

# Regelbuch statt Regelbruch – zum Umgang mit unbrauchbarer Legalität in Organisationen<sup>1</sup>

STEFAN KÜHL

„Kein System sozialer Normen könnte einer perfekten Verhaltenstransparenz ausgesetzt werden, ohne sich zu Tode zu blamieren.“ (Heinrich Popitz 1968, S.10)

## Abstract

Die ungewollten Nebenfolgen der verstärkten Durchsetzung von Regeltreue in Organisationen sind in den letzten Jahrzehnten umfassend herausgearbeitet worden. Dieser Artikel greift diese Forschung auf und ordnet sie theoretisch ein. Dabei wird gezeigt, dass als Reaktion auf das Bekanntwerden von Regelbrüchen und Gesetzesverstößen Organisationen nicht nur mit Maßnahmen auf der Schauseite reagieren, sondern formale Veränderungen in den Kommunikationswegen, bei den Programmen und beim Personal vornehmen. Die Effekte dieser formalen Veränderungen sind eine zunehmende Bürokratisierung der Organisation, eine Zweck-Mittel-Verschiebung, bei der die Regeltreue immer mehr zum Selbstzweck wird, und die Verlagerung der Kompetenzen zu den für Regelüberwachung zuständigen Stabsstellen.

**Schlagnworte:** Organisation, brauchbare Illegalität, Formalität, Compliance

The unwanted side effects of the increased enforcement of compliance in organizations have been worked out comprehensively in the past decades. This article takes up this research. It is shown that in response to the announcement of breaches of the law and violations of the law, organizations not only react with measures on the show side, but also make formal changes in the communication channels, programs and personnel. The effects of these formal changes are an increasing bureaucratization of the organization, a shift in purposes, in which compliance with the rules is increasingly becoming an end in itself, and the transfer of competencies to the staff units responsible for regular monitoring.

**Keywords:** organisation, useful illegality, formality, compliance

---

<sup>1</sup> Dieser Artikel basiert auf dem sechsten Kapitel meines Buches: Stefan Kühl (2020): Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen. Frankfurt a. M., New York: Campus.

## 1 Zum Entdecken von Regelabweichungen

Die meisten Normbrüche, Regelabweichungen und Gesetzesverstöße bleiben unentdeckt, und vermutlich ist das auch gut so.<sup>2</sup> Würde jede Verletzung einer gesetzten Norm entdeckt, würden – so eine Beobachtung des Soziologen Heinrich Popitz (1968, S. 4) – menschliche Zusammenschlüsse zu Gesellschaften von Richtern, Polizisten und Gefängniswärtern degenerieren und Organisationen würden – so könnte man ergänzen – zu Ansammlungen von Überwachern, Kontrolleuren und Sanktionierern mutieren.<sup>3</sup>

Deswegen herrscht in Organisationen ein hohes Maß an Sensibilität dafür vor, welche Normbrüche, Regelabweichungen und Gesetzesverstöße thematisiert werden und welche nicht. Polizisten haben einen genauen Blick dafür, welche Gesetzesbrüche sie wahrnehmen müssen und welche sie auch einmal übersehen können (Lundman 1979). Inspektoren für Arbeitssicherheit bestrafen eine Vielzahl von Verstößen nicht, sondern sind eher bemüht, diese durch eine Mischung aus gutem Zureden und latenter Drohung zu verbessern (Carson 1970). 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 ist (Hawkins 1984).<sup>4</sup>

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.<sup>5</sup> Manchmal sind es Einzelne, die Klagemöglichkeiten vor Gericht nutzen, um illegale Praktiken aufzudecken.

Die Gesetzgebung in einigen Ländern Organisationsmitgliedern setzt finanzielle Anreize, Behörden gesetzeswidrige Praktiken zu melden.<sup>6</sup> 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 konnten (siehe Greve, Palmer & Pozner 2010, S. 79).<sup>7</sup> Manchmal sind es Katastrophen, die Regelabweichungen zum Skandal machen. Wenn ein Unfall in einer Union Carbide-Fabrik im indischen Bhopal durch den Austritt von giftigen Gasen zum Tod von 3000 Menschen führt (siehe Shrivastava 1987), eine Raumfähre wie die Challenger explodiert und alle sich an Bord befindlichen Astronauten getötet

2 Siehe dazu Greve, Palmer & Pozner (2010, S. 85). Empirisch wird man nie genau wissen können, wie verbreitet unentdeckte Regelabweichungen sind. Dunkelziffern kann man nicht genau kennen, sonst wären sie keine Dunkelziffern.

3 Die Formulierung von einem „Volk von Richtern, Polizisten und Gefängniswägern“ findet sich in einer Paraphrasierung der Popitz-These bei Günther Ortman (2003, S. 33). Heinrich Popitz (1968, S. 4) selbst bezieht sich bei seinen Überlegungen auf ein Gedankenexperiment des britischen Essayisten William Makepeace Thackeray, der seine Leser auffordert, sich vorzustellen, was passiere, wenn jeder und jede, die ein Unrecht begehen, entdeckt und bestraft werden müssten. Popitz selbst hat den Hinweis auf Thackerays Essay „On Being Found out“ bei Robert Merton (1957, S. 345) gefunden.

4 Siehe auch die interessante Fallstudie von Hawkins (2001) über die britische Regierungsbehörde Health and Safety Executive.

5 Dass solche Probleme entstehen, ist nicht nur spontan plausibel, sondern inzwischen auch empirisch gut nachgewiesen. Sullivan, Haunschild & Page (2007) weisen zum Beispiel auf erlittene Reputationsverluste einer Organisation innerhalb eines Netzwerkes von Firmen nach Bekanntwerden eines Skandals hin.

6 Siehe zu diesen sogenannten „qui tam laws“ zum Beispiel Caminker (1989) oder Broderick (2007).

7 Manchmal nutzen auch Lobbyorganisationen Gerichtsverfahren, um Aufmerksamkeit auf Regelbrüche zu lenken; siehe für den Bereich der Umweltpolitik Hoffman (1999).

werden (siehe Heimann 1993), die US-Luftwaffe im Irakkrieg ihre eigenen Kampfhubschrauber abschießt (siehe Snook 2002) oder wie beim Fall des Mega-Tankers Exxon Valdez, bei dem 40 Millionen Liter auslaufenden Öls 1200 Kilometer der Küste Alaskas verschmutzt haben, wird die Aufmerksamkeit fast zwangsläufig auf Regelabweichungen im Vorfeld der Katastrophen gelenkt (siehe Williams & Treadaway 1992).<sup>8</sup> 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 stoppen (Osang 2017, S. 56). Oder Wissenschaftler entdecken quasi zufällig, dass die Abgaswerte der Modelle eines deutschen Automobilkonzerns auf dem Rollprüfstand in keinster Weise mit den auf der Straße erzielten Werten übereinstimmen, was wiederum der Strategie einer Umweltschutzbehörde gegenüber dem Automobilkonzern gelegen kommt (Ewing 2017, S. 17 ff.).

Auch wenn das Bekanntwerden von Regelverletzungen selten ist, werden sie erst einmal publik, folgen selbstverstärkende Effekte (siehe Ortmann 2003, S. 268–271). 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. Massenmedien recherchieren intensiv über die betroffene Organisation und versuchen, weitere Verstöße aufzudecken. Bei Durchsuchungen und Befragungen durch Staatsanwaltschaften treten als „Beifang“ weitere Gesetzesbrüche zutage, 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 verwischen 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 gegen interne Richtlinien verstoßen wurde. Ist die Öffentlichkeit einmal für die Gesetzesverstöße einer Organisation

---

8 Selbst die Wissenschaft ist gegen Skandalisierungen nicht immun und tendiert nicht selten dazu, alltägliche Praxis, die sie normalerweise ignorieren würde, zu verdammen. Siehe nur als ein Beispiel Ashforth & Anand (2003, S. 1 ff.).

sensibilisiert, werden alle weiteren illegalen, aber auch legalen Verfehlungen der Organisation als Symbole der Skrupellosigkeit selbiger betrachtet.

