

Dr. Jochen Christe-Zeyse, Polizei-Führungsakademie, Münster*

Mach dir ein Bild!

Was uns Zahlen, Daten und Fakten nicht erzählen

Es gibt Managementweisheiten, die man in Gesellschaft bestimmter Leute nur mit einigem Mut hinterfragen kann, wenn man dort noch etwas gelten möchte. In der Gesellschaft von »Neuen Steuerern«, Managementideologen und Unternehmensberatern ist dies beispielsweise der Satz des unbestrittenen Altmeisters und »Gurus« der Managementzene Peter Drucker: »If you can't measure it, you can't manage it«. Und dieser Satz ist mittlerweile so weit verbreitet, so oft zitiert und auf so vielen Präsentationsfolien von Unternehmensberatungsfirmen aufgetaucht, dass es müßig wäre, ihn auch noch ins Deutsche übersetzen zu wollen. Doch sich einmal etwas eingehender mit ihm auseinander zu setzen, ist mit Sicherheit sinnvoll, denn er bringt eine Einstellung zum Ma-

nagement auf den Punkt, die zur Zeit in der Polizei – aber nicht nur dort – erheblich in die Kritik geraten ist, da sie sehr eng mit dem Thema Verwaltungsreform verknüpft ist. Denn die Einführung einer outputorientierten Steuerung, eines Controllings, einer Kosten- und Leistungsrechnung oder eines Qualitätsmanagements ließe sich kaum rechtfertigen, wenn man nicht die Notwendigkeit und Nützlichkeit von Zahlen und Fakten anerkennt. Ziel des vorliegenden Artikels ist es auch nicht, den Wert und Nutzen von Datenmaterial in Frage zu stellen, sondern deutlich zu machen, dass das Abbilden eines Sachverhalts in Form von Zahlen und Fakten lediglich eine Form der Wirklichkeitsdarstellung ist, es daneben aber auch andere Formen gibt, die – je nach Fragestellung und je nach Erkenntnisinteresse – ebenfalls ihren Wert haben und mitunter sogar aussagekräftigere Bilder erzeugen können als das, was ein Controlling-System zu produzieren in der Lage ist.

* Der Autor ist Dozent an der Polizei-Führungsakademie (PFA), Fachbereich Führung, Organisations- und Wirtschaftswissenschaften.

Im letzten Satz des Vorspanns tauchen bereits zwei Schlüsselbegriffe auf, die in den nachfolgenden Betrachtungen eine zentrale Rolle einnehmen werden: »Abbilden« und »Bild«. Diese beiden Begriffe werden in zwei unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet: zum einen als Oberbegriff für alles, was wir wahrnehmen bzw. für die Tätigkeit des Wahrnehmens an sich. Damit fällt die Wirklichkeitsdarstellung, die wir versuchen, durch das Sammeln von Zahlen und Fakten zu erzeugen, ebenfalls unter diese Kategorie des »Sich-ein-Bild-von-etwas-machens«. Jemand, der Statistiken anschaut, um Aufschluss über einen Zustand oder ein Problem zu bekommen, versucht, sich damit ein Bild von diesem Zustand bzw. diesem Problem zu machen.

Zum anderen aber wird das Bild auch als bewusstes Gegenstück zur Zahl verstanden, was es in unserer Wahrnehmung ja auch oft ist: Denn es macht ja einen Unterschied, ob ich bei der Betrachtung des Verkehrsunfallgeschehens in unserem Lande zuerst an eine Statistik denke oder an das Bild von einem Unfall mit Verletzten, Toten, schreienden Opfern und Rettungswagen. Das Denken in konkreten Bildern ist dabei die ursprünglichere und, wenn man so will, die archaischere Form des »Sich-ein-Bild-von-etwas-machens«.

Derjenige, der sich ein Bild von der Verkehrsunfallsituation in Deutschland macht, indem er Statistiken und Karten mit Unfallschwerpunkten anschaut, abstrahiert bereits ein Stück weit, setzt sich also, um eine vielleicht etwas gewagte Metapher zu bemühen, in den Hubschrauber und schaut sich das Problem von einer Höhe aus an, aus der die einzelnen Unfälle mit all ihren menschlichen Schicksalen nicht mehr erkennbar sind. Diese Betrachtungsweise ist keineswegs kalt oder herzlos, sondern unabdingbar, wenn es das Ziel ist, eine Lösung zu finden für das Problem »als solches« und nicht mehr für das Problem, das durch den einen, individuellen Unfall entstanden ist. Menschen, die mit strategischen Aufgaben befasst sind, brauchen diese Perspektive, und nicht umsonst standen die Feldherren in früheren Zeiten etwas abgesetzt vom Schlachtengetümmel auf einem Feldherrenhügel und leiteten die Schlacht von dort.

