



Fachhochschule
Polizei Brandenburg

ORANIENBURGER SCHRIFTEN

Beiträge aus der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg

AUSGABE 2 / September 2015

INHALT

Maschine oder System? Ordnung oder Chaos?

Organisationsbilder im Wandel

Jochen Christe-Zeyse

Den Wandel aushalten

Resilienz in Veränderungsprozessen

Madeleine Bernhardt

Widerstände nutzbar machen

Gedanken zu einem konstruktiv-gelassenen Umgang mit Reaktanz und anderen Formen des Widerstands

Lars Förster, Yvonne Kalthöfer

Von unseren Nachbarn lernen?

Eine Blaupause zur Evaluation der niederländischen Polizeireform

Gabriele Jacobs, P. Saskia Bayerl, Elisabeth Brein, Marja Flory

Kommunikationskaskaden, Sensemaking und mikropolitische Spiele

Was im Zuge von Veränderungsprozessen wirklich passiert

Jochen Christe-Zeyse

Wenn's doch so einfach wäre!

Oder: Warum die Lehrbuchfolklore bei der wirklichen Projektrealisierung nicht weiterhilft

Christian Barthel

Inhaltsverzeichnis

3 Editorial

Rainer Grieger

5 Maschine oder System? Ordnung oder Chaos? Organisationsbilder im Wandel

Jochen Christe-Zeyse

34 Den Wandel aushalten Resilienz in Veränderungsprozessen

Madeleine Bernhardt

43 Widerstände nutzbar machen Gedanken zu einem konstruktiv-gelassenen Umgang mit Reaktanz und anderen Formen des Widerstandes

Lars Förster, Yvonne Kalthöfer

56 Von unseren Nachbarn lernen? Eine Blaupause zur Evaluation der niederländischen Polizeireform

Gabriele Jacobs, P. Saskia Bayerl, Elisabeth Brein, Marja Flory

75 Kommunikationskaskaden, Sensemaking und mikropolitische Spiele Was im Zuge von Veränderungsprozessen wirklich passiert

Jochen Christe-Zeyse

86 Wenn´s doch so einfach wäre! Oder: Warum die Lehrbuchfolklore bei der wirklichen Projektrealisierung nicht weiterhilft

Christian Barthel

Editorial



Wer in Organisationen etwas verändern möchte, wird in den seltensten Fällen auf ungeteilte Zustimmung stoßen. Und das ist auch durchaus verständlich. Denn jedes Veränderungsvorhaben enthält die unausgesprochene Aussage, dass der bisherige Zustand nicht optimal war und verändert werden sollte. Und damit fühlen sich schon einmal alle diejenigen angegriffen, die a) für den bisherigen Zustand verantwortlich sind, die sich b) in dem bisherigen Zustand gut eingerichtet und unter diesen Bedingungen ihr Bestes gegeben haben, sowie c) alle diejenigen, die befürchten müssen, bei einer Änderung des bisherigen Zustandes zu den Verlierern zu gehören.

Doch an dem Umstand, dass sich Organisationen ständig ändern und das auch müssen, kann man kaum rütteln. Der technische Fortschritt, gesellschaftliche Trends, politische Entscheidungen, wirtschaftliche Entwicklungen, die Berichterstattung in den Medien – all dies wirkt auf Organisationen im Allgemeinen und auf die Polizei im Besonderen ein, und so ist der vielfach gehörte Wunsch, man möchte nun endlich einmal »in Ruhe arbeiten« und von Veränderungen verschont bleiben, wenig realistisch.

Viele Veränderungen gehen vergleichsweise unauffällig über die Bühne, andere verursachen einen anfänglichen Anpassungsaufwand, werden dann aber gut akzeptiert. Wiederum andere allerdings sind und bleiben kontrovers, führen zu Kritik, Unzufriedenheit und Widerstand. Dass größer angelegte Veränderungsprozesse zumindest am Anfang auf Kritik und Widerstand stoßen, ist zwar normal, doch werden auch erfahrene Führungskräfte immer wieder von der Heftigkeit des Widerstands überrascht.

Über welche Erkenntnisse verfügt die Organisationswissenschaft zu diesem Thema heute? Wie kann man den zu erwartenden Widerstand der Organisationsmitglieder produktiv nutzen? Wie kann man verhindern, dass notwendige Veränderungsprozesse an der mangelnden Akzeptanz der Organisationsmitglieder scheitern? Können wir aus den Erfahrungen anderer Organisationen lernen? Um alle diese Fragen ging es beim 8. Tag der Wissenschaft, der am 20. November 2014 an der Fachhochschule der Polizei stattfand.

Die Erfolgchancen zukünftiger Veränderungsprozesse werden maßgeblich davon abhängen, ob wir verstehen, was im Zuge von Veränderungsprozessen in Organisationen wirklich passiert. Dieses Verständnis muss eingebettet sein in eine offene Diskussion über Ziele, Strategien, Maßnahmen, über die geplanten und ungeplanten Folgen von Veränderungen, über berechnete und mitunter auch unberechtigte Kritik, über Ängste und Widerstände – kurz: über all das, was im Zuge von Veränderungen relevant ist und was erfahrungsgemäß die Erfolgsaussichten von Veränderungsprojekten maßgeblich bestimmt.

Diese Ausgabe der Oranienburger Schriften soll einen Beitrag zu dieser Diskussion leisten. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Rainer Grieger
Präsident der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg

Maschine oder System? Ordnung oder Chaos?



Organisationsbilder im Wandel

Jochen Christe-Zeyse

Wer Verantwortung trägt in Organisationen, sollte eine Vorstellung davon haben, nach welchen Regeln sie funktionieren. Niemand käme auf die Idee, an einem Computer oder einem Auto ohne genau Kenntnis von deren Funktionsweise herumzuschrauben, und ähnlich verhält es sich mit Organisationen. Der Unterschied besteht darin, dass Organisationen, nach allem, was wir heute wissen, unendlich komplexer sind als Computer oder Autos, denn sie bestehen aus Menschen, die Spielräume haben und diese auch nutzen, die sich entscheiden können, einmal so und das andere Mal wieder anders zu reagieren. Organisationen bestehen aus unüberschaubar vielen Kommunikationsprozessen, Beziehungen, Interaktionen, aus unzähligen Wahrnehmungen, Interpretationen, Bewertungen, aus Prozessen mit hin, die – anders als bei einem Computer oder einem Auto – nicht irgendwann einmal nach einem festen Programmierschema erstellt wurden und dann immer nach dem gleichen Muster ablaufen. Sie sind auch nicht dadurch veränderbar, dass ein zentraler Steuerungs-Chip umprogrammiert oder eine Reset-Taste gedrückt wird.

Einleitung

Auf dem Tag der Wissenschaft, der am 20. November 2014 an der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg in Oranienburg stattfand, wurde der Frage nachgegangen, wie das zu erklären ist, was wir im Zuge von Veränderungsprozessen immer wieder beobachten können. Warum ist es mitunter so schwer, Reformen voranzubringen, Defizite zu beheben, Strategien wirksamer, Strukturen und Prozesse effektiver und effizienter zu gestalten? Wie lässt sich das, was in Organisationen ständig geschieht, theoretisch erklären, in Modellen darstellen und gegebenenfalls auch mit größerer Aussicht auf Erfolg verändern?

Die Wissenschaft beschäftigt sich schon seit mehreren Jahrzehnten mit diesen Fragen – aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Dabei schauen die Wirtschaftswissenschaftler auf andere Phänomene als die Organisationssoziologen oder die Arbeits- und Organisationspsychologen.

Die folgende Darstellung der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Organisationen ist die Ausarbeitung des Einführungsreferates auf dem Tag der Wissenschaft. Darin wird ein weiter Bogen geschlagen von den Anfängen der »wissenschaftlichen Betriebsführung« vor rund einhundert Jahren bis zu den system- und kontingenztheoretisch orientierten Ansätzen der neueren Zeit. Der Rückgriff auf die historische Entwicklung organisationswissenschaftlicher Ansätze ist dabei nicht nur unter theoriegeschichtlichen Aspekten interessant, sondern vor allem auch deshalb, weil die Grundannahmen, die den älteren Ansätzen zugrunde lagen, auch heute noch relevant sind und in vielen Diskussionen und Konzeptpapieren zumindest implizit auftauchen. Denn die ideengeschichtliche Entwicklung in der Organisationswissenschaft ist nicht so zu verstehen, dass die jeweils neueren Modelle und Ansätze die alten widerlegen und somit »wahrer« oder »richtiger« sind als die Modelle und Ansätze vor ihnen. Sie beleuchten das Phänomen Organisation lediglich von einem

Im 19. Jahrhundert wurden Organisationen in der Regel auf der Basis von Grundsätzen geführt, die sich über lange Zeit hinweg entwickelt hatten. Die vorherrschende Form der Einflussnahme war der Befehl, und es bestand die berechnete Erwartung, dass Befehle auch ausgeführt wurden.

jeweils anderen Blickwinkel, und so ähneln diese unterschiedlichen Ansätze der indischen Parabel, nach der eine Gruppe blinder Männer aufgefordert wurde, einen Elefanten zu beschreiben, den sie nur mit ihren Händen »begreifen« konnten. Der erste Blinde betastete das Bein und verglich den Elefanten mit einem Baumstamm, der zweite betastete den Rüssel und verglich den Elefanten mit einer dicken Schlange, der nächste betastete das Ohr und verglich den Elefanten mit einem Fächer usw. Keiner von ihnen hatte Unrecht, doch keiner »begriff« den Elefanten in seiner Gesamtheit.

Was die Organisation »an sich« ausmacht, dürfte auch nach hundert Jahren wissenschaftlicher Beschäftigung mit diesem Phänomen nicht vollständig begriffen worden sein, doch haben wir inzwischen genug Teilphänomene untersucht, um sagen zu können, dass wir heute ein recht gutes Bild davon haben, was dabei alles eine Rolle spielt. Und die Organisationswissenschaft ist auch – das verbindet sie mit vielen anderen, auch naturwissenschaftlichen Disziplinen – recht gut darin zu sagen, was definitiv nicht stimmt oder nicht funktioniert. Das ist, auch wenn sich uns die Organisation als »Ding an sich« vielleicht noch nicht unmittelbar offenbart hat, sicherlich eine nicht ganz unwichtige Erkenntnis.

Unser Gang durch die organisationswissenschaftliche Theoriegeschichte wird sich dabei in einem ersten Schritt auf die beiden großen Denkschulen konzentrieren, die unser Bild von der Organisation über ein Dreivierteljahrhundert stark geprägt haben: Dies sind zum einen die »Klassiker« Taylor, Fayol und Weber, die vor etwa einem Jahrhundert den Grundstein gelegt haben für eine wissenschaftliche Beschäftigung mit großen Organisationen, sowie zum anderen die Human Relations-Schule, die in den Jahrzehnten danach sehr intensiv die organisationspsychologischen Aspekte der Motivation, der Bedürfnisse und der Gruppendynamik erforscht und unser Bild vom Denken und Handeln der Menschen in Organisationen maßgeblich geprägt hat.

In einem zweiten Schritt werden wir einige Denkschulen und Ansätze behandeln, die heute in unterschiedlicher Form die organisationswissenschaftliche Diskussion be-

stimmen. Angesichts der großen Fülle an derartigen Ansätzen und Schulen beschränke ich mich dabei auf eine Auswahl der für unsere Fragestellung relevantesten, die – dem begrenzten Rahmen geschuldet – in sehr knapper Form vorgestellt werden mit dem Ziel, die wesentlichen Aspekte dieser Ansätze zumindest kurz vorzustellen. Dass angesichts der kaum mehr zu überschauenden Fülle an Literatur zu den Themen Organisation, Management, Führung, Veränderung usw. ein solcher Überblick notwendigerweise vieles unberücksichtigt lassen muss, dürfte angesichts des begrenzten Rahmens dieses Beitrages nachvollziehbar sein.

Die Organisation als rationale Maschine zur Reduktion von Unsicherheit

Bis zur Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert war das Bild, das die Menschen von Organisationen hatten, ein vergleichsweise einfaches: Es gab jemanden, der die Befehlsgewalt hatte, und die große Zahl derjenigen, die die Befehle der anderen ausführen mussten. Die Befehlsgewalt hatte man entweder, weil man aus einem privilegierten Stand stammte oder weil man sie in einer hierarchischen Organisation wie dem Militär, der Kirche oder einem Unternehmen von einer übergeordneten Ebene verliehen bekam, oder man hatte sie, weil einem das Unternehmen selbst gehörte.

Im 19. Jahrhundert wurden Organisationen in der Regel auf der Basis von Grundsätzen geführt, die sich über lange Zeit hinweg entwickelt hatten, sei es in der Kirche, im Militär, auf dem Gutshof, im Handwerksbetrieb, in der Manufaktur, der Fabrik oder der Familie. Die vorherrschende Form der Einflussnahme war der Befehl, und es bestand die berechnete Erwartung, dass Befehle auch ausgeführt wurden. War dies nicht der Fall, standen dem Befehlenden vielerlei Sanktionsmaßnahmen zur Verfügung, die in teilweise sehr drastischer Art und Weise in die physische, psychische oder auch existenzielle Integrität des Betroffenen einwirken konnten.

Es waren vor allem die historisch stabilen, durch und durch hierarchisch struktu-

rierten Institutionen wie die katholische Kirche und das Militär, die sich schon seit längerem mit Fragen der Organisation befasst hatten, doch erst Anfang des 20. Jahrhunderts begannen sich auch Unternehmer und Sozialwissenschaftler systematisch mit der Frage zu beschäftigen, ob es allgemeingültige Grundsätze gebe, nach denen sich Organisationen, vor allem Unternehmen, aber auch Verwaltungen oder das Militär besser organisieren und führen ließen. Zu Klassikern der Organisationslehre wurden dabei vor allem drei Autoren, die sich im selben Zeitraum jeweils aus unterschiedlicher Perspektive dieses Themas annahmen: Frederick Winslow Taylor aus den USA, Henri Fayol aus Frankreich und Max Weber aus Deutschland.

Frederick W. Taylor

Mit Frederick Winslow Taylors Büchern »Shop Management« aus dem Jahr 1903 und »The Principles of Scientific Management« aus dem Jahr 1911 wurde die systematische Beschäftigung mit der Arbeitsorganisation und der Gestaltung von Arbeitsprozessen erstmals einer größeren Öffentlichkeit nahe gebracht. Taylor war Ingenieur, und ihn interessierte vor allem die Frage, wie man durch eine effizientere Art der Arbeitsorganisation die Produktivität erhöhen konnte. Dies versuchte er durch systematische Untersuchungen der einzelnen Arbeitsschritte und durch teilweise sehr detaillierte, auf diese Untersuchungen aufbauende Empfehlungen zu erreichen. Gedankliche Grundlage dieser Überlegungen war dabei die Ansicht, dass die Art und Weise, wie die Arbeit organisiert sein sollte, weder mit dem Management noch mit den Arbeitern selbst abgestimmt werden musste, sondern vor allem das Produkt wissenschaftlicher Untersuchungen und Messungen sein sollte. Diese nach Taylors Ansicht objektive und wissenschaftliche Methode sollte ein Höchstmaß an Rationalität und Effizienz bewirken. Ob die Arbeiter möglicherweise eigene Vorschläge hatten, wie man die Produktivität steigern könne, oder welche Auswirkungen die geplanten Änderungen auf ihre Motivation oder ihre Arbeitszufriedenheit hatten, interessierte Taylor,

wenn überhaupt, nur am Rande. Das Ergebnis seiner Studien war das Modell eines Produktionsprozesses, der die Arbeit in viele kleine Einzelschritte aufteilte, wodurch jeder einzelne Arbeiter oder Angestellte einen eng begrenzten Aufgabenbereich zugewiesen bekam, auf den er spezialisiert war und den er voll und ganz beherrschte. Damit markierte die bald als Taylorismus bezeichnete Produktionsform eine drastische Abkehr von den früher in Handwerkbetrieben und Manufakturen üblichen, ganzheitlichen Produktionsformen, bei denen ein Geselle oder Meister sämtliche Arbeitsschritte beherrschte, und bei denen das Endprodukt im Werkstattbetrieb als Ergebnis einer Gemeinschaftsarbeit entstand. Seine beispielhafte Form fand die tayloristische Produktionsweise schließlich im Fließband, an dem der einzelne Arbeiter oft nur noch einen einzigen Handgriff zu vollziehen hatte und damit – wie in dem Charlie Chaplin-Film »Moderne Zeiten« eindrucksvoll dargestellt – fast schon zu einem Teil der Maschine wurde, die er zu bedienen hatte.

Henri Fayol

Der französische Bergbauingenieur Henri Fayol wirkte ungefähr zur selben Zeit wie F. W. Taylor und veröffentlichte seine Erkenntnisse im Jahr 1916 in seinem Hauptwerk »Administration Industrielle et Générale«. Seine Bedeutung basiert im Wesentlichen auf der Formulierung der Funktionen des Managements sowie einer Liste von 14 Managementprinzipien, die zu einem erheblichen Teil heute noch Gültigkeit beanspruchen können. Die Grundsätze des Fayolschen Managementmodells basierten ebenfalls auf der Grundidee eines »one best way«, der ein Optimum an Effektivität und Rationalität versprach. Hierzu formulierte Fayol einen sog. »Managementzyklus«, der von der Planung über die Organisation, die Leitung und Koordination bis zur Kontrolle die einzelnen Schritte vorgab, die ein Manager zu befolgen hatte, wenn er seine Organisation möglichst erfolgreich führen wollte. Die Art und Weise, wie diese Führung stattfinden sollte, formulierte Fayol wiederum in 14 Managementgrundsätzen, die solche normativen Aspekte enthielten

Nach Weber besteht die Aufgabe des Beamten in erster Linie in der loyalen und fachlich kompetenten Ausführung dessen, was von der Leitung vorgegeben wurde – unabhängig davon, ob der individuelle Beamte diese Entscheidung für richtig oder falsch hält.

wie Verantwortung, Disziplin, Gerechtigkeit, Ordnung und Loyalität, außerdem organisatorische Prinzipien wie die Einheitlichkeit der Auftragserteilung, eindeutige Unterstellungsverhältnisse und zentralisierte Führung sowie nicht zuletzt auch grundlegende Werte wie die Förderung der Initiative aller Beschäftigten oder die Unterordnung der Individualinteressen unter das Gesamtwohl der Organisation.

Auch Fayol interessierte sich nur am Rande für die Sichtweisen der Arbeiter oder für gruppendynamische Prozesse, sondern ging grundsätzlich davon aus, dass die Arbeiter sich in die Organisation einfügen hatten und ihre loyale Mitarbeit durch die Beachtung seiner normativen Managementgrundsätze gesichert werden konnte.

Max Weber

Der deutsche Soziologe Max Weber gilt neben Ferdinand Tönnies und Georg Simmel als einer der Begründer der Soziologie in Deutschland. Seine Arbeit über die Bürokratie als »rationalste Form der Herrschaft« und die Darstellung ihrer idealtypischen Eigenschaften gilt auch fast hundert Jahre nach ihrem Erscheinen noch als grundlegend. Dabei beschränkt er den Bürokratiebegriff nicht nur auf den öffentlichen Dienst bzw. die staatliche Verwaltung, sondern bezieht sie auf jede Art von administrativer Bürokrätigkeit, unabhängig davon, ob sie in einer privaten Firma (in einem »Kontor«) oder in einer staatlichen oder kommunalen Verwaltung stattfindet. Dies hat auch die für uns heute etwas irritierende Folge, dass »Beamte« für ihn alle diejenigen sind, die diese Art administrativer Verwaltungstätigkeit ausführen, sein Beamtenbegriff somit deutlich über unser Verständnis von Beamtenschaft hinausgeht.

Zu den von Max Weber formulierten Eigenschaften einer Bürokratie gehören etwa

- die strikte Orientierung an festen Regeln
- die Neutralität des Verwaltungshandelns (»sine ira et studio«), durch die ein höchstmögliches Maß an Gleichbehandlung und Gerechtigkeit gewährleistet wird
- die Trennung von Amt und Person als Abkehr von der in der ständischen Ge-

sellschaft üblichen Form der »Pfründe« und der Verknüpfung von Amtsbefugnissen und Personen

- die zentrale Rolle der fachlichen Ausbildung des Beamten und damit einhergehend die Professionalität der Dienstausübung in dem Sinne, dass dienstliche Aufgaben nur durch speziell dafür geschultes Personal erledigt werden
- die hierarchische Struktur mit eindeutigen Über- und Unterordnungsverhältnissen
- die Schriftlichkeit der Aktenführung und die dadurch bedingte spätere Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen sowie die damit verbundene Zuordenbarkeit von Verantwortung
- die Standardisierung von Entscheidungs- und Arbeitsprozessen durch entsprechende Verwaltungsvorschriften, Richtlinien, Durchführungsbestimmungen und Erlasse.

Der zentrale Begriff im Weberschen Bürokratiebegriff ist dabei die Rationalität. Hierin liegen nach seiner Auffassung die Stärke dieses Modells und damit auch die historische Überlegenheit gegenüber anderen Formen der Herrschaft wie etwa der traditionellen oder der charismatischen. Das Fachspezialistentum der Beamten (Weber verwendet in der Tat nur die maskuline Form, da die »Bureaukratie« zu der damaligen Zeit eine reine Männerdomäne war) ist dabei die wesentliche Voraussetzung für die nach Weber überlegene Stärke der bürokratischen Herrschaft, üben die Beamten ihre Arbeit doch nach streng fachlichen Grundsätzen aus und lassen sich dabei weder von traditionellen Formen der persönlichen Loyalität oder Abhängigkeit noch von ihren eigenen politischen Präferenzen beeinflussen.

Somit besteht nach Weber die Aufgabe des solcherart verstandenen Beamten in erster Linie in der loyalen und fachlich kompetenten Ausführung dessen, was von der Leitung vorgegeben wurde – unabhängig davon, ob der individuelle Beamte diese Entscheidung für richtig oder falsch hält. Weber schreibt: »Ein Beamter ..., der einen nach seiner Ansicht verkehrten Befehl erhält, kann – und soll – Vorstellungen erhe-

ben. Beharrt die vorgesetzte Stelle bei ihrer Anweisung, so ist es nicht nur seine Pflicht, sondern seine Ehre, sie so auszuführen, als ob sie seiner eigensten Überzeugung entspräche, und dadurch zu zeigen, daß sein Amtspflichtgefühl über seiner Eigenwilligkeit steht.« (Weber 1972, S. 837)

Webers Herangehensweise ist eine durchaus andere als die von Taylor und Fayol, da er – anders als die beiden genannten – weniger daran interessiert ist, Hinweise zu geben, wie eine Organisation effektiver oder effizienter gestaltet werden könnte, sondern in erster Linie das Vorgefundene zu beschreiben und zu klassifizieren versucht. Dem dient auch der Begriff des »Idealtypus«, der – anders als oft aufgefasst – keineswegs eine Bürokratie beschreibt, wie sie idealerweise sein sollte, sondern das Phänomen Bürokratie als gedankliches Konstrukt zu fassen und zu beschreiben versucht, dessen konkrete Manifestationen in der Wirklichkeit durchaus davon abweichen können.

Der Rationalitätsbegriff der Klassiker

Betrachtet man die drei Klassiker in all ihrer Verschiedenheit, so fällt aus heutiger Sicht ein gemeinsames Merkmal sofort ins Auge: Im Mittelpunkt steht eine besondere Vorstellung von Rationalität, verstanden als Ausdruck von Fachlichkeit, Spezialisierung, Sachorientierung – sei es als normatives Ziel wie bei Taylor und Fayol, sei es als idealtypische Beschreibung einer Organisations- und Herrschaftsform, die Max Weber durchaus als zivilisatorischen Fortschritt auffasst gegenüber anderen Formen der Herrschaft, denen er im Rahmen seiner Studien begegnet ist.