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

## 2 Auf der Suche nach der transparenten, durchformalisierten Organisation

Wenn Organisationen wegen Regelabweichungen unter Druck geraten, setzen erhebliche Bemühungen zur Verbesserung ihrer Außendarstellung ein.<sup>9</sup> Unternehmen wie Shell nehmen die heftige Kritik an der geplanten Versenkung einer Bohrplattform zum Anlass, öffentlichkeitswirksam in einen Dialog mit Nichtregierungsorganisationen zu treten (siehe Holzer 2010). Finanzinstitute wie die Deutsche Bank, 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 ermöglichen (siehe Laabs 2018). Der Namenswechsel von Söldnerfirmen – man denke nur an die Umbenennung von Blackwater zu Xe Services und wenige Jahre später zu Academi – ist derweil der verzweifelte Versuch, dem Reputationsverlust nach der Ermordung von Zivilisten durch das eigene Personal zu begegnen (siehe Scahill 2011).

Für das Aufhübschen ihrer Schauseiten 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 Strafverfolgungsbehörden“ 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 Organisation (siehe dazu Edelman 1992). 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.<sup>10</sup>

9 Besonders zum Problem des Reputationsverlustes siehe Karpoff & Lott (1993), Deephouse & Carter (2005), Power, Scheytt, Soi & Sahlin-Andersson (2009).

10 Siehe zur unterschiedlichen Ausprägung von Compliance-Maßnahmen Krawiec (2003), Parker & Nielsen (2009). Siehe zur Kritik an einer „cosmetic compliance“ Laufer (1999, S. 1407).

Doch schlimmer für die Organisation ist, dass Legitimationsgewinne durch das Aufhübschen der Schauseite 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.<sup>11</sup>

## 2.1 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 als Indiz 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 wird (zu Markierung von Zäsuren bei Katastrophen siehe Kette 2014, S. 174f.)

Die erste Reaktion der Organisation ist, ihre Kommunikationswege so zu verändern, dass die Regeleinhaltung an Bedeutung gewinnt. Öffentlich bekannt gewordene 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 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 –

---

<sup>11</sup> Siehe dazu umfassend Brunsson (2003); siehe zur Plausibilität dieser Annahme Mathews (1988). Dabei handelt es sich um eine alte Einsicht. Schon Jonathan Swift, der Autor von Gullivers Reisen, beobachtete im frühen 17. Jahrhundert, dass Händler, die täglich schummeln und tricksen, sich nach außen als ganz besonders ehrliche Menschen darstellen; siehe dazu Geis (2009, S. 62).

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 vorher 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 werden (siehe dazu Bonazzi 1983). 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 Skandale 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 Complicius“, der alles daransetzt, sich im Rahmen der vorgegebenen Formalstruktur zu verhalten.

## 2.2 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 ausgerichtet und damit die Verselbstständigung 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 dienen (siehe dazu Kühl 2011, S. 23 ff.; Bergmann 2015b, S. 242 f.).

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 Mitarbei-

tern 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“ (siehe charakteristisch für eine solche Vorstellung Müthel 2017, S. 35).

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 verhindern (siehe zu diesem Bild Etzioni 2010; siehe zu Transparenz allgemein Power 1997; Hood 2001; Heald 2006; Ringel 2017).<sup>12</sup>

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 formale Regeln zur Abweichung oder zumindest Kommunikationswege, über die Entscheidungen abgesichert werden können, eingerichtet (siehe zur wachsenden Bedeutung des Risikomanagements Hood, Rothstein, & Baldwin 2001; Kalthoff 2005; Power 2005; Power 2007; Ringel 2017).

Letztlich liegt diesem Verständnis das Idealbild der Organisation als perfekt funktionierender Maschine zugrunde (siehe dazu Kühl 2011, S. 90). 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 kann (vgl. Ward 1964, S. 37 ff.).

Durch die Veränderung von Strukturen signalisieren Organisationen, dass sie sich einem „Prozess der Selbstreinigung“ unterziehen. Die „schmutzige Organisa-

---

<sup>12</sup> Dabei diffundiert die Idee der Transparenz von politischen Organisationen wie Parteien, Parlamenten und Verwaltungen zunehmend in den Diskurs von wirtschaftlichen Organisationen. Siehe zu frühen Überlegungen zur Transparenz in der Politik bei Jeremy Bentham besonders Hood (2001, S. 864f.).

tion“ setze sich, so die Message, der „reinigenden Kraft“ eines strikt an Werten der Gesetzestreue, Integrität und Transparenz orientierten Strukturveränderungsprozesses aus.<sup>13</sup> Das Motto nach einem Skandal sei nach 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“ aufzulösen (Kette 2018).

### 3 Die ungewollten Nebenfolgen einer Politik konsequenter Regelkonformität

Auf den ersten Blick wirkt das Idealbild einer zweckrational ausgerichteten, konsequent durchformalisierten und konsistent transparent auftretenden Organisation überzeugend. So würde es jedenfalls irritieren, wenn Manager verkündeten, dass ihnen die Ausrichtung an den Zwecken der Organisation nicht wichtig sei und Organisationsmitglieder selbst entscheiden können, ob sie sich an die formalen Vorgaben halten oder nicht. Es wäre begründungspflichtig, wenn Manager für eine möglichst inkonsistente und intransparente Organisationsform plädieren würden, in der sie regelmäßig noch richtige Überraschungen erleben könnten.

Die spontane Plausibilität dieses Idealbildes einer zweckrational durchformalisierten und transparenten Organisation ist der wesentliche Grund für Organisationen, sich in ihrem Selbstverständnis daran auszurichten. Klassische Expertenberatungsfirmen bestätigen sie dabei in der Annahme, dass sie sich diesem Idealbild annähern können, wenn sie sich ihre Organisation nur konsequent genug durchrationalisieren lassen. Und auch die an Optimierung der Organisation orientierte Managementlehre trägt dazu bei, dieses Bild aufrechtzuerhalten.

Die Hoffnung der Vertreter eines zweckrationalen Organisationsverständnisses ist, dass die Aufstellung genauer und detaillierter Regeln nicht nur die Qualität, sondern auch die Effizienz der Organisation steigert. Ein „voll entwickelter bürokratischer Mechanismus“, so schon das Diktum von Max Weber, sei aufgrund seiner „Präzision“, „Schnelligkeit“, „Eindeutigkeit“, „Aktenkundigkeit“ und „straffer Unterordnung“ nicht nur präziser, sondern auch billiger als andere Mechanismen der Erledigung komplexer Aufgaben (Weber 1976, S. 561 f.).

In der Realität zeigt sich, dass diese mit einem zweckrationalen Organisationsverständnis einhergehenden 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 drei ungewollten Nebenfolgen beobachten, die sich einstellen, wenn Organisationen nach einem Skandal auf eine verstärkte Formalisierung setzen.

---

<sup>13</sup> Im Englischen ist von einer „exercise of cleansing“ und einer „purifying power“ die Rede; siehe Garsten & Lindh de Montoya (2008, S. 89); siehe dazu Ringel (2017, S. 70).



### 3.1 Bürokratisierungseffekte in formalen Organisationen

Nach einem Skandal ergänzen Organisationen immer neue formale Regeln, allerdings ohne das bestehende Regelwerk grundlegend zu überarbeiten. Und selbst da, wo die formalstrukturellen Regeln überarbeitet werden, komme es, so die Beobachtung von Sebastian Barnutz und Sven Kette, fast nie zu einem Ausdünnen des Regelwerkes, sondern eher zu einem „Vergenauern“. Es würden immer mehr Regelspezifikationen, Auslösebedingungen und Ausnahmeregeln definiert, um endlich „Klarheit“ zu schaffen. Der Effekt wäre dann, dass die Formalstruktur der Organisation anfängt „nach innen“ zu wuchern (Kette & Barnutz 2019, S. 57).

