

Informelles Arbeitshandeln und vertrauensbasiertes Shopfloor-Management

Fritz Böhle und Stephanie Porschen-Hueck

Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht die Rolle informellen Arbeitshandelns im Polizeidienst. Das Informelle wird dabei mit dem Konzept des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns systematisch bestimmt; das wesentliche Merkmal ist demnach, dass sich solche Arbeitsweisen nicht oder nur begrenzt formalisieren und objektivieren lassen. Vor diesem Hintergrund wird das Konzept eines vertrauensbasierten Shopfloor-Managements als Herausforderung und Perspektive für Führung vorgestellt.

Inhaltsverzeichnis

7.1	Informelles Arbeitshandeln – eine allgemeine Bestimmung	185
7.1.1	Erscheinungsformen des Informellen	185
7.1.2	Merkmale des Informellen	185
7.1.3	Erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln	187
7.1.4	Bewältigung kritischer Situationen	188
7.2	Informelles Arbeitshandeln im Polizeidienst	188
7.2.1	Kritische Situationen und Ungewissheit	188
7.2.2	Informelles Arbeitshandeln – Beispiele	190
7.2.3	Informelles Handeln „in“ der Organisation	194
7.2.4	Kontraproduktive Effekte der Formalisierung	195

F. Böhle (✉) · S. Porschen-Hueck
München, Deutschland
E-Mail: fritz.boehle@isf-muenchen.d

S. Porschen-Hueck
E-Mail: stephanie.porschen-hueck@isf-muenchen.de

7.3	Vertrauensbasiertes Shopfloor-Management	197
7.3.1	Anknüpfungen	198
7.3.2	Das Konzept des vertrauensbasierten Shopfloor-Managements	202
7.3.3	Vertrauensbasiertes Shopfloor-Management im Polizeidienst	207
Literatur		212

Führungskräfte sollen die Mitarbeiter anweisen, beurteilen, kontrollieren, unterstützen, beraten und fördern. Hierzu müssen sie wissen, welche Aufgaben die Mitarbeiter haben, unter welchen Bedingungen sie diese bewältigen müssen und welche Ergebnisse sie erzielen. Diese Feststellung scheint trivial, ihre Einlösung ist aber in der Praxis höchst voraussetzungsvoll.

Führungskräfte im mittleren und höheren Dienst der öffentlichen Verwaltung sind nicht wie beispielsweise der Meister im Handwerk unmittelbar in die konkreten Arbeitsprozesse „vor Ort“ eingebunden, sie arbeiten nicht unmittelbar „mit“, sondern sie sind mit übergreifenden Aufgaben der Organisation und des Personaleinsatzes befasst. Dabei beziehen sie sich in ihrer Arbeit nicht nur „nach unten“ auf die Mitarbeiter, sondern auch „nach oben“ auf höhere Ebenen des Managements und des höheren Dienstes. Damit wird die Frage virulent, wie Führungskräfte wissen und wissen können, „was“ und „wie“ ihre Mitarbeiter arbeiten.

Folgt man den Prinzipien der bürokratischen Organisation, so sind in den Behörden die Aufgaben der Mitarbeiter klar definiert, die Bedingungen ihrer Erfüllung festgelegt und die Ergebnisse dokumentierbar und überprüfbar. Auch ohne Wahrnehmung und Kenntnis der jeweils konkreten Arbeit der Mitarbeiter erscheint es demnach möglich zu wissen, „was“ und „wie“ sie arbeiten. Wie Untersuchungen zur Arbeit in der öffentlichen Verwaltung zeigen, können sich jedoch trotz aller bürokratischen Regulierung Beamte und Angestellte – auch auf der „unteren“ Ebene – keineswegs nur auf den strikten Vollzug von Vorschriften beschränken. Verwaltungshandeln erfordert vielmehr besondere subjektive Leistungen, durch die allgemeine Regeln auf den jeweils konkreten Fall bezogen werden (Voß 1988; Treutner und Voß 1986; Treutner et al. 1978). Die folgenden Ausführungen setzen hier an und führen sie weiter; sie befassen sich mit der Rolle informellen Handelns im Polizeidienst und den daraus resultierenden Anforderungen an Führung. Es wird die These vertreten, dass informelles Handeln im Polizeidienst eine wichtige Rolle spielt und sich hieraus besondere Anforderungen an Führungskräfte ergeben, Wissen über die konkreten Arbeitsprozesse und Leistungen ihrer Mitarbeiter „vor Ort“ zu haben. Wir beginnen mit einer allgemeinen Bestimmung informellen Arbeitshandelns (Abschn. 7.1) und zeigen exemplarisch auf, welche Rolle dieses Handeln im Polizeidienst spielt (Abschn. 7.2). Vor diesem Hintergrund wird dann das Konzept des vertrauensbasierten Shopfloor-Managements anhand eines Beispiels aus der Industrie vorgestellt, das sich in den Polizeidienst übertragen lässt (Abschn. 7.3).

7.1 Informelles Arbeitshandeln – eine allgemeine Bestimmung

7.1.1 Erscheinungsformen des Informellen

Bereits seit den 1930er-Jahren wurde das Informelle in der Arbeit zu einem festen Bestandteil der Arbeitssoziologie und -psychologie. Die Aufmerksamkeit richtet sich dabei primär auf das menschliche Bedürfnis nach sozialen Beziehungen „neben“ den technisch-organisatorischen Aufgaben und Abläufen (Mayo 1933). In weiteren Untersuchungen wurde das Informelle auf Handlungsweisen bezogen, in denen sich ein Widerstand der Arbeitskräfte gegenüber ihrer Behandlung als bloßer Produktionsfaktor ausdrückt (Volmerg et al. 1986; Wolf 1999). Ebenfalls in einer solchen interessenpolitischen Perspektive wurde die Bedeutung informeller Beziehungen zwischen Unternehmensleitung/Management und Mitarbeitern bei der Auseinandersetzung über allgemeine Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen aufgezeigt (Kotthoff und Reindl 1990; Hildebrandt, Seltz 1989; Artus et al. 2006). Organisationssoziologische und -psychologische Forschungen betrachten das Informelle aber auch als ein unvermeidbares und zugleich notwendiges Korrelat zu den formell geregelten Abläufen. Der Blick richtet sich hier auf die Diskrepanz zwischen der Allgemeinheit und Abstraktion formeller Regeln einerseits und der Mannigfaltigkeit der jeweils konkreten Gegebenheiten andererseits (Ortmann 2003; Strauss 1978; Luhmann 1964).¹ Hieran anknüpfend und weiterführend betrachten wir das Informelle im Folgenden unmittelbar „im“ Arbeitsprozess und somit in seiner Rolle bei der Bewältigung von Arbeitsaufgaben und -anforderungen. In diesem Sinn sprechen wir von informellem Arbeitshandeln.

7.1.2 Merkmale des Informellen

Bei der Betrachtung des Informellen in der Arbeitswelt und in Organisationen wird dieses überwiegend negativ und als das nicht formell Geregelte bestimmt. Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass das Informelle durch die Mitarbeiter selbst hervorgebracht wird und werden muss. Das formell Geregelte erscheint in dieser Perspektive als das „von oben“ Vorgegebene, im Unterschied zum Informellen, das durch die Selbsttätigkeit der Mitarbeiter „von unten“ hervorgebracht wird. Dies ist ohne Zweifel ein wichtiges Merkmal des Informellen. Es ist aber nur bei hochgradig geregelten und standardisierten Arbeitsprozessen ein Unterscheidungsmerkmal gegenüber dem formell Geregelten. Bei neuen Formen der Unternehmensorganisation und -steuerung, die auf eine Dezentralisierung von Verantwortung abzielen, ist eine solche Charakterisierung nicht (mehr) trennscharf.

¹Siehe ausführlicher zur Betrachtung des Informellen in der wissenschaftlichen Diskussion Böhle 2014; Bolte und Porschen 2006, S. 29 ff.

Die Eigentätigkeit der Mitarbeiter wird hier gerade auch durch die formelle Organisation ermöglicht und auch eingefordert (Moldaschl und Voß 2003). Wir bezeichnen daher im Folgenden ein informelles Handeln nicht mehr nur als ein außerhalb des formell Geregelten und selbsttätig stattfindendes Handeln (wie beispielsweise der kleine Dienstweg). Wesentlich ist vielmehr, dass es sich hierbei um eine nicht objektivierbare und formalisierbare Handlungsweise handelt, die sich einer formellen Regelung entzieht. Ein Beispiel hierfür sind Entscheidungen, die aufgrund eines bestimmten Gespürs oder Gefühls getroffen werden, ohne dass sie rational-verstandesmäßig begründet werden können.

Eine in dieser Weise präzisere Bestimmung informellen Arbeitshandelns erfolgt mit der Unterscheidung in ein objektivierendes und ein subjektivierendes Arbeitshandeln (vgl. Böhle 2013a). Die Bezeichnung objektivierend bezieht sich dabei auf ein Handeln, das dem bisher vorherrschenden Verständnis von Arbeit als ein planmäßig-rationales Handeln entspricht. Kennzeichnend hierfür ist die Orientierung an rational begründbarem, explizierbarem Wissen und Regeln sowie eine dem praktischen Vollzug des Handelns vorausgehende Entscheidung und Planung des praktischen Handelns.²

Sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft wird zumeist davon ausgegangen, dass das Arbeitshandeln ein planmäßig-rationales, objektivierendes Handeln ist bzw. sein sollte. Abweichungen hiervon werden dementsprechend als unzulänglich und fehlerhaft betrachtet. Wie empirische Untersuchungen in unterschiedlichen Arbeitsbereichen jedoch zeigen, werden Ziele und Ergebnisse im Arbeitsprozess nicht nur durch ein objektivierendes Arbeitshandeln erreicht (vgl. Böhle 2016). Es wird vielmehr auch erfahrungsgeleitet-subjektivierend gehandelt. Der Begriff „subjektivierend“ bezieht sich dabei auf die Orientierung an subjektgebundenen Erfahrungen, Empfinden und Erleben sowie auch einer Beziehung zur Umwelt, bei der diese „als“ bzw. „wie“ ein Subjekt wahrgenommen wird, dessen Verhalten nicht vollständig determiniert und berechenbar ist. Der Begriff „erfahrungsgeleitet“ betont die besondere Rolle der unmittelbaren sinnlichen Wahrnehmung und Erfahrung. Er bezieht sich nicht primär auf Erfahrung im Sinne eines in der Vergangenheit angesammelten Erfahrungsschatzes, sondern richtet sich auf den Prozess des Erfahrens und Erfahrung-Machens. Neben empirischen Untersuchungen wird das Konzept des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handelns auch durch unterschiedliche theoretische Ansätze begründet, die zeigen, dass „Abweichungen“ von einem planungsgeleitet-objektivierenden Handeln nicht per se unzulänglich und fehlerhaft sind. Zu nennen sind insbesondere die Konzepte zu situiertem Handeln (Suchman 1987/2007), zu analogem und synthetischem Denken (Sternberg, Wagner 1986; Schön 1983/2002), zu implizitem Wissen (Polanyi 1985) und der auf implizitem

²Die sequenzielle Abfolge von Entscheiden/Planen und praktischem Vollzug besteht nicht nur dann, wenn dies organisatorisch und personell getrennt ist – wie beispielsweise bei der tayloristischen Arbeitsorganisation. Es gilt dies vielmehr gerade als ein besonderes Merkmal selbstverantwortlichen, autonomen Handelns. Max Weber hat dies idealtypisch als zweckrationales Handeln bezeichnet (Weber 1921/1924/1956/1972, S. 18).

Wissen und praktischem Können beruhenden „Könnerschaft“ (Neuweg 1999) sowie leiblich-empfindender und spürender Wahrnehmung (Merleau-Ponty 1966; Schmitz 1978). Das Konzept des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handelns knüpft an diese Forschungen an und verbindet sie.

7.1.3 Erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln

Im Unterschied zu einem planungsgeleitet-objektivierenden Handeln weist das erfahrungsgeleitet-subjektivierende Handeln vier Eigenschaften auf (vgl. Böhle 2009): An Stelle des Grundsatzes „erst entscheiden/planen und dann praktisch handeln“ werden Ziele des Handelns und Wege, um diese zu erreichen, im und durch praktisches Handeln eruiert und festgelegt. Ein solches Vorgehen erfolgt dialogisch-interaktiv und explorativ. Man tritt dementsprechend „in einen Dialog“ mit den Dingen. Aktion und Reaktion in Entscheidungen um praktisches Handeln sind unmittelbar verschränkt und bilden einen kontinuierlichen Fluss. Um in dieser Weise vorzugehen, ist eine sinnliche Wahrnehmung erforderlich, die sich nicht nur auf Informationen richtet, die präzise und exakt definiert sind. Eine wesentliche Rolle spielen vielmehr diffuse, vielschichtige Eigenschaften und Wirkungsweisen konkreter Gegebenheiten wie etwa Geräusche bei technischen Prozessen oder die Atmosphäre in einem Raum und Stimmung in einer Gruppe. Diese werden empfindend und spürend wahrgenommen, wie beispielsweise ein Ablauf als „stimmig“ oder eine Atmosphäre als „entspannt“ oder „erdrückend“. Ein solches Empfinden und Spüren bezieht sich nicht nur auf ein „inneres“ Erleben, sondern informiert über „äußere“ Gegebenheiten. Begleitet wird eine solche Wahrnehmung durch ein assoziatives und bildhaftes Denken; im Unterschied zu einer distanzierten Reflexion über das praktische Handeln ist das Denken „in“ das praktische Handeln eingebunden. Und schließlich beruht das subjektivierende Handeln auf einer Beziehung zur Umwelt, die sich durch Nähe, Einheit und Verbindung auszeichnet.³

Diese Merkmale erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handelns haben zur Folge, dass es sich nicht objektivieren und formalisieren lässt. Es ist in seiner Struktur informell. Polanyi hat in diesem Sinne implizites Wissen mit der Feststellung charakterisiert, dass wir mehr wissen, als wir sagen können (Polanyi 1985). Beim subjektivierenden Handeln lassen sich dementsprechend weder vom Handelnden selbst noch von anderen bestimmte Regeln und Verfahren festlegen. Die konkreten Handlungsvollzüge sind rational-verstandesmäßig nicht oder nur begrenzt nachvollziehbar und begründbar. Gleichwohl ist es aber im Rahmen von „Communities of Practice“ (Wenger 1998) sehr wohl möglich, wechselseitig ein solches Handeln und das damit verbundene Wissen nachzuvollziehen, zu beurteilen und zu kommunizieren (Porschen 2008).

