Führung und Verrat – Regelverletzung als Führungskompetenz

Workshop im Rahmen
der Schulaufsichtstagung der QUA-LiS
**„Schulaufsicht 3D –
Digitalisierung, Dialog, Diversität“**

Soest, 15./16.November 2018

Robert Erlinghagen

mind shaker

Zum Einstieg

Wann haben Sie zuletzt…

- …sich abweichend von der Norm verhalten?
- …eine Regel verletzt?
- …ein Geheimnis aufgedeckt?
- …ein Tabu gebrochen?
- …einen Verrat begangen?

mind shaker

Kernthesen

1. Für das Funktionieren und den Erfolg von Organisationen ist eine **Kombination aus Regelbefolgung und -verletzung** erforderlich**.**

2. Führungskräfte sind besonders dann gefordert, wenn es um **unklare Situationen** geht**, wenn gewohnte Regeln nicht weiterhelfen.** Für Führung kann es daher keine dogmatischen Regeln geben.

3. Wenn Neues entstehen soll, muss Altes entmachtet, ignoriert, ggf. zerstört werden. **Zu viel Verständnis für das Alte entzieht dem Neuen** die notwendige **Energie**.

4. Um in solchen Situationen wirksam sein zu können, gehören **Regelverletzung** und gelegentlich auch ein **korrekter Verrat** (virtuous betrayal; J. Krantz) zum **notwendigen Handlungsrepertoire.**

5. Eine **Regelverletzungskompetenz** als Fähigkeit zur **Unterscheidung zwischen akzeptabler und inakzeptabler Regelverletzung** ist eine notwendige Führungskompetenz.

Regelbefolgung? Regelverletzung?

1. **Für das Funktionieren und den Erfolg von Organisationen ist eine Kombination aus Regelbefolgung und -verletzung erforderlich.**

- Regel*befolgung* garantiert nicht den Erfolg
- Regel*verletzung* ist der Normalfall
- Regeln werden nie exakt befolgt, sondern lediglich nachgeahmt – und damit verändert.
- Keine Regel kann so perfekt und so exakt sein, dass alle künftigen Situationen mitbedacht und keine Interpretationsspielräume vorhanden sind.

➔ Weder ist Regelverletzung per se „schlecht“, noch ist Regelbefolgung per se „gut“ – oder umgekehrt.

mind shaker

Regelbefolgung? Regelverletzung?

Brauchbare Illegalität I (Niklas Luhmann, 1964)

- Abweichungen **schärfen das Normbewusstsein**, führen zu Maßnahmen gegen den Abweichenden und stärken dadurch die Solidarität der Normanhänger
- Abweichungen bringen eine von der formalen Organisation relativ **unabhängige informale Ordnung** in Gang, die sich als zweckmäßig erweist
- Abweichungen geben Raum für **innovatives Verhalten** und für eine laufende Anpassung an eine sich ändernde Umwelt
- Soziale Systeme erfordern eine **widersprüchliche Normorientierung**, können also mit widerspruchsfreien formalen Normordnungen nicht umgehen
- An Organisationen werden auch **von außen einander widersprechende Erwartungen** gerichtet. Konzessionen, Inkonsistenzen und Scheinheiligkeit werden unvermeidlich.

mind shaker

Regelbefolgung? Regelverletzung?

Brauchbare Illegalität II (Niklas Luhmann, 1964)

- Besonders im **Grenzverkehr zwischen Organisationen** sind Regelverletzungen gefragt, Möglichkeiten des Vorfühlens, des Aushorchens, der zusätzlichen Information über Geheimnisse und Hintergründe.
- Abweichungen können und müssen nicht einfach getilgt, sondern unter Beachtung ihrer **funktionalen Ambivalenz mit strategischer Nachsicht** behandelt werden.
- Der **strategische Wert** von Regeln liegt nicht darin, dass sie unbedingt genau befolgt werden, sondern darin, dass sie bestimmten Personen oder Positionen die Möglichkeit eröffnen, **über Befolgung, Verletzung, Umgehung usw. zu entscheiden.**

mind shaker

Regelverletzung und Führung

2. **Führungskräfte sind besonders dann gefordert, wenn es um unklare Situationen geht, wenn gewohnte Regeln nicht weiterhelfen. Für Führung kann es daher keine dogmatischen Regeln geben.**

