

Compliance Berater

3 / 2021

Betriebs-Berater Compliance

25.02.2021 | 9.Jg
Seiten 45–88

EDITORIAL

Rundfunkbeitragserhöhung – oder: „The Good, the Bad and the Ugly“ | I

Dr. Jörg Peter Strasburger

AUFSÄTZE

Regelbuch statt Regelbruch – Teil 1 | 45

Prof. Dr. Stefan Kühl

Geheimnisschutz nach dem GeschGehG | 49

Dr. Malte Passarge, RA, und Sandra Scherbarth

**Rechtliche Vorgaben zur Etablierung eines Business-Continuity-
Managements** | 55

Dr. Bernd Federmann, RA, Dr. Nadja Müller, RAin,
Johanna Friedrichsen, RAin, Marcel Schaich, RA

**GRC: Ein koordiniertes und ganzheitliches Compliance- und
Risk-Management-Modell** | 61

Eric S. Soong und Tobias Ochs

Das idealtypische Compliance Risk Assessment – Teil 1 | 64

Prof. Dr. Oliver Haag und Hannah Bindschädel

Ersatzteile im Produktsicherheitsrecht | 68

Dr. Carsten Schucht, RA

RECHTSPRECHUNG

**BGH: Vermögensschadenshaftpflichtversicherung – Haftung des
GmbH-Geschäftsführers für Zahlungen nach Zahlungsunfähigkeit** | 76

**LG Saarbrücken: Verjährung von Regressforderungen für Schäden
aus einer Kartellbeteiligung** | 79

**Kommentar: Haftung des Vorstands für Bußgeld und Anwaltskosten
bei Kartellrechtsverstoß** | 87

Dr. Borbála Dux-Wenzel, RAin, und Dr. Helmut Janssen, RA

CB-BEITRAG

Prof. Dr. Stefan Kühl

Regelbuch statt Regelbruch – Teil 1

Die ungewollten Nebenfolgen eines perfektionierten Compliance-Managements

Die meisten Normbrüche, Regelabweichungen und Gesetzesverstöße bleiben unentdeckt, und vermutlich ist das auch gut so. Würde jede Verletzung einer gesetzten Norm entdeckt, würden – so eine Beobachtung des Soziologen *Heinrich Popitz* – menschliche Zusammenschlüsse zu Gesellschaften von Richtern, Polizisten und Gefängniswärtern degenerieren und Organisationen – so könnte man ergänzen – zu Ansammlungen von Überwachern, Kontrolleuren und Sanktionierern mutieren. Deswegen herrscht in Organisationen ein hohes Maß an Sensibilität dafür, welche Normbrüche, Regelabweichungen und Gesetzesverstöße thematisiert werden und welche nicht. Der Beitrag befasst sich mit den Reaktionen der Organisationen auf die Skandalisierung ihrer Regelabweichungen und zeigt die Folgen dieser Reaktionen auf. Teil 1 dieses Beitrags blickt auf Änderungen der Formalstruktur in den Organisationen. Teil 2 (erscheint in CB 4/2021) blickt auf die ungewollten Nebenfolgen.

I. Einleitung

Polizisten haben einen genauen Blick dafür, welche Gesetzesbrüche sie wahrnehmen müssen und welche sie auch einmal übersehen können¹. Inspektoren für Arbeitssicherheit bestrafen eine Vielzahl von Verstößen nicht, sondern sind eher bemüht, diese durch eine Mischung aus gutem Zureden und latenter Drohung zu verbessern². Umweltschutzbehörden nehmen nicht jede Umweltverschmutzung zum Anlass für eine Intervention, sondern schreiten erst ein, wenn die Gesetzesbrüche so offensichtlich sind, dass die Legitimität der Behörde in Frage gestellt ist³.

