

***Korrupte Manager – ein Fall systemproduzierter
Kriminalität?***

von

Prof. Dr. Dieter Hermann

Dokument aus der Internetdokumentation
des Deutschen Präventionstages www.praeventionstag.de
Herausgegeben von Hans-Jürgen Kerner und Erich Marks im Auftrag der
Deutschen Stiftung für Verbrechensverhütung und Straffälligenhilfe (DVS)

Zur Zitation:

Dieter Hermann: Korrupte Manager – ein Fall systemproduzierter Kriminalität?, in: Kerner, Hans-Jürgen u. Marks, Erich (Hrsg.), Internetdokumentation des Deutschen Präventionstages. Hannover 2019, www.praeventionstag.de/dokumentation.cms/4483



Korrupte Manager – ein Fall systemproduzierter Kriminalität?

Prof. Dr. Dieter Hermann
Institut für Kriminologie der Universität Heidelberg

Deutscher Präventionstag
20./21. Mai 2019
Berlin

Projektkonzept und Fragestellung



- **Manager in der Industrie**
- **Transplantationsmediziner**

- Aktenanalysen
(Deutschland und USA)
- Qualitative Interviews
- Quantitative Befragungen

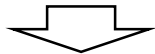
Heidelberger Forschungen zu organisationaler Devianz

- Gerhard Dannecker
- Dieter Dölling
- Dieter Hermann
- Markus Pohlmann

VW-Stiftung

Fragestellung des Projekts: Welche Bedingungen begünstigen eine Abweichung von der Legalität: Korruption und Manipulation?

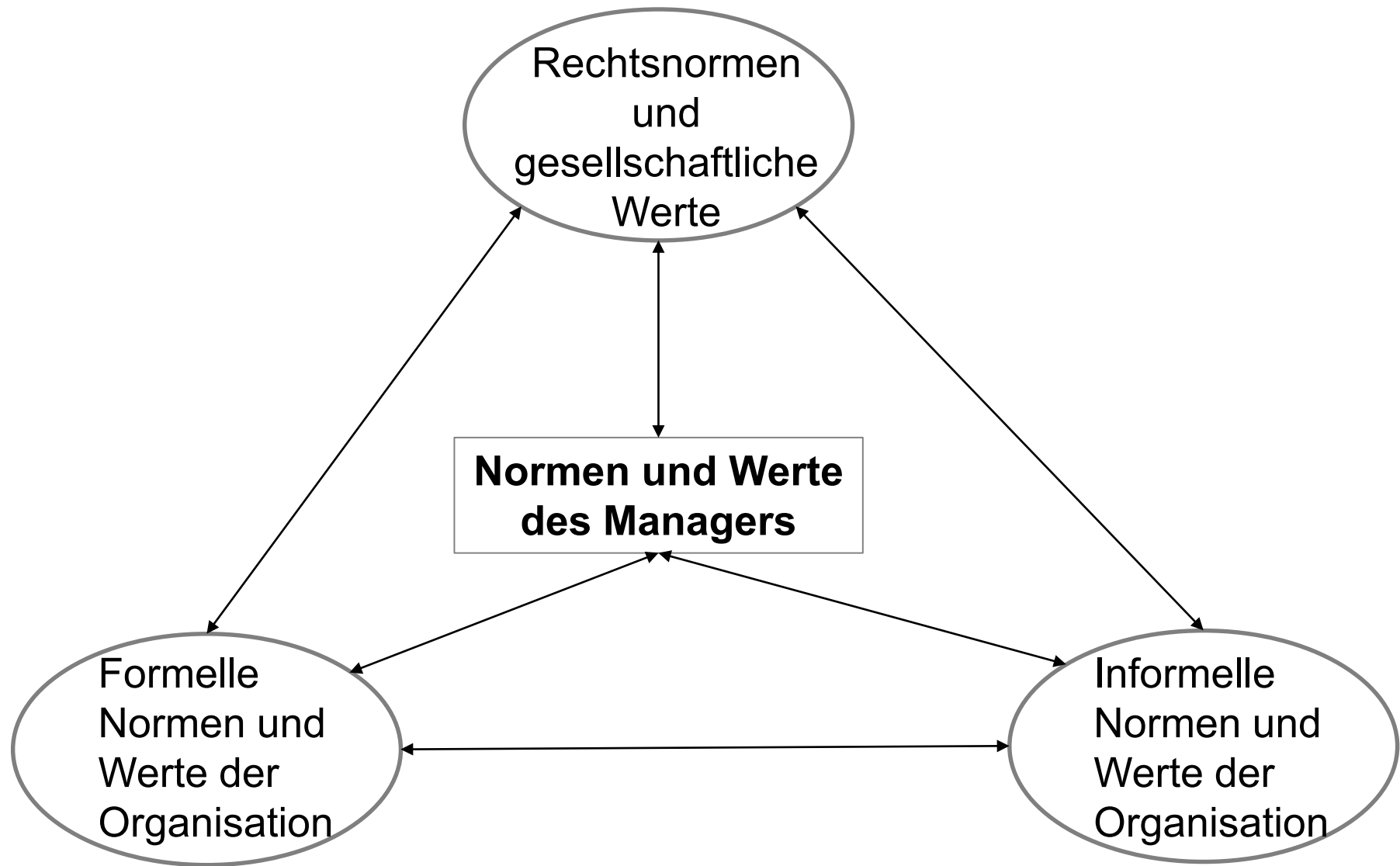
Fragestellung des Vortrags: Welchen Einfluss haben Normen und Werte auf die Korruptionsbereitschaft von Managern?



