

## Ein Betriebsgeheimnis sozialer Ordnung: Rezension zu "Brauchbare Illegalität: Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen" von Stefan Kühl

Schimank, Uwe

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schimank, U. (2021). Ein Betriebsgeheimnis sozialer Ordnung: Rezension zu "Brauchbare Illegalität: Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen" von Stefan Kühl. *Soziopolis: Gesellschaft beobachten*. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-82812-7>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Uwe Schimank | Rezension | 11.02.2021

## Ein Betriebsgeheimnis sozialer Ordnung

### Rezension zu „Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen“ von Stefan Kühl



**Stefan Kühl**

**Brauchbare Illegalität . Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen**

Deutschland / USA

Frankfurt am Main / New York 2020: Campus

S. 278, EUR 22,00

ISBN 9783593513010

Zu den vielen Glanzlichtern von Niklas Luhmanns Funktionen und Folgen formaler Organisation gehört ein zehn Seiten umfassendes Kapitel über „brauchbare Illegalität“.<sup>1</sup> Es beginnt mit den Sätzen: „Illegal wollen wir ein Verhalten nennen, das formale Erwartungen verletzt. Es kann gleichwohl brauchbar sein.“<sup>2</sup> Der ausgebildete Jurist Luhmann spricht hier, ganz lapidar, eine Ungeheuerlichkeit aus: Etwas soll nicht rechtens sein und dennoch als Mittel der Wahl erwogen und dann auch eingesetzt werden. Dabei ist die westliche Moderne doch auf die mühsam errungene und immer wieder gefährdete Rechtsstaatlichkeit des gesellschaftlichen, also auch des organisatorischen, Geschehens mit Recht stolz.

Abstrahiert man vom Sozialgebilde Organisation und verallgemeinert die Betrachtung auf Sozialität schlechthin, kann man sich freilich schnell vor Augen führen, was als „soziologische Aufklärung“ ein alter Hut ist, nämlich dass es zu einfach gedacht ist, die Aufrechterhaltung sozialer Ordnung einzig durch Konformität mit den diese Ordnung konstituierenden normativen Regeln gewährleistet zu sehen. Umgekehrt ist Abweichung von den Regeln nicht immer nur als Erosion der Ordnung mit der Gefahr der

Ordnungszerstörung einzustufen. Spätestens die pragmatistische Handlungstheorie und die interaktionistische Kritik der strukturfunktionalistischen Rollentheorie hatten herausgestellt, dass routinisierte Regelbefolgung immer wieder durch das, was Hans Joas dann in seinem gleichnamigen Buch *Die Kreativität des Handelns* unter Einbezug von Regelbrüchen nannte,<sup>3</sup> abgelöst werden muss. In die gleiche Richtung zielt der Hinweis auf die Bewältigung von Intra- und Inter-Rollenkonflikten durch „role-making“,<sup>4</sup> unter anderem in Gestalt der Verletzung normativer Erwartungen. Keine soziale Ordnung ist als Regelsystem so perfekt in sich stimmig und auf sämtliche Eventualitäten vorbereitet, dass vollständige Regeltreue die beste Ordnungsgarantie ist. Im Gegenteil wäre eine konsequente Verweigerung von Regelabweichung eine Garantie dafür, dass diese soziale Ordnung über kurz oder lang in Krisen gerät und in ihrer Existenz bedroht ist.

