Bausteine für ein soziologisch informiertes Führungsverständnis in der Polizei

2

Christian Barthel und Dirk Heidemann

Zusammenfassung

Der Beitrag präsentiert vier Fragestellungen, die für jedes Führungskonzept entscheidende Gestaltungsparameter darstellen: 1) Ist das Führungskonzept berufsfeldspezifisch verankert oder behauptet es eine allgemeine Relevanz, unabhängig von der konkreten Aufgabe und dem berufsfeld-praktischen Bezug? 2) Wie wird die Führungsinteraktion rekonstruiert – als einseitige Beeinflussung oder tatsächlich als Interaktion? 3) Wie wird Organisation verstanden – als rationale Maschine oder als komplexes System? 4) Wie werden (Führungs-) Entscheidungen verstanden – als rationaler Managementalgorithmus oder als Kontingenzbearbeitung? Diese vier Fragestellungen werden dann an den Aussagen des Kooperativen Führungssystems der Polizei, am KFS überprüft. Im Zuge dieser Überprüfung wird verdeutlicht, welche theoretischen und berufsfeldpraktischen Anschlüsse heute hergestellt werden müssen, damit die Führungspraxis in der Polizei angemessen rekonstruiert werden kann. Abschließend wird gefragt, inwiefern eine gute Theorie der Praxis für die Führungspraxis selbst handlungsorientierend sein kann.

C. Barthel (✉) · D. Heidemann
Münster, Deutschland
E-Mail: christian.barthel@dhpol.de

D. Heidemann
E-Mail: dirk.heidemann@dhpol.de

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

C. Barthel und D. Heidemann (Hrsg.), *Führung in der Polizei,*
DOI 10.1007/978-3-658-10349-1_2

Inhaltsverzeichnis

2.1 Einleitung 22
2.2 Führungstheorie – allgemein oder berufsfeldspezifisch? 24
2.3 Die Führungskommunikation – wer beeinflusst wen? 31
2.4 Organisation – Maschine oder soziales System? 36
2.5 Entscheidungen – Managementalgorithmus oder Kontingenzbearbeitung 43
2.6 „Intelligentes Entscheiden“ oder die Professionalität der Führung 49
2.7 Schlussbemerkung – von der reinen Lehre des KFS zum soziologisch informierten Führungsverständnis 52
Literatur 55

2.1 Einleitung

Wir wollen in diesem Beitrag die Bausteine herausarbeiten, die unserer Meinung nach in ein soziologisch informiertes Führungsverständnis in der Polizei zwingend hineingehören. Am Ende des Textes wird dann noch kein endgültiger Bauplan für eine wissenschaftlich anschlussfähige Führungstheorie oder eine brauchbare Praxisorientierung für Führungskräfte der Polizei stehen. Es werden aber Kernelemente benannt sein, hinter die die noch ausstehende Entwicklung einer brauchbaren Führungstheorie nicht zurückfallen darf.

Die hierzu notwendigen Bausteine entwickeln wir in einer kritischen Auseinandersetzung mit dem Kooperativen Führungssystem (KFS), wie es von Altmann/Berndt vorgelegt wurde. Dieses eignet sich aus zwei Gründen: a) Das KFS ist der unhintergehbare Rede- und Denkhorizont über Führung in der Polizei und damit auch für unsere kritische Perspektive der notwendige Anker- und Referenzpunkt. b) das KFS ist in seiner umfassenden Form[1] das exemplarische Dokument eines Diskurses, der in allen wesentlichen Aspekten von der heutigen Führungs- und Organisationstheorie infrage gestellt wird. Gerade die konsistente und dichte Form dieses eigentlich veralteten Dokuments ermöglicht also einen scharfen Kontrasteffekt, an dem heutige Aussagen zu Führung und Organisation der Polizei sich plastisch darstellen lassen.

Es muss an dieser Stelle ausdrücklich betont werden: Wir wollen mit dieser kritischen bzw. dekonstruktiven Vorgehensweise keineswegs das KFS in seiner Funktion und seinem Wert für die Führungskultur in der Polizei herabsetzen. Das Gegenteil ist der Fall: Wir erachten das KFS als die entscheidende Zäsur der 1970er-Jahre, die den Wandel der Polizei von einer obrigkeitlichen Ordnungsmacht zu einer modernen, auf dem Boden des Grundgesetzes handelnden Institution vorangetrieben hat. Zudem – der normative Gehalt des KFS, wie er als Grundton in den sog. „Sechs Elementen“ (Delegation, Partizipation, Information, Repräsentation, Kontrolle, Beurteilung) zum Ausdruck kommt, nämlich als

[1] s. die zwei Bände „Grundriss der Führungslehre – Bd. 1/1976: Grundlagen kooperativer Führung“; Bd. 2/1978: Führen in der Organisation.

geforderter Respekt des Vorgesetzten gegenüber dem nachgeordneten Mitarbeiter, ist für eine moderne Bürgerpolizei ein nicht hintergehbares Credo.

Gleichwohl: Der allgemeine Führungsdiskurs wie auch der praktisch-organisationale Kontext der Polizei haben sich so massiv geändert, dass die theoretischen Grundannahmen und unreflektierten Selbstverständlichkeiten des KFS einer grundlegenden Revision unterzogen werden müssen. Dazu kommt, wie in der Einleitung ausgeführt, die institutionelle Reflexionszumutung der reformierten Ausbildung und Lehre im Zuge des Bologna-Prozesses: Die bisher gepflegten Inhalte (nicht nur) im Fachgebiet Führungslehre müssen einer eingehenden Kritik unterzogen werden, um ihre Anschlussfähigkeit an den wissenschaftlichen State of the Art, sowie an den tief greifenden Modernisierungsprozess der polizeilichen Berufspraxis herzustellen. Geschähe das nicht, würde sich der Polizeiberuf im Bachelor- und Masterstudiengang als nicht akademisierungs- und entwicklungstauglich erweisen. Im Übrigen würde ein nicht reflektiertes KFS zu einem Kanon mit nur mehr musealem Wert verkümmern, bei dem auch der für uns nicht infrage stehende normative Tenor – Führung als kooperativer Prozess – Schaden nehmen würde.

Folgendermaßen gehen wir vor: Im Zuge unserer Vorarbeiten zu einer organisationssoziologisch fundierten Kritik des KFS (Barthel und Heidemann 2014; Barthel 2010; Barthel 2006) haben wir bereits wichtige Grundannahmen und revisionsbedürftige Themen identifiziert. Diese Themen finden sich in den Kapitelüberschriften wieder. In jedem dann folgenden Kapitel stellen wir die Aussagen von Altmann/Berndt zusammenfassend vor. Kontrastierend zu den Autoren des KFS weisen wir dann aus, wie der aktuelle Führungs- und organisationssoziologische Diskurs diese Themen bearbeitet und welche Umstellungen ein soziologisch informiertes Führungsverständnis in der Polizei vornehmen müsste.

Wir machen bereits an dieser Stelle deutlich, dass wir uns weniger auf die aktuellen Leadership-Theorien aus dem Umfeld der Betriebswissenschaftslehre und einer assistierenden Psychologie beziehen; hier steht die einzelne Führungskraft bzw. Führungsperson im Zentrum und es wird weitestgehend vom organisatorischen und berufsfeldtypischen Kontext abstrahiert. Exemplarische Ausformungen dieser kontextblinden Leadership-Philosophie finden sich etwa beim Konzept der „Transformationalen Führung“ von Bass et al. (1991), das den heutigen Markt der Führungsmoden deutlich dominiert.[2]

[2]Kritisch hierzu schon Neuberger 2002, S. 142–222 sowie Weibler 2013. An dieser Stelle sei eine Bemerkung erlaubt: Jürgen Weibler beschreibt in seinem Essay „Entzauberung der Führungsmythen“ eingehend und kritisch die mythologische Verklärung der Führungspersonen zu Helden, zu (ganzen) Männern und Machern. In seiner Veröffentlichung gemeinsam mit Gerd Thielmann (2014, Polizeiliche Führungslehre – Begründung, Gestaltung, Perspektive) findet sich allerdings weder eine systematische Auseinandersetzung mit den Führungsmythen in der Polizei noch eine kritische Anmerkung zu dem hier eingehend dargelegten und polizeilich anverwandelten Konzept der „Transformationalen Führung“. Gerade dieses Modell zeichnet sich ja durch eine systematische Überforderung der Führungskraft mit normativen Apellen und mythischen Zuschreibungen aus. Zwar behaupten die Autoren (s. S. 49), dass sie das Konzept der Transformationalen Führung vor dem „beschriebenen kontextuellen und organisatorischen Rahmen polizeilicher Arbeit“ modifizieren, aber es bleibt bei dieser Behauptung und wird inhaltlich nicht eingelöst.

Gegenüber dieser Zuspitzung auf die Führungs-Person, die ihm anempfohlenen Handlungsweisen und normativen Zuschreibung, verstehen wir Führung in der Polizei als eine Funktion der Organisation (s. Wimmer 2009; Baecker 2015). Führung ist demnach nicht kontextfrei als Handlungsweise an sich zu verstehen, sondern – so unsere Überzeugung – nur im Kontext der Organisation, des jeweiligen Handlungs- und Berufsfeldes. Erst mit dieser Situierung kommen die realen Anforderungen, d. h. die Schwierigkeiten, Konflikte und Dilemmata in den Blick, für deren Bearbeitung Führungskräfte zuständig sind. Erst vor diesem soziologisch ausgeleuchteten Hintergrund kann man schließlich von einer Professionalisierung der Führungsfunktion sprechen.

Die folgenden Themen bzw. Bausteine für eine soziologisch informierte Führungstheorie werden wir bearbeiten:

- Führungstheorie – allgemein oder berufsfeldspezifisch?
- Die Führungsinteraktion – wer beeinflusst wen?
- Organisation – Maschine oder soziales System?
- Entscheidungen – Managementalgorithmus oder Kontingenzbearbeitung?
- Schlussbemerkung – von der reinen Lehre des KFS zum soziologisch informierten Führungsverständnis.

2.2 Führungstheorie – allgemein oder berufsfeldspezifisch?

Altmann/Berndt sind die ersten Autoren, die das Problem der Führung in der Polizei explizit thematisieren. Ausgangspunkte für ihre Arbeit sind a) die Legitimationsprobleme der Polizei angesichts der studentischen Unruhen und der sich formierenden sozialen Bewegungen seit dem Ende der 1960er-Jahre; b) die Reorganisation und v. a. technische Modernisierung der Polizei seit dieser Zeit; c) der Generationenwechsel in den Führungsebenen der Polizei bzw. das Nachwachsen einer nicht durch Faschismus und Krieg geprägten Führungsgeneration (s. Barthel/Heidemann, Einleitung in diesem Buch). Ihr Ziel ist die Erzeugung eines praktikablen, machbaren Führungssystems für Führungs-Anfänger, erfahrene Praktiker und Lehrkräfte in den Ausbildungseinrichtungen der Polizei (s. Altmann und Berndt 1983, Vorwort – ohne Seitenangabe). Sie sehen ihre Funktion darin, das zu dieser Zeit insgesamt verfügbare Führungs- und Managementwissen zu erfassen, in eine verständliche Sprache für die Polizisten zu übersetzen, gut memorierbare Heurismen und Faustformeln anzubieten, die in der Praxis abrufbar sind. Sie verstehen sich dabei selbst als mittelbare Sozialisationsagenten in der Polizei, deren zentrales Anliegen die Kritik und Delegitimation des „Autoritären Führungsstils“ ist. Dabei setzen sie darauf, dass das KFS durch eine amtliche Verhaltensvorschrift der Bundes und der Länder sowie den Unterricht an den Ausbildungseinrichtungen, Fachhochschulen und der Polizei-Führungsakademie zu einer Verinnerlichung und Selbstverständlichkeit in der Praxis führt (S. 247–262).

Das Spezifikum polizeilichen Berufshandelns, der Unterschied gegenüber anderen Berufen und Professionen wurde von ihnen nicht erfasst und als relevanter Faktor für den Führungsprozess verstanden. Sicherlich: Zur Zeit von Altmann/Berndt standen wenig allgemeine berufssoziologische Erkenntnisse zur Verfügung, die ohne weitere Mühe auf die besondere Logik schutzpolizeilichen oder kriminalistischen Handelns hätten übertragen werden können. Arbeitssoziologie wurde in den 1960er- bis 1980er-Jahren vor allem als industriesoziologische Berufsforschung betrieben (s. Böhle et al. 2010, S. 13); personenbezogene Dienstleistungsarbeit (s. Hacker 2009) im weitesten Sinne (Sozialarbeit, Pflege- und Gesundheitsberufe, pädagogische Berufe und eben auch Polizeiarbeit) waren als Gegenstand und Forschungsthema noch nicht breit etabliert.

Allerdings: Altmann/Berndt hätten leicht Zugriff auf eine theoretisch weit entwickelte und zugleich sehr praxisorientierte deutsche Verwaltungswissenschaft gehabt, in der der Publikumskontakt der Verwaltung intensiv beforscht wurde[3]. Es wird im weiteren Verlauf unseres Beitrages gezeigt werden, dass die Autoren des KFS – obwohl sie verwaltungswissenschaftliche Autoren zitieren und in ihrer Literaturangabe aufführen – diese faktisch nicht zur Kenntnis nehmen. Ganz offensichtlich verstanden sie die Polizeiarbeit nicht als eine spezifische Form der Verwaltungstätigkeit im Außendienst. In dem Maße berücksichtigen sie die konkrete, oft auch konflikthafte Interaktion zwischen Polizisten und Bürgern nicht als ein wichtiges Datum für eine praxisorientierte Analyse der Führungsaufgabe im operativen Bereich. Stattdessen nahmen sie eine ausschließlich organisationszentrierte Sicht ein, die die konkrete Umwelt der Polizeiorganisation systematisch vernachlässigt.[4] Führung wird dann ausschließlich aus der Perspektive der Hierarchie und den hieraus abgeleiteten Ordnungs-, Kontroll- oder auch Motivationserfordernissen gegenüber den Mitarbeitern thematisiert. Dass die Logik der Führung auch durch die konkrete Berufspraxis maßgeblich beeinflusst wird, kann dann nicht in den Blick kommen. So wundert es nicht, dass Altmann/Berndt auch die unmittelbar auf die Polizeipraxis zielende Forschung (s. Brusten 1971, Feest und Blankenburg 1972) nicht zur Kenntnis nehmen.

Das KFS weist also keine systematische Verankerung im polizeilichen Berufsfeld auf. Dementsprechend unspezifisch und normativ müssen dann auch die empfohlenen Modelle und Rezepte zur Führung in der Polizei bleiben. Ein soziologisch informiertes Führungsverständnis in der Polizei muss demgegenüber an die frühen verwaltungswissenschaftlichen (und organisationssoziologischen) Erkenntnisse, aber auch an die seit Ende der 1990er-Jahre wachsende berufssoziologische Forschungslandschaft zur Polizei anschließen.

Diese vertiefte Forschung zur beruflichen Wirklichkeit der Polizei startete mit Rafael Behrs bahnbrechender Arbeit zur „Cop Culture – der Alltag des Gewaltmonopols“

[3]Zum Beispiel: Grunow und Hegener 1972, Luhmann 1966, Thieme 1970, Mayntz 1985 u. a. m.

[4]Bei aller Wiederholung des eigenen systemtheoretischen Standpunktes verfehlen Altmann/Berndt systematisch die Pointe der Systemtheorie: nämlich die konstitutive System-Umwelt-Differenz.

(Behr 2000). Der Autor beschreibt die arbeitende Polizei als maskuline Subkultur (Cop Culture), die sich in entscheidender Weise von der offiziellen Polizeikultur abhebt. Die offiziellen Selbstbeschreibungen der Polizei mittels formaler Regeln, gesetzlicher Normen, Verfahrensweisen und legitimationsbeschaffender Leitbilder (inklusive dem KFS) kontrastiert mit der tatsächlichen Aufgabenbewältigung im Organisationsalltag. Hier herrschen die Regeln der dienstlichen Kameradschaft (s. a. Büchner 2014), der Gruppenloyalität und -dynamik, der dabei gültigen subkulturellen Normen, Werten und Regeln vor, die gewissermaßen die Hinterbühne der formalen Seite der Organisation auszeichnen. Behr kann den bei Altmann/Berndt nur vage angeführten Begriff der „informellen Organisation" (die lediglich als „individuelle Ziele bzw. Bedürfnisse der Mitarbeiter" … und „ergänzender Aspekt des Informationsaustauschs" beschrieben wurden, Altmann und Berndt 1983, S. 142) nun in seiner organisationskulturellen Dimension deutlich differenzierter beschreiben. Die Struktur der Polizei als Organisation wird damit insgesamt besser verständlich und der Beruf der Polizist*in in seiner ethnografischen Spezifität nachvollziehbar.

