuldigte arbeitslos ist. Auch über den Verbleib der Dokumente und des Geldes macht dieser widersprüchliche Angaben, worauf der Untersuchungsrichter eine Hausdurchsuchung einleitet, anlässlich welcher die Militärpolizisten die Dokumente und die geöffneten, leeren Soldtaschen sowie eine Sammlung von Videokassetten des Zentrums elektronische Medien (ZEM) sicherstellen. Daraufhin übergibt der Beschuldigte dem Untersuchungsrichter Geld im Umfang des unterschlagenen Betrages, das er von seiner Freundin als Darlehen bekommen hat. Weitere Ermittlungen und Einvernahmen ergeben, dass schon in früheren ADF Probleme mit dem Beschuldigten aufgetreten sind. Dazu zählen Unstimmigkeiten mit der Soldverteilung, der Diensttageabrechnung und eine verschwundene Kiste mit Videokassetten des ZEM. Der Beschuldigte gab damals an, dass er diese der Post übergeben und keine Kenntnis über ihren weiteren Verbleib habe. Während des Abverdienens wurde der Beklagte auf Grund einer Unstimmigkeit in der Buchhaltung von circa CHF 1000 betrieben, trotz Schuldanerkennung hat er aber nie eine Teilzahlung geleistet. Gemäss Antrag des Untersuchungsrichters ist der Beschuldigte zu degradieren und von der persönlichen Dienstleistung zu dispensieren.

Was begünstigt betrügerisches Verhalten am Arbeitsplatz?

Um Betrug am Arbeitsplatz vorzubeugen, müssen die ihn begünstigenden Faktoren bekannt sein. In der 2006 von KPMG durchgeführten Studie gaben die befragten Personalverantwortlichen folgende Gründe an:

- In 73 Prozent der in ihrer Firma begangenen Betrugsdelikte war es fehlende Loyalität zum Unternehmen;
- in 65 Prozent waren es finanzielle oder private Schwierigkeiten der handelnden Person;
- in 38 Prozent ein aufwändiger Lebensstil;
- in 31 Prozent Unzufriedenheit am Arbeitsplatz;
- in 20% falsche Anreizstrukturen und
- in 11 Prozent charakterliche Gründe.

Ein in diesem Zusammenhang häufig zitiertes Modell ist das von Donald R. Cressey in den fünfziger Jahren postulierte «fraud-triangle» (Betrugs-Dreieck). Auf Grund der Analyse diverser Unterschlagungen stellte Cressey fest, dass diese Handlungen jeweils folgende drei Aspekte aufwiesen: Die sich strafbar gemachten Personen hatten die Gelegenheit zur Ausführung der Tat, es lag ein für sie persönlich bedeutender Grund dazu vor und sie konnten die Tat im Nachhinein vor sich selbst rechtfertigen. Um ein Betrugsdelikt durchführen zu können, muss also in erster Linie die Möglichkeit dazu vorhanden sein. Sie ergibt sich z.B. durch eine entsprechende Aufgabe im Unternehmen und die damit verbundenen Kompetenzen (Vertrauensposition), durch eine schwache oder fehlende Kontrolle oder durch eine fehlende Trennung von Rechnungsstellung und Buchhaltung. Besonders häufig sind Personen in Positionen involviert, in welchen direkt mit Geld gearbeitet wird.

Fortsetzung auf Seite 14

Können Betrugsdelikte aufgedeckt werden, ist es wichtig, die Täter auch zu bestrafen, da andernfalls das Ausbleiben von Sanktionen andere Mitarbeiter zur Nachahmung ermutigt. Neben der Gelegenheit spielt der Aspekt des Drucks, welche sich die handelnde Person ausgesetzt fühlt, bei beinahe allen Betrugsfällen eine wichtige Rolle. Die dafür verantwortlichen Faktoren lassen sich in die Kategorien Finanzen, Laster und Arbeit einteilen. Finanzielle Probleme können viele Ursachen haben und sind oft auch Ausdruck einer schwierigen Lebenssituation: sozialer Druck, ein über den eigenen Verhältnissen liegender Lebensstandard, hohe Schulden, Scheidung und damit verbundene Unterhaltszahlungen. Zur Kategorie der Laster zählen unter anderem Alkohol- und Drogenprobleme und Spielsucht. Ein häufiges Motiv im Arbeitsumfeld stellt Rache auf Grund erlebter ungerechter Behandlung dar: ungerechte Entlöhnung und Ausschüttung von Boni, entgangene Beförderung, schlechte Behandlung durch den Vorgesetzten, aber auch unrealistisch hohe Zielvorgaben.