Organisationen bekommen jedoch immer dann ein Problem, wenn aus dem einen oder anderen Grund Normbrüche, Regelabweichungen und Gesetzesverstöße über die Grenze der Organisation hinaus bekannt werden. Manchmal sind es Einzelne, die Klagemöglichkeiten vor Gericht nutzen, um illegale Praktiken aufzudecken. Die Gesetzgebung in einigen Ländern setzt Organisationsmitgliedern finanzielle Anreize, Behörden gesetzeswidrige Praktiken zu melden. Gerade in der Pharmaindustrie hat das dazu geführt, dass Mitarbeiter illegale Marketingpraktiken gemeldet haben und im Zuge dessen von den Strafzahlungen der Konzerne an den Staat profitieren konnten⁴. Manchmal sind es Katastrophen, die Regelabweichungen zum Skandal machen. Wenn ein Unfall in einer indischen Fabrik eines US-amerikanischen Konzerns zum Tod von 3.000 Menschen führt⁵, eine Raumfähre explodiert und alle sich an Bord befindlichen Astronauten getötet werden⁶, die Luftwaffe in einem Krieg ihre eigenen Kampfhubschrauber abschießt⁷ oder beim Unfall eines Tankers 40 Millionen Liter Öl auslaufen wird die Aufmerksamkeit fast zwangsläufig auf Regelabweichungen im Vorfeld der Katastrophen gelenkt⁸. Manchmal sind es aber auch nur Zufälle, die Regelverstöße bekannt werden lassen. Ein Anwalt lässt im Rahmen eines Arbeitsprozesses eher zufällig fallen, dass der Kauf der Dienstleistung von Prostituierten eine

bewährte Methode zur Motivation von Mitarbeitern im Strukturvertrieb von Versicherungen ist. In einer Zeit, in der die Exzesse des Finanzkapitals beklagt werden, greifen die Massenmedien die Geschichte auf, ohne dass die Versicherungen in der Lage sind, deren Veröffentlichung zu stoppen⁹. Oder Wissenschaftler entdecken quasi zufällig, dass die Abgaswerte der Modelle eines deutschen Automobilkonzerns auf dem Rollprüfstand in keiner Weise mit den auf der Straße gemessenen Werten übereinstimmen, was wiederum der Strategie einer Umweltschutzbehörde gegenüber dem Automobilkonzern gelegen kommt¹⁰.

Auch wenn das Bekanntwerden von Regelverletzungen selten ist – werden sie erst einmal publik, folgen selbstverstärkende Effekte¹¹.

- 1 *Lundman*, Organizational Norms and Police Discretion. An Observational Study of Police Work with Traffic Law Violators. *Criminology*, 17. Jg. (1979), 159–171.
- 2 *Carson*, White-Collar Crime and the Enforcement of Factory Legislation. *British Journal of Criminology*, 10. Jg. (1970), 383–398.
- 3 *Hawkins*, Environment and Enforcement. Oxford: Oxford University Press (1984).
- 4 Siehe *Greve, Palmer, Pozner*, Organizations Gone Wild. The Causes, Processes, and Consequences of Organizational Misconduct. *The Academy of Management Annals*, 4. Jg. (2010), S. 79.
- 5 Siehe *Shrivastava*, Bhopal. Anatomy of a Crisis. Cambridge: Ballinger (1987).
- 6 Siehe *Heimann*, Understanding the Challenger Disaster: Organizational Structure and the Design of Reliable Systems. *American Political Science Review*, 87. Jg. (1993), Heft 2, 421–435.
- 7 Siehe *Snook*, Friendly Fire. The Accidental Shootdown of U. S. Black Hawks over Northern Iraq. Princeton: Princeton University Press (2002).
- 8 Siehe *Williams, Treadaway*, Exxon and the Valdez Accident. A Failure in Crisis Communication. *Communication Studies*, 43. Jg. (1992), Heft 1, 56–64.
- 9 *Osang*, Der Spiegel (4.3.2017), 54–58.
- 10 *Ewing*, Wachstum über alles. Der VW-Skandal. München: Droemer (2017), S. 17 ff.
- 11 Siehe einschlägig *Ortmann*, Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp (2003), S. 268 ff.

Massenmedien greifen das Thema mit ihrem Interesse an Skandalen, Konflikten und Zuspitzungen auf, fungieren also als Lautverstärker. Bei Staatsanwaltschaften gehen Klagen ein, die am Ende nicht unbedingt zu Verurteilungen führen, aber zunächst weitere Aufmerksamkeit auf den Fall lenken. Zu guter Letzt sehen sich Politiker veranlasst, zu dem Skandal Stellung zu nehmen, was weitere Berichterstattungen generiert.