Ursachenorientierte Prävention!

Warum Normen und Werte?

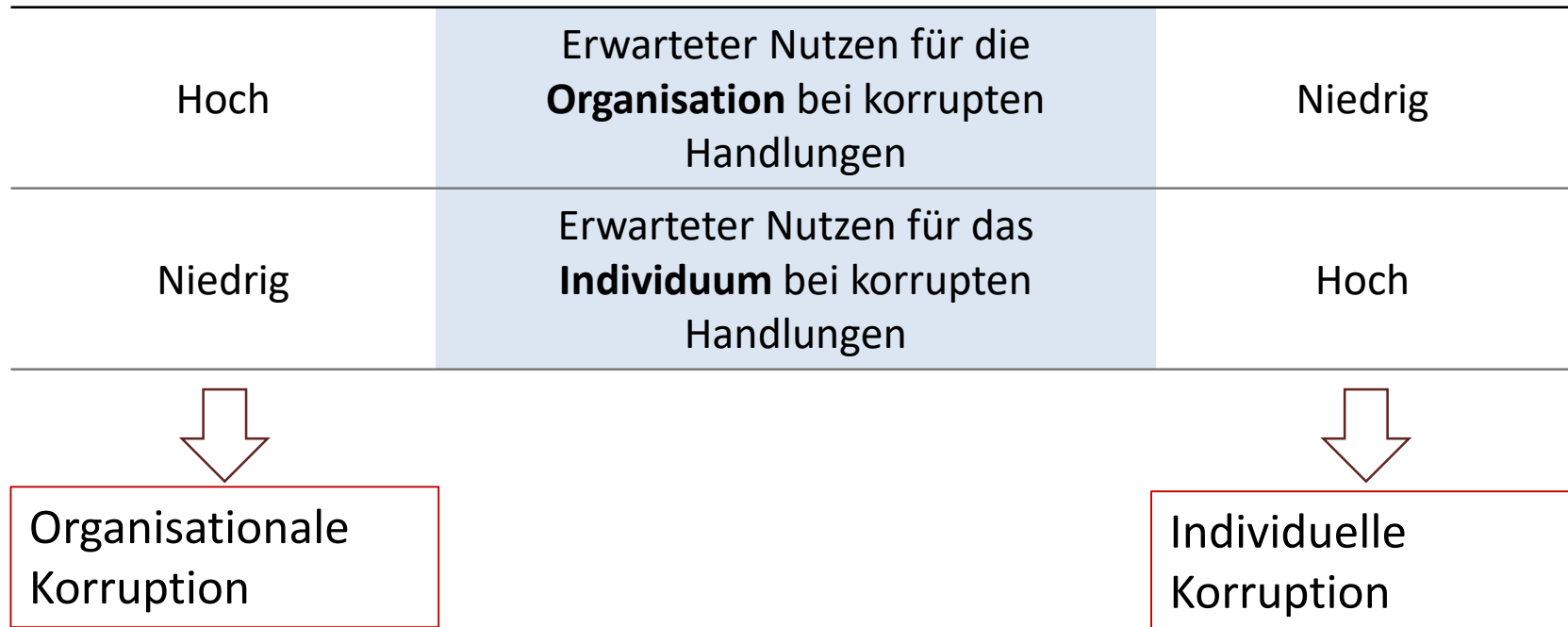
Das Dilemma des Managers.





