



Selbstorganisation und organisationale Kriminalität

Markus Pohlmann

0. Die Botschaft



- 1. Selbstorganisierte Regelabweichungen sind normal;**
- 2. Geld ist nicht alles:** Loyale Angestellte und Führungskräfte nehmen selbstorganisiert **Regelverstöße zum Nutzen des Unternehmens** vor;
- 3. Selbstbestimmte Verhältnisprävention** ist effektiver als extern angestoßene Verhaltensprävention.

Inhalt

1. Die Normalität von Regelabweichungen
2. Zwei Arten von Regelabweichungen
3. Zwei Fälle
 - Der Fall VW
 - Der Fall Bottrop
4. Schlussfolgerungen für eine selbstorganisierte Compliance
5. Takeaways

Die Normalität von Regelabweichungen

1. Dienst-nach-Vorschrift-Streiks

Indien 2014

Russland 2015

Belgien 2015

Kanada 2016 etc.



1. Kein Unternehmen kann alle Regeln befolgen;
2. Viele selbstorganisierte Regelabweichungen sind nützlich für das Unternehmen;

1. Die Normalität von Regelabweichungen

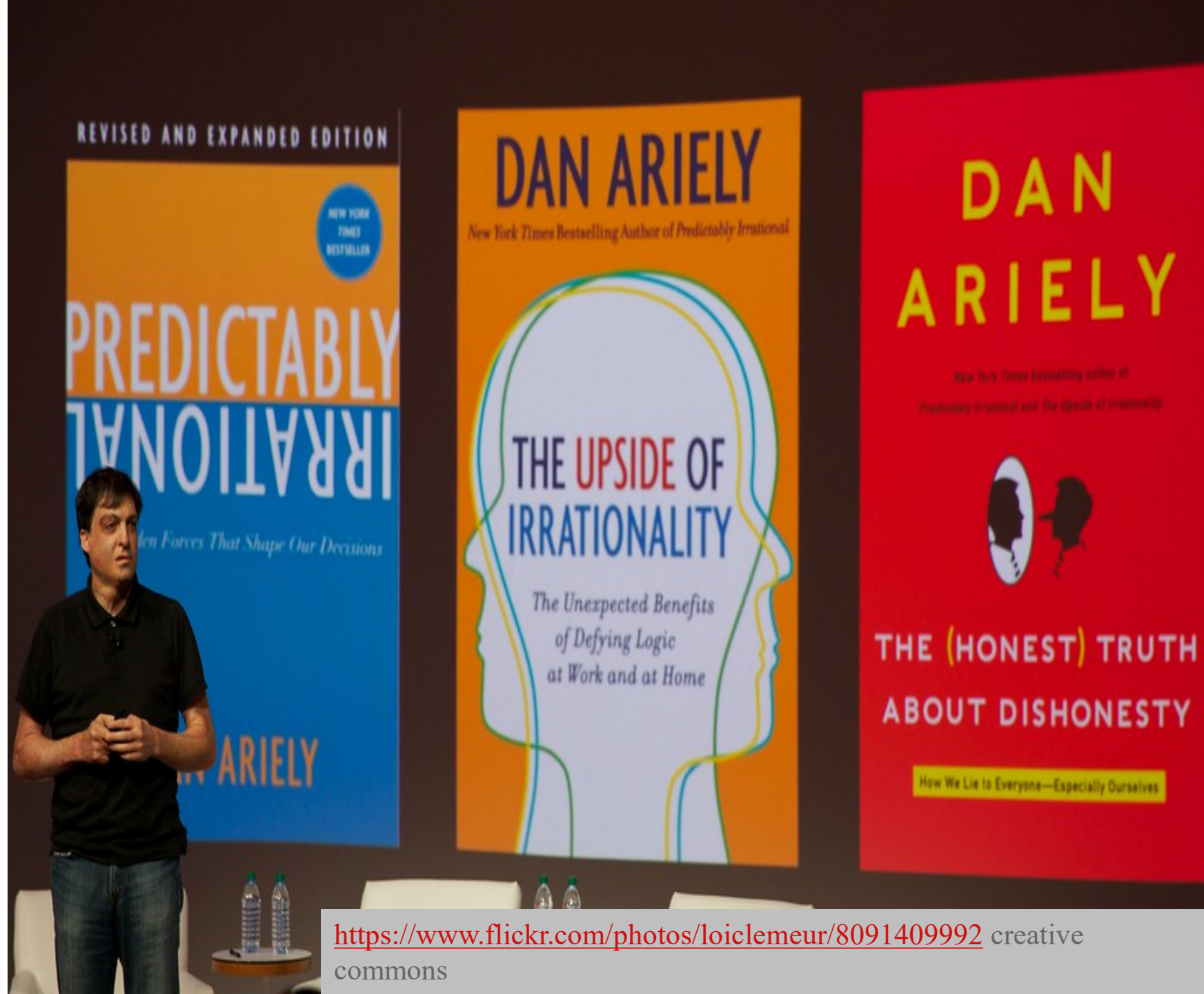
3. Ohne informelle Netzwerke funktioniert keine Hierarchie, keine Organisation;
4. Mitarbeiter orientieren sich an den ungeschriebenen Regeln eines Unternehmens.