In dem Maße, wie die organisationskulturelle Dimension der Polizei sichtbar wird, vertiefen sich auch die darauf folgenden berufssoziologischen Forschungen. So beschreibt Szymenderski in ihrer Monografie „Die Gefühlsarbeit im Polizeidienst" (2011, 2012) die komplexen Spannungsfelder und widersprüchlichen Situationen, in denen sich Polizisten behaupten müssen. Die Balance zwischen rechtlichen Regeln, bürokratischen Verfahren, den Anforderungen an ein affektiv neutrales Auftreten als Repräsentant des Staates, dem situativen Belastungsdruck seitens der involvierten Adressaten, die öffentliche und mediale Sichtbarkeit polizeilichen Handelns usw. spiegeln sich auf der individuellen Ebene in einer anstrengenden Emotionsarbeit wider. Damit wird deutlich, dass der Polizeiberuf sich nicht einfach als Exekution rechtlicher Normen und machtgestützte Intervention des sog. „Polizei-Vollzugsbeamten" verstehen lässt. Vielmehr muss er sich situativ – um im Sinne der Strafverfolgung und der Gefahrenabwehr agieren zu können – auf die Logik des jeweiligen Einzelfalles einlassen und dabei zugleich ein professionelles Selbstmanagement der eigenen Emotionen realisieren.

Der heutige Stand der Berufsforschung zur Polizei attestiert daher sowohl der Schutz- wie der Kriminalpolizei eine Tendenz zur Sozialprofessionalisierung. Wie bei der Sozialarbeit, den Pflege- und Gesundheitsberufen auch, wird demnach von Polizisten (Turba 2014, S. 281–302) eine besondere Form der sozialen Sensibilität gefordert, eine Empathiefähigkeit, um sich auf die konkrete Situation, die Lage des polizeilichen Adressaten adäquat einstellen zu können. Es handelt sich hierbei nicht einfach um eine alltagspsychologische Handwerklichkeit, sondern darüber hinaus um eine Habitussensibilität (Sander 2014, S. 9–36), die die erwartbaren Handlungs- und Denkweisen, die schichtspezifischen Ausdrucks- und Kommunikationsformen des Adressaten antizipiert und in eine professionelle Handlungsstrategie integrieren kann. Sicherlich kann man den Polizeiberuf nicht den klassischen Professionen (Mediziner, Juristen, Theologen) und Statusgruppen zurechnen; auf der Handlungsebene allerdings muss man angesichts der komplexen Situationsanforderungen, der geforderten sozialen Sensitivität sowie der

Habitussensibilität von Profession bzw. der Notwendigkeit der Professionalisierung (s. a. Einleitung) sprechen.

In dem Maße, wie die Berufsarbeit der Polizei in ihrem Kern immer besser verstanden wird, lassen sich nun auch präzisere Angaben zu den Möglichkeiten, aber auch den Grenzen der Führung ausmachen. Polizisten arbeiten – wie andere Sozialprofessionelle auch – in den Lebenswelten ihrer unterschiedlichen Klientele. Während etwa Industriearbeiter oder Verwaltungsangestellte bzw. Beamte in der Kernverwaltung des öffentlichen Dienstes innerhalb der Organisation und damit in Reichweite von Hierarchie und Vorgesetzten arbeiten, agieren Polizisten im gesellschaftlichen Feld. In organisationssoziologischer Perspektive spricht man hier von sog. „Grenzstellen" (s. Luhmann, 1964, S. 220–239). Diese arbeiten an der Peripherie der Organisation in besonders intensivem Austausch mit der jeweils relevanten Umwelt. Polizisten auf der operativen Ebene realisieren also einerseits den Zweck der Organisation – nämlich Strafverfolgung und Gefahrenabwehr im gesellschaftlichen Handlungsfeld; um dies aber realisieren zu können, operieren sie andererseits als „Außendienstmitarbeiter" jenseits des unmittelbaren Zugriffs von Steuerung und Kontrolle durch die Organisation. Aus diesen strukturellen Gründen der Grenzstellenproblematik ergibt sich ein eigenartiges Spannungsverhältnis von erforderlicher professioneller (Teil-)Autonomie und organisatorisch-hierarchischer Einbindung.

Aus der Perspektive der Polizisten herrscht dementsprechend ein ambivalentes, potenziell gereiztes Verhältnis gegenüber der Organisation. Einerseits fordert sie zu viel, nämlich die Einhaltung von Regeln, lästige Dokumentationspflichten, ein leitbild-zugespitztes, korrektes Verhalten, das sich in konflikthaften Situationen kaum als handlungsorientierend erweist. Andererseits gibt die Organisation zu wenig Schutz, Unterstützung und Wertschätzung angesichts der alltäglichen Diensterfahrung von „Kälte, Nässe, Angst" und den normalen Katastrophen, die ein anforderungsvolles Emotionsmanagement erfordern. Organisation wird mithin als potenzielle Einschränkung der „eigentlichen Arbeit an der Front" und der hier notwendigen, relativen Autonomie verstanden, als undankbare und misstrauische Kontrolle seitens der komfortablen Etappe. Insbesondere der Höhere Dienst steht als Repräsentant der Organisation im notorischen Verdacht, die eigentlichen Probleme und Bedarfe des operativen Dienstes nicht ausreichend zu würdigen.

Die Organisation ihrerseits hat ein ebenso ambivalentes Verhältnis zu ihren Grenzstellen. So haben die Forschungen von Rafael Behr deutlich gemacht, dass sich hier (bedingt durch die Logik der konfliktreichen Aufgaben und des „Außendienstes") eine Polizistenkultur entwickelt, die sich nur zu leicht der Management-Kultur entziehen kann. So können Dienstgruppen einen kaum mehr steuerbaren Corps-Geist entwickeln, an denen die Zwecke, Ziele und Imperative der Organisation abprallen. Die Hochkonjunktur der Verwaltungsreform und des „Neuen Steuerungsmodells" seit der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre bis bis ca. 2010 lässt sich nicht nur als manageriales Sparprogramm der Innenministerien der Länder verstehen, sondern auch als versuchter Steuerungszugriff der Organisation bzw. des Höheren Dienstes auf die „organisationale Unverantwortlichkeit" (s. Banner 1993, in KGSt-Bericht 5/93) der operativen Handlungsebene. „Endlich

wieder führen“ – das war das implizite Motto der mittleren Führungsebene angesichts der Eigenlogik der Professionskultur bzw. der Cop Culture im mittleren und gehobenen Dienst (Barthel 2008, S. 377–415).

Insgesamt wird deutlich: Die relative Autonomie und Professionslogik auf der operativen Handlungsebene – organisationssoziologisch in der Grenzstellenproblematik abgebildet – führt zu einem notorischen Spannungsverhältnis zwischen Organisation/Hierarchie und Außendienst. Hierarchie und Führung zeichnen sich durch eine gewisse Machtlosigkeit gegenüber der Professionslogik[5] aus, die der formal-hierarchischen Diktion zum Trotz ihre Relevanz in der Alltagsorganisation entfaltet. Statt Durchgriff, Weisung und einseitiger Dominanz der Vorgesetzten, finden sich hier tatsächlich mikropolitische Arrangements und Spiele, die Hierarchie und Führung begrenzen und die Handlungsautonomie der Geführten sichern bzw. ausweiten. So hat Mensching in ihrer Arbeit „Gelebte Hierarchien“ (Mensching 2008, S. 10) polizeitypische Mikropolitiken identifiziert, die zwischen Sub- und Supraordination vermitteln. Der Überbegriff dieser mikropolitischen Strategien wird von ihr mit dem polizeilichen Originalton des „Türken bauen“ bezeichnet: des „So tun als ob“. In diesem Sinne werden etwa „Statistik-Spiele“ (Wettbewerbe auf der Ebene der visiblen Aktenpraxis[6]), „Aufstiegs- und Verweigerungsspiele der Aktionspraxis“ (gegenüber der Aktenpraxis als notwendige Selbstvergewisserung) oder „Beurteilungs- und Gehaltsspiele“ (im Sinne der Nutzbarmachung der Akten für die Aktionspraxis) herausgearbeitet. Die Mitglieder der operativen Ebene bedienen mit einer gewissen Raffinesse die formalen Erwartungen der Organisation bzw. des Höheren Dienstes, um unterhalb dieser Deckung ihre Interessen und Handlungsautonomie umso besser zu schützen bzw. auszuweiten. In diesen mikropolitischen Spielen wird die formale Über- und Unterordnung der Hierarchie auf der Alltagsebene gebrochen, in fein austarierten Arrangements vermittelt, sodass die Managementebene und die operative Ebene ihre jeweiligen Machtsphären und Einflusszonen sichern können und zugleich dem formalen Schein Rechnung getragen wird.

Hier nun zeigt sich ein ganz anderes Verständnis der Hierarchie, als sie Altmann/Berndt vor Augen stand: Bei aller Kritik am „autoritären Führungsstil“ stand es für die Urväter des KFS außer Frage, dass Vorgesetzte als Repräsentanten der Organisation einen direkten Zugriff auf die Nachgeordneten hatte. Zwar war autoritäres Gehabe und Kasernenhofgebrüll nicht mehr zulässig. Aber der freundliche Ton, der paternal-pädagogische Gestus des Vorgesetzten sollte im Gegensatz zum autoritären Führungsstil wesentlich besser geeignet sein, die Mitarbeiter so zu motivieren, sodass diese schließlich wollten, was sie sollten. Die erzieherische Ausrichtung von Organisation und Vorgesetztem sollte es ermöglichen, die informale Organisation durch Motivationsinstrumente

[5]Generell zur Professionslogik und ihrer Resistenz gegenüber der Organisation s. Klatetzki 2005, S. 253 f. und Mintzberg 1991, S. 183 f.

[6]„Aktionspraxis“ bezeichnet die Handlungsebene/„action“ der Mitarbeiter; „Aktenpraxis“ meint die Dokumentationspflicht polizeilichen Handelns in Berichten, Kennzahlen – also den formalen „talk“ (s. Brunsson 1989).

gewissermaßen auszutrocknen und zu entschärfen: „Insoweit stellt jede informale Organisation für die formale Organisation ein echtes Problem dar, in dem formale und informale Erwartungen oft nicht übereinstimmen. Deswegen muss die formale Organisation soweit als irgend möglich auch auf Bedürfnisse und Erwartungen der künftigen Mitarbeiter ausgerichtet sein“ (Altmann und Berndt 1983, S. 143).

Aus berufs- und organisationssoziologischer Perspektive erweist sich dieses hierarchisch-paternalistische Führungsverständnis als naiv. Der direkte Durchgriff auf die operative Ebene mittels bürokratischer Kontrolle, managerialer Steuerung, besser wissendem Vorgesetzten oder ambitionierter Motivationsarbeit bricht sich an der Eigenlogik der Berufskultur. Wenn nun dieser motivationstechnisch aufmunitionierte Durchgriff auf die Mitarbeiter nicht gelingen kann, was tun die Führungskräfte gerade auf der operativen Ebene?

Die Dienstgruppen- und Kommissariatsleitungen wissen, dass sie sich lächerlich machen, wenn sie im Anweisungsmodus oder mit durchsichtig-hilfloser Motivationsattitüde führen wollten. Führen kann hier nur der, der kooperiert – allerdings nicht im pädagogisierenden Motivationsstil des KFS, sondern in einer Art und Weise, die die Professionalität des „Außendienstes“ unterstützt und sich entsprechend der eigenen Handlungslogik entfalten lässt.[7] Führungskräfte auf dieser Ebene führen kooperativ, nicht weil sie das KFS gelesen haben oder dieses endlich auf den unteren Ebenen angekommen ist[8], sondern weil die Führung professioneller Arbeit gar nicht anders als kooperativ funktionieren kann.[9]

Führungskräfte auf der operativen Ebene sind keine kooperativen Motivationsdompteure im Sinne des KFS, sondern das Scharnier zwischen professioneller Berufskultur und bürokratischer Ordnungsverwaltung. An ihnen liegt es, die beiden Logiken in ihrer Widersprüchlichkeit zu vermitteln bzw. die Anforderungen des Höheren Dienstes an die Kultur des Gehobenen Dienstes – und umgekehrt – anschlussfähig zu machen. Das kann weder automatisch, noch reibungslos funktionieren, sondern gestaltet sich als ein prekärer Balanceakt, der immer wieder abgefordert wird. Die hier anstehenden Dilemmata,

---

[7]S. hierzu den Beitrag von Böhle, F./Porschen-Hueck, S. in diesem Band.

[8]So geben Thielmann/Weibler zu verstehen, dass das KFS in Laufe der Jahre schließlich in der Praxis angekommen sei: „Nach einigen Studien wird kooperative Führung auf der mittleren und unteren Führungsebene wahrgenommen …“ (2014, S. 29). Zu solchen Einschätzungen kann man nur kommen, wenn das Thema Führung auf die Frage des „richtigen“ Konzeptes oder des gelungen „Leaderships“ reduziert wird und zugleich der Kontext der Führung – das spezifische Berufsfeld und die Organisation sozialprofessioneller Arbeit – ausgeblendet wird.

[9]Dirk Baecker formuliert das folgendermaßen: „Gute Führung besteht darin, den Mitarbeitern genau die Orientierung zu geben, die sie benötigen, um sich selbst zu führen“. Dies gilt zumindest dann, wenn wir es mit intelligent aufgestellten sowie vertikal, horizontal und lateral vernetzten Organisationen zu tun haben, in denen brauchbare Anforderungen an die Arbeit jedes einzelnen Mitarbeiters tendenziell aus allen Richtungen kommen können. Denn nur er beziehungsweise sie ist hier in der Lage, die Übersicht zu behalten.

(s. http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/was-ist-gute-fuehrung).

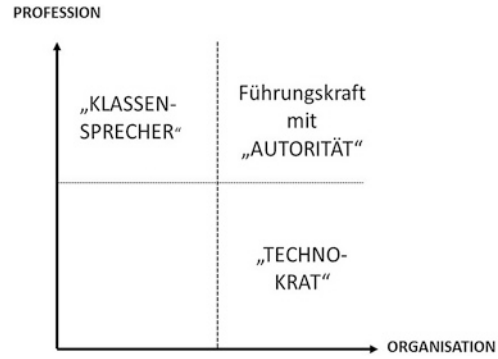


Abb. 2.1 Führungstypen im Spannungsfeld von Profession und Organisation

Konflikte und Widersprüche bringen dementsprechend auch unterschiedliche Führungsvarianten hervor (siehe Abb. 2.1).

Sogenannte „Klassensprecher“ in der Schutzpolizei, aber auch der Kriminalpolizei, können den Spagat zwischen Professionskultur und Organisation nicht gestalten. Sie reduzieren diese komplexe Aufgabe, indem sie sich zu Tribunen ihrer Mitarbeiter machen und in den Tenor „Die Organisation/der Höhere Dienst kümmert sich sowieso nicht um den Gehobenen Dienst“ einstimmen. Eine ähnliche Vereinseitigung und Komplexitätsreduktion, nur nach der anderen Seite, betreibt der „Technokrat“: Zugunsten rechtlicher, organisationaler, managerialer … Vorgaben, vernachlässigt er die professionelle Handlungslogik – i. d. R. mit wenig Erfolg: Diese Führungskräfte werden sehr schnell isoliert und gewinnen keinen Führungs-Einfluss auf die Mitarbeiter. Anders die Führungskraft mit „Autorität“: Ihr gelingt es die Professionslogik an die Organisationslogik anschlussfähig zu machen. Dies nicht, weil sie als Person über „charismatische“ Wunderkräfte oder „transformationale“ Qualitäten verfügt[10], sondern weil sie mit ihren Mitarbeitern kooperiert – und zwar nicht im pädagogisierenden Gestus des KFS von „oben nach unten“, sondern eher im Sinne eines horizontalen „hin und her“, das sich an der sachlichen Bewältigung der Aufgaben wirklich interessiert zeigt.[11] Diese Form der Kooperation erzeugt Autorität bzw. Anerkennung und damit Einflusschancen auf die Mitarbeiter im Sinne von „Sachautorität“ und „Organisationsautorität“ (Sofsky und Paris 1994, S. 43 f).