Nun wäre es sehr einfach, wenn man die Frage, in welcher Form ein Entscheidungsträger ein Bild von der Realität vermittelt bekommen muss, damit beantworten wollte, dass man den Abstraktionsgrad an die hierarchische Ebene knüpft nach dem Grundsatz: Je höher der Entscheidungsträger in der Hierarchie sitzt, desto abstrakter und aggregierter das Bild. Grundsätzlich stimmt das zwar, und die meisten Berichtssysteme sind genau so aufgebaut, dass beispielsweise der Inspektionsleiter nur die Zahlen aus seiner Inspektion, der Polizeipräsident nur die Zahlen für sein Präsidium und der Minister die Zahlen für das ganze Land bekommt. Doch wenn wir uns konkrete Entscheidungssituationen etwas genauer anschauen, stellen wir fest, dass mit dieser Art der Wirklichkeitsabbildung auch Gefahren verbunden sind, denn es ist höchst zweifelhaft, ob das dadurch erzeugte Bild der Wirklichkeit auch diejenigen Informationen enthält, die wir brauchen, um Entscheidungen treffen zu können. Denn es spricht einiges dafür, dass Zahlen und Statistiken uns nur einen Eindruck von einem Teilausschnitt der Realität liefern, den wir zwar auch kennen müssen, der uns aber noch nicht in die Lage versetzt, diejenigen Aspekte des Problems zu erfassen, die wir für eine wirklich durchdachte Entscheidungsfindung ebenfalls kennen sollten.

Wenn wir uns die im Kontext der Polizei höchste Entscheidungsebene etwas genauer anschauen, werden wir feststellen, dass gerade auf der Ministerebene ein interessantes

Korrektiv gegen die einseitige Wirklichkeitsdarstellung durch Zahlen und Daten greift. Denn der Minister leitet ja nicht nur ein Ministerium, sondern er ist auch Politiker, was bedeutet, dass er – anders als die Spitzen der Verwaltung – mit einer viel größeren Fülle konkreter Bilder aus ganz unterschiedlichen Perspektiven konfrontiert wird. Diese Bilder sind die Folge von Eindrücken, die er sich bei Außenterminen, Besichtigungen und Besprechungen selbst verschafft, sowie von Geschichten, die ihm in seinem Wahlkreis oder am Rand offizieller Termine, bei Gesprächsrunden mit Parteifreunden oder im Rahmen von Bürgergesprächen berichtet werden. Diese Geschichten muss er versuchen, mit dem Datenmaterial, das ihm seine Fachabteilungen auf den Tisch legen, in Deckung zu bringen und sich damit – und hier kommt wieder die Metapher von vorhin ins Spiel – ein »Bild« von der Wirklichkeit zu machen. Kein Politiker würde einzig und allein den Berichten seiner Verwaltung oder irgendwelchen Zahlenwerken – und seien sie noch so solide und wissenschaftlich fundiert erstellt – glauben und sein Handeln ausschließlich danach ausrichten. Denn er wäre kein Politiker, wenn er nicht auch noch ein Gespür für Stimmungen hätte und eine Intuition, was beim Wähler wie ankommt.

Ein nicht ganz unerheblicher Unterschied zwischen einem Minister und seinen Abteilungsleitern und Stabsmitarbeitern besteht im Übrigen auch darin, dass er – ob berechtigt oder nicht – für konkrete Ergebnisse und Entwicklungen politisch verantwortlich gemacht wird und sich deshalb sehr genau überlegen muss, auf welcher Grundlage er seine Entscheidungen trifft. Sich dabei ausschließlich auf die Ergebnisse eines verwaltungsinternen Berichtswesens zu verlassen, wäre in einer solchen Situation recht riskant.