³Siehe hierzu ausführlicher Böhle 2009.

7.1.4 Bewältigung kritischer Situationen

Vorliegende Untersuchungen zeigen den Stellenwert des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handelns vor allem im Zusammenhang mit der Bewältigung von Situationen auf, in denen nicht kontrollierbare Unwägbarkeiten und Ungewissheit bestehen bzw. entstehen. Typisch hierfür sind sogenannte „kritische Situationen“ (Schulze 2001, S. 67), in denen Ereignisse auftreten, die zum einen ex ante nicht vorhersehbar und kontrollierbar und über die zum anderen – wenn überhaupt – nur begrenzt eindeutige und exakte Informationen über maßgebliche Einflussgrößen und Wirkungszusammenhänge verfügbar sind. Des Weiteren muss in solchen Situationen in der Regel unter Zeitdruck gehandelt werden, wodurch selbst dann, wenn ausreichende Informationen verfügbar wären, eine rationale Analyse und Abwägung kaum möglich ist. Schließlich handelt es sich nicht um stabile, sondern dynamische Situationen, die sich durch schleichende und sich wechselseitig aufschaukelnde Instabilitäten auszeichnen. Eine zu einem bestimmten Zeitpunkt getroffene Entscheidung kann sich zu einem anderen Zeitpunkt als nicht (mehr) angemessen erweisen. Solche Situationen werden in der Arbeitswelt mit fortschreitender Technisierung, Planung und wissenschaftlicher Analyse keineswegs zu einer Ausnahme oder verschwinden gänzlich. Eher scheint infolge zunehmender Komplexität technischer Prozesse, Dezentralisierung, Dynamik und Offenheit von Organisationen sowie der Ausweitung von Dienstleistungs- und Projektarbeit das Gegenteil der Fall (Böhle 2013b).

7.2 Informelles Arbeitshandeln im Polizeidienst

Zu dem zuvor ausgeführten informellen Arbeitshandeln liegen im Polizeidienst bisher keine empirischen Untersuchungen vor. In vorliegenden Arbeiten zum Polizeidienst finden sich hierauf aber gleichwohl Hinweise. Im Folgenden werden wir solche Hinweise aufgreifen und sie mithilfe unserer Erkenntnisse zu erfahrungsgeleitet-subjektivierendem Handeln in anderen Arbeitsbereichen näher betrachten. Die folgenden Ausführungen sollen auch dazu anregen, die genannten Beispiele durch eigene Erfahrungen zu ergänzen.

Dazu diskutieren wir zunächst die Rolle von Unwägbarkeiten und Ungewissheiten im Polizeidienst (Abschn. 7.2.1) und widmen uns anschließend unterschiedlichen Erscheinungsformen informellen Arbeitshandelns im Polizeidienst (Abschn. 7.2.2).

7.2.1 Kritische Situationen und Ungewissheit

Wie schon erwähnt, zeigen Untersuchungen zur Arbeit in der öffentlichen Verwaltung, dass sich die Angestellten und Beamten keineswegs auf die Anwendung von Vorschriften beschränken können. Es sind darüber hinaus besondere subjektive Eigenleistungen notwendig, um allgemeine Regeln auf den konkreten Fall zu beziehen. Auch Untersuchungen zur Polizei betonen, dass die Polizeibediensteten im Spannungsfeld „von

bürokratischer Formalisierung und situativen Anforderungen“ agieren und immer wieder „mit Einzelfällen konfrontiert sind“, für die es keine vorgefertigten Standardlösungen gibt (Szymenderski 2012, S. 348). Im Besonderen ist dies der Fall, wenn nicht kontrollierbare und nicht vorhersehbare Unwägbarkeiten und Ungewissheiten auftreten.⁴ Wie Peggy Szymenderski in ihrer Untersuchung über emotionale Belastungen im Polizeidienst feststellt, sind für Polizeibedienstete im Streifendienst vor allem „Unsicherheiten und begrenzt kontrollierbare Rahmenbedingungen sowie unerwartete Anforderungen“ konstitutiv (Szymenderski 2012, S. 351). Dies ist auch ohne weitere empirische Belege nachvollziehbar und plausibel. Der Streifendienst agiert nicht primär „in“ der (Polizei-) Organisation, sondern an der Grenze der Organisation zur Umwelt bzw. anderen gesellschaftlichen Lebensbereichen. Diese liegen jedoch – vor allem in demokratisch verfassten Gesellschaften – nur begrenzt im unmittelbaren Einflussbereich der Polizei. Der Polizeidienst agiert daher in einem Umfeld, das durch die Polizei selbst nur begrenzt kontrollierbar ist. Dabei arbeiten Polizeibedienstete nicht nur und primär mit materiellen und immateriellen Gegenständen. Ihre Arbeit bezieht sich vielmehr wesentlich auf Menschen. Sie weist daher Merkmale von Dienstleistungsarbeit an der Schnittstelle zu Kunden und Klienten auf. In der neueren Forschung wird hier der Umgang mit Unwägbarkeiten und Ungewissheit und die Notwendigkeit eines informellen Handelns – so wie es zuvor systematisch bestimmt wurde – als ein besonderes Merkmal herausgestellt (Böhle et al. 2015). Es bestehen zwar Vorschriften und soziale Normen, die vorgeben, wie sich die Bürger gegenüber der Polizei zu verhalten haben, ein regelkonformes Verhalten der Bürger ist jedoch trotz Androhung von Sanktionen und Gewaltmonopol nicht grundsätzlich gewährleistet. Des Weiteren ist auch bei der Überwachung allgemeiner Vorschriften – von der Verkehrskontrolle bis zur Schlichtung von Streitigkeiten und Fahndung im Zusammenhang von Straftaten – die Erkennung und Beurteilung, ob und in welchem Ausmaß im konkreten Fall ein Regelverstoß vorliegt, keineswegs immer eindeutig und häufig auch nicht unmittelbar wahrnehmbar.

Dabei bleibt vor allem in Gefahrensituationen wenig Zeit zum ausführlichen Analysieren und Nachdenken. Schnelle Entscheidungen und schnelles Handeln sind erforderlich. „Polizeiliche Lagen ergeben sich spontan, beispielsweise wenn sich bei einer Personenprüfung herausstellt, dass der- oder diejenige durch Haftbefehl gesucht wird“ (ebd., S. 293). Die Entscheidungs- und Handlungssituation für den Polizeidienst weist in diesen Fällen die gleichen Merkmale auf wie die in anderen Arbeitsbereichen festgestellten „kritischen“ Situationen, in denen aufgrund von Zeitdruck sowie unzureichenden und uneindeutigen Informationen ein planmäßig-rationales Handeln nicht oder nur sehr begrenzt möglich ist (Schulze 2001, S. 67 ff.). Der Rückgriff auf eingespielte Routinen – so wie er für Risikosituationen im Flugverkehr u. Ä. empfohlen wird (vgl. Dietrich 2003) – erweist sich hier oft nicht nur als hilfreich, sondern auch „als hinderlich“, da dies eine „situationsbezogene

⁴Wie Szymenderski feststellt, ist der Umgang mit Unsicherheiten und Unklarheit bisher kein expliziter Gegenstand polizeiwissenschaftlicher Forschung (Szymenderski 2012, S. 92).

Anpassung des Handelns [...]“ erschweren kann (Dietrich 2003, S. 295; vgl. Strohschneider 2007). Solche kritischen Situationen können gerade auch „im Zusammenhang mit geordneten und planmäßig ablaufenden Prozessen – beispielsweise bei Großveranstaltungen wie Fußballspielen oder Demonstrationen – [...] auftreten, und zwar unerwartet hinsichtlich der sachlichen Ausprägung und ihres Zeitpunktes“ (Strohschneider 2007, S. 294).

Auch in anderen Aufgabenbereichen des Polizeidienstes wie speziell der Kriminalpolizei sind solche Situationen der Ungewissheit, bei gleichzeitigem Druck, schnell zu entscheiden und zu handeln, keine Seltenheit.⁵ Und schließlich müssen gerade auch Vorgesetzte oftmals trotz Ungewissheit entscheiden. „Die Polizei kann und muss unter bestimmten Umständen in die Grundrechte von einzelnen Bürgerinnen und Bürgern eingreifen“ (Strohschneider 2007, S. 352), wobei die Vorgesetzten die Verantwortung für solche Maßnahmen tragen und sich aufgrund fehlender Informationen auf die Situations einschätzung ihrer Einsatzkräfte vor Ort verlassen müssen.

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden empirische Befunde mit Hinweisen auf das informelle Handeln im Polizeidienst angeführt.

7.2.2 Informelles Arbeitshandeln – Beispiele

Ermessensspielraum bei Ordnungswidrigkeiten

Untersuchungen zur Herstellung von polizeilichem Erfolg kommen zu dem Ergebnis, dass bei Ordnungswidrigkeiten, im Unterschied zu Straftaten, es für die Polizei „schädlich“ wäre, wenn bestimmte Normverletzungen nicht geduldet werden (Girtler 1980, S. 90 ff.) So kann beispielsweise bei einem falsch geparkten Wagen eine mündliche Verwarnung ausreichen und gegebenenfalls auch eine größere Wirkung erzielen, wenn die Missachtung des Parkverbots aus Nachlässigkeit oder Fehlinformation und nur kurzfristig erfolgt ist. Der Polizeibedienstete muss sich bei der Entscheidung, ob es lediglich bei einer mündlichen Verwarnung bleibt, jedoch auf seine Einschätzung sowohl der Situation als auch des jeweils Betroffenen stützen.

Dass eine großzügige Anwendung und Auslegung von Vorschriften nicht nur aus Nachsichtigkeit, Bürgerfreundlichkeit oder gar Nachlässigkeit resultiert, sondern auch mit einem polizeilichen Eigeninteresse verbunden ist, kommt in der auf Schilderungen von Polizeibediensteten beruhenden Feststellung zum Ausdruck: „Um schwerwiegende Sachverhalte oder Straftaten aufzuklären, ist es manchmal nötig, bei belanglosen Ordnungswidrigkeiten auch mal ein Auge zuzudrücken, und dadurch das Vertrauen und letztlich die Bereitschaft der Bevölkerung zur Mithilfe bei der Kriminalitätsbekämpfung nicht zu verlieren“ (Szymenderski 2012, S. 180).

⁵Siehe hierzu ausführlich die folgenden Ausführungen zur Ermittlung.

Schlichtung von Streitigkeiten

Der Polizeibedienstete soll sachlich und distanziert sein, um Willkürhandlungen aus persönlichem Interesse und Betroffenheit zu vermeiden. „Wichtig ist, dass er über den Dingen steht, sich nicht in die Spirale von Provokations- und Beleidigungsritualen verstricken lässt und dass er weiß, was er wann machen muss“ (Behr 2006, S. 44). Zugleich wird damit auch Autorität und Überlegenheit demonstriert. „Man lernt, sich nicht aus der Ruhe bringen zu lassen, den entscheidenden Moment abzuwarten, nicht hysterisch zu sein etc.“ (Behr 2006, S. 145). Polizeibedienstete erwecken damit den Eindruck, die Sache „im Griff zu haben“. Die Schlichtung von Streitigkeiten ist ein Beispiel für Situationen, in denen solches Verhalten notwendig erscheint. Zugleich erfordern solche Situationen aber auch „ein intensives Eingehen auf die daran Beteiligten [...] um eine Eskalation zu verhindern“ (Szymenderski 2012, S. 323). Peggy Szymenderski richtet in ihrer Untersuchung den Blick darauf, dass Polizeibedienstete in solchen Situationen „mehr oder weniger intensiv gefühlsmäßig auf das polizeiliche Gegenüber eingehen müssen“ (Szymenderski 2012, S. 323). Darüber hinaus ist es aber auch notwendig, sich jeweils situativ auf das Geschehen einzulassen und das eigene Handeln hieran anzupassen. Es ist eine besondere Wahrnehmung und ein Gespür erforderlich, um das in der jeweiligen Situation angelegte Konfliktpotenzial zu erkennen und den möglichen Verlauf zu antizipieren. Kommt es hier zu Fehleinschätzungen, kann die polizeiliche Intervention eher zur Eskalation denn zur Schlichtung führen, so zum Beispiel, wenn aggressives Verhalten der Beteiligten weiter bestärkt und provoziert wird. Erschwerend kommt hinzu, dass Polizeibedienstete oftmals in sozialen Milieus wie bei Alkoholikern, sozialen Randgruppen u. a. agieren müssen, die ihnen selbst nicht unmittelbar vertraut sind und in denen teils auch gesellschaftliche Normalitätsstandards – zumindest temporär – außer Kraft gesetzt werden.

Überbringen von Todesnachrichten

Ein weiteres Beispiel für Situationen, in denen eine hohe Sensibilität bei der Situations-einschätzung gefordert wird, ist die Überbringung von Todesnachrichten bei Verkehrsunfällen oder Straftaten. Für die Angehörigen ist es wichtig, dass die Überbringer der Nachricht Offenheit, Geduld, Anteilnahme und Verständnis für die Situation ausstrahlen. Auch ist es notwendig zuzusichern, dass alles Mögliche für die Aufklärung des Falles getan wird. Zugleich weiß man im Voraus aber nicht, wie die Betroffenen reagieren und mit einer solchen Nachricht umgehen (Horn 2005; Kahmann 2007; Szymenderski 2012, S. 90 f.). „Es gibt Angehörige, die erleichtert sind, dass jemand seine Ruhe gefunden hat“ (Szymenderski 2012, S. 217). Das trifft auf Tote zu, die beispielsweise vom Alkohol abhängig oder schwer krank waren. Andere Angehörige brechen womöglich zusammen oder werden sogar aggressiv. So ist auch hier eine besondere Fähigkeit zur Wahrnehmung der Betroffenheit und der Reaktionen der Angehörigen erforderlich. Die Orientierung an eindeutig und präzise definierten Informationen oder standardisierbaren Typisierungen hilft hier im konkreten Fall nicht weiter. Notwendig ist vielmehr ein Gespür und (Nach-)Empfinden der Ansprechpartner in der konkreten Situation.