Zugleich nehmen sie die Anforderungen der übergeordneten Ebenen auf, aber nicht im Sinne einer Weisung, der unbesehen Folge geleistet wird, sondern im Sinne eines klugen, oft auch taktisch-eleganten Übersetzungsprozesses, der die Vorgaben „von oben“ durchaus beugen bzw. entschärfen kann und so für den Dienstalltag erst praktikabel macht. Diese Führungskräfte sind weder charismatische Helden, Motivationskünstler,

[10]Wie die Leadership-Konzepte behaupten.

[11]Die Forschungen zu Entscheidungsprozessen in der Polizei (Barthel und Heidemann 2016, S. 158 f; Wilz 2015).

noch bloße Fachexperten, sondern findige Widerspruchsbearbeiter zwischen Profession und Organisation. Die Autorität und Einflussmöglichkeiten eines solchen Zwischenvorgesetzten (Luhmann 1964, S. 206–220 sowie Kieserling in diesem Band) sind nicht Ausfluss seiner heroisch-charismatischen Person, sondern eine erlernte postheroische Klugheit, die Autorität weder autoritär noch kooperativ-erzieherisch inszenieren muss.[12]

Was lässt sich als Ertrag einer berufs- und organisationssoziologischen Verankerung der Führungstheorie festhalten? In theoretischer Hinsicht kann man gute Führung nun sachlich als Dilemma- und Widerspruchsmanagement zwischen Berufskultur und Organisation darstellen – ohne auf kontextblinde und mystifizierende Konzepte des leadership-Diskurses zurückgreifen zu müssen. In praktischer Hinsicht bedeutet dies, dass man bei der Qualifizierung von Führungskräften auf Rezepte, Tools, Systeme … getrost verzichten kann und vielmehr über die wirklichen Aufgaben, die Widersprüchlichkeiten der Praxis und der Führungsrolle und damit über die Chancen aber auch Grenzen von Führung aufklären kann: Reflexivität statt Tools sollte das Motto dann heißen.

2.3 Die Führungskommunikation – wer beeinflusst wen?

Für Altmann/Berndt ist klar: „Kommunikation im Sinne polizeilicher Aufgabenerfüllung ist ein Prozess der Übermittlung von Befehlen und sonstigen Anordnungen, Mitteilungen, Anfragen, Meldungen usw. von einer Person zu einer anderen zu dem Zweck, einer anderen Person eine Information zu geben, von ihr eine Information zu erhalten oder Klarheit über eine Information zu schaffen bzw. Unklarheiten zu beseitigen“ (Altmann und Berndt, Bd. 2, 1983, S. 69). So einfach ist das: Information (Befehle, Anordnungen) werden zu gut sortierten Informations- oder Zeichenpäckchen, übermittelbar bzw. „versendbar“, verpackt, wie ein geschlossenes Bündel auf den Transportweg gebracht und vom Empfänger, je nach Fertigkeit, Geschick bzw. Zeichenvorrat geöffnet und verarbeitet. Modell für dieses Kommunikationsverständnis ist die nachrichtentechnische Version von Datenübermittlung oder schlicht das Transportieren von Informationen nach dem Muster eines Paketdienstes. Um den Informationstransport zu sichern, müssen demnach Fehlerquellen (beim Sender, dem Kommunikationskanal, beim Empfänger) vermieden bzw. bereinigt werden. Altmann/Berndt erstellen eine Liste (1983, S. 79) möglicher Störfaktoren: Selektive Informationsauswahl durch fehlende innere Bereitschaft

[12]Dirk Baecker 2015, S. 1: „Postheroische Führung ist eine Führung, die ein Team, ein Projekt, eine Abteilung, ein Unternehmen, ein Land nicht nur nach Aussen repräsentiert und nach Innen eint, sondern darüber hinaus Repräsentation und Einheit nicht miteinander verwechselt, sondern so voneinander unterscheidet, dass das Innen und das Aussen variiert werden können, ohne die Existenz des Teams, des Projekts, der Abteilung, des Unternehmens oder des Landes aufs Spiel zu setzen. Postheroische Führung findet dort statt, wo eine Übersetzung des Aussens in das Innen oder umgekehrt des Innens in ein Aussen nicht möglich ist und diese Unmöglichkeit in immer wieder neue Strategien und Taktiken der Auseinandersetzung umgesetzt wird.“

zur Kommunikation, Glaubwürdigkeit des Senders, fehlerhaftes Verstehen, fehlerhafte Regelanwendung, Fehler durch Informationsüberflutung usw. Dies alles im Tenor einer grundsätzlich gegebenen technischen Optimierbarkeit: Wer weiß, was Kommunikation/Informationsübertragung stören kann, stellt die Fehler ab. Die implizite Logik dieses Modells lässt sich aus der Begriffswahl herauslesen: Der Sender ist der Boss! Sender klingt aktiv, Empfänger hingegen passiv – er empfängt lediglich, bekommt mit- und zugeteilt und muss im Übrigen in den Stand gesetzt werden, um willig empfangen und Botschaften verarbeiten zu können (s. Berghaus 2011, S. 89). Bei aller kooperativer Beteuerung: Das Kommunikationsverständnis des KFS ist neben seinen technokratischen Verkürzungen auch autoritär konzipiert. Die Sender-Dominanz (natürlich des Vorgesetzten, der i. d. R. das Wort ergreift) ist Maßstab und Motor der Kommunikation.

Entsprechend zudringlich fällt Kommunikation als Führungsmittel aus: Sie „dient der Informationsübermittlung mit dem Zweck, die vorgegebenen Organisationsziele zu erreichen“ (Berghaus 2011, S. 86) und „Vom Polizeiführer muss … verlangt werden, dass er … die Grundlagen der Gesprächsführung beherrscht, um sie als Führungstechnik anwenden zu können …“ (S. 87). Nach einer Auflistung zur Vorbereitung und Durchführung des Mitarbeitergesprächs werden unterschiedliche Gesprächstechniken vorgestellt. Der Leser wird dabei – aus heutiger Sicht in geradezu liebenswert-naiver Haltung – ermuntert, die Führungsgespräche technisch, gewissermaßen als Schraubenschlüssel und Bohrer, einzusetzen. So finden sich hier a) die „NGT“ (die nicht festlegende Technik), b) die „FGT“ (die festlegende Technik), c) „AGT“ (die abwehrende Technik), d) „VGT“ (die verteidigende Gesprächstechnik), e) „LIMO“ (Loben, Interesse, Mängel verdeutlichen, Orientieren) (s. S. 101 f). Der technische Impetus der Kommunikationssteuerung wird durch die Akronyme verstärkt. So lesen sich diese Kürzel aus heutiger Sicht wie eine bemühte Suggestion, demgemäß es sich bei den Techniken des KFS um polizeitypische „Führungs- und Einsatzmittel“ handelt, die dieselbe Selbstverständlichkeit für sich beanspruchen können wie die „PDV 100“ (Polizeidienstverordnung), der „GVPL“ (Geschäftsverteilungsplan) oder die „StBe“ (Stellenbeschreibung). Interaktion und Kommunikation schaffen – so Altmann/Berndt – Ordnung, Transparenz genauso, wie der GVPL die Geschäftsabläufe regelt. Die kommunikativen „Einsatz- und Führungsmittel“ beseitigen Unklarheiten, Missverständnisse, Gerüchte und v. a. das informelle Zwielicht, um eine optimal geregelte Organisation[13] zu gewährleisten.

Die einseitig dominierte, letztlich autoritäre Struktur der Führungskommunikation findet ihre Entsprechung im damit einhergehenden Rollenverständnis der Kommunikationspartner. Die Führungskraft als der aktive Pol wird als überlegen, klüger und besonders menschenfreundlich dargestellt; sie verfügt insbesondere über „Leistungsautorität“, verstanden einerseits als „sachlich-fachliche Überlegenheit einer bestimmten Person“ und

[13]Man kann wohl sagen, dass dies der besondere Beitrag von Altmann/Berndt für eine polizeiliche Führungslehre ist: Ihre Führungslehre wird nicht am Arbeitsgegenstand, der Berufskultur und Organisationspezifik orientiert, sondern an der Übersetzung des allgemeinen Führungsdiskurses der 1970er-Jahre in eine Sprache und Symbolik, die der Polizei dieser Jahre verständlich war.

andererseits als ihre Fähigkeit, „diese sachlich-fachliche Überlegenheit in menschlicher Art und Weise auf die Mitarbeiter zu übertragen“ (Altmann und Berndt, Bd. 1, 1982, S. 45). So überlegen die Führungskraft ist, so unterlegen erscheint der Mitarbeiter: Er bedarf der Belehrung, Horizonterweiterung usw. Er muss gewissermaßen aus dem naturgegebenen Urzustand der Unmündigkeit herausgehoben, d. h. fachlich qualifiziert, seinen Bedürfnissen entsprechend motiviert und entwickelt werden.

Zusammenfassend: Bei aller Gesprächsbereitschaft und kommunikativen Öffnung des KFS wird deutlich, wie zudringlich und nach heutiger Bewertung autoritär das KFS und die Führungsrolle verstanden wurden. Im Prinzip ging es um „Sagen statt Zuhören“ und „Besserwissen statt Verstehen“. Altmann/Berndts heroisches, d. h. führerzentriertes Führungsverständnis ist für moderne Führungsansätze nicht mehr akzeptabel (Winkler 2004, S. 3 f). Diese zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Führungskommunikation und -interaktion werden als wechselseitige Einflussnahme konzipiert, bei der nicht von vorneherein klar ist, wer Führer bzw. Geführter ist. Mitarbeiter werden als eigenständige Akteure verstanden, die den Führungsprozess ihrerseits dominieren können.
- Führungskräfte sind nicht per se Statthalter der „objektiven Realität“ (der vorgegebenen Regeln, Ziele und Leistungsanforderungen), die den potenziell „unmündigen“ Mitarbeitern nahegelegt wird. Vielmehr sind Mitarbeiter ihrerseits Konstrukteure der sozialen (Führungs-)Wirklichkeit, die mit ihren Wahrnehmungen und Attributionen massiven Einfluss darauf haben, was als Führung gelten und funktionieren kann.
- Vor diesem Hintergrund sind moderne Führungs-, aber auch Kommunikationstheorien deutlich vorsichtiger mit Erfolgsversprechungen durch den Einsatz von „Tools“, Rezepten und normativen Modellen. Sie setzen eher auf die Beschreibung, Analyse und kontingente Handlungsoptionen bezüglich konkreter Situationen, als auf naiven Instrumentalismus und Überlegenheitsgestus einer überlegenen Führungskraft.

Aus heutiger Sicht mag es unfair erscheinen, dass wir die Autoren des KFS nun mit modernen Kommunikations-, Interaktions- und Führungserkenntnissen konfrontieren, die zu ihrer Zeit noch nicht gebräuchlich waren. Allerdings: Seit den späten 1970er- und frühen 1980er-Jahren tut sich viel im allgemeinen Führungsdiskurs. So stellen psychologisch orientierte Führungstheorien wie die Attributionstheorie oder die Idiosynkrasiekredit-Theorie[14] (s. Blessin und Wick 2014, S. 173–186) den Mitarbeiter und seine Leistungen zum Führungsprozess in den Fokus ihrer Betrachtung. Sie machen deutlich, dass der Mitarbeiter mitnichten einfach ein passives Objekt eines dominanten Senders

[14]Vorgesetzte können eine Führungsrolle beanspruchen, sofern sie von den anderen Gruppen- bzw. Bereichsmitgliedern attestiert bekommen, dass sie a) wesentliche Beiträge zur Kernaufgabe der Gruppe beitragen und b) Loyalität gegenüber den Gruppennormen zeigen. Vorgesetzten, die dieses Attest nicht bekommen, werden isoliert und gewissermaßen an die Peripherie der Gruppe ausgesondert.

(Führungskraft) ist, sondern mit seinen Konstruktionen von Führung, seinen kognitiven, evaluativen und verhaltensbezogenen Kriterien bzgl. guter/schlechter Führung ganz entscheidend daran mitwirkt, wie der Führungsprozess sich konkret entwickelt. Führungserfolg wird demnach maßgeblich durch die Mitarbeiter definiert und erscheint nicht mehr als instrumenteller Effekt einer dominanten, heroischen Führungsperson.

Altmann/Berndt nehmen zu diesen psychologischen Neuerungen in der allgemeinen Führungstheorie genau so wenig Stellung, wie zu den kommunikationspsychologischen Entwicklungen. So legt Paul Watzlawick bereits 1969 sein Buch „Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien" vor. 1981 erscheint das schnell ebenso populäre Werk von Friedemann Schulz von Thun „Miteinander reden Bd. 1 – Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation". In diesen frühen Werken der sog. „systemischen Kommunikations- und Führungstheorie" findet eine deutliche Depotenzierung des „Senders" bzw. der Führungskraft statt. Sie erscheint nicht mehr als die souveräne Beherrscherin der Information, des Sendekanals und der quasi selbstverständlich Verarbeitung durch den „Empfänger" bzw. den Mitarbeiter. Im Vordergrund steht nun vor allem die generelle Störanfälligkeit und Fragilität der Kommunikation und insbesondere die „Entdeckung" des „Beziehungsaspektes" in jeder Kommunikation[15] (s. „zweites Axiom" bei Watzlawick 1985, S. 56: „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt derart, dass letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist."). Das bedeutet für die Führungskommunikation, dass die Beziehungsebene zwischen Vorgesetztem und Nachgeordneten als entscheidender für das Gelingen der Kommunikation bewertet wird, als die reine Information bzw. Sachebene. Das Wie entscheidet nun über das Was. Mit der Differenzierung zwischen Sach- und Beziehungsebene kommen bei Watzlawick dann auch die Ursachen für die sog. „Double Binds" – nicht nur in der familiären, sondern auch der beruflichen Kommunikation in den Blick (s. a. Bateson 1969). Die wirklichen verwirrenden, weil verdeckt-autoritären Kommunikationsformen von Vorgesetzten können mit den Ansätzen der Kommunikationspsychologie nun präzise beschrieben und skandalisiert werden. Double Binds, die von Führungskräften initiiert werden, stellen sich dann oft als „reine Sachinformation" dar, allerdings in einer Form, die dem Untergebenen zugleich signalisiert, dass er unwichtig, unbrauchbar, bloßes Ausführungsorgan, unterlegen usw. ist. Das Perfide derartig pathologischer Kommunikationsweisen: Auf Nachfrage wird geleugnet, dass es diesen Widerspruch zwischen Sach- und Beziehungsebene gibt und dass im Gegenteil der Betroffene selbst problematisch (überempfindlich, schwierig, sensibel, aggressiv usw.) ist.

Die Kommunikationspsychologie leitet aus dieser „systemischen" Anfälligkeit der Kommunikation die Notwendigkeit der Metakommunikation (s. Schulz von Thun 1989, S. 91–97) ab – nämlich der gemeinsamen Evaluation der gelungenen/misslungenen Beziehungsgestaltung. Zugleich wird gerade gegenüber Führungskräften die Forderung

[15]Schulz von Thun hat mit seinem „Kommunikationsquadrat", also den vier Seiten einer Botschaft, bis heute einen nicht nachlassenden populärwissenschaftlichen Erfolg.

nach einer kommunikativen Selbstreflexion erhoben, die sich der Verantwortlichkeit für eine miss- bzw. gelungene Führungsinteraktion bewusst ist.

Zu diesen Entwicklungen nehmen Altmann/Berndt auch in der zweiten Auflage ihres Grundrisses der Führungslehre 1982 und 1983 keine Position ein. Sie sprechen zwar von der notwendigen „Rückkopplung", die Führungskräfte zu initiieren hätten, verstehen darunter aber lediglich die Vergewisserung der Führungskraft, dass ihre Information beim Empfänger/Mitarbeiter vollständig und richtig angekommen ist. Demnach sind für sie lediglich Informationsdefizite beim Mitarbeiter problematisch: „Dieses Informationsdefizit baut sich nämlich im Mitarbeiter als psychologisches Spannungsfeld auf, das nur durch Rückkopplung gemindert werden kann" (ebenda 1982, S. 205). Keine Reflektion der Autoren auf die „Beziehungsebene", keine Forderung, dass Führungskräfte ihre Form der Beziehungsgestaltung gegenüber den Mitarbeitern reflektieren sollten, sondern lediglich „Rückkopplung" des Befehls und seiner Verständlichkeit. Erhalten bleibt damit die Fiktion der Senderdominanz des Vorgesetzten, die Abhängigkeit und latente Hilflosigkeit des Nachgeordneten. Damit können Altmann/Berndt auch 1983 noch völlig selbstverständlich von Kommunikationsinstrumenten im Sinne von „Einsatz- und Führungsmitteln" sprechen: Mit der „NGT/FGT/AGT/VGT/LIMO" (s. o.) behalten sie den Kommunikationsprozess im Griff und müssen sich lediglich an der Vollständigkeit ihrer Information, nicht aber der Reflexion ihrer Rolle in der Interaktion orientieren. Während der Mainstream des allgemeinen Führungsdiskurses die unreflektierte Dominanz der Führungskraft relativiert (den Mitarbeiter als Mitgestalter der Führungsinteraktion entdeckt und die gegenseitige Beeinflussung herausarbeiten) bleiben Altmann/Berndt bei ihrem technokratisch-heroischen Ansatz.