Anders gesagt: Akteure müssen, wie Kühl es in seinem hier besprochenen Buch ausdrückt, ein umsichtiges „Management von Regelkonformität und Regelabweichung“ (S. 169) als ubiquitäres Erfordernis sozialer Ordnung betreiben. Diesen Umstand offen anzusprechen wird allerdings umso schwerer, je mehr die Regeln, von denen man immer wieder abweicht, als „Muß-Normen“<sup>5</sup> gelten – was für rechtliche Regeln und formalisierte Verhaltenserwartungen in Organisationen zweifellos zutrifft. Dass es sogar bei solchen Regeln brauchbare Illegalität geben kann, ja geben muss, ist zugegebenermaßen schwer verdaulich für solche Staatsbürger und Organisationsmitglieder, die Regeltreue als moralische Pflicht ansehen. Typisch für diese Haltung ist der vehemente „Widerspruch zur Propagierung ‚Brauchbarer Illegalitäten‘“, wie ihn Christoph Weller gegen einen Artikel anmeldet,<sup>6</sup> in dem Kühl solche Phänomene an Hochschulen aufzeigt.<sup>7</sup> Obwohl gerade Weller als Friedens- und Konfliktforscher eigentlich tagtäglich darauf stoßen müsste, dass nicht wenige Konflikte nur unter Abweichung von geltenden Regeln bewältigt oder wenigstens ausgehalten werden können, will er partout nicht verstehen, worum es Kühl geht: „Wer illegale Vorgehensweisen nicht mitträgt, auf Regeleinhaltung insistiert, [...] ist entlang der funktionalistischen Perspektive des Soziologen mindestens tendenziell ein Saboteur funktionierender Hochschulen. Diese Message irritiert!“<sup>8</sup> Man sieht – auch ohne entscheiden zu müssen, ob Weller authentisch naiv oder ein Heuchler ist: Das Provokationspotenzial der Luhmann’schen These ist auch nach mehr als fünfzig Jahren nicht verpufft. Brauchbare Illegalitäten bleiben ein kommunikativ tabuisiertes Betriebsgeheimnis von Sozialität generell und Organisationen im Besonderen.

Der immer schon in sozialen Ordnungen angelegte Bedarf an funktionaler Regelabweichung dürfte in der Moderne noch deutlich gestiegen sein, weil die Komplexität dieser Ordnungen durch Strukturmuster wie funktionale Differenzierung und kulturelle

Pluralisierung, durch das Auseinanderziehen der Strukturebenen Interaktion und Gesellschaft sowie durch die neue Zwischenebene Organisation immens zugenommen hat. Auf Letztere, Luhmann folgend, konzentriert sich Kühl, wobei er auch immer wieder Wechselwirkungen mit Gesellschaft und Interaktion anspricht. Er fragt im Einzelnen nach den Gründen für brauchbare Illegalität (Kap. 1) sowie den Unterschieden zwischen Verstößen gegen Organisationsregeln und gegen Gesetze (Kap. 2) und grenzt brauchbare Illegalität gegen solche Regelverstöße ab, die nur den Organisationsmitgliedern oder ihren Bezugsgruppen, etwa Verwandten, aber nicht der Organisation nützen (Kap. 3 und 4). Weiter geht es um Prozessverläufe, das Erlernen und die Durchsetzung brauchbarer Illegalität (Kap. 5) sowie den Umgang mit Legitimationsproblemen, die aus aufgedeckten Regelverstößen dieser Art entstehen. Hier thematisiert Kühl insbesondere Bemühungen um Transparenz und um eine Moralisierung von brauchbarer Illegalität als Versuche, sie einzudämmen (Kap. 6 und 7). Abschließend werden „Daumenregeln“ (S. 171) dafür vermittelt, wann Regelabweichungen funktional sein könnten und deshalb praktiziert werden sollten (Kap. 8) – ganz auf der Linie der das ganze Buch anleitenden Überzeugung: „Es gehört zur Professionalität von Organisationsmitgliedern, mit der Spannung zwischen Unterbindung und Duldung von Regelabweichungen umzugehen.“ (S. 181) Die Organisation muss freilich auch die Entfaltung eines „Gespürs“ (S. 181) für diese Spannung zulassen: „Organisationale Klugheit liegt also weder in einem sklavischen Befolgen von außen vorgegebener oder von der Organisation selbst gesetzter Regeln noch in deren prinzipieller Ignorierung, sondern in der Ermöglichung punktueller Abweichungen.“ (S. 37) Denn „[l]etztlich wird durch diese Duldung von Abweichungen die Regel selbst stabilisiert“ (S. 36). Kybernetisch formuliert sorgt brauchbare Illegalität für die „Ultrastabilität“<sup>9</sup> von Organisationen.

All diese Aspekte des Phänomens legt Kühl, wie man es von ihm kennt, äußerst kundig, theoretisch gut sortiert, sprachlich präzise und mit zahlreichen plastischen Beispielen dar. Von Letzteren gibt es fast ein bisschen zu viele, sodass sich manche Wiederholungen – irgendwann habe ich aufgehört, mitzuzählen, wie oft er den verbotenen Gewindebohrer im Flugzeugbau herbeizitiert – und Längen einschleichen. Auch das, in Maßen eingesetzt, rhetorisch sehr effektvolle Stilmittel des Konstruierens absurder Beispiele, um bestimmte Überlegungen zurückzuweisen, wird ein wenig übertrieben. Ein Exempel hierzu: „Die meisten Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung sind nicht bereit, körperliche Gewalt gegen Klienten anzuwenden [...]“, um die Grenzen der „Indifferenzzone von Mitarbeitern gegenüber organisatorischen Erwartungen“ (S. 37) zu verdeutlichen. Insbesondere in den Kapiteln 6 und 7 arbeitet sich der Autor zudem an den Moden („Transparenz“) und hilflosen Rezepten („Integrität“) der Standard-Organisationsberatung ab; hier ermüdet ein