Ziel von Organisation ist es dabei zu allererst, das Chaos des »jeder macht, was er will« zu ordnen sowie Entscheidungs- und Handlungsspielräume dahingehend einzugrenzen, dass die Organisationsmitglieder a) pünktlich zur Arbeit erscheinen und dort bis zum Ende der vorgeschriebenen Arbeitszeit verbleiben, b) das tun, was ihnen aufgetragen wird und zwar in der vorgeschriebenen Art und Weise und c) die Art und Weise, wie die Arbeitsprozesse organisiert sind, nicht in Frage stellen. Die »Inputs« von außen (Auf-

träge, Anforderungen, Bestellungen, Anträge, Eingaben, Anzeigen usw.) sollten standardisiert abgearbeitet werden, und der einzelne Bearbeiter, sei es in der Fabrikhalle, im »Kontor« oder in der Amtsstube, soll dabei möglichst wenig Ermessens- und Entscheidungsspielraum haben. Die Strukturen, Zuständigkeiten, Unterstellungsverhältnisse, die Arbeitsabläufe und Kommunikationsprozesse, die Strategien, Verfahren und Qualitätsstandards werden von den dazu befugten Leitungsinstanzen vorgegeben und dürfen auch nur von diesen geändert werden. Das einzelne Mitglied der Organisation wird somit als lediglich ausführende bzw. vollstreckende Funktion im innerbetrieblichen oder -behördlichen Ablauf wahrgenommen. Die Motive, Vorstellungen, Erwartungen, Befindlichkeiten des Individuums spielen dabei genauso wenig eine Rolle wie die Prozesse zwischen den Individuen, also die Normen und Dynamiken der Gruppe.

Letztere, die gruppendynamischen Prozesse zwischen den Organisationsmitgliedern, werden eher als Defizite und Störungen empfunden, die durch eine entsprechende Organisation und Aufgabenverteilung auf ein Minimum zu reduzieren sind. Von den Organisationsmitgliedern wird sowohl als Individuum wie auch als Gruppe erwartet, dass sie »funktionieren« und das ausführen, was andere sich für sie ausgedacht haben. Das Bild, dass »oben« gedacht, konzipiert und entschieden wird und dass »unten« nur so gewissenhaft wie möglich ausgeführt werden soll, wurde weder von Taylor und Fayol noch von Weber in Frage gestellt.

Die Vorstellung von der durchstrukturierten und nach rationalen Kriterien optimierten Arbeitsorganisation bestimmte das Arbeitsleben für mehrere Jahrzehnte, in denen sich unter anderem die Fließbandfertigung durchsetzte und eine Vielzahl von Techniken entwickelt wurde, die Arbeitsprozesse immer weiter zu rationalisieren, zu vereinheitlichen, schneller, effizienter, aber auch sicherer zu machen. Auch wenn Begriffe wie Taylorismus und Bürokratie inzwischen oft als Beschreibungen für potenziell problembehaftete Organisationsformen herhalten müssen, sollte jedoch niemals vergessen werden, dass es dieser »rationalen«

Die Vorstellung von der durchstrukturierten und nach rationalen Kriterien optimierten Arbeitsorganisation bestimmte das Arbeitsleben für mehrere Jahrzehnte.

Doch das Paradigma der durch und durch rationalen oder durch entsprechende Maßnahmen zu rationalisierenden Organisation änderte sich in dem Maße, wie das Verständnis vom Verhalten der Menschen wuchs, die in Organisationen zusammenarbeiteten. Ein wesentlicher Schritt war mit dem Aufkommen der Human Relations-Schule verbunden.

Formen der betrieblichen und staatlichen Organisation bedurfte, um Produktions- und Verwaltungsprozesse so zu modernisieren, dass das heute als selbstverständlich angesehene Wohlstandsniveau der westlichen Welt erreicht werden konnte.

Zum Problem wird dieses Paradigma jedoch dann, wenn Leitungsinstanzen auch mit Bezug zu sehr viel komplexeren Organisationen ihr Entscheiden und Handeln an dem dargestellten Maschinenmodell ausrichten und wie selbstverständlich davon ausgehen, dass sich Organisationen so rational steuern und führen lassen (müssten), wie Taylor, Fayol und Weber dies postulierten. Wer sich in der heutigen Organisationswirklichkeit umschaute, stellt schnell fest, dass dieser Glaube gerade auf den Leitungsebenen noch sehr lebendig zu sein scheint, und es kann dabei auch schnell der Eindruck entstehen, als seien die organisationswissenschaftlichen Erkenntnisse der vergangenen 80 Jahre nur sehr zögerlich und unvollständig in das Denken der Entscheidungsträger eingesickert.

Doch das Paradigma der durch und durch rationalen oder durch entsprechende Maßnahmen zu rationalisierenden Organisation änderte sich in dem Maße, wie das Verständnis vom Verhalten der Menschen wuchs, die in Organisationen zusammenarbeiteten. Ein wesentlicher Schritt war mit dem Aufkommen der Human Relations-Schule verbunden.

Der Mensch und die Gruppe: Die Human Relations-Schule

Die Anfänge der Human Relations-Schule liegen bereits in den 1920er-Jahren in den USA, als das Bild von der Funktionsweise einer Organisation noch stark von den Arbeiten Taylors geprägt war. Die schrittweise Erweiterung des Blickwinkels begann mit einer Reihe von Experimenten in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in Cicero im US-amerikanischen Bundesstaat Illinois. Ziel der Experimente war es ursprünglich, die Auswirkungen von Veränderungen in den Arbeitsbedingungen auf die Produktionsleistung zu messen. Diese Art der wissenschaftlich begründeten Optimierung der Produktivität durch Beeinflussung

von Variablen wie der Arbeitssicherheit, der Arbeitsplatzgestaltung, der Pausenzeiten usw. stützte sich noch ganz und gar auf den Ansatz von F. W. Taylor. Dabei sollten unter anderem die Auswirkungen einer unterschiedlichen Beleuchtung in einer Fertigungshalle gemessen werden, wobei die Initiatoren des Experiments davon ausgingen, dass eine Verbesserung der Beleuchtungssituation auch zu einem messbaren Anstieg der Produktionsleistung führen müsste. Hierzu wurden Vergleichsgruppen gebildet, wobei die Beleuchtung für die eine Gruppe Zug um Zug verbessert, für die andere Gruppe aber unverändert gehalten wurde. Die Arbeiterinnen (die Belegschaft in diesem Teil der Fertigung bestand nur aus Frauen) waren über die Ziele der Studie informiert, und die Mitglieder des Forscherteams untersuchten sehr sorgfältig die Unterschiede und Schwankungen in der Produktionsleistung.

Im Zuge dieser Messungen zeigte sich, dass die Arbeitsleistung wie erwartet durch die Verbesserung der Beleuchtung anstieg, dass sie aber gleichzeitig auch in der Vergleichsgruppe anstieg, in der die Beleuchtung gleich geblieben war. Merkwürdigerweise stieg die Arbeitsleistung auch dann weiter an, als die Verbesserungen bei der Beleuchtung wieder rückgängig gemacht wurden. Das Team, das die Untersuchungen durchführte, hatte hierfür keine Erklärung und wandte sich an den australischen Soziologen Elton Mayo, der daraufhin eine Reihe weiterer Experimente und Forschungen durchführte. Dabei zeigte sich, dass ein wesentlicher Faktor für die gestiegene Produktivität in der erhöhten Aufmerksamkeit zu liegen schien, die den Probandinnen und Probanden zuteil wurde – ein Effekt, der in der Literatur seitdem als »Hawthorne-Effekt« bekannt ist.

Eine weitere Versuchsreihe untersuchte die gruppendynamischen Prozesse in einem Team von Arbeitern, die in einer Art »Experimentierwerkstatt« Teile fertigen sollten und dabei beobachtet wurden, wie sie auf Veränderungen der Umgebungsvariablen reagierten. Dabei beobachtete das Forscherteam u. a. auch eine ganze Reihe mehr oder weniger subtiler Formen, mit denen die Mitglieder des Teams dafür sorgten,

dass die Leistung des Teams als Ganzes so homogen wie möglich gehalten wurde. So achteten die anderen Teammitglieder sorgfältig darauf, dass die leistungsstärkeren Mitglieder die Erwartungshaltung der Firmenleitung nicht durch höhere Stückzahlen nach oben schraubten, indem sie durch besonderen Fleiß der Leitung zeigten, was als Output möglich war. Damit verhinderten sie, dass die Arbeitsnormen, die sich naheliegenderweise am Output der Leistungsstärkeren orientierten, ständig hochgesetzt wurden. Die Signale reichten von einem kurzen Pfiff in Richtung desjenigen, der sich gerade mit seinem Arbeitseifer von den von der Gruppe sonst gezeigten Outputzahlen zu entfernen drohte, bis hin zu einem sanften Antippen des Unterarms, um dem Leistungsstärkeren zu zeigen, dass er etwas langsamer arbeiten sollte, wenn er nicht die Sympathie und die Unterstützung der Gruppe gefährden wolle. Aber die Teammitglieder sorgten auch dafür, dass die Leistungsschwächen Einzelner über eine gewisse Zeit kompensiert wurden. Die Gruppe war somit darauf bedacht, sich vor Überforderung zu schützen, den Gruppenzusammenhalt zu bewahren und dabei zu verhindern, dass die Leitung die Leistung der Besseren nutzen konnte, um Druck auf die weniger Leistungsfähigen oder willigen auszuüben (Huczynski / Buchanan 2001, S. 280 ff.).

Die Konsequenz aus diesem Befund war die Erkenntnis, dass Menschen keineswegs als reine »Reiz-Reaktions-Maschinen« funktionieren, die man über einfache Maßnahmen auf der Basis schlichter »Wenn-Dann-Annahmen« zu besseren Leistungen bringen kann, sondern dass die Organisationsmitglieder auch als Gruppenwesen agierten, dass Zuwendung und Aufmerksamkeit von Bedeutung waren, dass eine bestimmte Art des Führungsverhaltens eine wichtige Rolle spielte, dass sich aber auch interne Hierarchien bildeten, dass Interessen vertreten und Privilegien verhandelt wurden und ein sehr ausgeprägtes Gefühl für den Korridor des Verhaltens vorhanden war, das von den Kolleginnen und Kollegen noch akzeptiert wurde und das Voraussetzung war für das Geborgensein in der Gruppe und die damit verbundenen Unterstützungsleistungen.

Zwar wurden in der Zeit danach in der Fachliteratur sowohl die Versuchsanordnung als auch die Versuchsdurchführung als mangelbehaftet kritisiert (Carey 1967, Rice 1982, Jones 1992), doch ändert dies nichts an der Wirkung auf die Betriebswirtschaftslehre, die Organisationspsychologie und -soziologie, die von den Hawthorne-Experimenten bzw. den darauf basierenden Veröffentlichungen von Elton Mayo (Mayo 1945) und Fritz J. Roethlisberger (Roethlisberger / Dickinson 1939) ausging. Denn die damit verbundenen Veröffentlichungen zogen eine Vielzahl weiterer Arbeiten nach sich, die sowohl den Menschen mit seinen Bedürfnissen, Befindlichkeiten und Wahrnehmungen als auch die Gruppendynamischen Prozesse in den Mittelpunkt stellten und den Menschen bzw. die Gruppe nicht mehr nur einseitig als »Rädchen« in einer als Maschine verstandenen Organisation verstanden. Die Folge war eine beeindruckende Fülle an Veröffentlichungen zur Motivation und zur Gruppendynamik seit den 1940er-Jahren, von denen etwa die X- und Y-Typen von Douglas McGregor, die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow, das Motivationsmodell von Frederick Herzberg oder die Führungstheoretischen Modelle von Autoren wie Stogdill, Blake und Mouton, Reddin, Fiedler, Vroom oder Yetton auch heute noch fester Bestandteil nahezu jedes Lehrbuches zur Organisationswissenschaft oder zur Personalführung sind (Steinmann / Schreyögg 2002, Schreyögg 2003, Wunderer 2011, Weibler 2012).

Der für unsere Fragestellung wesentliche Erkenntnisgewinn liegt in der Erweiterung des Rationalitätsbegriffes im Zuge der Human Relations-Schule: Der von Taylor, Fayol und Weber zugrunde gelegten Vorstellung, die Rationalität in erster Linie als die möglichst effektive und effiziente Organisation eines Arbeitsprozesses zur Gewährleistung einer maximalen bzw. optimalen Produktionsleistung verstand, wurde die Rationalität des Individuums und der Gruppe gegenüber gestellt, deren Wahrnehmungen, Bedürfnisse und Interessen nicht mehr in erster Linie als Störungen der betrieblichen Rationalität verstanden wurden, sondern als Phänomene, die a) eine eigene Rationalität für sich beanspruchen können,

In den 1970er- und 1980er-Jahren bildeten sich mehrere Schulen heraus, die Beraterszene entdeckte den lukrativen Markt der Managementkonzepte, und es geschah etwas, was in den meisten anderen Wissenschaften kaum vorstellbar wäre: Sachbücher wurden zu Bestsellern.

b) auch durch noch so ausgefeilte Methoden der Arbeitsorganisation oder Menschenführung nicht eliminiert werden können, die c) aber dann, wenn sie angemessen berücksichtigt werden, auch zum Nutzen der Gesamtorganisation eingesetzt werden können. Voraussetzung für den letztgenannten Effekt ist jedoch eine Art der Organisationsgestaltung und Personalführung, die sich der maßgeblichen motivationstheoretischen, gruppendynamischen und wahrnehmungspsychologischen Faktoren bewusst ist.

Die Situation heute: Modellvielfalt, Methodenpluralismus, Interdisziplinarität und Multiperspektivität

In den 1970er- und 1980er-Jahren wurde die Ideenlandschaft in der Betriebswirtschaftslehre, der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie in der Organisationssoziologie vollends unübersichtlich. Es bildeten sich mehrere Schulen heraus, die Beraterszene entdeckte den lukrativen Markt der Managementkonzepte, und es geschah etwas, was in den meisten anderen Wissenschaften kaum vorstellbar wäre: Sachbücher wurden zu Bestsellern. So groß war das Angebot an Analyse- und Ratgeberliteratur, dass der interessierte Leser vor den Regalen in Buchläden oder Bibliotheken, aber auch bei der Sichtung der immer zahlreicher werdenden Fachzeitschriften schnell den Überblick verlieren konnte. Immer neue Ansätze lösten einander ab, und die Halbwertszeit der damit verbundenen Begrifflichkeiten wurde immer kürzer. Die entsprechenden Bücher kamen vor allem aus der betriebswirtschaftlichen Ecke bzw. aus den angelsächsischen Business Schools oder aus Unternehmensberatungen, die ihr Personal wiederum in erster Linie aus Business Schools rekrutierten. Die darin propagierten Ansätze nahmen bald den Charakter richtiggehender Management«moden» an, sie wurden von ihren Erfindern oft als Patentrezepte angepriesen, die versprachen, eine ganze Reihe von Organisations-, Management- und Führungsproblemen zu lösen. Hierbei ist zu beachten, dass es sich bei diesen Ansätzen

häufig um Produkte handelte, mit denen Geld verdient werden sollte, was sich u. a. auch in den entsprechenden Namen niederschlug, die modern und nach Möglichkeit englisch klingen sollten und die oft schnell zu »Buzzwords« wurden, mit denen rhetorisch gut geschulte Berater ihre Kunden zu beeindrucken suchten. Beispiele für derartige Ansätze waren etwa Total Quality Management, Zero Base Budgeting, Lean Production, Six Sigma, Business Reengineering, Prozesskostenrechnung, Balanced Scorecard, Shareholder Value, Corporate Social Responsibility oder Business Process Outsourcing – um nur einige der prominenteren zu nennen.

Im Zusammenhang mit der Personalführung fand ebenfalls eine angeregte und mitunter kontroverse Diskussion statt, die sich vor allem um die Frage drehte, ob und gegebenenfalls wie das Individuum zu motivieren sei, welche Rolle Aspekte wie Vertrauen, Unternehmergeist, Charisma, Selbstmanagement, Qualitätsorientierung, Individualität usw. spielen sollten und mit welcher Art der Personalauswahl, -entwicklung bzw. -führung die angestrebten Ziele am ehesten zu erreichen seien. Beispiele hierfür sind etwa die Diskussionen zum Thema Motivation, die sich an die provokanten Thesen Reinhard Sprengers anschlossen (Sprenger 2014), sowie der – vor allem in der angelsächsischen Welt sehr populäre – Ansatz des »transformationalen Führens« (Bass / Avolio 1994, Burns 1978, 1993, Zaleznik 1977, 1990). Auf dem deutschsprachigen Markt profilierten sich neben Sprenger auch noch weitere Vielschreiber wie Gertrud Höhler, Rupert Lay oder Anselm Grün, die zwar samt und sonders aus eher wirtschaftsfernen Fachdisziplinen kamen, aber dennoch selbst in der sonst recht nüchtern-kritischen Managerszene eine gläubige Gefolgschaft hinter sich scharen konnten.

Doch vollzog sich hinter der oft mit etwas überambitionierten Heilsversprechen aufwartenden Erfolgsrezeptliteratur eine deutlich weniger beliebige, dafür aber erheblich gehaltvollere wissenschaftliche Diskussion, die sich zwar merklich zurückhielt, wenn es darum ging, ratsuchenden Managern schnelle Erfolge zu verspre-

chen, die sich aber hartnäckig bemühte, eine zunehmend komplexer werdende Organisationswelt zu verstehen und theoretisch in den Griff zu bekommen.

Dabei unterscheiden sich die Herangehensweisen, die Perspektiven, Gegenstände und Reichweiten der jeweiligen Ansätze teilweise erheblich. Im Folgenden sollen lediglich einige der wirkungsmächtigeren Modelle und Denkansätze kurz skizziert werden. Den größten Einfluss unter all diesen Ansätzen hatte zumindest in Deutschland die Systemtheorie mit ihren teilweise recht unterschiedlichen Ausprägungen.

Die Systemtheorie

Die Systemtheorie gehört sicherlich zu den am weitesten entwickelten und ausdifferenzierten sozialwissenschaftlichen Theorien überhaupt. Ihre prominentesten Vertreter sind der amerikanische Soziologe Talcott Parsons (1902–1979) und der deutsche Soziologe Niklas Luhmann (1927–1998). Die Systemtheorie bezog sich zumindest in ihren Anfängen stark auf die von Ludwig von Bertalanffy, Humberto Maturana, Heinz von Förster und anderen Naturwissenschaftlern entwickelten Modelle von Systemen, wie sie in der Natur auftreten, seien es Organismen, Biotope oder Populationen. Parsons und Luhmann entwickelten vor diesem Hintergrund jeweils eine eigene Theorie sozialer Systeme, die beide erhebliche Auswirkungen auf das organisationswissenschaftliche Denken in den Jahrzehnten danach hatten (Parsons 2009, Luhmann 1984). Es ist in diesem Zusammenhang nicht erforderlich, auf die spezifischen Spielarten der Systemtheorie einzugehen, sondern wir beschränken uns auf den kleinsten gemeinsamen Nenner dieser Ansätze. Danach werden Systeme allgemein definiert als Gebilde, die

- aus unterschiedlichen Elementen bestehen, die sich nach bestimmten Regeln aufeinander beziehen
- eine Grenze haben zur Außenwelt bzw. der »Systemumwelt«, sodass klar ist, welche Elemente zum System gehören und welche nicht
- so mit der sie umgebenden Umwelt interagieren, dass die Überlebensfähigkeit des Systems gewahrt bleibt.

Darüber hinausgehende Fragen der Systemtheorie, etwa die, ob ein soziales System aus Menschen, Handlungen, »Operationen« (Luhmann) bzw. Kommunikation besteht, sollen uns in diesem Zusammenhang nicht näher beschäftigen, auch wenn sie für die systemtheoretische Diskussion außerordentlich relevant sind. Auch wollen wir an dieser Stelle die Frage ausblenden, ob sich Systeme aus sich selbst heraus (»autopoietisch«) reproduzieren bzw. am Leben erhalten oder nicht.

Ausgehend von einem solcherart vereinfachten Systembegriff können wir aus den drei oben genannten Kriterien die folgenden Systemeigenschaften ableiten:

- Je mehr unterschiedliche Elemente ein System aufweist, desto komplexer werden die Interaktionen innerhalb des Systems und zwischen System und Umwelt.
- Eine komplexe und sich dynamisch verändernde Umwelt erhöht die Komplexität der Interaktionen zwischen System und Umwelt zusätzlich.

Bereits mit diesen vereinfachten systemtheoretischen Annahmen hat sich das Bild der Organisation gegenüber den beiden oben beschriebenen Paradigmen deutlich ausdifferenziert. Denn zum einen rücken die Interaktionen mit der Umwelt in den Blickpunkt, die in den oben beschriebenen Ansätzen keine wesentliche Rolle spielten. Zum anderen erhöht sich die Komplexität der möglichen Interaktionen deutlich.

Eine wichtige Erkenntnis aus der Systemtheorie von Niklas Luhmann besteht darin, dass Systeme ihren Bestand u. a. dadurch erhalten, dass sie durch Selektion der für sie relevanten Informationen die Komplexität der Umwelt für ihre innersystemischen Interaktionen reduzieren. Ja, man kann mit einigem Recht den Sinn und Zweck von Organisation schlechthin in der Reduzierung von Komplexität sehen. Anders ausgedrückt: Organisationen existieren vor allem deshalb, weil Menschen versuchen, die Unordnung der Welt zu minimieren und zumindest im Kontext ihrer Arbeitszusammenhänge Ordnung herzustellen und somit Komplexität zu reduzieren.

Organisationen existieren vor allem deshalb, weil Menschen versuchen, die Unordnung der Welt zu minimieren und zumindest im Kontext ihrer Arbeitszusammenhänge Ordnung herzustellen und somit Komplexität zu reduzieren.

Die Folge der vergrößerten Bandbreite an Interpretations- und Entscheidungsspielräumen, an Handlungsoptionen und Verhaltensvariationen führt auch zu einem Verlust an Eindeutigkeit, Berechenbarkeit und Sicherheit, was von vielen als ausgesprochen irritierend empfunden wird.

Die Prozesse, mit denen das System auf Veränderungen in der Umwelt reagiert, lassen sich mit Bezug zu einer Organisation wie der Polizei dahingehend beschreiben, dass die Organisation ständig mit bestimmten Einwirkungen (Informationen, Anforderungen, Erwartungen, Herausforderungen usw.) von außen umgehen, diese absorbieren und intern verarbeiten muss. Systemtheoretisch sprechen wir allgemein davon, dass dieser Input aus der Umwelt in welcher Form auch immer auf das System einwirkt, es stört bzw. irritiert und dadurch zu einer Reaktion zwingt. Eine solche Reaktion kann ganz unterschiedliche Formen annehmen: von der Entscheidung, nicht zu reagieren, bis hin zu grundlegenden Änderungen in der internen Struktur.

Beispiele für derartige Einwirkungen im Kontext der Polizei sind etwa Straftaten und Ordnungsstörungen, kleinere und größere Lagen sowie sonstige Vorkommnisse auf dem Sicherheitssektor, aber auch Entscheidungen der Politik, technologische Entwicklungen, Änderungen in der Gesetzeslage oder in der Rechtsprechung, Anforderungen aus den Medien oder aus der Gesellschaft usw. Die Selektionsleistung, welche Inputs von außen für das System relevant sind und welche nicht, erbringt dabei das System selbst, denn die Polizei muss selbstverständlich nicht auf alles reagieren, was in der Umwelt passiert. Das naheliegende, aber nicht das einzige Selektionskriterium ist dabei die jedem Beamten vertraute Frage nach der Zuständigkeit. Doch können auch andere Systeme auf die Selektionsleistung der Polizei reagieren und die Selektionskriterien der Polizei in Frage stellen, wodurch das System Polizei wiederum irritiert wird und sich die Frage stellen muss, ob die eigenen Selektionskriterien noch gültig sind.