Man kann dieses Wuchern der Formalstruktur „nach innen“ wie durch ein Brennglas bei Atomkraftwerken, Flugzeugträgern und Weltraumraketen beobachten. Die Überlegung ist, dass bei diesen Organisationen ein andauernd hohes Maß an Achtsamkeit notwendig ist, weil schon kleine Unaufmerksamkeiten zu Katastrophen führen können (siehe dazu Roberts 1989; Roberts & Rousseau 1989; Rochlin 1996; Tolk, Cantu & Beruvide 2013). In diesen Organisationen komme es, so das Argument, darauf an, eine geringe Quote an Unfällen nicht für gegeben zu erachten, sondern das Wissen über (Fast-)Unfälle in der Vergangenheit wach zu halten. Zwischenfälle sollten als Anlass für eine permanente Verfeinerung und Verbesserung des formalen Regelwerkes dienen. Eine derart genaue formale Spezifikation von Wenn-Dann-Programmen, Verhaltensvorschriften in Ausnahmesituationen und Meldesystemen bei Fastunfällen ergibt bei Kraftwerken, Kriegsschiffen oder Raketen offensichtlich Sinn, weil eine Kumulation von kleineren Fehlern und Versäumnissen erhebliche Auswirkungen haben kann. Fraglich bleibt jedoch, ob es Sinn ergibt, dieses auf eine Ausweitung und Verdichtung formalstruktureller Regeln zielende Konzept unter dem Begriff der „High Reliability Organization“ als Erfolgsrezept für jede Form von Organisation zu propagieren (so besonders Weick & Sutcliffe 2007).<sup>14</sup>

Organisationswissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass die Detaillierung der formalen Regeln, die Zuweisung von klaren Verantwortlichkeiten und die damit verbundenen weitreichenden Protokollierungspflichten zu einer erheblichen Verschärfung der üblichen Pathologien bürokratisierter Organisationen führen (siehe den Überblick bei Ringel 2017, S. 81 ff.). Bei Polizeien führt die Erhöhung der Dokumentationspflichten und eine damit verbundene verstärkte Überwachung durch Vorgesetzte dazu, dass Polizisten sich auf „Papierkriege“ konzentrieren (siehe die Studien von Anechiarico & Jacobs 1994; Chan 1999). In Universitäten führt die Bestrebung Mauscheleien bei der Besetzung von Professuren oder Rektoraten durch detailliertere Regeln und die Herstellung eines hohen Maßes an Transparenz zu verhindern, zu einem Anwachsen der auch öffentlich einsehbaren Dokumentationen (siehe die Studie von McLaughlin 1985).

---

<sup>14</sup> Der Hype der „high reliability organization“ hat inzwischen fast alle Organisationstypen erfasst. Es ist folglich nur eine Frage der Zeit, bis auch Vereine, Parteien oder Nichtregierungsorganisationen anfangen, sich für dieses Prinzip zu interessieren.

Diese Auswirkungen der Verfeinerung des formalen Regelwerkes sind besonders bei durch Skandale erschütterten Organisationen zu beobachten.<sup>15</sup> Anfangs leiden die Organisationen an den durch die Gerichte angeordneten Strafzahlungen, dem Weggang der für die Gesetzesverstöße verantwortlich gemachten Führungskräfte und dem Reputationsverlust in der Öffentlichkeit. Diese Effekte schleichen sich aber aus, weil sich die Verfahren vor Gerichten klären, neue Führungskräfte eingearbeitet werden und die massenmediale Aufmerksamkeit nicht zuletzt durch Skandale anderer Organisationen nachlässt. Immer deutlicher treten dann aber die Auswirkungen des verfeinerten formalen Regelwerkes und der verstärkten Regelüberwachung zutage: Die Organisation hat an Schnelligkeit in der Entscheidungsfindung eingebüßt und Flexibilität ist verloren gegangen. Die Delegitimierung jeder Form von Regelabweichung und Regelverletzung führt zu einer „unbrauchbaren Legalität“ (so prägnant Kette 2018), sodass gar ein „Scheitern nach Vorschrift“ droht (Kette & Barnutz 2019, S. 35).

### 3.2 Zweck-Mittel-Verschiebungen – lieber Regeln einhalten als Ergebnisse erzielen

Die Idee des klassisch zweckrationalen Organisationsverständnisses ist simpel: Die Organisationsleitung legt einen allgemeinen Zweck für die Organisation fest und definiert dann für alle Organisationsmitglieder die formalen Regeln, mit denen dieser oberste Zweck erreicht werden soll. Das formale Regelwerk ist demnach das geeignete Mittel, um den Zweck der Organisation zu erreichen. Das Idealbild eines solchen zweckrationalen Organisationsverständnisses hat aber mit der Realität von Organisationen nichts zu tun. Organisationen haben konkurrierende Zwecke und die eingesetzten Mittel können entweder mit dem Verweis auf den einen oder den anderen gerechtfertigt werden. Auch können die Mittel dem Zweck gegenüber, dem sie eigentlich dienen sollen, ein Eigenleben entwickeln und sich zunehmend verselbstständigen.

Man kann derartige Verselbstständigungen von Mitteln wie durch ein Brennglas bei Restrukturierungen nach einer Krise aufgrund einer bekannt gewordenen Regelabweichung beobachten. Durch das notwendige Bekenntnis zur Regelkonformität wird die Einhaltung von Regeln wichtiger als das Erreichen der Ziele. Die Fokussierung der Regeltreue kann für die Organisation kostspielig werden: nicht etwa wegen der Kosten der Abteilungen für Compliance, Controlling und Audits oder für das Engagement externer Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Rechtsanwaltskanzleien und Beratungsunternehmen, sondern wegen der Verschiebung der Aufmerksamkeit weg von den für die Organisation zentralen Bereichen (so schon Klitgaard 1988, S. 25 ff.).

Beispielhaft zeigt sich dieser Effekt bei staatlichen Verwaltungen, die aufgrund von Korruptionsfällen die formalen Regeln der Auftragsvergabe immer weiter verschärfen. Aufträge müssen vor der Vergabe genau spezifiziert werden, je nach Auf-

---

<sup>15</sup> Siehe besonders die Studien über Siemens nach dem Korruptionsskandal, von Sidhu (2009), Dombois (2009), Bergmann (2014), Bergmann (2015b), Klinkhammer (2013), Klinkhammer (2015).

tragsvolumen müssen sie national oder international ausgeschrieben werden und alle Informationen im Rahmen der Auftragsvergabe müssen jederzeit einsehbar sein. Weil unterlegene Konkurrenten stets wegen Verstoß gegen Ausschreibungsregeln klagen können, konzentrieren sich diese immer mehr auf die Einhaltung der Ausschreibungsregeln. Das Ziel, das mit der Ausschreibung erreicht werden soll, geht verloren (siehe Lennerfors 2007). Bei Polizeien führt die Einführung einer strengen Überwachung dazu, dass im Mittelpunkt nicht mehr das „Fangen von Verbrechern“ steht, sondern das Einhalten der strikt überwachten Regeln (siehe Fallstudie von Anechiarico & Jacobs 1996, S. 180). In Universitäten führt die Orientierung an detaillierten formalen Regeln bei der Berufung von Professoren und Rektoren dazu, dass die Einhaltung der Regeln wichtiger wird als die Gewinnung der geeignetsten Kandidaten (siehe McLaughlin 1985). Die strikte Befolgung der Gesetze und Regeln, so schon die Beobachtung von James Q. Wilson (1989, S. 69), wird wichtiger als die Erreichung der ursprünglichen Ziele.

In der Organisationsforschung wird diese ungewollte Verschiebung der Aufmerksamkeit als Zweck-Mittel-Verdrehung bezeichnet (Merton 1940, S. 563). Für Parteien ist das Gewinnen von Stimmen bei einer Wahl nicht mehr das Mittel, um ihr Programm umzusetzen, sondern das Erzielen von Mehrheiten wird zum Selbstzweck und Parteiprogramme werden diesen Zwecken angepasst (vgl. Kirchheimer 1965, S. 20 ff.). Zensuren sind nicht mehr das Mittel, um Schülern eine Kontrolle ihrer Lernfortschritte zu ermöglichen, sondern werden für die Schüler zum eigentlichen Grund des Lernens (vgl. Illich 1973, S. 17 ff.), und die Regeleinhaltung nimmt in Verwaltungen eine höhere Priorität ein als die Bedienung der Bedürfnisse der Bürger, für die diese Regeln einmal eingeführt wurden (vgl. Luhmann 1973, S. 273 f.). Schleichend wird so das Mittel, das ursprünglich zur Erreichung eines Zweckes formuliert wurde, selbst zum Zweck.

