

Markus Jüttner

Die Kunst erfolgreicher Compliance

Eine realistische Sicht auf wirksames
Compliance-Management

Compliance Berater

Die Kunst erfolgreicher Compliance

Eine realistische Sicht auf wirksames
Compliance-Management

von

Markus Jüttner

Hinweis:

Zur besseren Lesbarkeit wurde bei Personenbezeichnungen u.ä. auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich, divers (m/w/d) verzichtet. Es wurde das generische Maskulinum verwendet. Die verkürzte Sprachform hat lediglich redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8005-1793-0

dfv' Mediengruppe

© 2023 Deutscher Fachverlag GmbH, Fachmedien Recht und Wirtschaft,
Frankfurt am Main

www.ruw.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Druck: WIRmachenDRUCK GmbH, Backnang

Lektorat: Frau Lötzerich-Bernhard und Frau Orth

Printed in Germany

Meiner Familie

Danksagung

Viele vergangene und gegenwärtige Weggefährten haben Inspirationen geliefert, neue Perspektiven aufgezeigt und am reflektierten Diskurs über wirksames Compliance-Management teilgenommen. Besonders bedanken möchte ich mich bei Dr. Iyad Nassif und Irina Jäkel, die mich stets ermutigt haben, das Buch zu vollenden.

„Schwimmen zwei junge Fische des Weges und treffen zufällig einen älteren Fisch, der in die Gegenrichtung unterwegs ist. Er nickt ihnen zu und sagt: »Morgen, Jungs. Wie ist das Wasser?« Die zwei jungen Fische schwimmen eine Weile weiter, und schließlich wirft der eine dem anderen einen Blick zu und sagt: »Was zum Teufel ist Wasser?«“

(† D. F. Wallace)

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	V
Teil 1	1
I. Anstelle eines Vorworts	1
A. Ein etwas anderer Compliance-Ratgeber	1
B. Annahmen sind die Mutter aller Schlamassel	4
II. Was das Buch ist und was es nicht ist.	5
A. Warum Sie sich auch entscheiden könnten, dieses Buch nicht zu lesen	6
B. Sie suchen vielleicht ein Kontrastmittel? Hier ist es!	6
C. Sie suchen nach Compliance-Rezepten? Dann sind Sie hier falsch!	7
D. Sie erhoffen sich mehr Compliance-Wissen? Dann werden Sie enttäuscht werden!	8
E. Kuh, Huhn oder Gras: Was passt nicht in die Reihe?	9
F. Wenn Compliance ein Elefant wäre, was sehen Sie dann?	10
III. Compliance: Eine realistische Bestandsaufnahme	11
A. „Übertreibt es bitte nicht.“	11
B. Die unmögliche Tatsache: Vollständige Regel- und Gesetzeskonformität	12
C. Houston, wir haben ein Problem: Regelabweichungen sind notwendig	13
D. ... und noch ein zweites Problem: Rechtliche Dominanz	14
E. ... und noch ein drittes Problem: Ursachenferne	15
F. ... und noch ein viertes Problem: Kontextarme Individualisierung	16
G. ... und noch ein fünftes Problem: Halbwahrheiten	19
H. ... und noch ein sechstes Problem: Unzureichende Empirie	20
I. ... und noch ein letztes Problem: Institutionalisierte Moralverdrängung	21
IV. Compliance als Kunst des Problemlösens	22
A. Sollzustand: Compliance-Management als Problemlösungskompetenz	23
B. Istzustand: Compliance-Management als Inkompetenzkompensationskompetenz	24
C. Compliance in den Grenzen der „Betriebswirtschaftsleere“	27
D. Compliance und die Logik des Misslingens	28
E. Compliance zwischen Problemlösung und Lösungsproblem	29
F. Non-Compliance zwischen Problemflucht und Übersehen	30

Teil 2	35
I. Das Phänomen Unternehmenskriminalität	35
A. Unternehmenskriminalität als komplexes Problem	35
1. Einfache Probleme – Komplexe Probleme	36
2. Kompliziert ist nicht die kleine Schwester von komplex ...	37
3. Unternehmenskriminalität als biestiges Nilpferd.	39
B. Unternehmenskriminalität aus einer kriminologischen Pers- pektive	40
1. Unternehmenskriminalität als delicta mala mere prohibita ..	41
2. Unternehmenskriminalität als delicta mala per se	44
3. Organisationen und ihre Mitglieder als lediglich kleine Sünder	45
C. Unternehmenskriminalität im organisatorischen Kontext	48
1. Unternehmenskriminalität als Teil funktionaler Devianz ...	49
2. Unternehmenskriminalität als systematisches Verhalten ...	49
3. Unternehmenskriminalität durch freiwillige Mitgliedschaft .	51
D. Von der kriminogenen zur kriminellen Verbandsattitüde.	54
II. Auf der Suche nach den Ursachen von Unternehmens- kriminalität	58
A. Die Probleme bei der Ursachenbestimmung	59
1. Der (begrenzte) Nutzen wissenschaftlicher Studien	60
a) Rivalisierende Erklärungsalternativen	61
b) Kein naturalistisches Setting	61
c) Isolierte Umfragen	62
2. Moralische Wertungen	63
3. Das Problem der Kausalitätsbestimmung	65
a) Einseitige, psychologische Erklärungsversuche.	66
b) Wenn fast alles eine Rolle spielt: Mikro-, Meso- und Makrofaktoren	67
c) Determinantengedrängel und kausale Felder	69
B. Die Alternative zur Suche nach Ursachen: Das Erkennen von Mustern.	71
1. Die Suche nach Mustern als Gesicht der Wirklichkeit	73
2. Die Gefahr bei der Suche nach Mustern am Beispiel des Fraud Triangle	75
3. Auswahl typischer Muster von Unternehmenskriminalität ..	77
a) Die Einkapselung beziehungsweise wir gegen die.	78
b) Der Incentivierungstunnel	80
c) Klima der Angst und unerreichbare Ziele	80
d) What get's measured, get's manipulated	82
e) Legal Engineering	83
f) Fake it till you make it	85