Eine nur leicht verfremdete, im Wesentlichen aber korrekt wiedergegebene Geschichte soll illustrieren, wie das konkret aussieht: In einem Bundesland – in welchem, ist in diesem Zusammenhang unerheblich – ging vor einigen Jahren durch eine Reihe vermeidbarer Pannen eine Geiselnahme sehr unbefriedigend aus, und die Polizei sowie der Innenminister des betreffenden Bundeslandes gerieten daraufhin sowohl von der Presse als auch von der parlamentarischen Opposition unter erheblichen Druck. Der Minister wurde vor den Innenausschuss des Landtags geladen und sollte sich dort den unbequemen Fragen der Opposition stellen. Die Polizeispitze im Innenministerium machte sich nun daran, den Minister so gut es irgend ging, auf diese kritischen Fragen vorzubereiten. Sie forderte – wie das so üblich ist – aus dem nachgeordneten Bereich umfangreiche Berichte und alles Zahlen- und Datenmaterial an, das irgendwie verfügbar war, ließ die Beamtinnen und Beamten einzelner Einsatzabschnitte sogar Tonbandmitschnitte von Funksprüchen abschreiben mit dem Ziel, den Hergang der Geiselnahme, die Entscheidungswege und Kommunikationen so lückenlos wie möglich zu dokumentieren. Außerdem ließ der verantwortliche Leiter im Innenministerium seine Organisationseinheit bzw. den nachgeordneten Bereich rund 200 denkbare Fragen, die dem Minister möglicherweise gestellt werden könnten, zusammenstellen und dazu jeweils Stellungnahmen formulieren. All dies ergab einen Bericht von der Datenfülle eines Telefonbuchs, und die Vertreter der Polizeiabteilung im Innenministerium gingen davon aus, damit alles Menschenmögliche getan zu haben, um den Minister optimal zu präparieren.

Umso größer war die Enttäuschung, als sie erfahren mussten, dass der Minister keineswegs fasziniert war angesichts der Fülle des Datenmaterials und es schlichtweg ablehnte, sich überhaupt mit diesem Konvolut an Informationen zu

beschäftigen. Statt dessen bat er darum, die Beamtinnen und Beamten, die in den kritischen Einsatzabschnitten gearbeitet hatten, ins Ministerium einzuladen, um persönlich mit ihnen zu sprechen. Er nahm sich dafür rund fünf Stunden Zeit und fragte den Beamtinnen und Beamten buchstäblich Löcher in den Bauch. Sobald ihm etwas nicht ganz klar war, fragte er nach und ließ sich die Situation schildern. Er fragte, wie es in der Einsatzzentrale aussah, ließ sich Bilder und Skizzen vom Tatort zeigen, betrachtete Stadtpläne vom Einsatzort und hörte sich Geschichten an. Nach fünf Stunden bedankte er sich bei den Beamtinnen und Beamten und sagte: »Ich glaube, ich habe jetzt ein Bild von dem, was passiert ist.« Erst danach schaute er in die Unterlagen, pickte sich aber nur einzelne Teile, die ihn besonders interessierten, heraus, ging so präpariert in die Ausschusssitzung und beantwortete, so gut er konnte, die Fragen der Abgeordneten, ohne während der Sitzung auch nur einmal in seine Unterlagen zu schauen. Er überlebte die Rücktrittsforderungen der Opposition, und er wäre vermutlich auch heute noch Innenminister, wenn er nicht einige Monate später aus ganz anderen Gründen doch noch zurück getreten wäre.

Es wäre nun interessant zu schauen, ob sich der Minister ähnlich gut aus der Affäre gezogen hätte, wenn er bei jeder Frage eines Abgeordneten in seinen Unterlagen nach der passenden Stellungnahme gesucht und diese dann vorgelesen hätte. Einmal ganz abgesehen davon, dass diese Art der Beantwortung für alle Beteiligten sehr ermüdend gewesen wäre, hätte sie noch einen weiteren Effekt gehabt, der vermutlich das genaue Gegenteil dessen bewirkt hätte, was die Fachabteilung des Ministeriums im Sinn gehabt hatte: Die Abgeordneten wären keineswegs beeindruckt gewesen von der profunden Sachkenntnis des Ministers, der auf jede noch so detaillierte Einzelfrage eine durch unzählige Daten abgesicherte »richtige« Antwort gewusst hätte, sondern sie hätten ihn vermutlich für einen ziemlich trockenen Bürokraten gehalten, der ohne die Zuarbeit seiner Beamten völlig hilflos ist und vor lauter Details das große Ganze nicht mehr erkennt.