1. Unterscheidung: Organisationale und individuelle Korruption
2. Untersuchungsdesign
3. Ergebnisse
 - i. Relevanz organisationaler und individueller Korruption
 - ii. Einfluss von Normen auf die organisationale Korruptionsbereitschaft
 - iii. Einfluss von Werten auf die organisationale Korruptionsbereitschaft
 - iv. Fazit
4. Ursachenorientierte Korruptionsprävention im Vergleich zu praktizierter Prävention

1. Definition von organisationaler und individueller Korruption



2. Untersuchungsdesign



Grundgesamtheit

Unternehmen in Deutschland mit mindestens 100 Mitarbeiter der Branchen Bau, Verkehr und Lagerei sowie Verarbeitendes Gewerbe.

Stichprobe

Zufällige Auswahl: 3.643 Unternehmen

Rekrutierung (aproxima)

Anschreiben mit der Bitte um Teilnahme

Telefonischer Kontakt zur Erhebung der Teilnahmebereitschaft und der E-Mail Adresse

Nicht erreichbar: 563

Teilnahme verweigert: 2.376

Zusage der Teilnahme: 704 Unternehmen

Zusendung des Links für die Online-Befragung

Tatsächliche Teilnahme: 250

2. Deskription der Befragten



Stellung im Unternehmen

Unternehmensvorstand: 39 %

Executive Management: 39 %

Mittleres Management: 23 %

Berufserfahrung: Im Durchschnitt seit 16 Jahren im Unternehmen tätig

Anteil **Männer:** 82 %

In **Vollzeit** berufstätig: 96 %

Durchschnittliche **Wochenarbeitszeit:** 49 Stunden

3.1 Relevanz organisationaler und individueller Korruption



Ein global agierendes Unternehmen mit Geschäftsfeldern im Bereich der Nahrungsmittelerzeugung ist unter anderem auch in der Ukraine tätig. Bei der Erzeugung dieser Güter durch eine Tochtergesellschaft in der Ukraine fällt zunächst eine Steuervorauszahlung an. Diese bekommt das Unternehmen jedoch auf Antrag zurückerstattet, falls die Güter nicht in der Ukraine verkauft werden, sondern für den ausländischen Markt exportiert werden. Als das Land nahezu zahlungsunfähig war, blieben die Rückerstattungen aus. Dadurch hatte sich eine weit verbreitete Praxis etabliert, Beamte des Finanzministeriums, welche für die Rückerstattungen zuständig waren, zu bestechen. Auf diesem Weg sollte eine bevorzugte Behandlung bei den Rückerstattungen erreicht werden. Im konkreten Fall stand das Unternehmen vor der Wahl, entweder 22 Millionen Dollar zu zahlen und ca. 100 Millionen Dollar an legitimen Erstattungen zu bekommen – oder bei einer drohenden völligen Zahlungsunfähigkeit leer auszugehen, was **[auf jeden Fall zu einer Kürzung der Managerboni führen würde / für das Tochterunternehmen existenzbedrohend wäre]**. Die Beamten des Ministeriums machten dabei deutlich, dass eine Rückerstattung nur bei Zahlung der verlangten Bestechungszahlungen erfolgen wird.

Frage 1: Was würden Sie dem Unternehmen empfehlen?