g) Old-Boy-Network und Komplizenschaft	86
h) Automatismen, Pfadabhängigkeit und eingeschlichene Normalisierung.	88
III. Handreichung zur Bekämpfung von Unternehmens- kriminalität.	91
A. Der Kontext zählt	92
B. Nicht nur das Knurren der Unternehmenskriminalität beseiti- gen	94
C. Via negativa bei delicta mala per se	95
D. Via positiva bei delicta mala mere prohibita	95
E. Empfehlung zur Suche nach Mustern von Unternehmens- kriminalität	96
IV. Compliance-Management	99
A. Unbestimmt überdeterminiert.	101
B. Einfach mehr Papier nachstopfen.	103
C. Zwischen Prävention und Dokumentation	104
D. If you can't measure it, you can't manage it	106
E. What get's measured get's managed — even when it's point- less to measure and manage it	107
F. Compliance-Reifegradmodelle: Segen und Fluch zugleich	109
G. Compliance 1.0 bis 4.0 aber Sozialverständnis 0.1 bis 0.2	112
1. Managementverständnis 0.1: Was heißt managen?	112
2. Managementverständnis 0.2: Organisieren	113
3. Organisationsverständnis 0.1: Ansammlung von Menschen	114
4. Organisationsverständnis 0.2: (Organische) Maschine	116
5. Menschenbildverständnis 0.1: Rationalität	120
6. Menschenbildverständnis 0.2: Irrationalität.	121
V. Compliance-Management-Standards.	124
A. Compliance-Standards als allgemeine Problemlöser?	126
B. Alle Compliance-Standards sind falsch	127
C. Wie falsch müssen Compliance-Standards sein, um nicht nützlich zu sein.	128
D. Die fragwürdige Empirie von Compliance-Standards.	129
E. Wenn Planung lediglich Zufall durch Irrtum ersetzt	131
F. Compliance-Standards und der Preis des Konsenses	132
G. Warum Sie sich vor Best-Practice-Standards in der Compli- ance hüten sollten.	134
H. Warum Compliance-Standards an der Realität scheitern	135
I. Warum Compliance-Standards trotz Erfolglosigkeit erfolg- reich sind	137

VI. Handreichung in Bezug auf Compliance-Management und dessen Standards	139
A. Ursachen- statt Symptombekämpfung	139
B. Organisationskluges Compliance-Management.	141
C. Werkzeug- statt Methodenkompetenz	142
D. Adaptive Toolbox statt Generalschlüssel	143
E. Ausprobieren statt Standardisieren.	144
F. Ein situativer Standard als Compliance-Management-Standard	146
1. Cynefin als Beispiel eines situativen Management-Standards für Compliance.	147
2. Die Prävention vor der Compliance-Prävention	149
Teil 3	153
I. Compliance-Ziel	154
A. Compliance ist wie gutes Shopping	155
B. To comply with what?	157
1. Gesetzeskonformität als Ziel?	158
2. (Auch) Regelkonformität als Ziel?	161
3. (Auch) Integrität als Ziel?	162
4. Die Bekämpfung von Unternehmens- oder Wirtschaftskriminalität als Ziel?	165
C. Die Verhinderung von ... oder die Förderung von ... als Compliance-Ziel.	167
D. Dienst nach Vorschrift als Compliance-Ziel?	168
E. Partielles Nicht-Wissen als Compliance-Ziel!	170
F. Informalität als Compliance-Ziel!	171
G. Non-Compliance als Compliance-Ziel!	173
H. Was ist der Preis einer Compliance-Zielerreichung?	175
II. Compliance-Risiken	177
A. Was versteht man unter Compliance-Risiken?	178
B. Was es zu vermeiden gilt: Best-Practice-Compliance-Risikoanalysen	179
1. Auf dem ersten Auge blind: Die Vernachlässigung von Ursachenanalysen.	180
2. Auf dem zweiten Auge blind: Der übersehene Compliance-Gorilla	181
3. Ökonomisches Risikoverständnis: Verlockend, aber die falsche Fährte.	182
4. Rechtliches Risikoverständnis: Nur eine Seite der Medaille	186
5. Noise zum Ersten: Overfitting, Informationsflut und Data Analytics	188

6. Noise zum Zweiten: Willkürliche Risikobestimmungen	191
C. Was es bedarf: Realitätsbezogene Prämissen von Compliance- Risiken	192
1. Pareto statt Gauß	193
2. Realität statt Labor.	196
3. Ungewissheit statt Risiko.	198
D. Handreichung für die Praxis.	200
1. Kontinuierliche Compliance-Risikoanalyse in drei Schritten	201
a) Muster- bzw. Ursachenanalyse.	202
b) Stakeholder- bzw. Rechtsgüteranalyse.	204
c) Geschäftsanalyse	205
2. Der richtige Umgang mit Risiko-Workshops.	207
a) Workshops als Weisheit oder Dummheit der Vielen	207
b) Workshops beim Versuch, Tabus zu identifizieren? Eher ungeeignet	208
c) Workshops beim Versuch, Rechtsrisiken zu identifizie- ren? Eine gute Methode	209
3. Der richtige Umgang mit Befragungen und Umfragen bei der Compliance-Risikoermittlung	210
a) Die Tücke des sozial erwünschten Antwortverhaltens. . .	210
b) Die Tücke des sogenannten Satisficing	211
III. Compliance-Programm	213
A. One size fits all trotz Tailor-made-Anspruch	213
B. Mehrheitlich personenzentrierter Ansatz	215
C. Verhaltens- oder Verhältnisprävention?	216
D. Regelwerke und Verhaltenskodex als Grundpfeiler?	220
1. Der Ansatz	221
2. Die Prämisse	223
3. Die Empirie	224
E. Kontrollen.	226
1. Prozesskontrollen.	227
2. Sozialkontrolle und Whistleblowing.	230
a) Wie viele Verdachtsmeldungen hat man zu erwarten? . .	230
b) Nur 30% erreicht die Compliance-Abteilung: Das ist aber kein Missstand	233
c) Machen ist wie wollen, nur krasser: Das gilt auch beim Whistleblowing	233
d) Die Angst vor Vergeltungsmaßnahmen und der Umgang mit Missständen in der Organisation	234
e) Organisation ist nicht gleich Organisation und Mit- arbeiter nicht gleich Mitarbeiter.	235

Inhaltsverzeichnis

f) Landeskulturen als Handlungstunnel	236
g) Whistleblowing in Bezug auf was?	236
F. Handreichung für die Praxis	238
1. A code is nothing, coding is everything.	238
2. Entgiftung von toxischen Organisationsstrukturen (Bad-Barrel-Methode).	239
3. Entfernung von verfaulten Äpfeln (Bad-Apple-Methode).	240
4. Whistleblowing als ergänzendes Instrument	242
5. Gehör, Stimme und Macht	243
IV. Compliance-Organisation	244
A. Compliance auf der Speisekarte oder am Tisch?	245
B. Compliance zwischen den Stühlen	247
C. Compliance als organisatorische Unsicherheitsreduktion	249
1. . . . durch Misstrauensorganisation?	250
2. . . . durch Vertrauensorganisation?	251
3. . . . durch Maß und Mitte.	253
V. Compliance-Kommunikation	256
A. Vermittlung von Wissen, Wollen und Können	257
B. Kernelement oder Hauptbeschäftigung wirksamer Compliance?	258
1. Die Sicht der Mitarbeiter auf Compliance-Trainings.	260
2. Die Sicht der strengsten Strafverfolgungsbehörde auf Compliance-Trainings	261
3. Die Ausgestaltung von Compliance-Trainings	262
4. Über Trainingspläne und Schulungskonzepte	264
5. Die sog. „Morgan-Stanley-Welt“ und das Festhalten an ineffektiven Trainings	265
6. 15 % Lernquote und 13 % Effektstärke	266
7. Die Wirkung von Onlinetrainings und E-Learnings	267
8. Die Aussagekraft von Teilnahmequoten, Feedbacks und anderen Trainings-KPIs	269
C. Realistischere Prämissen für eine wirksame Compliance-Kommunikation	271
1. The Attitude-Doing Gap: Die Grenzen der Vermittlung von Einstellungen	271
2. The Knowing-Doing Gap: Die Grenzen der Vermittlung von Wissen	274
3. Mitarbeiter lernen vorwiegend informell bei der Arbeit	275
4. Die informelle Sozialisationskraft und ihr Beharrungsvermögen.	276
D. Handreichung für die Praxis	277

