

Prof. Dr. Dr. Michael Bock

Personales Risikomanagement in der Kriminalprävention von Spielbanken

Vortrag in Bremen im Sommer 2003

Inhalt

Lücken im Risikomanagement sind teuer	2
Die Accessoires des Glücks	2
Gelegenheit und kriminelle Motivation	3
Die Kriminologie ist zuständig.....	4
Es geht nicht um typische „Kriminelle“	4
Auf den Kontext kommt es an	5
Risikobewusste Personalauswahl	5
Risikobewusster Führungsstil.....	6
Kriterien der Praxistauglichkeit	7

Lücken im Risikomanagement sind teuer

Alle Welt redet von Risiko, Sicherheit und Prävention. Die Banken diskutieren unter dem Stichwort „Basel II“ über die Risiken der Kreditvergabe, an den Börsen ist seit dem großen crash die Risikominimierung, -streuung, -kontrolle angesagt und im öffentlichen Raum ist die innere Sicherheit ein ständiges Thema, dem sich nicht nur die Strafverfolgungsbehörden verpflichtet fühlen, sondern zunehmend die Innenministerien, Ordnungsämter sowie die ins Kraut schießenden kommunalen und Landespräventionsräte. Was bei all diesen Aktivitäten auffällt, die sich zum Teil ganz offensichtlich nur in aufgeregtem Aktionismus erschöpfen, ist eine merkwürdige Resignation gegenüber dem Thema des personalen Risikomanagements. Es wird viel *gerechnet* in den Banken und Börsen, es wird viel über *technisches* Equipment nachgedacht und viel Geld dafür ausgegeben, vielleicht noch über *organisatorische* Abläufe, aber der Mensch selbst, das menschliche Versagen, das riskante oder gefährliche Verhalten von Menschen wird oft als das prinzipiell nicht zu Kalkulierende angesehen. Wenn überhaupt ein Gedanke auf dieses Thema verschwendet wird, redet man von einem vielleicht zu beklagenden, aber nicht beeinflussbaren und deshalb letztlich mehr oder weniger schicksalhaft hin zu nehmenden Restrisiko. Der „Faktor Mensch“ als das große Bermudadreieck des Risikomanagements, von dem man zwar eine Ahnung im Hinterkopf hat, sich aber nicht wirklich damit befassen will, weil die normalen Instrumente der Berechnung, Steuerung und Kontrolle auf diesem Feld nicht ohne weiteres greifen.

Nun, was geht das alles die Spielbanken an? Immerhin gibt es spektakuläre Fälle von kriminellen Manipulationen und Betrug und bitte sehr, das ist natürlich schon klar, zu den Fällen, die Sie selbst kennen, von denen Sie gehört haben und die aufgeklärt sind, müssen wir gedanklich noch die Fälle hinzunehmen, von denen wir nichts wissen, weil sich die Dinge im Sinne der Erfinder erfolgreich entwickeln, weil ein Muster der Absprache sich bewährt, weil die Akteure klug genug sind, nichts zu überstürzen und nichts zu übertreiben. Jenseits der spektakulären, offensichtlichen Verluste, die sich mit einem monetären „Schaden“ eindeutig beziffern, vielleicht sogar versichern lassen, gibt es also dieses unbekanntes Dunkelfeld, das ein unbehagliches Gefühl in der Magengrube erzeugt - neben den ebenfalls eher indirekten und deshalb schwer zu beziffernden Kosten, die durch Skandale welcher Art auch immer für Unternehmen entstehen können. „Negativer Nachrichtenfluss“ oder „negatives Sentiment“ sagen dazu die Börsianer.

Nun sind Spielbanken in verschiedener Hinsicht prototypisch für die hier zu behandelnde Problematik des personalen Risikomanagements. Maßnahmen technischer Risikoprävention haben hier ein nicht zu übersehendes Potential und sie stehen deshalb auch zu recht im Focus Ihrer Aufmerksamkeit, wie ich mir habe berichten lassen. Die Videoüberwachung ist, wie aus Warenhäusern, Parkhäusern und Museen, so auch aus Spielbanken nicht mehr wegzudenken. Ergänzt wird sie durch Kontrollen in den Arbeitsabläufen. Auch hier kann mit elektronischem Equipment einiges erreicht werden – etwa über differenziert codierte Zugangsberechtigungen. Im Einzelnen wissen Sie darüber selbst besser Bescheid, weil das Ihr tägliches Brot ist und Sie deshalb auf diesem Feld Ihre eigenen Experten sind oder auf andere, eben Experten von Sicherheitstechnik zugreifen. Klar ist aber auch, dass dieser – wie ich sie hier zusammenfassend nennen möchte – technisch-organisatorischen Prävention Grenzen gesetzt sind. Schon die Problematik des frei flottierenden ungezählten Geldes bleibt ungelöst.