Aus dem Gesagten wird unmittelbar klar, dass sich unser Bild von Organisation inzwischen schon recht weit entfernt hat von dem Bild einer nach bestimmten Kriterien rational durchzuorganisierenden Maschine, wie sie Taylor und Fayol vor Augen hatten. Denn die zahllosen Möglichkeiten der Umwelt, auf ein System einzuwirken, bedingen auch zahllose Interaktionen zwischen System und Umwelt, die wiederum ein deutlich höheres Maß an Entscheidungsspielräumen, Hand-

lungsoptionen und Verhaltensvariationen bedingen, als es in einem Organisationsmodell vorstellbar war, das die Interaktionen mit der Umwelt weitgehend ausblendet und sich vor allem auf seinen eigentlichen Funktionszweck, sei es nun die Produktion bestimmter Güter oder das Abarbeiten von Verwaltungsvorgängen, zu konzentrieren hat.

Die Folge dieser vergrößerten Bandbreite an Interpretations- und Entscheidungsspielräumen, an Handlungsoptionen und Verhaltensvariationen führt – so positiv sie im Hinblick auf die Freiheit des Individuums sein mag – auf der anderen Seite auch zu einem Verlust an Eindeutigkeit, Berechenbarkeit und Sicherheit, was von vielen als ausgesprochen irritierend empfunden wird.

Doch verhalten sich Systeme dadurch keineswegs irrational, denn ihre Funktionsweisen lassen sich durchaus beschreiben und nachvollziehen. Die Kriterien, nach denen Systeme Informationen filtern (Luhmann benützt hierfür das Verb »selegieren«) und verarbeiten, wie sie auf Input der Umwelt reagieren, die Art und Weise, wie sich die Systemelemente aufeinander beziehen – all dies ist der Analyse zugänglich und lässt sich so darstellen, dass die Rationalität, die diesen Prozessen zugrunde liegen, deutlich wird und auf der Grundlage dieser Analyse Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden können.

Neuere betriebswirtschaftliche Ansätze

Die Betriebswirtschaftslehre wäre eigentlich die naheliegende Disziplin, die sich mit der Frage zu beschäftigen hätte, wie Organisationen in der Praxis tatsächlich funktionieren. Leider sind die entsprechenden Fragestellungen in dieser Fachdisziplin nur punktuell bearbeitet worden, und so ist mit Bezug zu diesem Fach der bedauerliche Umstand zu konstatieren, dass die wirklich relevanten organisationswissenschaftlichen Diskussionen in der Organisationssoziologie sowie in der Arbeits- und Organisationspsychologie stattfinden und weniger in der Betriebswirtschaftslehre.

Allerdings waren in den vergangenen Jahrzehnten durchaus auch Versuche der Betriebswirtschaftslehre zu beobachten, ihr

Paradigma der ökonomischen Rationalität zu retten, wobei zumindest die reflektierten Vertreter dieser Disziplin durchaus ahnten, dass die klassischen mikroökonomischen Konzepte, die den Menschen als rational handelnden Nutzenmaximierer begriffen, bestenfalls als Heuristik dienen konnten, um sich bestimmte Mechanismen idealtypisch vorzustellen, aber nicht mehr in der Lage waren, die komplexe Realität des Organisationsalltags hinreichend zu erklären. Ein Versuch, die Betriebswirtschaftslehre so weiterzuentwickeln, dass sie mit den organisationssoziologischen und psychologischen Ansätzen mithalten konnte, war der Ansatz der sog. »Neuen Institutionenökonomik«, mit dem die Betriebswirtschaftslehre etwa das Verhältnis zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent), die Frage der Verfügungsrechte oder die Höhe der Transaktionskosten versuchte, theoretisch in den Griff zu bekommen (Göbel 2002).

Nach wie vor ganz dem Paradigma der ökonomischen Rationalität verhaftet waren demgegenüber Ansätze, die versuchten, die mathematisch ausgerichtete Denkweise der Betriebswirtschaftslehre durch eine Weiterentwicklung der Rechenmethoden zu retten. Diese sehr technisch und mathematisch ausgerichteten Ansätze hatten zum Ziel, Entscheidungsprozesse in Organisationen durch die Anwendung recht komplexer Algorithmen zu optimieren, was sich u. a. in Denk- und Entscheidungsmodellen wie dem sog. Operations Research niederschlug (Hillier / Lieberman 1996, Zimmermann 2001). Dieser Ansatz kommt in erster Linie dort zur Anwendung, wo Naturwissenschaftler, Techniker und Ingenieure komplexe technische oder organisatorische Probleme lösen müssen, die grundsätzlich einer mathematischen Lösbarkeit zugänglich sind. Bei der Erklärung oder Lösung organisationspsychologischer oder soziologischer Probleme spielt dieser Ansatz heute keine Rolle.

Ansätze wie die eben genannten sind symptomatisch für den Zustand dieses Faches, das sich seit Jahrzehnten zu einem erheblichen Teil auf die Beschreibung und Katalogisierung der betrieblichen Praxis beschränkt und die einschlägigen Lehrbücher

mit einer akademisch etwas angereicherten Form dessen anfüllt, was früher zum Berufsschulwissen eines Kaufmanns gehörte. Erkenntnistheoretisch bleibt ein großer Teil der Betriebswirtschaftslehre nach wie vor einem deutlich reduzierten Anspruch verhaftet, der es auch vertretbar erscheinen lässt, die Disziplin nach wie vor Betriebswirtschaftslehre zu nennen und eben noch nicht von einer Betriebswissenschaft zu sprechen.

Die Organisationskultur

Ein für das Verständnis organisationaler Zusammenhänge ausgesprochen fruchtbarer Ansatz beschäftigte sich mit dem Phänomen der Organisationskultur. Dabei geht es um die Faktoren, die den normativen Rahmen vorgeben für die in einer Organisation geltenden Regeln, Werte und Selbstverständlichkeiten – um Faktoren also, die die Grenzen dessen verständlich machen, was in einer Organisation als gut und schlecht, akzeptabel und inakzeptabel, als wünschenswert oder professionell bzw. als kritikwürdig oder unprofessionell gilt. Diese Grenzen zu kennen, ist für das Verständnis der in einer Organisation stattfindenden Prozesse unerlässlich, und so kommt den entsprechenden Studien auch eine erhebliche Bedeutung in der Entwicklung der Organisationswissenschaft zu.

Dass die Kultur einer Organisation die Art und Weise, wie auf Veränderungen reagiert wird, maßgeblich beeinflusst, war und ist für die Organisationssoziologie nichts Neues. Beginnend mit der Arbeit von Blau und Scott im Jahre 1962 wandte sich die Organisationswissenschaft sukzessive der Frage zu, wie die formalen und die informellen Verhaltensmuster, Denkweisen und Arbeitsprozesse die Abläufe in Organisationen beeinflussen (Blau / Scott 2003). Als der »Japan-Schock« in den 1970er-Jahren die Manager der US-amerikanischen Wirtschaft an ihren bisherigen Denkmodellen zweifeln ließ, brachten Autoren wie Andrew Pettigrew (1979), Terrence Deal und Allan Kennedy (1982), Edgar Schein (1985) sowie Thomas Peters und Robert Waterman (1984) das Thema in den 1980er-Jahren auf die Tagesordnung. Mit einer nur geringfügigen Verzögerung erreichte das Thema auch

Ein für das Verständnis organisationaler Zusammenhänge ausgesprochen fruchtbarer Ansatz beschäftigte sich mit dem Phänomen der Organisationskultur. Dabei geht es um die Faktoren, die den normativen Rahmen vorgeben für die in einer Organisation geltenden Regeln, Werte und Selbstverständlichkeiten – um Faktoren also, die die Grenzen dessen verständlich machen, was in einer Organisation als gut und schlecht, akzeptabel und inakzeptabel, als wünschenswert oder professionell bzw. als kritikwürdig oder unprofessionell gilt.

Die Frage nach den Bestimmungsfaktoren, die für den Erfolg oder Misserfolg solcher Organisationsgeschichten verantwortlich sind, beschäftigt die Organizational Ecology seit inzwischen über 30 Jahren.

den europäischen Kontinent. Dabei bildeten sich bereits recht früh zwei unterschiedliche Formen des Herangehens und des Erkenntnisinteresses heraus: zum einen die Schule der »Kulturingenieure« (Schreyögg 2003, S. 480 f.), die – wie die oben genannten US-amerikanischen Autoren Peters, Waterman usw. – in erster Linie daran interessiert waren, wie sich die Kultur einer Organisation so gestalten lässt, dass die Organisation leistungsfähiger (bzw. effizienter, billiger, konkurrenzfähiger) wird, zum anderen die Schule der »Kulturforscher« oder »Kulturalisten« (Schreyögg ebda.), die sich mit einem eher deskriptiv-hermeneutischen und damit im Wesentlichen ethnologischen Ansatz dieser Thematik näherten und in erster Linie darauf aus waren zu verstehen, was in Organisationen »tatsächlich« (d. h. nicht nur auf der Vorder-, sondern auch auf der Hinterbühne und vor allem auch in den Köpfen der Organisationsmitglieder) geschieht. Ein maßgeblicher Vertreter der ethnologischen Richtung war der niederländische Organisationspsychologe Geert Hofstede, der im Jahr 1980 mit einer ausgesprochen umfangreichen empirischen Analyse über die Einflüsse nationaler Kulturen auf die Organisationskultur von IBM den weiteren Fachdiskurs mehrere Jahre lang stark beeinflusste (Hofstede 2001). Auch wenn die Studie von Hofstede in der Fachwelt auf teilweise recht deutliche Kritik stieg (stellvertretend hierzu McSweeney 2002), so hat sich doch die grundsätzliche Philosophie, die hinter dem ethnologisch geprägten Ansatz steht, bis heute gehalten und bringt auch nach wie vor sehr relevante Arbeiten zu den unterschiedlichsten Themenfeldern hervor.

Die organisationsökologische Schule

Eine weitere Schule, die mittlerweile einen gewissen Grad an Popularität und Akzeptanz zumindest in der englischsprachigen Fachwelt erreicht hat, nennt sich »Organizational Ecology«. Dieser Ansatz entstand in den späten 1970er-Jahren und orientierte sich ursprünglich stark an den Erkenntnissen aus der Bevölkerungsökologie (Population Ecology). Die Bevölkerungsökologie ist eine Unterdisziplin der Biologie und beschäftigt sich mit der Frage, welche Fakto-

ren zum Entstehen und Wachsen, aber auch zum Verschwinden von tierischen oder pflanzlichen Populationen in der Natur führen. Einen vergleichbaren Ansatz verfolgten einige Organisationswissenschaftler mit Bezug auf Organisationen und dabei vor allem auf Firmen unter den Bedingungen einer Konkurrenzwirtschaft: Firmen entstehen, einige wachsen und blühen, andere verschwinden recht schnell wieder, einige werden groß und geraten dann in eine Krise, manche schaffen den »Turn Around« und arbeiten sich aus der Krise wieder heraus, andere schaffen es nicht und verschwinden vom Markt.

Die Frage nach den Bestimmungsfaktoren, die für den Erfolg oder Misserfolg solcher Organisationsgeschichten verantwortlich sind, beschäftigt die Organizational Ecology seit inzwischen über 30 Jahren. Eine wichtige Rolle in der theoretischen Diskussion spielte dabei ein Artikel von Michael Hannan und John Freeman, der 1977 unter dem Titel »The Population Ecology of Organizations« im American Journal of Sociology erschienen ist (Hannan / Freeman 1977). Seither hat sich auf der Basis dieser Überlegungen eine eigene theoretische Richtung etabliert, die vor allem in der angelsächsischen Welt die organisationswissenschaftliche Diskussion stark beeinflusst hat (Hannan / Pólos / Carroll 2007).

Um beantworten zu können, warum neue Branchen entstehen, woran sich Firmen orientieren müssen, um auf dem Markt erfolgreich zu sein, und welche Faktoren dafür verantwortlich sind, dass Firmen wieder vom Markt verschwinden, entwickelten die Bevölkerungsökologen einige zentrale Begrifflichkeiten, hinter denen jeweils recht komplexe theoretische Annahmen standen. Diese theoretischen Annahmen erlauben es, Wahrscheinlichkeiten für die Reaktion von Firmen, Märkten und vor allem auch von betroffenen »Stakeholdern« (etwa Mitarbeitern, Führungskräften, Kunden, Lieferanten, Mitbewerbern, Aufsichtsbehörden, Medien etc.) modellhaft zu prognostizieren.

Das vielleicht wichtigste Konzept in diesem Zusammenhang ist die »Trägheit« (inertia) einer Organisation, die von den Initiatoren eines Veränderungsprozesses gerne als Hauptproblem identifiziert wird, wenn es

darum geht, Veränderungen gegen Widerstände durchzusetzen. Doch anders als die meisten Propheten des Wandels zu dieser Zeit sahen die Bevölkerungsökologen in einer gewissen Form von Trägheit einen wichtigen Schutzmechanismus gegen eine bestimmte Form von Veränderungsbemühungen – von Veränderungsbemühungen nämlich, die bei dem Versuch, die Schwächen einer Organisation zu verringern, auch ihre Stärken in Frage stellen (Hannan / Pólos / Carroll 2004). Und zu diesen Stärken gehören häufig auch Faktoren, die gewissermaßen den »Kern« oder die »Seele« einer Organisation ausmachen und damit für die Mitglieder der Organisation, aber auch für weitere Stakeholder einen wesentlichen Grund darstellen, sich mit der Organisation zu identifizieren, ihr gegenüber loyal zu sein oder sie für leistungsfähig und notwendig zu halten. Doch Veränderungsprozesse, welche die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation beschädigen, Veränderungsprozesse, die keine Rücksicht auf die bisherigen Vorstellungen nehmen, was das »Wesen« einer Organisation ausmacht, oder Veränderungsprozesse, die den grundlegenden Charakter der Organisation in Frage stellen, gehen das Risiko ein, dass die Mitarbeiter, aber auch andere Akteure (Kunden, Lieferanten etc.) nachhaltig verunsichert sind und die reformierte Organisation buchstäblich nicht mehr wiedererkennen. Solche Veränderungsprozesse können eine Organisation so nachhaltig belasten, dass unter den Bedingungen der Marktkonkurrenz ihr Bestand in Gefahr gerät.

Der Ansatz der Organizational Ecology kann somit auch als dialektische Gegenposition zu den oft sehr technokratischen und überoptimistischen Ansätzen gesehen werden, die im Interesse einer besseren Vermarktung einschlägiger Beratungsangebote den Entscheidungsträgern einredeten, sie müssten ihre Organisationen ständig umbauen, und sie dazu ermunterten, immer wieder neue Managementkonzepte umzusetzen, um auf der Höhe der Zeit zu bleiben. Der deutliche Bezug der Organizational Ecology zur Biologie war es vermutlich auch, der einen größeren Respekt gegenüber dem – häufig nicht einmal hinreichend bekannten – Gewordenen gegenüber dem

von energischen Managern Gewollten oder Gestalteten einforderte. Damit entwickelte sich die Organizational Ecology zum – in einem positiven Sinne verstandenen – konservativen Gegengewicht zu den Apologeten der ständigen Veränderung und präsentierte der rührigen Zunft der Change Manager die oftmals ernüchternde Rechnung für ihre hochfliegenden Pläne.

Sozialer Konstruktivismus und das Konzept des Sensemaking

Als wäre der systemtheoretische Ansatz nicht schon komplex genug, vollzog sich zum einen parallel dazu, zum anderen aber auch damit eng verbunden eine weitere gedankliche Entwicklung, und zwar mit Bezug auf die »objektive« Gültigkeit dessen, was wir – unabhängig ob aus der Sicht des Forschers oder aus der Sicht des Praktikers – sehen, wenn wir auf die Organisation schauen (Berger / Luckmann 2003). Denn ob ausgesprochen oder unausgesprochen gingen die früheren Ansätze davon aus, dass es grundsätzlich möglich ist, die Organisation zu betrachten wie ein naturwissenschaftliches Phänomen. Vergleichbar mit dem Astronomen, der die Sterne betrachtet, oder dem Botaniker, der Pflanzen untersucht, unternimmt derjenige, der sich mit einer Organisation beschäftigt, den Versuch, sie als unbeteiligter Beobachter so zu sehen, »wie sie wirklich ist«. Doch bereits der Hawthorne-Effekt machte deutlich, dass die Mitglieder einer Organisation alleine schon durch den Umstand des »Beobachtetwerdens« ihr Verhalten ändern – ähnlich den subatomaren Teilchen, die nach der Heisenbergschen Unschärferelation bei jedem Versuch des Beobachters, ihren Ort zu bestimmen, ihren Impuls ändern, wodurch deren Ort, Bewegungsrichtung und Geschwindigkeit nie exakt zu bestimmen sind.

Doch das Objektivitätsproblem beim Versuch, die Prozesse in einer Organisation zu verstehen, geht noch darüber hinaus. Denn Organisationen existieren nicht unabhängig von uns Menschen »irgendwo da draußen« in der »wirklichen« Welt, sondern Organisationen leben letztendlich nur in den Köpfen von Menschen. Eine Organisation ist kein Gegenstand, den man betrachten könnte,

*Der deutliche
Bezug der
Organizational
Ecology zur
Biologie war es
vermutlich auch,
der einen
größeren
Respekt gegen-
über dem –
häufig nicht
einmal hinrei-
chend bekannten
– Gewordenen
gegenüber dem
von energischen
Managern
Gewollten oder
Gestalteten
einforderte.*

So ist der Umstand, dass wir es bei einer Organisation und dem Verhalten ihrer Mitglieder stets mit mentalen Konstrukten zu tun haben, eng mit der Zuschreibung von Sinn verbunden.

sondern ein Konstrukt, über dessen Funktionsweise immer wieder aufs Neue ein Konsens erzielt werden muss. Dies geschieht in einem niemals endenden Diskurs, in dessen Verlauf immer wieder aufs Neue geklärt wird, was die Organisation ist, wie sie sein sollte, wer zu ihr gehört und wer nicht, was in ihrem Kontext als akzeptabel und inakzeptabel zu gelten hat, was selbstverständlich ist und was nicht, und so weiter, und so fort. Denn für alle sozialen Interaktionen, für jede Art der Kommunikation gilt, dass ihre Bedeutung, ihr Sinn nicht ein für allemal feststehen, sondern immer wieder neu konstruiert werden muss.

Für gedankliche Kategorien wie etwa »Professionalität«, »Qualität«, »Fairness«, »Gerechtigkeit«, »Zumutung«, »nette Geste«, »Freundlichkeit« oder »Unverschämtheit« gibt es keine wie auch immer gearteten »objektiven« Definitionen, anhand derer man eine Äußerung oder eine Handlung zweifelsfrei als Manifestation einer dieser Kategorien identifizieren könnte. Was in dem einen Kontext oder in der Wahrnehmung des einen Individuums ein gelungener Scherz ist, mag in einem anderen Kontext oder für ein anderes Individuum eine Unverschämtheit sein. Was für den einen eine sinnvolle und notwendige Managemententscheidung ist, mag für den anderen als Ausdruck von Menschenverachtung wahrgenommen werden. Was für den einen eine pragmatische und bürgerfreundliche Problemlösung ist, mag für den anderen bereits den Charakter einer Dienstpflichtverletzung annehmen. Selbstverständlich sind solche Interpretationen nicht völlig beliebig, sondern auch das Produkt gesellschaftlicher und kultureller Übereinkünfte und Gewohnheiten, doch besteht zwischen den kulturell vorgegebenen Leitplanken der noch als grundsätzlich nachvollziehbar anzusehenden Interpretationen genug Spielraum, um ein und denselben Sachverhalt je nach Kontext sehr unterschiedlich wahrnehmen, interpretieren, bewerten und mit Sinn versehen zu können.

So ist der Umstand, dass wir es bei einer Organisation und dem Verhalten ihrer Mitglieder stets mit mentalen Konstrukten zu tun haben, eng mit der Zuschreibung von Sinn verbunden. Die Art und Weise, wie

Sinn entsteht, beschäftigt die Philosophie und vor allem auch die Wissenschaftstheorie schon seit langer Zeit. Von wesentlichem Einfluss auf die Diskussion im 20. Jahrhundert waren in diesem Zusammenhang die in den 20er- und 30er-Jahren erschienenen Arbeiten von Max Scheler und Alfred Schütz, die sich stark auf die Philosophie und die phänomenologische Methode Edmund Husserls bezogen, davon ausgehend aber ihre eigenen Ansätze formulierten und sich dabei auch von dem Husserlschen Ideengebäude fortentwickelten. Des Weiteren spielten dabei auch die Gedanken Max Webers zur Konzeption einer »verstehenden Soziologie« eine wesentliche Rolle. Nach Scheler und Schütz waren es im deutschsprachigen Raum vor allem der Österreicher Viktor Frankl sowie der an anderer Stelle bereits genannte Soziologe und Systemtheoretiker Niklas Luhmann, die sich mit der Frage der Konstituierung von Sinn beschäftigten.

Ausgesprochen einflussreich im Zusammenhang mit der organisationswissenschaftlichen Diskussion waren die Arbeiten des amerikanischen Organisationspsychologen Karl E. Weick zum Phänomen der Sinnerzeugung (Sensemaking) in Organisationen, die seit ungefähr 20 Jahren zu einem festen Bestandteil der organisationswissenschaftlichen Diskussion geworden sind (Weick 1995). Dabei versteht Weick den Prozess der Sinnerzeugung ausdrücklich nicht als den Versuch von Menschen, einen in einem Sachverhalt, einer Äußerung, einer Handlung oder einem wie auch immer beschaffenen Vorgang enthaltenen Sinn zu finden, sondern sieht ihn als einen aktiven Prozess, in dessen Verlauf ein Sinn immer wieder aufs Neue erzeugt wird, indem Menschen miteinander kommunizieren, dabei ihre Gedanken ordnen und präzisieren, das für sie Relevante vom Irrelevanten unterscheiden, sich gegenseitig ihrer Sichtweisen versichern, das Geschehene und das Geschehende bewerten sowie die dabei zu Tage tretenden Phänomene so interpretieren, dass sie plausibel sind und somit einen Sinn ergeben. Der prozesshafte Charakter der Sinnerzeugung kommt sehr deutlich in einem der am häufigsten zitierten Aussprüche Weicks zur Geltung, in dem

er eine Passage aus einem Buch von Graham Wallas zitiert, in dem dieser wiederum die Worte eines kleinen Mädchens wiedergibt, die sagte: »Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich sehe, was ich sage?« (Weick 1995, S. 12). Sinn wird also nicht gesucht und gefunden, sondern erzeugt. Dies konstituiert auch den Unterschied zwischen Sinnerzeugung und Verstehen (vgl. Neuberger 2002, S. 606 ff.) sowie zwischen Sinnerzeugung und Interpretation (Weick 1995 S. 13 ff.). Auch hier ist der oben beschriebene Umstand des Konstrukts relevant, denn Sinn ist genauso eine Konstruktion wie unsere Begriffe von Organisation, Führung, Qualität usw. Sinn ist genauso wenig wie die anderen Phänomene, die oben genannt wurden, etwas, das man findet, von außen anschaut und zu verstehen sucht, sondern die Umgebung, die mit einem Sinn versehen werden soll, wird zuerst konstruiert. Weick schreibt, nachdem er eine Reihe von Fällen beschrieben hat, in denen Sensemaking stattgefunden hat: » ... there is not some kind of monolithic, singular, fixed environment that exists detached from and external to these people. Instead, in each case the people are very much a part of their own environments. They act, and in doing so create the materials that become the constraints and opportunities they face.“ (Weick 1995, S. 31) In der englischsprachigen Literatur wird dafür oft das Wort »enactment“ verwendet, für das es keine wirklich passende deutsche Übersetzung gibt, das aber ausdrückt, dass etwas durch eine Handlung zur Realität wird. Dieser Begriff deutet schon an, dass wir es hier mit einem aktiven Vorgang zu tun haben und nicht nur mit einem passiven Betrachten eines Phänomens und dem daran anschließenden Versuch, es zu verstehen.