1. Kommunikation ist Sozialisation – Organisation besteht aus Kommunikation	278
2. Engelskreise statt Teufelskreise zum Ersten	278
3. Engelskreise statt Teufelskreise zum Zweiten	280
4. Streichen Sie Compliance-Schulungen aus ihrem Compliance-Vokabular.	280
5. Compliance-Kommunikation als „Problemlösung an der Arbeit“	281
6. Das führt uns zu folgenden Schlussfolgerungen	283
VI. Compliance-Kultur	286
A. Die unsichtbare Hand erfolgreichen Compliance-Managements.	287
B. Ein Blick hinter die Kulissen	288
C. 70% zu 10%.	292
D. Status quo des praktizierten Compliance-Kulturmanagements.	294
1. Zwischen externen und internen Erwartungen.	295
2. Zwischen Tone from the Top und Tone from the Mouth	296
3. Zwischen allem und nichts.	297
4. Zwischen Erfolgsfaktor und we faked the data	299
5. Zwischen Moral und Integrität.	301
6. Zwischen Appellen und ethischer Führung	303
7. Zwischen Integrity- und Impression-Management	305
8. Zwischen Haltung und Mindset	306
9. Zwischen Mensch ist Mittelpunkt und Mensch ist Mittel. Punkt	307
E. Zwischenfazit: Culture eats Strategy for Breakfast	309
F. Handreichung für die Praxis: Structure eats Culture for Lunch	310
1. Es gibt nicht die EINE Compliance-Kultur	311
2. Informalität statt Kultur	312
3. Beeinflussbarkeit statt Gestaltbarkeit, weil Kultur wesentlich Nebenprodukt ist.	313
4. Formalität, Informalität und die Schauseite einer Organisation	314
5. Compliance-Kultur über die formale Seite beeinflussen	317
6. Der systemkorrumpierende Appell an Führungskräfte: „Arbeitet an den Strukturen!“	318
7. Der schwierige Zugang zur Informalität	320
8. Erwartungserwartung als Erwartung	321
9. Eine Faustformel zur Beeinflussung der Compliance-Kultur.	322

VII. Überwachung, Verbesserung und Wirksamkeit der Compliance	324
A. Zwischen (Ver-)Messen und Bewerten.	325
B. Wirksamkeitsmethoden: Von naiven Bewertungs- und komplizierten Messkonzepten	327
C. Wirksamkeitsmaßstab: Wirksam in Bezug auf was?	328
D. Wirksamkeitsanspruch: Zwischen Sollen und Können	331
1. Mangelndes Können, weil Organisationen Psychopathen ähneln?	332
2. Mangelndes Können, weil Organisationen Insekten ähneln?	332
3. Mangelndes Können aufgrund organisierter Heuchelei?	334
4. Zwischenfazit: Können, aber nur zum Teil	335
5. Wie wirksam kann dann wirksam sein?	337
E. Wirksamkeitsgegenstand: Was soll, wie bewertet werden?	338
1. Wirksamkeitsnachweis auf Ebene 1 zur Entkräftung des Window-Dressing-Vorwurfs	342
2. Wirksamkeitsnachweis auf Ebene 2 zur Entkräftung des Vorwurfs, keine Effekte mit dem CMS zu erzielen	343
F. Praxistipps zur Bewertung der tatsächlichen Wirksamkeit	343
1. Der richtige Umgang mit dem (vermeintlichen) Präventionsparadoxon	344
a) Kausalitätsnachweis zwischen Maßnahme und Ergebnis	344
b) Nachweisbarkeit eines Nichtereignisses über Umwege möglich	346
2. Der richtige Umgang mit dem (doppelten) Kontrollparadoxon	347
3. Der richtige Umgang mit Kommunikationslatenzen und das Ausleuchten des Dunkelfeldes	348
4. Nehmen Sie sich vor der Truthahnillusion in Acht!	350
5. Haben Sie Mut!	351
G. Handreichung zur kontinuierlichen Überwachung des CMS und Wirksamkeits-KPIs	352
1. Ernsthaftigkeit der Compliance	353
2. Glaubwürdigkeit der Compliance	355
Teil 4	359
I. (K)eine Handlungsanleitung, wie man wirksam Compliance managt	359
A. Wie managt man nun Compliance erfolgreich? – Die falsche Frage!	360

B.	Wie managt man erfolgreiche Compliance nicht? – Die bessere Frage!	361
C.	Kontextkompetenz und Data Literacy	361
D.	Ohne Organisationssoziologie geht es nicht!	363
E.	Werden Sie zum igeligen Compliance-Fuchs.	364
F.	Was nun tun? Konkrete Ansätze zum erfolgreicherem Compli- ance-Management.	365
	1. Compliance-Management beherrschbar gestalten	366
	2. Compliance-Strategie reflektieren	374
II.	Anstelle eines Nachworts	378
A.	Zur Praktikabilität und Grenzen dieses Compliance-Manage- ment-Ansatzes	378
B.	Der Compliance-Alltag zwischen Realismus und Optimis- mus	380
III.	Checklisten als Denk- und Handlungsfilter	381
A.	Compliance-Ansatz	382
B.	Compliance-Management.	383
C.	Compliance-Management-Standards	384
D.	Compliance-Ziel.	385
E.	Compliance-Risiken.	386
F.	Compliance-Programm und -Organisation.	387
G.	Compliance-Kommunikation.	388
H.	Compliance-Kultur.	389
I.	Compliance-Wirksamkeitsbewertung.	390
J.	Entscheidungs- und Fehlerkultur einer Organisation.	391
K.	Compliance-Igel oder -Fuchs: Überprüfung des eigenen Denkstils.	392
	Literaturverzeichnis	393

Teil 1¹



I. Anstelle eines Vorworts

A. Ein etwas anderer Compliance-Ratgeber

*„Wenn alle das Gleiche denken, denkt keiner richtig.“
(Unbekannt)*

Die Erwartungen und Anforderungen an die Corporate Compliance nehmen stetig zu, unabhängig davon, ob man diese Entwicklung begrüßt oder bedauert. In ihren Anfängen teilweise als alter Wein in neuen Schläuchen oder als Binsenweisheit belächelt, ist Compliance inzwischen unstreitig eine kritische Managementfunktion. Die Folgen ihres Scheiterns hat enorme negative Konsequenzen, nicht nur für Mitarbeiter und Führungskräfte, sondern auch für Unternehmen, Organisationen und die Gesellschaft.

¹ Alle Abbildungen von Sketchplanations in diesem Buch mit freundlicher Genehmigung von Jono Hey.