Doch welche Art der Wirklichkeitsdarstellung ist nun die richtige? Heißt das, dass Entscheidungsträger besser beraten sind, wenn sie sich Geschichten erzählen lassen und auf dieser Grundlage ihre Entscheidungen treffen? Heißt das, dass man keine Controller braucht und damit auch keine Datenerfassung, keine PKS und keine Verkehrsunfallstatistik? Vermutlich nicht. Doch in welchen Zusammenhängen ist die eine Art der Wirklichkeitsdarstellung relevant und in welchen die andere?

Die Antwort liegt, nein, nicht wie man vermuten möchte, in der Mitte, sondern – gewissermaßen als Synthese aus Datenmaterial und Geschichtenerzählung – in der klugen Kombination von beidem. Denn wir Menschen brauchen Bilder, um Zahlen und Fakten überhaupt erst mit einem Sinn versehen und damit verstehen zu können. Wir brauchen Bilder, um aus Informationen Wissen formen zu können. Und dies trifft in ganz besonderem Maße auch auf den Umgang mit Controllingdaten zu. Denn Controllingdaten (also beispielsweise Kostendaten, Fallzahlen, Aufklärungs- oder Fehlerquoten und dergleichen) geben uns lediglich Informationen über Zustände, sie sagen uns aber in der Regel nicht, *warum* etwas so ist, wie es ist. Ähnlich verhält es sich mit Daten aus empirischen Erhebungen, beispielsweise aus Umfragen. Sie liefern uns etwa Informationen von der Art, dass 68 Prozent der Bürgerinnen und Bürger mit »ihrer« Polizei zufrieden sind und dass dieser Wert um sieben Prozentpunkte über

dem Wert von vor vier Jahren liegt. *Warum* das aber so ist, wissen wir damit immer noch nicht, das heißt, wir sind nicht in der Lage, die Zahlen und damit auch das dahinter liegende Phänomen zu verstehen. Solange wir das Problem aber nicht verstehen, sind wir auch nicht in der Lage, eine Strategie zu entwickeln, um es zu lösen. Um das Problem zu verstehen, brauchen wir eine belastbare Hypothese über die Ursachen dieses Ergebnisses, aber um eine solche Hypothese bilden zu können, brauchen wir Eindrücke bzw. Bilder davon, wie die Menschen die Polizei wahrnehmen, wie sie über die Polizei reden, ob und wie sie Veränderungen registrieren usw.

Etwas ähnliches passierte bei dem Beispiel mit dem Minister: Um die Fülle an Informationen überhaupt verstehen zu können, brauchte er Bilder von dem, was dort passiert war. Er musste sich eine Vorstellung davon machen können, wie die Kommunikationen dort abgelaufen sind, bevor die seitenlangen Mitschriebe der Funkprüche und Telefonate für ihn überhaupt einen Sinn ergaben. Und damit sind wir bei der nächsten zentralen Kategorie, die in diesem Zusammenhang eine Rolle spielt: dem Sinn, den wir einem Phänomen, einem Zustand, einer Beobachtung, einer Entwicklung usw. zu-messen. Bilder helfen uns dabei, Informationen mit einem Sinn zu versehen, sie uns plausibel und damit verstehbar zu machen, und erst dann, wenn dieser Schritt getan ist, können wir mit den entsprechenden Informationen überhaupt etwas anfangen. Das ist auch der Grund, warum viele Führungskräfte angesichts voluminöser Controllingberichte entweder verzweifeln oder sie gar nicht erst zur Kenntnis nehmen. Denn wenn es nicht gelingt, »die Zahlen zum Sprechen zu bringen«, können sie auch nicht als Grundlage für Steuerungsentscheidungen dienen.

Dabei muss das, was die »sprechenden Zahlen« uns erzählen, vor dem Hintergrund unserer bisherigen Erfahrungen grundsätzlich plausibel sein, damit wir bereit sind, den Zahlen zu glauben. Wir müssen uns also »einen Reim« darauf machen können, sonst tendieren wir dazu, die Zahlen entweder zu ignorieren, ihre Relevanz anzuzweifeln, die Art ihres Zustandekommens zu hinterfragen oder andere Abwehrstrategien einzusetzen, die wir immer dann mobilisieren, wenn etwas droht, unsere liebgewonnenen und bewährten Ansichten in Frage zu stellen.