Schliesslich versuchen die meisten Betrüger ihre Tat zu rechtfertigen, indem sie – ihrer Meinung nach rationale – Gründe dafür angeben: «Ich arbeite so viel – ich habe dieses Geld verdient», – Ich benötige dieses Geld dringend und werde es auch wieder zurückbezahlen», «Andere machen das auch», «Das ist doch nicht viel», «Es ist für einen guten Zweck», «Ich kann nicht zulassen, dass ich alles verliere – mein Auto, das Haus, alles.» Solche Rationalisierungen helfen den Betrügern einerseits, sich für die Tat zu motivieren, andererseits das schlechte Gewissen verstummen zu lassen.

Einige der oben aufgeführten Aspekte lassen sich auch in unserem Fallbeispiel finden: Der Fourier hat tagtäglich mit grösseren Geldbeträgen zu tun, sei dies bei der Bezahlung von Rechnungen oder auch bei der Soldauszahlung mit Bargeld. Im Laufe einer Dienstleistung kann es sich dabei um Beträge zwischen einigen hunderttausend bis zu mehreren Millionen Franken handeln. Die Verlockung zur Selbstbereicherung kann gross sein, und es bieten sich dem Fourier gleichzeitig vielfältige Möglichkeiten, Geld zu unterschlagen, da er vollumfänglich für die Buchhaltung einer Einheit zuständig ist. Im Fallbeispiel fehlte zudem eine direkte Kontrolle durch den Quartiermeister, welcher im Bataillons-Stab eingeteilt ist und nicht gleichzeitig Dienst leistete. Offensichtlich stand der Fourier unter finanziellem Druck, was mit seiner Arbeitslosigkeit zusammenhängen könnte. Der Beklagte rechtfertigte sein Verhalten beim Verhör, indem er aussagte, dass er vergessen habe, den Sold zu verschicken. Es könnte auch sein, dass er nie die Absicht hatte, das Geld zu unterschlagen, sondern sich einredete, dass er das Geld schon noch ausbezahlen werde. Weiter zeigt der Fall auch auf, dass häufig mit Betrugsdelikten geringeren Schweregrades begonnen wird (Videokassetten) und das Ausmass des schädigenden Verhaltens zunimmt, wenn die Sache nicht auffliegt und nicht interveniert wird.

Frühwarnindikatoren und Massnahmen gegen Betrug im Unternehmen

Gut lässt sich anhand des Fallbeispiels auch zeigen, dass es Anzeichen gibt (sog. Red Flags), anhand welcher auf betrügerisches Verhalten geschlossen werden könnte. Folgende Verhaltensweisen können als Frühwarnindikatoren angesehen werden: Frustration und Unzufriedenheit, hohe Schulden, Ausleihe von Geld aus dem Kollegenkreis, Änderungen im Verhalten (Drogen, Alkohol, Spielsucht, Arbeitslosigkeit) etc. Gemäss einer Studie der Result Group aus dem Jahre 2006 sind Informationen über Unregelmässigkeiten durch unternehmensinterne Mitarbeiter mit 34 Prozent der wichtigste Faktor zur Aufdeckung von Wirtschaftkriminalität, noch vor dem internen Kontrollsystem (23 Prozent) oder dem Zufall (17 Prozent). Diese Zahlen zeigen auf, wie wichtig es ist, die Problematik betrügerischer Handlungen in der Unternehmung zu kommunizieren und die Mitarbeiter dazu anzuhalten, Auffälligkeiten und Ungereimtheiten einer entsprechend definierten Stelle zu berichten. Je nach Unternehmung empfiehlt sich die Einführung eines sogenannten «Whistle-Blowing-Systems», welches garantiert, dass der Informant anonym bleibt und somit nicht selbst Sanktionen befürchten muss. Sehr wichtig ist auch die Formulierung und Kommunikation unternehmensinterner Verhaltensgrundsätze, deren Nichtbeachtung gemäss der KPMG-Studie in 80 Prozent der Fälle für die Verletzung moralischer und rechtlicher Standards verantwortlich gemacht wird.

Projekt zur Verhinderung betrügerischer Handlungen im Truppenrechnungswesen

Unser Fallbeispiel zeigt, dass auch das Militär von betrügerischen Handlungen betroffen ist. Das Risiko hierfür ist besonders hoch in den Positionen, deren Inhaber direkt mit Geld zu tun haben (also Truppenbuchhalter, Fouriere und Quartiermeister). Wie mit den genannten Massnahmen aufgezeigt, ist die Verhinderung von Betrug am Arbeitsplatz in erster Linie Aufgabe der Unternehmensleitung. Da es sich bei den im Militärdienst verwalteten Beträgen um Steuergelder handelt, ist dieser Thematik ein besonderes Augenmerk zu schenken.