Das wird sich auch bei ihren Nachfolgern nicht ändern. So wird bei Uhlendorf und Jäger (2011) zwar das Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun rezipiert, aber der Pointe der Kommunikationspsychologie – der gegenseitigen Beeinflussung von Führung und Geführtem, Metakommunikation und Selbstreflexion der Führungskraft – wird nicht Rechnung getragen.

Halten wir fest: Seit den 1980er-Jahren, d. h. der zweiten Auflage des Werkes von Altmann/Berndt, koppelt sich das KFS, inklusive seiner Kommunikations- bzw. Interaktionstheorie, vom allgemeinen Führungsdiskurs ab. Wir wollen damit nicht suggerieren, dass die kommunikationspsychologischen Konzepte á la Watzlawick oder Schulz von Thun der Weisheit letzter Schluss in Sachen Führung sind. Im Gegenteil: Auch hier handelt es sich durchaus um Moden, die nach einer gewissen Hochkonjunktur deutlich an diskurs- und marktbeherrschender Präsenz, und damit auch an Überzeugungskraft, verlieren. Gleichwohl: Ab den 1980er- und noch massiver ab den 1990er-Jahren bleibt das KFS deutlich hinter dem Niveau und der Komplexität des sich immer weiter verwissenschaftlichenden Führungsdiskurses zurück. Psychologische oder psychoanalytisch-psychodynamische Ansätze (s. Kets de Vries, 1989) können nicht zur Kenntnis genommen werden; soziologische Konzepte wie die Rollentheorie (s. dazu das folgende Kap. 3) und

insbesondere die zunehmende organisationssoziologische Auseinandersetzung mit dem Thema Führung erzeugen weder eine kritische noch integrative Resonanz[16].

In theoretischer Hinsicht gilt es nun die neueren Entwicklungen der allgemeinen Führungstheorie – und hier insbesondere die Problematik der Interaktion, der gegenseitigen Beeinflussung von Mitarbeiter und Führungskraft – aufzugreifen und mit den Spezifika der polizeilichen Arbeit und Organisation zu verbinden. In diesem Sinne schlägt Hans J. Pongratz in seinem Beitrag (Kap. 6, Personalführung in der Polizei) eine genuin soziologische Theorie der Führungsinteraktion vor, die das dialektisch-spannungsvolle Verhältnis von Verfügungsmacht (des Vorgesetzten) und Aushandlungsmacht (der Mitarbeiter) auf die polizeiliche Alltagswirklichkeit überträgt. In praktischer Hinsicht sollte nun den Auszubildenden in den Bachelor- und Masterstudiengängen der Polizei eine gehaltvollere Führungstheorie angeboten werden können, die den polizeilichen Führungsprozess besser beschreib- und verstehbar macht: eine praktische Theorie, die den „reflektierten Praktiker“ (s. Schön 1983) vor Augen hat.

2.4 Organisation – Maschine oder soziales System?

Altmann/Berndt haben nicht nur über Führungskommunikation im Sinne der sog. „Sechs Elemente“ geschrieben. Noch mehr Material erzeugten sie über die Organisation der Polizei. Vor allem der zweite Band („Grundriss der Führungslehre – Führen in der Organisation“) beschäftigt sich mit nahezu allen Aspekten der formalen Organisation. Ausgehend von den „Organisationsgrundlagen, Gegenstand der Organisationslehre sowie Organisationsgrundsätzen“ werden Themen aufgegriffen wie: Formale/informale Organisation, die Polizeidienstvorschriftz (PDV) 100, Aufgabengliederung, Führungsspanne, Informationsbedarf und -steuerung, Stabsorganisation, Automatische Datenverarbeitung, Geschäftsverteilungsplan usw. Angesichts der Umfänglichkeit der Themen und der Grundsätzlichkeit ihrer Erörterung kann man sagen, dass es sich hier um eine Verwaltungslehre für alle Belange der formalen Organisation der Polizei handelt.

Dies muss – insbesondere vor dem historischen Hintergrund – als Verdienst bewertet werden. So hatte die Organisation in den 1970er-, aber auch noch in den 1980er-Jahren mit zumindest mentalen Restbeständen aus den frühen Jahren der bundesrepublikanischen Polizei zu tun. Hier galten die typischen, kleinräumigen Revierstrukturen mit ihren sog. „Dienstgemeinschaften“, denen Führungskräfte mit soldatischem, in der Zeit des Faschismus geprägtem, patriarchalischem Selbstverständnis vorstanden. Der „autoritäre Führungsstil“ – so die Diagnose von Altmann/Berndt – war nicht nur zudringlich in der personalen

[16]Wir haben in der Einleitung deutlich gemacht, dass dies – neben der hermetischen Diktion des KFS – auch starke strukturelle Gründe hatte: Es gab an den Fachhochschulen und der Polizei-Führungsakademie in den 1990er-Jahren schlicht kein Personal, das sich in zeitlicher (geringe Standzeiten), sachlicher (Vorkenntnisse) und sozialer Hinsicht (Polizisten und keine Wissenschaftler betreuen pädagogisch und konzeptionell die Führungslehre) diesem Thema angemessen widmen konnte.

Kommunikation, sondern in seinen Auswirkungen auf die Organisation insgesamt irritierend und Konflikte erzeugend: „Das für den autoritären Führungsstil bezeichnende Führen mit Einzelaufträgen und Anweisungen, die sich nicht selten widersprechen, führt sehr häufig zu Enttäuschungen, weil man am Ende feststellt, dass die Erreichung des einen Ziels die Nichterreichung wichtiger anderer Ziele zur Folge hatte.“ (Altmann und Berndt 1983, S. 118) Der autoritäre Führungsstil geht also mit einer chaotisierten Organisation einher.

Seit den späten 1970er-Jahren setzen sich in den Polizeien der Länder und des Bundes verstärkt Modernisierungsmaßnahmen durch. Stichworte sind hierbei „Zentralisierung“, „Motorisierung“, „automatische Datenverarbeitung“. Diese Modernisierung der Polizei unterstützten Altmann/Berndt durch die umfassende Darstellung der formalen Elemente und Verfahren der Organisation, damit Führungskräfte nunmehr Ordnung aufbauen und erhalten können. Allerdings: Ihre Version der polizeilichen Verwaltungslehre lässt sich kaum als abgeklärt-sachliches Kompendium der Organisationsstrukturen und Verfahren beschreiben. Es handelt sich hier eher um ein missionarisch betriebenes Aufklärungsprojekt, das die Rationalität der Organisation und die Notwendigkeit ihres friktionslosen Funktionierens regelrecht beschwört. In diesem Sinne formulieren sie vorgeblich unumstößliche Prinzipien, an die gerade Führungskräfte sich unbedingt halten müssen, denn: „Ohne ein einheitliches, die ganze Organisation umfassendes Führungssystem prägen gerade Führungskräfte sehr individuelle … für die Organisation nicht immer günstige Verhaltensformen bei sich und ihren Mitarbeitern“ (Altmann und Berndt 1983, S. 141).

Grundlegend für die Formulierung dieser Prinzipien ist ihr Grundverständnis der „Zwecke und Ziele der Organisation“. Demnach gibt es für jede Organisation einen obersten Zweck, der bei richtiger Operationalisierung auf jeder Funktions- bzw. Hierarchieebene bis auf die einzelne Stelle heruntergebrochen werden kann. Für die Polizei ist der oberste Zweck die „Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung“; hieraus wird dann das Oberziel „Verbesserung der Verbrechensbekämpfung“ abgeleitet; das Oberziel wird seinerseits in Ziele (a) Intensivierung der repressiven Verbrechensbekämpfung, b) Intensivierung der präventiven Verbrechensbekämpfung) übersetzt; aus diesen Zielen ergeben sich Teilziele, schließlich Aufgabenpakete, die einzelnen oder Gruppen von Stellen zugeordnet werden können. Diese „logische“ Zweck-Ziel-Hierarchie soll die in der Alltagswirklichkeit beobachtbaren Zielkonflikte beseitigen und dazu verhelfen, noch bei der einfachsten Tätigkeit den konkreten Beitrag für die Zweck- und Zielumsetzung identifizieren zu können. Die Rationalität der Organisation erweist sich demnach in ihrer maschinenförmigen Präzision.

Zentrales Element, um die Maschinenlogik der Organisation zu erhalten und die dynamische Anpassung der Ziele an sich ändernde Aufgabenstellungen zu gewährleisten, ist die „Delegation als organisatorisches Prinzip“ (Altmann und Berndt 1983, S. 154 f). Dies in ihrer doppelten Gestalt:

a) „formalisierte Regelung“ der Delegation (Organisationsprinzip) – den einzelnen Stellen werden die Aufgaben, deren Umfang und die jeweiligen Kompetenzen zugeordnet

b) „nicht formalisierte Regelung“ der Delegation (Handlungsprinzip) – einzelne Aufgaben in der Alltagsorganisation werden situativ dem Mitarbeiter übertragen, mit genauer Beschreibung des Umfangs sowie den entsprechenden Kompetenzen. (Altmann und Berndt 1983, S. 156 f).

Auch wenn die Delegation als Organisationsprinzip immer wieder durch Delegation als Handlungsprinzip ergänzt werden muss – der paradigmatische Kern, die Organisation als perfekte Maschine, wird den Führungskräften als zentrale Gestaltungsaufgabe aufgetragen. Sie fungieren gemäß Altmann/Berndt als Agenten des obersten Zwecks, der sich in ihrem Alltagshandeln immer wieder reproduzieren kann.

Wie Delegation praktisch funktioniert, welche Widerstände es bei Organisationseinheiten, Gruppen, einzelnen Mitarbeitern geben kann (und zwar jenseits der „menschlichen Bedürfnisse“ als Effekt der Eigensinnigkeit der Organisation als sozialem System selbst) stellt für sie kein Problem dar (s. Baecker 2012, S. 145–155). Für sie gelten lediglich zwei Begriffe von Organisation: der funktionale Organisationsbegriff – Organisation als Gestaltungsfunktion (Planen und Durchführen) und der instrumentale Organisationsbegriff – Organisation als strukturierte Zusammenfassung von Individuen und Sachmitteln zur gemeinsamen Zielverfolgung (Baecker 2012, S. 114). Organisation ist also manageriales und führungstechnisches Machwerk – ganz so wie es die klassische Betriebswirtschaftslehre ihrer Zeit es vorgesehen hatte.

Dies ist die maßgebliche Entscheidung in der Theoriekonstruktion des Konzeptes von Altmann/Berndt – und sie hatte gravierende Konsequenzen. Zum einen verkürzte sie das polizeiliche Organisationsverständnis auf den trivialen Organisationsbegriff der damaligen Betriebswirtschaftslehre, obwohl die deutsche Soziologie, namentlich von Renate Mayntz (1963), Niklas Luhmann (1964) und Klaus Türk (1978), einen deutlich komplexeren Organisationsbegriff entwickelt hatte. Zum anderen führt die nicht argumentierte Auswahl der Betriebswirtschaftslehre (als die einzig brauchbare Organisationstheorie) zur Abkopplung des KFS vom verwaltungswissenschaftlichen Diskurs, der in dieser Zeit ebenfalls ein vergleichsweise hohes Niveau erreicht hatte (stellvertr. für viele: Luhmann 1966, Mayntz 1985). Damit wird die Spezifik der Polizei als Teil des arbeitenden Staates – ihre Organisationsformen, ihr besonderes System-Umwelt-Verhältnis, die Eigenlogik der administrativen Struktur und deren Folgen für Management und Mitarbeiterführung – auf betriebswirtschaftliche Allgemeinheiten nivelliert.

Desiderat 1: Vom instrumentellen zum institutionellen Organisationsbegriff

Bereits in den späten 1950er- und 1960-Jahren stand ein institutioneller Organisationsbegriff zur Verfügung. Organisation wird hier wesentlich umfänglicher – als System mit spezifischen Funktionen und daraus resultierenden Folgen – in den Blick genommen.[17] Organisation ist demnach nicht allein instrumentelle Zwecksetzung und Vollzugshandeln

[17]S. a. March und Simon (1958); s. a. Crozier und Friedberg 1979; sowohl Luhmann als auch Mayntz beziehen sich auf diese Autoren.

von ausschließlich rational handelnden Vorgesetzten, sondern ein arbeitsteiliges Gesamtsystem, das bei aller Zweckorientierung, mehrere und oft widersprüchliche (durch die Arbeitsteilung bedingte) Ziele verfolgt und verfolgen muss, um bestehen zu können. Statt maschinenförmige Perfektion als erreichbares Gestaltungsziel zu suggerieren, wird im institutionellen Organisationsverständnis Ordnung und Struktur als geplantes und zugleich ungeplantes Resultat, als emergente und unbeabsichtigte Struktur, beschrieben. Aspekte der Alltagsorganisation – Machtprozesse, organisationskulturelle Besonderheiten, unbeabsichtigte Folgen und „perverse Effekte" – wie sie dann ab den 1990er-Jahren zum Thema der Organisationssoziologie werden – sind an das institutionelle Organisationsverständnis problemlos anzuschließen. Gegen dieses soziologische und im deutschen Sprachraum seit den 1960er-Jahren gut verbreitete Theorieangebot, optieren Altmann/Berndt für die vereinfachende, betriebswirtschaftliche Lesart der „funktionalen" und „instrumentalen" Organisation.

Zwar werden die deutschen Soziologen – insbesondere Niklas Luhmann, Renate Mayntz und Klaus Türk – immer wieder zitiert und im Literaturverzeichnis aufgeführt, aber es wird keinerlei Bezug zu ihren inhaltlichen Aussagen und ihren kritischen Positionen gegenüber betriebswirtschaftlich-verkürzenden Konzepte hergestellt. Die Betriebswirtschaftslehre wird schlicht als „praktische Organisationswissenschaft" deklariert (Altmann und Berndt 1983, S. 183–184) und als einzig brauchbare Wissenschaft behauptet[18].

Die BWL kann sich also seit der Inthronisierung durch das KFS als „praktische" Organisationswissenschaft in der Polizei etablieren. Die zwar zitierte, aber offensichtlich „unpraktische" Soziologie, wird damit mehr oder weniger elegant abgewählt. Nun kann man kaum behaupten, dass die Arbeiten von Mayntz, Luhmann, Crozier/Friedberg, Türk in den 1970er-Jahren unpraktisch im Sinne von zu „kompliziert", zu „theoretisch", zu verkopft … nur von wissenschaftlichen Fantasieobjekten schwadronierend, wären. Im Gegenteil: Sie sind gut lesbar und vor allem bemühen sie sich, die tatsächlich erlebbaren Mehrdeutigkeiten, Widersprüche, Konflikte und Machtstrukturen in Organisationen begrifflich zu fassen und zu erklären. Gerade die Organisationssoziologie geht von der tatsächlichen Ist-Situation aus: Sie versteht das „ganz normale Chaos der Alltagsorganisation" nicht als krankhafte Abweichung von einem normativ-rationalen Sollzustand betriebswirtschaftlicher Provenienz, sondern als erklärungsbedürftiges Phänomen, das sich weder auf Verfehlungen eines „Autoritären Führungsstils", noch die mangelhafte Befolgung der Imperative des KFS reduzieren lässt. Eines allerdings mag eine organisationssoziologische Betrachtung der Polizei sein: Sie ist ggf. unbequem. Sie kaschiert komplexe, konfliktgeladene, blockierte Organisationszustände nicht, sondern beschreibt

[18]Diese Vorgehensweise (das Zitieren von bekannten Soziologen und Verwaltungswissenschaftlern und das gleichzeitige Nicht-Zur-Kenntnis-Nehmen deren Aussagen) hat folgende Effekte: 1) Altmann/Berndt erzeugen für sich selbst eine wissenschaftliche Legitimationsrendite, 2) sie ersparen sich eine anforderungsvolle Auseinandersetzung mit soziologischen Aussagen und sie signalisieren 3) dem polizeilichen Publikum eine unreflektierte, aber Akzeptanz generierende Ideologie der „Praxis".

und erklärt sie, und schafft damit eigentlich eine gute Grundlage für die Bearbeitung der strukturellen Problemlagen. Damit aber, so die hier vertretene These, ist die soziologisch-institutionelle Betrachtungsweise – zumindest in den 1970er- und 1980er-Jahren – auch gefährlich. Weder die Polizei noch die Autoren des KFS haben ein Interesse daran gehabt, eine kritisch-reflexive Distanz zu sich selbst zu kultivieren: Die gesellschaftspolitische Legitimationsbedürftigkeit in dieser Zeit der Studentenproteste, der RAF und der sich bald etablierenden sozialen Bewegungen war sehr stark. Eine Polizeiorganisation, die ihre strukturell bedingten Organisationsfriktionen theoretisch und empirisch reflektiert hätte, wäre wohl nach innen wie nach außen riskant erschienen.

