

**Datum 08/2015****Bagatelldelikte und deren Duldung in Organisationen****Ein Vergleich von kleinen und größeren Unternehmen****Hendrik Spitzer****Bachelorstudent im Kombinationsbachelor Sozialwissenschaften und Soziologie****Abstract**

Mitarbeiter-Diebstähle kommen erwiesenermaßen sowohl in großen Unternehmen als auch in kleinen Organisationen wie dem Einzelhandel vor. Die Handhabung solcher Delikte sowie das Einleiten rechtlicher Schritte unterscheiden sich hingegen auffallend. Je nach Größe der Organisation fallen diese gar nicht erst auf, werden geduldet, stark überwacht, rechtlich verfolgt oder gar hart sanktioniert. Ein Vergleich zweier Beispiele, die jeweils für ein großes sowie für ein kleines Unternehmen stehen, soll Gründe für den unterschiedlichen Umgang von Mitarbeiter-Diebstählen aufzeigen.

Nach einer organisationssoziologischen Untersuchung von Diebstählen in Organisationen und der Differenzierung von formalen und informellen Mitgliedsrollen wurde deutlich, dass größere Unternehmen nicht nur einen höheren Kontrollaufwand von Mitarbeitern bewältigen müssen, sondern sie auch in ihrer Reputation stärker verletzt werden und mit weitreichenden Folgen rechnen müssen. Der Begriff „Größere Unternehmen“ schließt den Einzelhandel nicht aus, dessen Handeln neben der individuellen Sichtweise der Verantwortlichen ebenfalls von den genannten Aspekten beeinflusst werden kann.

**Working Paper Reihe „Organisationssoziologische Analysen“**

Die Working Paper Reihe „Organisationssoziologische Analysen“ wird vom Arbeitsbereich „Organisationen“ an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld herausgegeben. Die Reihe vereint Arbeiten, die sich mindestens zwei Herausforderungen stellen. Erstens sind dies Beiträge, die sich inhaltlich riskanten, weil weitgehend unerschlossenen Themen widmen und damit Fragen jenseits des soziologischen Mainstreams aufwerfen. Zweitens suchen die AutorInnen gemäß Niklas Luhmanns kontra-intuitiver Manier Thesen vorzubringen, die neue Sichtweisen auf organisationssozio-logische Probleme vorstellen.

## 1. EINLEITUNG

Im vergangenen Jahr wurde einer Supermarkt-Verkäuferin fristlos gekündigt. Sie soll Sticker von Fußballspielern für sich beansprucht haben, die sie eigentlich hätte entsorgen sollen. Für den Chef des Supermarkts war der Fall klar: Es handelt sich um Diebstahl und muss dementsprechend geahndet werden. Beispiele wie dieses sind keine Seltenheit im Einzelhandel. Demgegenüber zeigt sich in großen Unternehmen ein anderer Trend, wenn es um den Umgang mit Mitarbeiter-Diebstählen geht. So werden Diebstähle häufig unter dem Begriff „Kavaliersdelikte“ gefasst und daher nicht bestraft, sondern geduldet. Die Forschungsfrage, die sich bei dieser Beobachtung aufdrängt, ist schließlich: Warum werden geringe Vergehen im Einzelhandel oder in kleineren Unternehmen in den meisten Fällen hart sanktioniert, während sie in großen Unternehmen geduldet und nicht bestraft werden?

Um diese Frage zu beantworten, werden zunächst der Fall der Verkäuferin und ähnliche Fälle aus der Empirie beschrieben. Es folgt eine Auseinandersetzung mit großen Organisationen und deren Handhabung von Diebstahl-Fällen, um beide Organisationen in ihrem Umgang vergleichen zu können. Regelabweichendes Verhalten von Mitgliedern einer Organisation soll an dieser Stelle organisationssoziologisch erklärt werden.

Eine zentrale Rolle bei der Diskussion der Forschungsfrage werden die Gründe spielen, die Mitarbeiter überhaupt dazu veranlassen, zu stehlen. Von den allgemeinen Motiven ausgehend, wird anschließend untersucht, ob es unterschiedliche Motive in großen und in kleinen Unternehmen gibt. Der Kontrollaufwand der Unternehmen und die damit verbundenen Probleme werden ebenfalls Teil der Untersuchung sein.

Bei der folgenden These scheinen die oben angesprochenen Motive wichtige Aspekte in Bezug auf die Beantwortung der Fragestellung zu sein: In kleinen Unternehmen scheint der Kontrollaufwand nicht allzu groß zu sein, während er in großen Firmen nicht nur teuer ist, sondern auch mit einem Imageverlust der Firma in Verbindung stehen kann. Demnach können kleine Organisationen ihre Mitarbeiter schlichtweg einfacher und günstiger kontrollieren, als es große Organisationen können. Am Ende soll die Fragestellung beantwortet, die Arbeitshypothese falsifiziert oder ergänzt und ein Fazit gezogen werden.