Die Accessoires des Glücks

Eine Spielbank lebt davon, dass ein gewisses Flair herrscht, eine Atmosphäre, in welcher ein bestimmter Stil der Kommunikation und Begegnung unter ansonsten Fremden möglich sein muss. Das Glück und das Glücksspiel brauchen Accessoires von Licht und Raumgestaltung, von Champagner, Colliers und Designer-Kleidung, ja, man muss das Glück auch in einer von Parfum und Zigarren geschwängerten Luft riechen können. Der technischen und organisatorischen Prävention sind schon allein durch diese nicht dispensierbaren „essentials“ des Geschäftsfeldes „Spielbank“ als solchen Grenzen gesetzt. Oder könnten Sie sich Ihre Gäste - nach elektronischer Durchsuchung, Speicheltest und Kurzschufa - in schalldichten Glaskabinen vorstellen, über Mikrophone mit einer Schaltzentrale kommunizierend und die Kugel oder den Kartenstapel auf einem Monitor verfolgend? Der gläserne Mensch in der Spielbank? Absurd in der Tat, aber in dieser Absurdität

liegen die Grenzen der technisch-organisatorischen Prävention, denn wenn es zum Wesen des Spiels gehört, auf gleichermaßen anonymem wie direktem, unmittelbarem Kontakt und Kommunikation zu basieren, ist damit gleichzeitig immer die Möglichkeit der betrügerischen Manipulation gegeben. Die zwischen Personal und Gast vereinbarte semantische Codierung von Worten und Gesten, etwa dass „schwarz“ „rot“ heißen soll und der Griff zur Fliege gute Chancen verheißt, ist eine grundsätzlich jenseits der technisch-organisatorischen Prävention liegende Möglichkeit.

Es bedeutet sogar einen gewissen Hohn, dass der Beobachter hinter der Videokamera die Zeichen sieht und die Worte hört, aber gerade ihren Sinn nicht versteht. So hat die technisch-organisatorische Prävention nicht nur Grenzen, die in der Sache selbst liegen, sondern sie verleitet auch dazu, sich in einer vermeintlichen Sicherheit zu wiegen, alles „im Griff“ zu haben, einen Überblick über „den Laden“ zu haben und wie dergleichen markige Floskeln der Selbstberuhigung auch immer heißen mögen. Technisches Equipment wiegt insofern oft in eine falsche Sicherheit und lässt – allgemeiner menschlicher Schwäche entsprechend – die übrige Aufmerksamkeit und Wachsamkeit sinken.

Gelegenheit und kriminelle Motivation

Das bedeutet nun freilich nicht, dass die technisch-organisatorische Prävention nicht durchaus ihren Rang und ihren Stellenwert in einer sicherheitsorientierten Gesamtperspektive hätte. Um dies zu verdeutlichen, hilft ein Blick in die kriminologische Erfahrung.

Es hat sich gerade in dieser Hinsicht sehr viel getan in der Kriminalprävention der letzten 20 Jahre. Die Videoüberwachung habe ich schon erwähnt, in einem weiteren Sinn kann man die gesamte städtebauliche und architektonische Planung hinzusetzen, die Beleuchtung oder komplette Beseitigung so genannter Angsträume, die Sicherung von Fahrzeugen und Gebäuden durch Alarmanlagen und Wegfahrsperrern. Hinzu kommt die Präsenz von Ordnungs- und Sicherheitskräften in Fußgängerzonen, Straßenbahnen und einschlägig bekannten Treffpunkten der verschiedenen „Szenen“ von Subkultur und Kriminalität.