Vier gelöste
Aufgaben, aber
sechs als gelöst
angegeben;

Fast 70%
schummelten;

Nur 20 von 40.000
betrogen im
maximalen Umfang.

Quelle: Dan Ariely 2012.



<https://www.flickr.com/photos/loiclemeur/8091409992> creative commons

Bis zu 25 Prozent Umweg nehmen Fußgänger in Kauf. Ein größerer Umweg wird abgekürzt, selbst wenn es sich nur um eine kurze Strecke handelt.



Quelle: Dirk Helbing, 2013, ETH Zürich

Zwei Arten von Regelabweichungen

2.1 Kriminalität zu Lasten des Unternehmens

- Kriminelle Energie
- Kalkulierte illegale Bereicherung
- Nutzen, Risiken & Kosten
- Gelegenheiten

Veruntreute Gelder für die Geliebten 2000 bis 2004

447.000€

Gehalt

11.000€

Schmuck

67.360€

Prostituierte

315.700€

Reisen



2.2 Organisationale Devianz

- Nutzen für das Unternehmen
- Ungeschriebene Regeln und Subkulturen (Social Cocooning)
- Kosten und Risiken stehen nicht im Vordergrund

„Schlechte Gewohnheiten“
im Unternehmen



2.3 Fälle von Bestechung durch ausländische Unternehmen, USA (FCPA), 1978 bis 2018 n=74 von N=214

Angaben US Justiz	Prozent
Persönliche Bereicherung	46 % (34)
Unternehmensnutzen	45 % (33)
Gemischt	9 % (7)

2.4 Labor Experimente 2017 bis 2019, n=1.209 Studierende in Deutschland, Brasilien, Russland, China



	Bereitschaft zur Korruption			
	Keine Bereitschaft	Nutzen für die Organisation	Persönliche Bereicherung	
Total	29% (350)	40% (485)	29% (374)	n=1.209

2.5 Survey in Deutschland 2018 n=250 Geschäftsführer



Persönliche
Bereicherung

3% ***

Organisationaler
Nutzen

11%***

Korruptionsbereitschaft



Der Fall VW



- Art . 5 (2) der EU-Verordnung 715/2007
- Dieseltipfel

3.1 Die Branche

Jahr	Firma	Manipulation	Wiedergutmachung/ Strafen
1974	VW	Temperatursensoren	120.000 \$
1974	Chrysler, Ford, GM, Toyota	Temperatursensoren	k.A.
1995	GM	deaktivierte Software	20 Mio. \$
1998	Ford	deaktivierte Software	7,8 Mio. \$
1998	Honda	deaktivierte Software	17,1 Mio. \$
1998	Caterpillar, Renault, Volvo u.a.	Abschalteinrichtung	83,4 Mio. \$ + 1 Mrd. \$ f. Umrüstungen
2000	BMW Motorrad	Abschalteinrichtung	Gesetzlich nicht verboten
2004	VW/Audi/ Porsche	deaktivierte Software	derzeit ca. 30 Mrd. \$



3.2 “Leitplanken” für die Orientierungen des Personals

- Steigende Umsätze „Clean Diesel Cars“;
- Selbstorganisiertes Netzwerk unter Beteiligung von Führungskräften;
- Insider mit langer Konzernzugehörigkeit;
- Konkrete technische Probleme (Gewicht, Raum, Kosten),
- abstrakte Folgen

3.3 Individualverfahren in den USA und in der BRD nach Positionen

50 Individualverfahren in den USA

83 Individualverfahren in D

Position	N=42 (%)
CEO/Board Member	14%
Middle/Upper Management	48%
Lower management	10%
Professionals	29%



Oliver Schmidt,
siebenjährige Haft im
Bundesgefängnis
Milan, Michigan



3.3 Die Kultur

... how stubborn and unrepentant the culture at Volkswagen is....

„willful and systematic scheme of cheating by dozens of employees at all levels of the company regarding emissions.“

Source: ERIC T. SCHNEIDERMAN, Attorney General of the Complaint Supreme Court of the State New York, July, 19th, 2016



Bild: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:FCIMilan.jpg>

Der Fall Bottrop

4. Fallbeispiel – Verdünnung von Krebsmedikamenten

- Seit 2009: Peter S. Geschäftsführer
- 61.980 Infusionen & 4.600 Patienten
- 56 Mio. € Profit
- 60 Angestellte



4.1 Denkroutinen – Zeugenaussagen der PTAs



„Die Apotheke expandierte sehr schnell, zu schnell für die Buchhaltung. Die Buchhaltung konnte dies nicht nachvollziehen. Es gab also immer eine Diskrepanz zwischen dem tatsächlichen Inventar und dem veröffentlichten...“ (S.)