Ebenso wie bei der Schlichtung von Streitigkeiten handelt es sich um eine Situation, die sich dynamisch entwickelt und die nur durch ein interaktiv-dialogisches Vorgehen angemessen bewältigt werden kann. Dabei spielen nicht nur die unmittelbaren Reaktionen der Empfänger der Todesnachrichten eine Rolle, sondern ggf. auch Reaktionen und Interventionen des sozialen Umfelds wie weiterer Familienangehöriger, Freunde und weiterer, in der Situation anwesender oder hinzukommender Personen. Dass hier nicht einfach auf Routinen zurückgegriffen werden kann, betonen die Feststellungen „jeder Todesfall ist anders“ und „es gibt kein Patentrezept“ (Szymenderski 2012, S. 217, 211).

Bestandsaufnahme – Protokollierung

Eine wichtige Aufgabe von Polizeibediensteten ist die Aufnahme und Protokollierung von Situationen, die polizeiliches Handeln erfordern – vom Auffahrunfall im Straßenverkehr bis hin zu Straftaten wie Diebstahl, Körperverletzung usw. Dies muss im Sinne eines „Polizeiberichts“ möglichst objektiv sein und auf der Basis eindeutiger, exakter und überprüfbarer Informationen erfolgen. Zugleich ist ein solcher Bericht aber nicht allein durch technische Hilfsmittel wie Fotografie, Vermessungen etc. möglich, sondern in hohem Maße auf Informationen durch die direkt und indirekt hieran Beteiligten angewiesen. Die Informationsbeschaffung kann dabei zwar nach dem Schema einer sachlichen Abfrage erfolgen. Trotz Auskunftspflicht ist aber keineswegs gewährleistet, dass die Befragten ihr Wissen vollständig mitteilen oder umgekehrt nur das sagen, was sie wirklich wissen. Im Besonderen ist dies bei der Befragung von Beschuldigten sowie Betroffenen der Fall.

Bei Beschuldigten besteht für die Polizeibediensteten grundsätzlich die Gefahr, dass es zu einer Aussageverweigerung kommt. Es ist daher notwendig, die Gesprächsbereitschaft und damit Kooperationsbereitschaft der Beschuldigten zu fördern oder zumindest nicht zu gefährden. Wie Untersuchungen zeigen, entwickeln Polizeibedienstete dabei unterschiedliche Strategien wie beispielsweise die Inszenierung eines freundlichen, teils kumpelhaften Gesprächs und den Aufbau eines vertrauensvollen Verhältnisses sowie auch die bewusste Demonstration von Autorität bis hin zur Einschüchterung u. a. (vgl. Schröder 2003; Donk 1996; Szymenderski 2012, S. 88).

Eine besondere Sensibilität in der Kommunikation und Interaktion ist bei der Tatbestandaufnahme gegenüber den Opfern von Straftaten erforderlich. Sie sind – abgesehen von physischer Beeinträchtigung – keineswegs grundsätzlich gesprächsbereit. Die Straftat kann bei den Opfern zu psychischen Blockaden, wie beispielsweise bei körperlicher Bedrohung und Verletzung, sowie Schamgefühl, wie insbesondere bei sexuellen Delikten, führen. Durch die Demonstration von Autorität und Androhung von Sanktionen werden solche Blockaden eher weiter erhöht als überwunden. Auch ein Rückgriff „auf Vorgaben und Routinen ist [...] nicht möglich, weil durch ein schematisches Vorgehen keine Beziehung und kein Vertrauen zu dem polizeilichen Gegenüber hergestellt werden kann“ (Szymenderski 2012, S. 257). Es ist notwendig, die Handlungsanforderungen „in jeder Situation immer wieder neu auszuloten und sich auf das polizeiliche Gegenüber einzustellen“ (Szymenderski 2012, S. 257). In den Worten einer Kriminalkommissarin:

„Und dann kann dort keine Routine werden, weil ja immer Menschen dahinter stehen. Also [...] mit jedem muss man anders umgehen. Auf jeden Fall versucht man anders einzugehen und [...] das kann keine Routine werden“ (zitiert nach Szymenderski 2012, S. 257).

Ermittlung

Nach einer in der Öffentlichkeit und Wissenschaft weit verbreiteten Auffassung „operiert der Kriminalpolizist vor Ort vor allem mit Vernunft und Verstand. Die Macht seines geschulten Geistes bringt die Aufklärung von Straftaten, und die formale, abstrakte und explizite Logik (wie sie in den Methodenbüchern von Wissenschaft als [...] Ideal entworfen wird) hilft ihm (neben dem Computer) bei dieser Arbeit“ (Reichertz 1992a, S. 137). Die Arbeit von Polizisten ist demnach eine „wissenschaftlich-hochqualifizierte Gedankenarbeit“ (Reichertz 1992a, S. 137). Idealtypisch wird dies durch die Romanfigur Sherlock Holmes repräsentiert. In der neueren Entwicklung scheint dabei allerdings das Vertrauen in die (menschliche) Fähigkeit der logischen Schlussfolgerung und Kombinatorik zunehmend durch den Glauben an den wissenschaftlich informationsverarbeitenden Computer ersetzt zu werden (Reichertz 1992a, S. 139).

Wie vorliegende Untersuchungen zeigen, entsprechen diese Vorstellungen über die Ermittlung von Straftaten jedoch kaum der Praxis – zumindest soweit dies die Arbeit von Polizeibediensteten im allgemeinen Dienst bzw. von „Schutzpolizisten“ betrifft. So kommt Jo Reichertz in seiner Untersuchung zum Wissen von Kriminalpolizisten und Polizisten im Streifendienst zu dem Ergebnis: „Die Macht des logisch geschulten Geistes bringt keine Aufklärung von Straftaten, die formale, abstrakte und explizite Logik erreicht und bewirkt nichts, sie taucht bei den Ermittlungen nicht einmal auf“ (Reichertz 1992a, S. 152). Polizeibedienstete gehen beispielsweise auch „in Zivil, beobachten verschiedene Plätze und Szenen [...] und versuchen festzustellen, ob es Veränderungen gibt: Wird auf dem Marktplatz an der X-Straße noch mit Drogen gehandelt, wer taucht dort immer wieder auf, wer nur gelegentlich?“ (Reichertz 1992a, S. 140). Zwei Befunde scheinen hier für unsere Betrachtung informellen Arbeitens besonders bedeutsam:

Die Polizeibediensteten richten ihre Wahrnehmung auf „Auffälligkeiten“ und identifizieren diese primär unter Bezug auf eigene Lebens- und Berufserfahrungen. Sie benutzen dabei kaum Wissen, das von der Kriminologie oder den Human- und Sozialwissenschaften bereitgestellt wird. Dieses wird als zu allgemein und für die Praxis an einem bestimmten Ort als unbrauchbar eingeschätzt. Bemerkenswert ist hier die Feststellung „Jede Stadt hat nach der Auffassung der Ermittler ihre eigene Normalität“ (Reichertz 1992b, S. 198). In den Schilderungen der Polizeibediensteten wird auf die Frage, weshalb etwas als normal oder unnormal angesehen wird, die Rolle des „Gefühls“ und der „Erfahrung“ betont (Reichertz 1992b, S. 188). Exemplarisch ist hierfür für die Beschreibung: „Da hängt auch viel Gefühl mit drin. Das Gefühl kann man überhaupt nicht beschreiben. Das ist einfach die gesamte Erfahrung, die man hat. Da kommen so viele Merkmale zusammen, wenn man etwas als unnormal erkennt. Oft ist es einfach das Auto, das nicht in die Gegend passt, es ist eine Person, die nachts bei strömendem

Regen einen Spaziergang macht“ (zitiert nach Reichertz 1992b, S. 188). Exemplarisch ist hierfür auch die Aussage „Meine Schweine erkenne ich am Gang“ (Reichertz 1992b, S.194). Das Wissen bei der Ermittlung erweist sich vor diesem Hintergrund zu einem Großteil als ein implizites Wissen, das im praktischen Handeln erworben wird und auf einem erfahrungsleitet-subjektivierenden Handeln beruht. Dieses Wissen lässt sich nicht oder nur begrenzt objektivieren und explizieren (vgl. Böhle 2015).

Jo Reichertz spricht in diesem Zusammenhang von einer generellen „Haltung des systematischen Verdachts“ (Reichertz 1992a, S. 154). Mit ihr verbindet sich – als ein weiterer empirischer Befund – eine Strategie der Informationsbeschaffung, die mit der Metapher „Schrottplatz“ charakterisiert wird. Es werden vergleichsweise ungezielt und unsystematisch Informationen quasi auf Vorrat gesammelt, ohne dass man weiß, ob sie jemals gebraucht werden. In der Schilderung des Polizeibediensteten: „Das ist so ein Schrottplatzdenken hier. Man sammelt erstmal alles und schaut dann, ob man es irgendwann mal gebrauchen kann“ (Reichertz 1992a, S. 145). Zugleich ist dieses Sammeln von Informationen jedoch keineswegs beliebig. Es orientiert sich zum einen an dem Kriterium der „Auffälligkeit“ bzw. Normalität und Nicht-Normalität (s. o.) und wird zum anderen durch das Gefühl und die Vermutung geleitet, dass sich die gesammelten und aufbewahrten Informationen möglicherweise als bedeutsam erweisen können. Die hier referierten Befunde können natürlich kritisch als Beleg für die Wirksamkeit sozialer Stereotypen sowie ein von persönlichen Interessen und Willkür geleitetes Vorgehen gedeutet werden. Dies ist keineswegs auszuschließen. Doch widersprechen dem nicht nur die Darstellungen und Interpretationen in den vorliegenden Untersuchungen, sondern auch die Aussagen von Polizeibediensteten zu den aus ihrer Sicht notwendigen Kompetenzen für die Ermittlung. Hervorgehoben werden „Menschenkenntnis und Feingefühl“, die Fähigkeit, „sich in andere Menschen gut hineinversetzen zu können“, die „Fähigkeit, Situationen richtig einzuschätzen“, sowie „gute Beobachtungs- und Auffassungsgabe“ (Reichertz 1992b, S. 191).

7.2.3 Informelles Handeln „in“ der Organisation

Nicht nur in der Interaktion mit dem sozialen Umfeld, sondern auch innerhalb der (Polizei-)Organisation spielt informelles Handeln – so wie in Abschn. 7.1 systematisch umrissen – eine wichtige Rolle.

Ein Beispiel hierfür ist der Austausch von Informationen und Wissen. In der neueren sozial-, organisations- und geisteswissenschaftlichen Forschung wird das Erzählen von Geschichten bzw. „story-telling“ als eine besondere Form der Wissensbewahrung und des Wissensaustausches speziell auch in Arbeitszusammenhängen ausgewiesen und diskutiert. Im Besonderen bezieht sich dies auf das erfahrungsbezogene und implizite Wissen (Porschen 2008; Fahrenwald 2005; Reinmann 2005; Orr 1996). So haben Geschichten immer auch einen Bedeutungshorizont, der über das explizit Erzählte hinausweist. Jo Reichertz beschreibt in seinen Untersuchungen ausführlich die Rolle von

Treffpunkten für informelle Begegnungen und Gespräche wie die Teeküche, Aufenthaltsräume u. Ä. Hier erhält man für seine Ermittlungen von anderen Kollegen hilfreiche Informationen über andere Fälle und nicht selten kann man aus den eigenen Erfahrungen und den gesammelten Informationen (s. o.) etwas beisteuern. „In solchen Situationen [...] kommt es dann immer wieder mal vor, dass einer eine Geschichte über einen besonderen Fall erzählt. Die wird dann von anderen zum Anlass genommen, selbst eine Geschichte beizusteuern“ (Reichertz 1992a, S. 146).

In den Geschichten des Polizeidienstes spielt die „Gefährlichkeit“ von Ermittlungsarbeiten eine besondere Rolle. Die Geschichten beziehen sich vor allem auf die Unvorhersehbarkeit gefährlicher Situationen. So können sich „auch scheinbar ungefährliche Situationen [...] ansatzlos in gefährliche verwandeln“ (Reichertz 1992a, S. 146). Gerade die Verquickung einer weitgehend reibungslosen und unspektakulären „Normalaufgabe“, mit nicht vorhersehbaren „Unwägbarkeiten“ erfordert eine besondere Aufmerksamkeit: „Rechne immer mit der Möglichkeit, dass eine scheinbar ganz klare Angelegenheit sich als Verkettung unglücklicher und kaum vorhersehbarer Umstände erweisen kann“ – so lautet die Botschaft in einer Vielzahl von Geschichten (Reichertz 1992a, S. 148).

Bei unseren Recherchen in der vorliegenden Literatur sind wir auf keine weiteren Erscheinungsformen des Informellen – so wie wir es oben definiert haben – „in“ der Organisation des Polizeidienstes gestoßen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass hier ebenfalls wie in anderen Unternehmen und Organisationen weitere informelle Praktiken eine Rolle spielen (vgl. Böhle 2014). Zu nennen sind hier insbesondere die informelle erfahrungsbezogene Kooperation und Koordination in laufenden Arbeitsprozessen im Unterschied zur weitgehend formell und explizit geregelten Abstimmung in Meetings, Team- und Gruppengesprächen (Bolte, Porschen 2006; Bolte et al. 2008); das informelle Lernen im Arbeitsprozess im Unterschied zu formell geregelten Schulungen, Kursen und Unterweisungen (Bauer et al. 2004; Sevsay-Tegethoff 2007) sowie die situative Integration „von unten“ bei organisatorischen Veränderungen im Unterschied zu planungsgeleiteten Change-Prozessen (Böhle et al. 2008).

7.2.4 Kontraproduktive Effekte der Formalisierung

Die weit verbreitete Sicht auf das Informelle als menschliches Bedürfnis und Selbsttätigkeit (vgl. Abschn. 7.1) hat den Eindruck entstehen lassen, dass sich das Informelle mehr oder weniger naturwüchsig entwickelt und sich selbst seinen Raum schafft. Die Anerkennung und Förderung des Informellen in und durch Organisationen würde demnach lediglich erfordern, dass es offiziell anerkannt und zugelassen wird. Dies greift jedoch zu kurz. Das Informelle bedarf Rahmenbedingungen, durch die es ermöglicht und unterstützt wird. Es besteht damit die paradox erscheinende Anforderung einer „Organisation des Informellen“ (Bolte und Porschen 2006). Sie beinhaltet nicht die Transformation des Informellen in die formelle Organisation bzw. die Objektivierung des nicht Objektivierten und des nicht Formalisierten, sondern die Anerkennung der besonderen Struktur des

Informellen und dessen Ermöglichung. Das ist nicht selbstverständlich der Fall. Vorherrschend sind gegenwärtig eher Entwicklungen, die geeignete Rahmenbedingungen für das Informelle weiter einschränken bzw. beeinträchtigen.