Frage 2: Was würden Sie dem Unternehmen empfehlen, wenn eine deutliche Mehrheit im Management eindeutig für die Bezahlung der Bestechungsgelder wäre?

3.1 Relevanz organisationaler und individueller Korruption



Operationalisierung Korruptionsberei- tschaft	Korruptionsart	Fallzahl	Korruptions- bereitschaft (%) *****	Signifikante Unterschiede (p)
Frage 1*	Individuell***	124	2	Ja (.05)
	Organisational****	124	6	
	Insgesamt	248	4	
Frage 2**	Individuell	124	3	Ja (.01)
	Organisational	124	11	
	Insgesamt	248	7	

*) Was würden Sie dem Unternehmen empfehlen?

**) Was würden Sie dem Unternehmen empfehlen, wenn eine deutliche Mehrheit im Management eindeutig für die Bezahlung der Bestechungsgelder wäre?

***) Individuelle Korruption: Korruption bei Kürzung der Managerboni

****) Organisationale Korruption: Korruption bei existenzieller Bedrohung für das Tochterunternehmen

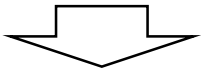
*****) Prozentuale Anteil der Personen, die dem Unternehmen empfehlen würden, die Bestechungsgelder zu bezahlen

3.2 Einfluss von Normen auf die organisationale Korruptionsbereitschaft: Messung



- Wenn ich durch Korruption Arbeitsplätze sichern könnte, würde ich es in Erwägung ziehen.
 - Korruption ist nicht so schlimm, wenn sie dem Wohl des Unternehmens dient.
 - Wenn ich durch Korruption das Unternehmen, in dem ich tätig bin, vor einer Insolvenz retten kann, dann würde ich es tun.
 - Wenn durch eine Bestechung Arbeitsplätze geschaffen oder gesichert werden, dann ist Korruption nicht so schlimm.
- (1 – lehne völlig ab, ... , 5 – stimme völlig zu)

Hauptkomponentenanalyse, Varimax-Rotation, erklärte Varianz: 67 %
Cronbachs Alpha: 0,82



Valide und reliable Messung

3.2 Einfluss von Normen auf die organisationale Korruptionsbereitschaft: Messung



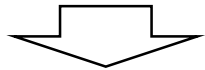
Wie schlimm sind folgende Verhaltensweisen:

- Bestechungsgelder annehmen.
- Die Beschleunigung bürokratischer Vorgänge durch Zuwendungen.
- In öffentlichen Verkehrsmitteln kein Fahrgeld zahlen, schwarzfahren.
- Krankengeld, Arbeitslosenunterstützung oder andere soziale Vergünstigungen in Anspruch nehmen, obwohl man kein Anrecht dazu hat.
- Illegaler Download von Musik oder Filmen.

(1 - überhaupt nicht schlimm, ... 7 - sehr schlimm)

Hauptkomponentenanalyse, Varimax-Rotation, erklärte Varianz: 78 %

Cronbachs Alpha: 0,93



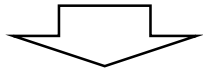
Valide und reliable Messung

3.2 Einfluss von Normen auf die organisationale Korruptionsbereitschaft: Messung



- Welchen Stellenwert hat die Korruptionsbekämpfung in dem Unternehmen, in dem Sie tätig sind?“ (1-völlig unwichtig, ..., 5-sehr wichtig).
- Anzahl der praktizierten Korruptionspräventionsmaßnahmen im Unternehmen.

Hauptkomponentenanalyse, Varimax-Rotation, erklärte Varianz: 74 %
Cronbachs Alpha: 0,53



Valide und reliable Messung

3.2 Einfluss von Normen auf die organisationale Korruptionsbereitschaft: Messung



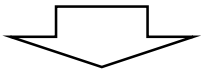
In jedem Unternehmen gibt es ungeschriebene Gesetze. Wie ist das in der Einrichtung, in der Sie tätig sind?“

- Entscheidungen im Graubereich der Legalität sind akzeptabel, wenn das Risiko für die Firma gering ist.
- Entscheidungen im Graubereich der Legalität sind akzeptabel, wenn dadurch größere Schwierigkeiten für das Unternehmen beseitigt werden.
- Entscheidungen im Graubereich der Legalität sind akzeptabel, wenn niemand dabei zu Schaden kommt.

