

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 berechnete 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.

Teil 1

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.

III. Compliance: Eine realistische Bestandsaufnahme

bezeichnen würde. Den verhaltensorientiert-präventiven Ansatz würde ich infolgedessen konsequenterweise mit Compliance in Action umschreiben. Diese Unterscheidung könnte Compliance-Verantwortlichen und Organisationen (eigentlich) egal sein, wenn nicht Behörden und Gerichte allmählich beginnen würden, an dem tradierten Compliance-in-the-Books-Ansatz zu zweifeln, wie das folgende Zitat des US-Justizministeriums deutlich macht:

„The critical factors in evaluating any program are whether the program is adequately designed for maximum effectiveness in preventing and detecting wrongdoing by employees and whether corporate management is enforcing the program or is tacitly encouraging or pressuring employees to engage in misconduct.“³³

Die Kernfrage des US-Justizministeriums („DoJ“) bei der Bewertung von Compliance-Programmen ist demnach die, ob ein Compliance-Programm mit dem Ziel konzipiert wurde, eine maximale Wirksamkeit bei der Verhinderung und Aufdeckung von Fehlverhalten zu erreichen und nicht, um (lediglich) eine unternehmerische Haftung im Nachgang zu reduzieren.³⁴

E. ... und noch ein drittes Problem: Ursachenferne

Die standardisierten (legalen) Compliance-Management-Systeme beziehungsweise -Programme werden von vielen als Managementrezepte für eine erfolgreiche Compliance empfohlen. Dabei ist deren Nutzen in mehrfacher Hinsicht zweifelhaft. Ein Punkt ist einleitend besonders hervorzuheben. Nicht nur aufgrund ihrer intendierten Breitenwirkung, das heißt auf möglichst viele Arten devianten Verhaltens gleichsam anwendbar zu sein, sondern auch aufgrund ihres kompromissgeprägten Charakters, sind CMS-Standards in der Regel weniger ursachenorientiert aufgebaut. *Singelstein* stellt fest:

„Im Schwerpunkt wird also der Frage nachgegangen, wie abweichendes Verhalten in der Wirtschaft kontrolliert werden kann, wie zum Beispiel durch Compliance-Programme oder Business Ethics. [...] Einen viel geringeren Raum nimmt hingegen die Frage nach den Entstehungszusammenhängen abweichenden Verhaltens in der Wirtschaft ein. Dies ist in zweifacher Weise ungewöhnlich. Zum einen wird damit der zweite Schritt vor dem ersten getan. Zum anderen besteht eine grundlegend andere Situation als bei sonstigen Formen abweichenden Verhaltens, wo der Schwerpunkt auf Ansätzen liegt,

³³ DoJ 2020, Ziff. I.

³⁴ Aber auch in Deutschland ist spätestens mit dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz die tatsächliche Wirksamkeit rechtlicher Compliance-Maßstab, vgl. eingehender hierzu im Kapitel zur Wirksamkeit.

Teil 1

*die nach Entstehungszusammenhängen fragen und Zuschreibungsprozesse eher wenig beleuchtet sind.*³⁵

Dass der zweite vor dem ersten Schritt in der Corporate Compliance getätigt wird, ist weit verbreitet. Weder auf Compliance-Konferenzen noch in Compliance-Ratgebern wird diesem wichtigen Gesichtspunkt angemessen Raum gegeben und wenn, dann sehr oberflächlich („Druck oder Gier“) oder sehr unspezifisch („Wirtschaftskriminalität oder Fehlverhalten“). Allerdings „sollte angesichts der zunehmenden Ausweitung der organisatorischen Vorgaben die rechtstatsächliche Forschung nicht vernachlässigt werden, um nicht der Gefahr zu unterliegen, einem sich selbst verstärkenden Hype und einer rechtlichen „Modewelle“ hinterherzujagen.“³⁶