In kriminologischer Terminologie geht es bei all diesen Bemühungen um eine Verschlechterung der Gelegenheitsstrukturen für die Begehung von Straftaten. Mit Kontrollpräsenz und Technik sollen die Hürden erhöht und jedenfalls diejenigen Personen von der Begehung von Straftaten abgehalten werden, bei denen nur die Situation, nur die günstige Gelegenheit den sprichwörtlichen Dieb macht. Man spricht hier deshalb auch gerne von „sekundärer“ Prävention und stellt sie der „tertiären“ Prävention gegenüber, bei der es um diejenigen Personen geht, bei denen diese Hürden nicht ausgereicht haben, die straffällig geworden sind und bei denen die Prävention natürlich darauf gerichtet sein muss, dass sie nicht wieder erneut straffällig werden. Unter der „primären“ Prävention versteht man dagegen die großen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, etwa von Arbeitsmarkt und Bildungssystem einer Gesellschaft, von denen natürlich die Kriminalität auch abhängt, aber doch in einer eher indirekten und schwer kriminalpolitisch beeinflussbaren Weise. Technisch-organisatorische Prävention ist also „sekundäre“ Prävention in dem Sinn, dass sie riskantes Verhalten dadurch erst gar nicht aufkommen lassen möchte, dass sie gute Gelegenheiten vermässelt, während die „primäre“ Prävention dafür zu früh und zu unspezifisch ansetzt und die „tertiäre“ Prävention erst zum Zug kommt, wenn es zu spät ist.

Es ist nun sehr aufschlussreich, dass die wissenschaftlichen Studien, in denen derartige Projekte der „sekundären“ bzw. „technisch-organisatorischen“ Prävention evaluiert d. h. einem Test bezüglich der Frage unterzogen worden sind, ob denn die erhofften Kriminalitätsreduzierungen auch tatsächlich eingetroffen sind oder nicht, eine recht eindeutige Gesamttendenz aufweisen. In Kriminalitätsbereichen und bei Tätergruppen, bei denen es in der Tat nur um den Reiz der Situation und nur um die gute Gelegenheit geht, bewirkt die Verschlechterung der Gelegenheitsstrukturen eine signifikante Reduzierung der Kriminalität. In anderen Bereichen hingegen, in denen wir es mit einer starken inneren Motivation oder einer drängenden persönlichen Problemlage des Täters zu tun haben, sind verschiedene Verlagerungseffekte beobachtet worden. So haben sich z. B. Drogenszenen nach ihrer Austrocknung räumlich verlagert, das organisierte Verbrechen weicht auf andere Deliktgruppen aus. Es werden andere Zeiten und andere Opfer gesucht, wenn der innere Druck oder die strategische Kompetenz stärker ist als der bloß situative Reiz der guten Gelegenheit.

Kurzum – auf die technisch-organisatorischen Vorkehrungen bezogen, die Sie in Ihren Häusern treffen, dürfte dasselbe zutreffen, dass sie nämlich sehr wohl in der Lage sind, sowohl Gästen als auch Mitarbeitern, die in einer Art von „Grenzmoral“ agieren, etwas die

Lust nehmen. Sie vermindern einerseits den Reiz der Gelegenheit, erhöhen andererseits den Aufwand für zeitliche und organisatorische Planung und Absicherung von Straftaten. Insofern haben sie eine durchaus wichtige präventive Funktion. Umgekehrt muss man aber auch sehen, dass wie in der allgemeinen Kriminalprävention so auch in einer Spielbank diese Hürden einer starken inneren Motivation nichts entgegensetzen können, sei es, dass diese auf einer bestimmten Schwäche beruht, etwa einer Drogenabhängigkeit oder einem inadäquaten Anspruchsniveau, sei es, dass sie auf einer besonderen Stärke beruht, etwa einer besonderen Fähigkeit zur Planung und Durchführung von langer Hand vorbereiteter Betrugsmanipulationen, die ohne beträchtliches Geschick, Durchhaltevermögen und situative „coolness“ nicht zu haben sind.

Die Kriminologie ist zuständig

Das personale Risikomanagement, die personale Prävention soll also keineswegs die technisch-organisatorische Prävention ersetzen, sondern sie möglichst sinnvoll ergänzen. Dann aber ist die Frage unabweisbar: wie kann das gehen?