Die Folge dieser verstärkten Aufmerksamkeit ist häufig, dass weitere Verfehlungen der Organisation bekannt werden, die sonst womöglich unbemerkt geblieben wären. Massenmedien recherchieren intensiv über die betroffene Organisation und versuchen, weitere Verstöße aufzudecken. Bei Durchsuchungen und Befragungen durch Staatsanwaltschaften treten als „Beifang“ weitere Gesetzesbrüche zu Tage, die die Legitimationsprobleme der Organisation verschärfen. Politiker richten Untersuchungsausschüsse ein, die nicht nur die Aufmerksamkeit für diesen Fall aufrechterhalten, sondern ebenso weitere Details an die Öffentlichkeit bringen.

In der aufgeladenen öffentlichen Stimmung verschwimmen nicht selten die Grenzen zwischen Gesetzesverstößen, Verletzungen organisationsinterner Regeln und Missachtungen allgemeiner öffentlicher Akzeptanznormen. Wenn die Unternehmen der Autoindustrie wegen gesetzeswidriger Manipulationen von Abgaswerten erst einmal am Pranger stehen, haben sie kaum noch eine Chance, sich gegen die Skandalisierung ihrer Abgasversuche an Tieren und Menschen zu wehren, auch wenn mit diesen weder gegen staatliche Gesetze noch interne Richtlinien verstoßen wurde. Ist die Öffentlichkeit einmal für die Gesetzesverstöße einer Organisation sensibilisiert, werden alle weiteren illegalen, aber auch legalen Verfehlungen der Organisation als Symbole ihrer Skrupellosigkeit betrachtet.

Wie reagieren Organisationen auf diese Skandalisierung ihrer Regelabweichungen? Welche Folgen haben diese Reaktionen in den Organisationen?

II. Auf der Suche nach der transparenten, durchformalisierten Organisation

Wenn Organisationen wegen Regelabweichungen unter Druck geraten, setzen erhebliche Bemühungen zur Verbesserung ihrer Außenwirkung ein. Unternehmen nehmen die heftige Kritik an der geplanten Versenkung einer Bohrplattform zum Anlass, öffentlichkeitswirksam in einen Dialog mit Nichtregierungsorganisationen zu treten¹². Finanzinstitute, die lange Zeit kritische Berichterstattungen in den Massenmedien zu verhindern suchten, sehen sich angesichts milliardenschwerer Strafzahlungen aufgrund illegaler Finanzgeschäfte in den USA dazu gezwungen, auch als kritisch geltenden Journalisten Gespräche mit dem Top-Management zu ermöglichen¹³. Der Namenswechsel von Söldnerfirmen – man denke nur an die Umbenennung von Blackwater zu Xe Services und wenige Jahre später zu Academi – ist der verzweifelte Versuch, dem Reputationsverlust nach der Ermordung von Zivilisten durch das eigene Personal zu begegnen¹⁴.

Für das Aufhübschen ihrer Schauplätze wenden Organisationen erhebliche Ressourcen auf. Die Marketingabteilungen schalten ganzseitige Anzeigen, in denen sich das Topmanagement für sein Versagen entschuldigt und Besserung gelobt. Die Presseabteilungen engagieren Spezialisten für Krisenkommunikation, die die üblichen Textbausteine recyceln, nach denen die Organisation alles „zur Aufklärung des Verdachtsfalles unternimmt“ sowie „vollumfänglich mit den Strafver-

folgungsbehörden“ kooperiert, und Personalabteilungen starten aufwendige Projekte zur Fehlerkultur, mit der zukünftige Abweichungen von Regeln und damit auch weitere Skandale vermieden werden sollen.