Dies kann natürlich nicht heißen, dass wir Zahlen immer nur dann akzeptieren, wenn sie im Wesentlichen das aussagen, was wir ohnehin schon wussten. Dann müsste man auch keine Controller beschäftigen, denn diese sollen ja gerade Informationen liefern, die wir ohne sie nicht bekommen hätten. Aber es heißt, dass wir die Zahlen grundsätzlich für realistisch und plausibel halten müssen, und das erfordert, dass sie im Rahmen dessen, was wir an subjektiven Theorien einsetzen, um die Phänomene unseres Alltags zu verstehen, erklärbar sein müssen. Sind sie das nicht, reagieren wir mit Abwehr, bezweifeln, ignorieren oder leugnen die Daten.

Auch die Wissenschaft beginnt inzwischen, das Erfordernis, Informationen vor dem Hintergrund unserer Erfahrungswelt plausibel zu machen, bei der Darstellung ihrer Ergebnisse etwas stärker zu berücksichtigen als bisher, wobei die angelsächsischen Wissenschaftler den deutschen in dieser Hinsicht noch ein gutes Stück voraus sind. Denn in Büchern oder Aufsätzen ist es – zumindest in der Managementlehre – schon seit vielen Jahren durchaus üblich, die Darstellungen mit konkreten Beispielen zu illustrieren. Diese Beispiele werden oft missverstanden, vor allem in Deutschland. Denn sie dienen selbstverständlich nicht dazu, die aufgestellten Thesen in irgendeiner Form zu »beweisen« – das kann man mit

Beispielen grundsätzlich nicht. Doch sie erzeugen beim Leser konkrete Bilder von dem, was der Autor darstellen will, und sie helfen dem Leser damit, das Gelesene in einen Kontext einzuordnen und damit erst mit einem Sinn zu versehen.

Nichts anderes geschieht auch, wenn ein Kriminalbeamter versucht, einen Tathergang zu rekonstruieren. Selbstverständlich braucht er dazu auch die Auswertungen aus der Spurensicherung oder die Aussagen des Gerichtsmediziners, er braucht Angaben über die mögliche Tatzeit, über die genaue Entfernungen zwischen dem Tatort und dem Ort, an dem der Verdächtige zu einer bestimmten Uhrzeit gesehen worden war, und ähnliche harte Daten, die ihm helfen, herauszubekommen, was tatsächlich passiert ist. Aber er braucht natürlich auch eine Vorstellung davon, wie es gewesen sein könnte, er braucht eine Vorstellung davon, was der Täter vor, während und nach der Tat gedacht haben mag, wenn er der Wahrheit auf die Spur kommen will. Er muss sich also auch da ein »Bild« machen von dem, was geschehen ist, und dazu bedarf es deutlich mehr als nur der nackten Fakten der Kriminaltechnik oder der Gerichtsmedizin, auch wenn diese damit keineswegs überflüssig werden.

Wir müssen uns also, um das bisher Gesagte zusammenzufassen, Situationen vorstellen können, wir müssen Zusammenhänge verstehen und einen Eindruck davon haben, wie sich etwas anfühlt, wenn wir wirklich fundiert entscheiden sollen. Haben wir das nicht, erscheinen unsere Entscheidungen nicht ohne Grund technokratisch und blutleer.

Und genau das scheint auch in der Industrie ein wesentliches Erfolgsrezept zu sein. Auch wenn sich gerade im öffentlichen Dienst hartnäckig die Ansicht hält, in Unternehmen der Privatwirtschaft sei alles dem Diktat der Controller unterworfen und Produktions- oder Investitionsentscheidungen würden ausschließlich auf der Basis von Controllingdaten getroffen, so zeigt ein Blick in die erfolgreicherer Firmen, dass es doch meistens das unternehmerische Gespür der Entscheidungsträger ist, das den Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmensentscheidungen ausmacht. Und nur so lassen sich ja auch die Gehälter der Spitzenmanager noch rechtfertigen: Denn wenn Erfolg praktisch mathematisch auf der Basis von Controllingdaten berechenbar wäre, brauchte man keine Spitzenmanager, die Entscheidungen treffen.