So unterschiedlich die im vorigen Absatz beschriebenen Theorien und Denkschulen im Einzelnen sein mögen, so lassen sich doch einige Gedanken und Begriffe identifizieren, die in all diesen Ansätzen auftauchen. So gehen alle Ansätze von der Prämisse aus, dass das Geschehen in Organisationen ein bestimmtes Maß an Komplexität aufweist, das sich wiederum in unterschiedlichen Erscheinungsformen äußert. Aus diesem Grund soll das Phänomen

der Komplexität im Folgenden etwas eingehender untersucht werden.

Komplexität als wesentliches Strukturmerkmal moderner Organisationen

Die Idee möglichst umfassender Rationalität, die Taylor, Fayol und Weber ihren Ansätzen zugrunde legen, berücksichtigt den Aspekt der Komplexität noch wenig und wenn, dann als Störung, die es durch eine optimierte Organisation, durch klare Unterstellungsverhältnisse, einen Geschäftsverteilungsplan, wissenschaftlich entwickelte Prozesse und unmissverständliche Regelungen zu überwinden gilt. Denn die Annahme, auf denen diese Modelle basieren, ist einfach: Wenn die, die die Entscheidungsverantwortung haben, wissen was sie tun, und ihre Organisation gut gestalten und führen, und wenn die anderen das tun, was sie sollen, funktioniert es auch so, wie es soll. Wir haben es hier weitgehend mit linearen Ursache-Wirkungsbeziehungen zu tun, so dass wir sehr einfach eine Wenn-Dann-Beziehung formulieren können nach dem Muster: Wenn A, dann B.

Dies trifft zu bei allen einfachen Reiz-Reaktions-Beziehungen und selbstverständlich auch bei den meisten technischen Zusammenhängen. Glücklicherweise sind die Mehrzahl der Ursache-Wirkungsbeziehungen im Alltag von dieser Art: Wenn ich meinen Zündschlüssel im Zündschloss drehe, springt das Auto an, wenn ich den Lichtschalter betätige, wird es hell, wenn ich mir im Winter Handschuhe anziehe, bleiben meine Hände warm, und wenn ich der Kassiererin im Supermarkt Geld gebe, darf ich die gekauften Waren mit nach Hause nehmen. Auch in der Polizei gibt es viele dieser einfachen Wenn-Dann-Beziehungen: Wenn eine Streifenwagenbesatzung Blaulicht und Signalhorn einschaltet, kommt sie leichter durch den Verkehr, wenn man den Kontrolldruck erhöht, fahren die Menschen vorsichtiger, wenn man einem Menschen zuruft »Halt, Polizei!«, dann bleiben die allermeisten stehen, und wenn eine Dienstgruppe drei neue Kollegen bekommt, kann sie mehr Einsätze erledigen als vorher. Die Art und Weise, wie man mit linearen Ursache-Wir-

*Komplexe
Systeme folgen in
der Regel
ebenfalls einer
Logik, doch ist
sie nicht von
vornherein
(ex ante) zu
erkennen.*

kungsbeziehungen umgeht, ist naheliegend: Sobald man das Muster erkannt hat, legt man ein etabliertes Verfahren als Standard fest, und immer dann, wenn man das gewünschte Ergebnis erzielen will und die Möglichkeiten dazu hat, verfährt man nach dem gleichen Muster. Ein erheblicher Teil der Ausbildung von Polizeibeamtinnen und -beamten stützt sich auf Entscheidungssituationen dieser Art und trainiert Handlungssicherheit in Situationen mit eindeutigen Ursache-Wirkungsbeziehungen.

Durch die Berücksichtigung von Bedürfnissen, Motiven und gruppendynamischen Prozessen wurde das Bild von Organisationen etwas komplizierter. Bei komplizierten Ursache-Wirkungsbeziehungen ist es nicht ganz so einfach, die Wirkungsbeziehung zu durchschauen wie bei den linearen, aber grundsätzlich sind komplizierte Ursache-Wirkungsbeziehungen dem Verständnis zugänglich. Ein Lichtschalter ist eine einfache Apparatur, und auch die Verbindungen zwischen Zündschloss, Batterie, Anlasser, Lichtmaschine usw. sind vergleichsweise leicht zu durchschauen. Bei einem Computer oder einem Flugzeug verhält es sich demgegenüber anders. Die Zusammenhänge zwischen den Systemelementen sind nicht leicht zu durchschauen, und man braucht ein erhebliches Maß an Fachwissen, um die Wirkungsweise der einzelnen Elemente zu verstehen. Die angemessene Reaktionsweise bei komplizierten Sachverhalten ist grundsätzlich dem Verhalten bei einfachen und linearen Ursache-Wirkungsbeziehungen vergleichbar, da standardisierte Verfahren grundsätzlich möglich sind, doch bedingen komplizierte Sachverhalte in der Regel die Notwendigkeit einer genaueren Prüfung der tatsächlichen Ursache-Wirkungsbeziehungen und die Möglichkeit von Einzelfallentscheidungen.

Insofern war es nur logisch, dass im Zuge der Human-Relations-Schule und in den Jahrzehnten danach viele Studien entstanden, die den Anspruch hatten, Managern bzw. Führungskräften konkrete Hinweise zu geben, wie man dieses komplizierte Wesen, genannt »Mensch«, durch die Berücksichtigung motivationstheoretischer Erkenntnisse dazu bewegen kann, gerne zur Arbeit zu kommen und dort im Sinne der Organisation

gute Arbeit zu leisten. Dies fand in der Polizei seinen Niederschlag u. a. im Kooperativen Führungssystem (KFS), wie es insbesondere von den Autoren Altmann und Berndt in ihrem Standardwerk bereits Anfang der 1970er-Jahre formuliert und im Jahr 1974 von der Innenministerkonferenz in das Programm Innere Sicherheit aufgenommen wurde. Das KFS war in den Jahren danach das in der polizeilichen Führungslehre vorherrschende Modell und ist es mit Einschränkungen bis heute (Altmann/ Berndt 1992).

Anders als bei komplizierten Sachverhalten verhält es sich mit komplexen Systemen. Die oben dargestellten Modelle und Theorien, seien es nun die Systemtheorie, das organisationsökologische Modell oder alle Ansätze, die auf der Idee des Sozialkonstruktivismus basieren, gehen nicht mehr davon aus, dass Organisationen »nur« kompliziert sind, sondern sie unterstellen, dass wir es mit Komplexität zu tun haben. Eine Ausnahme bilden die betriebswirtschaftlichen Modelle, die zwar durchaus kompliziert sein können, die sich aber mit der analytischen und theoretischen Berücksichtigung von Komplexität nach wie vor noch schwer tun.

Komplexe Systeme folgen in der Regel ebenfalls einer Logik, doch ist sie nicht von vornherein (ex ante) zu erkennen. Der Unterschied wird deutlich, wenn wir das komplizierte System eines Computers mit dem komplexen System einer Organisation vergleichen: Die Systemelemente eines Computers sind zwar auf eine komplizierte Art und Weise miteinander verbunden, doch die Art und Weise, wie sie zusammenarbeiten, ist eindeutig und unterliegt nicht der Möglichkeit eines Systemelements, sich das eine Mal so und in einer identischen Situation anders zu verhalten. In einem komplexen System ist diese Möglichkeit vorhanden, was das Verhalten des Systems ex ante unmöglich zu prognostizieren macht.

Komplexität bezeichnet somit allgemein den Umstand, dass die Reaktionen eines Systems nicht eindeutig prognostizierbar sind. Dies ist etwa dann der Fall, wenn zum einen viele Systemelemente im Spiel sind und diese zum anderen in ihren Reaktionen nicht determiniert sind. Komplexität kann

somit verstanden werden als das weitgehende »Fehlen eindeutiger Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung« (Drath 2014, S. 440). Das heißt nicht, dass die Logik nicht nachzuvollziehen wäre, nach der die Systemelemente miteinander interagieren, doch ist dies immer nur im Nachhinein (ex post) möglich. Sprachlich äußert sich der Unterschied zwischen der ex-ante-Prognostizierbarkeit und der ex-post-Begründbarkeit darin, dass erstere eine Satzkonstruktion mit »um zu« erlauben, während letztere nur Konstruktionen mit der Konjunktion »weil« zulassen. Konkret: Bei einfachen und komplizierten Sachverhalten kann ich Aussagen machen wie: »Um Ziel X zu erreichen, muss ich Y und Z tun«. Bei komplexen Sachverhalten kann ich solche Aussagen nicht machen, sondern bestenfalls Erklärungen in einer Form formulieren wie: »X ist passiert, weil Y und Z vorlagen.« Dabei hätte das Vorliegen von Y und Z auch zu einem anderen Ergebnis als X führen können.

Eine Reaktion nach Standardverfahren ist in solchen Fällen nicht sinnvoll. Die sinnvollste Art der Reaktion besteht vielmehr in der Methode von Versuch und Irrtum. Man beginnt mit der am nächsten liegenden Handlungsoption und beobachtet die Reaktionen des Systems. Reagiert das System, wie man es sich vorstellt, hat man Glück gehabt. Wenn nicht, muss es die Möglichkeit des Nachsteuerns geben, um ein Scheitern zu verhindern.

Das Phänomen der Komplexität lässt sich schön mit den Schwingungen eines doppelten Pendels illustrieren, wie sie in mehreren Videos auf YouTube zu sehen sind. Versetzt man ein einfaches Pendel in Schwingungen, lassen sich diese sehr leicht berechnen. Hängt man aber an das Ende des einfachen Pendels noch ein weiteres Pendel, schwingt dieses doppelte Pendel in einer Art und Weise, die sich nicht mehr vorherberechnen lässt. Der Grund dafür liegt in dem Umstand, dass die Bewegungen des ersten Pendels die Bewegungen des zweiten Pendels beeinflussen. Die dadurch veränderte Bewegung des zweiten Pendels wirkt jedoch auf die Bewegungen des ersten Pendels zurück und stört dieses in seiner Bewegung, worauf sich auch dessen Pendelbewegung ändert, was sich wieder-

um auf das zweite Pendel überträgt usw., sodass sich die beiden Pendel in ihren Bewegungen ständig gegenseitig beeinflussen, worauf die daraus resultierenden Ausschläge nicht mehr prognostizierbar werden.

Die Metapher des Pendels ist leicht auf den Alltag einer Organisation zu übersetzen, denn jede Art des Führungsverhaltens lässt sich auch verstehen als eine Verhaltensänderung auf Seiten der Führungskraft, die wiederum eine Verhaltensänderung beim Geführten bewirken soll. Dabei kann eine Verhaltensänderung alles Mögliche sein: Die Vermittlung einer Information, das Erteilen einer Anweisung, das Äußern einer Kritik oder eines Lobes, das Runzeln der Stirn oder das Einleiten eines Disziplinarverfahrens. Verstehen wir nun das Verhalten der Führungskraft analog zur Bewegung des ersten Pendels und das Verhalten des Geführten als die Bewegung des zweiten Pendels, dann wird deutlich, dass eine Führungsintervention der Führungskraft auf das Verhalten des Geführten wirkt wie die Bewegung des ersten Pendels auf das zweite. Der Geführte verändert daraufhin sein Verhalten analog zum zweiten Pendel. Diese Verhaltensänderung wird von der Führungskraft wieder wahrgenommen und bewirkt bei dieser (dem ersten Pendel) wiederum eine Verhaltensänderung, die wiederum auf den Geführten (das zweite Pendel) zurückwirkt usw.

Der Vollständigkeit halber und zur Abgrenzung zum Phänomen der Komplexität sei an dieser Stelle noch auf eine weitere Kategorie von Situationen hingewiesen, die auf den ersten Blick zwar ähnlich aussehen mag wie ein komplexer Sachverhalt, die sich aber doch fundamental davon unterscheidet und auch eine andere Form der Reaktion bedingt. Die Rede ist von chaotischen Sachverhalten. Bei diesen sind die Reaktionen des Systems auch im Nachhinein nicht nachvollziehbar, sondern wirken willkürlich und beliebig. Das heißt nicht, dass sich chaotische Prozesse grundsätzlich dem Verständnis bzw. der Prognostizierbarkeit entziehen, da niemand ausschließen kann, dass der wissenschaftliche Fortschritt und die damit verbundenen erweiterten Erkenntnisse derartiger Prozesse uns nicht vielleicht doch einmal in die Lage versetzen, die

Das Phänomen der Komplexität lässt sich schön mit den Schwingungen eines doppelten Pendels illustrieren, wie sie in mehreren Videos auf YouTube zu sehen sind.

Dass gesellschaftliche, wirtschaftliche, politische und auch organisationale Phänomene heute komplexer sind bzw. dass uns die dort gegebene Komplexität heute bewusster ist als früher, darf jedoch nicht zu dem Schluss führen, dass alles um uns herum beliebig oder chaotisch ist und überhaupt keine Muster, Regeln oder Konventionen mehr zu erkennen sind.

Wirkungsweise auch solcher Prozesse nachzuvollziehen.

In den Naturwissenschaften äußern sich chaotische Prozesse etwa darin, dass sehr kleine Ungenauigkeiten, etwa winzige Unterschiede im Versuchsaufbau oder in kleinsten Nuancen unterschiedliche Ausgangsbedingungen zu gänzlich anderen Ergebnissen führen, was die Wiederholbarkeit bestimmter Versuche zumindest derzeit noch unmöglich macht. Ein Beispiel hierfür ist der von dem Chaosforscher Edward N. Lorenz in die Diskussion gebrachte »Schmetterlingseffekt«, nach dem meteorologische Prozesse auf kleinste Änderungen bestimmter Variablen so sensibel reagieren können, dass theoretisch der Flügelschlag eines Schmetterlings in der Lage wäre, über unzählige und für uns nicht nachvollziehbare Ursache-Wirkungsbeziehungen in einer weit entfernten Region einen Sturm auszulösen.

Bei chaotischen Sachverhalten ist ein geplantes Verhalten nicht möglich, sondern man ist darauf angewiesen, auf die unvorhergesehenen Entwicklungen schnell und flexibel zu reagieren. Standardlösungen verbieten sich insofern, was jedoch nicht heißt, dass in einer chaotischen Situation jeder machen soll, was er will oder was ihm sinnvoll erscheint. Auch in chaotischen Situationen gelten Regeln des umsichtigen, professionellen Verhaltens, und gerade die Polizei ist sehr gut darin, die chaotische Anfangsphase bei schwierigen Lagen (etwa bei größeren Schadensereignissen, Geiselnahmen, Bedrohungs- oder Amoklagen) durch die entsprechenden Verfahrensweisen möglichst schnell in eine geordnete Lage zu überführen.

Dass gesellschaftliche, wirtschaftliche, politische und auch organisationale Phänomene heute komplexer sind bzw. dass uns die dort gegebene Komplexität heute bewusster ist als früher, darf jedoch nicht zu dem Schluss führen, dass alles um uns herum beliebig oder chaotisch ist und überhaupt keine Muster, Regeln oder Konventionen mehr zu erkennen sind. Um das Phänomen der Komplexität etwas besser zu verstehen, ist es allerdings sinnvoll, sich die einzelnen Erscheinungsformen der Komplexität etwas genauer anzuschauen. Dabei

beschränken wir uns auf die Erscheinungsformen der Ambiguität, Volatilität, Unsicherheit, Intransparenz, Emergenz und Kontingenz.

Ambiguität

Der Begriff der Ambiguität wird in diesem Zusammenhang verstanden als das Phänomen, dass Erscheinungen, Entwicklungen, Daten oder Informationen häufig nicht eindeutig zu interpretieren sind, sondern je nach Kontext und Betrachtungsperspektive mehrdeutig sind, unterschiedliche Interpretationen zulassen und somit immer Gegenstand eines Diskurses sind. An anderer Stelle wurde bereits betont, dass Begriffe wie »Professionalität«, »Qualität«, »Fairness« nicht »eindeutig« verstanden werden können, sondern immer Interpretationen zulassen und es legitim ist, dass unterschiedliche Individuen bei der Bewertung ein und desselben Sachverhalts zu unterschiedlichen Bewertungen kommen.

Das Phänomen der Ambiguität liegt fast schon per definitionem sämtlichen politischen und gesellschaftlichen Diskussionen zugrunde, da es bei eindeutigen Fragen keinen Grund gäbe zu diskutieren. Aktuelle Beispiele sind die divergierenden Ansichten über das richtige Vorgehen in der Griechenlandkrise oder gegenüber der russischen Regierung im Zusammenhang mit der Krise in der Ukraine, aber auch aktuelle gesellschaftliche Diskussionen über den Umgang mit Flüchtlingen, über Fragen des Datenschutzes oder über die Grenzen von Satire. Ambiguität liegt immer dann vor, wenn ein Umstand, eine Information, ein Ereignis usw. auch oder gerade bei sorgfältiger Prüfung mit guten Gründen mehrere Interpretationen zulassen. Der oben beschriebene Sensemaking-Prozess dient u. a. auch dazu, mit dem Phänomen der Ambiguität umzugehen.

Unsicherheit

Unter dem Begriff der Unsicherheit verstehen wir die Schwierigkeit, bestimmte Entwicklungen zu prognostizieren. Ereignisse wie der Fall der Mauer, die Intifada, der Arabische Frühling oder die Ereignisse auf

dem Majdan in Kiew, die Reaktionen der Märkte auf die Pleite der Lehman Brothers Bank oder die Verschuldungskrise in Griechenland wurden von niemandem zu diesem Zeitpunkt und in dieser Ausprägung vorhergesehen, bestenfalls als theoretische Möglichkeit zu einem unbestimmten Zeitpunkt als möglich erachtet (Taleb 2010). Doch der Aspekt der Unsicherheit bezieht sich auch auf deutlich weniger dramatische Ereignisse, etwa auf den Ausgang von Wahlen oder die Entwicklung von Märkten. Ein Symptom für ersteres ist etwa die zunehmende Unsicherheit bei der Prognose von Wahlergebnissen. War das Wahlverhalten der Menschen früher vergleichsweise konstant, wodurch sich Wahlergebnisse oft bis auf das Prozent genau prognostizieren ließen, so ist inzwischen ein erheblicher Teil der Wählerschaft bis kurz vor dem Wahltermin noch unentschieden, was die Arbeit der Demoskopien deutlich erschwert und die Zuverlässigkeit der Umfragen auf relativ vage Trendprognosen reduziert.

Die Entwicklung von Märkten bzw. von Produkten ist ein weiteres Beispiel: Sowohl der technische Fortschritt als auch die Entwicklung von Produkten vollzieht sich in einem bis dato ungekannten Ausmaß, und die Marktchancen sind ausgesprochen schwer zu prognostizieren. Zwar deutet einiges darauf hin, dass etwa auch kommende Generationen von Apple-Produkten ihre Nachfrage finden werden, doch ist dies keineswegs sicher, wie das Schicksal von Unternehmen zeigt, die vor nicht allzu langer Zeit eine kaum angreifbare Marktstellung hatten und diese in vergleichsweise kurzer Zeit verloren. Beispiele hierfür sind etwa Firmen wie Xerox, IBM, Kodak und Nokia oder Software-Produkte wie WordPerfect, Netscape oder Compuserve. Auch soziale Netzwerke wie die vor wenigen Jahren sehr populären Angebote SchülerVZ bzw. StudiVZ oder MySpace sind von diesen Entwicklungen betroffen. Der Journalist Malcolm Gladwell hat bereits im Jahr 2000 das Phänomen des »Tipping Point« sehr anschaulich beschrieben, also den Umstand, dass bestimmte Produkte, Marken, Moden, Unterhaltungsangebote oder Restaurants plötzlich »angesagt« sein können, dann aber auch ohne erkennbaren Grund wieder als gestrig, »un-

cool« oder überholt gelten (Gladwell 2002). Die Gründe hierfür wirken auf den ersten Blick oft willkürlich und lassen sich – sehr zum Leidwesen von Trendforschern oder Marketingexperten – so gut wie nicht vorhersagen.

Grundsätzlich gilt, dass Komplexität Unsicherheit erhöht und umgekehrt.

Volatilität

Eng mit dem Phänomen der Unsicherheit verknüpft, aber nicht damit deckungsgleich ist der Begriff der Volatilität. Darunter verstehen wir das Phänomen, dass sich relevante Größen nicht nur überraschend, sondern auch sehr stark ändern können. Ein Beispiel, in dessen Zusammenhang der Begriff »volatil« auch umgangssprachlich oft gebraucht wird, sind die Aktienmärkte. Aktien, deren Kurse sehr stark schwanken, gelten als volatil. Dies gilt auch für Zinssätze, Renditen und vergleichbare Parameter.

Ähnliche Phänomene sind auch in der Politik, in Organisationen oder auf Märkten zu beobachten. So werden Politiker, Wirtschaftsführer, Journalisten und Wissenschaftler oft überrascht von den starken Ausschlägen bestimmter Größen, etwa in der Zustimmung oder Ablehnung einer bestimmten Position oder dem Wahlverhalten. Politikwissenschaftler sprechen etwa von einer hohen Volatilität, wenn Wählerwanderung in nennenswerter Größenordnung zu beobachten sind, vor allem auch zwischen Parteien, die weltanschaulich weit auseinander liegen. Beispiele hierfür sind etwa die Wählerwanderungen zwischen der Partei »Die Linke« zu der Partei »Alternative für Deutschland« in der Landtagswahl in Brandenburg im Jahr 2014. Von Volatilität können wir auch sprechen, wenn die Vorlieben für bestimmte Produkte, kulturelle Angebote oder auch für Personen (Politiker, Stars, Sportler usw.) ohne erkennbaren Grund stark schwanken.

Intransparenz

Eine weitere Erscheinungsform der Komplexität tritt uns in Gestalt der Intransparenz entgegen, für die in der englischsprachigen Literatur zur Organisationsökologie der et-

Wir definieren Intransparenz somit als das Vorhandensein von Zonen in der Organisation, deren Kommunikationsprozesse von außen nicht zugänglich sind, entweder weil sie sich bewusst abschotten oder weil die Themen, um die es geht, für Außenstehende nicht verständlich sind.

was gewöhnungsbedürftige Name »opacity« eingeführt wurde (Hannan et al. 2002, S. 12 ff., Hannan et al. 2007, S. 256 ff.). Führungskräfte der oberen Leitungsebene beklagen sich häufig darüber, dass sie nicht wissen, womit sich die einzelnen Organisationseinheiten eigentlich beschäftigen, was zum einen die Interventionsmöglichkeiten der Leitung erheblich einschränkt, was aber zum anderen auch die Prognose der Erfolgsaussichten von Veränderungsprozessen deutlich erschwert.