Sicherlich – auch solche vorrangig für die Schauseite gedachten Maßnahmen haben Auswirkungen auf die Organisation¹⁵. Ganzseitige Anzeigen in Tageszeitungen mit Entschuldigungen ihrer Repräsentanten reduzieren kurzfristig die Handlungsmöglichkeiten von Organisationsspitzen angesichts ihrer verkündeten Selbstverpflichtung. Das Engagement von Spezialisten für Krisenkommunikation hat einen Einfluss darauf, wie innerhalb einer Organisation über Regelabweichungen gesprochen werden kann. Aber die Wirkungen dieser Maßnahmen auf die Kernprozesse der Organisation sind gering.

Doch schlimmer für die Organisation ist, dass Legitimationsgewinne durch Fassadenkosmetik nach hinten losgehen können. Teure Werbekampagnen für die Einhaltung sozialer Standards und außergewöhnlich dicke Nachhaltigkeitsberichte können mit großer Plausibilität als Indiz dafür angesehen werden, dass diese Organisationen besondere Schwierigkeiten mit der Einhaltung von Sozialstandards und Umweltschutzrichtlinien haben. Organisationen, die sich einen Ethik-Kodex zulegen und diesen offensiv in der Öffentlichkeit verkünden, setzen sich fast zwangsläufig dem Verdacht aus, dass dort die Wahrscheinlichkeit von betrügerischem Verhalten überproportional hoch ist. Organisationen, die sich nach einem Skandal besonders offensiv als transparent präsentieren, bieten in diesem Sinne Anhaltspunkte dafür, dass es mit ihren faktischen Maßnahmen zur Durchsetzung von Regeltreue nicht besonders weit her ist.

III. Ansatzpunkte zur Veränderung der Formalstruktur

Wird eine Regelabweichung in den Massenmedien erst einmal skandalisiert, reichen reine Bekenntnisse zur Besserung nicht aus. Eine Aktualisierung der auf der Schauseite ausgestellten Werteliste der Organisation wird als ungenügend betrachtet und kosmetische Veränderungen der Fassade werden als Indiz dafür angesehen, dass die Organisation faktisch nichts ändern möchte. Organisationen müssen deswegen sichtbare Veränderungen ihrer formalen Strukturen vornehmen, um zu signalisieren, dass sie ernsthaft bemüht sind, die Gesetzesbrüche und Regelverstöße abzustellen. Von der konsolidierten Organisation wird eine „Zäsur“ verlangt, durch die sie sich einerseits zu den Fehlern der Vergangenheit bekennt, aber andererseits durch Veränderungen in der formalen Struktur deutlich markiert, dass vieles jetzt anders laufen wird¹⁶.

12 Siehe *Holzer*, *Moralizing the Corporation*. Transnational Activism and Corporate Accountability. Cheltenham: Edward Elgar (2010).

13 Siehe *Laabs*, *Bad Bank*. Aufstieg und Fall der Deutschen Bank. München: DVA (2018).

14 Siehe *Scahill*, *Blackwater*. The Rise of the World's Most Powerful Mercenary Army. London: Profile (2011).

15 Siehe dazu *Edelman*, *Legal Ambiguity and Symbolic Structures*. *Organizational Mediation of Civil Rights Law*. *American Journal of Sociology*, 97. Jg. (1992), 1531-1576.

16 Zur Markierung von Zäsuren bei Katastrophen siehe *Kette*, *Diskreditiertes Scheitern*. *Katastrophale Unfälle als Organisationsproblem*, in: J. Bergmann, M. Hahn, A. Langhof, G. Wagner (Hg.), *Scheitern – Organisations- und wirtschaftssoziologische Analysen*. Wiesbaden: Springer VS (2014), S. 174 f.

Die erste Reaktion der Organisation ist, ihre Kommunikationswege so zu verändern, dass die Regeleinhaltung an Bedeutung gewinnt. Öffentlich bekanntgewordene Gesetzesverstöße sind immer Wachstumsprogramme für die Abteilungen Compliance, Controlling und Auditing. Nach Skandalen wird in diesen Abteilungen das Personal aufgestockt, und deren Führungskräfte in der Hierarchie werden weiter oben angesiedelt. Aufwendig werden Verfahren zur Regelkommunikation festgelegt, mit denen die Rechtmäßigkeit von Prozessen künftig sichergestellt werden soll. Die Organisation signalisiert dadurch, dass sie es ernst meint, wenn die Organisationsspitze verkündet, dass sie die Einhaltung der staatlichen Gesetze und der internen Regeln sicherstellen will.