Vor diesem Hintergrund mag der Ausschluss der soziologischen Organisationstheorie aus dem KFS, wie auch aus dem Verständigungsprozess der Polizeiorganisation über sich selbst, verständlich werden. Die Favorisierung der BWL als zuständige Referenzgröße für Organisationsfragen kommt dann einer Kompromissbildung zwischen gesellschaftspolitischer Darstellung von Rationalität (Kühl spricht hier von einem durchaus notwendigen „Fassadenmanagement“, 2011, S. 136 f) und interner organisationsinterner Problembearbeitung gleich. Zugleich wird damit aber auch die Vorliebe des polizeilichen Managements für die eher „praktischen“ bzw. einfachen Empfehlungen der Betriebswirtschaftslehre[19] – etwa im Zuge des 20 Jahre später propagierten New Public Managements – eingespurt.[20]

Desiderat 2: Vom unspezifischen betriebswirtschaftlichen Organisationsverständnis zu einer soziologischen Verwaltungswissenschaft der Polizei

Im gesamten Werk von Altmann/Berndt gibt es keinerlei Reflexion darauf, dass die Polizei ein wesentlicher Bestandteil des arbeitenden Staates, sprich der öffentlichen Verwaltung ist. Die Ergebnisse der Verwaltungswissenschaft seit den 1960er-Jahren gehen damit komplett am KFS und seinem Organisationsverständnis vorbei.[21] In dem Maße, wie die Ordnungsverwaltung auf den instrumentellen Organisationsbegriff der Betriebswirtschaftslehre reduziert wird, verstellt diese den Zugang zu

[19]Altmann/Berndt lassen sich sicher nicht als die Väter des NPM verstehen. Ihr Organisationsverständnis aber setzt sich bruchlos und mit der gleichen normativen und instrumentellen Diktion im NPM fort.

[20]Man darf einmal die Frage formulieren: Hätte eine soziologisch informierte Führungs- und Organisationstheorie gerade für den Höheren Dienst die Implementationsbarrieren des NPM besser voraussehen können und ggfs. einen wirkungsvolleren Umgang mit den organisationalen Konflikten und Widerständen ermöglicht?

S. hierzu Nienhüser (2002), „Das schlechte Wissen verdrängt das gute oder: Warum setzen sich bestimmte sozialwissenschaftliche Paradigmen und Managementkonzepte in der Unternehmenspraxis gegen andere durch?“ (S. 31–53) Nienhüser macht eindrucksvoll deutlich, warum die schlichten Konzepte in ihrer „Macherinszenierung“ sich in der machtdurchwirkten Alltagsorganisation eher durchsetzen als komplexer angelegte Erklärungsansätze.

[21]s. a. hier die o. g. Wissenschaftler: Renate Mayntz, Niklas Luhman, aber auch Autoren wie Dieter Grunow, Franz Xaver Kaufmann, die v. a. zum Verhältnis zwischen Verwaltung und Publikum geforscht haben, Fritz Scharpf, der mit R. Mayntz zur Politikverflechtung geforscht hat.

aufschlussreicheren Erklärungsansätzen, die für die Polizei in praktischer wie theoretischer Hinsicht gewinnbringend hätten sein können[22].

Im Folgenden sollen zwei Aspekte der deutschen Verwaltungssoziologie benannt werden, die von unmittelbarer Relevanz für das Organisations- und Führungsverständnis des KFS gewesen wären. Wir geben wiederum Renate Mayntz als Bezugspunkt an, weil Altmann/Berndt immer wieder auf sie verweisen – ohne dass ihre Argumentation nachvollzogen oder gar für die eigene Theoriearchitektur genutzt worden wäre.

a) *Koordinations- und Kooperationsprobleme zwischen unterschiedlichen Funktionsebenen der Landesverwaltung:* Nach Altmann/Berndts Maschinenbegriff der Organisation werden die obersten Zwecke und Ziele auf die folgenden Ebenen heruntergebrochen. Einher geht damit die Suggestion, dass die oberste Behörde machtvoll bis auf die letzte Ausführungsstelle durchgreifen kann. Zu dem genau entgegengesetzten Ergebnis kommt die verwaltungswissenschaftliche Soziologie: Zwar kann die vorgesetzte Behörde prinzipiell „das Handeln der Vollzugsbehörde durch generelle Verfahrensregelungen in Form von Verwaltungsvorschriften“ (Mayntz 1985, S. 95), durch Aktionsprogramme und Schwerpunktsetzungen lenken. In der Organisationswirklichkeit zeigt sich aber, dass die Vollzugs-Dienststellen „bei der Erfüllung ihrer Aufgaben einigermaßen sich selbst überlassen“ (S. 96) bleiben. Das hat funktionale (und nicht irrationale) Gründe: die vorgesetzte Behörde verfügt nur über begrenzte Arbeitskapazitäten, Zeit und Informationsgrundlagen, um angemessen in den Vollzugsdienststellen zu intervenieren. Statt also lediglich „Vollzugsorgane“ zu sein, zeigen sich hier (in Polizeiinspektionen, Kommissariaten u. ä.) vergleichsweise große Gestaltungsspielräume, sodass gerade an dieser Stelle eine strategische Handlungsfähigkeit notwendig wird. Für das Führungsverständnis von Kandidaten des Höheren Dienstes hätte dies auch in den 1970er- und 1980er-Jahren eine wertvolle Informationen und ein Thema im Curriculum der Führungslehre sein können. Es hätte zudem nochmals deutlich werden lassen, dass auf den unterschiedlichen Ebenen der Polizei eines Landes auch ganz unterschiedliche Führungsprobleme und Gestaltungsaufgaben bewältigt werden müssen. Das KFS mit seinen Sechs Elementen und seinem schematischen Organisationsverständnis hilft da nicht weiter. Wir haben in diesem Buch mit unserem Beitrag „Eines für Alles?“ (Kap. 3) versucht, diese Leerstelle ebenenadäquat zu beantworten.
b) *Gerade in den dienstleistungsorientierten Bereichen der Verwaltung (Sozialarbeit, Polizei) entwickelt sich eine teamförmig-professionelle Organisation als Alternative zur klassischen Zweck-Ziel-Bürokratie.* R. Mayntz macht deutlich, dass sich

[22]Wir wagen an dieser Stelle eine Vermutung: Dass vom KFS nicht mehr übrig geblieben ist als die Sechs Elemente, dass mithin der große Teil der hier formulierten Organisationslehre vollkommen in Vergessenheit geraten ist, verdankt sich auch dem Umstand, dass die tatsächlichen Organisationsprobleme der Polizei unter dem platonisch-inhaltsleeren Organisationsbegriff der BWL begraben wurden. Diese Organisationslehre ist für Führungskräfte nicht interessant.

entsprechend der unterschiedlichen Intensitäten des Publikumsverkehrs unterschiedliche Arbeitssituationen und daraus resultierend alternative Organisationsformen und -strukturen entwickeln. „Tendenziell schwächt sich der bürokratische Charakter der Arbeitssituation von Innendienst ohne Publikumskontakt über den Innendienst mit Publikumskontakt bis zum Außendienst zunehmend ab, und zwar sowohl hinsichtlich der Tätigkeitsnormierung wie der ständigen Kontrolle durch den Vorgesetzten" (S. 226). Daraus folgt gerade für die Ordnungsverwaltung/Polizei, dass man hier nicht einfach von „Vollzug" delegierter oder vorgegebener Zwecke/Ziele sprechen kann. Hier geht es eher um eine vergleichsweise „autonome" Tätigkeit, mithin „um eine professionelle Orientierung der Mitarbeiter, die sich mit ihrer Aufgabe bzw. der Aufgabe der Behörde identifizieren und professionelle Standards effektiven Problemlösungsverhaltens verinnerlicht haben müssen" (S. 119). Die Folge dieser Arbeitslogik ist eine „professionell-teamförmige Organisation" (S. 121), die eine brauchbarere Alternative zur bürokratischen Zweck-Mittel-Maschine im Sinne Altmann/Berndts darstellt. Entsprechend abweichend vom hierarchisch-führerzentrierten Koordinationsmodell des KFS gestaltet sich hier dann die Autoritäts-, Kommunikations- und Kontrollstruktur; sie „ist weniger hierarchisch als vielmehr netzartig: Wichtige Entscheidungen werden in Kollegien getroffen, wichtige Informationen stehen allen offen und an die Stelle schriftlicher Weisungen (und umständlicher Delegation – die Autoren) tritt weitgehend die mündliche Kommunikation und gegenseitige Beratung" (S. 120 f). Altmann/Berndt hätten mit der Übertragung dieser verwaltungswissenschaftlichen Erkenntnisse auf die polizeiliche Aufgabenerfüllung ihr Organisations- und Führungsverständnis deutlich mehr den tatsächlichen Arbeitsverhältnissen anpassen können. So hat es dann nahezu 20 Jahre gedauert, bis Rafael Behr mit seiner Monografie zur Polizistenkultur ein theoretisch und praktisch zutreffenderes Bild der Arbeit an der Basis zeichnen konnte.

Wir wollen an dieser Stelle die Darstellung der vertanen Erkenntnisgewinne als Folge eines betriebswirtschaftlich-instrumentellen Organisationsbegriffs beenden. Wir haben versucht deutlich zu machen, dass es sich bei diesem wie auch immer „wissenschaftlich" oder „praktisch" apostrophierten Organisationsverständnis nicht um eine „neutrale", in der Sache selbst liegende Erklärung handelt, sondern um die Produktion von Ideologie: Andere Lesarten wären möglich gewesen und sie hätten durchaus einen „praktisch(er)en" Effekt für die Führungskräfte ergeben. Es ist nach mehr als 40 Jahren an der Zeit, die engführende Theoriewahl von Altmann/Berndt aufzugeben und die organisationssoziologischen und verwaltungswissenschaftlichen Erkenntnisse der 1960er- und 1970er-Jahre mit dem heutigen Forschungsergebnissen über die Polizei zu integrieren.

2.5 Entscheidungen – Managementalgorithmus oder Kontingenzbearbeitung

Altmann/Berndt wählen auch bei ihrer Konzeption von „Führung als Entscheidungsprozess“ eine normative Lesart. Es wird ein Rationalismus propagiert, der so weit von der Wirklichkeit des tatsächlichen Entscheidens entfernt ist, wie ihr betriebswirtschaftlich inspiriertes Organisationsverständnis. Im Folgenden stellen wir kursorisch dieses normative Entscheidungsmodell dar, zeigen dann auf, welche theoretisch und praktisch gehaltvolleren Konzepte bereits seit den 1950er-Jahren zur Verfügung gestanden haben und schließen mit einer Skizze eines abgeklärt-realistischeren Entscheidungsverständnisses für Führungskräfte der Polizei ab.

Das normative Entscheidungsmodell des KFS
Die Autoren verstehen Führen und Entscheiden als logisch-rationalen Problemlösungsprozess. Die Phasen dieses Prozesses lauten: „Initiative, Zielbildung, Planung, Entscheidung, Durchführungsplanung, Anordnung, Kontrolle“ (Altmann und Berndt 1983, S. 13)[23]:

- *Initiative:* Alle Initiativen gehen von der Führungskraft aus: „Von einem Führer wird verlangt, dass er eigene Initiativen entwickelt und fremde Initiativen fördert“ (S. 16). In diesem Sinne gibt er den „Startimpuls für einen Tätigkeitsablauf“, die „Anregung zur Inangriffnahme der Arbeit“ sowie den „Anstoß für einen Entscheidungsprozess“. Dass Mitarbeiter im Außendienst, d. h. Polizeikräfte auch ganz ohne diese Initiativfunktion des Führers ihre Arbeit leisten – etwa wie Mayntz dies in ihrem Modell der „professionell-teamförmigen Organisation“ beschreibt, wird in diesem Pathos der heroischen Urheberschaft nicht denkbar.
- *Zielbildung und Planung:* Diese Phasen werden als gemeinschaftlicher und „kreativer Suchprozess“ vorgestellt (S. 20). „Im Kooperativen Führungssysteme ist das Herstellen eines Zielbildes in der Regel ein gemeinschaftlicher Vorgang, in dem häufig die zum Teil konfliktären Zielvorstellungen der Mitarbeiter … aufeinanderstoßen“ (S. 20). Inspiriert von ihren Erfahrungen in der Stabsarbeit der Polizei, setzen Altmann/Berndt hier durchaus auf die Kreativität und das produktive Interesse aller Beteiligten, den „polizeilichen Gesamtauftrag“ loyal umzusetzen. Kreative Teamarbeit ist erwünscht, teilperspektivische Problemwahrnehmungen oder gar Interessen müssen aber konsequent ausgeschlossen werden: „Soweit immer wieder darauf verwiesen wird, eigene Beurteilungen stets am polizeilichen Gesamtauftrag zu orientieren, wird von jedem Polizeibeamten verlangt, seine Ziele und Tätigkeiten am Zweck

[23]Diesem instrumentellen Aspekt der Entscheidungsfindung (zur Gewährleistung des obersten Zwecks und der Bestandssicherung der Organisation) folgt dann die Kommunikation mit den Nachgeordneten, die die Information zur Zweck- und Zielrealisierung transportiert und so die operative passgenau Umsetzung gewährleistet (s. Altmann und Berndt 1983, S. 68 f).

des Einsatzes bzw. von der Vorstellung der übergeordneten Führungsebene abzuleiten. So sind z. B. Dienstgruppen … keine selbständig existierenden … Organisationsteile, sondern immer nur Teil eines Reviers …“ (S. 32). Dass Organisationseinheiten aufgrund organisationaler Arbeitsteilung immer auch „lokale Philosophien“, Denkgebäude und Problemwahrnehmungen erzeugen, geradezu erzeugen müssen, wird hier mahnend in Abrede gestellt. Der zentrale Zweck darf durch Mehrperspektivität nicht infrage gestellt werden.

- *Entscheidung:* Perfekte Entscheidung, basierend auf umfänglicher Information, ist möglich: „Erst wenn durch alle Planungsschritte eine Entscheidung vorbereitet ist, dass die … notwendige Information zur Verfügung steht, soll und kann eine Entscheidung getroffen werden“ (S. 39). Mit fleißigem, zweckloyalem Streben können Führer rationale Entscheidungen treffen. Einzige Hinderungsgründe: Vorurteile, Gewohnheitshandeln, Konfliktscheu, mithin individuelle Entscheidungsschwäche (S. 41 f). Selbst für komplizierte und komplexe Situationen, bei denen oft „Entscheidungen auf Verdacht“ gefällt werden – Altmann/Berndt konzedieren: „… trifft für den polizeilichen Bereich in besonderem Maße zu“ – kann mit wirklichem Bemühen vollständige Information und rationale Entscheidung gewährleistet werden: „Es müssen jedoch alle Maßnahmen getroffen werden, um die notwendigen Informationen mehr und mehr gewinnen zu können, um die Entscheidungstechniken beherrschen zu können …“ (S. 44 f).
- *Kontrolle:* Sie ist für Altmann/Berndt ein besonderes Anliegen. So wie vollständige Information und perfekte Entscheidung möglich sind, so angeblich auch die umfassende, zeitnahe und sozial erforderliche Kontrolle. In ihr „manifestiert sich der Wille des Vorgesetzten, den von ihm festgelegten Zielen zu folgen …“ (S. 58). Und dann erfolgt ein umfassendes Konzept der Kontrolle, das auch heute noch in der Polizei gelehrt wird (Thielmann und Weibler 2014, S. 28). Aufgeführt werden Funktionen der Kontrolle, Kontrollkompetenz, Kontrollarten, Kontrollumfang, Grundsätze und Sequenzen der Kontrolle. Die Botschaft lautet: „In der Praxis wird die Kontrolle von vielen Vorgesetzten nicht mit der Ernsthaftigkeit wahrgenommen, die ihr zukommt. Nichtwahrnehmung der Kontrolle kommt einer Flucht aus der Verantwortung gleich“ (S. 59). Allein persönliche Mängel (defizitäre Fachkenntnis, kein Verständnis des Prinzips der Delegation, mangelndes Selbstbewusstsein, mangelnde Kompetenz in der Anwendung des KFS) sind dafür verantwortlich, dass die notwendige, praktische und rationale Kontrolle unterbleibt.

