

Der Prinz-von-Homburg-Effekt

Was man von Heinrich von Kleist über die Skandale bei Wirecard, VW und FIFA lernen kann

Stefan Kühl

Working Paper 3/2020

Wenn wieder einmal eine Organisation wegen eines Umweltverstoßes, Schmiergeldskandals oder einer Finanzmanipulation in der öffentlichen Kritik steht, lohnt sich ein Blick in das klassische Theaterstück des Dramatikers Heinrich von Kleist über die Befehlsverweigerung des Prinzen Friedrich von Homburg. Kleist, der selbst in seiner Jugend als Leutnant in der preußischen Armee gedient hatte, konfrontiert in diesem Theaterstück seinen Helden mit allen Tücken einer erfolgreichen Regelabweichung. Die Geschichte ist denkbar einfach. Der Prinz von Homburg dient als General der Reiterei in der Armee des Kurfürsten Friedrich Wilhelm von Brandenburg. Vor der Schlacht gegen die schwedischen Truppen erteilt der Kurfürst seinen Generälen den Befehl, den Feind nur nach ausdrücklicher Anordnung anzugreifen – jeder solle, „wie immer auch die Schlacht sich wenden mag, vom Platz nicht, der ihm angewiesen, weichen“. Der oberste Befehlshaber der Armee verpflichtet die Organisation und all ihre Mitglieder auf strikte Gefolgschaft und Einhaltung der Befehlswege.

Aber der Prinz von Homburg tut so, als hätte er diesen Befehl nicht gehört –vielleicht hat er ihn auch nicht gehört – und befiehlt seiner Kavallerie trotz der fehlenden Order und trotz der eindrücklichen Warnung seines ersten Offiziers den Angriff. Er fordert von seinen Untergebenen unbedingte Gefolgschaft ein: „Ein Schurke, wer seinem General zur Schlacht nicht folgt!“ Und er übernimmt die Verantwortung: „Ich nehme’s auf meine Kappe. Folgt mir, Brüder!“ Der Prinz entpuppt sich also als Paradebeispiel einer proaktiv agierenden, Risiko eingehenden und Verantwortung übernehmenden transformationalen Führungskraft.

Und die Risikobereitschaft zahlt sich aus. Der Überraschungseffekt gelingt. Durch die mutige Initiative des Prinzen gewinnt die brandenburg-preußische Armee die Schlacht. Der Erfolg ändert jedoch nichts daran, dass es sich um einen klaren Fall von Befehlsverletzung handelt. Der Kurfürst von Brandenburg ist empört: „Wer immer auch die Reiterei geführt, am Tag der Schlacht ... damit ist aufgebrochen, eigenmächtig, ... bevor ich Order gab ..., der ist des Todes

schuldig, das erklär ich.“ Der Kurfürst lässt den Prinzen verhaften und verhängt das Todesurteil über den Gehorsamsverweigerer.

Sicherlich – in Kleists Drama geht es nicht um die ähnlichen Verhaltensmuster der Vielen, sondern es lebt von der für Theaterstücke üblichen Zuspitzung auf einzelne Personen und ihre Konflikte. Dennoch stecken in dem Stück bereits fast alle Fragen, die sich Organisationen beim Umgang mit Regelabweichung und Gesetzesverstößen stellen. Es liegt ein klarer Regelverstoß vor, aber gibt der Erfolg dem Regelbrecher nicht nachträglich recht? Und wer darf beurteilen, ob der Regelbruch letztlich ein Erfolg gewesen ist? Die Schlacht ist gewonnen, aber ein Großteil der schwedischen Armee konnte fliehen. Ist der Gewinn der Schlacht nicht nur ein Pyrrhussieg, der sich bei der nächsten Schlacht bitter rächen kann? Hätte ein kluges Abwarten vielleicht die Vernichtung des gegnerischen Heeres und damit nicht nur den Sieg in der Schlacht, sondern vielleicht auch im ganzen Krieg bedeutet? Und was treibt den Regelbrecher an? Auf den ersten Blick nur das Wohl der Organisation – aber spielt nicht auch die Suche nach individuellem Ruhm eine Rolle? Hat er die Kosten und Nutzen der Befehlsverweigerung für sich – und auch für das gesamte Herr – rational durchkalkuliert, oder hat er intuitiv gehandelt?