Eine zweite Reaktion ist, die Programme der Organisation so zu verfeinern, dass Skandale unwahrscheinlicher werden. Ziel ist dabei, die relevanten Erwartungen in der Organisation zu formalisieren, also deren Erfüllung zur einklagbaren und kontrollierbaren Mitgliedschaftsbedingung zu machen. Dafür wird die ganze Organisation bis ins Detail über Zielvorgaben – Stichwort Management by Objectives – durchgeplant und genau spezifiziert, welche Mittel zur Erreichung der Ziele erlaubt sind und welche nicht. Gleichzeitig werden Handlungsanweisungen in Form von Wenn-Dann-Regelungen, an die sich alle zu halten haben, weiter detailliert und früher eher grob formulierte Regeln für Personaleinstellungen, Auftragsvergaben oder Buchhaltung verfeinert, sodass sie eine Vielzahl von Zweifelsfällen regeln.

Die dritte Reaktion auf enthüllte Skandale besteht in der Veränderung des Personals. Bei der häufig zur Rückgewinnung von Legitimation notwendigen Neubesetzung freiwerdender Spitzenpositionen wird darauf geachtet, dass unbelastete Personen eingestellt werden¹⁷. Verwaltungen, in denen das Spitzenpersonal in der Regel aus den eigenen Reihen rekrutiert wird, holen dieses dann von außerhalb, weil man davon ausgeht, dass es von den Skandalen unberührt ist. Ministerien, deren Führungsriege fast ausschließlich aus Männern bestanden hat, nehmen jetzt verstärkt Frauen auf, um Offenheit für einen Kulturwandel zu signalisieren. Unternehmen, die wegen der Skrupellosigkeit ihres in Business Schools sozialisierten Personals unter Druck geraten, stellen Juristen ein, denen im Vergleich zu Betriebswirten eine größere Neigung zur Gesetzestreue unterstellt wird. Nicht selten ist bei diesen Personaleinstellungen die Erhöhung der Legitimität der Organisation wichtiger als die fachliche Passung der neuen Personen zur Organisation. Die Idealvorstellung eines Mitarbeiters ist die des „Homo Compliance“, der alles daran setzt, sich im Rahmen der vorgegebenen Formalstruktur zu verhalten.

IV. Das implizite Maschinenmodell der Organisation

Durch diese Reaktionen fallen viele Organisationen in ein zweckrationales Organisationsverständnis zurück. Angesichts der skandalisierten Regelabweichung soll die ganze Organisation auf die von oben vorgegebenen Zwecke ausgerichtet und die Befolgung von Gesetzen dabei als zentrale Rahmenvorgabe betrachtet werden. Sowohl die Zielvorgaben als auch die Wenn-Dann-Programme der einzelnen Abteilungen sollen konsequent an diesen Zwecken orientiert und damit die Verselbständigung einzelner Abteilungen unterbunden werden. Bei der Besetzung der Stellen und im Hinblick auf die Qualifikation des Personals soll dann darauf geachtet werden, dass dieses in der Lage ist, sowohl die Zielvorgaben als auch die Wenn-Dann-Programme umzusetzen, ohne dass gegen Gesetze verstoßen

wird. Alles, was in der Organisation stattfindet, soll der formal korrekten Erreichung der von oben vorgegebenen Ziele dienen¹⁸. Begleitet wird die Propagierung dieses zweckrationalen Idealbilds durch die inzwischen in den meisten Unternehmen, Krankenhäusern, Universitäten und Schulen, aber auch in vielen Armeen, Polizeien sowie Verwaltungen übliche Partizipationsprosa. Die Vorstellung ist, dass eine regelkonforme Organisation nur dann gebildet werden kann, wenn Führungskräfte die „Ziele gemeinsam mit den Mitarbeitern vereinbaren“ und „dabei den Mitarbeitern die Möglichkeit“ geben, ihre „Meinung einzubringen“, um sodann „aktives Interesse dafür zu zeigen, wie die Mitarbeiter die gemeinsam vereinbarten Ziele erreichen“. Dabei käme es darauf an, dass die Führungskräfte ihren Mitarbeitern „proaktiv“ klarmachen, dass Regelabweichungen niemals im Sinne der Organisation sein können. Gegenüber den Mitarbeitern wird kommuniziert, dass man „proaktive Kommunikation von Problemen“ und ein „aktives Fehlermanagement“ erwartet. Führungskräfte sollten dafür „Bedenken und Ängste der Mitarbeiter ernst nehmen“, für Probleme „gemeinsame Lösungen finden“ und auch mal „nicht Machtbares akzeptieren“¹⁹.

