

# Das Transparenzparadox

**Weswegen Organisationen gleichzeitig  
transparenter und weniger transparent werden können**

*Stefan Kühl*

[stefan.kuehl@uni-bielefeld.de](mailto:stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)

## *Working Paper 8/2017*

Gesetzeswidriges Verhalten von Organisationen wird in den seltensten Fällen bekannt. Wenn aber ein Gesetzesbruch bekannt wird – man denke nur an die kreative Senkung der Abgaswerte bei VW durch Innovationen bei der Steuerungssoftware, die Verkaufsförderung durch Schmiergeldzahlungen bei Siemens oder die Motivationssteigerung von Außendienstmitarbeitern der Hamburg-Mannheimer durch gemeinsame Bordellbesuche –, reichen Bekenntnisse zur Besserung nicht aus. Die Organisationen müssen zu einschneidenden Strukturmaßnahmen greifen, um zu signalisieren, dass man ernsthaft bemüht ist, die Gesetzesbrüche abzustellen.

In den meisten Fällen gerät ein bekannt gewordener Gesetzesbruch zum Wachstumsprogramm für die Abteilungen, die für die Regeleinhaltung in der Organisation zuständig sind. In den Abteilungen für Controlling, für Compliance und für Rechtsfragen wird erheblich Personal aufgestockt, die Führungskräfte der Abteilungen werden in der Hierarchie weiter oben angesiedelt, und das Regelwerk zum Monitoring der organisationalen Aktivitäten wird weiter verfeinert. Die Organisation signalisiert dadurch, dass sie es ernst meint, wenn die Vorstände sagen, dass sie es mit der Einhaltung von Gesetzen ernst meinen.

Die Auswirkungen der die Organisationen erschütternden Skandale auf den weiteren Unternehmensalltag sind durch die Organisationssoziologie gut beforscht. Anfangs leiden die Organisationen vorrangig unter dem Skandal selbst. Der Reputationsverlust in der Öffentlichkeit, die Strafzahlungen an die Gerichte und der Weggang der für die Gesetzesverstöße verantwortlich gemachten Führungskräfte setzen dem Unternehmen zwar zu, diese Effekte schleichen sich aber aus. Skandale anderer Organisationen ziehen die Aufmerksamkeit auf sich. Die Strafzahlungen werden abgeschrieben, und neue Führungskräfte sind in ihre Positionen hineingewachsen. Immer deutlicher treten dann aber die Auswirkungen der verstärkten Regelüberwachung zutage: Die Organisation hat an Schnelligkeit in der Entscheidungsfindung eingebüßt, Flexibilität ist verloren gegangen, und die Mitarbeiter greifen nicht mehr ohne Weiteres zu kreativen Lösungen. In der Belegschaft werden Beschwerden über den Regelfetischismus, die Prinzipienreiterei und den Ordnungswahn laut.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bergmann, Jens (2014): Gescheiterte Informalität am Beispiel des Korruptionsfalls Siemens. In: Jens Bergmann, Matthias Hahn, Antonia Langhof und Gabriele Wagner (Hg.): Scheitern - Organisations- und wirtschaftssoziologische Analysen. Wiesbaden: Springer VS, S. 231–250.

Dahinter steckt nicht Bequemlichkeit der Mitarbeiter, sondern dies ist Ausdruck ihres Wissens, dass man in Organisationen darauf angewiesen ist, von Regeln auch abweichen zu können. Eine Organisation würde lahmgelegt werden, wenn sich alle Mitarbeiter strikt an die Regeln halten würden, die offiziellen Regeln grundsätzlich immer anwenden, auch in Situationen, in denen dies vielleicht gar nicht so angeraten ist, und auch längst vergessene Regeln wieder reaktiviert würden. Eine Organisation, die ausschließlich nach dem formalen Regelwerk handelt, würde letztlich an ihrer Rigidität zerbrechen. Nicht umsonst gilt der „Dienst nach Vorschrift“ als eine der effektivsten Streikformen.

Der Osnabrücker Soziologe Fran Osrecki hat analysiert, welche Auswirkungen diese Regulationswut nach einem Skandal für die Organisation haben kann. Nicht das gänzliche Verschwinden von Regelabweichungen aus der Organisation ist der entscheidende Effekt. Dazu ist die punktuelle oder auch regelmäßige Abweichung von Regeln für die Organisationen viel zu wichtig. Ausschlaggebend ist, dass die Gesetzesbrüche und Regelabweichungen in der Folge von Skandalen besser geschützt werden. Sie sind nur noch kleinen Gruppen von Personen bekannt und werden aufwendig auch gegenüber den Regeleinhaltungsinstanzen der Organisation geschützt. Das rigide „Compliance-Regime“ kann, so die Hypothese von Osrecki, dazu führen, dass die Organisation gleichzeitig sehr viel transparenter und sehr viel intransparenter wird.<sup>2</sup>

Mit der Verlagerung des Wissens über Gesetzesverstöße und Regelverletzungen in kleine, geschützte Zirkel steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die daraus erwachsenden Vorteile in Form von Flexibilitäts- oder Effizienzgewinnen nicht mehr dem Unternehmen zum Vorteil gereichen, sondern nur noch dem gegen die Regeln verstoßenden Mitarbeiter. Illegale Softwareinnovationen dienen nicht mehr der Anpassung der Produkte an allzu scharfe Umweltgesetze, sondern nur noch der eigenen Arbeitserleichterung. Die Schmiergeldzahlungen haben nicht mehr den Zweck der Verkaufsförderung des Unternehmens, sondern dienen nur der persönlichen Bereicherung des Vertriebsmitarbeiters, und der Bordellbesuch ist dann keine Maßnahme zur Motivationssteigerung von Außendienstmitarbeitern mehr, sondern nur noch ein von der Firma finanzierter angenehmer Mitnahmeeffekt. Der Zwang zur rigiden Geheimhaltung der Regelabweichungen in kleinen Zirkeln führt dazu, dass aus einer für Organisationen brauchbaren Illegalität unbrauchbare Illegalität wird.<sup>3</sup>

*Stefan Kühl ist Professor für Organisationssoziologie und Senior Consultant der Firma Metaplan. Vor kurzem erschien von ihm Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur (Campus 2015).*

---

<sup>2</sup> Osrecki, Fran (2015): Fighting Corruption with Transparent Organizations. Anti-corruption and Functional Deviance in Organizational Behavior. In: Ephemera 15, S. 337–364. Siehe auch die empirische eindrucksvolle Studie von Bernstein, Ethan S. (2012): The Transparency Paradox. A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control. In: Administrative Science Quarterly 57 (2), S. 181–216.

<sup>3</sup> Zur Differenz von brauchbarer und unbrauchbarer Illegalität siehe Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot, S. 312.