In der neueren Diskussion werden Organisations- und Managementkonzepte diskutiert und propagiert, die sich explizit von dem Modell der zentralistisch-bürokratischen Organisation verabschieden und hierzu Alternativen anbieten. Prominent ist beispielsweise das Konzept des „Lean-Management“, das auch bei der öffentlichen Verwaltung Anwendung findet. Wie aus Berichten und Untersuchungen zur Entwicklung der Polizei in zwei großen Bundesländern hervorgeht, wurden bereits Anfang der 1990er-Jahre dementsprechende Reformen vorgeschlagen und diskutiert. Sie richten sich u. a. auf „Dienstleistungsbezogenheit (Konfliktintervention und Friedenssicherung); Mitarbeiterbezogenheit (Eigenverantwortung und Eigenbestimmtheit); Bürgerbezogenheit (Verfassungskonformität und Ausrichtung an den Bürgerbedürfnissen und dem subjektiven Sicherheitsgefühl)“. Durch das Lean-Management soll die Organisation „beweglicher, flexibler, reaktionsschneller und kundenorientierter“ werden, was den „teamfähigen, kommunikativen und kreativen Mitarbeiter [...] sowie ein dynamisches, variabel agierendes, lernfähiges Unternehmen“ voraussetzt (Reuter 2007, S. 224 f.).

Die Beachtung und Förderung informellen Handelns wird in solchen Darstellungen einer zukunftsorientierten Organisation nicht explizit erwähnt, wäre aber zur Realisierung der genannten Ziele dringend erforderlich. Demgegenüber sind in der Praxis Entwicklungen beobachtbar, die zum einen unter dem Etikett „Reform“ laufen, zum anderen aber die bereits in der bürokratischen Organisation angelegte Tendenz zur Formalisierung praktischen Handelns weiter vorantreiben und forcieren. Ein Beispiel hierfür sind Zielvereinbarungen und die Orientierung an Kennzahlen. Sie sind Ausdruck einer Verbindung der mit dem Lean-Management anvisierten Betonung von Eigenverantwortung mit einer Steigerung der Effizienz und Effektivität durch die Orientierung an betriebswirtschaftlichen Prinzipien (Ökonomisierung) (Huchler et al. 2007, S. 37–64). Sie tangieren auch das Verständnis und die Praxis von Führung im Polizeidienst.

Durch Zielvereinbarungen wird das Handeln im Polizeidienst auf explizit definierbare und überprüfbare Leistungen und Ergebnisse fokussiert. Verwargelder und Verhaftungen sind dokumentierbare Leistungsbeweise, wohingegen eine mündliche Verwarnung, die Schlichtung eines Streits oder Hilfestellungen schwer dokumentierbar sind (vgl. Szymenderski 2012; Gouasé 2005). Die folgende Aussage eines Polizeihauptmeisters macht darauf aufmerksam, dass hiermit möglicherweise die Effizienz, aber nicht die Effektivität polizeilichen Handelns gefördert wird: „Verwargelder, Mängelscheine, die werden zu einer Bedeutung, die sie meiner Meinung nicht haben. Und das führt leider dazu, [...] den Bürger abzuzocken [...]. Kollegen, die dann den Bürger wirklich ordentlich abzocken [...] und die dann eine Unmenge an Verwargeld haben, und das übt natürlich auch einen gewissen Erfolgsdruck auf die anderen aus, die das nicht machen. Und die Vorgesetzten werden dann immer die Ergebnisse der anderen Kollegen vorzeigen“ (zitiert nach Szymenderski 2012, S. 179).

Im Gegensatz zu einer solchen Forcierung der Objektivierung und Formalisierung wird im Folgenden eine Perspektive für Führung umrissen, die das informelle Handeln im Polizeidienst nicht ausgrenzt, sondern in besonderer Weise berücksichtigt.

7.3 Vertrauensbasiertes Shopfloor-Management

Führungsaufgaben im Feld der Polizeiarbeit sind vielfältig und müssen den komplexen und situativ anspruchsvollen – in weiten Teilen trotz Dienstanweisungen letztlich selbst zu organisierenden – Aufgaben der Polizeibediensteten gerecht werden.⁶ Die Bearbeitung kritischer Situationen und damit zahlreicher ex ante nicht zu bearbeitender Unwägbarkeiten gehört – wie gezeigt – in hohem Ausmaß zum Arbeitsalltag von Polizistinnen und Polizisten. Sie sind zudem in außerordentlichem Maße gefordert, Widersprüchlichkeiten miteinander zu vereinbaren. Hinter der Bewältigung von all jenem stehen zahlreiche informelle Leistungen aufseiten der Mitarbeiter, die bisher kaum in den Blick geraten sind. Diese mit formalen Verfahren nicht erfassbaren und damit gewissermaßen „stillen Leistungen“ werden leicht übersehen. Wenn informelle Praktiken ignoriert werden und nur gesehen und akzeptiert wird, was formal vorgesehen und akzeptiert ist, wenn Führungskräfte nicht mehr Bescheid wissen, was wirklich vor Ort läuft, geraten sie in Gefahr, falsche Vorstellungen über die Arbeitsprozesse und ihre Mitarbeiter zu entwickeln. Das hat Folgen für die Leistungsbeurteilung bis hin zu Anerkennungsproblemen der Mitarbeiter und ist eine schwierige Voraussetzung für eine angemessene Dienststellenentwicklung. Profis wissen natürlich, dass Schlüsse aus auf formalen Verfahren basierenden Statistiken mit großer Vorsicht zu genießen sind. Beispielsweise ist die Vergleichbarkeit der Dienststellenergebnisse durch unterschiedliche sachliche Zuständigkeiten (einfache, mittlere, schwere oder schwerste Delikte), örtliche Gegebenheiten (Oberzentrum oder ländlich strukturiertes Gebiet) und regionale Besonderheiten (z. B. Bevölkerungsstruktur) erschwert (Gouasé 2005, S. 12). Dazu kommen aber auch noch besondere Bedingungen vor Ort, die situative Verfasstheit der Mitarbeiter, die besonderen Belastungen ausgesetzt sind, und vieles weitere mehr. Für eine faire Ressourcenverteilung, eine gerechte Leistungsbeurteilung, ein angemessenes Coaching und die Förderung eines in die Arbeit integrierten informellen Lernens will all dies aber berücksichtigt sein. Wenn also Arbeit adäquat organisiert werden soll, Mitarbeiter wirklich abgeholt und Leistungen angemessen bewertet werden sollen, sind Führungskräfte in besonderer Weise gefragt und es bedarf der Thematisierung eines hierfür angemessenen Handelns.

⁶Die Polizei stellt nach dem Bildungswesen den zweitgrößten Fachanteil beim Personal des öffentlichen Dienstes. Sie hat eine herausgehobene und präsente Stellung in der Gesellschaft mit vielfachen und oft heiklen Aufgaben. Führung bei der Polizei muss prinzipiell vor dem Hintergrund höchst unterschiedlicher Behördenorganisationen in den verschiedenen Ländern diskutiert werden, da die Länder (mit Ausnahme der Bundespolizei) für die polizeilichen Aktivitäten verantwortlich sind (vgl. Frevel 2008).

Führungskräfte stehen bei der Berücksichtigung von informellen Leistungen, bei der Vielfalt der an sie gerichteten Anforderungen vor besonderen Herausforderungen. Gerade deshalb werden formale Verfahren mit Fokus auf objektivierbare Leistungen wie Zielvereinbarungsgespräche für die Leistungs- und Kompetenzbeurteilung etc. zur Entlastung eingesetzt. Auch gegen willkürliches Handeln bieten die formalen Verfahren Schutz. Nicht zuletzt die Historie zeigt Missbrauchsmöglichkeiten informeller Vorgehensweisen, von denen sich hier dezidiert abgegrenzt wird. Informelles Handeln in dem hier angesprochenen Kontext ist keinesfalls mit Willkürhandlungen oder gar Gesetzesverstoß zu verwechseln. Es ist vielmehr die Frage nach der Relevanz informellen Handelns innerhalb der Professionslogik.

Vor diesem Hintergrund wird im Anschluss der Frage nachgegangen, was der Umgang mit Komplexität in der Diskussion um Polizeihandeln bedeutet und wie Führungskräfte die Berücksichtigung des informellen Handelns realisieren können. Der Kontakt zu den Mitarbeitern „vor Ort“ und die Vermeidung einer zu großen Distanz zur Realität der Aufgabenumsetzung ist ein Anspruch an sich. Führungskräfte sind weder automatisch vor Ort noch haben sie zwangsläufig Erfahrungen in den aktuellen Einsatzfeldern ihrer Mitarbeiter. Sie müssen vor allem den Überblick behalten, mit der Umwelt kommunizieren, die verschiedenen Ansprüche/Schnittstellen managen ... eine völlige Integration in die laufenden Prozesse ist deshalb gar nicht möglich. Es bedarf deshalb eines Führungskonzeptes, das die Generierung von Wissen darüber, was umfänglich vor Ort läuft, realisierbar umreißt. Das geht über die meisten Ansätze zu Führungshandeln, -typen usw. hinaus. Im Folgenden wird ein „vertrauensbasiertes Shopfloor-Management“ im Polizeidienst in Anknüpfung an die einschlägige Diskussion um das breit vertretene organisationspsychologische Kooperative Führungssystem (KFS) – insbesondere in neueren Ansätzen – sowie die aktuelle organisationssoziologische Perspektive eines „Management of Change“ vorgestellt.

7.3.1 Anknüpfungen

Kooperatives Führungssystem (KFS) 2.0

Bereits seit Mitte der 1970er-Jahre werden Ansätze kooperativen Führens in der Polizei angewandt (vgl. Uhlendorff und Jäger 2011). Die kooperative Führung ist in der Polizeiorganisation sogar als gewünschtes Führungsverhalten (PDV 100) verankert (vgl. Gewerkschaft der Polizei 2009). Beim kooperativen Führungsstil handelt es sich um eine Kombination von Führungsmethoden und -techniken und um den Aufbau von Motivationsfeldern, wodurch – bei richtiger Anwendung – der Arbeitswille und die Leistungsbereitschaft beim Mitarbeiter gesteigert werden soll, und damit die Leistung der Organisation bzw. Organisationseinheit (Dietz 1995, S. 75). Dazu sollen die Elemente des KFS, Delegation, Beteiligung, Transparenz, Repräsentation, Kontrolle und Feststellung der Leistung, zur Integration der Mitarbeiter in die bürokratische Organisation miteinander kombiniert und verhältnismäßig – d. h. vor dem Hintergrund der jeweiligen

Rahmenbedingungen situativ bedingt – zur Anwendung gebracht werden (Dietz 1995, S. 115 f.). Vor dem Hintergrund des autoritären Führungsverständnisses der Polizei nach der Zeit des Faschismus und der westdeutschen Restauration ist das Kooperative Führungssystem ein regelrechter Meilenstein, der als Emanzipationsbewegung gegenüber all den damaligen Irrationalitäten und der systematischen Ignoranz gegenüber Fragen des Personalmanagements und der Personalentwicklung ins Leben gerufen worden ist (Barthel und Heidemann 2014, S. 14, 36).

Um aktuell die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter zu steigern, ist allerdings vielfach von einer notwendigen Weiterentwicklung des Konzepts Kooperatives Führungssystem die Rede (z. B. Dietz 1995; Thielmann 2009; Barthel, Heidemann 2014).⁷ Dieses müsse an die Bedingungen des 21. Jahrhunderts angepasst werden (Thielmann 2009, S. 8). Gemäß aktuellen Qualifikationsverhältnissen und Motivationslagen wird die Weiterentwicklung in Richtung einer delegativen Führung – verstanden als demokratische, partizipative Führungsform – als sinnvoll angesehen. Nach Thielmann (2009) bietet dafür jedoch weder die Aufbau- noch die Ablauforganisation der Polizei derzeit geeignete Rahmenbedingungen.⁸ Grundsätzlich sieht der Autor keine Konkurrenz zwischen der behördlichen Hierarchie und einem demokratischen Führungsstil (Thielmann 2009, S. 8).

Barthel und Heidemann (2014) schlagen unter dem Motto KFS 2.0 eine Reformulierung des Kooperativen Führungssystems vor (Barthel und Heidemann 2014, S. 65 ff.). Ihre Hauptkritik bezieht sich auf die Maschinenmetapher, der sich die Autoren des Kooperativen Führungssystems Altmann und Berndt (1976/1998) bedienten und die dem Ansatz bis heute anhaftet. Versteht man Organisationen als komplexen und dynamischen Prozess, dann sind „Führungskräfte [...] auch als Manager und Organisationsentwickler gefragt, da es im turbulenten Alltagsprozess immer auch um a) die Gestaltung der Arbeitsorganisation, b) die strategische Ausrichtung des eigenen Verantwortungsbereiches und c) die kontinuierliche Bewirtschaftung der Humanressource in ihrem Bereich

⁷Bei einem Hearing im Bayerischen Landtag hieß es, „dass ein Teil des Frustes innerhalb der Polizei aber doch durch Führungsprobleme verursacht wurde, dass von kooperativem Führungsstil weitgehend nur in der Theorie die Rede sei, in der Praxis aber vorwiegend nach dem Prinzip Befehl und Gehorsam und Disziplinierung durch Beurteilung geführt“ würde. Siehe hierzu DNP 7/92, S. 377 (Dietz 1995, S. 3).

