

## Kolumne: Spielräume erkennen

„Irgendwas ist immer.“ Warum aber auch ein Plan noch keine Strategie ist! In unserer neuen Rubrik, der Kolumne, beschreibt Markus Jüttner ab sofort regelmäßig, wie wir Compliance neu oder zumindest anders denken können.

In der Compliance gibt es keinen Mangel an Vorstellungen darüber, was ein Compliance-Manager tun sollte. Hört man sich um oder liest einschlägige Ratgeber, lauten die Empfehlungen, dass ein Compliance-Manager für eine wirksame Compliance zu planen, zu organisieren, zu koordinieren und zu kontrollieren habe – ganz im Sinne der bekannten CMS-Standards. Als Beispiel kann die ISO 37301 dienen mit dem sog. PDCA-Zyklus, der für „plan – do – check – act“ steht. Als Inhouse-Jurist oder Compliance Officer weiß oder spürt man, dass die Management-Realität mit diesen vier Begriffen wenig zu tun hat: Auf Zuruf beraten, E-Mails ad hoc beantworten, in Meetings sitzen, mit Kollegen um unternehmenspolitische Entscheidung ringen usw. sind vielmehr Tätigkeiten, die den Praxisalltag prägen.

„Irgendetwas ist immer“, „Wir saufen im Tagesgeschäft ab“, „Ich bin nur noch im Feuerlöschmodus unterwegs“ sind dann auch eher passende Beschreibungen des Istzustands. Die schlechte Nachricht ist, dass diese Verlautbarungen trotz aller Standardisierungstendenzen zu- statt abnehmen; die gute Botschaft lautet, dass dieser Umstand kein neues Phänomen darstellt. So hat der Organisationswissenschaftler *H. Mintzberg* bereits 1973 festgestellt, dass die Vorstellung des planenden, koordinierenden und kontrollierenden Managers ein Mythos ist.

*„Dichtung: Der Manager ist ein reflektierender, systematischer Planer. Verweise auf dieses Statement gibt es in Hülle und Fülle, aber keinen Beweis für seine Richtigkeit.“*

*Wahrheit: Manager sind einem unerbittlichen Arbeitstempo unterworfen, ihre Aktivitäten sind kurzfristig, höchst unterschiedlich und diskontinuierlich, sie sind selbst in hohem Maße aktionsorientiert.“*

Der dann gerade in meinen Beraterkreisen hervorgerufene Verbesserungsreflex, besser und genauer zu planen, mündet in eine Sackgasse: Denn der aus dem Lateinischen stammende Begriff des Plans bedeutet so viel wie „eben“ und „flach“. „Der Plan ebnet also die Welt, frei von Hindernissen geht es voran, weder Höhen noch Tiefen sind zu überwinden, Überraschungen gibt es nicht [...]. Die Topografie der Realität sieht aber anders aus“, beschreibt es *W. Lotter*. Pläne blenden also vielfach die Unwägbarkeiten oder Überraschungen des Alltags aus und übersehen Störungen und Friktionen. Der Plan – hier das (standardisierte) CMS wird zwar genauer mit KPIs gemanagt,

aber eben nicht die reale, sich ständig ändernde Organisation. Es besteht die Gefahr, dass scheinend eine Zweck-Mittel-Verdrehung stattfindet, d.h. der Plan wird als ursprüngliches Mittel für ein Ziel selbst zum eigentlichen Ziel.

Wenn demnach ein Durchwursteln zum Legal- und Compliance-Alltag gehört und stringenter Planung nur zur Planwirtschaft im doppelt negativen Sinn führt, was hilft dann? Die Antwort lautet schlicht: Eine Strategie, denn keine Organisation läuft so perfekt, dass man jede Eventualität oder Störung von vornherein mit Plänen in Betracht ziehen kann. Dabei werden Strategie und Planung oder gar strategische Planung vielfach in einen Topf geworfen – sie sind aber grundverschiedene Dinge:

- Eine Strategie kommt zum Tragen, wenn das Umfeld unsicher ist. Sollte schon alles bekannt sein, würde man die genaue Schrittfolge kennen, um vom Istzustand zum Sollzustand zu kommen – dann bräuchte man keine Strategie, sondern lediglich einen Plan. Nun sind unsere Zeiten aber wild und das Umfeld zunehmend komplex (Stichworte wären: Twin Transformation, ESG, Digitalisierung, KI, Agilität versus Regulierung, Ressourcenknappheit).
- Während ein Plan am Anfang beginnt und eine schrittweise Abfolge von Maßnahmen bein-

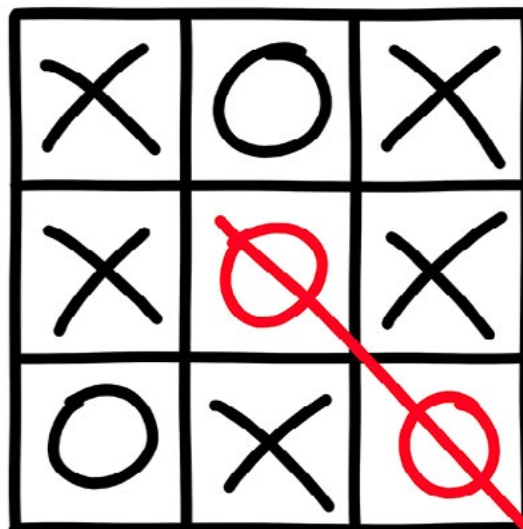
haltet, die ein Compliance-Manager beabsichtigt, umzusetzen („erstens, zweitens, drittens“) startet eine Strategie mit dem Endergebnis. Gegenstand einer Strategie ist daher vor allem das „Was“ und „Warum“.

Insoweit ist die Situation des General Counsels, des Chief Compliance Officers und weiterer mehr denn je vergleichbar mit der eines Feldherrn, als der eines Historikers. Ersterer bewegt sich in einem dynamischen, sich stetig ändernden Umfeld und wird daher strategisch handeln (müssen); letzterer hingegen arbeitet streng nach Plan (sog. Methodismus), weil ihm alle Informationen im Nachhinein vorliegen, wie man es richtig hätte machen müssen. So ist das, was für einen Historiker eine Tugend ist, für einen Feldherrn eine Untugend. Daher meine Frage an Sie: Wie sieht die Strategie Ihrer Abteilung aus?

*Markus Jüttner*



Markus Jüttner ist Rechtsanwalt und Partner des Fachbereichs Forensic & Integrity Services, Ernst & Young GmbH. Er berät Unternehmen in Fragen der Compliance, der Kultur und der Integrität.  
[markus.juettner@de.ey.com](mailto:markus.juettner@de.ey.com)



Spielräume erkennen: Pläne enden in der Compliance in einer „Sackgasse“. Was hilft ist eine Strategie.