F. ... und noch ein viertes Problem: Kontextarme Individualisierung

Sowohl die Compliance-Management-Standards wie auch der Ansatz, der den „Faktor Mensch“ in den Mittelpunkt der Compliance-Bemühungen stellt, sind in der Regel kontextarm beziehungsweise organisationsfern. So heißt es beispielsweise, „dass es bei Compliance oder Non-Compliance letztlich um ein individuelles Verhalten geht, über welches in den Köpfen der Mitarbeiter entschieden wird.“³⁷ Diese Sichtweise greift dann zu kurz, wenn sie eine Auseinandersetzung mit dem spezifischen Kontext der Entscheidungsfindung, der situativen Handlung, dem Wesen einer Organisation mit den jeweiligen Entscheidungsprämissen usw. vermissen läßt. So zeigen nicht nur die Versuche von *Lieberman* und Kollegen³⁸ zum sog. „Wallstreet-Game“, dass die konkrete Situation einen weitaus stärkeren Einfluss auf menschliches Verhalten hat als der Charakter, die individuelle Einstellung oder die Persönlichkeit.³⁹

„Stellen Sie sich vor, Sie werden eingeladen, ein Spiel zu spielen. Bei diesem Spiel kann man entweder kooperieren oder gegeneinander kämpfen, um zu gewinnen. Man erklärt Ihnen die Regeln und nennt Ihnen den Namen des Spiels: «Wallstreet». In einer anderen Gruppe geschieht dasselbe. Die Teilnehmenden bekommen die Regeln erklärt. Sie können entweder kooperieren oder gegeneinander kämpfen. Auch diesen Teilnehmenden nennt man den Namen des Spiels: «Gemeinschaft». An dieser Stelle kann man sich nun fast denken, was

35 Singelstein 2012, 53.

36 Spindler 2013, 324.

37 Haak/Reimann 2012, 1.

38 Liberman et al. 2004.

39 Kroneberg 2009, 55 ff.

III. Compliance: Eine realistische Bestandsaufnahme

passieren wird. Dort wo «Wallstreet» gespielt wird, kooperieren die Teilnehmenden weniger als in der Variante «Gemeinschaft». Dasselbe Spiel. Dieselben Regeln. Dieselbe Erklärung. Nur der Name ist ein anderer.“⁴⁰

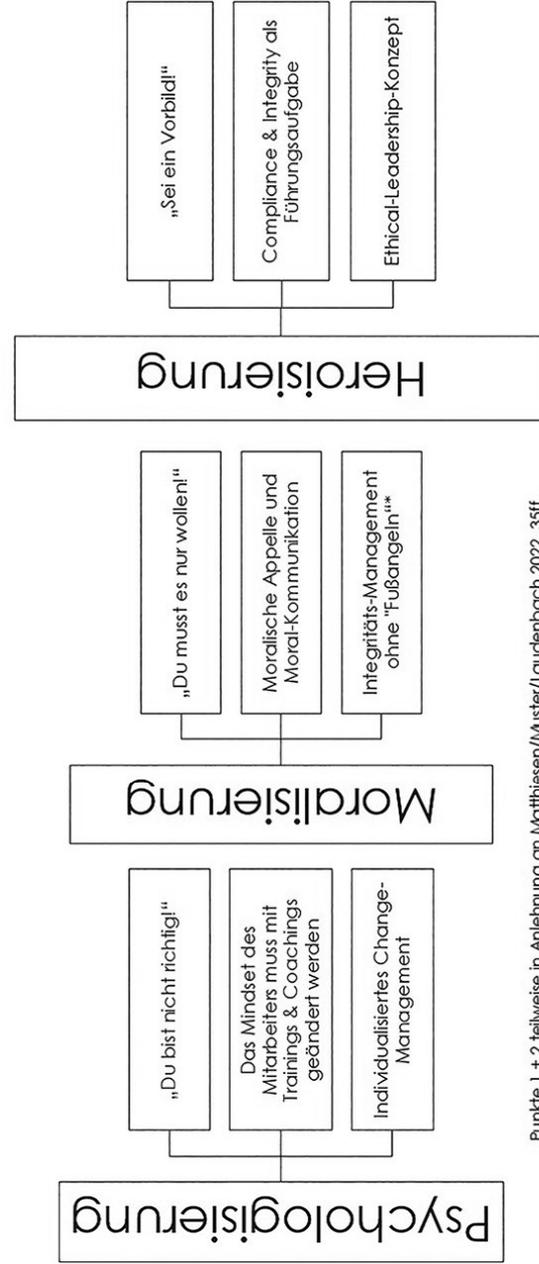
Wenn bereits ein Wort ausreicht, verschiedene Verhaltensweisen hervorzurufen, läge es im Prinzip nahe, dass die Corporate Compliance sich auch im Schwerpunkt mit den spezifischen organisationsinternen wie -externen, formalen und informellen Kontexten, Verhältnissen und Strukturen auseinandersetzt, um wirksam Unternehmenskriminalität zu verhindern. Derartige organisationspsychologische und vor allem -soziologische und kriminologische Beiträge mit praktischen Compliance-Bezug sind rar gesät und noch weniger in der Praxis umgesetzt.⁴¹ Stattdessen sind vor allem die Mechanismen der Psychologisierung, Moralisierung und Heroisierung anzutreffen, mit denen organisationale Probleme plakativ auf das Individuum verschoben werden.⁴²