In der Wissenschaft wird die für die Organisation funktionalen Regelabweichungen als „brauchbare Illegalität“ bezeichnet. Mit brauchbarer Illegalität wird dabei nicht nur ein Verhalten bezeichnet, das gegen staatliche Gesetze verstößt, sondern auch ein Verhalten, das formale Erwartungen in Organisationen – also die Gesetze der Organisation – verletzt. Es geht also bei brauchbarer Illegalität sowohl um die Missachtung von Arbeitsschutzgesetzen, das Überschreiten staatlich vorgegebener Ruhezeiten bei LKW-Fahrern oder die Bestechung von Kunden zur Erhaltung eines Auftrages als auch um Fälle wie die Nichteinhaltung von vorgeschriebenen Dienstwegen oder der Verstoß gegen interne Verfahrensrichtlinien, durch die zwar formale Erwartungen der Organisation verletzt, aber nicht staatliche Gesetze gebrochen werden.

Bei aller üblichen Skandalisierung von Regelbrüchen und Gesetzesverstößen ist die Einsicht in die Funktionalität der Regelabweichung in Organisationen in der Praxis weit verbreitet. Nicht umsonst gilt der Dienst nach Vorschrift als die effektivste Streikform, um eine Organisation lahmzulegen. Wenn alle Regeln und Anweisungen buchstabengetreu ausgeführt werden, wird die Organisation auch bei noch so guter Planung immer schwerfälliger. Die Organisation

zerbricht an der rigiden Auslegung ihrer formalen Strukturen. Sie geht an ihrem „Ordnungs- und Verordnungswahn“, ihrer „Regulierungswut“ und ihrem „Regelfetischismus“ zugrunde.

Wer es nicht glaubt, probiere in einer Art Krisenexperiment aus, über mehrere Tage bis ins Detail nur genau das zu tun, was von der Organisation vorgeschrieben ist. Man würde den Arbeitsprozess weitgehend zum Erliegen bringen. Man würde als „bürokratischer Virtuose“, der nie auch nur eine Regel vergessen könne, als „penetranter Formalist“, der nicht in der Lage sei, auch mal „Fünfe grade sein zu lassen“, oder als „regelbesessener Korinthenkacker“, der nicht wisse, wie eine Organisation wirklich funktioniert, diskreditiert werden. Der Druck von Kollegen und Vorgesetzten würde stetig wachsen, den „Bürokratismus“ – so nennt man die strikte Einhaltung der formalen Ordnung – nicht zu übertreiben.

Organisationen müssen, so die vom Soziologen Horst Bosetzky herausgearbeiteten Lehre aus Kleists Theaterstück, einerseits die Wirksamkeit des formalen Regelwerks sicherstellen, sind aber andererseits darauf angewiesen, dass ihre Mitglieder zum Wohle der Organisation immer wieder von Regeln abweichen und Anweisungen ignorieren. Denn formale Regeln sind häufig zu rigide, um für jede Situation angemessen zu sein, und verlangen deswegen von der Organisation die Bereitschaft, Abweichungen zu dulden, durch die aber die Existenz der formalen Ordnung nicht grundlegend in Frage gestellt werden darf.

In Organisationen sehen sich Mitglieder permanent vor das gleiche Problem wieder Kurfürst von Brandenburg gestellt angesichts der Gehorsamsverweigerung des Prinzen von Homburg. Soll der offensichtliche Regelbruch konsequent bestraft werden? Oder soll man angesichts des jedenfalls kurzfristigen Erfolgs des Regelabweichlers die Gehorsamsverweigerung ignorieren? Oder gibt es in Organisationen Reaktionsmöglichkeiten jenseits dieser Schwarz-Weiß-Schemata?

Eine erste raffinierte Variante bestände darin, dass der Kurfürst nach dem Sieg so tut, als habe er dem Prinzen von Homburg im Geheimen den Befehl zum Angriff gegeben. Für den Kurfürsten hat diese Vorgehensweise den Vorteil, dass er abwarten konnte, welche Effekte die Eigeninitiative seines Untergebenen letztlich hat. Geht der Angriff schief, kann er den Prinzen dafür verantwortlich machen und ihn abstrafen. Gelingt der Angriff, kann die Suggestion eines vermeintlich gegebenen Befehls nachträglich Rechtmäßigkeit herstellen.