Solche Zweck-Mittel-Verdrehungen müssen nicht unbedingt ein Problem sein. Für manches Produktionsunternehmen, das mit einer konsequenten Digitalisierung eine effizientere Produktion erreichen wollte, ist diese so wichtig geworden, dass es seinen Umsatz nicht mehr mit dem ursprünglichen Produkt macht, sondern mit der Unterstützung anderer Unternehmen bei deren Digitalisierungsvorhaben. Für staatliche Entwicklungshilfeorganisationen war die Einhaltung formaler Prozeduren zur Vergabe von Entwicklungshilfegeldern ursprünglich ein Mittel, um die Situation in Entwicklungsländern zu verbessern, doch ist die Beherrschung der immer weiter verfeinerten und kontrollierten Prozeduren mit der Zeit zur Kernkompetenz geworden. Diese Verschiebung kann für Entwicklungshilfeorganisationen funktional sein, weil deren Überleben nicht vorrangig von der effizienten Bekämpfung von Wasserknappheit, Unterernährung, Kindersterblichkeit oder Energieknappheit abhängt, sondern von der Fähigkeit große Geldsummen ohne formale Beanstandung durch Rechnungsprüfer in Entwicklungsländer zu leiten. Und es ist nicht ausgeschlossen, dass die eine oder andere staatliche Verwaltung auch dann überleben kann, wenn sie zwar ihren Zweck wie die Wiedereingliederung von Langzeitarbeitslosen, die Reduzierung von Verkehrstoten oder den Gewinn von Schlachten aus den Augen verloren

hat, aber ihre Prozesse mustergültig an die Gesetze angepasst sind. Solche Fälle bilden aber eher die Ausnahme.

In den meisten Fällen, in denen die Einhaltung von Regeln wichtiger wird als die Erreichung der zentralen Ziele der Organisation, hat das für die Organisation verheerende Effekte. Die ganze Organisation wird nur noch darauf ausgerichtet, den immer genauer spezifizierten Regeln zu folgen und verliert dadurch aus den Augen, wofür diese Regeln einmal geschaffen wurden (siehe dazu Anechiarico & Jacobs 1996, S. 62). Sicherlich – es mag Personen geben, die in der Einhaltung von Regeln den eigentlichen Sinn ihrer Organisationsmitgliedschaft, manchmal auch ihres Lebens sehen (siehe dazu Whyte 1956). Aber viele Personen sehen den Sinn ihrer Mitgliedschaft in einer Organisation eher in der Erreichung von Organisationszielen. Und genau diese Personen können durch eine zu starke Betonung von Regelkonformität demotiviert werden.

### 3.3 Die Verschiebung der Machtverhältnisse

Die Idee des zweckrationalen Managements geht davon aus, dass die verschiedenen Abteilungen einer Organisation wie Zahnräder einer Maschine ineinandergreifen. Wenn die Organisationsspitze nur ihrem Zweck nach einer sauberen Beschreibung von Aufgaben nachkäme, dann könnten die verschiedenen Abteilungen weitgehend konfliktfrei miteinander kooperieren. Die Aufgabe der sogenannten Gewährleistungsabteilungen wie Personal, Qualität oder Compliance bestände dabei darin, die für die Kernprozesse der Organisation zentralen operativen Abteilungen zu unterstützen. Die Realität in Organisationen weicht von diesem zweckrationalen Idealbild jedoch erheblich ab. Faktisch bilden Abteilungen immer eigene lokale Rationalitäten aus (siehe dazu Cyert & March 1963). Die von oben vorgegebenen Zwecke einer Abteilung werden – das scheint fast eine Art Naturgesetz der Arbeitsteilung in Organisationen zu sein – von dieser wichtiger genommen als die Ziele anderer Abteilungen. Die Folgen sind zwangsläufig Konflikte zwischen den Abteilungen, die darum ringen, ihre Ziele letztlich auch auf Kosten anderer Abteilungen durchzusetzen.

Man kann dies fast idealtypisch bei der Stellung von Abteilungen für Compliance, Controlling und Audits beobachten. In ihren Selbstbeschreibungen präsentieren sich diese Abteilungen und die ihnen zuarbeitenden externen Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwaltskanzleien und Qualitätsberater als Dienstleister für alle anderen Abteilungen. Aber diese Selbstbeschreibungen kaschieren lediglich die Interessensgegensätze zwischen den Abteilungen für Regeleinhaltung und anderen Abteilungen der Organisation. In Abteilungen für Compliance, Controlling oder Audits herrscht nicht selten die Haltung vor, dass nur sie die epidemischen Regelabweichungen und Gesetzesverstöße verhindern können. In anderen Abteilungen kommt es dann vor, dass die Compliance Officer, Controller und Auditoren als Personen beschrieben werden, die vom Hügel aus sicherer Distanz vor Gewehrkegeln und Explosionen die Schlacht beobachten und erst nachdem sich der Rauch verzogen hat, herabsteigen und die Überlebenden erschießen (Jackall 1988, S. 29).

Wird die hierarchische Stellung der Abteilungen Compliance, Controlling und Audits im Nachspiel eines Skandals erhöht, ist der zwangsläufige Effekt eine Verschiebung der Machtverhältnisse – weg von den für die „eigentliche Arbeit“ zuständigen operativen Abteilungen und hin zu den Abteilungen, die für die Überwachung zuständig sind. In einer Studie über die Einführung von weitgehenden Compliance-Maßnahmen in einer öffentlichen Verwaltung wurde gezeigt, wie die neu eingerichteten Überwachungsabteilungen versuchten, alle relevanten Entscheidungen anderer Abteilungen abzusegnen (Anechiarico & Jacobs 1996, S. 63–66). In Universitäten haben die immer komplexer werdenden Studienreformen dazu geführt, dass die Rechtsabteilungen immer mehr an Macht gewonnen haben und mit Verweis auf faktisch existierende oder auch frei erfundene Rechtslagen in die Studienganggestaltung der Fakultäten eingreifen können (Kühl 2012, S. 107–111).

Die Machtverschiebung zugunsten der Abteilungen für Regeleinhaltung wird dadurch verstärkt, dass sich Vorgesetzte nicht mehr sicher sein können, ob ihre Mitarbeiter im Konfliktfall nicht lieber diese Kontrollabteilungen einschalten, als Konflikte ohne diese und somit eher informell zu lösen. Mitarbeiter in Unternehmen können sich so über Hotlines an zentrale Beschwerdestellen wenden und auf Regelverstöße ihrer Vorgesetzten aufmerksam machen, Soldaten können Wehrbeauftragte einschalten, wenn sie Verstöße gegen das Soldatengesetz beobachten, und Verwaltungsmitarbeiter werden motiviert, Verstöße anonym zu melden.<sup>16</sup> Der Effekt kann nicht nur die Erosion des Personenvertrauens zwischen Vorgesetzten und Untergebenen sein, sondern die Unterminierung der Autorität von Vorgesetzten generell. Chefs können nicht mehr sicher sein, ob kritische Entscheidungen nicht doch von ihren Mitarbeitern zum Anlass genommen werden, sich an zentrale Beschwerdestellen zu wenden.<sup>17</sup>

Es entstehen Unklarheiten, welche Stelle für zentrale strategische Entscheidungen zuständig ist: die zuständigen operativen Bereiche der Organisation oder die für Überwachung zuständigen Abteilungen. Insbesondere nach Skandalen gibt es gute Gründe, sich sowohl für eine Zentralisierung der Entscheidungsfindung an der Organisationsspitze als auch für eine Verschiebung der Machtverhältnisse zugunsten der für Konformität zuständigen Abteilungen auszusprechen. Letztlich verschieben sich dadurch aber die Anweisungsrechte zu den Stellen in der Organisation, die nicht qualifiziert sind, informierte Entscheidungen zu treffen. Die formalen Kompetenzen liegen dann bei Stellen, deren fachlichen Kompetenz bezüglich der betroffenen Themen eher gering ist.<sup>18</sup>

---

16 Siehe zu derartigen Formen institutionalisierten Whistleblowings zum Beispiel Miethe & Rothschild (1994), Perry (1998), Maria (2008). Einen guten Überblick bietet Vandekerckhove (2006).

17 Siehe dazu auch eine interessante Fallstudie über Whistleblowing in der Sowjetunion von Lampert (1985).

18 Anechiarico & Jacobs (1996) sprechen hier von einer „inadequate authority“ (S.177).

## 4 Das geschicktere Verstecken von Regelabweichungen

Eine naheliegende Reaktion von Organisationsmitgliedern auf eine Verschärfung der Regeln und eine Intensivierung von Kontrollen ist der Dienst nach Vorschrift. Die von oben vorgegebenen Regeln mögen für die konkrete Problemlage nicht passen, problematische Nebenfolgen haben oder sogar die Existenz der Organisationen gefährden. Solange ein Organisationsmitglied sich jedoch strikt an die formalen Regeln hält, kann ihm nichts vorgeworfen werden.