Umso überraschender ist es, dass Phänomene zu beobachten sind, die der herausragenden Managementfunktion der Compliance nicht gerecht werden und sogar zum Misserfolg dieser Disziplin beitragen können. Zum einen ist es die – oft implizite – Gleichsetzung von vorwiegend juristischen und betriebswirtschaftlichen Fachkenntnissen mit Management-Know-how. Dabei besagt die mitunter ausgezeichnete Fach- und Sachkompetenz nicht zwingend etwas aus, wie Compliance in einer Organisation wirksam zu managen ist. Auch wird teilweise von denjenigen, die Compliance-Standards oder den „Faktor Mensch“ in das Zentrum der Compliance-Bemühungen stellen, übersehen, dass es bei der Corporate Compliance nicht um den Menschen als solchen geht, sondern um Organisationen und um Menschen in Organisationen. Doch damit nicht genug, gibt es inzwischen eine fast unüberschaubare Menge an Empfehlungen, wie Regel- und Gesetzestreue sowie Integrität erfolgreich um- und durchgesetzt werden können. All diese Umstände können somit jemanden, der Compliance zu managen hat, durchaus überfordern:

Welche der empfohlenen Maßnahmen sind nun tatsächlich Erfolg versprechend?

Auf welches der vielen Konzepte ist Verlass?

Warum treten Compliance-Skandale auch in Unternehmen auf, die sogenannte Best-Practice-Compliance-Programme vorweisen konnten?

Warum scheinen auch Compliance-Standards, Compliance-Zertifizierungen und Compliance-Auszeichnungen keine Erfolgsgaranten zu sein?

Ich möchte mit diesem Buch Antworten auf die aufgeworfenen Fragen und anskizzierten Phänomene geben. Dabei ist mein Blickwinkel als Praktiker auf erfolgreiche Compliance im Vergleich zu den anderen – herkömmlich juristischen und betriebswirtschaftlichen – Handlungsempfehlungen in zweifacher Hinsicht ein anderer:

Ich werde Ihnen in diesem Buch weniger Anregungen und Empfehlungen geben, wie man gute Compliance managt, sondern vielmehr, wie man schlechtes Compliance-Management vermeidet; denn es gibt mehr Möglichkeiten, etwas falsch zu machen, als es richtig zu tun. Dieser sogenannte negative Ansatz entspricht dem kritischen Rationalismus *Karl Poppers* und findet Unterstützung in nichts Geringerem als der Wirklichkeit. Im Leben generell und in der Compliance im Besonderen wird Erfolg zunächst dadurch erreicht, indem man „kein Dummkopf ist“.² Eine der für die Praxis relevantesten Erkenntnisse ist daher, all das zu entfernen, was grundsätzlich falsch ist.

„Wir wissen wesentlich besser, was falsch, als was richtig ist, oder – formuliert vor dem Hintergrund der Fragil/Robust-Klassifikation – negatives Wissen (Was ist falsch, was funktioniert nicht?) ist

² Munger 1989, 69. Übersetzung des Autors.

robuster gegen Irrtümer als positives Wissen (Was ist richtig, was funktioniert?). Wissen wächst also wesentlich eher durch Subtraktion als durch Addition: Was wir heute wissen, kann sich morgen als falsch erweisen, aber etwas, von dem wir wissen, dass es falsch ist, kann sich nicht – jedenfalls nicht so ohne Weiteres – als richtig herausstellen.“³

Zum anderen wird Compliance in diesem Buch als inter- oder besser als transdisziplinäre Kompetenz verstanden, die sich keineswegs nur mit juristischem und betriebswirtschaftlichem Wissen erfolgreich managen ließe. Denn die zunehmende Spezialisierung schafft „ein System aus parallel verlaufenden Gräben [...] Alle buddeln immer tiefer in ihrem eigenen Graben, richten sich aber selten auf, um über ihren aufgeworfenen Erdwall in den Nachbargräben zu blicken, selbst wenn die Lösung zu ihrem Problem dort zu finden ist.“⁴

So ist die Corporate Compliance, wie bereits der Begriff zum Ausdruck bringt, in ein komplexes unternehmerisches Umfeld eingebettet. Unternehmen sind als Organisationen entscheidungsbasierte soziale Systeme⁵, „complex adaptive systems“⁶ bzw. „decision machines“⁷, das heißt, alles, was sich in Organisationen abspielt, geschieht in Form von Entscheidungen. Ob nun ein neues Produkt entwickelt, ein Markteintritt vorbereitet, ein Projekt gestartet, Personal gesucht wird usw. – es handelt sich immer um Entscheidungen. Insofern wäre auch gesetzes-, regelwidriges oder unethisches Unternehmensverhalten eine Entscheidung der Organisation und ihrer Mitglieder.⁸ Der Nobelpreisträger *Kahnemann* stellt dann auch fest: „Whatever else it produces, an organization is a factory that manufactures judgements and decisions.“⁹ Dieser Umstand impliziert für eine wirksame Coporate Compliance nicht nur Wissen, wie Entscheidungen innerhalb von Organisationen zustande kommen und wie man falsche Entscheidungen von deren Mitarbeitern und Führungskräften erkennt, vermeidet und abstellt. Wichtig ist auch ein Verständnis darüber, dass Unternehmen als Organisationen mehr und etwas anderes sind als die Summe ihrer individuellen Mitglieder. Dazu gehört auch die Erkenntnis, dass deviantes Verhalten von Organisationen nicht des Teufels Zeug ist, sondern eine Organisation am Leben hält.

Das Buch wird also nicht das zusammenfassen, was bereits andernorts in der klassischen Compliance-Landschaft thematisiert wurde, sondern einen

3 Taleb 2014, 412.

4 Epstein 2022, 37.

5 Luhmann 1988, 165.

6 Snowden 2011, 227.

7 Nassehi 2005, 185.

8 So auch Jung/Friedrichs/Armbruster 2018, 9.

9 Kahnemann 2011, 418.

anderen Zugang zur Compliance aufzeigen. Dieser negativ-transdisziplinäre Denkansatz führt dann zu einer anderen Qualität des Wissens, des Verstehens und damit letztlich auch zu einer Erfolg versprechenderen Herangehensweise.

B. Annahmen sind die Mutter aller Schlamassel

*„Unternehmen und die sie beaufsichtigenden Regulierungsbehörden gehen davon aus, dass Compliance-Verstöße einer Normalverteilung folgen, die auf individuellem Fehlverhalten beruht [...] Das einzige Problem mit dieser Annahme ist, dass sie falsch ist.“
(T. Haugh)¹⁰*

Corporate Compliance, genauer das, was als Best-Practice- oder Must-have-Compliance-Management-Konzept verkauft wird, beruht insbesondere auf der Überzeugung, dass eine wirksame Compliance und deren effektives Management kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem anerkannter Standards sei. Über das Grundprogramm beziehungsweise die sogenannten Tools des Compliance-Managements bestünden mit einer Risikoanalyse, einem klaren Bekenntnis der Organe, Regelwerken, Kommunikations- und Schulungsmaßnahmen, hinreichenden Kontrollen sowie Dokumentationsprozessen weitgehend Einigkeit.¹¹ Schließlich sei der häufigste Grund, aus dem Mitarbeiter von Unternehmen in Konflikt mit (Straf-)Gesetzen kommen, Unwissenheit.¹² Wenn trotz allem Compliance-Methodismus und dem überbordenden Training and Education der erhoffte Erfolg nicht eintritt, muss eine falsche Unternehmens- und Compliance-Kultur als Catch-all-Ursache herhalten, die dann im Rahmen von Mitarbeiterappellen, neuen Leitwerten oder Cultural Change Workshops umzugestaltet wäre.