Die Vorstellung ist, dass Organisationen das Problem der Abweichung von staatlichen Gesetzen und internen Regeln in den Griff bekommen können, wenn sie darauf achten, dass es keine Diskrepanzen zwischen den nach außen dargestellten Prinzipien und der alltäglich in der Organisation gelebten Praxis gibt. Dafür sei es, so die Ideologie, notwendig, die formale Struktur sowohl für alle Organisationsmitglieder als auch für Außenstehende so transparent wie möglich zu machen. Letztlich sei, so die Vorstellung, Transparenz das beste „Desinfektionsmittel“, um das erneute Wachsen „verfaulter Äpfel“ zu verhindern²⁰.

Durch die Verfeinerung der Formalstruktur sollen Risiken für die Organisation minimiert werden, indem klar definiert wird, welche Stelle der Organisation welche Entscheidung oder Nicht-Entscheidung zu verantworten hat. Statt darauf zu setzen, dass Organisationsmitglieder ein Gespür dafür entwickeln, wie weit sie von formalen Regeln abweichen können, ohne die Existenz der Organisationseinheit oder gar der ganzen Organisation zu gefährden, sollen für alle denkbaren Eventualitäten formale Regeln entwickelt werden. Für den Fall, dass die detaillierten Vorgaben in einem Sachverhalt aufgrund dessen Eigenart nicht anwendbar sein sollten, werden möglichst viele formale

17 Siehe dazu *Bonazzi*, Scapegoating in Complex Organizations: The Results of a Comparative Study of Symbolic Blame-Giving in Italian and French Public Administration. *Organization Studies*, 4. Jg. (1983), Heft 1, 1–18.

18 Siehe dazu *Kühl*, Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Springer VS (2020), S. 15 ff.; *Bergmann*, Vom Versuch, „mit dem Arsch an die Wand zu kommen“. Paradoxien der Compliance-Kontrolle, in: V. v. Groddeck, S. M. Wilz (Hg.), Formalität und Informalität in Organisationen. Wiesbaden: Springer VS (2015) S. 242 f.

19 Siehe charakteristisch für eine solche Vorstellung *Müthel*, Pro-organisationales illegales Verhalten. Wie und warum gute Mitarbeiter dem Unternehmen schadet. *Zeitschrift Führung & Organisation*, 86. Jg. (2017), 31–36, S. 35.

20 Siehe zu diesem Bild *Etzioni*, Is Transparency the Best Disinfectant? *Journal of Political Philosophy*, 18. Jg. (2010), Heft 4, 389–404; siehe zu Transparenz allgemein *Power*, From Risk Society to Audit Society. *Soziale Systeme*, 3. Jg. (1997), 3–21; *Hood*, Transparency, in: P. B. Clarke, J. Foweraker (Hg.), *Encyclopedia of Democratic Thought*. Abingdon, Oxon: Taylor and Francis (2001), 863–868; *Heald*, Varieties of Transparency, in: C. Hood, D. Heald (Hg.), *Transparency. The Key to Better Governance?* Oxford: Oxford University Press (2006), 25–46; *Ringel*, Transparenz als Ideal und Organisationsproblem. Eine Studie am Beispiel der Piratenpartei Deutschland. Wiesbaden: Springer VS (2017).