Aber in vielen Situationen stellt ein Dienst nach Vorschrift für Organisationsmitglieder keine Option dar. Oft werden nicht nur das Regelwerk verfeinert und Kontrollen verschärft, sondern gleichzeitig eine höhere Kundenzufriedenheit, größere Effizienz und mehr Innovationskraft erwartet – den Umstand verkennend, dass diese Anforderungen in der konkreten Anwendung im Widerspruch zueinander stehen können. Häufig ist das Selbstverständnis mit der Organisation stark identifizierter Mitarbeiter nicht damit vereinbar, dass Ziele aufgrund allzu rigider Vorschriften nicht erreicht werden können.<sup>19</sup>

### 4.1 Die Ironie der Regelverschärfung

Weil Organisationen nicht auf Regelabweichungen verzichten können, führt die konsequente Umsetzung eines Programms zur Regeldetaillierung und Kontrollintensivierung dazu, dass Organisationsmitglieder mehr Mühe aufwenden müssen, ihre Regelabweichungen zu verbergen. Der erhöhte Aufwand Regelabweichungen zu verbergen, ist deshalb notwendig, weil besagte Abweichungen zum einen im Angesicht einer zunehmenden Regeldetaillierung selbst immer nötiger werden und diese zum anderen vor den obersten Führungsebenen sowie den kontrollierenden Abteilungen erst recht nicht entdeckt werden dürfen. Man kann in diesem Sinne von einer Ironie der Regelverschärfung sprechen.<sup>20</sup>

Automobilkonzerne machen ihren Zulieferern nicht nur sehr präzise Qualitätsvorgaben bezüglich der zu liefernden Armaturenbretter, Lenkräder oder Achsen, sondern nehmen über Zertifizierungsverfahren ebenfalls starken Einfluss auf die Produktionsabläufe. Diese Eingriffe der Automobilkonzerne sind inzwischen so rigide geworden, dass Zulieferer keine andere Möglichkeit haben, als parallel zur immer weiter fortschreitenden Standardisierung und Formalisierung die aufgrund von kurzfristigen Produktionsanpassungen notwendigen Abweichungen von diesen Vorgaben immer weiter zu routinisieren und ein zweites inoffizielles Steuerungssystem aufzubauen (Kühl 2015, S. 80 ff.). In Stadtverwaltungen greifen die Verwaltungs-

19 Siehe zur Bereitschaft gerade von hochidentifizierten Organisationsmitgliedern, Regeln zu brechen, besonders Duke-  
rich, Kramer & Parks (1998, S. 253), Umphress & Bingham (2011, S. 625) oder Chen, Chen & Sheldon (2016, S. 1082). In  
der englischsprachigen Diskussion wird dabei nicht ähnlich systematisch wie in der deutschsprachigen zwischen  
Zweckidentifikation und Organisationsidentifikation unterschieden.

20 In einem ähnlichen Sinn spricht Marx (1981, S. 222 ff.) von einer „Ironie der sozialen Kontrolle“. Er entwickelt das Argu-  
ment zwar für das Verhältnis von Polizisten zu Kriminellen, es lässt sich meines Erachtens aber auch auf die Effekte bei  
der verschärften Durchsetzung von Regelabweichungen innerhalb von Organisationen übertragen. Marcel Schütz,  
Richard Beckmann und Heineke Rübken (2018, S. 20) sprechen hier von einem Compliance-Paradox. Die durch Compli-  
ance losgetretene Normenflut führt zu einer verstärkten Unterwanderung dieser Normen.

mitarbeiter angesichts der rigiden Überwachung dazu, für ihre Amtsgeschäfte öffentliche Telefonzellen und Privattelefone zu benutzen. Es geht ihnen dabei gar nicht darum, illegale Praktiken zur persönlichen Bereicherung zu verbergen, sondern bei der Abwicklung ihres Alltagsgeschäfts nicht durch die Hüter der formalen Ordnung gestört zu werden (Anechiarico & Jacobs 1996, S. 89 ff.). Verstärkte Audit-Initiativen in Universitäten führen derweil dazu, dass Informationen auf den verschiedenen Ebenen „gefiltert“ werden. Schon auf der Ebene der Fakultäten werden Informationen geschönt weitergegeben, die dann von der Organisationsspitze noch mal so aufbereitet werden, dass die Universität einen guten Eindruck macht. Effekt ist dabei, dass Prozesse bereits innerhalb der Universität intransparenter werden, weil die Fakultäten „Sichtschutz“ gegen die Organisationsspitze aufbauen (Neyland 2007, S. 510 ff.).

Durch Transparenzmaßnahmen unter Druck gesetzt, bilden Organisationen ausgeprägte Kulturen mündlicher Abstimmungen aus. Statt sich kurz schriftlich zu verständigen, stimmt man sich über relevante Punkte nur noch in Face-to-Face-Kommunikationen ab, weil dadurch die Wahrscheinlichkeit geringer ist, dass Spuren in den Akten hinterlassen werden. Bei den Face-to-Face-Kommunikationen wird darauf geachtet, dass keine Power-Point-Präsentationen gehalten werden, weil die als Dateien auffindbar sein können, und, dass keine schriftlichen Protokolle der Sitzung erstellt werden (siehe dazu die Fallstudien von z. B. von Roberts 2006; Ringel 2018). Es bilden sich „Sofa-Kulturen“ heraus, in denen Abstimmungen nicht mehr in formalen, protokollierten Sitzungen, sondern nur noch in informalen, nicht dokumentierten Zirkeln stattfinden.<sup>21</sup>

Rigide Regime zur Durchsetzung von Regeltreue führen, so Fran Osrecki (2015, S. 355), dazu, dass Organisationen gleichzeitig sehr viel transparenter und sehr viel intransparenter werden.<sup>22</sup> In der Formalstruktur wird in den durch Transparenzmaßnahmen erfassten Organisationen alles zugänglich gemacht. Prozesse sind allgemein einsehbar, Dokumente sind zugänglich und Anweisungen werden in Aktennotizen niedergelegt. Es bilden sich ausgeprägte „Ankreuz-Kulturen“ aus, in denen Organisationsmitglieder permanent bezeugen müssen, dass sie eine Information zur Kenntnis genommen, eine Prozedur beachtet oder eine Handlung ausgeführt haben (siehe dazu einschlägig O’Neill 2010).<sup>23</sup> Begleitet wird dies jedoch in der Informalstruktur von immer undurchsichtigeren Informations- und Dokumentationsprozessen. Es werden bewusst Aktenwüsten produziert, in denen sensible Informationen unauffindbar sind, oder oberflächliche Power-Point-Präsentationen werden als Protokolle abgelegt, um genaue Dokumentationen zu verhindern, und sensible

---

21 Der Begriff der Sofa-Kulturen wurde im Zusammenhang des Irakkrieges von Lord Butler of Brockwell geprägt, der sich beschwerte, dass zur Regierungszeit von Tony Blair Entscheidungen nicht über die vorgeschriebenen Dienstwege, sondern in kleinen Runden auf dem Sofa getroffen wurden. Im Bericht selbst taucht der Begriff nicht auf. Siehe Butler Committee (2004); siehe aber zum Beispiel Roberts (2006, S. 113) und Riley (2009, S. 197).

22 Siehe auch die empirisch eindrucksvolle Studie von Bernstein (2012). Für ein ähnliches Argument aus der Perspektive der Principal-Agent-Theorie siehe Prat (2005).

23 Zur sogenannten Box-Ticking-Culture in Organisationen, siehe auch McGivern & Ferlie (2007) oder Lerner & Mason (2014). Zur Klage über das „Kindergarteniveau“ dieser Tests und den vorangehenden Schulungen siehe Bergmann (2015a, S. 353).

Kommentare werden mit Post-It-Notes angebracht, weil diese vor einer Archivierung entfernt werden können (siehe zu diesen Strategien Hood 2007, S. 204).