Meine Damen und Herren,

es ist die kriminologische Forschung, die uns den Blick für *riskante Verhaltensweisen* der Menschen öffnet. Sie zeigt uns *soziale Auffälligkeiten* des Lebenszuschnitts, zeigt uns die Persönlichkeitszüge, die Menschen immer wieder in *Schwierigkeiten* führen, sie zeigt uns frühzeitig Fehlentwicklungen in der Biographie der Menschen an, längst bevor es zu Straftaten kommt, längst bevor das Kind in den Brunnen gefallen ist.

Aber warum kann die kriminologische Forschung das? Ganz einfach, weil sie sich gerade nicht nur mit Kriminellen beschäftigt, sondern auch mit der Durchschnittspopulation. Erst aus der genauen Beobachtung der Lebensgewohnheiten der Durchschnittspopulation wird im Vergleich sichtbar, was bei straffälligen Menschen anders ist. Durch die Auswertung geeigneter Vergleichsuntersuchungen ist es möglich geworden, die persönlichen Verhältnisse eines Menschen auf einem Kontinuum zwischen völliger sozialer Integration auf der einen Seite und massiver sozialer Auffälligkeit auf der anderen Seite einzuordnen, auch wenn es noch nicht zu Straftaten gekommen ist. Die Kriminologie verfügt damit über ein erfahrungswissenschaftlich abgesichertes Instrumentarium, mit dem im Einzelfall zu erkennen ist, ob entsprechende Gefährdungspotentiale vorliegen oder nicht. Und dabei hat es sich eben herausgestellt, dass es oft gar nicht eine besondere Geldgier ist, die Menschen dazu bringt, Straftaten zu begehen, sondern dass es charakteristische Lebensstile, Grundintentionen der Persönlichkeit oder auch vorübergehende Lebenskrisen sind, aus denen sich starke kriminelle Motive speisen. Dies wiederum hat zur Folge, dass man sie bei methodisch korrekter Diagnostik auch einigermaßen zuverlässig erkennen kann. Gerade im Bereich der Eigentums- und Vermögensdelikte, um die es Ihnen ja in erster Linie geht, lassen sich geradezu klassische Konstellationen des Lebensstils finden, bei denen es nach den einfachen Regeln des sozialen Lebens gar nicht anders sein kann, als dass eine sich eigendynamisch verstärkende Geldknappheit einen elementaren Druck erzeugt, sich irgendwie, und wenn es nicht anders geht, eben mit Straftaten aus der Klemme zu helfen – scheinbar, denn der dauerhafte Erfolg ist doch eher selten.

Es geht nicht um typische „Kriminelle“

Dabei ist es durchaus nötig und möglich, zwischen verschiedenen Typen und Verlaufsformen zu differenzieren. Weder unter Ihren Gästen noch unter Ihren Mitarbeitern werden sie Menschen mit den äußerlich sichtbaren oder anders sinnlich wahrnehmbaren Zeichen sozialer Auffälligkeit finden - nicht die Alkoholfahne oder schlampige Kleidung, nicht das ungepflegte oder ausgeschlagene Gebiss, die ungewaschenen Haare oder die Tätowierung auf der Hand. Nein, das sorgsam gepflegte Äußere gehört gerade zum Wesen der Spielbank, zu den Accessoires des Glücks und ist insofern gerade integraler Teil der Zugangsvoraussetzungen zu den Möglichkeiten, in diesem Ambiente Straftaten zu begehen. So wie ein Arzt zunächst einmal als Arzt erfolgreich sein muss, bevor er betrügerische Abrechnungen erstellen kann und ein Kfz-Meister erst einmal solide gearbeitet haben muss, bevor er überhöhte Rechnung stellen oder gebrauchte Teile einbauen kann, lebt ein Mitarbeiter einer Spielbank natürlich davon, dass die geläufigen Insignien der Auffälligkeit gerade fehlen. Den Prototyp „des“ Kriminellen, wie man ihn als „Knacki“ oder „Aso“ aus dem Fernsehen kennt, wird man daher unter den Mitarbeitern einer Spielbank nicht finden.

