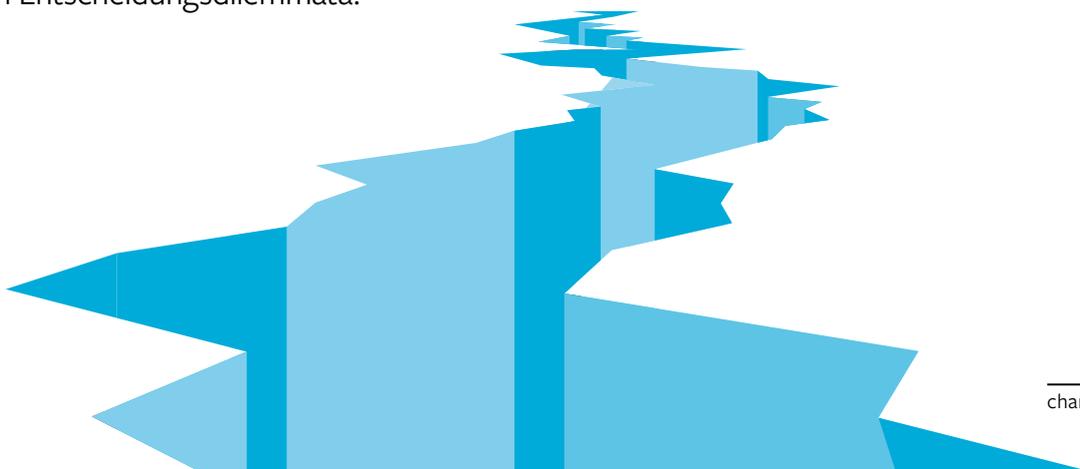




Daumenregeln zum Umgang mit **brauchbarer Illegalität**

In der Managementliteratur gibt es einen auf den ersten Blick überraschenden Trend, **Regelverletzungen in Organisationen** zu erklären. Die Rede ist von „Musterbrechern“, die unter hohem Risiko die eingefahrenen Wege der Organisation verlassen, und von „Organisationsrebell“, die sich gegen die formalen Anforderungen des Unternehmens auflehnen. Im Joballtag bewegen sich die meisten von ihnen jedoch in einem Spannungsfeld von Regeleinhaltung und -abweichung – und geraten damit immer wieder in Entscheidungsdilemmata.

Stefan Kühl



In der Managementliteratur kursieren Geschichten von Musterbrechern, Organisationsrebelln und Unternehmensrevolutionären, die erst durch Regelverletzungen grundlegende Innovationen möglich gemacht haben. In der Computerindustrie werden Heldensagen verbreitet, in denen Programmierer und Ingenieure ohne Genehmigung von oben und am Rande des gesetzlich Erlaubten Computer entwickelten, die sich später als den offiziellen Entwicklungen weit überlegen herausstellten.

In Automobilkonzernen werden nicht die Geschichten erzählt, in denen aufgrund der sorgfältigen Planung des Vorstandes ein neues Auto entwickelt wird, sondern wie Ingenieure ohne Wissen, teilweise sogar gegen die ausdrückliche Anweisung des Vorstands ein Auto mit Vierrad-Antrieb auf den Markt bringen. In Armeen werden nicht jene Schlachten mythisch verklärt, die aufgrund der Genialität der obersten Heeresleitung gewonnen wurden, sondern die entschieden wurden, weil sich Kommandanten über Anweisungen hinweggesetzt haben.

In dieser Begeisterung für Musterbrecher, Organisationsrebelln und Unternehmensrevolutionäre kumuliert die Kritik an durch Ordnungswahn und Regulierungswut gekennzeichneten Organisationen. Bürokratische Vorgaben und steile Hierarchien hindern, so das Argument, Organisationsmitglieder daran, „Initiativen zu entfalten“ sowie „schöpferisch tätig zu werden“, und es brauche Mut, sich der einengenden Formalstruktur zu widersetzen. Musterbrecher, Organisationsrebelln und Unternehmensrevolutionäre werden als Gegenbild zu den Paragrafenreitern, Korinthenkackern und Formalisten präsentiert, die viel zu lange die Organisation beherrscht hätten.

Praktiken im Schatten der Formalstruktur

Dabei macht es wenig Sinn, wie in der Managementliteratur üblich, die Konzepte von Musterbrechern, Organisationsrebelln und Unternehmensrevolutionären legalistisch zu erklären. Überspitzt ausgedrückt: In den Büchern wird suggeriert, dass Musterbrüche in Organisationen dadurch entstehen können, dass Corporate Rebels ihre Vorgehensweise konsensual abstimmen, die detailliert geplante Organisationsrevolution zuerst von den eigenen Ju-

risten auf Gesetzeskonformität überprüfen lassen und diese dann in neue formale Vorschriften überführen, sodass sich alle Musterbrecher sicher sein können, formal auf der richtigen Seite zu stehen. Das Bild ist – um ein Bonmot von Lenin aufzugreifen – das eines Organisationsmitglieds, das zuerst eine Bahnsteigkarte löst, bevor es eine – sich strikt im gesetzlichen Rahmen bewegende – Revolution lostritt.