## 4.2 Der bürokratische Teufelskreis

Besonders wenn Organisationen durch Skandale sensibel gegenüber Regelverletzungen geworden sind, wird versucht, auch diese noch verbleibenden Sumpfe der Abweichung auszutrocknen. Das Aufdecken einer Regelabweichung führt dann im Normalfall zur Einführung weiterer Regelungen, die dann wiederum neue Formen von Regelabweichungen wahrscheinlich machen. Dies führt wiederum zu einer weiteren Verschärfung und Detaillierung der Regeln, die Organisationsmitglieder zu neuartigen Regelabweichungen zwingen, wenn sie ihren Job anständig machen wollen.

In der Organisationsforschung wird dieser Prozess einer immer weitergehenden Ausbuchstabierung formaler Regelwerke als bürokratischer Teufelskreis bezeichnet (Crozier 1963, S. 247 ff.).<sup>24</sup> Die Reaktion auf Regelverletzungen, Regelinkonsistenzen oder Regelirritationen ist nicht die Abschaffung oder Hinterfragung der Regel, sondern vielmehr deren Ergänzung, Ausdifferenzierung oder Erweiterung, die die Notwendigkeiten zur Regelabweichung vervielfachen. Dadurch, dass sich Entscheidungsprogramme im Prinzip beliebig in Subprogramme und Subsubprogramme untergliedern lassen, können Organisationen nahezu „beliebig nach innen wachsen“, ohne dass dadurch Aufgaben auch nur einen Deut besser erledigt werden (Luhmann 1988, S. 289).

Man kann dies zum Beispiel beobachten, wenn Verwaltungen nach einem Skandal Richtlinien zur „Verwendung der E-Mail-Adressfelder *An*, *Cc* und *Bcc*“ erlassen. Diese Richtlinien dienen dazu, dass sich Manager im Zweifelsfall auf die Position zurückziehen können, sie hätten „toxische Emails“ mit kritischen Informationen nicht gelesen, weil sie diese nur im *Cc* erhalten haben (siehe dazu z. B. Lepper 2018). Die Einführung neuer Richtlinien führt dann aber wiederum zu Unklarheiten und Abweichungen, die nähere Spezifikationen notwendig machen. Am Ende wird das Regelwerk so komplex, dass die Mitarbeiter kaum noch überschauen können, wie sie formal korrekt Mails versenden sollen.

Auch die Bürokratisierung an Universitäten, die durch die Hochschulreformen losgetreten wurden, sind auf einen solchen Teufelskreis zurückzuführen. Die Abstimmung zwischen den sich manchmal fast im Jahresturnus verändernden Studien- und Prüfungsordnungen ein und desselben Studiengangs bedarf immer wieder neuer Regelungen, die ihrerseits neue, ungewollte Nebenfolgen produzieren. Die Schaffung von immer mehr Regeln führt zu vielen wildwüchsigen lokalen Anpassungen, um Studierenden überhaupt noch zu ermöglichen, ihr Studium in einer akzeptablen Zeit abzuschließen. Auf diese lokalen Verfahren reagieren die Organisationsspitze und die ihnen unterstellten Justizariate dann wiederum mit dem einzigen Mittel, das ihnen zur Verfügung steht: dem Erlass neuer Regeln (siehe dazu Kühl 2012, S. 112–114).

---

24 Zur Soziologie der Teufelskreise allgemein siehe Masuch (1985).



Die staatlichen Unternehmen des Ostblocks waren ebenfalls Musterfälle, an denen man die Effekte einer zu starken Formalisierung beobachten konnte. Die Anzahl und Qualität der Produkte, die ein Unternehmen zu produzieren hatte, wurde von staatlichen Planungsbehörden genauso festgelegt wie die Zulieferteile, die das Unternehmen dafür erhalten sollte. Der Effekt war, dass sich in den sozialistischen Planwirtschaften ein intensives, auf Tauschbeziehungen basierendes „Unterleben“ ausbildete. Der Direktor oder die Direktorin eines Unternehmens in der Sowjetunion, der DDR oder Jugoslawien konnte nur erfolgreich sein, wenn eine Vielzahl offiziell verbotener Praktiken in der Abstimmung mit anderen Unternehmen angewandt wurden. Die Reaktion des Staates auf diese Abweichungen war dann aber nicht etwa eine Reduzierung der Regeln, sondern eine Verschärfung des Regelwerkes und dessen Überwachung (in der praktischen Anwendung Berliner 1952, S. 353–365; ausführlich Berliner 1957; Nove 1961; Dobb 1970).

Statt durch eine verstärkte Formalisierung der Organisationsstrukturen die Erwartungssicherheit zu steigern, führt der bürokratische Teufelskreis dazu, dass die Erwartungsunsicherheit erheblich ansteigt (hierzu Kette 2018). Anstelle eingespielter und dadurch berechenbarer Interdependenzen zwischen formalen und informalen Erwartungen, wird die Diskrepanz zwischen diesen immer größer.

## 5 Die Zerstörung des informalen Wissensmanagements

In vielen Organisationen lässt sich beobachten, dass Mitglieder ihre kreativen Abweichungen nicht gezielt vor ihren Vorgesetzten verstecken, sich darauf verlassend, dass diese die für die Organisation funktionalen Regelabweichungen schweigend dulden. Standortkommandeure wissen genau, wann sie Diskussionsrunden ihrer Offiziere wegen eines dringenden Telefonats verlassen müssen, um den Austausch über Praktiken an den Grenzen der Legalität nicht zu verhindern. Vorgesetzte in Verkehrsunternehmen wissen genau, in welche Richtung sie schauen müssen, wenn bei einer Besichtigungstour ein unvorsichtiger Handwerker aus einem illegal genutzten Raum stolpert (Kühl 2007, S. 285). Die Bezeichnung in der Rechtstheorie dafür ist „gewollte Blindheit“ (Willful Blindness), das absichtliche Übersehen von Verletzungen der formalen Regeln oder staatlicher Gesetze in Organisationen (siehe dazu Wilson 1979).

Diese Praktiken zwischen Vorgesetzten und Untergebenen spielen sich in einem längeren Prozess ein. Untergebene entwickeln ein Gespür dafür, welche Informationen Vorgesetzte offiziell nicht erhalten wollen und verzichten dann darauf, diese über formale Dienstwege in Kenntnis zu setzen. Wenn Untergebene aber so naiv sind, ihre Vorgesetzten mit Hinweisen auf eine brauchbare Illegalität in der Organisation zu belasten, dann werden diese mit Aussagen wie „das habe ich nicht gehört“ oder „das will ich gar nicht wissen“ darauf hingewiesen, dass man auf diese Form der Information von Vorgesetzten verzichten sollte, weil sie sie zum Einschreiten zwingen würde.

Diese Praxis der formalen Schonung von Vorgesetzten hat den Vorteil, dass diese zwar informal Bescheid wissen, was in der Organisation passiert, gleichzeitig aber nicht zum Einschreiten gezwungen sind, weil ihnen diese Informationen nicht formal zur Kenntnis gegeben wurden. Dadurch haben sie die Möglichkeit, die Risiken abweichender Praktiken in verschiedenen Bereichen einzuschätzen und zu beurteilen, ob Abweichungen in verschiedenen Bereichen sich so kumulieren, dass es zu einer Katastrophe kommen kann.

Der Effekt von verschärften Maßnahmen zur Regeltreue ist nun, dass sie diese bewährte Form des informalen Wissensmanagements zerstören.<sup>25</sup> Das Wissen über die Regelverletzungen wird nicht mehr bereitwillig in den betroffenen Teilen der Organisation mit den Vorgesetzten geteilt, sondern nur noch in kleinen Cliquen vertrauter Mitarbeiter der gleichen hierarchischen Ebene gepflegt. Organisationen sind mit ihren strikten Regelwerken nicht mehr über alltägliche Praktiken im Bilde, sondern werden stattdessen durch Regelbrüche und Gesetzesverstöße zunehmend überrascht.