„Auffallend oft wird alles, was in einer Organisation schlecht läuft, der Kultur zugesprochen – ‚fehlender‘, ‚schlechter‘ oder ‚falscher‘ Unternehmenskultur. Organisationskultur muss derzeit für alles herhalten, was ‚nicht richtig funktioniert‘. Funktionsmängel in Organisationen können aber viele Ursachen haben. Zum Beispiel schlechte oder falsche Strategien, ungeeignete Strukturen, falsche Personalentscheide oder mangelnde und schlichtweg falsche Managementkenntnisse.“¹³

Die Ursachen für diese Form des kulturellen Sammelbeckens einerseits und des Methodismus andererseits sind vielfältig. Ein Umstand ragt aber heraus:

10 Haugh 2022, 71 & 77. Übersetzung des Autors.

11 Schulz, 2018, 1283.

12 Gilch/Weist 2020, 177.

13 Malik 2017, 45.

II. Was das Buch ist und was es nicht ist

Die eher zaghafte Auseinandersetzung mit den Grundannahmen wirksamer Compliance, obwohl gerade die Ausgangsprämissen für ein wirksames Management – auch und insbesondere der von Compliance – mitentscheidend sind:

„Meine Erfahrung mit sehr klugen und redegewandten [...] Managern ist, dass ihre Fähigkeiten in der Analyse und logischen Extrapolationen sehr gut, oft sogar hervorragend sind, dass aber ihre Brillanz bei der Ausweitung der logischen Extrapolation ihre eigene Aufmerksamkeit weit von den manchmal fehlerhaften Grundannahmen ablenkt, auf denen ihre Pläne beruhen. Schwerwiegende Fehler in der Argumentation und Darstellung sind selten in der logischen Entwicklung dieser Analyse zu finden, sondern liegen in der Prämisse selbst. Das ist es, was Martin Luther beunruhigte [...]. Es ist das, [...] warum der Kaiser tagelang ohne Kleider herumliefe; und warum Komiker und Science-Fiction-Autoren so vorsichtig sind, zuerst die ‚Prämisse‘ zu etablieren und dann schnell unsere Aufmerksamkeit von ihr abzulenken, damit sie die überzeugenden Details der Entwicklung der ‚Logik‘ ausarbeiten können.“¹⁴

Ellis weist in seinem Aufsatz also darauf hin, dass es häufig an den fehlerhaften Grundannahmen, das heißt Prämissen liegt, woran erfolgreiches Management scheitert. In diesem Sinne möchte ich Sie mit auf eine Reise nehmen, die die vorherrschenden Grundannahmen mit einem kritischen Blick hinterfragt und alternative Wege für ein wirksames Compliance-Management aufzeigt.

II. Was das Buch ist und was es nicht ist

*„Perspektive gibt's nur, wenn man sich welche schafft.“
(W. Lotter)*

Ein Buch, das wirksame Compliance als Kunst bezeichnet, viele propagierte Compliance-Maßnahmen kritisch hinterfragt und eine andere Perspektive auf Compliance verspricht, sollte zu Beginn vielleicht die Prämissen und Motivation aufzeigen, aus der Compliance und Unternehmenskriminalität betrachtet werden.

¹⁴ Ellis 1975, 95. Übersetzung des Autors.

A. Warum Sie sich auch entscheiden könnten, dieses Buch nicht zu lesen

Sie sind im Besitz dieses Buches, haben vom Autor vielleicht schon etwas gehört, das Inhaltsverzeichnis überflogen oder den Buchrücken studiert. Sie zögern vielleicht, das Buch zu lesen, denn das, was Sie hier vermuten, kann eventuell Ihrer Vorstellung wirksamer Compliance widersprechen. Das wäre nur allzu menschlich, denn „viele Menschen machen den Fehler, dass sie Informationen nicht problemgerichtet, sondern hypothesenbestätigend sammeln und dabei vereinfachende Heuristiken verwenden (Gigerenzer & Selten, 2001). Sie wollen nicht wissen, was der Fall ist, sondern sich bestätigen, dass sie eigentlich alles schon wissen. Sammlung von Information dient häufig nicht der Wissenserweiterung oder – Überprüfung, sondern der Bestätigung dessen, was man zu wissen glaubt. Widersprechende Information wird dann entweder einfach nicht wahrgenommen oder aber um- oder weginterpretiert. Aus einer solchen Art der Informationssammlung kann sich nur ein verzerrtes Abbild der Realität ergeben (Gigerenzer, 2000; Kahneman & Tversky, 1982).“¹⁵

Ich ermutige Sie daher trotzdem zur Lektüre der folgenden Kapitel. Vielleicht sehen Sie danach das eine oder andere Compliance-Phänomen in einem anderen Licht.

B. Sie suchen vielleicht ein Kontrastmittel? Hier ist es!

Im Vorwort wurde bereits dargelegt, dass die Ausführungen in dem Buch größtenteils „negativer“ Natur sind. Mit anderen Worten wird viel Raum für Ausführungen gegeben, die aufzeigen, was vielleicht nicht ganz angemessen, weniger Erfolg versprechend, nicht berücksichtigt, irrig und implizit vorausgesetzt wird, bewusst ignoriert wird usw. Es werden zwar auch immer wieder Wege und Heuristiken aufgezeigt, wie eine effektivere Compliance zur Bekämpfung von Unternehmenskriminalität alternativ aussehen kann, aber der Schwerpunkt ist der sogenannte Via-negativa-Ansatz. Er hat den entscheidenden Vorteil, Ihnen als Leser und Compliance-Interessierten, ein Kontrastmittel ganz im Sinne des Kritischen Rationalismus an die Hand zu geben:

„In jedem dieser Bereiche wendet der Kritische Rationalismus also das Prinzip der Kritik an, das auf Beobachtung, Überprüfung auf Selbstwidersprüche, Widersprüche zu empirisch-wissenschaftlichen Theorien sowie auf der Erfolgskontrolle hinsichtlich des zu lösenden Problems basiert. So räumt er Kreativität, Fantasie und Staunen

15 Schaub 2006, 453.

II. Was das Buch ist und was es nicht ist

*über die Welt einen Stellenwert ein, der sich deutlich von dem traditionellen Bild der strengen Sterilität der Wissenschaft distanziert. Sie wird nicht als eine stetige Anhäufung von unfehlbaren Wahrheiten verstanden, andererseits aber auch nicht als Bau von Luftschlössern. Aus der Sicht des Kritischen Rationalismus ist sie vielmehr ein großes Abenteuer und eine spannende Entdeckungsreise.*¹⁶

Der so verstandene kritische und teilweise gar unsolidarische Blick auf Compliance und dessen Mainstream ist ein wichtiger erster und nicht zu überspringender Schritt, neu über Compliance zu denken. Erst durch eine Kritik an etwas erschließt sich der möglicherweise neue, problemlösende Zugang. Ohne Kritik an *Newton* kein *Einstein*. Ohne Kritik an der sogenannten Viersaftlehre keine moderne Medizin. Ohne Kritik an Religionen keine Aufklärung usw. Mit einer Alternativlösung gleich thesehaft voranzupreschen ist vielleicht der Wunsch vieler Praktiker, aber dies schult nicht das eigene Denken. Es stellt dann eigentlich genau das wieder her, woran es in der Compliance öfter mangelt: an Innovation, Experimentierfreude und einer Kontextkompetenz.