## 2.0. Im Einzelhandel und in kleineren Unternehmen

Zunächst folgt also eine Beschreibung des Ausgangsfalls aus der Empirie. Die 36-jährige Supermarkt-Mitarbeiterin sollte Altpapier entsorgen, wobei ihr ein Karton mit Fußball-Stickern im Wert von acht Euro auffiel, den sie daraufhin in ihr Auto lud. Eine Sicherheitskamera filmte den Vorfall und der Chef des Supermarkts konnte die Handlung der Arbeitnehmerin vor dem Bildschirm verfolgen. Dabei fiel ihm auf, dass die Frau den Karton genauer untersuchte, statt ihn in den Müll zu werfen. Er suchte die Verkäuferin auf und prüfte den Inhalt des Kartons. Bei der Kontrolle des Pakets fielen ihm die Sticker auf und er handelte umgehend. Obwohl die Frau 16 Jahre in dem Betrieb als Verkäuferin gearbeitet hatte und beteuerte, dass sie nicht wusste, was in dem Karton war, wurde ihr fristlos gekündigt. Die Begründung lautete, dass das Vertrauensverhältnis irreparabel zerstört sei (vgl. Berliner Kurier 2014). In den letzten Jahren folgte auch in ähnlichen Fällen auf eine Bagatelle eine Kündigung. 2009 erhielt beispielsweise ein Mitarbeiter einer Abfallentsorgungsfirma die fristlose Kündigung, weil er ein Bett für seine Tochter aus dem Müll holte und nach Hause nahm. Das Arbeits- und das Landesgericht Mannheim hielten die Kündigung beide für unverhältnismäßig. Ein ähnlicher Fall ereignete sich ein Jahr später. Einer Altenpflegerin wurde gekündigt, weil sie sechs Maultaschen, die für den Müll bestimmt waren, mitnahm (vgl. Rhein-Zeitung 2010). Das sind weitere Beispiele ähnlicher Fälle, aus denen hervorgeht, dass wohl weder der Preis des geklauten Produkts, noch die Art des Motivs des Täters vor einer fristlosen Kündigung schützen.

Ein Fall in der gleichen Angelegenheit ist zuletzt auch erwähnenswert, da sich heutige Gerichtsurteile in der Sache an diesem orientieren. Es geht um den sogenannten „Bienenstichfall“ des Bundesarbeitsgerichts von 1984. Die Frau, der in diesem Fall fristlos gekündigt wurde, arbeitete als Bäckerin. Sie soll ein Stück Bienenstich verzehrt haben, welches sie ohne Erlaubnis und ohne es zu

bezahlen aus der Theke nahm. Das Gericht gab dem Chef der Bäckerei Recht und argumentierte, dass „der Diebstahl oder die Unterschlagung geringwertiger Sachen geeignet sei, eine fristlose Kündigung eines Arbeitsverhältnisses zu rechtfertigen“, denn „nicht der materielle Wert des entwendeten Guts sei entscheidend, sondern der mit der Tat verbundene Vertrauensbruch“ (Oettinger 2011). Der „Bienenstichfall“ zeigt, genauso wie der „Fußballbilderfall“, dass es den Organisationen in erster Linie um die vertrauliche Bindung zwischen Mitarbeiter und Organisation geht. Es scheint mit Blick auf jene Ambitionen des Unternehmens nur plausibel, dass der Wert der geklauten Ware nicht ausschlaggebend für eine Kündigung sei.

## 2.1. Informalität, Illegalität und Devianz

An dieser Stelle ist es sinnvoll, die soziologischen Begriffe Formalität, Informalität und Illegalität einzubringen, um Mitarbeiter-Diebstahl in Organisationen soziologisch zu beleuchten. Mitte der 1960er Jahre prägte Niklas Luhmann mit seiner Definition von formalen Organisationen entscheidend den Begriff der Formalität (vgl. Tacke 2015, 37). Nach ihm sind formale Organisationen rationale Konstruktionen und haben so das rationale Ziel, „Unrichtigkeiten und Fehlkonstruktionen auszumerzen“ (Luhmann 1964, 33).

Weiter steht die formale Rolle, die jemand in einer Organisation einnimmt, in enger Beziehung mit wechselseitigen Verhaltenserwartungen, die verlässlich eingehalten werden müssen. Wenn ein Mitglied nun seine an ihn gerichtete Erwartung nicht beachtet, darf die Organisation die Beziehung zu ihm beenden oder muss die eigene Erwartung ändern (vgl. Luhmann 1964, 34). Es liegt hier frei in dem Ermessen der Organisation, informelles Verhalten zu dulden oder dagegen vorzugehen. Informalität ist nämlich keine Verletzung von Erwartungen der Organisation, sondern kann als Wenn-Dann-Regel aufgefasst werden. Das heißt, dass Mitglieder Regeln im Rahmen der Vorgaben der Organisation selbst interpretieren, sie also nicht brechen (vgl. Luhmann 1972, 275).

Informelles Verhalten kann auch zu illegalem Verhalten werden, wenn dadurch formale Erwartungen verletzt werden (vgl. Luhmann 1964, 304). Es handelt sich dabei also um eine Steigerung von informellem Verhalten. In diesem Fall muss der Vorgesetzte sogar eingreifen und die Person, die formale Erwartungen beschädigt, sanktionieren (vgl. Kühl 2007, 273). Denn die Mitgliedsrolle ist nicht nur Prämisse für den Eintritt in eine Organisation, sondern auch für ihren Austritt. Luhmann nennt diesen Aspekt auch „Negativorientierung“, also die Orientierung des Mitglieds an den potentiellen Folgen von informellen Verhalten (vgl. Luhmann 1964, 39-43). Diesen Aspekt unterstreicht der Soziologe Stefan Kühl noch einmal, indem er anmerkt, dass das Organisationsmitglied erkennen muss, „welche Erwartungen der Organisation zu erfüllen sind, um weiterhin Mitglied der Organisation bleiben zu können“, und „alle anderen sich darauf verlassen können, dass das Mitglied das begriffen hat“ (Kühl 2011, 31). Die Verkäuferin müsste sich ihrer Rechte und Pflichten durch das Eingehen des Arbeitsvertrags also bewusst gewesen sein, hat sie aber aus noch unbekanntem Gründen missachtet.