wenig, wie viel Zeit er sich nimmt, um den so leicht durchschaubaren Unsinn abzukanzeln (Aber vielleicht kann man es manchen der angesprochenen Lesern nicht oft genug sagen...). Das sind freilich alles nur kleine Beeinträchtigungen eines ansonsten ungetrübten Lesegenusses.

Am Ende der Lektüre bleibt – und dies ist kein Kritikpunkt – der Eindruck, dass brauchbare Illegalität trotz aller Bemühungen um begriffliche und argumentative Genauigkeit einen eigentümlichen Rest an Unschärfe behält, der wohl geradezu definitionsgemäß zum Phänomen gehört. Zwei Standardbeispiele können diese Undeutlichkeit illustrieren: Gesetzlich auferlegte Arbeitsschutzregeln werden notorisch missachtet, weil die Arbeit auf diese Weise schneller geht. Das ist ein Effizienzgewinn für die Organisation und auch die Mitarbeiter finden zum Beispiel Schutzhelme nur lästig – also eine Win-Win-Situation brauchbarer Illegalität. Doch was ist, wenn deshalb ein Unfall passiert? Sind dann allein die Mitarbeiter die Dummen, denen der Regelbruch in die Schuhe geschoben wird? Geht die brauchbare Illegalität in diesem Fall auf deren Kosten?

Kommunikative Abstimmungen zwischen Organisationseinheiten lassen sich oftmals horizontal, auf dem sogenannten kurzen Dienstweg, leichter und besser erledigen, anstatt alle prinzipiell anzusteuernenden Hierarchieebenen tatsächlich einzubeziehen. Auch hier entsteht eine Win-Win-Situation: Die sachkundigen Mitarbeiter kommen, zum Wohle organisationaler und je individueller Effizienz, direkter und schneller zusammen. Allerdings besteht das Risiko, dass dadurch ein Scheuklappenblick der Untergebenen zementiert wird, wogegen der Umweg über die Vorgesetzten distanziertere – und damit potenziell innovative – Blicke auf die Materie ermöglicht hätte. Hier muss die Organisation zwischen Effizienzstreben und Innovationsfähigkeit abwägen – und je nachdem handelt es sich beim kurzen Dienstweg um brauchbare oder weniger brauchbare Illegalität.

Das Thema ist also auch nach diesem aufschlussreichen Buch noch keineswegs erledigt. Um im Organisationsdeutsch zu enden: Wiedervorlage in zehn Jahren!

## Endnoten

1. Niklas Luhmann, Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964, S. 304–314.
2. Ebd., S. 304.
3. Hans Joas, Die Kreativität des Handelns, Frankfurt am Main 1992.
4. Ralph H. Turner, Role-Taking. Process Versus Conformity, in: Arnold M. Rose (Hg.), Human Behavior and Social Processes. An Interactionist Approach, London 1962, S. 20–40.
5. Ralf Dahrendorf, Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle <sup>1958</sup>, Opladen 1977, S. 37–41.
6. Christoph Weller, Unbrauchbare Perspektive. Widerspruch zur Propagierung „Brauchbarer Illegalitäten“ in „Forschung & Lehre“, in: Forschung & Lehre 27 (2020), 11, S. 921.
7. Stefan Kühl, Brauchbare Illegalitäten. Über das Management funktionaler Regelbrüche an Hochschulen, in: Forschung & Lehre 27 (2020), 9, S. 132–133.
8. Weller, Unbrauchbare Perspektive, S. 921.
9. William Ross Ashby, Design for a Brain <sup>1952</sup>, London 1960.

## Uwe Schimank

Professor Dr. Uwe Schimank ist Professor für Soziologische Theorie an der Universität Bremen.

**Dieser Beitrag wurde redaktionell betreut von Wibke Liebhart.**

**Artikel auf soziopolis.de:**

<https://www.sozioplis.de/ein-betriebsgeheimnis-sozialer-ordnung.html>