C. Sie suchen nach Compliance-Rezepten? Dann sind Sie hier falsch!

Nicht nur am Backen und Kochen interessierte Laien benutzen gern Rezepte. Auch in der Managementwelt ist die gierige Suche nach Rezepten, vor allem nach solchen, die den Erfolg des Organisierens und einer Organisation versprechen, allgegenwärtig. Die Compliance-Welt macht da keine Ausnahme. Compliance-Standards mit ihren Elementen und Abfolgemechanismen wären beispielsweise derartige Rezepte zum vermeintlich effektiven Management regelkonformen Verhaltens. Nun ist das mit Rezepten so eine Sache:

Sie wollen Kekse backen, haben aber nur ein Suppenrezept vorliegen. Und nun? Was ist, wenn Sie statt des üblicherweise zu verwendenden Zuckers ausschließlich Honig zur Hand haben? Was passiert, wenn Sie den Kuchen nicht in einem – wie angeraten – Umluftofen backen? Und wie bereiten Sie sich eine warme Mahlzeit zu, wenn Sie weder ein Fertiggericht noch ein Rezept vorliegen haben, aber einen Kühlschrank voller Lebensmittel? Es ist gerade das Problem von Rezepten, dass sie ohne Verständnis der Zusammenhänge entweder auf neue, unsichere Situationen nicht passen oder fälschlicherweise auf unpassende Situationen gleichwohl angewendet werden. Infolge lösen sie dann weder das eine noch das andere Problem, sondern verschlimmern es sogar noch.

16 https://de.wikipedia.org/wiki/Kritischer_Rationalismus; zuletzt abgerufen 06.11.2022.

„The metaphor is used to illustrate the difference between theory-informed and merely repetitive practice. It also tackles the danger of anti-intellectualism that is all too prevalent in the managerial classes [...] the chef understands the principles of cooking, taste, etc. As a result they can adapt to the present and evolving future, they are not constrained by best practice, they are liberated by true knowledge.“¹⁷

Dieses Buch wird Sie daher in der Hinsicht enttäuschen, dass es keine Rezepte erfolgreicher Compliance liefert. Stattdessen lernen Sie, in der Metapher bleibend, mit diesem Buch zu kochen, weil Sie ein zusätzliches Verständnis über Compliance erlangen können, das Sie befähigt, reale und komplexe Compliance-Probleme jenseits starrer Rezepturen zu lösen.

D. Sie erhoffen sich mehr Compliance-Wissen? Dann werden Sie enttäuscht werden!

Vielleicht greifen Sie zu diesem Buch, um mehr Wissen über Compliance zu erlangen, das heißt Know-how darüber, wie Compliance gemanagt wird. Auch in dieser Hinsicht wird das Buch nicht den Erwartungen gerecht werden, zumindest nicht in Gänze. Das Buch verfolgt bewusst eine andere Zielrichtung, indem es stattdessen ein Verständnis über Compliance beziehungsweise Non-Compliance vermitteln möchte. Die Unterscheidung zwischen Wissen und Verständnis leuchtet vielleicht intuitiv nicht gleich ein, geht aber im Prinzip in dieselbe Richtung wie die Unterscheidung zwischen Rezeptenutzer und Koch. Letzterer hat nicht nur Wissen in der Ausbildung und während seiner Berufsausübung erworben, er hat darüberhinaus auch erlernt, Zusammenhänge zu verstehen und kann dieses Verständnis immer wieder neu anwenden und erweitern. Ersterer erlangt durch das reine Abarbeiten von Rezepten im besten Fall (nur) ein gewisses Maß an Wissen – wie Grundschüler im Mathematikunterricht, was folgendes Beispiel verdeutlichen soll.

„Eine geeignete Kombination von Information wird als Wissen bezeichnet. Wenn jemand Informationen speichert, häuft er Wissen an. Dieses Wissen hat für denjenigen eine sinnvolle Bedeutung, jedoch lässt sich aus diesem Wissen kein neues Wissen generieren. Grundschüler der zweiten Klasse lernen das Einmaleins auswendig, sie häufen also Wissen an. Sie können die Frage beantworten, was 2 mal 2 ist, da das entsprechende Wissen Teil des Einmaleins ist, das sie ja verinnerlicht haben. Aber auf die Frage, was 3242 mal 2415

17 Snowden 2009.

II. Was das Buch ist und was es nicht ist

ist, können sie keine richtige Antwort geben, da es diesen Eintrag in dem Einmaleins, das sie gelernt haben, nicht gibt.“¹⁸

So stellte Epstein¹⁹ fest, dass Grundschüler anfangs hauptsächlich nur anhand von sogenannten Verfahrensfragen und weniger im Sinne sogenannter Verknüpfungsfragen rechnen. Gerade letztere Fragen sind es aber, bei denen Schüler lernen, nicht einfach ein Verfahren repetitiv anzuwenden, sondern Verknüpfungen herzustellen. Nur mit dieser Technik kann man in neuen, dynamischen und unbekanntem Situationen bestehen. Hier offenbart sich also die Unterscheidung zwischen Wissen einerseits und Verständnis andererseits, die nicht jedem Manager geläufig zu sein scheint, wie Ackoff ausführte:

„Corporations and corporate managers [...] tend to have a lot of knowledge but little understanding of the complex systems they manage and the environments in which they operate. To echo Peter Drucker, they tend to manage things right rather than manage the right things. The righter (more efficiently) they managed the wrong thing, the wronger (less effective), they become.“²⁰

Für eine wirksame Corporate Compliance ist beides erforderlich; allerdings sind Bücher, Leitfäden etc., die ein Verständnis der Compliance-Zusammenhänge vermitteln und gezielt Verknüpfungsfragen behandeln, kaum vorhanden. Insoweit ist meine Hoffnung, dass dieses Buch daran etwas ändert.

