

Führung und Verrat – Regelverletzung als notwendige Führungskompetenz

Workshop im Rahmen des
Bildungs- und Schulleitungssymposium 2017
Zug, 7. September 2017

Robert Erlinghagen



Zum Einstieg

Wann haben Sie zuletzt...

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

Kernthesen

1. Für das Funktionieren und den Erfolg von Organisationen ist eine **Kombination aus Regelbefolgung und -verletzung** erforderlich.
2. Führungskräfte (und Coaches) sind besonders dann gefordert, wenn es um **unklare Situationen** geht, **wenn gewohnte Regeln nicht weiterhelfen**. Für Führung und Coaching 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.

- *Regelbefolgung* garantiert nicht den Erfolg
 - *Regelverletzung* 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.

Ihre Erfahrungen

- I. Welche Regel wird in meiner Organisation regelmäßig und selbstverständlich gebrochen, ignoriert, damit der Arbeitsalltag reibungslos abläuft?
Anders gefragt: Auf welche eigentlich gültige Regel müsste man bei uns pochen, um sich unbeliebt zu machen?
- II. Woher kommt diese Regel? Welchen Sinn hat sie? Was geschieht, wenn sie gebrochen wird – und wenn das auffällt?
- III. Wieso ist es akzeptabel, diese Regel zu brechen? Wieso gibt es die Regel immer noch?

Regelverletzung und Verrat: Legitimationen

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)

Legitimationen für Regelverletzung und Verrat:

- Kernaufgabe von Führung: Orientierung in unübersichtlichen Situationen
- Entrepreneurship: Zeugen und Zerstören
- Liebesverrat: Wer liebt, hat recht!
- Wider eine oberflächliche Political Correctness
- Führung als Motor für Neues, Ungedachtes, Unerlaubtes

Regelverletzung und Verrat: Praxisbeispiele

- 3. Um in unstrukturierten Situationen wirksam sein, gehören Regelverletzung und gelegentlich auch korrekter Verrat zum notwendigen Handlungsrepertoire.**

Beispiele aus der Beratungspraxis/Beobachterperspektive

- Begleitung eines Führungswechsels und Karriereschritts: vom Freund und Kollegen zum Chef und Verräter (an der Freundschaft/special relationship)
- Auswahl eines Schulleitungsmitglieds durch einen Schulleiter – wird nach starkem Gegenwind aus der Schulgemeinde vom Schulleiter widerrufen
- Konfrontation einer Ausbildungsgruppe: Aufforderung zur Positionierung führt bei einer Teilnehmerin zum Gefühl des Verrats an anderen Teilnehmern
- Empfehlung an eine Schule: Aufforderung zum Verrat eines Kollegiumsmitglieds zum Wohle der Gesamtorganisation

Regelverletzung und Verrat: Praxisbeispiele

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

Beispiele aus der Beratungspraxis/Beobachterperspektive

- Etablierung eines neuen Fortbildungsangebots innerhalb eines ministeriellen Ressorts, aber außerhalb der bestehenden institutionellen Strukturen (Prinzip kraftvolle Neugründung statt gebremster Weiterentwicklung)
- Umgekehrt versanden viele Entwicklungsprojekte aus zu viel Rücksicht auf das Alte (Bsp.: Neue Organisationsstrukturen an einer Schule werden eingeführt, ohne die alten abzuschaffen. Das Projekt scheitert an der Klage über zu viele Sitzungstermine.)

Ihre Erfahrungen

- I. Welche Erfahrungen mit Regelverletzungen in Führungs-, Beratungs- bzw. Veränderungsprozessen haben Sie gemacht?
- II. Gibt es Erfahrungen mit Situationen, die Sie als Verrat erlebt haben oder in denen Ihr Verhalten von anderen als Verrat wahrgenommen wurde?
- III. Was hat ggf. den Verrat/die Regelverletzung legitimiert?
- IV. Welche Folgen haben Sie erlebt?

Regelverletzungskompetenz

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

- ➔ Es geht nicht um ethische Beliebigkeit! In Zeiten von systematischer Regelverletzung, Korruption und Machtmissbrauch ist die Aufforderung zum Verrat eine heikle Angelegenheit
- ➔ Zwei gleichberechtigte Leitlinien: Leistungsziel und Humanziel. Idealerweise schlägt Führung sich nicht auf die eine oder andere Seite, sondern akzentuiert die Seite, die zu kurz zu kommen droht.
- ➔ Führung = Arbeit an und mit Spannungsverhältnissen
Grundsatz: keine Lähmung durch das vordergründige Spannungsverhältnis zwischen Regelbefolgung und –verletzung
sondern Auseinandersetzung mit dem hintergründigen zwischen akzeptabler und inakzeptabler Regelverletzung.
- ➔ Korrekter Verrat (oder nach James Krantz: Virtuous Betrayal) ist ein unumgänglicher Verrat, der eine Entwicklung im Dienste der gemeinsamen Aufgabe zum Ziel hat und nicht dem persönlichen Vorteil dient.

Ihr Fazit

- I. Gibt es so etwas wie korrekten Verrat und bzw. eine Kompetenz zur akzeptablen Regelverletzung?
- II. Wenn ja: Worin unterscheiden sich akzeptable und inakzeptable Regelverletzungen?

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