Bezogen auf das empirische Beispiel hieße das, dass sich der Chef des Supermarkts in seiner Rolle in der Organisation korrekt verhalten hat. Die Verkäuferin kam ihren Erwartungen als Mitglied nicht nur nicht nach, sondern verletzte die formalen Erwartungen des Supermarkts. Denn durch das Nehmen von firmeneigenen Utensilien schadete sie der Supermarktkette. Aufgrund dieses illegalen Verhaltens und weil ihr die Organisation nicht mehr vertrauen kann, wird sie von der Organisation ausgeschlossen.

Ein weiterer Begriff aus der Theorie ist Devianz, der für abweichendes Verhalten steht; „als abweichend oder als deviant bezeichneten Soziologen ein Handeln, das gegen gesellschaftliche Normen verstößt und von Sanktionen bedroht ist“ (Peters 1995, 17). Peters macht deutlich, dass 'Handeln' hier stets in Verbindung mit den Motiven des Handelnden steht. Der Autor sieht aus juristischer Sicht auch keinen Zweifel darin, was Diebstahl rechtlich ist, und zitiert aus dem StGB: „Wer eine fremde bewegliche Sache einem anderen in der Absicht wegnimmt, dieselbe sich rechtswidrig zuzueignen, wird (...) bestraft“ (Peters 1995, 19). Da ihm aber die Motive des Handelnden sehr wichtig

sind, macht er deutlich, dass ein weiterer Schritt nötig wäre. Es muss für eine soziologische Analyse herausgefunden werden, wie der Handelnde selbst seine Handlung verstand; also warum er so handelte, wie er handelte.

## 2.2. Empirische Fälle in großen Unternehmen

Auch wenn der Fall der Verkäuferin und ähnliche Fälle auf Grundlage der bisherigen Theorie organisationssoziologisch und juristisch eindeutig erscheinen, beschäftigt sich der folgende Abschnitt mit großen Unternehmen. Denn in diesen werden Mitarbeiter-Diebstähle oft anders gehandhabt und dafür werden nun empirische Beispiele untersucht.

Ein Leiharbeiter eines Daimler-Werks hat zum Beispiel über mehrere Monate hinweg mehr als 2500 Navigationsgeräte aus dem Betrieb geschafft, um sie dann zu verkaufen. Erst zwei Jahre später fiel der Diebstahl auf und der Mann musste sich vor Gericht verantworten (vgl. Focus 2014). Ein weiterer prominenter Fall ist der des schwäbischen Hausmeisters. Dieser entwendete 25 Tonnen Büromaterial aus der Stadtverwaltung Stuttgart, in der er arbeitete. Der Hausmeister hatte durch das jahrzehntelange Arbeiten bei der Stadt Zugang zu allen Räumlichkeiten und konnte deshalb eine große Menge an Büroartikeln jeglicher Art in seiner Wohnung horten (vgl. Spiegel Online 2012).

Bei diesen zwei Beispielen ist die enorme Menge der Materialien und der große Zeitraum, über den sich die Unterschlagung erstreckte, auffällig. Die Frage ist, ob es der Firma in solchen Fällen auffällt, dass etwas fehlt oder nicht.

## 2.3. Mitarbeiter-Diebstähle fallen auf

Laut einer Studie des EHI Retail Institutes summierten sich die Inventurdifferenzen des letzten Jahres aller Unternehmen, also der Unterschied zwischen realen und theoretischen Lagerbestand, auf 3,9 Milliarden Euro. In dieser Statistik kommt allerdings auch der Einzelhandel vor. Ein Anteil von 900 Millionen soll durch den Diebstahl durch betriebseigene Mitarbeiter entstehen (vgl. EHI Retail Institute 2014). In einem Bundeslagebild aus dem letzten Jahr beziffert das BKA den Schaden durch Wirtschaftskriminalität auf 4,7 Milliarden Euro (Heißner 2014, 63). Auch aus einem älteren Bericht der „Welt“ geht hervor, dass Mitarbeiter unehrlich sind und einen Teil der Inventurdifferenzen erklären (vgl. Die Welt 1998). Die Angaben sind meist nur Schätzungen, zeigen aber, dass Unternehmen Inventurdifferenzen bekannt sind und dass Mitarbeiter, wenn auch nur zu kleinen Teilen, dafür mitverantwortlich sind. Die Firmen werden mit Blick auf die Zahlen aus der Inventur also vermuten können, dass es Mitarbeiter-Diebstähle gibt. Sie können anhand dieser Zahlen allerdings nicht feststellen, wie groß genau der Anteil der geklauten Gegenstände ist, der von Mitarbeitern ausgeht. Die Unternehmen können sich nun fragen, wer sie überhaupt bestiehlt.

In einem Zeitungsartikel über den Vorfall in dem Autowerk gibt ein Wirtschaftsprüfer Auskunft über den Prototyp einer Person, die systematisch Unternehmen bestiehlt. Nach ihm arbeitet der typische Täter seit mehreren Jahren im Unternehmen und kennt Schwächen im Ablauf (vgl. Frankfurter Allgemeine 2014). Auch der Hausmeister hatte diesen Vorteil. Doch viele Personen arbeiten lange in Unternehmen und könnten Schwachstellen im System ausnutzen, was sie aber nicht alle tun. Trotzdem ist die Zahl der Mitarbeiter-Diebstähle hoch: In dem gleichen Zeitungsartikel schätzt der

Wirtschaftsprüfer die Zahl der Unternehmen, in denen Unterschlagung und Untreue vorkommen, auf 50 bis 70 Prozent (vgl. Frankfurter Allgemeine 2014).

Fakt ist also, dass es in größeren Firmen in relativ hohem Maße zu Diebstählen kommt. Sicher ist auch, dass Mitarbeiter, die lange in einem Betrieb arbeiten, bessere Chance haben, nicht durch ihre Diebstähle aufzufallen. Doch noch sind die Gründe dafür unbekannt: Warum bestehlen Mitglieder ihr Unternehmen?