Diese Überlegungen haben den Chef des Truppenrechnungswesens der Logistikbasis der Armee (C Trp Rw) dazu bewogen, erste Ideen zur Verhinderung betrügerischer Handlungen zu entwickeln und die Zusammenarbeit mit der Rekrutierung zu suchen. Der Zeitpunkt dafür ist günstig gewählt: Die Armee XXI, die Rekrutierung und die angepassten Kaderlaufbahnen sind seit drei Jahren in Kraft, erste Erfahrungen mit dem neuen System konnten bereits gesammelt und Verbesserungen eingeleitet werden. Bei der Verhinderung betrügerischer Handlungen in der Armee soll im Bereich des Truppenrechnungswesens Pionierarbeit geleistet und eine empirische Erfolgskontrolle durchgeführt werden. Die Arbeitsgruppe definierte dazu vier Bereiche, in welchen Massnahmen umgesetzt werden: Selektion, Information und Ausbildung, Betreuung sowie Kontrolle und Bestrafung.

1. Konsequente Selektion: Fourier- und Quartiermeister-Anwärter durchliefen bis anhin in der Rekrutierung anlässlich der Kaderbeurteilung Stufe II (KB II) dieselbe psychologische Überprüfung wie die Feldweibel- und Offiziers-Anwärter. Ab diesem Jahr wird zusätzlich für alle Anwärter, welche im Truppenrechnungswesen tätig sein wollen, ein strukturiertes Interview durchgeführt. Dieses stellt eine Ergänzung zur im Persönlichkeitsfragebogen enthaltenen Integritätseinschätzung dar und vertieft die Themenbereiche Devianzerfahrung (Schulden und Strafen), Einstellung zu Regeln und Vorschriften, Selbstkontrolle, Einstellung zu Unehrlichkeit und Rationalisierungstendenz. Die Psychologin oder der Psychologe füllt zu Handen des C Trp Rw ein Beurteilungsformular aus, welches die Resultate aus dem Integritätsfragebogen und ein Kurzgutachten zum Interview umfasst. Nachdem der Schulkommandant entschieden hat, wer für die entsprechende Ausbildung zugelassen wird, wird ein Straf- und Betreibungsregisterauszug eingefordert und vom C Trp Rw eine umfassende Aktenprüfung vorgenommen. Während der Kaderausbildung in Sion VS führt der C Trp Rw mit jedem Fourier-Anwärter ein persönliches Gespräch. Am Ende dieses Gespräches hat der Anwärter eine Verpflichtungserklärung (Code of Conduct) zu unterzeichen, womit er bezeugt, dass er das ihm zukünftig anvertraute Geld nur für den vorgesehenen Zweck einsetzen und sich bei fachlichen Unsicherheiten an das Trp Rw wenden wird. Ziel dieser gründlichen Überprüfung der Anwärter ist einerseits die zielgerichtete Selektion hinsichtlich einer verantwortungsvollen Position, indem aktuell vorliegende und vergangene Probleme erfasst werden (z.B. Schulden, begangene Straftaten, ungünstige Einstellung), andererseits eine Sensibilisierung des Anwärters für die grosse Verantwortung im Umgang mit Steuergeldern.

2. Information und Ausbildung: Anlässlich der Kaderausbildung hält der C Trp Rw einen Vortrag über die ethischen und moralischen Grundsätze für Truppenbuchhalter. Er erläutert den angehenden Fourieren, welche Verhaltensweisen nicht geduldet werden, was die Auslöser für Betrugsdelikte sein können, welche Massnahmen zu deren Reduktion durchgeführt werden und mit welchen Strafen im Vergehensfall zu rechnen ist. Das Ziel dieser Ausbildungssequenz besteht darin, dass allen Anwärtern absolut klar wird, wie sie sich in ihrer Funktion zu verhalten haben und welche Handlungen als Vergehen von der Militärjustiz geahndet werden

3. Anbieten einer Betreuung: Der C Trp Rw will verhindern, dass die Anwärter in ihm eine blosse «Kontrollinstanz mit erhobenen Drohfinger» sehen. Während des persönlichen Gespräches und der Ausbildungssequenz legt er daher viel Wert auf Zusammenarbeit, Kommunikation und Transparenz. So richtet er den dringenden Appell an die Anwärter, sich bei persönlichen oder finanziellen Problemen direkt bei ihm zu melden, um gemeinsam oder aber in Zusammenarbeit mit dem Sozialdienst der Armee oder dem Psychologisch-Pädagogischen Dienst der Armee eine Lösung zu erarbeiten.

Fortsetzung folgt in der nächsten Ausgabe.

Weitere Infos über die Logistik können abgerufen werden auf:
www.logistikbasis.ch