Ein erheblicher Teil der Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich mit der Frage, wie diese Intransparenz durch die Verfeinerung von Berichtssystemen verringert werden kann, und so können Systeme wie eine Kostenrechnung oder ein Controlling als Versuch verstanden werden, der Leitung einer Organisation das Gefühl zu verschaffen, die Intransparenzzone in ihrer Organisation zumindest soweit aufzuhellen, dass auf der Basis von Controlling-Berichten Steuerungsentscheidungen getroffen werden können. Nicht umsonst wird dabei oft das Bild des Cockpits bemüht, in dem der Pilot sitzt und sich durch einen Blick auf die Instrumente ein Bild von den wesentlichen Parametern verschafft und mit diesen Informationen das Flugzeug sicher durch die Luft steuert.

Wir definieren Intransparenz somit als das Vorhandensein von Zonen in der Organisation, deren Kommunikationsprozesse von außen nicht zugänglich sind, entweder weil sie sich bewusst abschotten oder weil die Themen, um die es geht, für Außenstehende nicht verständlich sind. Die Organisationsökologen sprechen hierbei von »Enklaven« in der Organisation (Hannan et al. 2002, S. 2). Klassische Intransparenzzonen dieser Art sind etwa spezialisierte Bereiche, für deren Verständnis ein besonderes Spezialistenwissen erforderlich ist; Beispiele hierfür wären etwa IT-Anwendungen oder naturwissenschaftliche Themenfelder, die nur Spezialisten zugänglich und somit für Nicht-Spezialisten intransparent sind. Intransparenzzonen finden wir allerdings auch dort, wo sich Spezialistenwissen nicht auf eine fachliche Spezialisierung gründet, sondern auf bestimmte Milieu- oder Kiezkenntnisse, auf die besondere Vertrautheit mit einer be-

stimmten Klientel oder auch auf Geheimhaltungserfordernisse. Klassische Intransparenzzonen finden sich deshalb etwa bei V-Personen oder Verdeckten Ermittlern, aber auch bei Bereichen, die aufgabenbedingt eine besondere Nähe zu bestimmten externen Organisationen haben, wie im Beschaffungswesen, in der Logistik oder im Bauwesen. Nicht ohne Grund hat der öffentliche Dienst gerade in diesen Intransparenzzonen besondere Kontrollmechanismen installiert, die verhindern sollen, dass sich dort problematische Praktiken festsetzen, die wegen der Intransparenz sonst länger unentdeckt bleiben könnten.

Grundsätzlich gilt in diesem Zusammenhang, dass die Komplexität organisationaler Entscheidungsprozesse umso größer ist, je mehr es diese Intransparenzzonen gibt und je ausgedehnter sie sind.

Emergenz

Auch eng mit dem Phänomen der Komplexität ist das Phänomen der Emergenz verknüpft, das ebenfalls eine besondere Art der Rationalität aufweist, die zu verstehen im Zusammenhang mit der Funktionsweise von Organisationen relevant ist. Unter Emergenz verstehen wir den Umstand, dass eine Vielzahl an Erscheinungsformen im Organisationsalltag nicht die Folge von Entscheidungen oder strategisch geplanter Entwicklungen sind, sondern quasi »von selbst« entstehen. Dieses »von selbst« ist dabei nicht so zu verstehen, dass emergente Phänomene willkürlich oder chaotisch entstehen, sondern sie sind durchaus Ausdruck einer dahinter liegenden und auch – zumindest im Nachhinein – nachvollziehbaren Rationalität. Ein prominentes Beispiel für Emergenz ist etwa die im Zusammenhang mit volkswirtschaftlichen Phänomenen von Adam Smith bereits in seinem Standardwerk »Wealth of Nations« im Jahr 1776 formulierte »unsichtbare Hand« des Marktes. Diese »unsichtbare Hand« sorgt dafür, dass Produkte in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen, dass sich konkurrenzfähige Preise bilden, dass täglich Millionen von überwiegend sinnvollen Allokationsentscheidungen getroffen werden und ein ausgesprochen

komplexes System von Produktion, Logistik und Absatz Tag für Tag aufrecht erhalten wird. Diese Strukturen, Prozesse und Einzelentscheidungen sind nicht das Produkt einer zentralen Planung, sondern entstehen dezentral und damit gewissermaßen »von selbst«, folgen dabei aber einer beschreibbaren Rationalität, die jeder zumindest den Grundzügen nach kennen muss, wenn er am Markt erfolgreich sein will.

Doch auch im Kontext von Organisationen waltet eine Art »unsichtbare Hand«, die dafür sorgt, dass die vielen Einzelentscheidungen von Individuen der unterschiedlichsten Ebenen und Funktionen in der Gesamtschau ein durchaus rationales und stimmiges Bild abgeben, auch wenn die große Mehrzahl der individuellen Entscheidungen und Handlungen nicht die direkte Folge ausformulierter Pläne oder Strategien sind. Im Zusammenhang mit der Organisation Polizei äußert sich Emergenz beispielsweise in den schleichenden Anpassungen von Praktiken an veränderte Rahmenbedingungen, die von einer Vielzahl von Organisationsmitgliedern ständig vorgenommen werden, um konkret anstehende Aufgaben zu bewältigen. Diese schleichenden Anpassungen bilden sich oft von selbst heraus und folgen auch einer wahrnehmbaren Rationalität, sie sind aber nicht Ausdruck oder Produkt einer konkreten Regelung oder Leitungsentscheidung. Häufig existieren solche Praktiken eine gewisse Zeitlang unbemerkt von den oberen Instanzen und kommen nur durch Zufall ans Licht – oft auch nur dann, wenn etwas schief geht. Häufig sind diese Praktiken aber auch Ausdruck der Notwendigkeit, die Funktionsfähigkeit der Organisation überhaupt zu gewährleisten.

Ein Beispiel hierfür sind etwa die Beurteilungsrichtlinien. In der Theorie ist das Verfahren klar: Jede Beurteilerin und jeder Beurteiler hat die Pflicht, sich nüchtern und emotionslos mit Bezug zu ihren bzw. seinen Beamtinnen und Beamten ein möglichst objektives Bild von ihren Leistungen, Fähigkeiten und Potenzialen zu bilden, diese Informationen maßstabsgetreu und gerecht zu Papier zu bringen, dabei aber auf keinen Fall etwa der Versuchung zu unterliegen, die eigenen Mitarbeiter möglichst milde zu beurteilen, um die Stimmung des Teams hoch zu

halten. Unter den auf diese Art und Weise beurteilten Beamtinnen und Beamten werden dann die besten befördert. So weit, so rational. Und so weit, so unrealistisch. Denn selbstverständlich unterliegen die Beurteilerinnen und Beurteiler einer Vielzahl von anderen Einflüssen und Rücksichten, sie sind Teil eines sozialen Systems, sie sind verantwortlich für die Motivation ihrer Teams, und sie müssen auch die Gerechtigkeitsvorstellungen beachten, die in der Mitarbeiterschaft vorherrschen und die nicht unbedingt den Objektivitätserwartungen der Leitung entsprechen müssen. Um diese Dilemmata auszuhalten, entstehen in der Praxis Verfahren, die zwar nicht zu hundert Prozent dem entsprechen, was die Beurteilungsrichtlinien vorsehen, die aber doch sicherstellen, dass zum einen den Anforderungen der Organisation und der Rechtsprechung der Verwaltungsgerichte, zum anderen aber auch den Erwartungen der Kolleginnen und Kollegen und nicht zuletzt auch den eigenen Rollenerfordernissen so weit wie möglich Rechnung getragen wird. Diese Verfahren werden von niemanden so konzipiert, wie sie in der Wirklichkeit auftreten, sondern sie entstehen als Ausdruck der Notwendigkeit, die anstehende Aufgabe zu bewältigen, und damit auch als Ergebnis des unkoordinierten Handelns von vielen, das aber dennoch einer nachvollziehbaren Rationalität folgt. Sie entstehen somit zwar »von selbst«, aber eben nicht chaotisch oder beliebig.

Derartige Beispiele emergenter Handlungen, Verfahren oder Strategien finden sich in Fülle in einer Organisation wie der Polizei, auch wenn die eine oder andere Führungskraft ihre Schwierigkeiten haben mag bei der Vorstellung, dass »die da draußen« ein Stück weit unabhängig von den formalen Vorgaben der Organisation ihre eigenen Problembewältigungsstrategien suchen.

Kontingenz

Obwohl der Begriff »Kontingenz« in der Wissenschaft schon sehr lange in Gebrauch ist und in der Sozialforschung mittlerweile schon den Status eines »Leitbegriffs« (Holzinger 2007) erlangt hat, wirkt er in der Alltagssprache nach wie vor ungewohnt. Für Aristoteles waren kontingente Sachverhalte

Auch im Kontext von Organisationen waltet eine Art »unsichtbare Hand«, die dafür sorgt, dass die vielen Einzelentscheidungen von Individuen der unterschiedlichsten Ebenen und Funktionen in der Gesamtschau ein durchaus rationales und stimmiges Bild abgeben, auch wenn die große Mehrzahl der individuellen Entscheidungen und Handlungen nicht die direkte Folge ausformulierter Pläne oder Strategien sind.

Mittlerweile ist der Kontingenzbegriff zu einem Synonym für die Ursachen der Verunsicherung geworden, der sich Unternehmenslenker und Führungskräfte ausgesetzt sehen.

solche, die weder unmöglich noch notwendig sind, somit also entweder so sein können, wie sie sind, oder auch nicht sein können oder auch anders, als sie sind (Holzinger 2007, S. 26). Das heißt allerdings nicht, dass alles zufällig oder willkürlich oder chaotisch ist, beschreibt doch der Kontingenzbegriff lediglich das Ende der Gewissheiten und damit die grundsätzliche Zulässigkeit alternativer Sichtweisen, was es wiederum klug macht, grundsätzlich von der Möglichkeit auszugehen, dass etwas (was auch immer) durchaus auch anders sein kann, als es ist. Eine solche Aussage bewegt sich auf den ersten Blick hart am Rande der Trivialität, doch ist der Gedanke der Kontingenz durchaus in der Lage, unsere Einstellung zur Welt im Allgemeinen bzw. zur Organisation im Besonderen auf eine fruchtbare Art und Weise zu erweitern.

Mittlerweile ist der Kontingenzbegriff zu einem Synonym für die Ursachen der Verunsicherung geworden, der sich Unternehmenslenker und Führungskräfte ausgesetzt sehen. Holzinger schreibt: »Bereits die Zahl der Managementtrends und Managementmethoden sind Indizien für die tiefe Verunsicherung der Manager bezüglich der Steuerungsfähigkeit ihrer Systeme. Es schaudert den Managern vor dem Abgrund der Kontingenz« (Holzinger 2007, S. 37).

Konkret äußert sich dies etwa in dem Umstand, dass eine Leitungsinstanz sehr viel weniger selbstverständlich als früher die unwiderlegbare Vorherrschaft einer wie auch immer gearteten (ökonomischen, politischen, administrativen) Rationalität proklamieren kann, sondern sich in einem ständigen Diskurs wiederfindet, in dem die jeweiligen Schwerpunkte, Standards und Prioritäten immer wieder aufs Neue ausgehandelt und vereinbart werden müssen.

Dies ist – so mühsam das im Einzelfall auch sein mag – nicht zwangsläufig ein Problem, denn es eröffnet natürlich auch Gestaltungsmöglichkeiten, ist doch mit Bezug zur Organisation das interessante Phänomen zu beobachten, dass das Bewusstsein von Kontingenz Voraussetzung für jede Art des strategischen Denkens ist. Denn damit strategisches Führen überhaupt möglich ist, muss jede Führungskraft eine ungefähre Vorstellung davon haben, wie die Alltagsar-

beit aussehen könnte, wenn alle Ansprüche an Qualität, Sorgfalt, Bürgernähe oder Effizienz erfüllt sind, wie die Zusammenarbeit zwischen den Organisationseinheiten oder innerhalb der Organisationseinheit idealerweise funktionieren könnte, damit alle Beteiligten daran kaum noch etwas Verbesserungswürdiges finden, oder wie ein Kriminalitätslagebild oder eine Verkehrsunfallstatistik aussehen könnten, in denen die wesentlichen Probleme gelöst sind.

Robert Musil beschreibt den von ihm so genannten »Möglichkeitssinn« in seinem Jahrhundertroman »Der Mann ohne Eigenschaften« wie folgt:

»Wer ihn [den Möglichkeitssinn, JCZ] besitzt, sagt beispielsweise nicht: Hier ist dies oder das geschehen, wird geschehen, muß geschehen; sondern er erfindet: Hier könnte, sollte oder müßte geschehn; und wenn man ihm von irgend etwas erklärt, daß es so sei, wie es sei, dann denkt er: Nun, es könnte wahrscheinlich auch anders sein. So ließe sich der Möglichkeitssinn geradezu als die Fähigkeit definieren, alles was ebensogut sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist.« (Musil 1999, S. 16)

Demgegenüber geht der von Musil so genannte »Wirklichkeitssinn« davon aus, dass das, was ist, so ist, weil es so sein muss. Dieser Sinn gibt sich in der Regel sehr pragmatisch und hält sich auf seine Illusionslosigkeit einiges zugute, doch betrachtet man ihn näher, stellt man fest, dass sich dahinter meistens eine auffallende Scheu verbirgt, das zu tun, was eigentlich die Kernaufgabe jeder Führungskraft sein sollte: zu führen. Wer keine Vorstellung davon hat, wie etwas sein könnte und sein sollte, wer alles Gegebene für unabänderlich hält, der führt nicht, sondern verwaltet nur. Nun mag es im öffentlichen Dienst Bereiche geben, in denen gerade das eher gefragt ist als das gezielte Gestalten, doch fällt es schwer, gerade die Polizei unter diese Art von Verwaltung zu subsumieren.

Doch auch unterhalb der Entscheidungsebene ist Kontingenzbewusstsein wertvoll, um zu verstehen, wie Organisation funktionieren. Denn Kontingenz manifestiert sich auch in der Möglichkeit, eine Anweisung so oder etwas anders zu verstehen, einen Auf-

trag so oder etwas anders auszuführen, seine eigenen Vorstellungen von »guter Arbeit« einbringen zu können oder sich sogar ein Stück weit der Einflussnahme des Vorgesetzten zu entziehen. Wobei allerdings auch deutlich wird, dass alle diese Möglichkeiten die Organisation ein Stück intransparenter, weniger planbar, weniger berechenbar und damit komplexer machen.

Damit bietet die mit der Kontingenz einhergehende Ambiguität eben auch Spielräume zur pragmatischen Bewältigung schwer einzuschätzender Probleme mit unklaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen und potenziell nicht prognostizierbaren Entwicklungsrichtungen.

Die gesellschaftliche Dimension der Komplexität

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass das Phänomen der Komplexität selbstverständlich nicht erst vor wenigen Jahren in die Welt gekommen ist, sondern schon immer existiert hat. Systeme wie eine Gesellschaft oder eine Volkswirtschaft waren schon immer komplexe Gebilde, es hat auch schon früher unvorhergesehene und starke Entwicklungen (Revolutionen, Kriegausbrüche, Wirtschaftskrisen usw.) gegeben, und Informationen ließen sich auch schon früher auf unterschiedliche Arten interpretieren. Der Unterschied liegt jedoch darin, dass auch Bereiche, die einst vergleichsweise wenig komplex, dafür weitgehend eindeutig und stabil schienen, inzwischen instabil geworden sind bzw. zu werden drohen und damit ein deutlich höheres Maß an Komplexität aufweisen als früher. Zwei Entwicklungen spielen dabei eine besondere Rolle: zum einen die Zunahme der persönlichen Freiheit des Einzelnen im Zuge der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen im 20. Jahrhundert und zum anderen die Auswirkungen der technischen bzw. technologischen Entwicklung auf dem Kommunikationssektor.

Die dramatische Zunahme an persönlichen Entscheidungsmöglichkeiten ist die unmittelbare Folge der sozialen und kulturellen Emanzipation des Menschen, die mit der Aufklärung im Abendland begonnen, in den

1960er- und 1970er-Jahren auf sozialem und kulturellem Gebiet bereits einen erheblichen Schub sowie ab den 1990er-Jahren durch die technologische Entwicklung eine zusätzliche, bis dato nicht gekannte Dynamik bekommen hat. Ein erheblicher Teil der Menschen in den reichen Industrieländern hat heute ein Maß an Freiheit bei der Gestaltung ihres Lebens und ihrer persönlichen Vorlieben, wie es dies in der Menschheitsgeschichte bisher noch nie gegeben hat. Auch wenn es die Grenzen des gesellschaftlich und kulturell Üblichen natürlich nach wie vor noch gibt, so hat sich der Möglichkeitsraum der privaten Lebensgestaltung doch deutlich vergrößert. Es ist noch nicht sehr lange her, dass die Menschen auch in den westlichen Gesellschaften eingesperrt waren in ein sehr enges Korsett bürgerlicher Normen und kultureller Selbstverständlichkeiten. Mittlerweile bieten sich den Menschen heute Freiräume, die zwei oder drei Generationen früher vollkommen unrealistisch und vermutlich auch noch nicht einmal wünschenswert vorgekommen wären: Allein die Möglichkeiten der Partnerwahl haben sich durch das Aufkommen sozialer Medien vervielfacht, die Variationsbreite bei der Gestaltung der eigenen Identität ist dramatisch angestiegen, Partnerschaftsmodelle und familiäre Strukturen (»klassische« Ehe bzw. Kleinfamilie, nicht-eheliche Partnerschaft, gleichgeschlechtliche Partnerschaft, »Patchworkfamilie« usw.) sind weitgehend frei wählbar, die Bindungswirkung sozialer Milieus hat deutlich nachgelassen, und Glaubensvorstellungen, Weltanschauungen oder politische Ansichten können nahezu beliebig aus einem kaum mehr überschaubaren Angebot zusammengestellt und für das eigene Ich passend gemacht werden. Dazu kommt ein dramatisch gestiegenes Angebot an Gütern und Dienstleistungen, das zwar auf den ersten Blick ein Höchstmaß an persönlicher Freiheit zu suggerieren scheint, das die meisten Menschen durch die Unüberschaubarkeit des Angebots und den von vielen empfundenen Druck, keine Fehlentscheidung treffen zu wollen, tendenziell jedoch eher überfordert.

Demgegenüber entsteht sowohl in der Politik als auch in der Wirtschaft der Eindruck, als ließen Marktmechanismen, inter-

Ein erheblicher Teil der Menschen in den reichen Industrieländern hat heute ein Maß an Freiheit bei der Gestaltung ihres Lebens und ihrer persönlichen Vorlieben, wie es dies in der Menschheitsgeschichte bisher noch nie gegeben hat.

Eine Führungskraft hat nur eine begrenzte Zahl von Einwirkungsmöglichkeiten auf einen Geführten, und über die Grenzen der Führungsintervention herrscht innerhalb der Organisation ein weitgehender Konsens.

nationale Verflechtungen und administrative Sachzwänge immer weniger Raum für Entscheidungen, was etwa in der von Bundeskanzlerin Angela Merkel verschiedentlich beschworenen »Alternativlosigkeit« der von ihr formulierten politischen Linie ihren Ausdruck findet. Die von vielen beklagte programmatische Unterschiedslosigkeit der großen Volksparteien, das Gerangel um die politische Mitte und die häufig auf einen schmalen technokratischen Korridor verengten Entscheidungsspielräume kontrastieren auf eine eigentümliche Art und Weise mit der oben skizzierten Ausweitung an Wahlmöglichkeiten auf der individuellen Ebene.

Doch ist dieser scheinbare Kontrast zwischen der dramatischen Zunahme von Entscheidungsmöglichkeiten auf der individuellen und der wahrgenommenen Alternativlosigkeit auf der makropolitischen Ebene in Wirklichkeit Ausdruck ein und desselben Phänomens, denn diese Dynamik äußert sich vor allem in der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung und weniger in der politischen. Zum einen sind wir mit einer ständig wachsenden Fülle an neuen Technologien und neuen Angeboten konfrontiert, von denen die Entwicklungen der Computer- und Internettechnologie oder in der Biologie, Medizin und Pharmazie die auffälligsten sind. Parallel dazu und teilweise auch eng mit der technischen Entwicklung verknüpft, vollzieht sich die Dynamisierung der gesellschaftlichen Entwicklung, wobei hier wie dort die nationalen Grenzen immer weniger als Veränderungsbarrieren fungieren können. Beispiele für die Dynamisierung gesellschaftlicher Entwicklungen sind etwa das Entstehen sozialer Bewegungen wie Pegida im Jahr 2014, die »Wutbürger« oder Blockupy und Attac, aber auch die Radikalisierung bestimmter Gruppen im In- und Ausland (Salafisten, IS, Majdan, Separatisten in der Ostukraine) oder auch gesellschaftliche Diskurse, die um bestimmte Themen herum entstehen, eine gewisse Zeit die Blogs, Internetforen, Zeitungen und Fernsehtalkshows beschäftigen, dabei ihre eigene Dynamik entfalten, irgendwann aber auch wieder abflauen.

Schaut man sich die Dynamik dieser Entwicklungen an, fällt auf, dass die wenigsten

davon von den Repräsentanten der »offiziellen« Politik initiiert oder auch nur in nennenswertem Umfang gesteuert werden. Vielmehr drängt sich der Eindruck auf, dass die Politik auf diese Entwicklungen nur mehr reagiert, durch die damit aber systemisch verbundene Zeitverzögerung ihrer Entscheidungen die Komplexität dieser Phänomene jedoch zusätzlich noch erhöht.

Intervenierende Variablen: Entscheidungskorridore und die Grenzen des Akzeptablen

An dieser Stelle sei noch einmal betont, dass komplexe und kontingente Sachverhalte keineswegs zur Handlungsunfähigkeit führen müssen, denn anders als in dem Pendelversuch gibt es im Organisationsalltag für die Reaktionen auf die Verhaltensänderung eines anderen Akteurs Begrenzungen, die von den Regelwerken einer Organisation sowie von den (organisations-) kulturellen Üblichkeiten vorgegeben sind. So hat eine Führungskraft nur eine begrenzte Zahl von Einwirkungsmöglichkeiten auf einen Geführten, und über die Grenzen der Führungsintervention herrscht innerhalb der Organisation ein weitgehender Konsens. Überschreitet ein Akteur diese Grenzen des Zulässigen, fällt er damit buchstäblich »aus der Rolle«, was in der Organisation wiederum die entsprechenden Reaktionen hervorruft. So können etwa das cholerische »Zusammenbrüllen« eines Mitarbeiters oder das durch die Situation nicht gerechtfertigte Ausbrechen in heilloses Schluchzen als Beispiele für ein »aus der Rolle fallen« eines Akteurs in einem »normalen« organisationalen Kontext dienen.

Doch zwischen den Grenzen, die das kulturell und sozial noch als angemessen empfundene Verhalten eines Akteurs definieren, gibt es eine große Vielfalt an Verhaltensweisen, die eine ebenso große Vielfalt an Reaktionsweisen zulassen. So kann ich als Führungskraft einen Wunsch auf mehrere Arten ausdrücken: als freundliche Bitte mit einem Lächeln und einigen persönlichen Bemerkungen als Ausdruck von Zuwendung und Wertschätzung, ich kann aber auch das Lächeln und die Bemerkun-

gen weglassen und immer noch freundlich bleiben, doch kann ich selbstverständlich auch sehr ernst schauen, ich kann den Wunsch telefonisch oder per Mail kommunizieren, ich kann ihn »zwischen Tür und Angel« vorbringen oder als eigenen Tagesordnungspunkt auf die Agenda einer Besprechung setzen usw. usw.