(1 – lehne völlig ab, ... , 5 – stimme voll und ganz zu)

Hauptkomponentenanalyse, Varimax-Rotation, erklärte Varianz: 83 %

Cronbachs Alpha: 0,90



Valide und reliable Messung

3.2 Einfluss von Normen auf die organisationale Korruptionsbereitschaft: Analyse



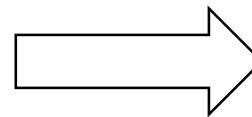
Der Einfluss von Normen auf die Korruptionsbereitschaft

Norm	Beta
Akzeptanz Rechtsnormen	-0,15*
Formelle Organisationsnormen zur Missbilligung von Korruption	-0,16*
Informelle Organisationsnormen zum Graubereich der Korruption	+0,54*

*) Signifikante Effektschätzungen

Berücksichtigung von Kontrollvariablen:

- Alter
- Geschlecht
- Berufliche Tätigkeit
- Durchschnittliche Wochenarbeitszeit
- Dauer der Betriebszugehörigkeit
- Soziale Erwünschtheit



Nur minimale
Veränderung der
Effektschätzungen

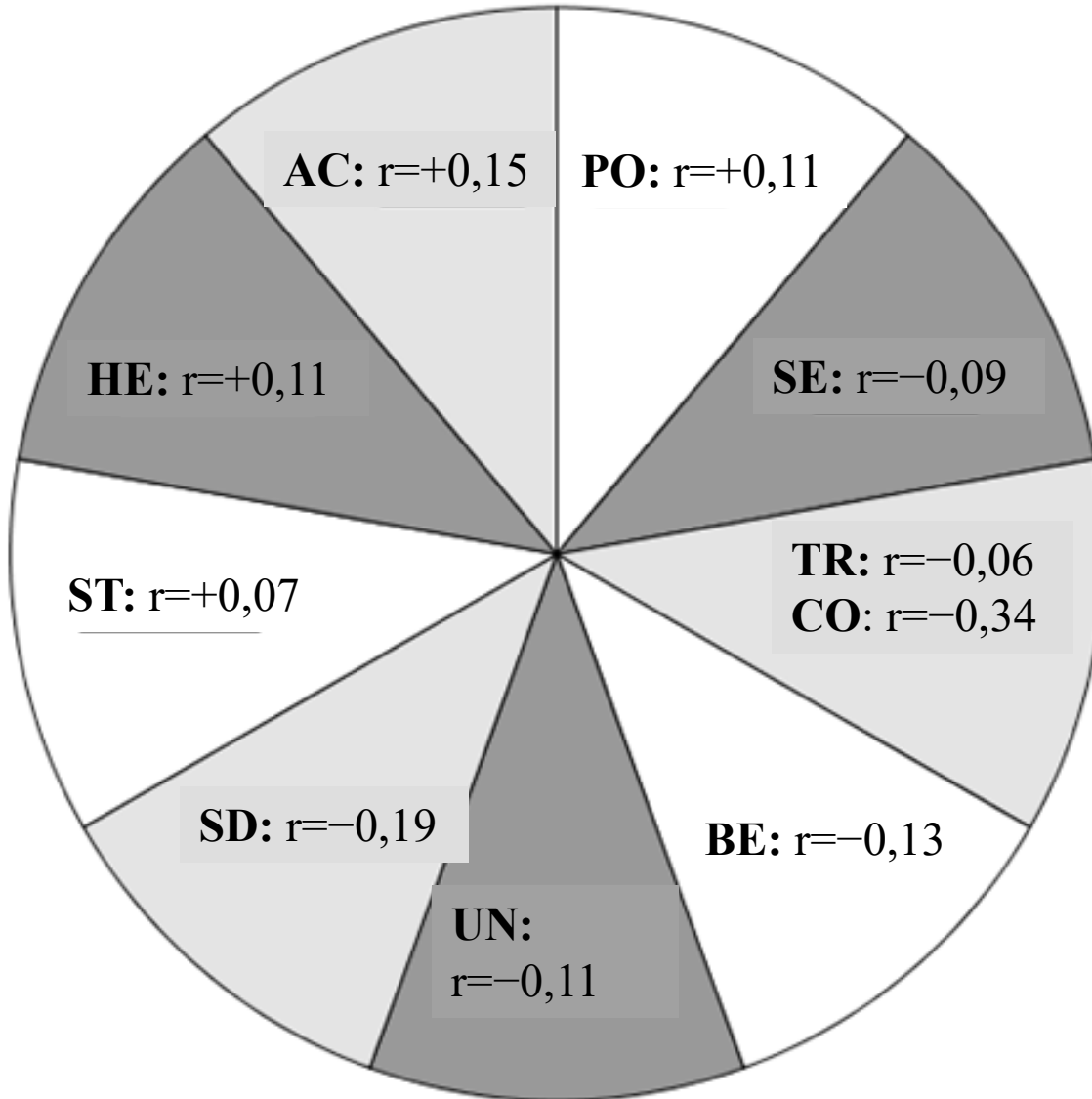
3.3 Einfluss von Werten auf die organisationale Korruptionsbereitschaft: Messung