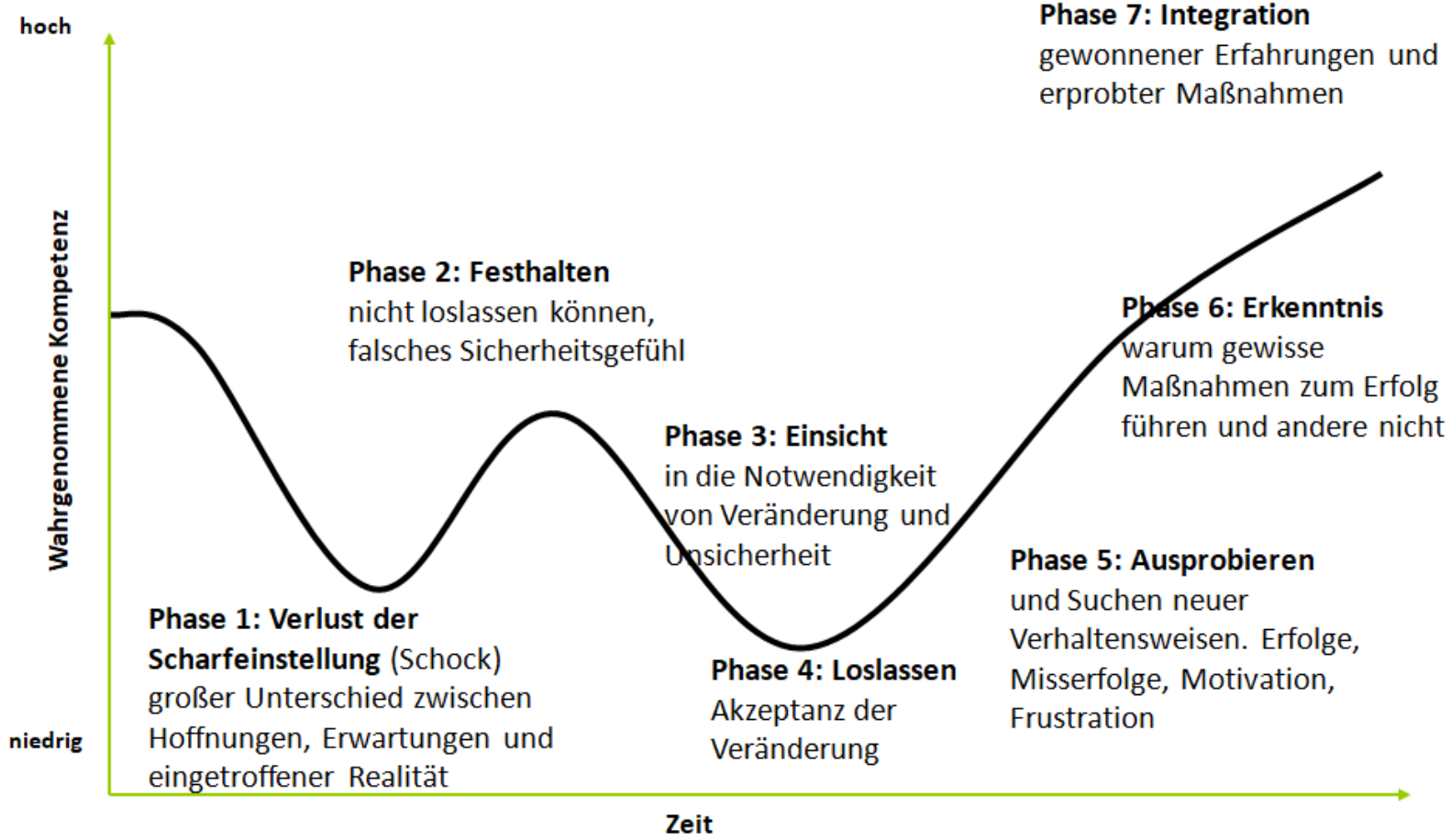
Eine Definition von Führung

„Personelle Führung ist legitimes Konditionieren bestimmten Handelns von Geführten **in schlecht strukturierten Situationen** mit Hilfe von und in Differenz zu anderen Einflüssen."