⁸Bezüglich der kooperativen Führungsphilosophie betont Thielmann, dass sie nicht nur verbindlich für Führungskräfte ist, sondern die Mitarbeiter gleichermaßen bindet. Bei einer Delegation von Aufgaben müssen die Mitarbeiter im Gegenzug diese Verantwortung auch übernehmen. Die Befähigung der Mitarbeiter dazu ist Verpflichtung von beiden Seiten (vgl. Thielmann 2009, S. 11). Jenseits aller (theoretischen) Lehren bleibt dem Autor zufolge alles in allem eine Bemühung um Kooperation in der Führungsbeziehung genauso aktuell wie die Wahrnehmung von Wertschätzung und Anerkennung (Thielmann 2009, S. 10). In dieser Hinsicht sollte die Polizei die (künftigen) Führungskräfte ansehen und dies bei der Personalauswahl berücksichtigen.

geht“ (Barthel und Heidemann 2014, S. 38). Das gilt nicht nur für die oberste Behördenleitung, sondern für alle unterschiedlichen Ebenen (z. B. Führung von Dienstgruppen).⁹

Mit Blick auf das Informelle in der Arbeit und Organisation, wie wir dies zuvor dargestellt haben, ist neben der Kritik an der Organisation als „Maschine“ festzuhalten, dass Elemente im Kooperativen Führungssystem wie beispielsweise die „Beteiligung“ zwar einem modernen Organisationsverständnis entsprechen, aber letztlich auf der Ebene der formalen Bürokratie in aktueller Form stehen bleiben: Die Festlegung von Zielen und die Planung (Entscheidungsvorbereitung) zusammen mit der Durchführung von Aufgaben (Dietz 1995, S. 82) als Aufgaben der Mitarbeiter erweitern zwar deren formalen Handlungsspielraum, dies jedoch auf weitgehend dokumentierbare Art und Weise, womit die herkömmlichen Kontrollmöglichkeiten der Organisation im Großen und Ganzen erhalten bleiben. Außerdem ist diese Form der Beteiligung in erster Linie darauf ausgerichtet, durch die Einbindung der Mitarbeiter in das Zustandekommen von Zielvorgaben deren Akzeptanz zu steigern (Dietz 1995, S. 82). Dagegen werden informelle Leistungen weder anerkannt, noch gerät deren produktives Potenzial in den Blick. Gerade der kommunikativ-kooperative, psychologisch ausgerichtete Gestaltungsansatz des Kooperativen Führungssystems könnte jedoch weit über formale Beurteilungs- und Bewertungsformen und -maßstäbe hinausgehen und die zahlreichen eingebrachten „stillen Leistungen“ registrieren und würdigen.

„Management of Change“

In dem organisationspsychologischen Ansatz KFS werden komplexe Sozialsysteme im Zusammenhang mit Führung und Management nicht prinzipiell problematisiert, obgleich hierin ein hoher Erklärungswert liegt. Die Betriebswirtschaftslehre orientiert sich mit Blick auf Organisationen immer noch häufig an einem dirigierenden Steuerungsakteur – womit Komplexität, Überraschungen und Unvorhergesehenes, Kontingenz und damit eine Eigenlogik der Organisation weitgehend ausgeblendet bleiben. Dieser Betrachtung stellen Barthel und Heidemann (2015) mit einem „Management of Change“ eine erweiternde organisationssoziologische Perspektive gegenüber.

Die Dienststelle kann, als Treffpunkt einer professionellen, einer bürokratischen und einer institutionellen Handlungslogik, als eher unruhiges, von internen und externen Einflüssen und Ereignissen getriebenes soziales System beschrieben werden (Barthel

⁹Von der Polizei wird von gesellschaftlicher Seite ein „Ordnungsapparat“ als wichtige Institution erwartet – so die darzustellende Außenseite, von der eine starke Orientierung für die Organisation Polizei ausgeht. Die Stimmigkeit der konzeptionellen Grundlagen für Organisationsentwicklung, Management und Führung steht demgegenüber im Hintergrund. Diese Innenseite mit ihren formalen Rahmungen der Aufbau- und Ablauforganisation sowie den Programmen und den informellen Arenen der Alltagsorganisation muss aber aktuellen Anforderungen angemessen reflektiert und gestaltet werden. „In diesem Sinne sollte das Organisations- und Führungsverständnis für die Gestaltung der Innenseite der Organisation den realen Verhältnissen angepasst werden“ (Barthel und Heidemann 2014, S. 38).

und Heidemann 2015, S. 5). Darin sind die Führungs- und Managementaufgaben zum einen geprägt durch die Bearbeitung kritischer Situationen und zum anderen durch die Pfadabhängigkeit, d. h. die organisationskulturelle Eigentümlichkeit der Organisation im Umgang mit Entscheidungsalternativen (Barthel und Heidemann 2015, S. 10). Ersteres beschreibt die flexible Wandlungsperspektive, Letzteres steht für kontinuierliche Stabilität. In Balance dieser Pole entwickelt sich eine Dienststelle sowohl kontextangemessen als auch an die eigenen Praktiken anschlussfähig. Seinen Ausdruck findet dies in dem Handlungstyp der professionellen Dienststellenentwicklung, im Unterschied zu den Varianten Feuerwehr, Patriarch, Bürokrat/Technokrat (Barthel und Heidemann 2015, S. 13).

Die professionelle Dienststellenentwicklung im Sinne eines „Management of Change“ in der Alltagsorganisation ist in erster Linie Management von Stabilität. Dazu gehören die Entschärfung von kurzfristig kritischen Situationen und die Entwicklung von Lösungen. Hier erwächst ein Bewusstsein über Fachkonzepte, implizite Handlungsmuster und Praktiken. Zur wesentlichen Aufgabe von Führungskräften wird die Gestaltung von Rahmenbedingungen zur weiteren Entfaltung. Dazu müssen Führungskräfte des Höheren Dienstes ein wirkliches Interesse an der Fachlichkeit der einzelnen Organisationsbereiche mitbringen – und zwar nicht nur an den Ergebnissen, sondern auch an den Prozessen und Rahmenbedingen der Produktionsweisen professioneller Tätigkeit. Barthel und Heidemann (2015) beschreiben dies folgendermaßen:

„Zuhören, Nachfragen, implizite Grundannahmen explizieren, zur Reflexivität anhalten, Schwerpunkte hinterfragen und alternative Ausrichtungen ins Spiel bringen, gezielt und systematisch geplante Kommunikationsanlässe und -räume schaffen, an den Themen dranbleiben, ein Klima professioneller Wertschätzung und des Vertrauens in eine entwicklungsfähige Professionalität schaffen usw.“ (S. 15).

In Abgrenzung zu einer alleinigen Top-down-Steuerung mit formalen Zielvorgaben müssen demnach Organisationen ihre Strategieentwicklung unmittelbar an fachspezifischen Fragestellungen, Handlungsmustern und Arbeitsbedingungen der Alltagsorganisation ansetzen. Diese Antizipation des Arbeitshandelns erfordert eine Aufmerksamkeit gegenüber den Geschehnissen vor Ort. Barthel und Heidemann (2015) sehen hierfür einen wesentlichen Schlüssel darin, „über Arbeit zu reden“, auch mit Blick auf die Arbeitsprozesse: Bereichsübergreifende Zusammenarbeit, Personalverteilung, Dienstpläne, Vertretungsregelungen, Urlaubsplanung, Überstundenregelungen und vieles mehr lassen sich nicht allein mit formalen Festlegungen wie ablauforganisatorischen Vorgaben oder Instruktionen im Rahmen eines Qualitätsmanagement-Modells sicherstellen. Vielmehr müssen jeweilige „professionelle Handlungslogiken“ mitberücksichtigt werden.

Mit Blick auf das Personal ist es den Autoren zufolge wesentlich, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter kennen, ihre Leistungsbereitschaft und -fähigkeit sowie ihren Wunsch nach selbstverantwortlicher Entwicklung im Beruf. Dazu müssen sie regelmäßig mit ihren Mitarbeitern sprechen und ein ganzheitliches Bild entwickeln sowie ein Portfolio der Kompetenzen und Potenziale ihres Verantwortungs- und Aufgabenbereichs erstellen können. Doch allein mit Mitarbeitergesprächen können Führungskräfte kein ausreichendes Wissen über die faktische Arbeit und die in der Arbeit erbrachten Leistungen erwerben.

Das Informelle kommt hierbei – wenn überhaupt – nur sehr begrenzt zur Sprache. Neben Mitarbeitergesprächen und „Dienstunterricht“, in dem sich zu unterschiedlichsten Fragestellungen der täglichen Arbeit und auch fachübergreifend mit anderen Berufsgruppen ausgetauscht werden kann, sowie Besuchen der Dienststellenleitungen in Dienstgruppen und Fachkommissariaten, um die allgemeine Entwicklung der Dienststelle zu kommunizieren und zugleich die Anliegen der operativen Ebene unmittelbar aufnehmen zu können, bis hin zu Mitarbeiterbefragungen und Online-Zeitungen gerät damit auch das klassische „Management by walking around“ neu in den Blick (Barthel und Heidemann 2015).

7.3.2 Das Konzept des vertrauensbasierten Shopfloor-Managements

Das vertrauensbasierte Shopfloor-Management ist eine Weiterführung des Ansatzes der „Shopfloor-Management-Führung durch Präsenz und auf Augenhöhe“ (Seibert 2014, S. 13; Möhwald 2012; Porschen-Hueck und Neumer 2016). Prinzipiell knüpft dieses Konzept an das Lean-Production-Management an, vor allem im Zusammenhang mit dem „Gemba“-/„Go-Look-See“-Prinzip. Aus dem Japanischen stammend, steht „Gemba“ für den „Ort des Geschehens“. Informationen sollen demnach dort eingeholt werden, wo die Wertschöpfung stattfindet. Denn nur hier lässt sich beobachten, ob wertschöpfende Aktivitäten unmittelbar im Prozess auch mit Verschwendung einhergehen, sodass neue Ideen für Optimierungsmaßnahmen oder Ursachen für Problemstellungen ermittelt werden können. Entscheidungen können dann auf der Grundlage von Beobachtungen realer Prozesse getroffen werden anstatt allein auf der Basis am Schreibtisch vermuteter Annahmen. Kernelemente des Shopfloor-Managements sind die Führung vor Ort, das Erkennen von Abweichungen, die Optimierung des Ressourcen-Einsatzes und die nachhaltige Lösung von Problemen. Was aber zeichnet die Führung vor Ort aus?

Wenn das Management zur Umsetzung der Ziele und zur Organisation der Zusammenarbeit, sei es durch Führen und Verknüpfen oder durch Lenken und Kommunizieren (vgl. Mintzberg 2011, S. 124), gerade an den Orten, an denen die eigentliche Arbeit geschieht, angemessen in die laufenden Prozesse integriert ist und Planungen, Erwartungen sowie Beurteilungen realistischer werden, können Mitarbeiter ein begründetes Vertrauen entwickeln, dass ihre konkrete Arbeitssituation ernst genommen wird. Ebenso trägt eine erfahrbar praktizierte Personalverantwortung vor Ort, bei der über eine wirklichkeitsnahe Leistungs- und Kompetenzbeurteilung hinaus die Interessen der Mitarbeiter auch bei flexibler organisierter Organisation angemessen aufgegriffen werden, zur Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens bei.

7.3.2.1 Wertschätzende und erfahrungsgeleitete Kommunikation

Führung wird oft mit Kommunikation gleichgesetzt (z. B. Simon 2006). Dabei ist allerdings die Frage des Wie der Kommunikation ganz entscheidend. Mitarbeiter sind keine Befehlsempfänger, sondern Kommunikationspartner. In dieser Perspektive können Führungskräfte

als „Informationsbutler“ (Simon 2006, S. 75) bzw. Knotenpunkte im Kommunikationsnetzwerk der Organisation gesehen werden. Simon gibt in Anlehnung an Watzlawick zu bedenken, dass nicht ein Hinauf und Hinunter entlang der Dienstwege, sondern ein Hin und Her zwischen vielen Knotenpunkten vonnöten ist. Dementsprechend sollte eine bewusste, angemessen gestaltete Kommunikation, die – hierarchieübergreifend – auf eine wirkliche Verständigung zwischen den verschiedensten Ansprechpartnern im Unternehmen zielt, selbstverständlich sein. Dies ist zum einen in dem Führungskonzept der dialogischen Führung und zum anderen in dem der sichtbaren Führung – bekannt als „Management by walking around“ – angelegt. Das Ziel der dialogischen Führung ist die Herausbildung einer Unternehmenskultur, in der möglichst viele Mitarbeiter möglichst eigenständig zum Gelingen der Gesamtunternehmung/der Gesamtorganisation beitragen (Dietz und Kracht 2002, S. 13). In diesem Konzept wird die Grundsatzfrage gestellt, ob man den Menschen kontrollieren oder ihm Verantwortung übertragen will – die zugunsten der zweiten Alternative beantwortet wird. Im Hinblick auf die gemeinsamen Ziele und die Entscheidung zur Verantwortungsübergabe verfolgt die dialogische Führung dementsprechend die Maximen individuelle Begegnung, Transparenz und Beratung statt Anweisung der Mitarbeiter. Wie aber die Führungskräfte selbst Verständnis für bzw. Vertrautsein mit Mitarbeitern und Prozessen erlangen (sollen), wird nicht direkt angesprochen. Diesbezüglich geht es beim Management by walking around um Vor-Ort-Kenntnisse und Interesse, vor allem aber auch darum, entspannte und kollegiale Kommunikation zu ermöglichen (Serrat 2009), die oftmals effizienter ist als ein Kommando- und Kontrollsystem. Management by walking around kann aber auch auf eine oberflächliche Begegnung reduziert werden oder von den Beschäftigten sogar als neue (direkte) Kontrollstrategie verstanden werden. Das ist der Fall, wenn das Interesse der Führung an der Unterstützung von Arbeitsprozessen nicht als authentisch wahrgenommen wird, die persönliche Kommunikation nicht an konkreten Gegebenheiten und akuten Anforderungen ausgerichtet ist oder die Verantwortungsübergabe nicht mit den entsprechenden Möglichkeiten zur Wahrnehmung dieser Verantwortung einhergeht. Wesentlich sind demnach das Wie der Kommunikation und eine als ausreichend empfundene Ressourcenausstattung.

Erfahrungsgeleitete Kommunikation, die situativ, anlass- und problembezogen initiiert wird, wenn sie tatsächlich wünschenswert und weiterführend erscheint, kann hier ein Schlüssel sein. Vor dem Hintergrund eines gemeinsamen Erfahrungsraums (z. B. durch einen gemeinsamen fachlichen Hintergrund, gemeinsame Arbeits- bzw. Projekterfahrungen etc.) ist die Verständigung umso leichter. Aber auch Gegenstandsbezug ist eine Brücke im Verständigungsprozess: Wenn der Austausch im Arbeitshandeln oder mit einem starken Bezug zu den Arbeitsgegenständen stattfindet, können die Kooperationspartner über die verbale Kommunikation hinaus auf die Objekte des Arbeitsgeschehens, die quasi „mitsprechen“, zurückgreifen. Was abstrakt oftmals langatmig erklärt werden muss – zumal abstrakte verbale Erläuterungen nicht von jedem beherrscht werden –, lässt sich mittels der handlungsvermittelten und gegenstandsbezogenen Kommunikation am und mit dem Arbeitsobjekt oftmals unmittelbarer nachvollziehen. Zudem erleichtert wechselseitige Anerkennung als Experten aus verschiedenen Bereichen eine

persönlich empathische Bezugnahme, die ein „Einlassen“ auf Problemstellungen und deren Vertiefung ermöglicht (Böhle und Bolte 2002; Porschen 2002; Bolte und Porschen 2006; Porschen 2008, S. 196 ff.). Damit sind Voraussetzungen einer interaktionsbasierten Beurteilung von Leistungen und von im Arbeitsprozess erworbenen Kompetenzen benannt (Böhle et al. 2014, S. 192 ff.; Porschen-Hueck et al. 2014).