„Die Software hat oft darauf hingewiesen, dass Medikamente vorrätig sind, ohne dass sie sich im Lager befinden - oder es wurde ein Inventar von Null gemeldet, obwohl Vorräte verfügbar waren.“ (R.)

4.2 Diffusion der Verantwortung – Zynismus



“Die Krebsmedikamente sind der Beweis, dass Homöopathie funktioniert”

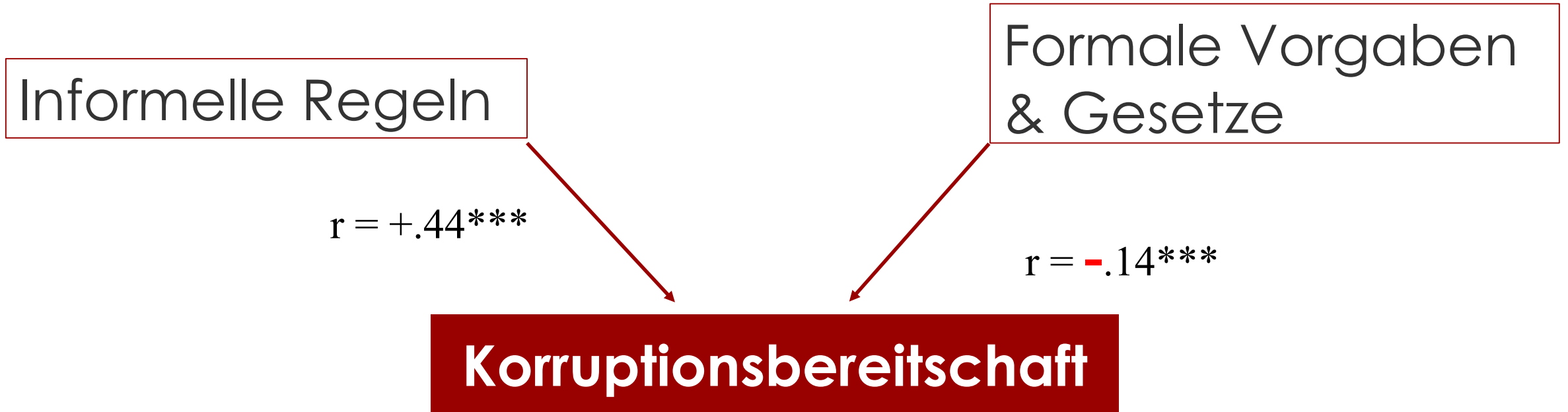
“Wie Jesus Brot und Wein, kann Peter S. die Krebsmittel auf wundersame Weise vermehren”

4.3 Zuschauereffekte

- Das kann gar nicht sein! Wir sehen oft nicht, was wir nicht erwarten!
- Warum meldest du es nicht? Wir alle wissen es doch.
- Für meinen Chef scheint das nicht wichtig zu sein. Warum soll ich dann das Risiko auf mich nehmen?

Schlussfolgerungen für Compliance

5.1 Survey in Deutschland 2018 n=250 Geschäftsführer



5.1 Schlussfolgerungen



1. Selbstorganisierte Regelabweichungen sind normal/funktional
→ Vermeidung strikter Verfolgung (Zero-Tolerance) außerhalb der No Go-Bereiche!
2. Organisationaler Devianz liegt eine Kultur zu Grunde
→ Wirksamkeit von Verhaltensprävention/Moralappellen fraglich.

5.2 Möglichkeiten der kontextbezogenen Verhältnisprävention im Unternehmen

1. Diversity Management ernst nehmen;
2. Öffnung der Karrieresysteme für Externe, Job Rotation;
3. Entwicklung gemeinsamer Standards mit zentralen Wettbewerbern
 - Miteinbindung von Zivilgesellschaft und Regierungen
 - Deviante Wettbewerber systematisch ausschließen

5.2 Möglichkeiten selbstbestimmter Verhältnisprävention im Unternehmen

1. Kleinere Abweichungen dulden und flexibles Enforcement außerhalb des No Go (präventive Selbstorganisation ermöglichen);
2. Nudging und Minimalinterventionen zur Anregung präventiver Selbstorganisation;
3. Hierarchiefreie, Peer-basierte Zirkel in operativen Einheiten einführen, 360°-Feedback.

Takeaways

6. Takeaways

1. Individuelle und organisationale Kriminalität folgen verschiedenen Logiken der Selbstorganisation.
2. Die Schattenseiten der Selbstorganisation können nur unzureichend durch externe Vorgaben, Sanktionen und Moralpredigten bekämpft werden.
3. Wer unternehmensbezogene Abweichungen verhindern möchte, sollte vor allem über selbstbestimmte Wege der Verhältnisprävention nachdenken.