40 Palazzo 2022, 69.

41 Taylor 2022 führt gar aus: „The vast majority of corporation completely ignore this research and just do a mix what the regulator says and what everybody else is doing.“

42 Teilweise in Anlehnung an Matthiesen/Muster/Laudenbach 2022, 37 ff. sowie in Anlehnung an Jung 2018, 43 ff.: Erstere sprechen von Psychologisierung, Moralisierung und einer Überdehnung formaler Pflichten; Letzterer fordert eine Antikorrption durch Ent-Moralisierung und Ent-Heroisierung.

Die Individualisierung von Kontextproblemen in der Compliance



Punkte 1 + 2 teilweise in Anlehnung an Matthiesen/Muster/Laudenbach 2022, 35ff.
Punkt 3 teilweise in Anlehnung an Jung 2018, 43ff.
* Begriff entlehnt von Noll 2014, 12.

III. Compliance: Eine realistische Bestandsaufnahme

Diese Vorgehensweise sollte uns zum Nachdenken anregen: „Tun wir überhaupt das Richtige? Und tun wir das Richtige richtig? Und da kommen Zweifel. Vielleicht ist es nicht der Einzelne, auf den wir primär achten müssen, sondern das Ganze, nicht der Mitarbeiter, sondern die Organisation? Ist unethisches Verhalten viel eher eine Funktion der Institution, ein Resultat organisatorischer Fehlgriffe?“⁴³

G. ... und noch ein fünftes Problem: Halbwahrheiten

Auf dem Compliance-Marktplatz ist die Auswahl an gut gemeinten Ratschlägen erfolgreicher Compliance sehr groß. So trifft man auf Aussagen wie etwa „Compliance braucht Big Data“, „Vertrauen ist Compliance“, „Compliance ist Kontrolle“, „Compliance ist eine Führungsaufgabe“, „Compliance ist Kommunikation“, „Compliance ist eine Frage der Haltung“, „Compliance ist eine Frage der Haftung“, „Compliance ist Kultur“ usw. Hier das geeignete Mittel auszuwählen oder die richtige Mischung zu finden, kann daher durchaus schwerfallen. Hinzu kommt, dass viele Ratschläge inkonsistent und auch widersprüchlich sind, mit der leidlichen Folge, dass es zunehmend verwirrender wird, je tiefer man bohrt. Ist beispielsweise Kontrolle wichtiger oder Vertrauen? Ist Vertrauen ein Feigenblattargument einer Compliance 1.0 oder die Krone eines wertebezogenen Integritätsmanagements?

Das Phänomen hat im Wesentlichen zwei Ursachen. Zum einen hat man es mit sogenannten Halbwahrheiten zu tun, was die Sache nicht einfacher, sondern schwerer macht. Denn absoluten Unsinn zu entlarven fällt leichter, als solche Aussagen, Hypothesen und Konzepte, die nur teilweise falsch sind.⁴⁴ Der Umstand, dass auch in der Compliance viele Halbwahrheiten verbreitet sind, beruht nicht immer auf bösem Willen; es ist insbesondere auch dem Umstand geschuldet, dass die Urheber dieser Ratschläge häufig aus einer Fachrichtung stammen. Insoweit entsteht ein „reines Klassifizierungsuniversum“⁴⁵ und „der Blick reicht immer nur bis zur nächsten Hecke – wie in einer Schrebergartenanlage“.⁴⁶ Viele neigen also dazu, ihr präferiertes Modell in Studien isoliert zu untersuchen und auf Konferenzen dann als Erfolgsrezept anzupreisen.