## 2.4. Motivation und generelle Gründe für den Diebstahl in Organisationen

Nach Peters sollte deviantes Verhalten also geahndet und nach Luhmann illegales Verhalten bestraft werden. Ebenso wichtig wie die Sanktionierung ist aus soziologischer Sicht allerdings auch die Untersuchung des Falls und speziell die Offenlegung der Motive, die den Täter dazu veranlassen, zu stehlen. Durch die bloße Zeit im Unternehmen ist die Frage nach den Gründen für den Diebstahl noch nicht geklärt. Weitergehend werde ich also speziell die Motive der Mitarbeiter und deren allgemeine Motivation in einer Organisation untersuchen, um herauszufinden, warum es überhaupt zu einem Diebstahl kommt.

Eine der grundlegenden Prinzipien der Motivation von Mitgliedern, in eine Organisation überhaupt einzutreten und in ihr zu arbeiten, ist die Anreiz-Beitrags-Theorie nach Barnard. Diese besagt, dass es ein Gleichgewicht zwischen den Anreizen des Betriebs und den Beiträgen der Mitarbeiter gibt: individuelles Einkommen und angebotene Arbeit (vgl. Matys 2014, 31-32). Neben diesem ersten Faktor sieht Stefan Kühl noch vier weitere: die Androhung von Gewalt bei Missachtung der Verhaltenserwartungen, die Überzeugung für die Richtigkeit der Organisationsziele, die Attraktivität des Berufs und die Kollegialität unter den Mitarbeitern (vgl. Kühl 2011, 38-45). Wie kommt es trotz dieser Anreize nun dazu, dass Mitarbeiter das von Barnard angesprochene Gleichgewicht in der Organisation stören und ihre Organisation bestehlen?

Ein Erklärungsansatz bietet das Konzept der „begrenzten Rationalität“ nach Simon und March. Dabei geht es um den Entscheidungs-Prozess von Mitgliedern. „Es besteht immer ein fragmentarisches Wissen und (...) eine begrenzte Auswahl an Entscheidungsalternativen“ (Matys 2014, 33). In bestimmten Fällen können Mitarbeiter also die Situation nicht objektiv und frei von Wertungen betrachten. Emotionale Momente oder Situationen, in denen die Mitarbeiter unter Stress stehen, sind Beispiele für den angesprochenen Aspekt. „Individuen trachten daher in den meisten Entscheidungssituationen nach befriedigenden Lösungen (satisficing), nicht nach optimalen“ (Matys 2014, 33). Diebstahl ist ein optimales Beispiel für eine Situation, die von Matys angesprochen wird. In dem Moment, als die Verkäuferin die Sticker an sich nahm, kann es also gut sein, dass sie sich der Konsequenzen nicht bewusst war. Generell wird sie nämlich wohl wissen, dass in ihrem Arbeitsvertrag steht, dass sie firmeneigene Produkte nicht entwenden darf.

Ein weiteres wichtiges Motiv von bestimmten Mitarbeitern ist sicherlich auch das Lösen von privaten Problemen. In dem Diebstahl sehen gewisse Mitglieder das Potential, Probleme, die mit Geld, Karriere oder Status zu tun haben, lösen zu können (vgl. Matys 2014, 35). Dabei werden Handlungsfolgen oft auch nicht bedacht, da persönliche Probleme vorrangig sind.

Die Motive von Mitgliedern müssen jedoch nicht nur diejenigen sein, die individuell mit in die Organisation gebracht werden. Darunter fallen psychologische, biologische oder soziale Gründe. Motive können ebenfalls in den sozialen Systemen selbst entstehen, in denen die Mitarbeiter arbeiten (vgl. Peters 1995, 38-39). Darunter fallen dann zum Beispiel Mobbing oder andere Motive, die sich aus sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation entwickeln.

Die fortschreitende Komplexität der Arbeitsabläufe in Unternehmen und die globalisierte Vernetzung führen zu Intransparenz und erschwerten Kontrollmöglichkeiten in vor allem großen Unternehmen. Dadurch haben Betrüger bessere Chancen, Unklarheiten für eigene Zwecke auszunutzen (vgl. Heißner 2014, 30). Daraus ergibt sich also ein weiteres Motiv: Mitarbeiter, die aus den bisher genannten Gründen zu Diebstählen geneigt sind, fürchten nicht mehr so stark die Konsequenzen. Wenn der Betrug dann trotzdem auffällt, sind viele geneigt zu sagen: „Es machen ja alle“ (Heißner 2014, 52). Solche Aussagen sind auf die steigende Zahl von Mitarbeiter-Diebstählen zurückzuführen, wie sie im vorherigen Abschnitt beobachtet wurden. Die Tat an sich und die eventuelle Rechtfertigung wird von den Mitgliedern einer Organisation also mit weniger Risiken eingeschätzt.

Neben den oben genannten Gründen gibt es noch eine Reihe weiterer Gründe, die banaler klingen, aber genauso gut Motiv sein können. So gibt es Motive, die sich aus dem sozialen Statusstreben, dem Verpflichtungsgefühl gegenüber anderen Mitarbeitern, aus Unwissenheit, oder durch Leistungsdruck ergeben. Auch Langeweile, die Rache an dem Chef, das Ausreizen der betrieblichen Grenzen oder reine Unwissenheit über Regeln können individuelle Gründe für abweichendes Verhalten sein (vgl. Heißner 2014, 53-57).

Es gibt also eine Reihe von Gründen, die Mitarbeiter dazu veranlassen können, Geschäftseigentum zu entwenden. Unternehmen wirken diesen potentiellen Motiven mit Regeln im Arbeitsvertrag, Bestrafungen, Motivation und Anreizen entgegen. Zusätzlich ist allerdings eine Kontrolle der Mitarbeiter notwendig und dahingehende technische Maßnahmen ein oft genutztes Mittel in Organisationen, um Mitglieder zu überwachen.