E. Kuh, Huhn oder Gras: Was passt nicht in die Reihe?

Bei diesem nicht ganz unbekanntem Test aus der Psychologie gibt es kein Richtig oder Falsch. Für einen Deutschen, der gern klassifiziert und analytisch vorgeht, ist es sicherlich das Gras, was nicht in die Reihe passt, für einen Rumänen oder Thailänder, der die Welt eher in Beziehungen sieht und holistisch denkt, ist es sicherlich das Huhn. Es gibt noch etliche andere Beispiele, mit denen unter anderem der Neuropsychologe Lurija²¹ herausgefunden hat, dass die Verhältnisse, mit denen Menschen konfrontiert sind oder das (Arbeits-)Umfeld, in dem sie arbeiten, das Denken prägen. Die Anekdote von Kuh, Huhn oder Gras soll also nur verdeutlichen, dass die Sicht auf die Welt wiederum vom konkreten Umfeld abhängt. Die Ausbildung, die Sozialisierung, der Austausch mit seinesgleichen etc., all das trägt dazu bei, wie wir Dinge sehen und die Welt einsortieren. Henrich unterscheidet sodann auch zwischen analytischen, individualistischen Sichtweisen einerseits

18 Mayer 2006, 75.

19 Epstein 2022, 142 ff.

20 Ackoff 2006, 113.

21 Siehe Epstein 2022, 76ff mit weiteren Beispielen aus Lurijas Forschung.

und holistischen, beziehungsorientierten andererseits.²² Dabei fällt es uns Menschen offenbar schwer, so *Taleb*, Sachverhalte außerhalb der Kontexte, in denen wir sie kennengelernt haben, zu adaptieren. „Dieser Mangel an Transfervermögen ist eine mentale Behinderung, die mit unserem Menschsein zu tun hat, und wir erlangen nur dann Weisheit oder Vernunft, wenn wir uns bemühen, diese Behinderung zu überwinden.“²³

So ist das vorherrschende Compliance-Verständnis stark juristisch-betriebswirtschaftlich geprägt, und es herrscht ein lineares, maschinenartiges Compliance-Management-Verständnis vor. Allerdings kann und sollte die Sicht auf eine wirksame Compliance noch eine ganz andere sein, wie dieses Buch darstellt.

F. Wenn Compliance ein Elefant wäre, was sehen Sie dann?

Mit einer etwas anderen Sichtweise an Compliance heranzutreten, beinhaltet die Hypothese, dass man bestimmte Phänomene und Probleme nicht nur aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten kann, sondern auch sollte. Denn jeder Blickwinkel kann zu einem differenzierten, besseren Problemverständnis beitragen. Diese Empfehlung verdeutlicht die Parabel vom Elefanten und den Blinden:

„In dieser Erzählung untersuchen fünf Blinde, die noch nie zuvor einem Elefanten begegnet sind, einen echten Elefanten mit ihren Händen. Sie sollen dadurch einen Eindruck bekommen, was ein Elefant ist. Jeder von ihnen steht an einer anderen Stelle und betastet so eine andere Stelle des Elefanten. Einer untersucht den Rüssel, einer ein Ohr usw. Am Ende sprechen sie darüber, wie ein Elefant aussieht und fangen heftig an zu streiten, weil jeder sein Bild für richtig hält, aber alle völlig unterschiedlich sind. Schließlich kommt der Elefantenführer dazu und sagt ihnen, dass sie alle richtig und alle falsch liegen, denn jeder von ihnen kennt nur einen Teil des wirklichen Elefanten.“²⁴

Das große Ganze zu sehen fällt also schwer, wenn nur Teile oder Ausschnitte betrachtet werden. Letztere Sichtweise wird zu häufig und Ersteres zu selten in der Compliance getätigt. Man fokussiert sich entweder stark auf den Faktor Mensch, betrachtet Compliance ausschließlich von einem juristischen Blickwinkel oder aus einer betriebswirtschaftlichen Prozess- oder forensischen Täterperspektive. Dabei ist die Fähigkeit des Perspektivwech-

22 Henrich 2020, 52 ff.

23 Taleb 2014, 69.

24 Hofmann/Grimm 2021.

III. Compliance: Eine realistische Bestandsaufnahme

sels eine wichtige Managementkompetenz, auch und gerade in der Corporate Compliance.

III. Compliance: Eine realistische Bestandsaufnahme

*„It's so much easier to suggest solutions when you don't know too much about the problem.“
(M. Forbes)*

A. „Übertreibt es bitte nicht.“

„Übertreibt es bitte mit der Compliance nicht.“ Diese Aussage hört man von operativ tätigen Managern, die offen und ehrlich mit Compliance-Mitarbeitern kommunizieren, was nicht immer der Fall ist. Dieses Zitat beinhaltet auf den ersten Blick einen paradoxen Auftrag an die Compliance-Abteilung und ihre Mitarbeiter: „Sie sollen zwar die Regeleinhaltung sicherstellen – aber bitte nicht um jeden Preis. Damit wird die ganze Last des Dilemmas, Regelkonformität und Flexibilität zugleich zu steigern, auf das Personal des Compliance-Managements verschoben.“²⁵ Die Sorge der Belegschaft ist, dass durch ein übertriebenes Compliance-Management der Betrieb lahmgelegt, andere wesentliche Ziele beziehungsweise Zwecke der Organisation nicht erreicht werden und sogar ein sog. Blame Game („Jemandem die Schuld in die Schuhe schieben“) initiiert wird. So müsse nach *Kette*

„bezweifelt werden, dass die Einführung eines Compliance Managements tatsächlich zur Herstellung völliger Regelkonformität beitragen kann. Denn erstens vermag es auch das Compliance Management nicht, jene widersprüchlichen Erwartungen zu harmonisieren, auf die zahlreiche Regelverstöße in Organisationen im Kern zurückzuführen sind. Im Gegenteil: eher noch wird das Compliance Management diese Widersprüche scharf schalten. Und zweitens geht die Einführung eines Compliance Managements zumeist mit der Etablierung neuer Regeln einher, die nun ihrerseits verletzt werden (können).“²⁶

Unabhängig wie man zu diesem Zitat und der Aussage des „übertreibt es bitte nicht“ steht, ist ihnen ein Realitätsbezug nicht abzuspüren. Beheben ließen sich beide berechtigten Anliegen nur durch ein Management des Compliance-Managements. Dies setzt von Compliance-Experten ein aufgeklärtes Verständnis von Organisationen und deren Regelkonformität voraus.

²⁵ Kette/Barnutz 2019, 40.

²⁶ Kette 2018, 4.

Die Kunst erfolgreicher Compliance liegt dann insbesondere darin, sie in quantitativer Hinsicht nicht zu überstrapazieren und in qualitativer Hinsicht umsichtig zu managen.²⁷

B. Die unmögliche Tatsache: Vollständige Regel- und Gesetzeskonformität

Der vorbenannte Ausspruch beruht auf der Sorge, durch eine absolute, umfassende Gesetzes- und Regelkonformität den Betrieb stillzulegen. Dieser Gedanke ist naheliegend, denn wer strikte Regelkonformität durchzusetzen versucht, landet in organisatorischer Hinsicht in der Streikform Dienst nach Vorschrift. Vielfältige Untersuchungen zu deviantem beziehungsweise zu konformem Verhalten zeigen, dass der Mensch als Individuum und seine Organisationen kleine Sünder sind. Doch nicht nur das: Betrachtet man den Kern der Compliance, das heißt das Phänomen brauchbarer Illegalität respektive Corporate Misconduct, so gehört diese Form der Non-Compliance zum Alltag und zum Überleben einer Organisation, wie unter anderem *Ortman* feststellt:

„Wenn von Fluglotsen gefordert wird, zur Bewältigung von Spitzen im Flugverkehrsaufkommen Abweichungen von den vorgeschriebenen Flugkorridoren hinzunehmen oder gar selbst zu veranlassen; wenn von Kontrolleuren der Radreifen der Deutschen Bahn erwartet wird, nicht bei jedem Computeralarm den Intercity zu stoppen, obwohl das ‚eigentlich‘ vorgeschrieben ist; wenn Lehrer unaufhörlich Regelverletzungen begehen und überwiegend begehen müssen, um den Schulbetrieb aufrechtzuerhalten (fachfremder Unterricht, Schulhofaufsicht ohne zweite Aufsichtsperson u. ä.): dann verstrickt sie das in ein organisationales Double Bind. Sie sollen tun, was sie nicht tun sollen/dürfen: Regeln verletzen: Das ist nicht etwa ein extraordinäres, sondern ein normales Organisationsansinnen, unvermeidlich, weil Organisationen nicht allein auf Basis von Regelbefolgung, sondern nur auf Basis von Regelbefolgung und -verletzung funktionieren, wie man sich leicht daran klarmachen kann, dass Dienst nach Vorschrift eine Streikform ist und nicht etwa der Königsweg reibungslosen Funktionierens.“²⁸

Diesen Umstand anzuerkennen und nicht aus juristischen oder moralischen Erwägungen einfach zu negieren, führt zu einem wirksameren Compliance-Verständnis. Ein realitätskonformer Compliance-Management-Ansatz jenseits standardisierter Compliance-Management-Systeme und moralisie-

27 Kette/Barnutz 2019, 55.

28 Ortman 2015, 141.

III. Compliance: Eine realistische Bestandsaufnahme

rendem Integrity-Management wäre dann auch einer, der Compliance-Management nicht als Management gegen, sondern von Regelabweichungen begreift.²⁹ Für denjenigen oder diejenige, die diese These zum ersten Mal vernehmen, mag dies vielleicht zu einem heftigen Kopfschütteln führen: „Compliance als Management von Regelabweichungen? – Geht’s noch? Wo kommen wir denn da hin!“ Ich erhoffe mir, dass dieser Reflex sich nach dem Studium des Buches legt und das anfängliche Kopfschütteln einem selbstreflektierten Nicken weicht.

C. Houston, wir haben ein Problem: Regelabweichungen sind notwendig

Verschließt man sich dem skizzierten organisationssoziologischen, kriminologischen Blickwinkel nicht und berücksichtigt die Tatsache, dass Regelabweichungen nicht nur für jeden einzelnen Menschen normal, sondern für Organisationen auch nützlich sind, stellt sich die praxisrelevante Frage, wie man Compliance tatsächlich erfolgreicher in Unternehmen managen kann. Doch damit

„fangen die Probleme für Unternehmen an: Wenn niemand alle Regeln befolgen kann und Regelabweichungen notwendig für das Überleben der Organisation sind, wie reguliert man dann den Umgang mit Regelabweichungen? Wo sieht man weg oder schaut nicht genauer hin, organisiert also Nichtwissen, und wo prüft man sehr genau? Welche Maßnahmen ergreift man und welche nicht?“³⁰

Die herkömmlichen Compliance-Management-Ansätze beschäftigen sich in der Regel nicht mit diesen organisationsklugen und für die Praxis relevanten Fragen. Im Gegenteil, entweder wird weiterhin fest an einem linear-technisch-funktionalen Managementbild festgehalten oder es wird, ähnlich anderen Managementmoden, mit phrasenhaft anmutenden, idealistischen Musterlösungen, Allheilmitteln und Zielbildern gearbeitet, wie beispielsweise „Compliance ist Vertrauen“, „Compliance ist Integrität“ oder von der „gelebten Compliance-Kultur“ gesprochen, die „Bestandteil der Unternehmens-DNA“ zu sein habe. Es dürfte also niemanden verwundern, wenn eine tatsächlich wirksame, erfolgreiche Compliance für viele bis jetzt ein nebulöses Konzept geblieben ist.

29 Schütz/Beckmann/Röbken 2018, 166ff; Kühl 2015; Kette/Barnutz 2019.

30 Pohlmann 2020 „Selbstorganisation“, 30.

D. ... und noch ein zweites Problem: Rechtliche Dominanz

Die von *Pohlmann* aufgeworfenen Fragestellungen stellen sich nur, wenn Compliance gesetzeswidriges Verhalten tatsächlich verhindern soll (verhaltensorientiert-präventiver Ansatz). Diejenigen, die Compliance-Systeme mit der ausschließlichen Intention installieren, eine rechtliche Haftung zu verhindern, werden der tatsächlichen Verhaltensregulation und -steuerung keinen oder nur sehr geringen Stellenwert einräumen (juristisch-repressiver Ansatz), wie auch *Chen*, ehemalige Compliance-Expertin des US-Justizministeriums, ausführt:

„Rechtlich dominierte Compliance-Programme: Unternehmen, die jedes Compliance-Thema als rechtliches Anliegen behandeln, Richtlinien wie Hypothekenunterlagen schreiben und alles mit dem Anwaltsgeheimnis ummanteln, sind tendenziell weniger daran interessiert, ob ihre Programme wirklich funktionieren und mehr daran, wie dies als Rechtsverteidigung eingesetzt werden kann. Sie haben oft Angst davor, Fragen zu stellen, Daten zu sammeln, Ursachen zu analysieren, Informationen auszutauschen oder neue Ansätze auszuprobieren. All das, weil sie sich nicht sicher sind, wie sich die Erkenntnisse und Ergebnisse auf ihre rechtliche Haltung auswirken würden.“³¹

Verfechter des juristisch-repressiven Compliance-Ansatzes werden sicherlich entgegenen, dass beide Ansätze – die Verhinderung von Haftung und die Verhinderung von Fehlverhalten – nicht zwingend divergieren müssen, mit der Folge, dass auch ein konsequentes Abarbeiten regulatorischer Compliance-Management-Vorgaben dann zu einer tatsächlichen Compliance führe. Aber nicht nur die weiterhin auftretenden Compliance-Skandale, trotz implementierter legal- oder anderweitig normierter Compliance Systeme, sondern auch viele Studien und Beobachtungen von Gelehrten und Experten lassen an dieser Hypothese Zweifel aufkommen. *Grüninger* führt beispielsweise aus:

„Was hört man aus der sehr stark reglementierten Finanzindustrie? Dass man ein zusätzliches Compliance- und Governance-System braucht, das auch wirklich verfängt, neben dem, das regulatorisch von allen möglichen Instanzen geprüft wird. So ein System fängt dann sehr viele ernsthafte Risiken gar nicht mehr ab, stellt aber auf der Dokumentationsebene sauber dar, dass das Unternehmen funktioniert.“³²

Der juristisch-repressive Managementansatz konzentriert sich auf eine Compliance der gesetzlichen CMS-Vorgaben, was ich als Compliance in the Books

31 *Chen* 2018, 17.

32 *Grüninger* 2020, 9.