„Das bringt uns auf den Kern des Problems: Alle diese Studien beschäftigen sich jeweils mit nur einer einzigen möglichen Erklärung, während sie die übrigen außer Acht lassen. Das wäre okay, wenn zwischen ihnen keine Korrelationen bestünden, aber etwas gesunder

⁴³ Noll 2014, 9.

⁴⁴ Pfeffer/Sutton 2007, 47.

⁴⁵ Vester 2019, 40.

⁴⁶ Gloger 2019, 60.

Teil 1

*Menschenverstand reicht, um zu erkennen, dass in ein und demselben Unternehmen häufig viele dieser Faktoren zusammentreffen.*⁴⁷

Vor diesem Hintergrund möchte ich Ihnen mit diesem Buch auch zeigen, wie man die angepriesenen Halbwahrheiten und einseitigen Erklärungsmuster sowie Studien kritisch hinterfragen kann.

H. ... und noch ein sechstes Problem: Unzureichende Empirie

Der Corporate Compliance, insbesondere einer Compliance zur Bekämpfung von Unternehmenskriminalität, mangelt es an empirischen Kausalitäts- und Korrelationsnachweisen in zweierlei Hinsicht: Zum einen ist, wie bereits skizziert, der Compliance-Diskurs ursachenarm. Compliance-Programme und Compliance-Management-Systeme werden flächendeckend implementiert, ohne die Ursache(n) für das jeweils zu bekämpfende Fehlverhaltensphänomen ausreichend oder widerspruchsfrei eruiert zu haben. Auf der anderen Seite werden Compliance-Maßnahmen als Erfolg versprechende Maßnahmen beworben, ohne dass ein Nachweis ihrer Wirksamkeit empirisch erbracht wurde. „Trotz des hohen Umsetzungsgrades formaler Compliance-Programme gibt es jedoch nur wenig empirisch belegte Nachweise darüber.“⁴⁸ Stattdessen wird vielfach ein empirischer Zusammenhang zwischen einer bestimmten Maßnahme und dem (Compliance-)Erfolg behauptet. Allerdings definieren die Autoren *Barabba/Pourdehnad/Ackoff*⁴⁹ folgende Mindestbedingungen, die ein solcher Zusammenhang aufweisen muss, damit er einen Managementratschlag rechtfertigt:

- „Die Gruppe der Unternehmen muss zufällig ausgewählt sein.
- In der Gruppe müssen sowohl erfolgreiche als auch erfolglose Unternehmen zu finden sein.
- Der Anteil der erfolgreichen Unternehmen mit dem entsprechenden Erfolgsfaktor muss signifikant höher sein als der Anteil der erfolgreichen Unternehmen ohne den Faktor.
- Der Anteil der erfolglosen Unternehmen ohne den Erfolgsfaktor muss signifikant höher sein als der der Erfolglosen mit dem entsprechenden Faktor.“⁵⁰

Das wäre im Übrigen auch nur der Anfang der Fragen, die sich ein Compliance-Manager stellen sollte. Der entscheidende nächste Schritt bestünde nach *Barabba et al.* darin, festzustellen, ob es einen kausalen Zusammenhang zwischen Maßnahme und Erfolg gäbe.⁵¹ Kennen Sie aber CMS-Elemente,

47 Rosenzweig 2012, 108.

48 Rick 2018, 2.

49 Barabba/Pourdehnad/Ackoff 2002, 6.

50 Nicolai 2003, 7.

51 Barabba/Pourdehnad/Ackoff 2002, 6: „But this is only the beginning of the questions

III. Compliance: Eine realistische Bestandsaufnahme

-Maßnahmen, -Standards usw., die diese Korrelations- und Kausalitätsbedingungen erfüllen? Ich (noch) nicht.⁵² Vor diesem Hintergrund sind die – im Zweifel auch gut gemeinten – Ratschläge, nur mit einem CMS der Güteklasse x, nur mit der Compliance-Maßnahme y usw. Rechtskonformität tatsächlich sicherzustellen, durchaus mit einer gewissen Skepsis zu begegnen.