Es wird übersehen, dass sich die in der Managementliteratur verklärten Musterbrecher mit ihren Innovationen nicht nur am Rande des Erlaubten bewegen, sondern permanent gegen formale Regeln oder staatliche Gesetze verstoßen. Musterbrüche entstehen in der Regel nicht dadurch, dass Organisationsmitglieder ihre Ideen zuerst von Compliance-Abteilungen prüfen, dann durch die Organisationsspitze absegnen und schließlich in ein neues formales Regelwerk überführen lassen. Vielmehr wird dabei im Graubereich zwischen Legalität und Illegalität experimentiert, die Vorgesetzten werden eher im Unklaren darüber gelassen, was man da gerade vorhat, und neue Praktiken werden zuerst im Schatten der existierenden Formalstruktur eingeführt.

» Es wird dabei im Graubereich zwischen Legalität und Illegalität experimentiert.

Bauernregeln des Managements

Schon **Herbert A. Simon** hat darauf aufmerksam gemacht, dass die landauf, landab verkündeten Prinzipien des Managements wie Bauernregeln funktionieren. Zu jedem vor Weisheit strotzenden Sprichwort lässt sich ein ähnlich plausibel klingendes Sprichwort finden, das genau das Gegenteil belegen soll. Soll man bei der Beziehungsanbahnung eher der Maxime „Gleich und gleich gesellt sich gern“ folgen oder dem Prinzip „Gegensätze ziehen sich an“? Ist es der „frühe Vogel, der den Wurm

fängt“, oder doch eher die „zweite Maus, die den Käse bekommt“?

Zu jeder Bauernregel, die ein Managementberater verkündet, lässt sich, so die Beobachtung Simons, die Bauernregel eines anderen Beraters finden, die einem genau das Gegenteil empfiehlt. Soll man eher der plausiblen Empfehlung folgen, Hierarchien abzuflachen und damit die Kontrollspannen einzelner Führungskräfte anwachsen lassen? Oder soll man der Empfehlung folgen, die Kontrollspannen möglichst klein zu halten, um die Ansprechbarkeit von Führungskräften zu gewährleisten, auch wenn das zwangsläufig eine Zunahme von Hierarchiestufen mit sich bringt?

In der Managementliteratur ist die Auseinandersetzung über Regeleinhaltung und Regelbruch weitgehend zu einem Propagieren der einen oder anderen Bauernregel degeneriert. Die einen verdammen die Tendenz zum Regelbruch als „Grundübel“ und fordern mehr „Integrität“ in Organisationen. Die anderen verurteilen die Fixierung auf die Einhaltung von Regeln als „Bürokratismus“ und huldigen mit Begriffen wie „Musterbruch“ oder „Rebellenrum“ das intelligente Ignorieren von Regeln.

Im Spannungsfeld zwischen Einhaltung und Abweichung

Nicht selten werden die gegenteiligen Prinzipien von derselben Person eingefordert. Häufig finden sich in Reden von Führungskräften – nur mühsam sprachlich kaschiert – gleichzeitig Forderungen nach Regelkonformität und Regelabweichung. Auf der einen Seite wird betont, dass sich die Organisationsmitglieder selbstverständlich an staatliche Gesetze und organisationsinterne Regeln halten sollen. Auf der anderen Seite wird von ihnen aber auch „Eigeninitiative“, „selbständiges Denken“ oder „Anpassungsgeschick“ gefordert sowie Verständnis dafür, dass sich hinter diesen Begriffen die Erwartung

verbirgt, zur Erreichung der Ziele in die Grenzbereiche des gerade noch Erlaubten vorzudringen und notfalls auch darüber hinauszugehen. „Kreativität“ oder „Flexibilität“ ist dabei lediglich die wohlklingende Formel, um das Risiko der Illegalität nach unten abzuwälzen.