Skala individuelle reflexive Werte – Interpretation nach Schwartz

Wert	Charakterisierung
Universalismus	Verständnis, Wertschätzung, Toleranz und Schutz für das Wohlergehen aller Menschen und der Natur
<u>Wohlfühlen</u>	Erhalt und Verbesserung des Wohlergehens von Menschen, mit denen man häufigen, regelmäßigen und persönlichen Kontakt hat
Tradition	Respekt, Verpflichtung und Akzeptanz bezüglich der Bräuche und Ideen, welche die eigene Kultur oder Religion vorgibt
<u>Konformität</u>	Zurückhalten von Handlungen, Neigungen und Antrieben, an denen andere Personen Anstoß nehmen, die anderen Personen Schaden zufügen und soziale Erwartungen oder Normen verletzen könnten
Sicherheit	Schutz, Harmonie und Stabilität der Gesellschaft sowie persönlicher Beziehungen und des eigenen Selbst
<u>Macht</u>	Erlangung von sozialem Status und Prestige sowie die Kontrolle oder Vorherrschaft über Personen und Ressourcen
<u>Leistung</u>	Der sichtbare persönliche Erfolg und soziale Anerkennung
Hedonismus	Vergnügen, Freude und sinnliche Befriedigung
Stimulation	Spannung, ein aufregendes Leben, der Reiz des Neuen und die Herausforderungen im Leben
Selbstbestimmung	Eigenständiges und unabhängiges Denken und Handeln