I. ... und noch ein letztes Problem: Institutionalisierte Moralverdrängung

Wer kennt sie nicht, die inzwischen mehrfach wiederholten organisationspsychologischen Experimente um *Milgram*,⁵³ von *Zimbardo*⁵⁴ und *Frank*⁵⁵; diese beinhalten (mindestens) zwei auch für die Corporate Compliance sehr wesentliche, aber weiterhin verkannte Erkenntnisse.

Einerseits zeigen die Versuche, wie wirkmächtig die konkrete Situation, das heißt der Kontext, ist. Ursprüngliche Handlungsabsichten der Versuchsteilnehmer, etwa keine Stromstöße zu verabreichen, finden keinen Widerhall in der tatsächlich späteren Handlung, dann doch Stromstöße zu initiieren. Die Moralverdrängung in der konkreten Situation mag man überraschend und erschreckend finden, ist aber (leider) ein Fakt, der zunimmt, je stärker die sogenannten Systemzwänge sind. Der Systemzwang ist innerhalb von Organisationen weniger durch Druck geprägt, als vielmehr durch einen Nachahmungseffekt. Zudem drängt sich die Frage auf, wenn gewisse organisierte Umstände zu menschenverachtendem, brutalem Verhalten führen, wie es um weniger moralisch verwerfliche Handlungen bestellt ist, die ein Compliance-Management in einer Organisation eigentlich zu bekämpfen hat.

„Wenn man die Einsichten aus den Experimenten extrapoliert, indem man von dem Thema ‚Bereitschaft zu Brutalität‘ auf das sehr viel weiter gespannte Thema ‚Bereitschaft zu Moralverdrängung‘ übergeht – nach dem Muster: wenn schon möglich ist, was Milgram und

that should be raised by a manager. The crucial next step is to determine if there is a causal relationship between properties and actions and success. An example taken from medical history shows the importance of establishing a causal relationship and not just relying on anecdotal evidence.“

52 Ähnlich Coglianesi/Nash 2021, 581: „We know of no systematic empirical research comparing firms that have implemented systems meeting the ISO 19600 standard with firms that have not.“

53 Experiment, bei dem Versuchspersonen vermeintliche Stromstöße für falsche Antworten initiierten („Milgram-Experiment“). Hierzu eingehender im Kapitel zur Unternehmenskriminalität.

54 Experiment, das eine Gefängnissituation nachstellte, die zu sadistischen Praktiken führte („Stanford-Prison-Experiment“).

55 Experiment, in dem geschmacklose Soda-Cracker auf Anweisung zu essen waren („Soda-Cracker-Experiment“).

Teil 1

Zimbardo ans Licht gebracht haben, was ist dann erst möglich, wenn es ‚nur‘ um die Lügen der Werbung oder ein bisschen Korruption im Dienste der Firma geht? –, dann sieht man das gewaltige Potenzial der Moralverdrängungsmaschinerie ‚Organisation‘ auch jenseits des Typs militärischer oder polizeilicher Organisationen.“⁵⁶

Diese organisationssoziologischen und -psychologischen Erkenntnisse innerhalb der Compliance nutzbar zu machen, wäre sicherlich eine Bereicherung für die Praxis. Im Kapitel zur Unternehmenskriminalität gehe ich näher auf die Experimente und die Auswirkungen auf die Compliance ein.

IV. Compliance als Kunst des Problemlösens⁵⁷



"CHEF, SIE HABEN GESAGT, ICH SOLL DAS PROBLEM LÖSEN, ALSO HABE ICH DIE MÖBEL UMGESTELLT, DIE BLUMEN GEGOSSEN UND FRISCHEN KAFFEE GEKOCHT. WENN DAS NICHT AUSREICHT, MÜSSEN WIR EBEN PROBLEME FINDEN, DIE ZUR LÖSUNG PASSEN!"

⁵⁶ Ortman 2015, 129.

⁵⁷ Cartoon mit freundlicher Genehmigung von Karsten Schley/toonpool.com.