

Entscheiden unter Bedingungen von Komplexität

Essays zu Struktur, Macht und verantwortlichem Handeln

Essay DLF-04: Recht, Compliance, Haftung

*Alfred Behn-Eschenburg
Zürich, Oktober 2025*

Recht, Compliance, Haftung

Über Delegation, Nachvollziehbarkeit und die Grenzen verantwortungsloser Entscheidungen

Spätestens dort, wo Recht ins Spiel kommt, verliert Transformation ihre Unschuld. Was zuvor als Kulturwandel, Agilität oder Experiment beschrieben wurde, wird plötzlich zur Erwachsenenrealität. Denn Recht fragt nicht nach Intentionen. Es fragt nach Zuständigkeit. Nach Zurechenbarkeit. Nach Haftung.

Die juristische Perspektive ist deshalb keine Nebenlinie organisationaler Transformation, sondern ihr Härtefall. Sie macht sichtbar, was viele Veränderungsinitiativen systematisch verdrängen: Entscheidungen verschwinden nicht, wenn man sie delegiert. Verantwortung auch nicht.

Delegation ist keine Entlastung

Organisationen delegieren Entscheidungen ständig. An Projekte, Teams, Programme, Plattformen, Algorithmen. Diese Delegationen sind funktional notwendig. Sie ermöglichen Geschwindigkeit, Skalierung und Spezialisierung. Doch juristisch betrachtet sind sie hochproblematisch, wenn sie nicht sauber gerahmt sind.

Denn Delegation verschiebt Ausführung – nicht Haftung.

Wer entscheidet, was ein System darf?

Wer definiert seine Kriterien?

Wer trägt die Verantwortung, wenn Entscheidungen Schaden verursachen?

Die rechtliche Perspektive stellt diese Fragen unerbittlich. Und sie zeigt, dass viele Transformationsprogramme auf einer Illusion der Entlastung beruhen: der Annahme, Verantwortung könne durch Struktur, Technik oder Prozess aufgelöst werden.

Nachvollziehbarkeit als epistemisches Kernprinzip

Recht verlangt Nachvollziehbarkeit. Nicht im moralischen, sondern im formalen Sinn. Entscheidungen müssen erklärbar sein. Annahmen müssen rekonstruierbar bleiben. Zuständigkeiten müssen benennbar sein.

Genau hier trifft Recht auf Epistemik.

Denn Nachvollziehbarkeit ist keine rein juristische Kategorie. Sie ist eine epistemische. Sie betrifft die Frage, wie etwas als vernünftig galt, nicht nur dass es entschieden wurde. Wo diese Rekonstruktion nicht möglich ist, entsteht ein Vakuum – juristisch wie epistemisch.

ELM beschreibt dieses Vakuum präzise: Dort, wo Festlegungen implizit bleiben, wird Verantwortung unsichtbar. ATF setzt genau an dieser Stelle an, nicht als Bürokratie, sondern als Minimalarchitektur der Nachvollziehbarkeit.

Compliance jenseits von Formalismus

Compliance gilt oft als Hemmnis. Als Verlangsamung. Als Ausdruck mangelnden Vertrauens. Diese Sichtweise verkennt ihre eigentliche Funktion. Compliance ist kein Kontrollinstrument, sondern ein Schutzmechanismus. Sie schützt Organisationen – und die handelnden Personen – vor Verantwortungsdiffusion.

Die rechtliche Perspektive macht deutlich: Regeln sind nicht das Gegenteil von Vertrauen. Sie sind dessen Voraussetzung. Ohne klare Zuständigkeiten, dokumentierte Entscheidungen und transparente Kriterien wird Vertrauen nicht gestärkt, sondern missbraucht.

ATF lässt sich hier als Governance-Minimum lesen. Nicht als Maximalregelwerk, sondern als strukturelle Untergrenze: Was muss festgelegt sein, damit Verantwortung nicht verdampft? Was muss dokumentiert werden, damit Entscheidungen tragfähig bleiben?

KI, Agenten und die neue Haftungsfrage

Besonders brisant wird diese Perspektive im Umgang mit KI und autonomen Systemen. Je mehr Entscheidungen an Algorithmen delegiert werden, desto größer wird die Versuchung, Verantwortung an Technik abzugeben. Doch Recht folgt dieser Logik nicht.

Ein System haftet nicht.

Ein Agent trägt keine Verantwortung.

Ein Algorithmus erklärt nichts.

Die Frage lautet daher nicht, ob KI eingesetzt werden darf, sondern wie ihre Entscheidungen epistemisch und rechtlich eingebettet sind. Wer genehmigt den Einsatz? Wer überprüft die Annahmen? Wer trägt die Verantwortung für Fehlentscheidungen?

ELM macht sichtbar, dass algorithmische Entscheidungen keine Ausnahme sind, sondern eine Zuspitzung eines alten Problems: der Entkopplung von Entscheidung und Verantwortung. ATF bietet hier keine technische Lösung, sondern eine Governance-Logik, die diese Entkopplung begrenzt.

Verantwortung ist nicht delegierbar

Die juristische Perspektive zwingt Organisationen, eine unbequeme Wahrheit anzuerkennen: Verantwortung kann nicht delegiert werden, ohne neu verankert zu werden. Wo das nicht geschieht, entsteht ein Risiko – nicht nur rechtlich, sondern epistemisch.

Transformation, die diese Dimension ignoriert, produziert scheinbare Beweglichkeit und reale Fragilität. Sie beschleunigt Entscheidungen – und entzieht ihnen zugleich ihre Tragfähigkeit.

ELM klärt, warum dieses Problem entsteht.

ATF definiert, wie es begrenzt werden kann.

Nicht durch mehr Kontrolle. Sondern durch klare Festlegung von Verantwortung unter Bedingungen von Komplexität.

Zur Pflicht der Nachvollziehbarkeit

Wo Entscheidungen nicht mehr erklärbar sind, verlieren sie ihre Legitimität – unabhängig von ihrem Ergebnis. Recht erinnert Organisationen daran, dass Verantwortung nicht optional ist, sondern strukturell eingefordert wird.

Die folgenden Essays führen diese Linie weiter: von Haftung zu Governance, von formaler Verantwortung zu politischer und gesellschaftlicher Rechenschaft.