(Oswald Neuberger)

Regelverletzung und Innovation

3. **Wenn Neues entstehen soll, muss Altes entmachtet, ignoriert, ggf. zerstört werden. Zu viel Verständnis für das Alte entzieht dem Neuen die notwendige Energie.**



Entwicklungsblockaden der vernetzten Welt: Locked-In-Syndrome

Das Locked-in-Syndrom bezeichnet ursprünglich einen Zustand, in dem ein Mensch zwar bei Bewusstsein, jedoch körperlich gelähmt und unfähig ist, sich sprachlich oder durch Bewegungen verständlich zu machen.

In der Übertragung auf Organisationen beschreibt es das Phänomen, dass bessere, effizientere Lösungen für bestehende Herausforderungen zwar oft bekannt, aufgrund von eingerasteten Blockaden und einmal getroffenen Entscheidungen und damit entstehenden **Pfadabhängigkeiten** aber nicht mehr umsetzbar sind – oder scheinen.

Ein anderer Ausdruck für Pfadabhängigkeiten: einmal eingeführte Regeln.

Regelverletzung und Verrat

4. **Um in unstrukturierten Situationen wirksam sein zu können, gehören Regelverletzung und gelegentlich auch korrekter Verrat zum notwendigen Handlungsrepertoire.**

- Verrat =

  … das Weitersagen von etwas, was geheim bleiben sollte

  … ein besonders schwerer Vertrauensbruch, der die angenommene Loyalität verletzt

- Korrekter Verrat (oder nach James Krantz: Virtuous Betrayal) =

  … unumgänglicher Verrat, der eine Entwicklung im Dienste der gemeinsamen Aufgabe zum Ziel hat und nicht dem persönlichen Vorteil dient.

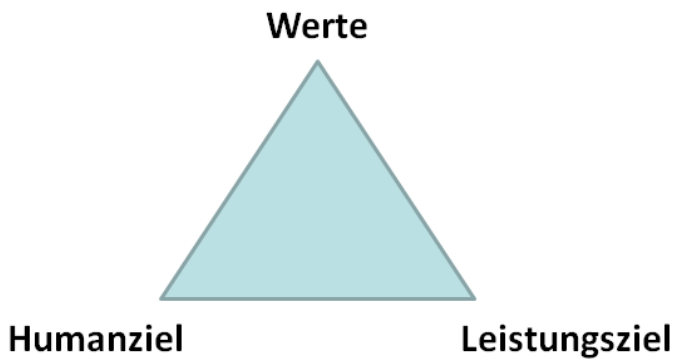
mind shaker

Regelverletzung und Verrat: Ein Orientierungsrahmen

5. **Eine Regelverletzungskompetenz als Fähigkeit zur Unterscheidung zwischen akzeptabler und inakzeptabler Regelverletzung ist eine notwendige Führungskompetenz.**

➔ Keine ethische Beliebigkeit!

➔ Drei gleichberechtigte Leitlinien:



➔ Führung = Arbeit an und mit Spannungsverhältnissen
Grundsatz: keine vorschnelle Reduzierung des Handlungsspielraums durch das vordergründige Spannungsverhältnis zwischen Regelbefolgung und -verletzung

mind shaker

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Robert Erlinghagen
mindshaker
Stettiner Straße 16
D-57518 Betzdorf

M +49 (0) 160-99 30 60 28
re@mindshaker.de
www.mindshaker.de

mind shaker