## 2.5. Kontrolle und Kontrollaufwand in Organisationen

Der nächste Abschnitt setzt sich mit der Kontrolle von Mitgliedern auseinander. Dazu gehört in erster Linie die Legitimation von bestimmten Mitgliedern, untergebene Mitglieder kontrollieren zu dürfen. Wie schon in der These angesprochen, geht es bei dem Thema Kontrolle aber auch um den damit verbundenen Aufwand.

Max Weber beschäftigte sich seiner Zeit mit dem Konzept der autoritären Kontrolle in formalen Organisationen. Peter M. Blau und W. Richard Scott berufen sich in ihrem Buch „Formal Organizations“ auf sein Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“. Dabei stellen die Autoren heraus, dass formale Organisationen generell befugt dazu sind, Kontrolle auszuüben und nennen diese Organisationen „systems of legitimate social control“ (Blau und Scott 1962, 27). In diesem Begriff steckt schon, dass es in formalen Organisationen eine gewisse Legitimation von Macht und deren Ausübung gibt. „Power“ ist bei der Kontrolle aber nur ein wichtiger Aspekt. Der andere wird unter der Wendung „persuasion and other kinds of social influence“ gefasst. Das Monopol der Führungsebene, Macht inne zu haben und ausüben zu dürfen, reicht nicht aus, um ein Machtgefälle zu erreichen, das auch von allen akzeptiert wird und dadurch überhaupt funktioniert. Untergebene müssen die Autorität ihrer Vorgesetzten auch annehmen und ihnen „gehörchen wollen“. Die Autoren unterstreichen dieses Phänomen folgendermaßen: „the one in control are voluntarily obeyed“ (Blau und Scott 1962, 27-28). Untergebene Mitglieder müssen sich also zuerst 'frei' entscheiden, bei ihrer Arbeit zu gehorchen.

In der „strategischen Organisationsanalyse“ von Crozier und Friedberg werden diese zwei Seiten von Autorität in Organisationen noch einmal aufgegriffen. Die Autoren charakterisieren Macht ebenfalls nicht als eine reine Ausübung von Befehlen von oben herab, sondern beschreiben sie als Tauschbeziehung zwischen den verschiedenen Mitarbeitererebenen: „Zwischen top-down-Befehlen und bottom-up-Befolgungen liegen unsichtbare, informelle, implizitstrategische aber auch widersprüchliche, kontingente Verhaltensmuster“ (Matys 2014, 40). Auch Stefan Kühl unterstreicht, dass Organisationen das Handeln ihrer Mitglieder beobachten müssen. Und zwar, weil sich die

Grenzen der formalen Erwartung ändern können. Die Kontrolle von Mitgliedern ist daher mit einem hohen Maß an Aufmerksamkeit verbunden (vgl. Kühl 2011, 53-54).

Mit dem Aufwand der Kontrolle in Unternehmen beschäftigte sich schon Frederick W. Taylor am Anfang des 20. Jahrhunderts. Nach ihm ist auch der Taylorismus benannt worden. Der Kontrollaufwand, mit dem sich Taylor beschäftigte, war in den handwerklich ausgerichteten Betrieben sehr groß. Täglich mussten schriftliche Berichte über jeden Arbeiter an ein Arbeitsbüro gegeben werden. In diesen Berichten standen alle Details über Arbeitsabläufe, Reinigungszeitpunkte von Werkzeugen, Nummern, Art der Bearbeitung und andere Kleinigkeiten über den Tag des Arbeiters. Die geistige Leistung, die nötig war, diese Berichte auszuwerten, wurde an das sogenannte Arbeitsbüro ausgelagert. Auch die Kontrolle und der damit verbundene Aufwand übernahm das Büro. Taylor selbst bezeichnet diese Kontrolle zunächst als nicht lohnenswert, da es sich um einen großen zeitlichen Aufwand handelt. Dieser hat aber einen entscheidenden Vorteil für die Produktivität in dem Betrieb: Er soll nämlich generell dem Arbeiter das Nachdenken über seine Tätigkeit abnehmen, sodass er sich nur auf seine Arbeit konzentrieren kann. Die Kontrolle und deren Aufwand obliegen alleine dem Arbeitsbüro, nicht dem Arbeiter (vgl. Taylor 1917, 24). Damit hat Taylor die Wichtigkeit von Mitarbeiterkontrollen in Betrieben begründet.

Die Auslagerung von Kontrolle an eigenständige Büros und die Art und Weise der Kontrolle von Arbeitsabläufen und Mitarbeitern entwickelte sich seit Taylor über die Jahre stark weiter. Die finanziellen Ausgaben dafür stiegen mit den immer öfter genutzten modernen Techniken an. Der Kontrollaufwand wurde im Laufe der Zeit ebenfalls immer komplexer. Die Überwachung von Mitarbeitern geht heutzutage über die Nutzung von Kameras hinaus und selbst Computer und E-Mails werden kontrolliert (vgl. Hoss 2009, 2). Das ist nur ein Beispiel für die steigende Kontrolle von Mitarbeitern in Organisationen.

## 2.6. Folgen von Diebstahl für das Unternehmen

Kontrolle ist je nach Unternehmen also mit einem hohen Maß an Organisation und Aufmerksamkeit verbunden. Allerdings ist die Kontrolle wichtig für das Unternehmen. Ich werde nun diskutieren, welche Folgen sich bei der Kontrolle von Mitarbeitern für das Unternehmen ergeben können. Um auf die Forschungsfrage zurückzukommen, möchte ich in diesem Teil ebenfalls prüfen, ob Mitarbeiter-Diebstähle auf Grund von einer Wahrung des Images geduldet werden. Es wäre möglich, dass den Unternehmen die Fassade der Firma wichtiger ist als der Schaden, der durch vereinzelte „Kavaliersdelikte“ entsteht.