7.3.2.2 Integration der Führung von unten als Indikator für Vertrauen

Mit dieser Idee der „Führungspartizipation“ verändert sich der Blickwinkel auf Partizipation: Um eine gewisse Nähe zu den Arbeitsprozessen aufbauen zu können, sind die Führungskräfte auf die Mitarbeiter und deren Bereitschaft angewiesen, sie nah an ihre Arbeit und die sich dabei ergebenden Probleme heranzulassen. Wie sich zeigt, ist deren Bereitschaft, Vorgesetzte zu „integrieren“, größer, wenn daraus eine für sie lohnende Ansprechbarkeit und nachvollziehbare Entscheidungen resultieren. Dazu gehört ein „empathisches Zuhören“ – auf der Basis des Perspektivenwechsels kann ein wirklicher Dialog entstehen – und das „schöpferische Zuhören“, das Scharmer als Aufmerksamkeit auf das Feld der im Entstehen begriffenen Zukunft beschreibt (Scharmer 2007, S. 202 ff.). Die Bereitschaft der Mitarbeiter, der Führung Einblicke in die eigenen Arbeitsprozesse zu gewähren, ist umso größer, je weniger sie von ihren Vorgesetzten enttäuscht sind, sei es durch einen fehlenden Vertrauensvorschuss, mehr oder weniger gängelnde Kontrollmaßnahmen, Desinteresse oder Ignoranz. Für die Integration der Führung ist die Vertrauenswürdigkeit der Vorgesetzten deshalb so essenziell, weil sich die Beschäftigten verletztlich machen: indem sie Einblicke gewähren in Bereiche, die sie eigentlich lieber nicht offenlegen würden; indem sie auf Probleme aufmerksam machen und darauf vertrauen müssen, dass ihnen die Probleme nicht als Fehler zugeschrieben werden; und nicht zuletzt, weil sie evtl. Berührungsängste überwinden müssen.

7.3.2.3 Fallbeispiel: Vertrauensbasiertes Shopfloor-Management im produzierenden KMU¹⁰

Im Folgenden wird anhand eines Beispiels eines privatwirtschaftlichen Unternehmens des produktionsnahen Gewerbes die wertschätzende und die erfahrungsgeleitete Kommunikation in Verbindung mit weiteren vertrauensrelevanten Handlungen wie „Ausgleich schaffen“, „Transparenz herstellen“ und „Brücken bauen“ vorgestellt.

Wertschätzende und erfahrungsgeleitete Kommunikation institutionalisieren

In einem Unternehmen mit ca. 35 Mitarbeitern und flachen Hierarchien werden jeweils zum Wochenanfang die Aufträge an die Fertigungsmitarbeiter verteilt. Im Verlauf der Woche fragen die Mitarbeiter an, was sie erledigen können, wenn ihre Aufträge fertig bearbeitet sind. Das funktioniert sehr gut, für einen reibungslosen Ablauf im Betrieb

¹⁰KMU steht für kleine und mittlere Unternehmen, die nach der EU-Definition nicht mehr als 249 Beschäftigte aufweisen dürfen.

reicht es aber noch nicht aus. Der Fertigungsleiter fragt deshalb bei seinen Mitarbeitern regelmäßig nach: „Wie läuft es? Ist alles in Ordnung, gibt es irgendetwas?“ Dazu läuft der Fertigungsleiter mehrmals am Tag durch die Fertigung. Er geht bei jedem Mitarbeiter vorbei und hört, was vor Ort passiert. Dabei hat er einen Blick auf die gerade verrichtete Arbeit, kommentiert sie und kommt mit den Fertigungsmitarbeitern darüber ins Gespräch, was in Ordnung ist, wo es Probleme gibt oder ob etwas zu beachten ist. Sein Erfahrungsschatz ermöglicht es ihm, auf einschlägige Probleme in der Vergangenheit und eventuell mögliche Lösungswege hinzuweisen. Im Wesentlichen geht er also einfach auf die Mitarbeiter zu – damit seine Präsenz und Ansprechbarkeit auch wirklich spürbar wird: „Ich spreche die Leute an und ich bin offen für Gespräche, das will ich demonstrieren. Und nicht durchlaufen, gucken, dass alle Kärtchen richtig gesteckt sind, dass auch alle Formulare richtig ausgefüllt sind oder Wartungsprotokolle. Das ist dann wieder das Kontrollieren, das will ich nicht!“ Dabei ist die Vermittlung von authentischem Interesse an den Mitarbeitern und an den von ihnen zu bewältigenden Arbeitsprozessen ein durchaus komplexer Prozess, der neben erfahrungsgeleiteter sogar leibliche Kommunikation einschließt: Die Demonstration von Ansprechbarkeit erfordert eine offene Körpersprache, Zuwendung zum Mitarbeiter und die Vermittlung von Ruhe – nicht ein distanzierendes hektisches Durchrennen. Auch Wertschätzung wird letztlich über leibliche Kommunikation vermittelt: „Mensch, das, was ich mache, das ist ordentlich. Das erkennt der, und der geht auch entsprechend mit mir um.“ Der Fertigungsleiter entschuldigt sich beispielsweise auch, wenn er in einem Gespräch durch das Telefon unterbrochen wird, und kommt nachher auf den Mitarbeiter zurück: „Ich weiß, dass das so ein bisschen ein unschönes Bild gibt, deshalb gebe ich mir da wirklich Mühe.“ Der Fertigungsleiter ist hauptsächlich mit Planungsaufgaben wie der Vorbereitung von Unterlagen für die Fertigung sowie dem Projektmanagement beschäftigt. Somit bleibt für den Vor-Ort-Kontakt eigentlich nicht viel Zeit. Die Mitarbeiter in der Fertigung, die problemlos verschiedene Tätigkeiten abdecken und damit in andere Bereiche wechseln können, arbeiten weitgehend autonom (auch ohne dass offiziell von Selbstorganisation die Rede ist). Durch die Nähe zu den Arbeitsgegenständen (genaue Produkt- und Fertigungskennnisse) und den Mitarbeitern (professionelle persönliche Beziehungen) gelingt es dem Fertigungsleiter aber dennoch, schnell vor Ort konkrete Zusammenhänge zu erfassen. Die wertschätzende und erfahrungsgeleitete Kommunikation zwischen dem Fertigungsleiter und den Mitarbeitern in der Fertigung sowie der Arbeitsvorbereitung, der Administration und nicht zuletzt dem Geschäftsführer ist ein Schlüssel für den vertrauensvollen Umgang und relativ reibungslosen Ablauf der verschiedenen Prozesse im Unternehmen. Neben einem quasi „Planungsmeeting“ zur prinzipiellen Abstimmung bei der Verteilung der Aufträge zu Beginn der Woche ist ein „managing by walking around“ hier also der Schlüssel zur Lösung der „normalen kritischen Ereignisse“ im Arbeitsalltag.¹¹

¹¹Vgl. zu dieser Betriebsfallstudie insgesamt Böhle et al. 2014, S. 153 ff.

Brücken bauen

...von der Führung zu den Mitarbeitern

Der Geschäftsführer kann nicht nach allen Seiten gleich aufmerksam sein. Für die Fertigungsmitarbeiter ist deshalb der Fertigungsleiter erster Ansprechpartner, der wiederum in Richtung des Geschäftsführers eine stabile „Kommunikationsbrücke“ darstellt. Aber auch der Fertigungsleiter benötigt mit wachsender Beschäftigtenzahl, steigender Komplexität der Produktion und steigenden Planungsansprüchen vertrauensvolle Ansprechpartner unter seinen Mitarbeitern, die ein adäquates Problembewusstsein in der und für die Produktion aufweisen.

... von Mitarbeitern zu Mitarbeitern (und Vorgesetzten)

Viele Fragestellungen der täglichen Arbeit lösen bzw. regeln die Mitarbeiter, indem sie aufeinander zugehen und einander weiterhelfen. Einige Mitarbeiter vermitteln zudem Bedarfe oder Probleme an die Fertigungsleitung. Besonders achtsame Mitarbeiter haben darüber hinaus ein Auge auf die Kollegen als „Privatwesen“. Sie können Unregelmäßigkeiten oftmals besser einordnen als der Geschäftsführer oder der Fertigungsleiter und somit durchaus auch mal „nach oben hin“ vermitteln und schlichten. Gerade kommunikationsscheue, ansonsten aber zuverlässige und loyale Mitarbeiter können so unterstützt werden.

Transparenz herstellen

Das Beispielunternehmen erfüllt die Erwartungen an Transparenz in einem besonderen Ausmaß durch umfassende Informationen an die Mitarbeiter: Sie werden kontinuierlich darüber informiert, welche Strategien das Unternehmen verfolgt, wie es um die Umsätze bestellt ist, ob es einschneidende Entwicklungen im Hinblick auf Kunden gibt usw. Die Mitarbeiter sollen nachvollziehen können, welchen Weg das Unternehmen einschlägt. Zur Information werden zum einen Projektergebnisse, Umsatzentwicklungen etc. an das Schwarze Brett gehängt, das allen Mitarbeitern im Gang zum Pausenraum der Firma zugänglich ist und das sie in Ruhe ansehen können. Zum anderen sind alle Mitarbeiter in ein wöchentlich stattfindendes regelmäßiges Treffen mit der Geschäftsführung („die Dienstagsrunde“) eingebunden. Hier werden Entwicklungen und Vorhaben kommuniziert und Probleme angesprochen. Die Geschäftsführung ist an einem Feedback der Beschäftigten interessiert und diskutiert offene Fragestellungen mit den Mitarbeitern.

Ausgleich schaffen

Die Nähe zur „Arbeit vor Ort“ und zu den Mitarbeitern hilft bei der Wahrnehmung von Ungleichheiten und ihren Auswirkungen: So wird beispielsweise auch eine einschneidende Maßnahme wie Kurzarbeit nicht nach einem abstrakten Plan bei einzelnen Mitarbeitern vollzogen, sondern nach einer tragbaren Lösung im Konsens für alle gesucht. Für gemeinsame Aktivitäten, sei es die Weihnachtsfeier oder der Betriebsausflug, werden Angebote herausgesucht, die die Interessen aller berücksichtigen. So bietet das Unternehmen wechselnde Ausflugsziele und Themenschwerpunkte für die heterogene

Mitarbeiterschaft an. Anderenfalls würden sich Teile der Belegschaft schnell vernachlässigt bzw. ausgeschlossen fühlen und es käme zu Irritationen.

7.3.3 Vertrauensbasiertes Shopfloor-Management im Polizeidienst

In der Polizeiorganisation entspricht dem Fertigungsleiter aus der Industrie der Dienstgruppenleiter, der zwischen 12 und 30 Mitarbeiter führt und das Herzstück guter, professioneller Arbeit ist. Im Anschluss werden Punkte aufgegriffen, wie das Dienststellenmanagement bzw. der Höhere Dienst (Inspektionsleiter, Vorgesetzte der Dienstgruppenleiter - DGL) im Sinne einer „Geschäftsführung“ Bedingungen schaffen kann, die dem beschriebenen Führungshandeln der Professionellen auf der Shopfloor-Ebene entgegenkommen. Es geht um Strukturen, die das informelle Arbeitshandeln im Sinne von Professionalität mit einem vertrauensbasierten Shopfloor-Management unterstützen. Bei all dem muss auch auf die anspruchsvolle Rolle des Shopfloor-Managers/Dienstgruppenleiters als Brücke zwischen dem Dienststellenmanagement und dem Shopfloor mit der schwierigen „Sandwichstellung“ im Hintergrund verwiesen werden, ohne hierauf in diesem Rahmen vertieft eingehen zu können (vgl. Lerche 2012).

7.3.3.1 Ableitungen aus der Fallstudie

Die Hinweise unter „Brücken bauen“ sprechen für ein Verständnis des Kollegiums als Team an sich – und zwar sowohl nach unten hin, als auch nach oben. Es bedarf eines Teamplays der Führung untereinander, der Führung mit den Mitarbeitern und der Mitarbeiter untereinander (vgl. Mintzberg 2011, S. 200 ff.). Die Übertragung von Verantwortung geht hier einher mit der Beibehaltung des Kontakts zur operativen Basis und einer adäquaten Unterstützung der Mitarbeiter. Die Herausforderung für den Shopfloor-Manager – wie hier dem Dienstgruppenleiter – liegt darin die richtige Balance zwischen Nähe und Distanz zu den verschiedenen Ebenen und Mitarbeitern zu entwickeln, um die Verbindung zwischen (Top-)Management und Basis ohne eigene Überlastung zu gewährleisten. Dazu muss auf jeder Ebene zunächst ein Bewusstsein für die Haltung des „Sich-Einlassens“ entwickelt worden sein. Mit Blick auf den Aufbau eines selbstorganisierten/selbsttätigen Teams (bei Orientierung an der delegativen partizipativen Führung) mit passender aufgabenorientierter sowie sozialer Zusammensetzung kommt es auch auf eine ausgewogene Zusammensetzung mit ausreichend erfahrenen Mitarbeiter/-innen an. Dafür kommen den Kommunikationsbrücken (s. o.) bzw. einer stimmigen Kommunikationsarchitektur große Bedeutung zu (vgl. Abschn. 7.3.1; Barthel und Heidemann 2015 und unten).

Wird selbst organisiert verantwortungsbewusstes Handeln erwartet, ist die Vermittlung der Rahmen-/Handlungsbedingungen obligatorisch – wie im Anschluss an die Illustration „Transparenz herstellen“ betont werden kann. Zur Beurteilung eingeschlagener (Lösungs-)wege, Kurskorrekturen, Rückmeldungen zu Ressourcen, Belastungen etc.

ist zudem die Etablierung einer offenen Feedbackkultur erforderlich, in der Fehler nicht tabuisiert werden müssen, sondern zur Lösung auf den Tisch kommen.