Soviel zum normativen Ideal der perfekten Entscheidung – ein Führungsalgorithmus, der sich auch heute noch in diversen Managementkonzepten findet. Im nächsten Schritt zeigen wir, dass Altmann/Berndt einen trivialen Entscheidungsbegriff propagieren, der mehr der ideologischen Befestigung der Hierarchie und der Ermahnung der Führungskräfte dient, als praktischen Ratschläge für komplexen Entscheidungssituationen zu unterbreiten.

Zeitgenössische Gegenmodelle – der gute Witz der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie

Die normative Grundhaltung von Altmann/Berndt führt auch hier dazu, dass sie die Forschungen zum Entscheidungshandeln in Organisationen konsequent nicht zur Kenntnis nehmen. So gibt es spätestens seit den 1950er-Jahren (s. March und Simon 1958) eine internationale Debatte, die sich sowohl mit den idealtypischen-rationalistischen Organisationsmodellen als auch den damit einhergehenden normativen Entscheidungskonzepten auseinandersetzt. Grundlage dazu ist die konkrete Beobachtung von Manager- und Führungsverhalten im realen Kontext der Alltagsorganisation (s. a. Mintzberg (1973, 1975): The manager's job: folklore and fact). Im Rahmen dieser empirischen Forschung wird eindrucksvoll deutlich, dass Führungskräfte nicht als souveräne, perfekt informierte, rationale Entscheider agieren, sondern als ganz normale Menschen, die mehr oder weniger elegant mit komplexen Situationen zurechtkommen müssen.

Statt vollkommener Rationalität kann es immer nur begrenzte Rationalität geben. Gerade die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie (March und Simon 1958, Cyert und March 1963) macht Schluss mit der Heroik des über allen Situationen, Akteuren und Zielkonflikten stehenden Führers: „Die Informationsverarbeitungskapazität der Entscheider ist begrenzt, der Zeithorizont ist begrenzt, die Übersicht über die Situation ist begrenzt (Wilz 2010, S. 84)." Dementsprechend besteht die (oft unbewusste) Rationalität des Entscheiders darin, sich zu bescheiden und schwer überschaubare Situationen mit einem abgesenkten Anspruchsniveau anzugehen. Dies drückt sich im sog. „Satisficing" aus, demzufolge Akteure nicht nach optimaler Informationsgewinnung, Problemlösung und Entscheidung vorgehen, sondern lediglich nach befriedigenden Varianten. Konkret bedeutet das: Aufgrund der sachlichen, zeitlichen und sozialen Begrenztheit der Entscheidungsmöglichkeit wird zumeist die erste brauchbare Alternative gewählt. Der umfassende Vergleich mit allen anderen denkbaren Alternativen unterbleibt. Und das ist kein pathologischer Befund, wie Altmann/Berndt dies unterstellen, sondern durchaus Ausdruck von Realitätstüchtigkeit: Der Akteur bleibt zumindest handlungsfähig und im Spiel, statt sich in Daueranalyse und nicht-endender Entscheidungsfindung zu verlieren. Statt „Perfect Rationality" also „Bounded Rationality" (s. a. Berger und Bernhard-Mehlich 2006, S 177 f)!

Bounded Rationality als Prozesslogik ist ein Durchhangeln von Problem zu Problem oder wie es Charles E. Lindblom bereits 1959 formuliert: „Muddling Through/Durchwursteln". „Das Individuum erwartet nicht, das jeweilige Problem endgültig zu lösen… Ein komplexes Problem wird … in einer Folge von Problemlösungsversuchen immer wieder angegangen. Die Erwartung des Individuums, sich mit dem Problem immer wieder befassen zu müssen, lässt die Vernachlässigung wesentlicher Aspekte … weniger alarmierend erscheinen" (Kirsch 1997, S. 187). Diese Form des Inkrementalismus sollte nicht per se als Faulheit, Programmlosigkeit und Unbedarftheit missverstanden werden – so wie dies einige Kritiker Lindbloms behaupteten – sondern ist als brauchbare Strategie mit begrenztem Rationalitätsanspruch in komplexen, dynamischen und politisierten Situationen durchaus zu empfehlen (s. a. das Kap. 5 in diesem Band).

Die Verhaltenstheorie der Entscheidung macht auch Schluss mit den markigen Behauptungen trivialer Managementlehren – nämlich dass die rationale Entscheidung von einer ebenso rationalen Kontrolle quasi naturgemäß abgeschlossen wird. Tatsächlich findet man in der Organisationswirklichkeit kaum eine durchgreifende Ergebniskontrolle im üblichen Sinne des Begriffs – und schon gar nicht in der umfassenden, planmäßigen und präzisen Soll-Ist-Erfassung, wie Altmann/Berndt dies auf über zehn Seiten (1983, S. 57–68) suggerieren[24]. Statt rational-sachorientierter Ziel- und Entscheidungskontrolle, wird eher eine selektive Informationssuche nach bestätigenden Belegen für die gelungene Umsetzung der Entscheidung betrieben. Kirsch spricht hier von einer starken Tendenz der Konfliktleugnung bzw. der Vermeidung einer kognitiven Dissonanz (im Sinne Kirsch 1997, S. 188 f), die sich gegen die Wahrnehmung eines möglichen Konfliktes im Prozess der Kontrolle stemmt. Statt also beherzt und sachorientiert-unerbittlich die ggf. abweichenden Fakten zu erheben und im Zuge dessen mit Widerständen, Konflikten, Täuschungsmanövern konfrontiert zu werden, findet sich dann der folgende Ablauf: Das geschilderte Suchverhalten nach der Entscheidung steht deshalb im Widerspruch zu der Hypothese, dass das Nichteintreffen von den der Entscheidung zugrunde gelegten Konsequenzen gleichsam automatisch zu einem neuen Entscheidungsproblem führe. Der Ablauf eines Entscheidungsprozesses könnte dann in folgenden Schritten dargestellt werden: „… Suche – Entscheidung – Realisation – kognitive Dissonanz (statt „Kontrolle“ – die Autoren) – Reduktion der kognitiven Dissonanz (statt Abweichungsanalyse und Konflikt mit den Kontrollierten – die Autoren) – Konsonanz“ (Kirsch 1997, S. 190). Auch wenn dieser Befund von Beratern, Managementphilosophen und Betriebswirten als unzulässig bewertet werden mag – es geht bei diesem Verhalten weniger um die Psychopathologie und Persönlichkeitsschwäche von Führungskräften, sondern um eine Phänomenologie und Erklärung von Bewältigungsversuchen komplexer Situationen und Organisationsstrukturen.

Noch unwahrscheinlicher wird das naive Ideal der perfekten Entscheidungsrationalität, wenn man sich die tatsächlichen Entscheidungssituationen und -kontexte, das Aufeinandertreffen von mehreren Entscheidern bzw. Entscheidungsbeteiligten anschaut. Gerade hier zeigt sich, dass es keine souveränen Akteure gibt, die von einem uneinnehmbaren Feldherrnhügel herab Entscheidungen treffen können. Es handelt sich vielmehr um Entscheidungsarenen (Kühl und Schnelle 2001), in denen die unterschiedlichsten Deutungs- und Handlungsmuster bzw. Interessen aufeinanderstoßen. So setzt sich dann auch nicht einfach die „objektiv bessere“ Entscheidung oder die Maxime des obersten Organisationszweckes durch, sondern es findet ein (meist verdeckter) Aushandlungsprozess statt: Entscheiden und Mikropolitik in Organisationen lassen sich nicht voneinander trennen, sondern gehören konstitutiv zusammen. Zielbildung, Interessenverfolgung,

[24]Wer wüsste es besser als die Führungskräfte und Mitarbeiter der Polizei, welche Taktiken benutzt werden, um eine „objektive Kontrolle“ so zu manipulieren, dass die gewünschten Ergebnisse durch Kontroll- bzw. Controllingrituale ratifiziert werden, zumindest aber peinliche Situationen nicht entstehen können. S. a. Mensching, und die Kunst des „Türken Bauens“ (nicht nur) in der Polizei.

Aushandlung, Entscheidungsfindung, Konfliktlösung und Konsensbildung mit allen Schattierungen gegenseitiger Beeinflussung und Machausübung sorgen dafür, dass Entscheidungen nicht einfach einer Sachlogik, sondern v. a. einer sozialen Logik folgen. Darüber hinaus: Man kann hier nicht einfach von einer mikropolitisch-devianten „Kontaminierung" der Sachlogik sprechen, sondern muss konzedieren, dass diese „Sachlogik" nie anders als durch die „Soziale Logik" zu entwickeln ist.

In diesem Sinne spricht die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie auch von „organisierten Anarchien" bzw. vom „Garbage-Can-Concept", das sich in allen Organisationen finden lässt (Cohen et al. 1976). Statt gut strukturierter Problembearbeitung in berechenbarer Schrittfolge und sachlogischer Moderation, findet sich in der realen Entscheidungssituation zumeist ein regelrechtes Durcheinander von Problemen, Lösungsansätzen, Teilnehmern und ad hoc wahrgenommenen Gelegenheiten: „Es ist unklar, welche Lösungen zu welchen Problemen passen, welche Probleme bei welcher Entscheidungsgelegenheit behandelt werden und welche Personen für die Entscheidung zuständig sind. Unter diesen Bedingungen „organisierter Anarchie" besteht kein fester Zusammenhang zwischen den einzelnen Elementen (Probleme, Lösungen, Teilnehmer, Gelegenheiten – die Autoren)" (Berger und Bernhard-Mehlich 2006, S. 187). Es mag Phasen und Gelegenheiten für „Problem Solving", also eine kooperative Diskussion jenseits eines manipulierten Konsenses geben. Aber – so macht Kirsch deutlich – es handelt sich hier allenfalls um eine Option neben anderen. Weitere Varianten sind: a) Persuasion – kooperative Diskussion ist zwar noch vorzufinden, aber es wird nur noch offen über die Dinge gesprochen, bei denen eine Verschlechterung der eigenen Position nicht zu befürchten ist; b) Bargaining – die kooperative Diskussion tritt in den Hintergrund und wechselseitige Machtausübung (Bluff, Fassadenmanagement und verdeckte Lernverweigerung) überwiegt; c) Politics – hier findet dann mikropolitisches Agieren nicht nur innerhalb der Entscheidungsarena statt, sondern auch mittels der Akquisition weitere Beteiligter „Player" jenseits der Arena. (Kirsch 1997, S. 200).

Soviel zur wissenschaftlichen Desillusionierung des normativen Entscheidungskonzepts. Statt aber angesichts „Bounded Rationality", „Muddling Through" und „Garbage Can" in Verzweiflung zu stürzen und jede Form sachgerechter Entscheidung als unmöglich dahinschwinden zu sehen, plädiert die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie für einen pragmatischen Umgang mit den strukturbedingten Grenzen rationaler Entscheidungsfindung. Im Sinne einer „Technology of Foolishness" wirbt March (1976, S. 69–81) für einen intelligenten, klugen Umgang mit Komplexität und den daraus resultierenden sachlichen, sozialen und zeitlichen Begrenzungen von Rationalität. Diese überraschende Konvergenz von „Klugheit" und „Foolishness" empfiehlt einerseits die grundlegende Anerkennung der situativen Grenzen für rationale Entscheidungen, zum anderen eine Haltung von „Playfulness", d. h. Experimentierfreudigkeit und Entspanntheit im Umgang mit den offiziell- gepflegten Regeln rationaler Entscheidungsfindung. Aspekte der „Technology of Foolishness" sind z. B.: Investiere Zeit – Entscheidungen kann man aussitzen; betrachte Ziele als Hypothesen; tausche Status gegen Substanz – dadurch hast Du mehr zu bieten; stelle Mülleimer bereit – schiebe irrelevante Themen in

Situationen ab, wo sie keinen Schaden anrichten; manage/führe unauffällig – „Helden/Führer/Polizeiführer“ sind festgelegt auf ein heldenhaftes, auffälliges, begrenztes Handlungsrepertoire; Interpretiere, erzeuge Geschichten – Sinn ist „sinnvoller“, interessanter, überzeugender als Zahlen, Daten, Fakten usw. (s. March 1976).

Für eine „ernsthafte Organisation“ wie die Polizei mögen solche Empfehlungen aus der Wissenschaft zu unbekümmert, ggf. zu frech erscheinen.[25] Gleichwohl zielen die Kernbegriffe der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie auf die erforderlich Professionalität von Führungskräften im Umgang mit der realen Entscheidungskomplexität: Statt sich den empirisch nicht haltbaren Mythen perfekter Rationalität und den Ritualen einer Zahlen-Daten-Fakten-basierten-Sachlogik blind zu unterwerfen, sollten sie eher ihre Handlungsspielräume entdecken und gezielt nutzen. Denn sie sind nicht bloße – so wie von Altmann/Berndt dargestellt – Umsetzungsagenten des obersten Organisationszweckes, sondern haben es in der Alltagsorganisation mit widersprüchlichen, politisierten Situationen zu tun. Wer im Spannungsfeld zwischen der eigenen Dienststelle, den vorgesetzten Behörde sowie einem kritischen Polizeipublikum auf das Perfektionsideal „rationales Entscheiden“ setzt, d. h. das schlichte Durchexerzieren vorgeblicher Organisationsrationalität verfolgt, wird scheitern. Gefordert ist vielmehr „Kluges bzw. Intelligentes Entscheiden“: „Intelligenz hingegen ist einer Welt angemessen, in der unsere Beschreibungen der Welt … immer wieder zusammenbrechen und versagen, wir jedoch immer wieder Mittel und Wege … finden, diese Zusammenbrüche zu verstehen und nicht nur weiter zu machen, sondern anders weiterzumachen“.[26]

[25]Rainer Prätorius führt aus, dass die Polizei – etwa im Unterschied etwa zu einer Hochschule – eine „ernsthafte“ Organisation ist, weil sie ihrer relevanten Umwelt glaubhaft machen muss, dass sie rational, berechenbar, glaubwürdig, unermüdlich usw. sich um den Organisationszweck von Ordnung und Sicherheit bemüht. Eine reflexive, gewissermaßen humorvolle Distanz im Sinne der „Technology of Foolishness“/„Playfulness“ könnten dann in ihren Außenwirkungen ggfs. als leichtfertig und unernst verstanden werden und damit den notwendigen Glauben, bzw. das Vertrauen in die Polizei irritieren.

[26]Gegenüber dem zuspitzenden, humorvollen Begriffsinventar der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie setzt die Systemtheorie auf eine eher abgeklärte Theoriesprache. Gleichwohl – sie bezieht sich konsequent auf die Forschungsergebnisse der Entscheidungstheorie und baut diese in ein noch breiter angelegtes organisationssoziologisches Konzept ein. So lautet etwa das entscheidungstheoretische Credo von Niklas Luhmann (2000, S. 183–222): 1) An die Stelle der Entscheidung als Zweckrealisierung muss der Begriff der Unsicherheitsabsorption (zuerst Barnard 1945) treten. 2) An die Stelle des Konzeptes des finalen Entscheidungsereignisses muss das Verständnis von Entscheidung als Abfolge aufeinander Bezug-nehmender Entscheidungen, d. h. als Entscheidungsprozess treten. 3) Entscheidungen sind die maßgeblichen Kommunikationen, die die Selbstreproduktion der Organisation, der sog. „Autopoiesis“ ermöglichen. Usw.