3.3 Einfluss von Werten auf die organisationale Korruptionsbereitschaft: Analyse

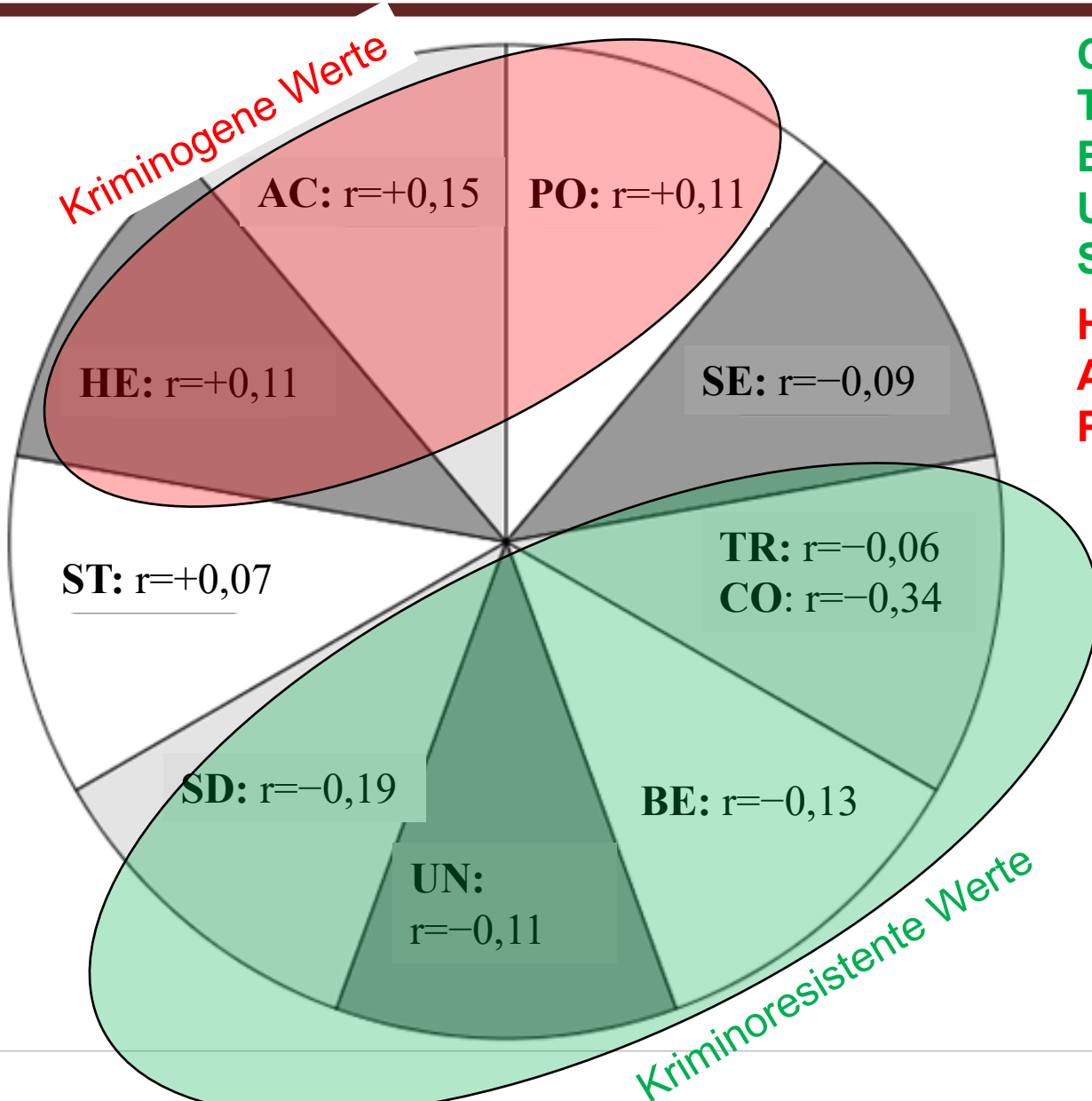


- SE Sicherheit
- CO Konformität
- TR Tradition
- BE Wohlwollen
- UN Universalismus
- SD Selbstbestimmung
- ST Stimulation
- HE Hedonismus
- AC Leistung
- PO Macht

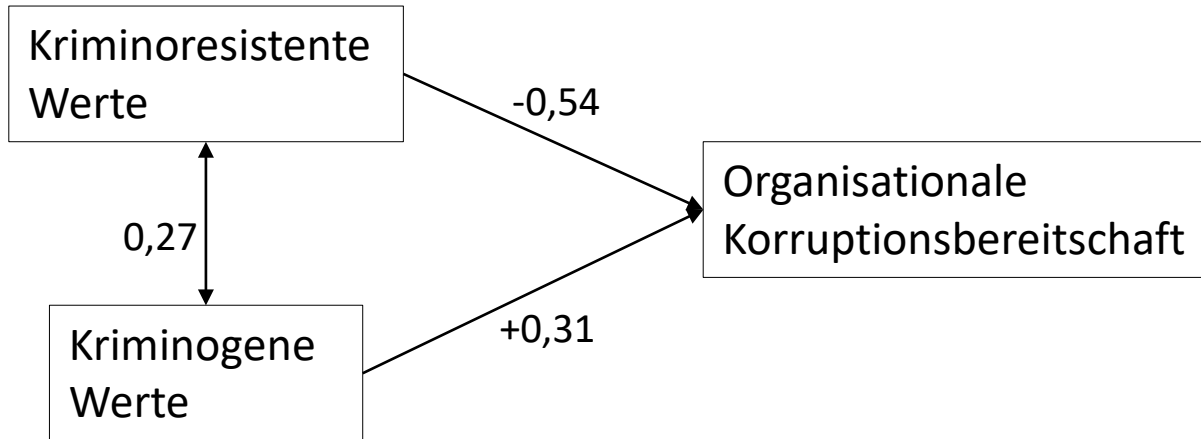
3.3 Einfluss von Werten auf die organisationale Korruptionsbereitschaft: Analyse