Wohl aber lassen sich bestimmte Auffälligkeiten des Freizeitverhaltens, des Kontaktverhaltens, übersteigter Konsumwünsche, Suchtprobleme oder auch Persönlichkeitszüge

wie Bedenkenlosigkeit und Rücksichtslosigkeit erkennen - wenn man denn mit den geeigneten diagnostischen Instrumenten danach sucht. Alarmzeichen und Warnsignale, dies folgt daraus, können Sie daher nur wahrnehmen, wenn Sie in kommunikativem Kontakt mit ihren Mitarbeitern stehen, wenn Sie sich ein Bild ihres Lebens *außerhalb* des Arbeitsplatzes machen können, denn das Bild *am* Arbeitsplatz ist makellos. Kennen Sie aber z. B. die Wohnungen Ihrer Mitarbeiter? Und doch sagt gerade der Raum, in dem sich jemand aufhält, mehr über die Persönlichkeit eines Menschen als vieles andere, was man nach seinem Verhalten am Arbeitsplatz von ihm denken und erwarten würde.

Auf den Kontext kommt es an

So ganz einfach ist das für personales Risikomanagement Wesentliche freilich nun auch wieder nicht zu erkennen, denn die kriminologische Bedeutung der Eigenheiten des Lebensstils eines Menschen erschließt sich oft erst in einer komplexen Betrachtungsweise. Und es ist ein besonderer, geschulter Blick nötig, eben der Blick, der durch Vergleich mit den Lebensgewohnheiten der Durchschnittspopulation auf die Spezifika krimineller Risiken geeicht ist. Nur wenn ich weiß, wonach ich suchen soll, sehe ich auch etwas Besonderes und nicht nur das, was ich nach dem Sprichwort ohnehin im Herzen trage.

Nehmen wir das Beispiel einer Scheidung bei einem Mitarbeiter. Macht ihn das nun vulnerabler? Erhöht dieser Umstand das Risiko, dass er aus der Bahn gerät? Das kann sein, muss aber nicht. Denkbar ist, dass sein gesamtes Lebensgefüge zusammenbricht. Er hat weniger Geld zur Verfügung, weiß nicht, wie er seinen Haushalt besorgen soll, was er in seiner Freizeit machen soll, er fängt zu trinken, zu koksen oder selbst zu „zocken“ an, geht in teure Clubs, hat wechselnde kostspielige Freundinnen, schläft zu wenig, wird krank usw. Die Spirale ist leicht vorstellbar und die kriminelle Risikoerhöhung ebenfalls. Es kann aber auch ganz anders sein. Mit der Scheidung endet ein langes Martyrium. Die eigenen Lebensperspektiven gewinnen Raum. Was man schon immer wollte, lässt sich jetzt realisieren, Betrinken ist nicht mehr nötig, ein kostspieliges Doppelleben mit Prostituierten hört auf, nächtliche Streitereien entfallen, Stetigkeit, Gesundheit und Lebensfreude kommen zurück. Auch diese Spirale ist leicht vorstellbar und die kriminelle Risikominde- rung ebenfalls.

Oder nehmen wir als zweites Beispiel das Faktum, dass ein Mitarbeiter Golf spielt. Ein relativ teures Hobby, gewiss. Ist das nun der Einstieg in das kriminell gefährdende inadäquat hohe Anspruchsniveau mit der eingebauten Spirale von Geldknappheit und Kriminalität? Kann sein, muss aber nicht. Denkbar ist die finanzielle Katastrophe mit viel zu teurem, auch wechselndem Gerät, mit teuren „gesellschaftlichen“ Begleiterscheinungen des Golfens, mit Folgen des Mithaltenwollens bezüglich Auto, sonstiger Kleidung, Wohnumfeld, Lokalitäten und anspruchsvoller Kontakte. Ich denke, bezüglich solcher Spiralen ist auch Ihnen nichts Menschliches fremd und auch hier ist die Möglichkeit der kriminellen Risikoerhöhung offensichtlich. Es kann aber auch in diesem Fall ganz anders sein. Der Sport steht im Vordergrund, eine starke, aber gezügelte Leidenschaft für ein Hobby, dem andere finanzielle Wünsche untergeordnet werden: kein teurer Urlaub, keine teure Wohnung, kein teures Auto. Stabilität der Freizeitgestaltung, Gesundheit, seelisches Gleichgewicht und körperliches Wohlbefinden aus einer sinnvollen Betätigung in guter Luft und das Auge verwöhnender Natur und Landschaft – und schon hat das Faktum „Hobby Golf“ eine ganz andere und in diesem Fall mit Sicherheit kriminoresistente Bedeutung.