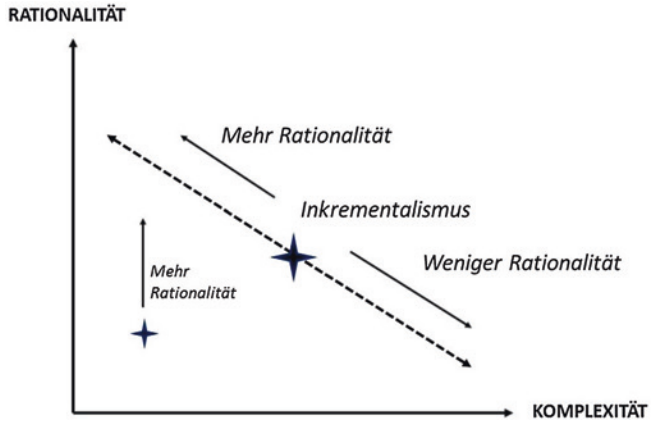


Abb. 2.2 Handeln im Spannungsfeld von Rationalitätsanspruch und Komplexität

2.6 „Intelligentes Entscheiden" oder die Professionalität der Führung

Es sollte deutlich geworden sein: „Intelligentes Entscheiden" ist zwar weniger pompös, dafür aber situationsangemessener und ausdauernder (weil man ahnt bzw. damit rechnet, dass weitere Entscheidungen notwendig werden). Professionelle Führung gibt sich also nicht damit zufrieden, dass es keine perfekte Rationalität gibt. Im Gegenteil: Aus der jeweiligen Situation und den hier gegebenen unterschiedlichen Komplexitätsgraden, wird versucht das mögliche Optimum („Satisficing" als ein aktives Bemühen bei abgesenktem Anspruchsniveau) herauszuholen. Uwe Schimank (2005, S. 310) hat dies in einem eindrücklichen Diagramm zum Ausdruck gebracht (siehe Abb. 2.2).

Wichtige Entscheidungsprobleme bewegen sich also zwischen den beiden Dimensionen „Rationalität" und „Komplexität": Je höher das Komplexitätsniveau, umso geringer das erreichbare Rationalitätsniveau und umgekehrt. Dazu führt Schimank weiter aus: „Solange sich ein Akteur mit seinem Entscheidungshandeln unterhalb der Budgetgeraden bewegt, kann er das Rationalitätsniveau verbessern, indem er sich nach oben bewegt – bis er die Budgetgerade erreicht. Über das durch sie markierte Rationalitätsniveau vermag er bei gegebenem Komplexitätsniveau nicht zu gelangen. Zweitens gilt: Wenn er so für ein gegebenes Komplexitätsniveau das Maximum an Rationalität realisiert hat, und die Komplexität des zu bearbeitenden Problems verringert sich aus irgendeinem Grund, dann ist mehr Rationalität möglich. Umgekehrt: Erhöht sich das Komplexitätsniveau, wird das erreichbare Rationalitätsniveau heruntergeschraubt." (Schimank 2005, S. 7). Wir wollen im Folgenden die aus diesem Diagramm ableitbaren Entscheidungsverhalten unter den Bedingungen höherer Komplexität nicht weiter diskutieren – der Ausflug in die klassische Entscheidungstheorie hat die hier wichtigen Konzepte (s. Satisficing, Muddling Through bzw. „weniger als Inkrementalismus" im Sinne Schimanks) deutlich

gemacht. Wir möchten stattdessen Varianten des professionellen Umgangs mit Entscheidungssituationen mittlerer bis geringerer Komplexität – in geraffter Form – diskutieren.

Führungssituationen dieses Komplexitätsniveaus sind z. B. Beurteilungsverfahren, die Einführung neuer Mitarbeiter*innen, ein Führungswechsel, die Einführung eines flexiblen Arbeitszeitmodell im Schutzbereich, die Implementation neuer Vorgangsbearbeitungssysteme oder Einsatztechniken wie z. B. Bodycams oder der sog. Interaktive Streifenwagen usw. Der polizeiliche Laie wird hier auf den ersten Blick vielleicht kein besonders anforderungsvolles Komplexitätsniveau mutmaßen. Polizeiliche Führungskräfte allerdings, sei es auf der operativen oder der mittleren Managementebene wissen, dass ein Regel-Beurteilungsverfahren enorm irritierende Anforderungen an die Alltagsorganisation stellen kann, dass mitunter Dienstzweige ein halbes Jahr unter den daraus folgenden Enttäuschungen und mikropolitischen Verwerfungen zu leiden haben (s. Heidemann 2009, S. 150–175). Das Gleiche gilt für die Einführung neuer Mitarbeiter*innen, die unbedacht und ungeplant in gewachsenen Dienstgruppen zu massiven Verwerfungen und gruppendynamischen Konflikten führen kann. Das gilt für die anderen Prozesse ebenso.

Entscheidend für eine komplexitätsbewusste Führungskraft ist bei derartigen Veränderungsmaßnahmen, dass der fragile Status quo einer Dienststelle aufgestört wird: Es entstehen also kritische Situationen mit Entscheidungsbedarf. Im Unterschied zu einer rationalitätsgläubigen Führungskraft im Sinne von Altmann/Berndt[27], wird eine komplexitätsbewusste Führungskraft (s. Kirsch 1997, S. 210 f. [28]) in einem ersten Schritt versuchen, diese Komplexität zu erfassen, d. h. für sich beschreib- und verstehbar zu machen. Selbstverständlich handelt es sich dabei um eine Reduktion von Komplexität, allerdings nicht im Sinne einer „schreckliche Vereinfachung“ (s. Watzlawick 1988, S. 60 f. bzw. „Kennen wir doch!“ „Haben wir immer so gemacht!“ etc.), sondern um eine angemessen-komplexe Reduktion der Komplexität. Es empfiehlt sich hierbei, die drei Sinndimensionen – sachlich (welche Themen sind angesprochen?), sozial (mittel- und unmittelbar beteiligte Akteure?), zeitlich (Vorgeschichte des Problems, Trajektorien und Pfadabhängigkeit des betrachteten Organisationsbereiches?) als Beschreibungsperspektiven zu nutzen (Luhmann 1975, S. 48 f).

Die praktische Vorgehensweise könnte dann folgendermaßen aussehen:

---

[27]… einer Führungskraft also, die glaubt selbst die Inkarnation des Organisationszweckes zu sein und gewissermaßen „objektiv“ und allein die Wirklichkeit der Organisation und der Mitarbeiter zu erfassen …

[28]Kirsch (1997) entwickelt eine Typologie der Umgangsweisen mit Komplexität: Keine Anerkennung der Komplexität ergibt die Typen a) „bewusste Komplexitätsverneinung, bzw. -vergewaltigung“, b) „unbewusste Komplexitätsverneinung, bzw. -leugnung“. Anerkennung der Komplexität ergibt die Typen c) „unechte Komplexitätsbejahung“ (ein Mächtiger maßt sich – trotz des Wissens um Komplexität und Mehrperspektivität – seine interessensgetriebene Situationsdefinition durchzusetzen), d) „echte Komplexitätsbejahung“ – Erzeugung einer gemeinschaftlich-mehrperspektivischen Landkarte der gegebenen Situation.

1. *Beobachten:* Die Führungskraft erzeugt Daten, d. h. sie spricht mit Mitarbeitern, fragt, hört zu, nimmt (entsprechend der drei Dimensionen: sachlich, sozial, zeitlich) auf und ist sich dabei der Perspektivität der unterschiedlichen Aussagen bewusst
2. *Verstehen:* Die Führungskraft erzeugt ein Bild, eine mögliche Landkarte, die über die „Sachlogik" des Problems hinaus, die Verflechtung unterschiedlicher Interessen, Deutungsmuster und Einflusschancen der beteiligten Akteure vor dem Hintergrund der organisationseigenen Geschichte darstellt.
3. *Gestalten:* Wie auch immer die „bounded rationality" das Rationalitätsbemühen des Entscheiders schattengleich begleiten mag – erst mit dieser Rekonstruktion der Situation besteht die Möglichkeit eines „Alternativen bedenkenden Handelns" (s. Schimank 2005, S. 48 f). Erst wenn traditionales, routinisiertes und gefühlsgeleitetes Ad-hoc-Handeln durch eine komplexitätsbewusste „Bildgestaltung" substituiert wird, kann das mögliche Rationalitätspotenzial bei gegebener Komplexität realisiert werden. Die dann zu treffenden Entscheidungen haben allerdings eher den Charakter von Hypothesen (s. March 1976)[29], bei denen sich im nächsten Schritt dann zeigen wird, ob das Komplexitätsniveau abgesenkt und das Rationalitätsniveau erhöht werden kann[30] oder ob sich im Gegenteil die Situation noch komplexer, schwieriger, intransparenter darstellt (mit den Folgen von „Muddling Through" und „Garbage Can"). Das macht den entscheidenden Unterschied zum rationalistischen Entscheidungsmodell: Statt auf die finale Informiertheit und die perfekte Rationalität des Entscheiders zu setzen, ist das komplexitätsbewusste Entscheiden vorsichtig (hinsichtlich der Finalität des Entscheidens), interessiert, lernoffen und der eigenen Verstehens- und Gestaltungsgrenzen bewusst. Das nennen wir postheroisch Professionalität im Gegensatz zu heroischer Selbstüberschätzung.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die Dekonstruktion des normativ-rationalistischen Entscheidungsmodells durch den empirischen Beleg von „Bounded Rationality", „Muddling Through" und „Garbage Can" führt – statt zur ambitionslosen Resignation – zu einem reflektierten Verständnis komplexitätsabhängiger Rationalität. Jenseits dogmatischer Rationalitätsurteile im Sinne von „richtig/falsch" können dann in einem größeren Handlungsspielraum brauchbare Entscheidungen und Vorgehensweisen erprobt werden. Professionalität ersetzt den technokratischen Managementalgorithmus durch Kontingenzbearbeitung.

---

[29]bzw. kontingenten, also weder notwendig noch unmöglich Entscheidungen.

[30]Die Absenkung des Komplexitätsniveaus und die Erhöhung des Rationalitätsniveaus kann sich dann etwa in der Entwicklung, Einübung und Routinisierung von Verfahren darstellen, die sich für alle Beteiligten als entlastend und sinnvoll darstellen: So kann bei einem sonst chaotisierenden Beurteilungsprozess u. U. eine Vorgehensweise in der jeweiligen Dienststelle gefunden werden, die einen brauchbaren Umgang mit den gegebenen Dilemmata der Beurteilung etabliert (s. Heidemann). Das Gleiche gilt für eine mögliche Regelung für die Einführung neuer Mitarbeiter oder einen Führungswechsel.

2.7 Schlussbemerkung – von der reinen Lehre des KFS zum soziologisch informierten Führungsverständnis

Wir haben vier wesentliche Aspekte diskutiert, die mehr oder weniger explizit in jedem Führungsverständnis angesprochen werden: 1) der Bezug zum konkreten Handlungs- und Berufsfeld, 2) das Verständnis der Interaktion von Vorgesetztem und Nachgeordneten, 3) der zugrunde liegende Organisationsbegriff sowie 4) der Begriff der Entscheidung.

Für diese vier Bausteine haben wir gezeigt, dass das KFS sowohl den heutigen Kriterien eines sozialwissenschaftlich informierten Führungsverständnisses, als auch den Erkenntnissen, die zu ihrer Zeit (in den 1970er- und 1980er-Jahren) zur Verfügung standen, nicht entspricht.

Darüber hinaus zeigte sich die Zuordnung der Wissenschaftsdisziplinen Betriebswirtschaft, Soziologie und Psychologie als problematisch und auch für die damalige Zeit als irreführend: So wird die Betriebswirtschaftslehre als zuständig für Organisationstheorie deklariert, der Soziologie wird dies abgesprochen (obwohl mehrfach in diesem Zusammenhang zitiert) und sie wird überdies mit der Psychologie zwangsweise vergemeinschaftet: Führung ist damit ein wissenschaftlicher Betrachtungsgegenstand aus psychologischer/soziologischer Sicht mit einem „personalen Charakter“ und aus organisationswissenschaftlicher Sicht mit einem „instrumentalen Charakter“ (Altmann und Berndt 1983, S. 11). Betriebswirtschaftslehre für die „hard facts“, Psychologie und Soziologie für die „soft facts“ – eine idiosynkratische Zuordnung[31], die im wissenschaftlichen Bereich niemals akzeptiert worden ist.

Insgesamt – so wurde argumentiert – ist das KFS also nicht als wissenschaftsbasiertes Führungskonzept zu verstehen, sondern als selektives, zugespitzt formuliert, als ideologisches Konstrukt. Im Vordergrund stehen die erzieherischen Absichten der Autoren – die Abwehr des „patriachalischen Führungsstils“, die Überzeugungsanstrengungen bezüglich des „kooperativen Führungsstils“ und ein damit einhergehendes betriebswirtschaftlich-rationalistisch verkürztes Organisations- und Entscheidungsverständnisses. Innerhalb der Polizei der 1970er- und 1980er-Jahre war dieses Programm ein Fortschritt, bezogen auf die mögliche Einbettung der zu dieser Zeit verfügbaren wissenschaftlichen, insbesondere sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse ein Rückschritt.

Indem das KFS sich selbst das Attribut „wissenschaftlich“ attestierte und zugleich als amtliche „Verhaltensvorschrift“ quasi einen Gesetzescharakter beanspruchte, konnte sie zur kanonisierten Führungs-„Lehre“ avancieren. Die problematischen Folgen[32] sind:

[31]… die allerdings im Zuge der Verbetriebswirtschaftlichung des grassierenden Beratungsdiskurses immer noch eine breite Selbstverständlichkeit besitzt.

[32]Sicher hatte das KFS nicht nur „problematische“ Folgen. Die entscheidenden positiven Folgen waren: Nach innen konnte die Polizeispitze deutlich machen, dass der autoritäre Führungsstil der Restaurationszeit nicht mehr erwünscht war; nach außen konnte gegenüber der Gesellschaft signalisiert werden, dass die Polizei sich an den zentralen Werten des Grundgesetzes orientierte.

- Ein Diskurs, eine kritische-reflexive Verständigung über das Thema „Führung“ und alle damit einhergehenden Wissensgebiete wird entmutigt – denn diese „Lehre“ reklamiert Monopolstellung und finale Gültigkeit; alles ist bereits gesagt und es bedarf keiner weiteren Auseinandersetzung.
- Eine kanonisierte Lehre hat konservierenden bzw. einen konservativen Charakter: Neue Fragestellungen, Veränderungen im Berufsfeld, in der Organisation, in der Zusammensetzung des Personals, dem Einsatz von Technik usw. können im Rahmen dieser finalisierten Rede nicht berücksichtigt werden.
- Das KFS als kanonisierte Lehre immunisierte sich auch gegenüber den verwaltungswissenschaftlichen und polizeikritischen Forschungen ihrer Zeit. Wo beispielsweise eine kritische Rechtswissenschaft, eine kritische bzw. sozialwissenschaftliche Kriminologie (man könnte sagen: eine frühe Polizeiwissenschaft – über polizeiliches Handeln, z. B. im Sinne von Etikettierungspraktiken wie z. B. des „Labeling-Approaches“ (s. Feest und Blankenburg 1972; Brusten 1971; Feest und Lautmann 1971) forschte, braucht die Polizei selbst sich nicht öffnen: Denn sie hatte ja bereits eine „wissenschaftliche“ und „am Grundgesetz orientierte“ Führungslehre, die weiterer Praxisforschung und kritischer Selbstverständigung nicht bedurfte. In diesem Sinne nimmt das KFS auf die hier genannten Autoren keinerlei Bezug, obwohl sich hieraus wichtige Fragestellungen für eine kooperative Führungspraxis ergeben hätten.
- Eine weitere Folge der Kanonisierung: Das KFS koppelt sich bereits ab den 1980er-Jahren von sozialwissenschaftlichen und psychologischen (v. a. kommunikationspsychologischen und attributionstheoretischen) Führungsansätzen ab. Das KFS verkapselt sich gewissermaßen als polizeiexotisches Unikat, von dem im Laufe der Zeit schließlich nicht mehr als eine moralische Rede (in Form der „Sechs Elemente“) übrig bleibt. Ein verstehender-analytischer Charakter wird dem KFS immer weniger zugetraut.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich nun aus dieser Dekonstruktion des KFS für ein soziologisch informiertes Führungsverständnis ziehen?

Für die theoretische Dimension haben wir deutlich gemacht, dass die Soziologie erklärungsmächtigere Konzepte anbieten kann als die normativen Modelle der BWL und einer (auch in der Psychologie längst) veralteten Motivationspsychologie.