- CO Konformität
- TR Tradition
- BE Wohlwollen
- UN Universalismus
- SD Selbstbestimmung
- HE Hedonismus
- AC Leistung
- PO Macht



3.3 Einfluss von Werten auf die organisationale Korruptionsbereitschaft: Analyse



Kriminogene Werte

- Hedonismus
- Leistung
- Macht

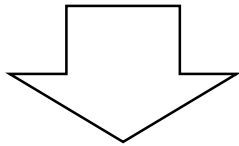
Kriminoresistente Werte

- Konformität
- Tradition
- Wohlwollen
- Universalismus
- Selbstbestimmung

3.4 Fazit der Analyse



- Die Bereitschaft zu organisationaler Korruption ist größer als die Bereitschaft zu individueller Korruption.
- Normen: Die Bereitschaft zu organisationaler Korruption ist in erster Linie abhängig vom Vorhandensein **informeller Organisationsnormen zum Graubereich zwischen Legalität und Illegalität**.
- Kriminogene Werte: Je wichtiger die Werte **Hedonismus, Leistung und Macht** sind, desto größer ist die Bereitschaft zu organisationaler Korruption.
- Kriminoresistente Werte: Je wichtiger die Werte **Konformität, Tradition, Wohlwollen, Universalismus und Selbstbestimmung** sind, desto geringer ist die Bereitschaft zu organisationaler Korruption.



Organisationale Korruption ist zumindest in großen Teilen systemproduziert: Unternehmen „erzeugen“ z.T. die Kriminalität im Unternehmen.

4. Ursachenorientierte Korruptionsprävention im Vergleich zu praktizierter Prävention



Ursachenorientierte Korruptionsprävention	Praktizierte Korruptionsprävention
<ul style="list-style-type: none">• Normen sind Teil der Kultur. Schaffung einer Unternehmenskultur, in der informelle und formelle Organisationsnormen sowie Rechtsnormen nicht im Widerspruch stehen.• Personalrekrutierung: Auswahl aufgrund von Wertpräferenzen. Individuelle Leistungs- und Machtorientierung sind keine Erfolgsgaranten für das Unternehmen.	<ul style="list-style-type: none">• Unternehmerische Leitwerte 66 %• Bekenntnis der Führungskräfte zum korruptionsfreien Verhalten 65 %• Unternehmensethik 54 %• Kontrollmaßnahmen 62 %• Unternehmensinterne Richtlinien 62 %• Bekanntmachung der einschlägigen Rechtsvorschriften 56 %• Compliance Management Systeme 51 %• Risk-Management-Systeme 47 %• Schulungen 43 %• Whistleblowing 28 %



- Konzeptuelle Mängel bei der Korruptionsprävention in Unternehmen: Widersprüche in der Unternehmenskultur und Personalrekrutierung werden in Präventionskonzepten nicht berücksichtigt
- Abschreckung und Kontrolle: Präventionskonzepte des 19. Jahrhunderts



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Hermann, Dieter, Markus Pohlmann und Julian Klinkhammer (2019): Grenzen formaler Regulierung: Wie informelle Normen und kriminogene Werte die Korruptionsbereitschaft von Managern beeinflussen. Erscheint in der Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsreform 102 (2).



<https://pxhere.com/de/photo/1184754>