Last but not least ist aus dem Punkt „Ausgleich schaffen“ abzuleiten, wie wesentlich Fairness und Gerechtigkeit als zentrale Stichworte in der Debatte um Personalmanagement und Vertrauen sind. Was als fair wahrgenommen wird, lässt sich nicht allein formal bestimmen. Das hängt vielmehr von verschiedenen Verfahrensmerkmalen ab, die die wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit in Organisationen beeinflussen. Nach Holtmann (2008, S. 94 f.) gehört dazu z. B.: die Berücksichtigung individueller und sozialer Bedürfnisse, die mit einer gewissen Offenheit aufgenommen werden; eine kommunikative Integrität, durch die Vorgesetzte Bemühen um Vermeidung von Willkür und Ignoranz signalisieren; eine flexible Behandlung von Betroffenen, die Ausnahmen von der Regel ermöglicht; schnelle Rückmeldungen, die zeigen, dass Mitarbeiteranfragen und -anliegen ernst genommen werden und Transparenz über Entscheidungsgründe (s. o.). Gerechtigkeit bezieht sich auch auf eine tragbare Justierung der oftmals im Widerspruch stehenden Ziele, Ressourcen und Regeln durch das Management bzw. für deren vernünftige Verhandlungbarkeit.

7.3.3.2 Kommunikationsarchitektur - Vertiefung

Barthel und Heidemann (2015) verweisen auf eine ausgeprägte bzw. gepflegte interne Kommunikationsarchitektur mit einer durchgehenden Regelkommunikation mit nachgeordneten Führungsebenen, systematischen Kontakten zur operativen Ebene und der Sorge, ob und wie die Adressaten Informationen verstanden haben vs. einer bloßen Steuerung von Informationen. Auch eine ausbalancierte Austauschkultur – jenseits einer überzogenen Meetingeuphorie – klingt hier an. Des Weiteren gehört dazu ein professionelles Qualitätsmanagement, das induktiv an konkreten Problemen der Alltagsorganisation ansetzt und die Entwicklung von guten Arbeitsprozessen ermöglicht sowie letztlich den aufwendigen Zertifizierungs- und Dokumentationszwang reduziert. Für die Umsetzung des vertrauensbasierten Shopfloor-Managements im Polizeidienst kann hier direkt angeschlossen werden:¹²

Zur Überwindung von Kommunikationsbarrieren zwischen Mittlerem/Gehobenen und Höherem Dienst schlagen Barthel und Heidemann (2015) beispielsweise

- Begegnung und Austausch durch Besuche der Dienststellenleitungen in Dienstgruppen und Fachkommissariaten;
- dienststellenübergreifende Gremien-/Dialogveranstaltungen;
- Mitarbeiterbefragungen – auch zu Fragen qualitativer Arbeits- und Organisationsgestaltung;

¹²Die Perspektive ist anschlussfähig an Gestaltungsansätze wie beispielsweise die „Organisation des Informellen“ (Bolte und Porschen 2006) und/oder dem „Management des Informellen“ (Böhle et al. 2012) sowie einer „Balanced Agility“ (Sauer und Pfeiffer, 2014), die zur Rahmung der erfahrungsgeleiteten Arbeit und Organisation entwickelt wurden.

- Online-Zeitungen zur Anregung der internen Kommunikation;
- und schließlich ein aufmerksames und interessiertes „Management by Wandering around“ vor (Barthel und Heidemann 2015, S. 19).

Wird insbesondere letzter Punkt in dem in diesem Artikel beschriebenen Sinne verstanden und praktiziert, wird das „Distanzierungsdilemma“ zwischen den Führungsebenen z. B. Dienststellenmanagement und Dienstgruppenleiter wirkungsvoll angegangen und eine Grundlage für professionelles informelles Arbeitshandeln geschaffen. Auch zwischen den Hierarchieebenen geht es um eine Sensibilität für und ein Agieren mit diesem nicht formalisierbaren Handlungsmodus. Der Zugang beginnt mit einem Bewusstsein über die Grenzen der Formalisierung und die Kenntnis der begrenzten Aussagekraft (vermeintlich) objektiver Reports kennzahlengestützter Natur. Letztlich benötigt die Organisation eine Balance von formalisierten Vorgehensweisen (z. B. Kommunikation und Kooperation in Gremien) und einem informellen erfahrungsgeleiteten Arbeitshandeln (v. a. auch professioneller informeller Kommunikation und Kooperation) im Rahmen von Gelegenheitsstrukturen (Porschen-Hueck 2012, S. 133 ff.).

7.3.3.3 Anregungen aus der agilen Organisation

Anregungen aus der aktuell geführten Diskussion zur agilen Organisation bzw. dem agilen Projektmanagement können die Ausführungen zum „Management of Change“ und der darin skizzierten Kommunikationsarchitektur sowie den Ansatz des Kooperativen Führungsstils (s. o.) unter Umständen fruchtbar ergänzen.

Angelehnt an die Prinzipien des in der Softwareentwicklung (das die kontraproduktive Spitze der formalisierten Steuerung und Kennzahlenlogik bereits durchlaufen hat und sich seit geraumer Zeit um Gegensteuerung bemüht) erstellten agilen Manifests (vgl. <http://agilemanifesto.org/iso/de/>) lassen sich folgende Prinzipien über die verschiedenen Hierarchiestufen hinweg übertragen:

- Die Berücksichtigung von Individuen und Interaktionen ist wesentlicher als die von Prozessen und Werkzeugen.
- Funktionierende Arbeitsergebnisse bzw. in diesem Fall gelöste Sicherheitsprobleme sind wichtiger als eine umfassende Dokumentation
- Die Zusammenarbeit mit dem Kunden (bei der Polizei im weiteren Sinne) steht mehr im Vordergrund als die Vertragsverhandlung
- Das Reagieren auf Veränderung hat einen größeren Stellenwert als das Befolgen eines Plans.

Grundsätze in eine solche Richtung mögen im Polizeidienst selbstverständlich sein. Sie werden hier jedoch nochmals hervorgehoben, weil die rechte Seite im Zuge der forcierten quantitativen Qualitätsmanagement- und Ergebnissteuerungslogik dominant und die linke Seite leicht gefährdet ist.

Zur Konkretisierung schlagen beispielsweise Sauer und Pfeiffer (2014) in Anlehnung an den agilen Entwicklungsprozess Scrum folgendes flexibles Kollaborationsformat zur Vermittlung von Flexibilität und Stabilität unter den Stichworten „Finding“, „Planning“, „Daily-Talk“ und Review vor:

Finding

Grobanforderungen und Meilensteine zu einem Projekt bzw. anstehenden komplexen Aufgaben werden vom Team mit seiner eigenen Vision im Hinblick auf Arbeitsanforderungen und Arbeitsgestaltung definiert. Planungsüberhänge werden nach Möglichkeit vermieden. Prinzipiell gilt: Auch für das persönliche Kennenlernen der Teammitglieder muss Zeit und Raum sein – das persönliche Kennen von Beginn an ist ein wichtiger Bestandteil des Aufbaus einer vertrauensvollen Teamkultur, die flexible Abstimmungsprozesse erst richtig ermöglicht.

Planning Meeting

Im Team werden die zu bewältigenden Aufgaben geplant und der zeitliche Aufwand geschätzt sowie die (bekannten/vorliegenden) abzuarbeitenden Aufgaben priorisiert. Das Team definiert gemeinsam die anstehenden Aufgaben und legt einen Produktspeicher/Arbeitsspeicher an. Die Aufgaben werden z. B. per (Metaplan-)Karten für alle Beteiligten gut sichtbar an die Wand geheftet. Die Zeitaufwände für die Aufgaben kann beispielsweise mit der „Pokermethode“ ermittelt werden (persönliche Einschätzungen werden verdeckt auf den Tisch gelegt – die höchste und niedrigste wird dann z. B. gemittelt). Ist die geschätzte Zeit für die Erledigung der Aufgaben geringer als die benötigte, werden die Aufgaben priorisiert und entweder unwichtigere Aufgaben nach hinten verschoben (bzw. je nach Dringlichkeit Ressourcen verhandelt). Den Prozess kann ein in solchen Techniken (wie Scrum) geschulter/geübter Shopfloor-Manager bzw. Mitarbeiter durchführen. Im Vordergrund steht eine arbeitsprozessorientierte Planung statt einer einseitigen Toolfixierung, die Berücksichtigung der Erfahrung und der Einbezug aller Teammitglieder sowie die Berücksichtigung der Fachbezüge und einer gewissen Souveränität des Teams im Planungsprozess – was von den Führungskräften auf den verschiedenen Hierarchieebenen akzeptiert wird (arbeits-, prozess- wie erfahrungsorientiertes Vorgehen).

Daily Talk

Eine kurze Teamkommunikation (stehend in ca. 15 min) mit Berichten zur Aufgabenbewältigung und laufenden Ereignissen sowie zur Markierung des Arbeitsspeichers beispielsweise mit Hinweisen wie „to do“, „in progress“ und schließlich „done“ dienen zum Überblick über Aktuelles und den Fortgang der Arbeiten. Das Treffen soll nicht nur als Statusreport verstanden werden, sondern auch als Gelegenheit zum Erfahrungstransfer beispielsweise zu Problem- und Hilfestellungen, Lösungsstrategien etc. dienen. Im Anschluss an die Abstimmungsrunde kann dies im Rahmen eines kooperativen Erfahrungstransfers vertieft werden (vgl. Porschen-Hueck 2012, S. 127 f.). Das Treffen findet nah am täglichen Arbeitsgeschehen statt, eine sterile Meeting-Atmosphäre soll dezidiert vermieden werden.

Review

In einem Reflexionsprozess wird geklärt, welche Prozesse zufriedenstellend geklappt haben und welche verbesserungswürdig sind. Auch der Arbeitsstand wird anhand vorliegender Teilschritte (Produkte) besprochen – zum einen hinsichtlich der weiteren effektiven Vorgehensweise und zum anderen als Information an den - im hier skizzierten Fall Shopfloor-Manager/Dienstgruppenleiter - der so auch einen realistischen Blick auf die Arbeitsstände erhält. Das ist nicht zuletzt zur Kommunikation mit dem Dienststellenmanagement wesentlich. Entwicklungsprojekte/-prozesse sind mittel- und langfristig nur erfolgreich, wenn sich das Team samt der es umgebenden Strukturen immer wieder reflektiert und auf die Probe stellt. Es geht hier um eine unterstützte Analyse aller Prozesse und nicht in erster Linie um die Betrachtung einzelner Personen. Aber jedes Teammitglied kann hier seine Sicht der Dinge einbringen, so z. B. auch zum Verhältnis der als Kernarbeit definierten Aufgaben und den reinen Verwaltungstätigkeiten. Oder zu der Frage, ob die Balance von flexiblem Reagieren und planbarem, stabilem Agieren stimmt. Auch zur Arbeitsbelastung in zumutbaren und produktiven Grenzen können hier Rückmeldungen an die Teamleitung und die Geschäftsführung – also die Dienstgruppenleitung und das Dienststellenmanagement – erfolgen. Der Moderator des Prozesses benötigt Feingefühl und Training zur Steuerung des Prozesses, bei dem Probleme auf den Tisch und nicht unter den Teppich gekehrt werden sollen.

In agilen Prozessen/in einem agilen Projektmanagement ist die selbstorganisierte Mitwirkung des gesamten Teams zentral. Das Management wird hier zu einer Art „interner Dienstleister“ der die Arbeitsprozesse unterstützt und zu einem möglichst reibungslosen Ablauf beiträgt. Der Shopfloor-Manager (DGL) als erfahrene Person, die wesentliche Anforderungen mit definiert, mit dem Team grobe Arbeitsschritte ausarbeitet und regelmäßig anhand von Teilschritten oder durch Einblick in die Arbeitsprozesse im Rahmen des Reflexionsprozesses überprüft, definiert hier seine Rolle nicht nach einer konventionellen Top-down-Steuerung, sondern im Sinne eines Beobachters der vergangenen Arbeitsphase und eines Beraters für die anstehenden Arbeitsschritte (vgl. Handreichung Sauer und Pfeiffer 2014).

Wie beispielsweise auch in einem Papier zu den „fünf Hebeln für eine agile Verwaltung“ angeführt wird, liegen die Vorteile der agilen Vorgehensweise in der schnelleren Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen und der höheren Motivation und Kompetenz, die durch Selbstorganisation der Teammitglieder erreicht werden kann (Bearing-Point 2013).

7.3.3.4 Führung durch erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln über die Hierarchieebenen hinweg

Zusammenfassend bleibt festzuhalten: Um das informelle Handeln der Mitarbeiter berücksichtigen, beurteilen und anerkennen zu können, müssen prinzipiell (auch) die Führungskräfte selbst erfahrungsgeleitet-subjektivierend handeln (vgl. Abschn. 7.1.3). Das heißt letztlich, Führungskräfte nehmen laufend Rückkoppelungen aus der Praxis auf und wägen bei der Personalpolitik und -begleitung (vom Einsatz bis zur Leistung) nicht

nur auf der Basis von Daten und Fakten, sondern auch mit Gespür und Gefühl für die Situation, die Beteiligten, das Anforderungsprofil sowie Gesichtspunkte der Fairness ab. Dies erfordert von ihnen ein waches „Bei-der-Sache-Sein“ bei der Personalauswahl, bei der Einsatzplanung, bei den Empfehlungen zur Aus- und Fortbildung – auch im Sinne eines in den Arbeitsprozess integrierten Lernens – und natürlich mit Blick auf das tägliche Ordnungs- und Sicherheitshandeln, für das sich die Mitarbeiter bewähren müssen. Personelle, aber auch organisatorische und sachmittelmäßige Entscheidungen etc. lassen sich eben nicht allein „am grünen Tisch“ planen und entscheiden (Dietz 1995, S. 82), sondern müssen an unmittelbare Bedingungen und Bedarfe anschließen und permanent beim laufenden Tun nachjustiert werden. Genauso wie Führungskräfte die bürokratische, professionelle und institutionelle Strukturlogik der Polizeiarbeit vereinbaren können müssen (Barthel und Heidemann 2015, S. 23), geht es demnach auch um eine Balance zwischen einem planungsgeleitet-objektivierenden und einem erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handeln.