Bei der Scheidung wie beim Golfspielen kommt es eben auf den Kontext und die konkreten Modalitäten an und so verhält es sich auch bei anderen Verhaltensweisen, deren kriminologische Bedeutung sich erst im komplexen Gesamtbild erschließt. Aber wieder gilt: als Kriminologe ist man bei diesen Fragen gerade nicht auf die persönliche Intuition und Erfahrung, nicht auf seinen sprichwörtlichen Riecher angewiesen, sondern man kann sich einer ausgearbeiteten wissenschaftlich fundierten Systematik bedienen, die zu schlüssigen und nachvollziehbaren Resultaten führt.

Risikobewusste Personalauswahl

Für Ihre unternehmerische Praxis sehe ich vor allem zwei große Anwendungsgebiete. Zum einen die Auswahl von Mitarbeitern, insbesondere bei den Croupiers. Kriminelle Gefährdungen zeichnen sich zwar nicht immer, aber oft relativ früh in der Biographie eines Menschen ab. Es ist also durchaus der Mühe wert, die üblichen Auswahlverfahren für die Ausbildung zum Croupier durch ein Modul zu ergänzen, das sich auf die diagnostischen Möglichkeiten der Kriminologie für personales Risikomanagement stützt.

Dies gilt zwar ganz generell für Unternehmen, aber für Spielbanken doch in einer gesteigerten Dringlichkeit. Es wäre fahrlässig, die Augen davor zu verschließen, dass schon die Berufswahl in diesem Bereich einen Selektionseffekt hat. Das Berufsbild „Croupier“ zieht andere Persönlichkeiten an als meinetwegen das Berufsbild des Metzgers oder des Finanzbeamten. Möglicherweise sind es dabei gerade falsche, überzogene und unrealistische Erwartungen, die den Zugang zu diesem Beruf steuern. Es ist auch zu vermuten, dass die Accessoires des Glücks, von denen oben die Rede war, auch hier eine Rolle spielen und latente Träume und Hoffnungen vom großen Coup und der großen weiten Welt nähren, auch wenn sie nicht offen eingestanden werden. Bekannt ist auch ein Phänomen, das man im Fachjargon „fatalistische Attribuierung“ nennt. Man findet sie bei Menschen, die ihre Situation, ihr Leben, eben alles, was ihnen widerfährt, nicht auf ihr eigenes Verhalten, ihre eigene Leistung oder ihr eigenes Versagen zurückführen, sondern auf das Schicksal, auf Glück und Pech. Es ist durchaus zu vermuten, dass auch diese Einstellung - gewiss nicht bei allen und gewiss in unterschiedlichem Ausmaß - bei angehenden Croupiers verbreiteter ist als anderswo. Ja, vermutlich finden wir diesbezüglich sogar auf beiden Seiten des Spieltischs verwandte Orientierungen. Die eigentümliche Faszination des Ortes, an dem das Glück wohnt, erzeugt eine ähnliche Affinität zwischen Croupier und Gast wie zwischen Räuber und Gendarm und zwischen Wilderer und Förster. Ich möchte diesen Aspekt nicht übertreiben, aber in diesem Beruf ist eine gesteigerte Enttäuschungsanfälligkeit geradezu konstitutiv, denn die Arbeit ist hart, das Gehalt eher durchschnittlich, die Aufstiegschancen gering und also der Abstand zu dem, was man in den Gästen sieht oder aufgrund der glänzenden Fassade vermutet, durch eigene Leistung und Aufstieg nicht erreichbar. Der „anomische Druck“, ein Fachausdruck, mit dem in der kriminologischen Forschung die Kluft zwischen Wünschen und Möglichkeiten, Träumen und Fakten bezeichnet wird, gehört daher zum Alltag der Spielbank. Er ist die dunkle Seite, die Kehrseite der Accessoires des Glücks, wenn Sie so wollen, die Erfahrung von Pech, Maloche und trister Routine. Und auch hier verstehen sich Gast und Croupier blind und ohne Worte, weil beide die Launen des kapriziösen Glücks kennen und aus der intimen Kenntnis der Abläufe auch wissen, wie man ihm vielleicht auf die Sprünge helfen kann.