## Literatur

- Anechiarico, F. & Jacobs, J. (1994). Visions of corruption control and the evolution of american public administration. *Public Administration Review*, 54, 465–473.
- Anechiarico, F. & Jacobs, J. (1996). *The Pursuit of Absolute Integrity: How Corruption Control Makes Government Ineffective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Anonymus (2003). The good, the bad, and their corporate codes of ethics: Enron, Sarbanes-Oxley, and the problems with legislating good behavior. *Harvard Law Review*, 116, 2123–2141.
- Ashforth, B. E. & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 1–52.
- Bergmann, J. (2014). Gescheiterte Informalität am Beispiel des Korruptionsfalls Siemens. In J. Bergmann, M. Hahn, A. Langhof & G. Wagner (Hg.), *Scheitern – Organisations- und wirtschaftssoziologische Analysen* (231–250). Wiesbaden: Springer VS.
- Bergmann, J. (2015a). Scheiternde Rechtsnormbildung im Rahmen von Compliance-Kontrolle. *Neue Kriminalpolitik*, 27, 346–358.

25 Siehe zum Begriff der perversen Nebeneffekte einer auf Transparenz ausgerichteten Politik besonders Hood (2007). Mit der Verlagerung des Wissens über Gesetzesverstöße und Regelverletzungen in kleine, geschützte Zirkel steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die daraus erwachsenden Vorteile in Form von Flexibilitäts- oder Effizienzgewinnen nicht mehr dem Unternehmen zum Vorteil gereichen, sondern nur noch dem gegen die Regeln verstoßenden Mitarbeiter. Illegale Softwareinnovationen dienen nicht mehr der Anpassung der Produkte an allzu scharfe Umweltgesetze, sondern nur noch der eigenen Arbeiterleichterung, Schmiergeldzahlungen haben nicht mehr den Zweck der Verkaufsförderung des Unternehmens, sondern dienen lediglich der persönlichen Bereicherung des Vertriebsmitarbeiters, und der Bordellbesuch ist dann keine Maßnahme zur Motivationssteigerung von Außendienstmitarbeitern mehr, sondern nur noch ein von der Firma finanzierter angenehmer Mitnahmeeffekt. Der Zwang zur rigiden Geheimhaltung der Regelabweichungen in kleinen Zirkeln führt dazu, dass aus einer für Organisationen brauchbaren Illegalität unbrauchbare Illegalität wird.

- Bergmann, J. (2015b). 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* (237–260). Wiesbaden: Springer VS.
- Berliner, J. S. (1952). The informal organization of the soviet firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 66(3), 342–365.
- Berliner, J. S. (1957). *Factory and Manger in the USSR*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bernstein, E. S. (2012). The transparency paradox: A role for privacy in organizational learning and operational control. *Administrative Science Quarterly*, 57(2), 181–216.
- Bonazzi, G. (1983). Scapegoating in complex organizations: The results of a comparative study of symbolic blame-giving in italian and french public administration. *Organization Studies*, 4(1), 1–18.
- Broderick, C. O. (2007). Qui tam provisions and the public interest: An empirical analysis. *Columbia Law Review*, 107, 949–1001.
- Brunsson, N. (2003). Organized hypocrisy. In B. Czarniawska & G. Sevón (Hg.), *The Northern Lights. Organization Theory in Scandinavia* ( 201–222). Kopenhagen, Malmö, Oslo: Copenhagen Business School Press.
- Butler Committee (2004). *Review of Intelligence on Weapons of Mass Destruction: Report of a Committee of Privy Counsellors*. London: Stationary Office.
- Caminker, E. (1989). The constitutionality of qui tam actions. *Yale Law Journal*, 99, 341–388.
- Carson, W. G. (1970). White-collar crime and the enforcement of factory legislation. *British Journal of Criminology*, 10, 383–398.
- Chan, J. B. L. (1999). Governing police practice: Limits of the new accountability. *The British Journal of Sociology*, 50(2), 251–270.
- Chen, M., Chen, C. C. & Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *The Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1082–1096.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Deephouse, D. L. & Carter, S. M. (2005). An exmermination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42, 329–360.
- Dobb, M. (1970). *Socialist Planning: Some Problems*. London: Lawrence & Wishart.
- Dombois, R. (2009). Von organisierter Korruption zu individuellem Korruptionsdruck? Soziologische Einblicke in die Siemens-Korruptionsaffäre. In P. Graeff, K. Schröder & S. Wolf (Hg.), *Der Korruptionsfall Siemens. Analysen und praxisnahe Folgerungen des wissenschaftlichen Arbeitskreises von Transparency International Deutschland* (131–150). Baden-Baden: Nomos.

- Dukerich, J. M., Kramer, R. & Parks, J. M. (1998). The dark side of organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Hg.), *Foundations for Organizational Science. Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations* (245–256). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Edelman, L. B. (1992). Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law. *American Journal of Sociology*, 97(6), 1531–1576.
- Etzioni, A. (2010). Is transparency the best disinfectant? *Journal of Political Philosophy*, 18(4), 389–404.
- Ewing, J. (2017). *Wachstum über alles: Der VW-Skandal: die Personen. Die Technik. Die Hintergründe*. München: Droemer.
- Garsten, C. & Lindh de Montoya, M. (2008). The naked corporation: Visualization, veiling and the ethicopolitics of organizational transparency. In C. Garsten & M. Lindh de Montoya (Hg.), *Transparency in a New Global Order. Unveiling Organizational Visions* (79–93). Cheltenham, Northampton: Elgar.
- Geis, G. (2009). Historical perspectives. In H. Croall (Hg.), *Corporate Crime. Volume 1 Issues of Definition, Construction and Research* (59–75). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington D. C.: Sage.
- Greve, H. R., Palmer, D. & Pozner, J.-E. (2010). Organizations gone wild: The causes, processes, and consequences of organizational misconduct. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 53–107.
- Hawkins, K. (1984). *Environment and Enforcement*. Oxford: Oxford University Press.
- Hawkins, K. (2001). *Law as a Last Resort: Prosecution Decision-Making in a Regulating Agency*. Oxford: Oxford University Press.
- Heald, D. (2006). Varieties of transparency. In C. Hood & D. Heald (Hg.), *Transparency. The Key to Better Governance?* (25–46). Oxford: Oxford University Press.
- Heimann, C. F. L. (1993). Understanding the Challenger disaster: Organizational structure and the design of reliable systems. *American Political Science Review*, 87(2), 421–435.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the U. S. chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351–371.
- Holzer, B. (2010). *Moralizing the Corporation: Transnational Activism and Corporate Accountability*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Hood, C. (2001). Transparency. In P. B. Clarke & J. Foweraker (Hg.), *Encyclopedia of Democratic Thought* (863–868). Abingdon, Oxon: Taylor and Francis.
- Hood, C. (2007). What happens when transparency meets blame-avoidance? *Public Management Review*, 9(2), 191–210.
- Hood, C., Rothstein, H. & Baldwin, R. (2001). *The Government of Risk: Understanding Risk Regulation Regimes*. Oxford: Oxford University Press.
- Illich, I. (1973). *Entschulung der Gesellschaft*. Reinbek: Rowohlt.
- Jackall, R. (1988). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. Oxford: Oxford University Press.
- Kalthoff, H. (2005). Practices of calculation: Economic representations and risk management. *Theory, Culture and Society*, 22, 69–97.