Ein Blick in die Geschichte des Automobilbaus liefert ein illustratives Beispiel: Selbstverständlich kommt heute kein Automobilkonzern mehr ohne Controllingabteilung aus, die den Vorstand mit den aktuellen Absatzzahlen der produzierten Autotypen versorgt, außerdem mit Erhebungen über die Präferenzen der verschiedenen Käufergruppen, mit Marketingstudien und den Beobachtungen der Konkurrenz. Und dennoch wird man feststellen, dass immer dann, wenn ein bestimmtes Modell Geschichte gemacht hat – denken wir an den Mercedes 300SL, den Ford Mustang, den Citroen 2CV, den NSU Ro 80 oder den Porsche 911 – das auslösende Moment das »Bauchgefühl« eines Entscheidungsträgers war. Ohne den Enthusiasmus eines Vorstandsvorsitzenden für ein bestimmtes Modell, ohne das Gefühl, dass dieses Modell ein »gutes« Auto ist, das zu produzieren zu diesem Zeitpunkt genau das Richtige ist, wären diese Autos niemals in Serie gegangen. Und dabei stützte sich die Bewertung, ob das Auto »gut« ist oder nicht, keineswegs primär auf die Zahlen der Marketingfachleute oder die Aussagen der Ingenieure, sondern auf die Begeisterung, die der Chef spürte, wenn er das Auto betrachtete und sich dabei vorstellte, wie viel Spaß es den Menschen machte würde, ein solches Auto zu fahren.

Dabei war es entscheidend, ein »Bild« zu haben von diesem Auto und sich vorzustellen, wie Menschen darauf reagieren.

Kommen wir zurück zu dem Zitat von Peter Drucker und prüfen seine Anwendbarkeit auf die Polizei. Selbstverständlich braucht auch die Polizei Zahlen und Fakten, um sinnvolle Steuerungsentscheidungen treffen zu können, und es wäre völlig verfehlt zu glauben, dieser Teil des Führungsgeschäfts sei erst mit der Ankunft der »Neuen Steuerung« in die Polizei eingezogen. Die Polizei hat schon immer mit Zahlen und Fakten gearbeitet, und wird dies auch in Zukunft tun. Denn Personalstellen werden ja den Dienststellen nicht auf der Basis eines Losverfahrens zugewiesen, und die Entscheidung, wie viele Hundertschaften erforderlich sind, um den friedlichen Verlauf einer Großdemonstrationen zu gewährleisten, werden auch nicht aus dem Kaffeersatz gelesen. Und so haben natürlich auch die PKS, die Verkehrsunfallstatistik oder die Ergebnisse von Bürgerbefragungen ihren Sinn, wenn es darum geht, Schwerpunkte polizeilicher Arbeit festzusetzen oder die Wirkungen dieser Arbeit zu evaluieren. Doch sollte man dabei nie vergessen, dass zu gutem Management sehr viel mehr gehört als das Interpretieren und Auswerten von Zahlen und Fakten.

Gutes Management zeichnet sich dadurch aus, dass sich die Führungskraft ein *Bild* machen kann von dem, was passiert, und durch dieses Bild Phänomenen einen Sinn zuschreiben kann – innerhalb der Dienststelle und außerhalb. Sie muss in der Lage sein, einschätzen zu können, wie die Stimmung an der Basis ist und warum diese Basis Führungsentscheidungen so und nicht anders aufnimmt. Sie muss aber auch in der Lage sein, nachzufühlen, was ein Bürger empfindet, der sich von einem Polizeibeamten ungerecht behandelt fühlt, oder was eine ältere Frau empfindet, wenn sie in einer schlecht beleuchteten Unterführung Angst bekommt. Und in solchen Situationen wäre es nicht nur höchst unsensibel, sondern ganz einfach auch schlechtes Management, wenn man auf die Ängste der älteren Frau lediglich mit dem Hinweis auf die PKS reagiert, mit der man belegen kann, dass gerade ältere Frauen sehr viel seltener Opfer von Straftaten sind, als sie glauben.

Somit entpuppt sich das oft gehörte Argument, die Einführung eines Controllings in der Polizei lasse keinen Raum mehr für die Intuition des erfahrenen Polizeiführers, als einerseits berechnete Befürchtung, andererseits aber auch als problematische Verengung des Controllingbegriffs. Denn zweifellos existiert diese Gefahr, und zwar vor allem in der Person von Führungskräften, die ihrer eigenen Intuition und der Intuition der ihnen nachgeordneten Führungskräfte nicht trauen oder die den Zahlen mehr glauben als ihrer professionellen Einschätzung und ihrem Bauchgefühl.