Die Verhaltensänderung der Führungskraft (in Gestalt einer mündlichen oder schriftlichen Äußerung, eines Gesichtsausdrucks, einer Körperhaltung) kommt nun nicht »einwertig« beim Empfänger an, sondern wird von diesem zuerst »dekodiert«, in einen Erfahrungs- und Wahrnehmungskontext einsortiert, interpretiert und bewertet. Diese Bewertungen sind dabei ebenfalls nicht beliebig, denn es gibt natürlich Grenzen, die vorgeben, ab wann eine Interpretation oder Bewertung als »komisch«, »skurril«, »abwegig«, »neurotisch«, »paranoid« usw. angesehen wird. Doch innerhalb eines »Korridors des Akzeptablen« sind mehrere Interpretationen und Bewertungen denkbar und zulässig. Der Empfänger kann die Anmerkung oder den Wunsch der Führungskraft wohlwollend, wertschätzend, konstruktiv, aber auch misstrauisch oder gereizt aufnehmen, als versteckte Kritik bewerten, als Ausdruck einer geheimen Abneigung oder als weiteren Beleg eines schon lange bei der Führungskraft vermuteten Charakterfehlers. Diese Ambiguität, also die (potenzielle) Mehrdeutigkeit von Kommunikationsakten, Aussagen, Reaktionen usw. kann zwar durchaus als Problem interpretiert werden, doch bietet sie auch die Chance für ein höheres Maß an Flexibilität, das in einer zunehmend komplexeren Welt Voraussetzung für die angemessene Behandlung von Problemen wird.

Das, was die Kontingenz im Zusammenhang mit den Möglichkeiten in der zwischenmenschlichen Kommunikation eingrenzt, wirkt auch mit Bezug auf die Reaktionsweise eines sozialen Systems. Die Notwendigkeit eines Systems, auf Irritationen zu reagieren, bewegt sich ebenfalls innerhalb eines Korridors der Möglichkeiten, der vorgibt, wie das betreffende System überhaupt reagieren kann. Diese Möglichkeiten werden zum einen bestimmt von den technischen oder organisatorischen Möglichkei-

ten, zum anderen aber auch von den Grenzen des Sinnvollen oder Denkbaren. Diese werden häufig, aber nicht immer, vorgegeben von den organisationskulturellen Normen, Werten und Selbstverständlichkeiten. Überschreitet eine Reaktion diese Grenzen, wird dies sowohl von den Akteuren innerhalb des Systems als auch von der Außenwelt als inakzeptabel, unverständlich, vielleicht auch wunderlich oder krankhaft wahrgenommen. Da Systeme aber in der Regel auf Stabilität und Bestandserhaltung ausgerichtet sind, wären solche, die Vorstellungen des Sinnvollen sprengenden Reaktionen potenziell gefährlich, was den Möglichkeitsraum entsprechend einengt. Doch bleibt dieser nach wie vor recht groß, was diejenigen, die innerhalb eines Systems Verantwortung tragen, vor erhebliche Herausforderungen stellt. Denn damit wird das, was bei Taylor, Fayol und Weber noch ein nach rationalen Kriterien zu lösendes Organisationsproblem und was im Zuge der Human Relations-Schule ein Problem der Individual- oder Gruppenpsychologie war, zu einer ungleich komplexeren Herausforderung. Dass dies auch der Wirklichkeit entspricht, spiegelt sich wider in den Befunden der empirischen Managementforschung, die seit den 1960er-Jahren – nicht zuletzt durch die Arbeiten von Henry Mintzberg und seinem Team – hinreichend Belege dafür produziert hat, dass ein Manageralltag keineswegs darin besteht, in einem rationalen und gut strukturierten Prozess zukünftige Aktivitäten vorausschauend zu planen, umsichtig zu organisieren und Mitarbeiter kompetent zu führen, sondern angefüllt ist mit einer großen Zahl an Ad-hoc-Interventionen, Spontanentscheidungen und Problembearbeitungen, die allesamt Ausdruck eben dieser Kontingenz des Organisationsalltags sind (Mintzberg et al. 2013).

Als wesentliches Zwischenergebnis können wir somit an dieser Stelle festhalten, dass Kontingenz der Preis ist, den wir in der heutigen Zeit für Gestaltungsmöglichkeiten bezahlen müssen. Denn nur die Möglichkeit, sich eine Struktur oder ein Verfahren auch anders zu denken, bietet uns die Möglichkeit, Strukturen und Verfahren auch zu verändern. Und in Ermangelung der mit entsprechenden Machtmitteln ausgestatteten

Die Notwendigkeit eines Systems, auf Irritationen zu reagieren, bewegt sich ebenfalls innerhalb eines Korridors der Möglichkeiten, der vorgibt, wie das betreffende System überhaupt reagieren kann.

So nachvollziehbar es sein mag, der Unübersichtlichkeit der heutigen Welt dadurch zu begegnen, dass man die Komplexität mit Zwang radikal reduziert, so sind die mittel- und längerfristigen Folgen fatal.

Autoritäten bleibt uns in einer solchen Situation nichts anderes übrig, als auch unseren Diskussionspartner die Möglichkeit einzuräumen, einen Sachverhalt grundsätzlich anders wahrzunehmen als wir. Das Ergebnis dieser Eröffnung des Möglichkeitsraumes beschreibt das Konzept der Kontingenz.

Schlussbetrachtung

Wenn wir uns nun die Entwicklung der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Phänomen Organisation über den Zeitraum von hundert Jahren im Überblick anschauen, fallen mehrere Dinge unmittelbar ins Auge. Der erste Aspekt betrifft das bereits verschiedentlich angesprochene Bild von Rationalität, das in den unterschiedlichen Ansätzen deutlich wird. Das Konzept der sachlichen und fachlichen Rationalität, das bei Taylor, Fayol und Weber die Stärke der damals modernen Form von Produktion und Verwaltung ausmachte, wurde wenig später ergänzt durch eine Betrachtungsweise, die auch Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder, die dieser Art der organisatorischen Rationalität nicht entsprachen, eine eigene Rationalität zusprachen – eine Rationalität nämlich, die darauf ausgerichtet war, die eigenen Interessen nicht so ohne weiteres der organisatorischen Rationalität zu opfern, sondern die versuchten, dieser von den Klassikern noch absolut gesetzten Rationalität ihre eigenen Interessen und die Interessen der Gruppe entgegenzusetzen. Die darauf aufbauenden Studien beschäftigten sich somit auch sehr eingehend mit der Frage, mit welcher Einstellung Menschen ihrer Arbeit nachgehen, was sie motiviert, welche Prozesse in Gruppen stattfinden usw.

Je weiter wir uns dem Heute nähern, desto unübersichtlicher wird das Feld. Die derzeit relevanten theoretischen Modelle, Schulen und Ansätze unterscheiden sich teilweise erheblich voneinander, und es ist nicht einfach, in der heutigen organisationswissenschaftlichen Forschung so etwas wie eine vorherrschende Meinung oder eine gemeinsame Linie zu identifizieren. Hinzu kommt, dass viele Veröffentlichungen auch nicht eindeutig einer bestimmten Schule

oder einem Paradigma zugeordnet werden können, sondern hierbei oft auch ein gewisser Eklektizismus zu beobachten ist, der sich mitunter recht freizügig aus den unterschiedlichsten Ansätzen das herausnimmt, was ihm passend erscheint, und kein Problem damit hat, sich bei Max Weber, Talcott Parsons, Jürgen Habermas und Henry Mintzberg gleichermaßen zu bedienen, um eine bestimmte Idee oder einen bestimmten Ansatz argumentativ zu unterfüttern. So unübersichtlich der Korpus an wissenschaftlichen Publikationen dadurch auch wird, so ist diese Art von Erkenntnispragmatismus sicherlich ein Fortschritt, und Paul Feyerabends hatte vor knapp 40 Jahren sicherlich Recht, als er sich in seiner provokanten Streitschrift »Wider den Methodenzwang« (1976) von einem »anything goes« und den daran anschließenden Diskursen fruchtbarere Erkenntnisse versprach als von einem Einigeln in der jeweiligen theoretischen oder methodologischen Wagenburg. So spricht einiges dafür, dass die wissenschaftliche Erkenntnis eher davon profitiert, wenn sich die einzelnen Fachdisziplinen und theoretischen Schulen gegenüber anderen Ansätzen öffnen und sich nicht in verfeindete Lager aufteilen, denen es mehr ums Rechthaben als um die Erweiterung unserer Erkenntnis geht.

Für den Praktiker stellt sich die Frage, wie er mit dieser Vielfalt umgehen soll. Wenn nun alles so furchtbar komplex und kontingent ist und man sich angeblich auf gar nichts mehr so richtig verlassen kann, liegt der Gedanke nahe, entweder die offenbar verloren gegangene Rationalität mit Gewalt zu erzwingen oder es gleich ganz bleiben zu lassen, überhaupt noch etwas verändern zu wollen.

Doch beide Alternativen wären verhängnisvoll. So nachvollziehbar es sein mag, der Unübersichtlichkeit der heutigen Welt dadurch zu begegnen, dass man die Komplexität mit Zwang radikal reduziert, so sind die mittel- und längerfristigen Folgen fatal. Auf der makropolitischen Ebene äußert sich die Sehnsucht nach der radikalen Komplexitätsreduktion in den unterschiedlichsten Formen, worunter die Erscheinungsformen des weltanschaulich oder religiös begründeten Extremismus' sicherlich zu den be-

sorgniserregendsten Phänomenen unserer Gegenwart gehören. Denn nichts anderes versucht etwa der »Islamische Staat« in seinem Herrschaftsbereich herbei zu zwingen: das Ende der Komplexität, das Ende des Diskurses, das Ende der Vielfalt, das Ende der Freiheit – und all dies zu ersetzen durch die vermeintliche Einfachheit einer Gesellschaft, die sich an den Werten halbnomadischer Stämme auf der arabischen Halbinsel im 7. Jahrhundert orientiert und sich strikt nach dem vermeintlichen Wort Gottes richtet. Doch auch die populistischen Bewegungen Europas sehnen sich nach einer bestimmten Form der Komplexitätsreduktion, indem sie den Menschen suggerieren, dass die Dinge »in Wirklichkeit doch ganz einfach« seien und man nur durch eine »Lügenpresse« oder die Political Correctness daran gehindert werde, diese Wahrheiten auszusprechen.

Im organisationalen Kontext äußert sich die Sehnsucht nach Komplexitätsreduktion in der immer wieder vorgebrachten Forderung nach einem Machtwort oder nach »klarer Führung«. Interessant wird es immer dann, wenn diejenigen, die eine solche »klare Führung« einfordern, die Erfahrung machen müssen, dass derjenige, der ein Machtwort spricht, etwas anderes will als

sie selbst. Denn solange die Entscheider mit großer Entschiedenheit das entscheiden, was wir selbst gut finden, liegen die Dinge einfach. Sich aber mit einer Entscheidung abzufinden, die wir selbst für falsch halten, verlangt uns in der heutigen Zeit eben doch sehr viel mehr ab als unseren Großeltern und Urgroßeltern, die zum größten Teil so sozialisiert waren, sich diesen Entscheidungen zu fügen und eben das zu machen, was »die da oben« von ihnen verlangten.

Es hilft also alles nichts: Wir müssen uns der Komplexität stellen, versuchen zu begreifen, was in der Organisation stattfindet und mit einem erheblichen Maß an Analysefähigkeit, Selbstreflexion, Geschmeidigkeit und Kommunikationskompetenz das tun, was möglich ist, dabei immer wieder innehalten und beobachten, wo es Schwierigkeiten gibt, wer dagegen arbeitet, wer zu den Bündnispartnern gehört, sich immer wieder mit den wichtigen Akteuren absprechen, nachsteuern, zuhören, überzeugen, reden und dabei Stück für Stück klüger werden, noch mehr verstehen, Erfahrungen machen (auch schlechte!) und sich dabei nicht entmutigen lassen. Und dabei das strategische Ziel niemals aus dem Auge verlieren.

Ziemlich schwierig, zugegeben. Aber anders geht es nun mal nicht.

Literatur

- Altmann, R. / Berndt, R. (1992): Grundlagen kooperativer Führung. Grundriß der Führungslehre Bd. 1 und 2. Dritte, völlig überarbeitete Auflage. Lübeck.
- Baecker, D. (1999): Organisation als System. Frankfurt / M.
- Bass, B. M. / Avolio, B. J. (Eds.) (1994): Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA.
- Berger, P. L. / Luckmann, T. (2003): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. 19. Aufl., Frankfurt / M. (Erstausgabe 1966).
- Blau, P. / Scott, W. (2003): Formal Organizations: A Comparative Approach. Stanford (Erstausgabe 1962).
- Burns, J. M. (1978): Leadership. New York.
- Burns, J. M. (2003): Transforming Leadership. New York.
- Carey, A. (1967): The Hawthorne Studies – A Radical Criticism. In: American Sociological Review, June 1967, S. 403-416.
- Crozier, M. / Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein / Ts.
- Deal, T. E. / Kennedy, A. A. (2000): Corporate Cultures. The Rites And Rituals of Corporate Life. New, revised and updated edition. New York (Erstausgabe 1982).
- Doppler, K. / Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12. akt. u. erw. Aufl., Frankfurt / M.

- Feyerabend, P. (1976): Wider den Methodenzwang. Frankfurt / M.
- Göbel, E. (2002): Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen. Stuttgart.
- Hannan, M. T. / Freeman, J. (1977): The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), S. 929-964.
- Hannan, M. T. / Pólos, L. / Carroll, G. R. (2002): Structural Inertia and Organizational Change Revisited II: Complexity, Opacity and Change. Research Paper Nr. 1733. Research Paper Series. Graduate School of Business. Stanford University.
- Hannan, M. T. / Pólos, L. / Carroll, G. R. (2007): Logics of Organization Theory: Audiences, Codes, and Ecologies. Princeton.
- Hillier, F. / Lieberman, G. (1996): Operations Research. Einführung. München.
- Hofstede, G. (2001): Culture And Its Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, And Organizations Across Nations. 2nd ed. London u.a.
- Huczynski, A. / Buchanan, D. (2001): Organizational Behaviour. 4th ed., Harlow (GB).
- Jones, S. R. G. (1992): Was There a Hawthorne Effect? In: *American Journal of Sociology*, November 1992, S. 451-468.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt / M.
- Mayo, G. E. (1945): Hawthorne and the Western Electric Company. In: *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Division of Research, Harvard Business School, S. 161-170. Als pdf-Datei im Internet abrufbar unter: http://www.practicesselfreliance.com/wa_files/Hawthorne_20Studies_201924_20Elton_20Mayo.pdf (rev. 16.3.2015).
- McSweeney, B (2002): Hofstede's Model of National Cultural Differences And Their Consequences: A Triumph of Faith – A Failure of Analysis. In: *Human Relations*, Vol. 55, No. 1, January 2002, S. 89-118.
- Mintzberg, H. / Ahlstrand, B. / Lampel, J. (2013): Management? It's not what you think! Upper Saddle River (NJ).
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. 6. Aufl., Stuttgart.
- Oetinger, B. v. / Ghyczy, T. v. / Bassford, C. (Hrsg.) (2003): Clausewitz: Strategie denken. München.
- Ortmann, G. (1995): Formen der Produktion. Opladen.
- Ortmann, G. (2004): Als Ob: Fiktionen und Organisationen. Wiesbaden.
- Parsons, T. (2009): Das System moderner Gesellschaften. Weinheim.
- Peters, T. J. / Waterman, R. H. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Landsberg/Lech.
- Pettigrew, A. M. (1979): On Studying Organizational Cultures. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, Nr. 4, December 1979, S. 570-581.
- Rice, B. (1982): The Hawthorne Defect: Persistence of a Flawed Theory. In: *Psychology Today*, February 1982, S. 70-74.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939): Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western electric company, Hawthorne works, Chicago. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Rorty, R. (1989): Kontingenz, Ironie und Solidarität. Frankfurt / M.
- Schein, E. (1995): Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt am Main.
- Schütz, A. (1993): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie. Frankfurt / M.
- Schulte-Zurhausen, M. (2010): Organisation. 5. Aufl., München.
- Schreyögg, G. (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 4. Aufl., Wiesbaden.
- Sorge, A. / van Witteloostuijn, A. (2004): The (Non)sense of Organizational Change: An Essay about Universal Management Hypes, Sick Consultant Metaphors and Healthy Organization Theories, *Organization Studies* (25), 1205-1231.
- Sprenger, Reinhard (2014): Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. 20. Aufl., Frankfurt / M., New York (Erstausgabe 1991).
- Steinmann, H. / Schreyögg, G. (2002): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. 5. Aufl., Wiesbaden.

- Taleb, N. N. (2010): Der Schwarze Schwan: Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse. München.
- Taylor, F. W. (2008): Shop Management. Sioux Falls (SD). (Erstausgabe 1903).
- Taylor, F. W. (1947): The Principles of Scientific Management. New York (Erstausgabe 1911).
- Uhlendorff, W. / Jäger, M. (2011): Führung in der Polizei. Ein praxisbezogenes Lehr- und Lernbuch. 5., überarb. Auflage. Stuttgart.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen (Erstausgabe 1922).
- Weibler, J. (2012): Personalführung. 2. Aufl., München.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousands Oaks, CA / London.
- Werle, J. (2003): Machiavelli für Zeitgenossen: Macht, Moral, Klugheit. Ein philosophisches Lesebuch mit Texten von N. Machiavelli. München.
- Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 9. Aufl., Köln.
- Zaleznik, A. (1977): Managers and Leaders – Are They Different? In: Harvard Business Review (HBR), May-June 1977, Reprinted in: Harvard Business Review on Leadership, Boston, MA. 1999, S. 61-88.
- Zaleznik, A. (1990): Führen ist besser als managen. Freiburg i. Br.
- Zimmermann, W. (2001): Operations Research: Quantitative Methoden zur Entscheidungsvorbereitung. 10. Aufl., München.

Dr. Jochen Christe-Zeyse

Jochen Christe-Zeyse studierte Politikwissenschaft, Volkswirtschaftslehre und Zeitgeschichte in Tübingen und Denver. Nach Tätigkeiten als Persönlicher Referent des Innenministers von Baden-Württemberg und Dozent für Führung, Organisations- und Wirtschaftswissenschaft an der Polizei-Führungsakademie bzw. der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster leitet er seit 2008 als Vizepräsident den Bereich Lehre und Forschung der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg. Seit über 15 Jahren forscht er zu Veränderungsmanagement, Organisationskultur sowie Fragen der Steuerung und Strategieentwicklung in der Polizei.

Neuere Publikationen:

Reactions to Organizational Identity Threats in Times of Change – Illustrations from the German Police (zus. mit G. Jacobs, A. Keegan und L. Pólos. In: Corporate Reputation Review. Vol. 11/2008, No. 3, p. 244–261);

A Theoretical Framework of Organizational Change (zus. mit Gabriele Jacobs, Arjen van Witteloostuijn und László Pólos). In: Journal of Organizational Change Management. Vol. 26 No. 5, 2013, p. 772–792.



Den Wandel aushalten – Resilienz in Veränderungsprozessen

Förderung individueller und organisationaler Resilienz zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit von Organisationen

Madeleine Bernhardt

Der Artikel behandelt das Konzept der individuellen und organisationalen Resilienz. Die Komponenten individueller Resilienz und ihre Bedeutsamkeit in Veränderungsprozessen sowie die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Sichtweise auf Resilienz werden erläutert. Hierbei nehmen Strukturen, Prinzipien und Methoden des strategischen Personalmanagements eine wesentliche Rolle ein. Ohne ein umfassendes strategisches Personalmanagement liefe die Förderung von Resilienz in der Organisation der Polizei Gefahr, den Einfluss der Individuen einseitig über zu bewerten und die notwendige Einbettung, u. a. in Fragen der organisationalen Werte, des Organisationsklimas sowie der Führung und Zusammenarbeit zu vernachlässigen. Die derzeit bestehenden guten Ansätze zur Förderung individueller Resilienz könnten stärker ergänzt werden um eine strategische Personalmanagement-Perspektive, damit die Effekte der individuellen Förderung auch der gesamten Organisation zu Gute kommen.

1. Einleitung

Der 8. »Tag der Wissenschaft« an der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg widmete sich dem Thema »Widerstand produktiv nutzen: Wege zu einem neuen Veränderungsmanagement in der Polizei«. Die kontinuierlichen Veränderungsprozesse in Organisationen und die damit einhergehenden notwendigen Veränderungen und Entwicklungen der in ihr tätigen Individuen wurden aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Die individuelle Reaktion auf und der Umgang mit Veränderungen, beispielsweise der Organisationsstruktur, von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten aber auch technischen Entwicklungen, hängt wesentlich von der Ausprägung spezifischer individueller Kompetenzen ab, die u. a. innerhalb des Konzepts der »Resilienz« abgebildet werden. Darüber hinaus reagiert die Organisation auch in ihrer Gesamtheit auf Veränderungsprozesse.

Hochleistungsorganisationen zeichnen sich durch einen hohen Grad »organisatio-

naler Resilienz« aus. Diese befähigt sie zu einem effektiven, effizienten und virtuellen Umgang mit den Herausforderungen stetiger Veränderungen und Entwicklungsnotwendigkeiten.

Im ersten Teil der Ausführungen wird das Konzept der individuellen Resilienz näher betrachtet. Das Arbeitsumfeld, in dem sich Polizeivollzugsbeamte bewegen, stellt zunehmend hohe Anforderungen an kognitive, emotionale und Verhaltenskompetenzen der Einzelnen. Gerade in Zeiten großer Veränderungen im beruflichen Alltag, in denen die Einzelnen stärker gefordert sind, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und auf neue Herausforderungen zu reagieren, und in der die Beanspruchung eher zunimmt, trägt die Förderung der individuellen Widerstandsfähigkeit zu einer langfristigen psychischen und physischen Stärkung bei (Kowalski, 2012). Anschließend wird der Fokus erweitert auf die Resilienz der gesamten Organisation. Möglichkeiten des Auf- und Ausbaus einer organisationalen Resilienz werden erörtert. Durch die Förderung von Resilienz auf individueller und or-

Hochleistungsorganisationen zeichnen sich durch einen hohen Grad organisationaler Resilienz aus.

organisationaler Ebene kann die organisationale Leistungsfähigkeit deutlich erhöht werden (Beer, 2009).

2. Individuelle Resilienz

Zahlreiche Studien belegen die positiven Effekte resilienter Denk- und Verhaltensmuster auf der individuellen Ebene: In Veränderungsprozessen befähigt Resilienz dazu, sich neuen und herausfordernden Situationen zu stellen und diese konstruktiv zu bewältigen, ohne Stresssymptome zu entwickeln (Siebert, 2005). Resilienz trägt damit zu einer erhöhten Stressresistenz bei. Resilienz korreliert zudem positiv mit Arbeitszufriedenheit (Wanberg / Banas, 2000). Sie ist weiterhin ein Schutzfaktor für Polizeivollzugsbeamte im Fall von »kritischen Ereignissen« (Falconer / Alexander / Klein, 2013). Resilienz befähigt Führungskräfte, Misserfolge zu überwinden, neue Erfahrungen und Herausforderungen aufzusuchen und auch dann effektiv zu agieren, wenn Ereignisse zur »Kursänderung« zwingen. Demgegenüber wurde in einer umfangreichen Befragung von Führungskräften durch Pulley & Wakefield (2001) als ein wesentlicher Grund für erfolgloses Führungshandeln die fehlende Fähigkeit der Führungskraft, sich bei Veränderungsprozessen selbst zu entwickeln und notwendige Änderungen aktiv zu gestalten, benannt. Wenn Führungskräfte die Resilienz ihrer Mitarbeiter fördern, so hat dies zudem zahlreiche mittelbare positive Effekte: Die Mitarbeiter empfinden z. B. eine höhere Übereinstimmung mit den Zielen und Werten in der Organisation und handeln dementsprechend (Philipsen / Ziemer, 2013).