- Karppoff, J. & Lott, J. R. (1993). The reputational penalty firms bear from committing criminal fraud. *Journal of Law and Economics*, 36, 757–802.
- Kette, S. (2014). Diskreditiertes Scheitern: Katastrophale Unfälle als Organisationsproblem. In J. Bergmann, M. Hahn, A. Langhof & G. Wagner (Hg.), *Scheitern – Organisations- und wirtschaftssoziologische Analysen* (159–181). Wiesbaden: Springer VS.
- Kette, S. (2018). *Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser? Dysfunktionen organisationalen Compliance Managements*. Luzern: Unveröff. Ms.
- Kette, S. & Barnutz, S. (2019). *Compliance managen: Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kirchheimer, O. (1965). Der Wandel des westeuropäischen Parteiensystems. *Politische Vierteljahresschrift*, 6, 20–41.
- Klinkhammer, J. (2013). On the dark side of the code: Organizational challenges to an effective anti-corruption strategy. *Crime, Law and Social Change*, 60, 191–208.
- Klinkhammer, J. (2015). Varieties of corruption in the shadow of Siemens: A modus-operandi study of corporate crime on the supply side of corrupt transactions. In J. van Erp, W. Huisman, & G. V. Walle (Hg.), *Routledge Handbook of White-Collar and Corporate Crime in Europe* (318–335). London: Routledge.
- Klitgaard, R. (1988). *Controlling Corruption*. Berkeley: University of California Press.
- Krawiec, K. D. (2003). Cosmetic compliance and the failure of negotiated governance. *Washington University Law Quarterly*, 81, 487–544.
- Kühl, S. (2007). Formalität, Informalität und Illegalität in der Organisationsberatung. Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozesses. *Soziale Welt*, 58, 269–291.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen: Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühl, S. (2012). *Der Sudoku-Effekt: Hochschulen im Teufelskreis der Bürokratie*. Bielefeld: Transcript.
- Kühl, S. (2015). *Sisyphos im Management: Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur*. 2. Auflage. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Laabs, D. (2018). *Bad Bank: Aufstieg und Fall der Deutschen Bank*. München: DVA.
- Lampert, N. (1985). *Whistleblowing in the Soviet Union: Complaints and Abuses under State Socialism*. *Studies in Soviet History and Society*. London: Palgrave Macmillan.
- Larner, J. & Mason, C. (2014). Beyond box-ticking: A study of stakeholder involvement in social enterprise governance. *Corporate Governance*, 14(2), 181–196.
- Laufer, W. S. (1999). Corporate liability, risk shifting, and the paradox of compliance. *Vanderbilt Law Review*, 52, 1341.
- Lennerfors, T. T. (2007). The transformation of transparency – On the act on public procurement and the right to appeal in the context of the war on corruption. *Journal of Business Ethics*, 73(4), 381–390.
- Lepper, C. (2018). Richtlinie zur Verwendung der E-Mail-Adressfelder „An“, „Cc“ und „Bcc“. *Corporate Compliance Zeitschrift*, 11, 178–179.
- Luhmann, N. (1973). *Zweckbegriff und Systemrationalität*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1988). Medium und Organisation. In N. Luhmann (Hg.), *Die Wirtschaft der Gesellschaft* (272–301). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Lundman, R. J. (1979). Organizational norms and police discretion: An observational study of police work with traffic law violators. *Criminology*, 17, 159–171.
- Maria, W. de (2008). Whistleblowers and organizational protesters. *Current Sociology*, 56(6), 865–883.
- Marx, G. T. (1981). Ironies of social control: Authorities as contributors to deviance through escalation, nonenforcement and covert facilitation. *Social Problems*, 28, 221–246.
- Masuch, M. (1985). Vicious circles in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 30, 13–33.
- Mathews, M. C. (1988). *Strategic Intervention in Organizations: Resolving Ethical Dilemmas* (Vol. 169). Newbury Park: Sage.
- McGivern, G. & Ferlie, E. (2007). Playing tick-box games: Interrelating defences in professional appraisal. *Human Relations*, 60(9), 1361–1385.
- McLaughlin, J. B. (1985). From secrecy to sunshine: An overview of presidential search practice. *Research in Higher Education*, 22(2), 195–208.
- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 17, 560–568.
- Merton, R. K. (1957). Continuities in the theory of reference groups and social structure. In R. K. Merton (Hg.), *Social Theory and Social Structure, Second Edition* (281–386). Glencoe: Free Press.
- Miethe, T. D. & Rothschild, J. (1994). Whistleblowing and the control of organizational misconduct. *Sociological Inquiry*, 64(3), 322–347.
- Müthel, M. (2017). Pro-organisationales illegales Verhalten: Wie und warum gute Mitarbeiter dem Unternehmen schaden. *Zeitschrift Führung & Organisation*, 86(1), 31–36.
- Neyland, D. (2007). Achieving Transparency: The visible, invisible and divisible in academic accountability networks. *Organization*, 14(4), 499–516.
- Nove, A. (1961). *The Soviet Economy*. London: Allen & Unwin.
- O’Neill, O. (2010). *A Question of Trust. 5th Edition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ortmann, G. (2003). *Regel und Ausnahme: Paradoxien sozialer Ordnung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Osang, A. (2017). Der Stehgeiger. *Der Spiegel*, 4. März, 54–58.
- Osrecki, F. (2015). Fighting corruption with transparent organizations: Anti-corruption and functional deviance in organizational behavior. *Ephemera*, 15, 337–364.
- Parker, C. & Nielsen, V. L. (2009). Corporate compliance systems: Could they make any difference? *Administration & Society*, 41, 3–37.
- Perry, N. (1998). Indecent exposures: Theorizing whistleblowing. *Organization Studies*, 19, 235–257.
- Popitz, H. (1968). *Über die Präventivwirkung des Nichtwissens: Dunkelziffer, Norm und Strafe*. Tübingen: J. C. B. Mohr.
- Power, M. (1997). From risk society to audit society. *Soziale Systeme*, 3, 3–21.
- Power, M. (2005). The invention of operational risk. *Review of International Political Economy*, 12(4), 577–599.

- Power, M. (2007). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Power, M., Scheytt, T., Soi, K. & Sahlin-Andersson, K. (2009). Reputational risk as a logic of organizing in late modernity. *Organization Studies*, 30, 301–324.
- Prat, A. (2005). The wrong kind of transparency. *American Economic Review*, 95(3), 862–877.
- Riley, R. L. (2009). The White House as a black box: Oral history and the problem of evidence in presidential studies. *Political Studies*, 57(1), 187–206.
- Ringel, L. (2017). *Transparenz als Ideal und Organisationsproblem. Eine Studie am Beispiel der Piratenpartei Deutschland*. Wiesbaden: Springer VS.
- Ringel, L. (2018). Unpacking the transparency-secrecy nexus: Frontstage and backstage behaviour in a political party. *Organization Studies*, 91, 705–723.
- Roberts, A. (2006). Dashed expectations: Governmental adaption to transparency rules. In C. Hood & D. Heald (Hg.), *Transparency. The Key to Better Governance?* (107–125). Oxford: Oxford University Press.
- Roberts, K. H. (1989). New Challenges in Organizational Research: High Reliability Organizations. *Organization & Environment*, 3(2), 111–125.
- Roberts, K. H. & Rousseau, D. M. (1989). Research in nearly failure-free, high-reliability organizations: Having the bubble. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36(2), 132–139.
- Rochlin, G. I. (1996). Reliable organizations: Present research and future directions. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(2), 55–59.
- Scahill, J. (2011). *Blackwater: The Rise of the World's Most Powerful Mercenary Army*. London: Profile.
- Schütz, M., Beckmann, R. & Röbbken, H. (2018). *Compliance-Kontrolle in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Shrivastava, P. (1987). *Bhopal: Anatomy of a Crisis*. Cambridge: Ballinger.
- Sidhu, K. (2009). Anti-corruption compliance standards in the aftermath of the Siemens scandal. *German Law Journal*, 10(8), 1343–1354.
- Snook, S. A. (2002). *Friendly Fire: The Accidental Shootdown of U. S. Black Hawks over Northern Iraq, 4th Edition*. Princeton: Princeton University Press.
- Sullivan, B. N., Haunschild, P. & Page, K. (2007). Organizations non gratae? The impact of unethical corporate acts on interorganizational networks. *Organization Science*, 18(1), 5–70.
- Tolk, J. N., Cantu, J. & Beruvides, M. (2013). High reliability organization research: A literature review for health care. *Engineering Management Journal*, 27(4), 218–237.
- Umphress, E. E. & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621–640.
- Vandekerckhove, W. (2006). *Whistleblowing and Organizational Social Responsibility: A Global Assessment*. Aldershot, Burlington: Ashgate.
- Ward, J. W. (1964). The ideal of individualism and the reality of organizations. In E. F. Cheit (Hg.), *The Business Establishment* (37–76). New York: Wiley.

- Weber, M. (1976). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: J. C. B. Mohr.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty, Second Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Whyte, W. H. (1956). *The Organization Man*. New York: Simon & Schuster.
- Williams, D. E. & Treadaway, G. (1992). Exxon and the Valdez accident: A failure in crisis communication. *Communication Studies*, 43(1), 56–64.
- Wilson, J. Q. (1989). *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*. New York: Basic Books.
- Wilson, L. C. (1979). The doctrines of wilful blindness. *University of New Brunswick Law Journal*, 28, 175–194.

## Autor

Stefan Kühn, Prof., ist Professor für Organisationssoziologie und Senior Consultant Metaplan. Seine Forschungsschwerpunkte sind Organisationsforschung, Gesellschaftstheorie und Arbeitssoziologie.

Kontakt: stefan.kuehl@uni-bielefeld.de; stefankuehl@metaplan.com