Aber diese Gefahr existiert auch in der Person derjenigen Führungskräfte, die grundsätzlich nur ihrem Bauchgefühl vertrauen und mit der (unterstellten) argumentativen Wucht ihrer Berufserfahrung behaupten, sie brauchten keine Daten, sie wüssten schon, was draußen los sei und wie man den Problemen beikommen kann. Denn diese Führungskräfte verfügen in der Regel über kein Analyseraster, um erkennen zu können, was gut begründete Berufserfahrung ist und was hartnäckig verteidigte Wahrnehmungsverzerrung. Denn nur das Einbeziehen von Informationen aus anderen Wirklichkeitsdarstellungen ermöglicht es uns, unsere Wahrnehmung kritisch zu reflektieren und auf diese Weise zu überprüfen, wie belastbar die eigenen Ansichten über vermutete Zusammenhänge tatsächlich sind.

Hierzu ist aber auch die Bereitschaft erforderlich, die bisherigen Ansichten, Erklärungsansätze und Wirklichkeits-

konstruktionen (die sog. »*basic beliefs*«) immer wieder in Frage zu stellen oder doch zumindest zu modifizieren und zu verfeinern. Und dazu gibt es Anlässe genug: Wie sicher sind wir eigentlich wirklich, wenn wir davon ausgehen, dass Streifenfahrten die subjektive Sicherheit erhöht oder Präventionsaktionen vor Dorfdiskotheken die Zahl der Diskounfälle am Wochenende reduzieren? Jeder von uns hat hierzu eine eigene Theorie, die sich speist aus bisherigen Erfahrungen, aus Gehörtem und Angelesenem, aus der Verallgemeinerung unserer eigenen Gefühle und Wahrnehmungen sowie der Unterstellung, dass dies bei anderen Menschen auch so ähnlich sein müsste. Ob all das aber auch richtig ist, ob solche Aktivitäten auch so wirken, wie wir uns das denken, ob es nicht vielleicht andere, bessere Arten gibt, knappe Ressourcen einzusetzen, können wir nicht dadurch herausbekommen, dass wir angestregter nachdenken, sondern nur, indem wir entweder die Erkenntnisse studieren, die andere auf diesem Gebiet produziert haben, oder selbst belastbare Daten hierzu produzieren.

Und dann, wenn man diese Zahlen hat, muss man wissen, dass man damit noch lange nicht das Problem so erfasst hat, wie es »wirklich« ist, sondern dass man damit lediglich über eine Form der Wirklichkeitsdarstellung verfügt, neben der es auch andere gibt. Und dann beginnt der mühsame Prozess des Abgleichs zwischen dieser Form der Wirklichkeitsdarstellung und unserer Intuition mit dem Ziel, die Zahlen mit einem Sinn zu versehen und die dahinter liegenden Ursachen so zu verstehen, dass wir auf dieser Basis Entscheidungen

treffen können. Wer das nicht kann, wird auch mit dem ausgefeiltesten Controllingsystem immer wieder falsche Entscheidungen treffen, weil er einfach nicht versteht, »was wirklich los ist«.

Wohin eine naive Zahlengläubigkeit führen kann, zeigt ein Beispiel aus Mexiko, dessen Richtigkeit zwar nicht verbürgt ist, das aber immerhin beanspruchen kann, wenn vielleicht nicht wahr, dann wenigstens gut erfunden zu sein. Die dortige Straßenbaubehörde kam – so die Geschichte – auf die Idee, die Staus auf den mexikanischen Schnellstraßen dadurch zu beseitigen, dass sie aus zwei Fahrspuren drei machte, indem sie die Spuren entsprechend verengte. Diese Erhöhung der Kapazität um 50 Prozent wurde in den Medien gebührend gefeiert, was umso angenehmer war, als sie kaum etwas kostete. Allerdings stieg dadurch die Zahl der Unfälle dramatisch an. Als Konsequenz machte man die Maßnahme im folgenden Jahr wieder rückgängig und reduzierte die Zahl der Fahrspuren wieder von drei auf zwei, was mathematisch eine Verringerung um 33 Prozent bedeutete. Darauf gingen – erwartungsgemäß – auch die Unfälle wieder auf den früheren Stand zurück. Nach außen wurde die Rückkehr zu zwei Fahrspuren als voller Erfolg verkauft, denn auf diese Art und Weise hatte die mexikanische Straßenbaubehörde die Zahl der Fahrspuren anfangs um 50 Prozent erhöht, dann um 33 Prozent verringert und damit netto um 17 Prozent erhöht und außerdem auch noch die Zahl der Unfälle gegenüber dem Vorjahr dramatisch reduziert. Wenn das kein schönes Ergebnis eines innovativen Controllings ist, was dann?