2.1 Das Konzept der individuellen Resilienz

Der Begriff der Resilienz stammt ursprünglich aus der Physik und bezeichnet dort die Fähigkeit eines physikalischen Körpers, nach Druck wieder die vorher bestehende Form anzunehmen (Mourlane, 2012).

Resilienz könnte dementsprechend betrachtet werden als die Fähigkeit von Menschen, in Drucksituationen und nach Rück-

schlägen sowie in Situationen der Ungewissheit zielorientiert und handlungsfähig zu bleiben. Resilienz beinhaltet jedoch weitaus mehr als das »Zurückspringen« in den ursprünglichen Zustand, also die Aufrechterhaltung eines status quo ante.

Resilienz ermöglicht individuelles Lernen und Weiterentwicklung auf emotionaler, gedanklicher und Verhaltensebene. Wenn Menschen sich einer neuen, komplexen Situation, wenn sie sich einer in der Regel von außen angestoßenen Veränderung gegenüber sehen, dann ermöglicht Resilienz ihnen die notwendige innere Entwicklung und anschließend den aktiven Umgang mit den veränderten Rahmenbedingungen.

Resilienz wird hier definiert als ein Bündel an selbstregulatorischen Fähigkeiten, die uns dazu befähigen, aus besonders herausfordernden, schwierigen, komplexen oder auch potenziell traumatisierenden Situationen gestärkt hervorzugehen (vgl. Sutcliffe / Vogus, 2003).

Die sieben Komponenten individueller Resilienz sind nach Reivich & Shatté (2002):

1. Emotionsregulierung
2. Impulskontrolle
3. Kausalanalyse
4. Selbstwirksamkeit
5. Realistischer Optimismus
6. Empathie
7. Zielorientierung.

Die Emotionsregulierung ermöglicht das Wahrnehmen und anschließende Beeinflussen der eigenen Emotionen. In Veränderungsprozessen müssen beispielsweise lieb gewonnene Routinen aufgegeben werden. Dies kann zu Enttäuschung, Verärgerung, Trauer führen. Gerade Emotionen wie Ärger, Enttäuschung, Resignation werden selbstverständlich auch von hoch resilienten Menschen empfunden. Ihnen gelingt es jedoch besser als weniger resilienten Menschen, nicht in diesem Zustand zu verharren. Sie analysieren die Ursache ihrer Empfindungen und entscheiden dann, wie sie aktiv mit diesen umgehen können. Diese Vorgehensweise dient auch dem Schutz des eigenen »emotionalen Energiehaushalts«, denn das Verbleiben im Ärger kostet ebenso wie das versuchte Unterdrücken

Resilienz befähigt uns in Veränderungsprozessen, neue Situationen konstruktiv zu bewältigen.

Resilienz ermöglicht Lernen und Weiterentwicklung auf emotionaler, gedanklicher und Verhaltensebene.

Individuelle Resilienz setzt sich aus sieben Komponenten zusammen.

von Ärger sehr viel Energie. Eine aktive emotionale Bearbeitung der Situation bietet demgegenüber die Möglichkeit, gedankliche und / oder Verhaltensmaßnahmen zu ergreifen, um wieder in einen angenehmeren emotionalen Zustand zu gelangen. Alle anderen sechs Fähigkeiten wirken sich auch auf die Emotionsregulierung aus.

So ist die Impulskontrolle stark mit der Emotionsregulierung verflochten. In Veränderungen werden Menschen meist aus ihren Komfortzonen, in denen routiniertes Verhalten möglich ist, gestoßen und in stärker beanspruchende Situationen gebracht, in denen neue Verhaltensmuster erlernt werden müssen. Das Verlassen der eigenen Komfortzone geht in der Regel mit starken negativen Emotionen wie Angst, Verunsicherung und auch Verärgerung einher, und umso wichtiger ist in diesen Situationen die Fähigkeit der Kontrolle eigener Denk- und Handlungsimpulse.

Die Fähigkeit zur Kausalanalyse, teils auch als »akkurates Denken« (vgl. Mourlane, 2012) bezeichnet, beinhaltet eine umfassende Situationsanalyse, inklusive der Analyse eigener und fremder Emotionen. Nachdem die Gründe für den eigenen emotionalen Zustand korrekt identifiziert worden sind, können passende Maßnahmen zur Veränderung eingeleitet werden. So wird die eigene Kraft nicht darauf verschwendet, zu versuchen, nicht veränderbare Situationen zu beeinflussen. In Veränderungen werden beispielsweise neue Strukturen und Prozesse aufgesetzt, die u. U. in einer aktuellen Situation nicht mehr veränderbar sind. Die Unterscheidung zwischen beeinflussbaren, eventuell beeinflussbaren und nicht beeinflussbaren Aspekten ist hier entscheidend, um das Handeln sinnvoll ausrichten zu können. Gerade in der Folge von Veränderungen werden starke, zumeist negative Emotionen oft über einen sehr langen Zeitraum auf die definitiv nicht veränderbaren Aspekte gelenkt. Dies kann zu resignativem Verhalten beitragen. Demgegenüber hilft der Fokus auf (eventuell) veränderbare Bereiche, die eigene Energie effektiv einzusetzen. Wenn z. B. in Folge struktureller Veränderungen andere und höhere Anforderungen an die Führungsweisen, auch über größere Distanzen, notwendig werden, so hat dies

Implikationen auf emotionaler (Unsicherheit, Angst, Ärger...), kognitiver (eigene Rolle und Selbstverständnis...) und Verhaltensebene (Gestaltung von Kommunikationsprozessen im und mit dem Team, stärker eigenverantwortliches Handeln...). Aus der vollständigen Kausalanalyse können die notwendigen Maßnahmen abgeleitet werden, die im eigenen Beeinflussungsbereich liegen, und die geeignet sind, die durch die Veränderung entstandene Situation konstruktiv zu gestalten.

Im Hinblick auf die Einschätzung der Möglichkeiten zur Beeinflussung einer Situation ist die Selbstwirksamkeitserwartung (Bandura, 1977) ein wesentlicher Faktor. Bandura definiert diese Erwartung als »the conviction, that one can successfully execute the behavior required to produce the outcomes« (Bandura, 1977, p. 32). Sie beinhaltet die Überzeugung, eine gewünschte Handlung erfolgreich ausführen und auch in schwierigen Situationen kompetent handeln zu können. Unterschieden wird hierbei zwischen einer generalisierten und einer jeweils spezifischen Selbstwirksamkeitserwartung, wobei sich letztere auf konkrete herausfordernde Situationen beziehen. Eine Komponente der Selbstwirksamkeitserwartung ist das Gefühl der Kontrolle über sich und den eigenen emotionalen Zustand. Personen mit einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung sind sich der eigenen Einflussmöglichkeiten, ebenso wie ihrer Grenzen, bewusst und nutzen ihren Handlungsspielraum effektiv aus.

Eng verknüpft mit der Selbstwirksamkeitserwartung ist der realistische Optimismus (Schneider, 2001). Hierbei handelt es sich um die Überzeugung, dass Dinge sich zum Positiven verändern können. Zudem beschreibt das Konstrukt die Fähigkeit, eine Sinnhaftigkeit im eigenen Tun auch in stark beanspruchenden Situationen zu finden. Die Verbindung von realistischer und optimistischer Sichtweise erscheint vielen gerade in umfassenden Veränderungsprozessen nicht realisierbar, insbesondere wenn sie die Veränderung als ausschließlich negativ wahrnehmen. Es geht jedoch nicht darum, eine Selbsttäuschung vorzunehmen und die Realität zu verleugnen,

indem versucht wird, de facto negativ empfundene Entwicklungen als positiv zu empfinden. Die Situation wird stattdessen realistisch betrachtet, und zugleich wird aktiv nach Möglichkeiten gesucht, die dem eigenen Handeln einen Sinn verleihen, z. B. indem konkrete, veränderbare Aspekte einer Situation betrachtet werden. Auf diese wird anschließend das eigene Handeln fokussiert.

Empathie hilft uns dabei gerade in Veränderungsprozessen, auf kognitiver Ebene die Perspektive anderer Personen einzunehmen, z. B. derjenigen, die aufgrund reduzierter finanzieller Ressourcen über strukturelle Veränderungen entscheiden mussten sowie auf emotionaler Ebene die Dilemmata, in der diese Personen sich befanden, nachzuempfinden.

Schließlich ist ein weiterer Resilienzfaktor die Fähigkeit, nach Erreichung eines Ziels oder aber auch nach der Aufgabe eines gegebenenfalls nicht erreichbaren Ziels aktiv ein neues Ziel zu suchen, welches eigenständig verfolgt wird. Für die Zielerreichung werden dabei die notwendigen Ressourcen identifiziert und Unterstützer zeitnah involviert.

Die vorliegenden Ausführungen verdeutlichen die besondere Relevanz der jeweils individuellen Art zu denken, des sog. »thinking style« (Mourlane, 2012) für die Ausprägung der individuellen Resilienz. Parallelen zum im Leistungssport genutzten Konzept der sog. »mental toughness« werden sichtbar. Mentale, innere Stärke wird hier definiert als »the ability to train your mind to perform regardless of the circumstances in which you find yourself... which determines in large part how people deal effectively with challenge, stressors and pressure... irrespective of prevailing circumstances« (Clough / Strycharczyk, 2012, p. 1).

2.2 Förderung der individuellen Resilienz

Im Rahmen von Veränderungsprozessen gehen die Betroffenen oft durch einen Prozess, der den von Kübler-Ross (Kübler-Ross, 2010) formulierten Trauerphasen ähnelt. Kübler-Ross beschrieb die Reaktionen von Personen, die entweder von einer eige-

nen schweren Krankheit erfuhren oder deren Angehörige schwer erkrankten, als phasenförmigen Verlauf. In Anlehnung hieran treten in Veränderungsprozessen oft die folgenden Reaktionen auf: Schock, Verleugnen der Veränderung(-snotwendigkeit), Widerstand, Trauer, Anpassung und Ausprobieren, Akzeptanz des Neuen.

Die Förderung der Komponenten individueller Resilienz ermöglicht es dem Einzelnen nun, diesen Prozess zügiger und gegebenenfalls in abgeschwächter Intensität zu durchlaufen und ihn als Entwicklungsmöglichkeit zu begreifen.

Verschiedene individuelle Resilienzförderungsprogramme (Falconer / Alexander / Klein, 2013; Wellensieck, 2011; Miller, 2008a; Miller, 2008b) fokussieren auf die oben beschriebenen Resilienzfaktoren. Für die aktive Bewältigung von Veränderungsprozessen liegt der Schwerpunkt dabei insbesondere auf den folgenden Komponenten (Coutu, 2002):

Sinnfindung: Hierbei geht es nicht ausschließlich um die Suche nach einer Sinnhaftigkeit der erfolgten Veränderung. In Einzelfällen kann es vorkommen, dass die Veränderung als für den eigenen Bereich wenig wertvoll bewertet wird. Gerade in diesen Situationen ist es für den Einzelnen entscheidend, eine Sinnhaftigkeit für sein eigenes Handeln zu erkennen und entsprechend zu agieren, beispielsweise indem die Mitarbeiter so fortgebildet werden, dass sie mit der neuen Situation besser und effektiver umgehen können.

Beeinflussungsmöglichkeiten: Der Einzelne hat die Aufgabe zu unterscheiden zwischen drei Szenarien. Bei definitiv nicht beeinflussbaren Situationen sind interne Regulierungsmechanismen erforderlich. Bei möglicherweise beeinflussbaren Situationen ist bewusst zu entscheiden, bis zu welchem Punkt der Versuch einer Beeinflussung unternommen wird. Bei beeinflussbaren Situationen wird aktiv gehandelt, um die Situation bestmöglich auszugestalten. Diese Unterscheidung bewusst vornehmen zu können, ist ebenfalls ein Aspekt, der im Rahmen von Resilienzförderungsprogrammen näher betrachtet wird.

Wertebasiertes Handeln: Klare, zentrale Werte, die handlungsleitend sind, helfen

*Resiliente
Menschen
begreifen
Veränderungen
als eine Möglich-
keit, sich selbst
weiterzuentwickeln. Fragen der
Sinnfindung, der
Einflussmöglich-
keiten und
eigener Werte
stehen beim
Umgang mit
Veränderungs-
prozessen im
Vordergrund.*

Die Kompetenzen der Organisationsmitglieder entwickeln sich in einer spezifischen Organisationsstruktur und Organisationskultur.

Zwischen den Kompetenzen aller Organisationsmitglieder und der Resilienz der gesamten Organisation besteht eine direkte Abhängigkeit.

Resiliente Organisationen nutzen herausfordernde Situationen und verwandeln diese in einen Vorteil für die eigene Organisation.

dabei, in der Folge von Veränderungsprozessen notwendige Entwicklungen adäquat zu kommunizieren und die eigene Rolle und die Aufgaben in der Veränderung an dieser Wertebasis auszurichten. Je stärker die individuellen und organisationalen Werte und Ziele übereinstimmen, desto leichter fällt es dem Einzelnen in der Regel, wertekonform zu agieren.

Die hier erkennbare Verknüpfung zwischen individueller und organisationaler Resilienz wird im Folgenden näher ausgeführt.

3. Organisationale Resilienz

Die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte entwickeln sich in einer jeweils spezifischen Organisationsstruktur und -kultur. Wenn in dieser Struktur und Kultur spezifische Begrenzungen für die Kompetenzentwicklung festgelegt sind, so können sich die Fähigkeiten nur in dem entsprechenden, meist geringeren Umfang entwickeln (Coutu, 2002). Die Erfahrungen und Wahrnehmungen der Polizeivollzugsbeamten in ihrer Organisation können dann entweder dazu beitragen, dass sie aus ihren Erfahrungen lernen, zukünftig noch effektiver zu agieren, oder aber ihre Erfahrungen und Wahrnehmungen führen zu einer Verringerung dieser Fähigkeiten bzw. des Einsatzes vorhandener Fähigkeiten (Mourlane / Hollmann / Trumpold, 2013). Neben der Entwicklung der Resilienz von Führungskräften und Mitarbeitern entsteht organisationale Resilienz durch die Entwicklung resilienter Denk- und Verhaltensweisen auf Teamebene sowie die Schaffung der strukturellen Rahmenbedingungen und Anreize, die die Förderung resilienter Muster bei allen Organisationsmitgliedern unterstützen bzw. deren Entstehung sie erst ermöglichen.

3.1 Das Konzept der organisationalen Resilienz

Das Konzept der organisationalen Resilienz geht über die individuelle Fähigkeit des Einzelnen hinaus und schließt das organisationale Vermögen ein, sich schnell und erfolgreich an sich ständig verändernde An-

forderungen – intern wie extern – anzupassen. Zwischen den Kompetenzen aller Organisationsmitglieder und der Resilienz der gesamten Organisation besteht eine direkte Abhängigkeit; die Fähigkeiten der Organisation sind nicht schlicht Ergebnis der kumulierten Fähigkeiten der Organisationsmitglieder (Ashmos / Huber, 1987). Vielmehr bestehen hier deutliche Interaktionseffekte (Morgeson / Hofmann, 1999).

Organisationale Resilienz wird teils betrachtet als die Fähigkeit einer Organisation, unter sich verändernden Rahmenbedingungen zügig wieder funktionsfähig zu sein und den vorherigen Leistungslevel zu erreichen (Gittell et al., 2006). Diese Sichtweise spiegelt auf der Ebene der individuellen Resilienz die Sichtweise des »Zurückspringens« in den ursprünglichen Zustand wider.

Eine zweite Perspektive geht über die Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit hinaus und bezieht den Aufbau neuer Fähigkeiten und eine erweiterte Kompetenz, die Veränderungen aktiv für sich zu nutzen, mit ein (Coutu, 2002; Jamrog et al., 2006). Resiliente Organisationen nutzen herausfordernde Situationen und verwandeln diese in einen Vorteil für die eigene Organisation.

Organisationale Resilienz beinhaltet hier die Fähigkeit, aus unerwarteten Herausforderungen und aus Veränderungen einen Nutzen zu ziehen bzw. diese in einen Vorteil für die eigene Organisation zu verwandeln (Lengnick-Hall / Beck / Lengnick-Hall, 2011).

Dauerhaft leistungsfähige und auf Veränderungen adäquat reagierende Organisationen entstehen, wenn Resilienz auf mehreren Ebenen aufgebaut wird:

- a. **Einzelne:** das Individuum in seiner individuellen Rolle stärken und zur optimalen Umsetzung der übertragenen Aufgaben befähigen
- b. **Teams:** die soziale Interaktion verbessern: das Zusammenspiel der einzelnen Akteure und Teams optimieren
- c. **Organisation:** auf struktureller Ebene diejenigen Bedingungen implementieren, die eine Entfaltung der Potenziale aller Organisationsmitglieder ermöglichen (Mourlane / Hollmann / Trumpold, 2013).

Ein strategisch ausgerichtetes Personalmanagement trägt signifikant dazu bei, die Resilienz von Mitarbeitern und Führungskräften zu erhöhen und ermöglicht auf Organisationsebene adäquate und schnelle Reaktionen in Veränderungsprozessen. Lengnick-Hall / Beck & Lengnick-Hall (2011, p. 243) halten dazu fest:

»...an organization's capacity for resilience is developed through strategically managing human resources to create competencies among core employees, that when aggregated at the organizational level, make it possible for organizations to achieve the ability to respond in a resilient manner when they experience severe shocks«.

3.2 Strategisches Personalmanagement: Den Ausbau organisationaler Resilienz steuern

Beer (2009) hebt hervor, die Leistung der Organisation sei nur dann dauerhaft hoch, wenn die Mitarbeiter ausreichend »committed« seien, sich also mit den Werten und Zielen der Organisation identifizierten und sich ihnen verpflichtet fühlten. Eine Kultur hohen Commitments erlaube es, dass individuelle Fähigkeiten zu organisationalen Fähigkeiten würden. Beer spricht in diesem Zusammenhang von sogenannten »high commitment high performance«-Organisationen (HCHP) und fokussiert auf deren Fähigkeiten zur kontinuierlichen erfolgreichen Veränderung und Weiterentwicklung.

„High commitment high performance“-Organisationen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie auch in herausfordernden Veränderungsprozessen eine kontinuierlich hohe Leistungsfähigkeit behalten und die Organisationsmitglieder ihre Aufgaben mit hohem Engagement erfüllen.

Beer benennt drei Kernelemente organisationaler Resilienz. Diese müssen insbesondere durch die Führungskräfte aufgebaut werden, um eine sog. HCHP Organisation zu entwickeln:

1) Leistungsangleichung (performance alignment):

2) Hierbei steht die Organisationsstrategie im Fokus. Sie sollte wertebasiert, fokussiert und abgegrenzt sein. Die Organisation

muss entsprechend der Strategie aufgebaut werden. Zur Organisation gehören die Rollen und Aufgaben der Organisationsmitglieder sowie die Beziehungen der Mitglieder untereinander. Es müssen daher zum einen auf formaler Ebene Strukturen der Zusammenarbeit definiert werden. Auf informeller Ebene sind die impliziten Normen sowie die Organisationskultur entscheidend für die Übereinstimmung zwischen formaler und informeller Arbeitsbeziehungsgestaltung. Eine große Sensibilität ist beispielsweise im Hinblick auf die wahrgenommene Konsistenz zwischen offizieller Organisationskommunikation und organisationaler Praxis notwendig. Wenn z. B. spezifische Trainings als wichtig benannt und angeboten werden, die organisationale Praxis jedoch die Anwendung des im Training Gelernten nicht zulässt, dann lohnt sich die Investition in das Training weder für das Individuum noch für die Organisation, und die Glaubwürdigkeit der Organisation sinkt. Die interne Konsistenz wird auch auf der Führungsebene durch die Mitarbeiter sehr genau beobachtet: Führungskräfte aller Ebenen sollten die gleichen Werte und die gleiche Management-Philosophie haben, die im Einklang mit der Organisationsstrategie und den Organisationsstrukturen sein sollten.

3) Psychologische Angleichung (psychological alignment):

Hier steht die emotionale Bindung der Organisationsmitglieder an Ziele und Werte der Organisation im Vordergrund. Diese entsteht u. a. dann, wenn die Organisation einen Schwerpunkt auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Mitarbeiter legt. Im Sinne eines psychologischen Vertrags bestehen zwischen den Organisationsmitgliedern gegenseitige hohe Erwartungen, z. B. im Hinblick auf eine faire Behandlung und Bezahlung, auf Beteiligung bei Entscheidungen, die den eigenen Bereich betreffen, und gegenseitige hohe Verpflichtungen, an die sich alle Beteiligten gebunden fühlen. Die Mitarbeiter erwarten von den Führungskräften, dass sie sich den proklamierten Werten entsprechend verhalten. Sie wünschen sich vertrauensvolle, offene Beziehungen, Einbeziehung in sie betreffende Entscheidungen, Herausforderungen in den zu bewäl-

Ein strategisch ausgerichtetes Personalmanagement trägt zur Erhöhung der Resilienz aller Organisationsmitglieder bei.

»High commitment high performance«-Organisationen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie auch in herausfordernden Veränderungsprozessen eine kontinuierlich hohe Leistungsfähigkeit behalten und die Organisationsmitglieder ihre Aufgaben mit hohem Engagement erfüllen.

Eine offene, transparente und ehrliche Kommunikation in alle Richtungen bildet die Basis einer Resilienz fördernden Organisationskultur.

tigenden Aufgabenbereichen sowie eigene Verantwortungsbereiche, Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung und Sinn in ihrer Arbeit. Die Mitarbeiter stimmen gerade dann mit der Mission und den Werten der Organisation überein, wenn die Organisation Einfluss bzgl. der Ziele und Prozesse an die Mitarbeiter abgibt und ihnen vertraut. Im Gegenzug erhält die Organisation das Commitment und damit ein hohes Engagement der Mitarbeiter:

»Involvement enables employees to develop commitment and willingness to learn, accept, and even drive change« (Beer, 2009, p. 31).

Die Organisation sollte daher diejenigen Mitarbeiter auswählen, deren Werte und Grundverständnis mit dem der Organisation übereinstimmen. Die Entwicklung der psychologischen Passung beginnt somit bereits in der Phase der Personalauswahl (Beer, 2009).

4) Fähigkeit, zu lernen und sich zu entwickeln (capacity for learning and change): Resiliente Organisationen schaffen kontinuierliche Lerngelegenheiten für ihre Mitglieder. Diese dürfen Fehler machen und daraus lernen. Sie erhalten systematisch Rückmeldungen und werden selbst ermutigt, ihrerseits kritische Rückmeldungen zu geben (Carnall, 2007). Erforderlich ist hierfür eine entsprechende Organisationskultur. Diese sollte das Lernen der Organisation, also das Lernen aller Organisationsmitglieder, fördern. Die Art der Organisationskultur entscheidet wesentlich darüber, ob und wie die Organisation lernt, und in welchem Ausmaß resiliente Verhaltensweisen ausgebildet werden (Schein, 1996; Sheffi, 2005). Eine solche Kultur entwickelt sich über einen längeren Zeitraum und entsteht als Antwort auf die kumulierten und geteilten Ler-

nerfahrungen der Mitarbeiter (Tushman / Newman / Romanelli, 1986). Ein wesentliches Element der Lernkultur ist, dass Mitarbeiter Fehler offen benennen und aus diesen lernen können (Weick / Sutcliffe, 2007).

Eine offene, transparente und ehrliche Kommunikation in alle Richtungen bildet die Basis einer der Resilienz förderlichen Organisationskultur.