Eine zweite drastische Lösung läge darin, dass der Kurfürst den Prinzen von Homburg wegen seiner Initiative und seinem Mut auszeichnet, ihn aber gleichzeitig wegen Gehorsamsverweigerung zum Tode verurteilt. Der Prinz könnte – auch zur Beruhigung seiner Familie – mit dem wichtigsten Tapferkeitsorden an der Brust beerdigt werden. Sicherlich eine elegante Lösung für den Kurfürsten, für den Prinzen jedoch mit erheblichen persönlichen Konsequenzen verbunden. Überdies hätte diese Lösung in der Organisation wohl eher Dienst nach Vorschrift zur Folge, weil die Bereitschaft, für ein Lob der Eigeninitiative die Todesstrafe in Kauf zu nehmen, gering sein dürfte.

Deswegen böte sich drittens als elegantere Lösung an: Öffentlich verkündet der Kurfürst eine vergleichsweise milde Bestrafung des Prinzen, im geschützten Raum teilt er ihm aber den Respekt für seinen Mut mit. Weitergehend kann der Kurfürst nach einer Schonzeit den Prinzen begnadigen und ihn schließlich nach einiger Zeit für alle sichtbar befördern. Die Beförderung wird dabei offiziell nicht mit dem auf Gehorsamsverweigerung basierenden Erfolg begründet, sondern der Kurfürst setzt darauf, dass sich die Vermutung durchsetzt, man sei als Vorgesetzter bereit, Regelabweichungen im Sinne der Organisation nicht nur zu dulden, sondern auch zu belohnen. Manche Karriere nicht nur in Armeen lässt sich so erklären.

Heinrich von Kleist entscheidet sich in seinem Theaterstück für ein dramatisches Happy End. Der Kurfürst von Brandenburg ist angesichts der Befehlsverweigerung empört, lässt den Prinzen verhaften und verhängt das Todesurteil über den Befehlsverweigerer. Nach langem hin und her – Theaterstücke müssen schließlich eine gewisse Länge haben – gesteht der Prinz seinen Fehler ein und akzeptiert die Todesstrafe. Das ermöglicht dem Kurfürsten, ihn zu begnadigen, weil durch die Reue die Verbindlichkeit der Befehlswege wiederhergestellt wird.

Natürlich könnte man die Position einnehmen, dass es die Aufgabe der obersten Führung sei, ein Regelwerk zu schaffen, das jegliche Form von Abweichung überflüssig mache. Es müsse das Ziel sein, so wird nicht selten argumentiert, wiederholt Regelbrüche, Störungen und Katastrophen aufgrund von kleinen toxischen Regelabweichungen oder das regelmäßige Unterlaufen von Befehlen so genau zu analysieren, dass sich ein formales Regelwerk aufstellen lässt, das einen verbindlichen funktionierenden Handlungsrahmen schafft. Eine solche Position mag wegen ihres Idealismus loblich sein, ist aber hochgradig naiv. Organisationen bewegen sich in einem komplexen und widersprüchlichen Umfeld, das es unmöglich macht, „richtiges Handeln“ für alle Situationen über ein konsistentes formales Regelwerk zu planen.

Es gehört zur Professionalität von Organisationsmitgliedern, mit der Spannung zwischen Unterbindung und Duldung von Regelabweichungen umzugehen. Sie müssen ein Gespür dafür entwickeln, welche Regeln in der Organisation sklavisch eingehalten werden müssen und bei welchen Regeln ein eher „kreativer Umgang“ vermittelt wird. Sie müssen austarieren, welche Dehnungen oder auch Überschreitungen von Regeln gerade noch akzeptabel sind und welche sie durch mehr oder minder indirekte Hinweise unterbinden müssen. Die Beherrschung des permanenten Wechsels zwischen Formalität und Informalität ist letztlich das, was gute Organisationsmitglieder auszeichnet.

Stefan Kühl ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und Senior Consultant der Organisationsberatungsfirma Metaplan in Quickborn. Mitte September erscheint sein neues Buch „Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen“ (Campus Verlag, 22,- Euro).