In praktischer Hinsicht ist für ein soziologisch informiertes Führungsverständnis das vollmundige Erfolgsversprechen hinsichtlich der Gestaltbarkeit der Organisation, der Führungsinteraktion sowie der Motivierbarkeit des einzelnen Mitarbeiters natürlich nicht haltbar. Noch naiver erscheint aus soziologischer Sicht die Annahme, dass – wie beim KFS – ein amtlicher Erlass im Format einer sog. „Verhaltensvorschrift“ einen wirklich nachweisbaren Effekt auf die Führungspraxis in der Alltagsorganisation haben könnte.[33]

[33]Untersuchungen, die kooperatives Führungsverhalten in der Polizei als Effekt der Implementation des KFS beschreiben wollen, sind in soziologischer Perspektive nicht haltbar. Ihnen fehlt die i. d. R. die berufssoziologische Perspektive, die einleuchtender erklären kann, warum kooperative Aushandlungsprozesse zwischen Dienstgruppenleitern und Mitarbeitern die Regel sind und strukturell bedingt auch sein müssen.

Als Leitbild zur Kommunikation nach außen und innen hat das KFS sicher eine legitimatorische Wirkung gehabt. Aber wie viele „Proverbs of Administration“ (Simon 1946) auch, ist es kaum imstande das Führungshandeln in komplexen Situationen unmittelbar anzuleiten. Am naheliegendsten ist der Nutzen des KFS für die mikropolitischen Beschaffung von Legitimation hinsichtlich des eigenen Führungshandelns: etwa zur Oberhandsicherung im Umgang mit Mitarbeitern (das eigene Handeln lässt sich dann als „kooperativ, partizipativ, geprägt von einem positiven Menschenbild“ usw. deklarieren) (s. Nienhüser 2002) oder als pastorale Note bei dienstlichen Kundgaben und öffentlichen Erklärungen. Selbstverständlich gibt es neben der mikropolitischen oder dekorativen Verwendung des KFS auch inspirierende und punktuell praxisanleitende Effekte: So zum Beispiel, wenn Führungskräfte des höheren Dienstes, geleitet vom KFS-zentralen Begriff der „Delegation“ sich im Zuge des New-Public-Management besonders für das Management by Objectives interessiert haben (Barthel 2008, S. 401 f). Aber auch hier ging es eher um eine Ver-Wendung (im Sinne von um-wenden, biegen, beugen, basteln usw.), oder wie Beck und Bonß (1989, S. 7–46) es bezüglich der Ver-Wendung sozialwissenschaftlichen Wissens durch Praktiker formulieren: um ein „Ergebnispflücken und –picken“, statt um Adaption.

Ein soziologisch informiertes Führungsverständnis wird statt der Behauptung unmittelbarer Praxisrelevanz sich eher für die Praxis selbst interessieren – d. h. Praxis beforschen und in Erfahrung bringen wollen, wie tatsächlich im Organisationsalltag geführt wird. Diese praktisch orientierte Führungsforschung muss dann – ähnlich wie die polizeiwissenschaftlichen Forschungen zur Berufspraxis – a) in das theoretische Konzept wiederum einfließen, b) aber auch in der Lehre (in der Aus- und Fortbildung des gehobenen und höheren Dienstes) verwendet werden.

Lehre heißt in diesem Zusammenhang dann nicht mehr die Predigt eines normativen Kanons und die Vermittlung von Führungs-, Organisations- und Motivationstools im Sinne des KFS, sondern die reflexive Auseinandersetzung mit der je eigenen Führungspraxis bzw. den Erfahrungen des Geführt-Werdens. Hier liefern die Forschungsergebnisse aus der polizeilichen Führungswirklichkeit wichtige Bilder und Ergebnisse, die gemeinsam mit einem soziologischen Theorieangebot, die Chancen und Grenzen von Führung in konkreten Situationen ausleuchten können. Statt Belehrung im Modus des klassischen Lehr-Lern-Kurzschluss (Holzkamp 1993) sind dann Methoden der erwachsengerechten Ermöglichungsdidaktik (Arnold und Schüßler 2013) angeraten – etwa in der Form von Planspielen oder Szenarien (Heidemann 2006, S. 167–195), die nicht nur erfahrungsorientiert sind, sondern zugleich wirksame Anschlussmöglichkeiten für gehaltvolle Theorieangebote eröffnen. Der Akademisierung der Ausbildung in der Polizei kann damit also Rechnung getragen werden.

Abschließend wollen wir das KFS und ein soziologisch informiertes Führungsverständnis tabellarisch und kontrastierend gegenüberstellen (siehe Tab. 2.1).

Tab. 2.1 KFS. Soziologisch informiertes Führungsverständnis

	KFS	Soziologisch informiertes Führungsverständnis
Theorie	„Hard facts" bzw. Organisationsbezogene Theorie: BWL „Soft facts" bzw. Interaktions- und personenbezogene Theorie: Psychologie (an letzter Stelle Soziologie)	Organisations- und Interaktionsbezogen: Soziologie BWL und Psychologie werden als eher normative Diskurse bewertet
Praxisrelevanz	KFS als amtlicher Erlass und Verhaltensvorschrift KFS als Erfolgsgarantie für Führungskräfte	Beforschung der tatsächlichen Führungspraxis
Lehren und Lernen	„Trichter-Lehren" durch Führungslehrer Vermittlung der Sechs Elemente und Motivations- bzw. Führungs-Tools	Ermöglichungsdidaktik (Arnold 2003), insbesondere Lernarrangements wie Planspiele und Szenarien (Heidemann 2006)

Literatur

Altmann R, Berndt G (1982) Grundriss der Führungslehre 1 – Grundlagen kooperativer Führung. 2. Aufl.

Altmann R, Berndt G (1983) Grundriss der Führungslehre 2 – Führen in der Organisation. 2. Aufl.

Arnold R, Schüßler I (2003) Ermöglichungsdidaktik – Erwachsenenpädagogische Grundlagen und Erfahrungen. Schneider, Hohengehren

Baecker D (2012) Organisation und Störung. Suhrkamp, Frankfurt a. M.

Baecker D (2015) Postheroische Führung – Vom Rechnen

Barthel C (2006) Dimensionen professioneller Führung – Organisationstheoretische Grundlinien für eine Führungslehre in der Polizei. In: Barthel C, Christe-Zeyse J, Heidemann D (Hrsg) Professionelle Führung in der Polizei – Jenseits des Führungsmythos und technokratischer Managementansätze. S 71–127

Barthel C (2008) New public management – symbolischer Ausdruck der Elitenzirkulation im höheren Vollzugsdienst der Polizei. In: Fisch R, Müller A, Beck D (Hrsg) Veränderungen in Organisationen – Stand und Perspektiven. VS Verlag, Wiesbaden, S 377–415

Barthel C (2010) Das Kooperative Führungssystem. Die Polizei 2010(2):41–48

Barthel C, Heidemann D (2014) KFS? KFS 2.0. In: Barthel C, Heidemann D (Hrsg) Führung professionalisieren – Perspektiven der Modernisierung des Kooperativen Führungssystems in der Polizei. S 14–57

Barthel C, Heidemann D (2016) Autorität. Das implizite Wissen von Vorgesetzten und Nachgeordneten um den Führungserfolg. In: Grutzpalk J (Hrsg) Polizeiliches Wissen – Formen, Austausch, Hierarchien. Verlag für Polizeiwissenschaften, Frankfurt a. M., S 158–199

Bass BM (1991) From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. Org Dyn 18(3):19–31

Bateson G, Jackson DD, Haley J et al (1969) Schizophrenie und Familie. Beiträge zu einer neuen Theorie. Suhrkamp, Frankfurt a. M.

Beck U, Bonß W (Hrsg) (1989) Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung – Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
Behr R (2000) Cop Culture. Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei, 2. Aufl. VS Verlag, Wiesbaden
Berger U, Bernhard-Mehlich I (2006) Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser A, Ebers M (Hrsg) Organisationstheorie. Kohlhammer, Stuttgart, S 169–215
Berghaus M (2011) Luhmann leicht gemacht. Böhlau, Köln
Blessin B, Wick A (2014) Führen und führen lassen. Böhlau, Wien
Böhle F, Voß G, Wachtler G (Hrsg) (2010) Handbuch Arbeitssoziologie. VS Verlag, Wiesbaden
Brunsson N (1989) The organizaion of hypocrisy. Talk, decision and actions in organizations. Chichester, New York
Brusten M (1971) Determinanten selektiver Sanktionierung durch die Polizei. In: Feest J, Lautmann R (Hrsg) Die Polizei. Soziologische Studien und Forschungsberichte. Westdeutscher Verlag, Opladen, S 31–70
Büchner S (2014) Das Reservepolizeibataillon 101 als totale Organisation? Versuch einer graduellen Reformulierung von Totalität1; working papers. http://www.unibielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Buechner-Stefanie-2014-Working-Paper-Totale-Organisationen-Bielefeld-FINAL.pdf
Cohen MD, March JG, Olsen JP (1976) People, problems, solutions, and the ambiguity of relevance. In: March JG, Olsen JP (Hrsg) Ambiguity and choice in organizations. Bergen, S 24–37
Crozier M, Friedberg E (1979) Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Athenäum, Königstein/Ts
Cyert RM, March JG (1963) A behavioral theory oft the Firm. Prentice-Hall, Englewood Cliffs
Feest J, Blankenburg E (1972) Die Definitionsmacht der Polizei. Strategien der Strafverfolgung und soziale Selektion. Westdeutscher Verlag, Opladen
Feest J, Lautmann R (Hrsg) (1971) Die Polizei. Soziologische Studien und Forschungsberichte. Westdeutscher Verlag, Opladen
Grunow D, Hegner F (1972) Überlegungen zur System-Umwelt-Problematik anhand der Analyse des Verhältnisses zwischen Organisation und Publikum. ZS für Soziologie 1(3):209–224
Hacker W (2009) Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit. Pabst Science, Lengerich
Heidemann D (2006) Das Medienszenario – ein Fallbeispiel für die Arbeit mit Lernumgebungen in der Aus- und Fortbildung von Führungskräften der Polizei. In: Barthel C, Christe-Zeyse J, Heidemann D (Hrsg) Professionelle Führung in der Polizei – Jenseits des Führungsmythos und technokratischer Managementansätze. S 167–195
Heidemann D (2009) Dienstliche Beurteilung – ein (un-)mögliches Instrument der Personalentwicklung? In Barthel C (Hrsg) Personalentwicklung als Führungsaufgabe in der Polizei. Richard Boorberg, Stuttgart, S 150–173
Holzkamp K (1993) Lernen. Subjektwissenschaftliche Grundlegung. Campus, Frankfurt a. M.
Kets de Vries MFR (1989) Chef-Typen – zwischen Charisma, Chaos, Erfolg und Versagen. Gabler, Wiesbaden
Kirsch W (1997) Betriebswirtschaftslehre – eine Annäherung aus der Perspektive der Unternehmensführung. Kirsch, München
Klatetzki T (2005) Professionelle Arbeit und kollegiale Organisation – eine symbolisch interpretative Perspektive. In: Klatetzki T, Tacke V (Hrsg) Organisation und profession. VS Verlag, Wiesbaden, S 221–253
Kommunale Gemeinschaftsstelle (KGSt) (1993) Das neue Steuerungsmodell. Begründungen. Konturen. Umsetzungen. KGSt-Bericht Nr. 5/93, Köln
Kühl S (2011) Organisationen – eine sehr kurze Einführung. VS Verlag, Wiesbaden

Kühl S, Schnelle W (2001) Macht gehört zur Organisation wie die Luft zum leben – Macht und Machtspiele in Veränderungsprozessen. Metaplan, Quickborn
Luhmann N (1964) Funktion und Folgen formaler Organisation. Duncker & Humblot, Berlin
Luhmann N (1966) Theorie der Verwaltungswissenschaft – Bestandsaufnahme und Entwurf. Köln
Luhmann N (1975) Sinn als Grundbegriff der Soziologie. In: Habermas J, Luhmann N (Hrsg) Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Suhrkamp, Frankfurt a. M., S 25–101
Luhmann N (2000) Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag, Opladen
March JG (1976) The technology of foolishness. In: March JG, Olsen JP (Hrsg) Ambiguity and choice in organizations. Bergen, S 69–81
March JG, Simon HA (1958) Organizations. New York
Mayntz R (1963) Soziologie der Organisation. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg
Mayntz R (1985) Soziologie der öffentlichen Verwaltung. UTB, Basel (Erstausgabe 1978)
Mensching A (2008) Gelebte Hierarchien – Mikropolitische Arrangements und organisationskulturelle Praktiken am Beispiel der Polizei. VS Verlag, Wiesbaden
Mintzberg H (1973) The nature of managerial work, New York
Mintzberg H (1975) The manager's job: folklore and fact, Harvard Business Review
Mintzberg H (1991) Mintzberg über Management – Führung und Organisation, Mythos und Realität. Gabler, Wiesbaden
Neuberger O (2002) Führen und führen lassen. Lucius & Lucius, Weinheim
Nienhüser W (2002) Das schlechte Wissen verdrängt das gute oder: Warum setzen sich bestimmte sozialwissenschaftliche Paradigmen und Managementkonzepte in der Unternehmenspraxis gegen andere durch?In: Pankoke E (Hrsg) Wert- und Wissensmanagement – Motivationsprobleme und Evaluationsprozesse. Essen, S 31–53
Sander T (2014) Soziale Ungleicheit und Habitus als Bezugsgrößen professionellen Handelns: Berufliches Wissen, Inszenierung und Rezeption von Professionalität; in: ders.: Habitussensibilität. Eine neue Anforderung an professionelles Handeln. Springer VS, Wiesbaden, S 9–36
Schimank U (2005) Die Entscheidungsgesellschaft – Komplexität und Rationalität der Moderne. VS Verlag, Wiesbaden
Schön Donald A (1983) The reflective practitioner: how professionals think in action. Basic Books, New York
Schulz von Thun F (1989) Miteinander Reden – Störungen und Klärungen. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg
Simon HA (1946) The Proverbs of administration. Public Adm Rev 6(1):53–67
Sofsky W, Paris R (1994) Figurationen sozialer Macht – Autorität, Stellvertretung, Koalition. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
Szymenderski P (2011) Gefühlsarbeit als Element professioneller Polizeiarbeit? In: Groß H, Schmidt P (Hrsg) Empirische Polizeiforschung XIII. Polizei: Job, Beruf oder Profession? Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt a. M., S 91–110
Szymenderski P (2012) Gefühlsarbeit im Polizeidienst. Wie Polizeibedienstete die emotionalen Anforderungen ihres Berufs bewältigen. Transcript, Bielefeld
Thielmann G, Weibler J (2014) Polizeiliche Führungslehre – Begründung, Gestaltung, Perspektive. Deutsche Polizeiliteratur, Hilden
Thieme W (Hrsg) (1970) Mängel im Verhältnis von Bürger und Staat. Bericht einer Arbeitsgruppe der Deutschen Sektion des Internationalen Instituts für Verwaltungswissenschaften, Köln
Turba H (2014) Soziale Sensibilität in der Berufswelt von Polizeibeamten zwischen programmatischem Anspruch und Alltagsrelevanz. In: Sander T (Hrsg) Habitussensibilität: Eine neue Anforderung an professionelles Handeln. Springer VS, Wiesbaden, S 281–302
Uhlendorff W, Jäger M (2011) Führung in der Polizei: Ein Praxisbezogenes Lehr- und Lernbuch, 5. Aufl. Richard Boorberg, Stuttgart

Watzlawick P, Beavin JH, Jackson DD (1985) Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien, 7. Aufl. Huber, Bern

Watzlawick P, Weakland JH, Fisch R (1988) Lösungen – zur Theorie und Praxis menschlicen Wandels. Huber, Bern

Weibler J (2013) Entzauberung der Führungsmythen. http://www.gbv.de/dms/zbw/770115071.pdf

Wilz SM (2010) Entscheidungsprozesse in Organisationen – eine Einführung. VS Verlag Springer, Wiesbaden

Wilz M (2015) „Aber das spricht man auch immer ab, ne?“ Kommunikation und Entscheidung in der polizeilichen Aufklärungsarbeit. KrimJ 47(2015):112–130

Wimmer R (2009) Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille. Revue für postheroisches Management 4:20–33

Winkler I (2004) Aktuelle theoretische Ansätze der Führungsforschung; Schriften zur Organisationswissenschaft, Nr. 2, Lehrmaterial. http://www.econbiz.de/archiv1/2009/99283_lehr_%20ansaetze_fuehrungsforschung.pdf

http://www.springer.com/978-3-658-10348-4

Führung in der Polizei
Bausteine für ein soziologisch informiertes Führungsverständnis
Barthel, C.; Heidemann, D. (Hrsg.)
2017, X, 267 S. 16 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-10348-4