Es wurde schon dargestellt, wie stark sich Mitarbeiter-Diebstähle als ein Teil der Wirtschaftskriminalität auf die Volkswirtschaft auswirken. Weiterer Schaden entsteht direkt in dem betroffenen Unternehmen. Besonders gravierend für das Unternehmen ist es, wenn der Schaden nicht auffällt, weil Kontrollmechanismen nicht greifen. Bei Betrug oder Diebstahl-Fällen muss der Täter sich eine Realität aufbauen und diese bewahren. Dafür muss er immer mehr Aufwand betreiben und die Illegalität zieht damit immer größere Kreise und kann im schlimmsten Fall auf andere Mitarbeiter übergehen (vgl. Heißner 2014, 66).

Wie in der Hypothese angenommen, ist eine weitere Folge, die das Unternehmen direkt betrifft, das beschädigte Bild des Unternehmens nach außen. Es wurde bereits deutlich, dass Organisationen eine vertrauliche Bindung zu den Mitgliedern als sehr wichtig ansehen. Ein Vertrauensbruch des Täters kann für das Vertrauen des Unternehmens aber noch weitergehende Folgen haben. Organisationen, die mit internen Vertrauensproblemen und Diebstahl-Fällen zu kämpfen haben, liefern auch nach außen kein vertrauenswürdigen Bild. Denn „die Stakeholder-Beziehungen zu Lieferanten, Investoren, Kunden, Politik oder Geschäftspartnern werden durch öffentlich gewordene Fälle von Wirtschaftskriminalität strapaziert oder gleich ganz zerstört“ (Heißner 2014, 68).

## 2.7. Gründe für das Dulden von Diebstählen in Unternehmen

Diebstähle schaden also nicht nur dem Unternehmen, sondern auch der Wirtschaft im Allgemeinen. Die Organisation wird sowohl finanziell, als auch in ihrer öffentlichen Reputation verletzt. Warum werden Vergehen durch eigene Mitarbeiter trotzdem geduldet? Oder anders gefragt: Werden Mitarbeiter-Diebstähle gerade aus Gründen der Vermeidung dieser Aspekte geduldet?

Mitarbeiter-Diebstähle können in großen Unternehmen nicht als illegal, sondern lediglich als informelle Handlungen angesehen werden und deshalb akzeptiert werden. Kavaliersdelikte werden dann geduldet, da sich ein gewisses Maß an Informalität positiv auf die Mitglieder auswirken kann. Ein „übertriebener Bürokratismus“, also das exakte Arbeiten nach Vorschrift, würde jeden Betrieb lahmlegen (vgl. Kühl 2011, 117). Diebstahl allerdings als informell und als nicht illegal anzusehen, kann für die jeweiligen Vorgesetzten auch Bestrafungen nach sich ziehen. Vorgesetzte müssen daher ihr Vorgehen gut überdenken, denn Diebstahl verletzt nicht nur organisationsinterne Verhaltenserwartungen, sondern auch staatliche Gesetze. Es kann in diesen Fällen auch zu Problemen der Zurechnung kommen, bei denen einer Organisation nur noch die Möglichkeit bleibt, das Missachten von Vorschriften auf die zu schieben, die sich nicht regelkonform verhalten haben; also auf die Mitglieder (vgl. Kühl 2011, 122-123).

Ein weiterer Grund dafür, dass Mitglieder in großen Unternehmen nicht so stark kontrolliert werden, ist ein Problem, das sich aus dem Kontrollaufwand selbst ergibt. Durch eine genaue Festlegung des Büromaterials, welches von Mitarbeitern verwendet werden darf, schafft das Unternehmen unter Umständen einen komplizierten Arbeitsaufwand. Wenn Unternehmen nämlich verstärkt auf eine Festlegung des firmeneigenen Arbeitsmaterials setzen, steht die Protokollierung von jedem Detail im Vordergrund. Der Vorteil dabei ist, dass die Mitarbeiter nun wissen, welche Materialien sie benutzen dürfen und welche nicht. Nachteilig ist jedoch, dass in großen Betrieben Büromaterial häufig gemeinschaftlich genutzt wird und dann nicht klar ist, was von wem genutzt werden darf. Die Grenzen zwischen privatem und dienstlichem Eigentum und Eigentum, das betriebsinternen Kollegen gehört, sind also nicht trennscharf und verändern sich zudem stets. Denn „je fraglicher die Bestimmung von Mitgliedschaft in Organisationen ist, desto stärker wird von allen Beteiligten beobachtet, was zu einer Organisation dazugezählt wird und was nicht“ (Kühl 2011, 53). In Betrieben mit vielen Mitgliedern werden diese also genau darauf achten, wie die Mitgliedsrolle in Bezug auf den Gebrauch von Büroartikeln definiert ist. Unternehmen müssen darauf eventuell mit neuen Grenzen der Erwartungsrolle reagieren, die dann erneut von den Mitgliedern beobachtet werden. Diese genaue Festlegung ist möglich und üblich, kann aber mit einem großen organisatorischen Aufwand verbunden sein. Aus diesem Grund verzichten Unternehmen auf die Formalisierung bestimmter Abläufe, um eine Übersteuerung von Bürokratie zu vermeiden (vgl. Kühl 2011, 132).

Die fortschreitende Komplexität, die bereits bei dem Thema der Motive von Mitarbeitern diskutiert wurde, macht den Kontrollaufwand ebenfalls komplexer. Für global agierende und vernetzte Organisationen ist es so umso schwieriger, Mitarbeiter zu kontrollieren (vgl. Heißner 2014, 29-30).