Regeln zur Abweichung oder zumindest Kommunikationswege, über die Entscheidungen abgesichert werden können, eingerichtet²¹. Letztlich liegt diesem Verständnis das Idealbild der Organisation als perfekt funktionierender Maschine zugrunde²². Es mögen nur wenige US-Präsidenten glauben, dass ihre Administration schon wenige Tage nach der Amtsübernahme wie eine „gut abgestimmte Maschine“, eine „fine tuned machine“, funktioniert, aber die Hoffnung bleibt, sich durch eine konsequente Formalisierung aller Prozesse diesem Idealbild schrittweise annähern zu können. Die Arbeit der Sozialingenieure besteht in dieser Vorstellung darin, das Räderwerk einzurichten, in Gang zu setzen und immer wieder nachzuregulieren. Wie in Maschinen sollen sie dabei sicherstellen, dass sich die Organisation aus präzise definierten Einzelteilen zusammensetzt, jedes Einzelteil dabei einer genau festgelegten Funktion innerhalb der Maschinerie dient und dadurch jedes Rad sauber ins andere greifen kann²³. Durch die Veränderung von Strukturen signalisieren Organisationen, dass sie sich einem „Prozess der Selbstreinigung“ unterziehen. Die „schmutzige Organisation“ setze sich, so die Message in Krisenzeiten, der „reinigenden Kraft“ eines strikt an Werten der Gesetzestreue, Integrität und Transparenz orientierten Strukturveränderungsprozesses aus. Das Motto nach einem Skandal sei, so *Sven Kette*, „fortan alles nach dem Regelbuch!“ Es dürfe nichts unversucht bleiben, um die informellen Prozesse „ans Licht der Formalität“ zu zerren und so die „Differenz von Formalität und Informalität“ in „Richtung auf Formalität“ aufzulösen²⁴.

V. Ausblick

Auf den ersten Blick wirkt das Idealbild einer zweckrational ausgerichteten, konsequent durchformalisierten und konsistent transparent auftretenden Organisation überzeugend. Und auch die an Optimierung der Organisation orientierte Managementlehre trägt dazu bei, dieses Bild aufrechtzuerhalten. In der Realität zeigt sich aber, dass diese mit einem zweckrationalen Organisationsverständnis einhergehende Effizienzversprechen häufig illusionär bleiben. Die Durchformalisierung einer Organisation bringt diese dem zweckrationalen

Organisationsbild nicht näher, sondern führt im Gegenteil zu immer stärkeren Abweichungen davon. Man kann dies an ungewollten Nebenfolgen beobachten, die sich einstellen, wenn Organisationen nach einem Skandal auf eine verstärkte Formalisierung setzen. Hierauf geht der Teil 2 des Beitrags ein, der in CB 4/2021 erscheint.

AUTOR



Stefan Kühl, geb. 1966, seit 2007 Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld und Organisationsberater für die Firma Metaplan. Von ihm ist gerade zum Thema Compliance erschienen: „*Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen*“ (Campus 2020).

-
- 21 Siehe zur wachsenden Bedeutung des Risikomanagements *Hood, Rothstein, Baldwin*, *The Government of Risk. Understanding Risk Regulation Regimes*. Oxford: Oxford University Press (2001); *Kalthoff*, *Practices of Calculation. Economic Representations and Risk Management. Theory, Culture and Society*, 22. Jg. (2005), 69–97; *Power*, *The Invention of Operational Risk. Review of International Political Economy*, 12. Jg. (2005), Heft 4, 577–599; *Power*, *Organized Uncertainty. Designing a World of Risk Management*. Oxford, New York: Oxford University Press (2007); *Ringel*, *Transparenz als Ideal und Organisationsproblem. Eine Studie am Beispiel der Piratenpartei Deutschland*. Wiesbaden: Springer (2017).
- 22 Siehe dazu *Kühl*, *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer VS (2020), S. 78.
- 23 Vgl. *Ward*, *The Ideal of Individualism and the Reality of Organizations*, in: E. F. Cheit (Hg.), *The Business Establishment*. New York: Wiley (1964), S. 37 ff.
- 24 *Kette*, *Unsichere Verantwortungszurechnungen. Dynamiken organisationalen Compliance Managements. GesundheitsRecht*, 17. Jg. (2018), S. 5; siehe auch *Kette*, *Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser? Dysfunktionen organisationalen Compliance Managements*. Luzern: Unveröff. Ms. (2018).