Der situative Ansatz des KFS, der betont, dass die Elemente des KFS vor dem Hintergrund der jeweiligen Rahmenbedingungen anlassbezogen angewandt werden müssen (Dietz 1995, S. 115) als auch das „Management of Change“, weisen in eine solche Richtung. Sie könnten unter Bezug auf informelles Arbeitshandeln weiterentwickelt werden.

Literatur

- Altmann R, Berndt G (1976/1998) Führungslehre, 4. Aufl. Schmidt-Römhild, Lübeck
- Artus I, Böhm S, Lücking S, Trinczek R (Hrsg) (2006) Betriebe ohne Betriebsrat, Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Campus, Frankfurt a. M.
- Barthel C, Heidemann D (2015) Dienststellenentwicklung – die Aufgabe des Höheren Polizeivollzugsdienstes. (Unveröffentlichtes Manuskript)
- Barthel C, Heidemann D (2014) KFS? KFS 2.0! Eine Neuorientierung des polizeilichen Führungsdiskurses. Deutsche Hochschule der Polizei, Münster
- Bauer HG, Brater M, Büchele U, Daheim H, Munz C (2004) Lernen im Arbeitsalltag. Wie sich informelle Prozesse organisieren lassen. Bertelsmann, Bielefeld
- BearingPoint (2013) Fünf Hebel für eine agile Verwaltung. White Paper, Hamburg. http://toolbox.bearingpoint.com/images/pdf/NN-13020_BEDE13_0860_WP_DE_AgileVerwaltung_final_web.pdf. Zugegriffen: 16. Okt. 2014
- Behr R (2006) Polizeikultur. Routinen – Rituale – Reflexionen. Bausteine zu einer Theorie der Praxis der Polizei. VS Verlag, Wiesbaden
- Böhle F (2009) Weder rationale Reflexion noch präreflexive Praktik – erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln. In: Böhle F, Weihrich M (Hrsg) Handeln unter Unsicherheit. VS Verlag, Wiesbaden, S 203–230
- Böhle F (2013a) Subjektivierendes Arbeitshandeln. In: Hirsch-Kreinsen H, Minssen H (Hrsg) Lexikon der Arbeits- und Industriosozologie. Edition sigma, Berlin, S 425–429
- Böhle F (2013b) Projektmanagement und Projektarbeit mit Ungewissheit. In: Wald A, Mayer TL, Wagner R, Schneider C (Hrsg) Advanced project management, Bd 3. GPM, Nürnberg, S 198–213

- Böhle F (2014) Von der formellen Organisation zum informellen Organisieren. Zum Wandel des Informellen aus einer arbeitssoziologischen Perspektive. In: Groddeck V von, Wilz SM (Hrsg) Formalität und Informalität in Organisationen. Springer VS, Wiesbaden, S 93–121
- Böhle F (2015) Erfahrungswissen jenseits von Erfahrungsschatz und Routine. In: Dietzen A, Powell JJW, Bahl A, Lassnigg L (Hrsg) Soziale Inwertsetzung von Wissen, Erfahrung und Kompetenz in der Berufsbildung, 1. Aufl. Beltz, Weinheim, S 34–63 (im Druck)
- Böhle F (Hrsg) (2016) Subjektivierendes Handeln. Untersuchungen zu Erfahrungswissen und Umgang mit Ungewissheit. Springer VS, Wiesbaden (im Druck)
- Böhle F, Bolte A (2002) Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag. Campus, Frankfurt a. M.
- Böhle F, Stöger U, Weihrich M (2015) Interaktionsarbeit gestalten. Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit. Edition sigma, Berlin
- Böhle F, Bolte A, Huchler N, Neumer J, Hueck S, Sauer S (2014) Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit. Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik jenseits formeller Regulierung. Springer VS, Wiesbaden
- Böhle F, Bolte A, Bürgermeister M (Hrsg) (2008) Die Integration von unten – Der Schlüssel zum Erfolg organisatorischen Wandels. Carl-Auer, Heidelberg
- Bolte A, Porschen-Hueck S (2006) Die Organisation des Informellen – Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag. VS Verlag, Wiesbaden
- Bolte A, Neumer J, Porschen-Hueck S (2008) Die alltägliche Last der Kooperation – Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie. Edition sigma, Berlin
- Dietrich R (2003) Group Interaction in High Risk Environments. Ashgate, Aldershot
- Dietz P (1995) Führung in der Polizei. Amper-Dr, Fürstenfeldbruck
- Dietz KM, Kracht T (2002) Dialogische Führung. Grundlagen – Praxis. Fallbeispiel: dm-drogeriemarkt. Campus, Frankfurt a. M.
- Donk U (1996) „Aber das sind Sachen, die gehen absolut an mir vorbei!“. Strukturelle Probleme in Vernehmungen nicht deutschsprachiger Beschuldigter. In: Reichertz J, Schröder N (Hrsg) Qualitäten polizeilichen Handelns. Beiträge zu einer verstehenden Polizeiforschung. Westdeutscher Verlag, Opladen, S 163–181
- Gewerkschaft der Polizei (Hrsg) (2009) Warum kooperative Führung immer noch modern ist. Deutsche Polizei. Zeitschrift der Gewerkschaft der Polizei 58(12):6–12
- Fahrenwald C (2005) Erzählen zwischen individueller Erfahrung und sozialer (Re-)Präsentation. In: Reinmann G (Hrsg) Erfahrungswissen erzählbar machen – Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule. Pabst Verlag, Lengerich
- Frevel B (2008) Polizei, Politik und Wissenschaft, in: APuZ Aus Politik und Zeitgeschichte, 48/2008, <http://www.bpb.de/apuz/30820/polizei-politik-und-wissenschaft?p=0>. Zugriffen: 15. Nov. 2015
- Girtler R (1980) Polizei-Alltag. Strategien, Ziele und Strukturen polizeilichen Handelns. Westdeutscher Verlag, Opladen
- Gouasé G (2005) Führen mit Zielvereinbarungen. Deutsche Polizei. Zeitschrift der Gewerkschaft der Polizei 54(7):6–14
- Hildebrandt E, Seltz R (1989) Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle. Edition sigma, Berlin
- Holtmann D (2008) Funktionen und Folgen von Leistungsbeurteilungen. Eine Studie zur Einführung eines personalwirtschaftlichen Standardinstrumentariums in öffentlichen Verwaltungen. Hampp, München
- Horn D (2005) Überbringung einer Todesnachricht. Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt a. M.
- Huchler N, Voß G, Weihrich M (2007) Soziale Mechanismen im Betrieb. Theoretische und empirische Analysen zur Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit. Hampp, München

- Kahmann J (2007) Stressbewältigung von Polizeibeamten beim Überbringen einer Todesnachricht. Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt a. M.
- Kotthoff H, Reindl J (1990) Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Schwartz, Göttingen
- Lerche M (2012): Rekonstruktionslogische Analyse einer schwierigen Führungssituation unter Berücksichtigung organisationssoziologischer Erklärungsansätze „Wenn Seilschaften zum Absturz führen...“, Masterarbeit im Studiengang „Öffentliche Verwaltung –Polizeimanagement“ Deutsche Hochschule der Polizei, Münster. https://www.dhpol.de/de/medien/downloads/hochschule/02/Masterarbeit_Lerche.pdf. Zugriffen: 12. Dez. 2015
- Luhmann N (1964) Funktionen und Folgen formaler Organisation. Duncker & Humblot, Berlin
- Mayo E (1933) The human problems of an industrial civilization. Macmillan, New York
- Merleau-Ponty M (1966) Phänomenologie der Wahrnehmung. De Gruyter, Berlin
- Mintzberg H (2011) Managen. GABAL Verlag, Offenbach a. M.
- Möhwald H (2012) Shopfloor Management – erfolgreich durch unterstützende Führung vor Ort. Perspektive Mittelstand vom 27.07.2012
- Moldaschl M, Voß GG (Hrsg) (2003) Subjektivierung von Arbeit. Hampp, München
- Neuweg GH (1999) Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehr- und lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis, 1. Aufl. Waxmann, Münster
- Orr JE (1996) Talking about machines – an ethnography of a modern job. Cornell University Press, Ithaca
- Ortmann G (2003) Regel und Ausnahme – Paradoxien sozialer Ordnung. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Polanyi M (1985) Implizites Wissen. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Porschen S (2008) Austausch impliziten Erfahrungswissens – Neue Perspektiven für das Wissensmanagement. Springer VS, Wiesbaden
- Porschen S (2002) Erfahrungsgeleitete Kooperation im Arbeitsalltag – Neue Anforderungen an Ingenieure. Reihe: ISF München Forschungsberichte, München
- Porschen S (2012) Management des Informellen durch kooperativen Erfahrungstransfer. In: Böhle F, Bürgermeister M, Porschen S (Hrsg) Innovation durch Management des Informellen - künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch. Springer, Heidelberg, S 115–154
- Porschen-Hueck S, Neumer J (2016) Vertrauensbasiertes Shopfloormanagement. In: Keuper F, Sommerlatte T (Hrsg) Vertrauensbasierte Führung: Devisen und Forschung. Springer Gabler, Heidelberg (Im Druck)
- Porschen-Hueck S, Heidling E, Neumer J (2014) Interaktionsbasierte Beurteilung im Arbeitsprozess erworbener Kompetenzen. BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 43(5):34–37
- Reichert J (1992a) Über das Schrottplatzdenken – Zur Systematik kriminalpolizeilichen Arbeitens. In: Reichert J, Schröder N (Hrsg) Polizei vor Ort. Studien zur empirischen Polizeiforschung. Enke, Stuttgart, S 137–154
- Reichert J (1992b) „Meine Schweine erkenne ich am Gang!“: zur Typisierung typisierender Kriminalpolizisten. In: Reichert J, Schröder N (Hrsg) Polizei vor Ort. Studien zur empirischen Polizeiforschung. Enke, Stuttgart, S 183–200
- Reinmann G (Hrsg) (2005) Erfahrungswissen erzählbar machen – Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule. Pabst, Lengerich
- Reuter M (2007) Modernisierung der Landesverwaltung: Eine Implementationsstudie am Beispiel der Polizei in Nordrhein-Westfalen (NRW). Dissertation, FernUniversität Hagen. http://deposit.fernuni-hagen.de/249/1/Veroeffentlichung_1.pdf. Zugriffen: 21. Nov. 2015
- Sauer S, Pfeiffer S (2014) Balanced Agilty. Agiles Projektmanagement flexibel und stabil umsetzen. Eine Handreichung, ISF München, München

- Scharmer OC (2007) *Theory U: leading from the future as it emerges. The social technology of presencing*. Meine, Leipzig
- Schmitz H (1978) *Die Wahrnehmung. System der Philosophie*, Bd 3, 5. Bouvier, Bonn
- Schön DA (1983/2002) *The reflective practitioner. How professionals think in action*. Ashgate, Aldershot
- Schröer N (2003) Zur Handlungslogik polizeilichen Vernehmens. In: Reichertz J, Schröer N (Hrsg) *Hermeneutische Polizeiforschung*. VS Verlag, Wiesbaden, S 61–77
- Schulze H (2001) *Erfahrungsgeleitete Arbeit in der industriellen Produktion. Menschliche Expertise als Leitbild für Technikgestaltung*. Edition sigma, Berlin
- Seibert S (Hrsg) (2014) *Wirtschaftsprojekt „Shopfloor Management“*. Ergebnisbericht, Darmstadt. http://www.siegfried-seibert.de/uploads/WI-Projekt/WIng-Projekt_SS2014_SFM-Ergebnisbericht.pdf. Zugriffen: 20. Nov. 2014
- Serrat O (2009) *Managing by walking around*, Manila 2009. Online verfügbar: www.adb.org/knowledgesolutions. Zugriffen: 12. März 2010
- Sevsay-Tegethoff N (2007) *Bildung und anderes Wissen. Zur „neuen“ Thematisierung von Erfahrungswissen in der beruflichen Bildung*. VS Verlag, Wiesbaden
- Simon W (2006) *Gabals großer Methodenkoffer. Führung und Zusammenarbeit*. Gabal, Offenbach
- Sternberg RJ, Wagner RK (1986) Tacit knowledge and intelligence in the everyday world. In: ders (Hrsg) *Practical intelligence: nature and origins of competence in the everyday world*. Cambridge University Press, Cambridge, S 51–83
- Strauss A (1978) *Negotiations: varieties, contexts, processes, and social order*. Jossey-Bass, San Francisco
- Strohschneider S (2007) *Entscheiden in kritischen Situationen*. Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt a. M.
- Suchman LA (1987/2007) *Plans and situated actions. the problem of human-machine communication*. Cambridge University Press, Cambridge
- Szymenderski P (2012) *Gefühlsarbeit im Polizeidienst. Wie Polizeibeamte die emotionalen Anforderungen ihres Berufs bewältigen*. transcript, Bielefeld
- Thielmann G (2009) *Führungskultur(en) in der Polizei*. In: Strohschneider S, Heimann R (Hrsg) *Kultur und sicheres Handeln*. Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt a. M., S 33–50
- Treutner E, Voß GG (1986) *Bedingungen innovativer Verwaltungsarbeit*. In: Lau T, Treutner E, Voß G, Watzlawczyk GU (Hrsg) *Innovative Verwaltungsarbeit*. Campus, Frankfurt a. M., S 15–73
- Treutner E, Wolff S, Bonß W (1978) *Rechtsstaat und situative Verwaltung. Zu einer sozialwissenschaftlichen Theorie administrativer Organisation*. Campus, Frankfurt a. M.
- Uhlendorff W, Jäger M (2011) *Führung in der Polizei. Ein praxisbezogenes Lehr- und Lernbuch*, 5., überarbeitete Aufl. Boorberg, Stuttgart
- Volmerg B, Senghaas-Knobloch E, Leithäuser T (1986) *Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse*. Westdeutscher, Opladen
- Voß GG (1988) „Schalten und Walten“. Nichts für sture Bürokraten? Eine Untersuchung der Bedeutung autonomen und innovativen Handelns von Schalterbeschäftigten in öffentlichen Verwaltungen. In: Bolte KM (Hrsg) *Mensch, Arbeit und Betrieb. Beiträge zur Berufs- und Arbeitskräfteforschung*. Wiley, Weinheim, S 55–93
- Weber M (1921/1924/1956/1972) *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Mohr, Tübingen
- Wenger EC (1998) *Communities of Practice Learning. Meaning and Identity*. Cambridge University Press, Cambridge
- Wolf H (1999) *Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion*. Westfälisches Dampfboot, Münster