Organisationsmitglieder geraten in diesem Spannungsfeld von Regeleinhaltung und -abweichung permanent in Entscheidungsdilemmata. Einerseits müssen sie einschreiten, wenn sie auf illegale Praktiken oder Gesetzesverstöße aufmerksam werden, andererseits können sie diese nicht immer unterbinden, weil sie für die Organisation nicht selten hochgradig funktional sind. Die Vorarbeiter einer Flugzeugfirma sind einerseits für die Einhaltung der formalen Ordnung zuständig und deswegen verpflichtet, den Einsatz von Gewindebohrern konsequent zu unterbinden, andererseits sollen sie sicherstellen, dass ihre Teams die Zeitvorgaben erfüllen, notfalls unter Einsatz eines Gewindebohrers.

Einerseits ist die Leitung eines Krankenhauses für die Einhaltung der formal vorgeschriebenen Prozesse zuständig, andererseits ist sie auf ein Vertrauensverhältnis zu den dort beschäftigten Ärzten und Pflegern angewiesen, weil sie nicht jeden Schritt im Behandlungsprozess kontrollieren kann. Sie muss sich darauf verlassen, dass Ärzte und Pfleger ihr „keine faulen Eier“ ins Nest legen, und als Gegenleistung wird erwartet, dass die Leitung die ein oder andere für die Organisation nützliche Regelabweichung durchgehen lässt.

Das Bedürfnis nach Orientierung ist groß

Wenn Organisationsmitglieder angesichts dieser Entscheidungsdilemmata nur die formale oder nur die informale Klaviatur spielen können, stoßen sie zwangsläufig an Grenzen. Würden sie konsequent die als einengend empfundenen Regeln ignorieren, würden sie schnell die Toleranzgrenzen der Organisation überschreiten. Es würde ihnen deutlich mitgeteilt werden, dass es Grenzen der Kreativität bei der Auslegung von Regeln gibt. Würden sie dagegen versuchen, Regelabweichungen konsequent zu unterbinden, würde die Organisation an ihrer Inflexibilität zugrunde gehen.

Angesichts dieses Entscheidungsdilemmas ist das Bedürfnis nach Orientierung groß:

» Häufig finden sich in Reden von Führungskräften gleichzeitig Forderungen nach Regelkonformität und Regelabweichung.

„,Kreativität‘ oder ,Flexibilität‘ ist lediglich die wohlklingende Formel, um das Risiko der Illegalität nach unten abzuwälzen.

- In welchen Situationen sollte man Regeln sklavisch befolgen und in welchen kann man diese auch einmal missachten?
- In welchen Positionen liegt das Einhalten von Regeln nahe und in welchen ist man auf die Duldung von Regelbrüchen angewiesen?
- In welchen Momenten ist eine strikte Regelbefolgung gefragt und wann sind die Möglichkeiten für Regelbrüche größer?

Das Problem ist, dass jede Entscheidung über Regeleinhaltung oder Regelbruch immer sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich bringt. In einigen Aspekten kann die Bereitschaft zum Regelbruch für die Organisation auch wegen kalkulierbarer Risiken funktional sein, in anderen kann sie sich aufgrund unkalkulierbarer Risiken als dysfunktional herausstellen. Was in der einen Abteilung eine funktionale Regelabweichung darstellt, kann für eine andere Abteilung erhebliche Probleme nach sich ziehen. Was in einem Moment als ein nützlicher Gesetzesbruch erscheint, kann zu einem anderen Zeitpunkt zu einer Krise führen.

Entscheidungen haben es an sich, dass sie immer mit dem Risiko verbunden sind, der Organisation zu schaden. Wenn es möglich wäre, sicher zu bestimmen, was für eine Organisation am besten ist, bräuchte man keine Entscheidungen mehr zu fällen. Man könnte die beste Lösung zwischen verschiedenen Alternativen einfach berechnen. Trotz dieser Unmöglichkeit der Bestimmung optimaler Entscheidungen gibt es Daumenregeln, die einem das Manövrieren im Spannungsfeld zwischen Regelbefolgung und Regelverletzung erleichtern können.

Sensibilität für die Effekte von Strukturentscheidungen

Wir wissen inzwischen gut, wie Strukturentscheidungen in Organisationen die Wahrscheinlichkeit von Gesetzesverstößen oder Regelbrüchen erhöhen beziehungsweise verringern. Eine weitgehende Strukturierung der Organisation durch Regeln

führt fast zwangsläufig dazu, dass auch mehr Regeln gebrochen werden müssen. Ein erhöhter Druck zur Zielerreichung hat beispielsweise den Effekt, dass die Bereitschaft steigt, Mittel einzusetzen, die sich manchmal nicht einmal mehr nur am Rande der Illegalität bewegen. Der Abbau von Puffern zum Beispiel bei der Lagerung von Ersatzteilen führt fast zwangsläufig dazu, dass schwarze Lager gebildet werden, weil auf die Just-in-time-Anlieferung von Ersatzteilen nicht vertraut wird.