Da braucht man Menschen mit Bodenhaftung und Realitätssinn und es ist durchaus möglich, kriminologisch zu erkennen, ob sich in den Revanzbezügen oder der Wertorientierung schon das komplette Arsenal für die enttäuschten Hoffnungen findet oder nicht. Vorsicht ist freilich auch in diesem Bereich vor vorschnellen Trugschlüssen geboten. So kennt die Kriminologie mit dem Typus der „Kriminalität im Rahmen der Persönlichkeitsreifung“ eine Verlaufsform, bei der durchaus Straftaten vorkommen und bei der vor allem Freizeitgestaltung und Kontakte soziale Auffälligkeiten aufweisen. Cliques, Szenen, Musik, Drogen, lauter aufregende Dinge, die in der Neugier der Jugend und im Protest gegen die spießigen Eltern attraktiv sind, schillernde subkulturelle Gestalten und Orte, durch die man in Kontakt mit kriminellen Milieus gerät und dann auch selbst, meist im Zusammenhang der Clique, mit Straftaten imponiert und zeigt, dass man dazugehört. Aber diese Erscheinungen bleiben ein Episode, gerinnen nicht zur kriminellen Karriere, hören mit der Persönlichkeitsreifung auf. Ist in einem solchen Fall nun eine „Vorstrafe“ ein Ausschlusskriterium? Oder ist ein solcher Mensch nicht sogar besser für den Beruf des Croupiers geeignet, weil er bestimmte Abgründe schon gesehen hat, weil er den Kater des nächsten Morgens schon geschmeckt, weil die Hohlheit der subkulturellen Sprüche und Verheißungen ihn schon angeödet hat und weil er deshalb weniger Flausen und Illusionen im Kopf hat, die früher oder später doch mit Sicherheit enttäuscht würden? Auch hier ist also ein zweiter, ein geschulter Blick nötig, um nicht im Eifer unspezifischer Alltagsbefürchtungen – „einmal kriminell, immer kriminell“ - entscheidende Fehler zu machen.

Risikobewusster Führungsstil

Irgendwann sind die Mitarbeiter dann eingestellt und das personale Risikomanagement wird zu einem Element der Unternehmensführung. Wenn ein konkreter Verdacht besteht, dass ein Mitarbeiter oder Gast betrügt, ist es schon zu spät. Dann braucht man gute Sicherheitsdienste für die Beweissicherung. Die Stärke des kriminologischen Erfahrungswissens besteht aber gerade darin, frühzeitig Gefährdungslagen sichtbar zu machen. Warum sollen Mitarbeitergespräche nicht Themen haben, die hier einschlägig sind? Warum sollen nicht Lebenskrisen zum Anlass genommen werden, das Bild, das man sich von einem Mitarbeiter gemacht hat, aufzufrischen, einer Prüfung zu unterziehen? Dabei wäre es wieder ganz falsch und ganz einseitig, die kriminologische Expertise nur einseitig als Ele-

ment der Kontrolle, Überwachung, also gewissermaßen als Rasiermesser zu gebrauchen, das über Entlassung oder Weiterbeschäftigung entscheidet. Das kann durchaus vorkommen, schöpft aber längst nicht die Kapazitäten aus, die sich für personales Risikomanagement bieten. Die kriminologische Analyse endet ja nicht in einem abstrakten ja oder nein, Risiko hoch oder Risiko niedrig, Daumen rauf oder Daumen runter, sondern sie ermittelt ganz konkret die *Stärken und Schwächen* einer Person. Sie ist daher weit mehr als ein von einer Haltung des Misstrauens gegenüber den Mitarbeitern eingesetztes Überwachungsinstrument, sondern sie zeigt Führung *und* Mitarbeitern, an welchen Eigenheiten der Persönlichkeit und an welchen Lebensgewohnheiten man ansetzen müsste, um das Risiko zu minimieren. Gefragt ist ja nicht bloß *Diagnostik* und eine Entscheidung über ja oder nein. Hinauswerfen ist leicht, aber teuer und es kommt selten etwas Besseres nach. Oft ist eine vertrauensvolle, gemeinsam mit dem Mitarbeiter durchzuführende Bestandsaufnahme seiner gesamten persönlichen, finanziellen und sozialen Situation weit aus billiger und zielführender. Wir müssen und können daher in engem Zusammenhang mit der Diagnose von Risiken eines Mitarbeiters einen Bereich der Hilfe und Förderung sehen, in dem es darum geht, Schwierigkeiten und Lebenskrisen zu bewältigen. Dass das nicht immer geht, versteht sich von selbst. Manchmal ist der klare Schnitt besser. Aber was im konkreten Fall zu tun ist, weiß man eben oft erst nach einer kriminologischen Prüfung und nicht schon vorher.