Die Kosten, die durch den Kontrollaufwand entstehen, wollen Unternehmen möglichst gering halten. Dies können sie natürlich nur in einem bestimmten Rahmen, denn es hat sich in früheren Abschnitten des Textes gezeigt, dass die Kontrolle von Mitarbeitern nötig ist. An anderen Stellen kann jedoch gespart werden. Zum Beispiel aus Gründen der Schadensbegrenzung. „Ganz pragmatisch betrachtet verzichten Aufsichtsräte, Vorstände oder Geschäftsführer in vielen Fällen nur deshalb auf eine Anzeige, um Schaden zu begrenzen oder um das Unternehmen vor noch größeren Schadensdimensionen zu bewahren“ (Heißner 2014, 64).

In einigen Fällen ist es also aus wirtschaftlicher Sicht für das Unternehmen strategisch sinnvoll, Mitarbeiter-Diebstähle nicht so stark zu kontrollieren. Dadurch können die angesprochenen Folgen aus dem letzten Abschnitt, also ein eventueller Imageverlust der Firma sowie Folgekosten für die Zurechnungsaufklärung, Kontrollkosten und ein großer organisatorischer Aufwand vermieden werden.

### 3. FAZIT

In dieser Arbeit sollte der Umgang mit Mitarbeiter-Diebstählen im Einzelhandel und in kleinen Unternehmen mit dem in großen Unternehmen verglichen werden. Das Ziel dabei war die Erklärung von sehr unterschiedlichen Herangehensweisen bei ähnlichen Bagatelldelikten. Bei der Untersuchung empirischer Fälle fiel die angenommene Unterschiedlichkeit auf. Im Einzelhandel oder in kleineren Unternehmen wird Verhalten, das das Vertrauensverhältnis zur Organisation beschädigt, umgehend durch eine Kündigung bestraft. Dabei spielen Faktoren wie die bereits verbrachte Zeit im Unternehmen wie auch der finanzielle Schaden des Vergehens keine entscheidende Rolle. In größeren und meist international agierenden Unternehmen hingegen fallen Kavaliersdelikte erst nach einigen Jahren auf. Es gibt natürlich keine verlässliche Daten aus der Empirie über die Dunkelziffer, aber der Anteil scheint nach verschiedenen Expertenmeinungen sehr hoch zu sein und die Tendenz steigend.

Aus Sicht der formalen Mitgliedsrolle nach Luhmann kann informelles Verhalten bestraft werden, illegales Verhalten muss sanktioniert werden. Wenn Mitglieder einer Organisation also ihren Erwartungen nicht gerecht werden, ist eine Kündigung der Arbeitsverhältnisse eine natürliche Reaktion der Organisation. Noch unstrittiger wird die Entscheidung der Organisation durch den Fakt, dass Mitglieder durch ihren Arbeitsvertrag ohnehin wissen, was sie zu tun und zu lassen haben sowie was von ihnen erwartet wird.

Die Gründe für deviantes Verhalten sollen in der Organisationssoziologie jedoch stets untersucht werden. Motive finden sich in der Literatur tatsächlich einige. Diese Motive sind allerdings universell auf alle Mitglieder jeglicher Organisationen anzuwenden. Die Frage nach dem unterschiedlichen Umgang ist damit noch nicht geklärt, jedoch lieferte die Untersuchung der Motive für Diebstahl andere wichtige Einsichten. Umfragen durch das EHI Institut und Meinungen von Wirtschaftsprüfern zeigten nämlich, dass nicht nur Motive zu kriminellen Handlungen in fast allen Unternehmen vorliegen, sondern auch, dass es häufig auch zu tatsächlichen kriminellen Handlungen kommt. Es ist damit auch klar, dass den Unternehmen der Diebstahl bekannt ist und sie sich nicht durch Unwissenheit schützen können. Dafür sprechen die hohen Anteile der Wirtschaftskriminalität in Unternehmen, deren Schaden für die Wirtschaft Deutschlands und betriebseigene Inventurdifferenzen.

Da Unternehmen also wissen, dass es betriebsintern oft zu Bagatellfällen kommt, aber trotzdem nicht genug dagegen unternommen wird, wurde untersucht, ob dies an unzureichenden Kontrollen der eigenen Mitarbeiter liegt. Die Annahme war, dass unzureichende oder gar nicht greifende Kontrollen ein Grund dafür sind, dass Mitarbeiter ihre Organisation bestehlen; ohne, dass diese dagegen etwas tun können. Die Untersuchung der Kontrollmechanismen und den damit verbundenen Problemen innerhalb einer Organisation erwies sich tatsächlich als sinnvoll. Kontrolle ist in Organisationen wichtig; allerdings ist es nicht eine reine Ausübung der autoritären Instanz von „oben herab“, sondern ein Tauschverhältnis, welches das Vertrauen zwischen Chef und Untergebenen fördert. Je größer das Unternehmen ist, desto höher sind auch die Betriebskosten, die für eine angemessene Kontrolle nötig wären.

Damit ist ein Teil der Aussage, die in der Arbeitshypothese angesprochen wurde und den quantitativ höheren Aufwand in großen Unternehmen anspricht, zutreffend. Die anfallenden Kosten sind jedoch nicht nur auf einen höheren Aufwand begrenzt. Auch fallen Gerichtskosten und andere Folgekosten an. Ferner entstehen bei der Zuweisung der Zurechnung zusätzliche Probleme zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, bei denen sich die Vorgesetzten eventuell selbst strafbar machen.