Trotz dieses Wissens dominiert bei Überlegungen zu Strukturentscheidungen eine auffällig formalistische Verengung der Perspektive. Es wird intensiv geprüft, welche Effizienzvorteile mit einer Strukturentscheidung einhergehen, welche Qualitätseffekte erzielt werden können und welche Innovationspotenziale entstehen. **Es wird aber, wenn überhaupt, nur am Rande mitbedacht, welche informellen Reaktionen und Ausweichbewegungen durch diese Strukturentscheidungen produziert werden.** Damit nimmt man sich die Möglichkeit, systematisch zu reflektieren, ob durch formale Strukturentscheidungen produzierte Regelkonformität oder Regelabweichungen für die Organisation funktional sind oder nicht.

„Entscheidungen haben es an sich, dass sie immer mit dem Risiko verbunden sind, der Organisation zu schaden.“

Unterschiedliche Perspektiven auf Regelabweichungen

Arbeitsteilung führt zwangsläufig dazu, dass je nach Stellung in der Organisation Fragen der Brauchbarkeit oder Unbrauchbarkeit von Regelabweichungen

» Erst durch Konflikte wird die Organisation sensibel für Widersprüchlichkeiten und Veränderungen in ihrer Umwelt.

unterschiedlich beurteilt werden. Die Einheiten für Compliance, Controlling oder Auditing mit ihrer Zuständigkeit, Regelabweichungen aufzuspüren und zu verfolgen, haben in der Regel wenig Verständnis für die Funktionalität von Regelverletzungen. Einheiten, die für den Vertrieb von Produkten oder wie im Fall von Krankenhäusern, Schulen oder Universitäten für das Erbringen von Leistungen am Klienten zuständig sind, haben dagegen Toleranzen dafür, wenn Regeln so gedehnt werden, dass die erwarteten Leistungen erbracht werden können.

Personalabteilungen sind dafür zuständig, Mitarbeitende für die Organisation zu gewinnen und – jedenfalls im Regelfall – zu halten, und bilden deswegen ein eigenes Verhältnis zu den alltäglichen Regelabweichungen in Organisationen aus. Diese Abteilungen mit ihren unterschiedlichen Perspektiven geraten zwangsläufig in Konflikte miteinander, weil jede versucht, ihre Interessen auch auf Kosten anderer Einheiten durchzusetzen.

In der klassischen Managementlehre tendiert man dazu, diese Konflikte zwischen Abteilungen als problematisch einzuschätzen und den Betroffenen Intensivtrainings im Konfliktmanagement zu verordnen. Derartige Konflikte sind jedoch überlebenswichtig, weil die widersprüchlichen Anforderungen aus der Umwelt innerhalb der Organisation von unterschiedlichen Einheiten mit jeweils eigenen lokalen Rationalitäten vertreten werden. Erst durch Konflikte wird die Organisation überhaupt sensibel für Widersprüchlichkeiten und Veränderungen in ihrer Umwelt. Das Ergebnis der Aushandlungen zwischen Abteilungen darf deswegen auch nicht die „Homogenität der Überzeugungen“ sein. Die Gefahr des „Übersehens“ oder „Unterdrückens“ von Signalen wäre viel zu groß. Vielmehr geht es um die Erhaltung der durch die Organisation produzierten

Diversität im Rahmen einer durch die Organisation zu gewährleistenden „zivilisierten Friedlichkeit“.

Richtige und falsche Zeiten für Regelabweichungen

Ob bei Aushandlungen zwischen Abteilungen eine Regelabweichung insgesamt als brauchbar oder unbrauchbar angesehen wird, kann sich mit der Zeit verändern. So können sich in Organisationen angesichts einer von außen verordneten fortschreitenden Verregelung weitestgehend geduldete Muster kontrollierter Regelverletzungen ausbilden, während die Toleranz für Regelverletzungen nach Skandalen oder Katastrophen aufgrund von Regelbrüchen oder Gesetzesverstößen deutlich abnimmt.

Wegen der sich permanent verändernden Stimmung stehen sowohl die Duldung als auch die Verhinderung von Regelabweichungen in Organisationen stets unter einem „Widerrufsvorbehalt“. Was gestern noch geduldet wurde, kann morgen schon nicht mehr toleriert werden. Es ist deswegen nötig, dass immer wieder „Neuverhandlungen“ darüber stattfinden, wie stark von Regeln in einer Organisation abgewichen werden darf. **c!**



Stefan Kühn

ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und arbeitet seit 1992 als Organisationsberater bei Metaplan in Quickborn. Er hat mehrere Bücher verfasst. Im vergangenen Jahr erschien von ihm: „Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen“.