Kriterien der Praxistauglichkeit

Lassen Sie mich zum Schluss noch ein wenig aus der Schule plaudern und damit verdeutlichen, wieso ich der kriminologischen Analyse für das personale Risikomanagement einiges zutraue.

Zunächst einmal ist klar, dass es immer um ein konkretes Unternehmen, eine bestimmte Spielbank und einen bestimmten Mitarbeiter geht. Wie sich die Dinge durchschnittlich und im allgemeinen verhalten, mag in Fachzeitschriften oder auf Tagungen erörtert werden, Sie aber haben Ihr Unternehmen und Ihren Mitarbeiter im Sinn und sonst nichts.

Die Werkzeuge der Kriminologie, von denen hier die Rede war, tragen diesem Erfordernis Rechnung. Sie erfassen die Art und Weise, in der sich Menschen auf problematische und belastende Umstände der äußeren Lebenssituation oder auf Schwierigkeiten mit sich selbst und anderen einstellen, in einer besonderen, fallbezogenen Weise. Es geht um den einzelnen, konkreten Menschen in *seinen* sozialen Bezügen und *seine* konkreten Lebensumstände, auf die bezogen *sein* Verhalten erfasst und diagnostisch eingeordnet wird. Deshalb lässt es sich ja z. B. gerade nicht generell sagen, wann ein Anspruchsniveau "inadäquat" ist oder wann eine "Vernachlässigung sozialer Pflichten" vorliegt, denn dies ist abhängig von der bei diesem Menschen und nur bei ihm bestehenden familiären und sozialen Einbindung und von den beruflichen Pflichten, die er und nur er zu erfüllen hat. Und deshalb ist mit dem Wissen um Scheidung oder Golfspielen noch nichts gewonnen.

Ein zweites absolutes Muss ist die Aktualität der kriminologischen Expertise. Was nützt Ihnen ein Wissen um Verhaltensweisen und Lebensumstände eines Mitarbeiters oder Auszubildenden, bei denen unklar ist, ob sie jetzt immer noch bestehen bzw. ob sie immer noch von Bedeutung sind. Sie wollen doch wissen, ob *weiterhin gilt*, was bisher galt oder ob gerade in letzter Zeit irgendwelche gravierenden Veränderungen zum besseren oder schlechteren eingetreten sind. Weder eine weiße Weste noch eine Vorstrafe sind für sich aussagekräftig, weil sie sich auf die Vergangenheit beziehen. Natürlich ist der Blick in die Vergangenheit wichtig, denn selten ändert sich alles in einer Biographie. Aber für sich allein genommen ist die Information über die Vergangenheit statisch und retrospektiv. Wir müssen mit der aktuellen Veränderung rechnen – im Guten wie im Schlechten.

Und noch ein drittes Kriterium der Praxistauglichkeit will ich noch einmal hervorheben. Sicherheitsdienste liefern ihnen Technik und Beweise. Eine klare Sache von Problemerkennung, Auftrag und Abwicklung. Sie können etwas tun und müssen nicht in mehr oder weniger optimistischer oder pessimistischer Stimmung darauf warten, was geschieht. So ist es auch im Bereich des personalen Risikomanagements. Es geht nicht um eine Diagnostik, bei der Sie dann zurückgelehnt und einsam im Chefsessel abzuwarten hätten, ob sich ein bestimmtes Risiko tatsächlich realisiert oder nicht. Nein, sie bekommen Mittel und Wege an die Hand, mit denen Sie selbst aktiv gestaltend eingreifen und zusammen mit Ihren Mitarbeitern das Risiko verringern können. Und das macht gute Stimmung!