Der zweite Teil der Hypothese ist auch zutreffend, hat jedoch noch weiterreichende Folgen für das Unternehmen. Durch das Beschädigen des äußeren Erscheinungsbildes steht das Unternehmen nicht nur schlecht in den Medien da und potentiell neue Mitglieder erhalten einen schlechten Eindruck von

der Firma, sondern auch die Beziehungen zu Lieferanten, Investoren, Kunden und andere wirtschaftliche Bindungen in der Umwelt werden geschwächt oder komplett aufgelöst.

Es konnte nicht bewiesen werden, dass speziell der Einzelhandel bei Bagatellen sofort mit einer Kündigung der betroffenen Person reagiert. Es geht vielmehr darum, wie groß das Unternehmen, wie komplex die Arbeitsabläufe und wie groß der Reputations-Schaden ist. Kleinere Unternehmen müssen sich um diese Aspekte nicht so große Sorgen machen, können ihre Mitarbeiter kostengünstiger überwachen und ihre Mitarbeiter leichter austauschen. Ob sie es tatsächlich tun, bleibt in Grenzsituationen den Verantwortlichen und deren Beurteilung der Lage überlassen.

#### 4. LITERATUR

- Berliner Kurier. 2014. „Verkäuferin gefeuert – Panini-Sticker geklaut“ (08. Juni 2014). Aufgerufen 17. Dezember 2014. <http://www.berliner-kurier.de/panorama/zufall-oder-absicht—verkaeuerin-gefeuert---panini-sticker-geklaut,7169224,27376620.html>.
- Blau, Peter Michael, und Scott, W. Richard. 1962. *Formal Organizations: Stanford Business Classics*. Stanford: Stanford Business Books.
- Die Welt. 1998. „Von Diebstahl und Verderb: Der Diebstahl macht Inventur“ (05. Januar 1998). Aufgerufen 15. Januar 2015. <http://www.welt.de/print-welt/article595958/Von-Diebstahl-und-Verderb-Der-Handel-macht-Inventur.html>.
- EHI Retail Institute. 2014. „Ladendiebe verursachen Schäden in Milliardenhöhe“ (25. Juni 2014). Aufgerufen 15. Januar 2015. <http://www.ehi.org/presse/pressemitteilungen/detailanzeige/article/studie-inventurdifferenzen-2014.html>.
- Focus. 2014. „Tatort Autowerk: Leiharbeiter klaut 4000 Navis“ (07. November 2014). Aufgerufen 07. Januar 2015. [http://www.focus.de/auto/ratgeber/kosten/mercedes-navigationssysteme-geklaut-tatort-autowerk-leiharbeiter-klaut-4000-navis\\_id\\_4257616.html](http://www.focus.de/auto/ratgeber/kosten/mercedes-navigationssysteme-geklaut-tatort-autowerk-leiharbeiter-klaut-4000-navis_id_4257616.html).
- Frankfurter Allgemeine. 2015. „Mitarbeiter-Diebstähle kosten Milliarden“ (23. Januar 2015). Aufgerufen 25. Januar 2015. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/nur-ein-kavaliersdelikt-mitarbeiter-diebstaehle-kosten-milliarden-13386394.html>.
- Heißner, Stefan. 2014. *Erfolgsfaktor Integrität*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hoss, Dennis. 2009. *Internet- und E-Mail-Überwachung am Arbeitsplatz*. Kassel: Kassel University Press.
- Kühl, Stefan. 2007. „Formalität, Informalität und Illegalität in der Organisationsberatung: Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozesses.“ *Soziale Welt* 58, Nr. 2 (Januar): 271-293.
- Kühl, Stefan. 2011. *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Luhmann, Niklas. 1964. *Funktionen und Folgen formaler Organisation. Schriftenreihe der Hochschule Speyer*, Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas. 1972. „Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen.“ In *Religion im Umbruch: Soziologische Beiträge zu Situation von Religion und Kirche in der gegenwärtigen Gesellschaft*. Herausgegeben von Jakobus Wössner, 245-285. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Matys, Thomas. 2014. *Macht, Kontrolle Und Entscheidungen in Organisationen. Studentexte Zur Soziologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Oettinger, Renate. 2011. „Bagatelldelikte als Entlassungsgrund?: Wenn Mitarbeiter geringwertige Sachen klauen“ *Computerwoche* (Januar). Aufgerufen 07. Januar 2015. <http://www.computerwoche.de/a/bagatelldelikte-als-entlassungsgrund,2359763>.
- Peters, Helge. 1995. *Devianz Und Soziale Kontrolle. Grundlagentexte Soziologie*. Weinheim [u.a.]: Juventa-Verl.
- Rhein-Zeitung. 2010. „Aus dem Müll geholt – Kündigung nach Bagatellen“ (Mai). Aufgerufen 07. Januar, 2015. [http://www.rhein-zeitung.de/nachrichten/letzte-meldung-seite\\_artikel,-Aus-dem-Muell-geholt-Kuendigung-nach-Bagatellen-\\_arid,86200.html](http://www.rhein-zeitung.de/nachrichten/letzte-meldung-seite_artikel,-Aus-dem-Muell-geholt-Kuendigung-nach-Bagatellen-_arid,86200.html).

Spiegel Online. 2012. „Diebstahl in Stuttgart: Schwäbischer Hausmeister klaut 25 Tonnen Büromaterial“ (April). Aufgerufen 07. Januar, 2015.  
<http://www.spiegel.de/panorama/justiz/schwaebischer-haumeister-klaut-in-stuttgart-25-tonnen-bueromaterial-a-825307.html>.

Tacke, Veronika. 2015. „Formalität und Informalität: Zu einer klassischen Unterscheidung der Organisationssoziologie.“ In *Formalität und Informalität in Organisationen: Organisationssoziologie*. Herausgegeben von Victoria von Groddeck, 37-92. Wiesbaden: Springer VS.

Taylor, Frederick Winslow. 1917. *Die Betriebsleitung*. Berlin: Springer.