4. Fazit

Resilienz stellt aus organisationaler Perspektive eine strategische Ressource dar. Diese Fähigkeit trägt dazu bei, die Organisation dauerhaft leistungsfähig zu erhalten und die emotionale Bindung der Mitarbeiter an die Organisation (Commitment) aufrecht zu erhalten, und zwar auch, aber nicht nur in Veränderungsprozessen.

Dabei setzt organisationale Resilienz ein starkes Personalmanagement-System voraus, das die Erwartungen an alle Organisationsangehörigen transparent macht und das von den Organisationsmitgliedern korrekt interpretiert wird und zu entsprechendem Handeln führt. Denn das Personalmanagement-System signalisiert Mitarbeitern, was von ihnen erwartet wird, wie sie miteinander interagieren sollten, worauf sie sich (nicht) fokussieren sollten und welche Verhaltensweisen belohnt werden (Bowen / Ostroff, 2004; Haggerty / Wright, 2010).

Der derzeit noch recht starke Fokus auf der Förderung individueller Resilienz im Rahmen von Gesundheitsprogrammen sollte daher um die Perspektive des strategischen Personalmanagements erweitert werden und damit einen deutlichen Beitrag zur Entwicklung organisationaler Resilienz leisten.

Literatur

- Ashmos, D. P. / Huber, G. P. (1987). The systems paradigm in organization theory: Correcting the record and suggesting the future. In: *Academy of Management Review*, 12(4), pp. 607–621.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. In: *Psychological Review*, 1977, 84 (2), pp. 191–215.
- Beer, M. (2009). High Commitment – High Performance. How to build a resilient organization for sustained advantage. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowen, D. E. / Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the »strength« of the HRM system. In: *Academy of Management Review*, 29(2), pp. 203–221.
- Carnall, C. (2007). Managing Change in Organizations, 5. Auflage. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Clough, P. / Strycharczyk, D. (2012). Developing Mental Toughness. Improving performance, wellbeing and positive behavior in others. London: Kogan Page.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), pp. 46–55.
- Falconer, M. / Alexander, D. A. / Klein, S. (2013). Resilience and well-being in a scottish police force. In: SIPR – The Scottish Institute for Policing Research – Report Nov. 2013.
- Gittell, J. H. / Cameron, K. / Lim, S. / Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11th. In: *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), pp. 300–330.
- Haggerty, J. J. / Wright, P. M. (2010). Strong situations and firm performance: A proposed reconceptualization of the role of the HR function. In: A. Winkinson; N. Bacon; T. Redman; & S. A. Snell (Eds.). *The Sage Handbook of Human Resource Management*, pp. 100–114. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jamrog, J. J. / McCann, J. E. I. / Lee, J. M. / Morrison, C. L. / Selsky, J. W. / Vickers, M. (2006). Agility and resilience in the face of continuous change. New York: American Management Association.
- Kowalski, H. (2012). Change-Management stets mit BGF und Resilienz verknüpfen. In: B. Badura; A. Ducki; H. Schröder; J. Klose; & M. Meyer (Hrsg.). *Fehlzeiten Report 2012*, S. 139–145. Berlin: Springer.
- Kübler-Ross, E. (2010). Was der Tod uns lehren kann. München: Knaur.
- Lengnick-Hall, C. A. / Beck, T.E. / Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. In: *Human Resource Management Review* 21, pp. 243–255.
- Miller, L. (2008a). METTLE – Mental Toughness Training for Law Enforcement. New York: Looseleaf Law Publications.
- Miller, L. (2008b). Stress and Resilience in Law Enforcement Training and Practice. In: *International Journal of Emergency Mental Health*, 10 (2), pp. 109–124.
- Morgeson, F. P. / Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. In: *Academy of Management Review*, 24(2), pp. 249–265.
- Mourlane, D. (2012). Resilienz. Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen. Göttingen: Business Village.
- Mourlane, D. / Hollmann, D. / Trumpold, K. (2013). Studie: Führung, Gesundheit & Resilienz. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Paton, D. / Violanti, J. M. / Johnston, P. / Burke, K. J. / Clarke, J. / Keenan, D. (2008). Stress Shield: A model of police resiliency. In: *International Journal of Emergency Mental Health*, 10 (2), pp. 95–108.
- Philipsen, G. / Ziemer, F. (2013). Resilienzentwicklung in Organisationen: Wie geht resiliente Führung? Vortrag »Zukunft Personal«. Verfügbar unter: <http://www.xcellience.com/CMSms/uploads/docs/Resilienzentwicklung%20in%20Organisationen.pdf> [06.12.2014].
- Pulley, M. L. / Wakefield, M. (2001). Building resiliency. How to thrive in times of change. Gensboro: Center for Creative Leadership.

- Reivich, K. / Shatté, A. (2002). The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles. New York: Broadway Books.
- Schein, E. H. (1996). Three Cultures of Management: The key to organizational learning. In: Sloan Management Review, 38(1), pp. 9-20.
- Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism: Meaning, knowledge, and warm fuzziness. In: American Psychologist, 56 (3), pp. 250-263.
- Sheffi, Y. (2005). The Resilient Enterprise: Overcoming the vulnerability for competitive advantage. Cambridge: MIT press.
- Siebert, A. (2005). The resiliency advantage: master change, thrive under pressure, and bounce back from setbacks. New York: Practical Psychology Press.
- Sutcliffe, K. M. / Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience. In: In K. S. Cameron; J. E. Dutton; & R. E. Quinn (Eds.). Positive Organizational Scholarship, pp. 94-110. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tushman, M. L. / Newman, W. H. / Romanelli, E. (1986). Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution. In: California Management Review, 29(1), pp. 29-44.
- Wanberg, C. R. / Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. In: Journal of Applied Psychology, 85 (1), pp. 132-142.
- Weick, K. E. / Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wellensieck, S. K. (2011). Handbuch Resilienz-Training – Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter. Weinheim: Beltz.

Prof. Dr. Madeleine Bernhardt, LL.M.

Madeleine Bernhardt ist Juristin und Diplom-Psychologin. Thematische Schwerpunkte ihrer interdisziplinär ausgerichteten Arbeit sind zum einen die Beschäftigung mit rechtspsychologischen Sachverhalten wie beispielsweise den psychologischen Einflüssen auf das richterliche Urteil und der Kommunikation vor Gericht. Zum anderen liegt ein weiterer Schwerpunkt ihrer Arbeit in der strategischen Personal- und Organisationsentwicklung sowie der Führungslehre. Nach Stationen sowohl in einer internationalen Unternehmensberatung als auch in einer NGO-Beratung leitete sie von 2008 bis 2010 das Center for Transnational Law (Köln) sowie von 2012 bis 2013 das Berliner Zentrum für Hochschullehre. In 2012 unterrichtete sie strategische Personalentwicklung als Visiting Professor an der University of California / San Diego. Frau Bernhardt ist Professorin für die Bereiche Organisations- und Personalentwicklung an der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg.

Widerstände nutzbar machen

Gedanken zu einem konstruktiv-gelassenen Umgang mit Reaktanz und anderen Formen des Widerstands

Lars Förster, Yvonne Kalthöfer



Ein konstruktiv-gelassener, wertschätzender Umgang mit Widerstand ist zum einen angemessen und fair gegenüber sogenannten Widerständlern und zum anderen ein konstruktiver Weg, um Widerstand aufzuweichen, die darin vorhandenen Energien zu nutzen und eine positive Bewegung bei Menschen in Veränderungsprozessen auszulösen.

Im vorliegenden Artikel erörtern wir anhand eines Praxisbeispiels und theoretischer Hintergründe zunächst Ursachen für Trägheit in Veränderungsprozessen. Anschließend beleuchten wir kurz die Theorie der Reaktanz als eine spezifische Ursache von Widerstand. Im nächsten Schritt erweitern wir den Fokus auf Widerstand in allgemeinerer Form und blicken auf dessen Abwertung in Veränderungsprozessen sowie beispielhafte Ursachen. Der abschließende Teil des Artikels erläutert mögliche Wege zu einem konstruktiven Umgang mit Widerstand, wofür eine angemessene innere Haltung den involvierten Akteuren hilfreich sein kann. Zwei praxisnahe Modelle und die Auflösung des Praxisbeispiels runden das Thema ab.

Einleitung

Lassen Sie uns als Praxisbeispiel ein Training eines Bereichs mit ca. 50 Mitarbeitern in einem öffentlich-rechtlichen Traditionsunternehmen heranziehen, das wir vor einiger Zeit begleitet haben. Dieser Bereich hatte im direkten Vorfeld einen durch Kollegen begleiteten Reorganisationsprozess durchlaufen, in dessen Zuge Arbeitsprozesse verändert und Verantwortlichkeiten zwischen zwei Abteilungen neu verteilt wurden. In dem von uns durchgeführten Training sollten die Mitarbeiter in der neuen Struktur in verschiedenen Themen wie Selbstorganisation, Kommunikation und Konfliktmanagement qualifiziert werden, um – so die Idee des Klienten – auch persönlich für die Arbeit in den neuen Strukturen bestens gewappnet zu sein.

Im Raum befanden sich zwei Berater und vierzehn Führungs- und Fachkräfte des Bereichs. Es war plötzlich vollkommen still, die Stimmung war angespannt. Denn ein Teilnehmer hatte direkt am ersten Trainingsvor-

mittag sehr deutlich gemacht, was er von dem Training hält: »Das hier ist wirklich reine Zeitverschwendung! Und ich sage Ihnen, ich bin nicht willens, das noch die nächsten zwei Tage mitzumachen!«

Veränderungsprozesse sind bereits seit Jahrzehnten ein wesentliches und häufig als belastend empfundenes Thema für Organisationen. Bücher zu den Fragen, warum sie scheitern, und wie sie gelingen können, füllen ganze Bibliotheken. Dass die Thematik weiterhin hohe Relevanz besitzt, erleben wir sowohl persönlich in laufenden Klientenprojekten von der öffentlichen Verwaltung bis zu Start-Up-Unternehmen als auch durch Einschätzungen von für derlei Prozesse Verantwortlichen in Organisationen.

So ziehen die Autoren der Capgemini Change Studie 2012 mit 131 Befragten den Schluss: »Change Management hat sich in den vergangenen 10 Jahren von einer Randdisziplin ins strategische Zentrum von Unternehmen vorgearbeitet.« (Capgemini Consulting, 2012, S. 3)

Die Theorie komplexer Systeme hebt hervor, dass es bei der Organisation eines Systems in einer überkomplexen Umwelt nicht in erster Linie um Anpassung und Veränderung, sondern zunächst einmal um die Schaffung von Bedingungen für Ordnung geht.

1. Trägheit in Veränderungsprozessen

Es ist ein alter Hut, dass Veränderungsprozesse im Regelfall nicht entspannt nach Plan vom Start zum Ziel durchlaufen und die erwünschten Ergebnisse erzielen. John Kotter verdeutlichte dies bereits vor zwanzig Jahren basierend auf einer umfassenden Analyse von Change-Initiativen in seinem damals viel beachteten Artikel »Leading Change« (Kotter, 1995). Oder, wie Claßen es etwas salopp formuliert: »Schwierigkeiten in Veränderungsprozessen begegnen uns auf Schritt und Tritt. Daran wird sich in absehbarer Zeit auch nichts ändern. Keine technische Innovation, keine genetische Manipulation, keine modernisierte Sozialisation wird hierzu eine Lösung bieten.« (Claßen, 2008, S.7)

Das ist aber auch nicht überraschend. Die Theorie komplexer Systeme (Willke, 2005, S. 172f.) hebt hervor, dass es bei der Organisation eines Systems in einer überkomplexen Umwelt nicht in erster Linie um Anpassung und Veränderung, sondern zunächst einmal um die Schaffung von Bedingungen für Ordnung geht: »Wenn es einem System nicht zunächst und in erster Linie gelingt, seine eigene höchstunwahrscheinliche und deshalb permanent gefährdete Ordnung als System zu erhalten, dann erübrigt sich die beste Umwelanpassung.« (ebd.). Diese Grundlogik hat häufig eine hohe Rigidität. Beispiele dafür finden sich auf unterschiedlichsten Körnungsebenen von Systemen z. B. in Familien, die aus Gründen ihrer inneren Steuerung eher das Auseinanderfallen in Kauf nehmen als sich neu zu organisieren, bis hin zu erfolgreichen Organisationen, die »scheinbar sehenden Auges in den Ruin trieben«, weil die Traditionen und informellen Regeln und Muster mehr Kraft hatten als jede Veränderungsbestrebung (ebd.).

Ibold und Kühl (2008, S.4) argumentieren ähnlich mit der »Logik von Routinen«: Für einen Großteil von organisationalen Funktionen (z. B. Produktion, Materialwirtschaft, Vertrieb) zeichnet sich Professionalität dadurch aus, dass alltägliche Arbeitsprozesse stabil funktionieren. Routinen sind aus diesem Blickwinkel zunächst positiv und das

Ziel daher eine Aufrechterhaltung und eher inkrementelle Verbesserung hinsichtlich Stabilität und Sicherheit, anstatt diese radikal umzuwerfen. Auf Veränderungsprojekte, die Letzteres zum Ziel haben, wird also folgerichtig zunächst skeptisch bis ablehnend reagiert.

Die oben angeführten Argumentationen zeigen beispielhafte – und wie wir finden äußerst plausible – Gründe für die erlebte organisationale Trägheit hinsichtlich angestrebter Veränderungen. Sie zielen jedoch zunächst auf eine Ebene, die den einzelnen Mitarbeiter einer Organisation außen vor lässt und stattdessen auf tieferliegende, informelle und kollektive Funktionslogiken ausgerichtet ist. Wie kann auch der Einfluss des Individuums in diesem System beleuchtet werden?

Willke (2005, S. 168) unterscheidet zwischen Akteur und System. Als systemische Faktoren identifiziert er vor allem oben beschriebene handlungsleitende Regeln der Organisation, kommunikative Tiefenstrukturen und organisationale Dynamiken als wesentliche Rahmenbedingungen für die Ermöglichung und Beschränkung von Entscheidungen einzelner Organisationsmitglieder. Der Akteur bewegt sich in diesem System und steuert sich innerhalb des gesetzten Rahmens wiederum nach eigenen Kriterien wie individuellen Zielen, Vorstellungen von guter Arbeit oder persönlichen Werten. In Veränderungsprozessen geht es für einzelne Mitarbeiter und ebenso Manager dann immer wieder darum, »vertraute Vorgehensweisen, Prozesse, Beziehungen, Zugehörigkeiten und Identitäten loszulassen und sich auf Neues und Unbekanntes einzulassen« (Wengel & Hipp, 2005, S.34). Auch auf dieser zweiten Ebene begegnet uns also Trägheit.

2. Die Reaktanztheorie

Wenn wir in der Folge die psychologische Theorie der Reaktanz als ein Element individuellen Verhaltens detaillierter erörtern, sind wir uns bewusst darüber, dass dies nur ein kleiner von vielen unterschiedlichen Mosaiksteinen ist, wenn es um die Erklärung von Trägheit in Veränderungsprozessen geht.

Wissenschaftliche Forschung zum Thema Reaktanz begann in den 1960er-Jahren mit der Forschungsarbeit von Jack W. Brehm. Basis für seine Forschungstätigkeit war der Übergang von Behaviorismus zu Kognitivismus als vorherrschendes Paradigma in der Psychologie (Miron & Brehm, 2006).

Die Theorie besagt, dass Reaktanz entsteht, wenn gegenwärtige oder zukünftige Freiheiten oder Handlungsoptionen eingeschränkt werden. Dies geht mit einer emotionalen Reaktion einher und dem Versuch, die Freiheiten wiederherzustellen (ebd.). Individuen werden versuchen, durch direkte Einflussnahme Freiheiten zu erhalten oder indirekt andere bei der Erhaltung von Freiheiten beobachten und unterstützen. Auch Aggression und Feindseligkeit gegenüber der Entität, die die Freiheit einschränkt, kann eine mögliche Reaktion sein, besonders dann, wenn die Einschränkung der Freiheit als unrechtmäßig empfunden wird. Wenn es dem Individuum nicht möglich ist, Freiheiten wiederherzustellen, wird es subjektiv die auferlegte Option abwerten und die eingeschränkte Option oder Freiheit aufwerten (ebd.).

Wenn wir unser oben eingeführtes Praxisbeispiel betrachten, war mit hoher Wahrscheinlichkeit – neben anderen Faktoren für Widerstand – auch Reaktanz mit im Spiel: Die Teilnehmer hatten die Veranstaltung nicht freiwillig ausgewählt, sondern waren durch ihren Bereichsleiter verpflichtet worden teilzunehmen. Die individuelle Freiheit wurde eingeschränkt, viele Menschen in Organisationen empfinden dies als unrechtmäßig und übergriffig.

Als populäres Beispiel für Reaktanz kann auch der Zeit-Kolumnist Harald Martenstein dienen, der gerne eine Lobeshymne auf Guido Westerwelle schreiben wollte. Die Lobeshymne wäre laut eigener Aussage nur als Reaktion auf die einseitige und einstimmige Meinung entstanden, Guido Westerwelle sei ein schlechter Politiker. Martenstein fühlte sich durch die einstimmige Berichterstattung und Verarbeitung des Themas durch »drittklassige Kabarettisten« seiner Freiheit beraubt, positiv zu berichten. Er wurde motiviert, genau dies zu tun, auch wenn es eigentlich nicht seiner eigenen Meinung entsprach (Martenstein, 2011).

Die obige Definition, Beschreibung sowie das Beispiel verdeutlichen, dass Reaktanz im engeren Sinne eine sehr spezifische Reaktion auf Veränderungsimpulse von außen ist. Umgangssprachlich wird Widerstand häufig ein wenig undifferenziert mit Reaktanz gleichgesetzt. Während unsere weiter unten beschriebenen Wege zum Umgang mit Widerstand explizit Reaktanz mit einschließen, möchten wir im Folgenden unseren Fokus weiten und auch andere Ursachen für Widerstand jenseits der Reaktanz beleuchten.

3. Abwertung von Widerstand

In unseren Projekten begegnet uns auf Seiten derer, die Veränderungen initiieren, verantworten und treiben, teils immer noch die Einstellung, dass Mitarbeiter »reaktantes Verhalten« zeigen würden, wenn sie nicht »mit Hurra« mitziehen. Dieser Widerstand sei etwas Negatives, verursacht von den ewig Gestrigen in Organisationen. Die Frage richtet sich dann auch sprachlich nicht selten darauf, wie Reaktanz bzw. besser formuliert Widerstand »gebrochen« werden könne. Ford, Ford und D'Amelio (2008) beschreiben gut belegt, wie auch ein großer Teil von Change Studien einseitig die Perspektive der Treiber von Veränderungsprozessen übernimmt. Widerstand und die identifizierten Akteure werden abgewertet als diejenigen, die uneinsichtig immer wieder Hürden aufbauen und die Veränderung mutwillig blockieren (ebd., S. 362). Auch werden verschiedene, bei Führungskräften ungeliebte Verhaltensweisen häufig vorschnell als Widerstand ausgelegt. So werden z. B. einfache Fragen oder Augenrollen unmittelbar negativ interpretiert als dichtmachen, nicht-nachgeben-wollen, Kritik üben, verzögern usw. (Ford & Ford, 2009).

Allerdings gibt es für Reaktanz und Widerstand in Veränderungsprozessen nachvollziehbare Gründe, wie wir im nächsten Abschnitt darlegen wollen.

4. Ursachen von Widerstand

»Wenn normal intelligente und nicht verhaltensgestörte Menschen sich gegen sinnvoll erscheinende Maßnahmen sträuben, dann

Umgangssprachlich wird Widerstand häufig ein wenig undifferenziert mit Reaktanz gleichgesetzt.

haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst.« (Doppler, 2011, S. 27).

Dopplers Zitat verdeutlicht, dass hinter »reaktanten« Verhalten in der Regel tiefere Ursachen liegen als lediglich ein simples »Ich mach's nicht, wenn es mir jemand anderes vorschreibt.«

Oft sind Ursachen des Widerstandes nicht die rationalen Gründe für die Veränderung. Es geht vielmehr

- um ein unterschiedliches Verständnis bzgl. der Sinnhaftigkeit der Veränderung von Routinen,
- um nicht vorhandenes oder in der Vergangenheit verloren gegangenes Vertrauen in die Initiatoren,
- um das hohe Maß an Energie, das eine individuelle Veränderung jedem Menschen abverlangt,
- um die Einschränkung von Handlungsspielräumen oder das Einbüßen von Kompetenzen, Einflussmöglichkeiten oder Privilegien.

Wir möchten die einzelnen Punkte im Folgenden etwas näher betrachten:

Veränderungsprozesse bedeuten für die Betroffenen im Regelfall bekannte und etablierte Routinen aufzugeben für ein Ergebnis, das noch nicht konkret erkennbar ist. Hierbei kommt es zu rollenbedingten Spannungen zwischen den Verändernden und den Veränderten.

Der Drang zu geplantem Wandel ist für Ibold und Kühl (2008) keine naturgegebene Notwendigkeit, sondern ergibt sich aus der jeweiligen Position im Unternehmen. Positionen im Unternehmen, die die Veränderung vorantreiben sollen, sind oft das Topmanagement, Stabstellen für Strategie und Organisation und interne oder externe Berater, die für die Umsetzung des Veränderungsprozesses verantwortlich sind. Dies ist im Regelfall personenmäßig ein mächtiger, aber kleiner Teil innerhalb einer Organisation. Zusätzlich ist es oft derjenige, welcher von monetären Belohnungen und Karrieresprüngen profitiert. Diese Positionen folgen von daher der sogenannten »Logik der Innovation«. Handlungsleitend sind bei diesen Personengruppen häufig Vorstellungen von der Veränderung bestehen-

der Routinen, von übergreifenden Konzepten sowie deren standardisierter und konfliktfreier Implementierung. Demgegenüber sehen die Autoren die oben bereits beschriebene Logik von Routinen, häufig vertreten durch Positionen, die alltägliche Arbeitsprozesse stabilisieren wollen.

Veränderungsprozesse werden im Regelfall durch Personen eingeleitet, die den Betroffenen nicht bekannt sind oder denen nicht (mehr) vertraut wird, weil vorherige Veränderungen bereits gescheitert sind. Aufgrund der vielen Veränderungen und Neuerungen sind viele Mitarbeiter müde und stehen diesen ambivalent gegenüber. Sinnempfinden und Zuversicht werden auch durch motivierende Reden nicht mehr geweckt. Dabei verstärken häufig die Treiber von Veränderungsprozessen selbst den Widerstand durch die Abwertung des Alten und die Idealisierung des Neuen. Da Mitarbeiter in der Vergangenheit oft viel Zeit und Kraft in das nun Alte investiert haben, besteht die Gefahr, dass sie sich und ihre Arbeit als nicht gewertschätzt empfinden (Wengel & Hipp, 2005).

Veränderung kostet ein Individuum ebenso wie ein organisationales System viel Energie, die Menschen nur aufbringen, wenn für sie im Ergebnis etwas Sinnvolles erkennbar ist. Das ist häufig nicht der Fall. Im Gegenteil ist für viele das Neue zunächst mal bedrohlich:

»Change is a situation that interrupts normal patterns of organization and calls for participants to enact new patterns, involving an interplay of deliberate and emergent processes that can be highly ambiguous. In these circumstances both change agents and change recipients engage in sensemaking: change agents try to determine »How will this get accomplished?« and change recipients try to determine »What will happen to me?« (Ford, Ford und D'Amelio, 2008, S. 363)

Veränderungsprozesse bergen häufig persönliche Risiken die eigene Karriere, Einfluss und Status betreffend. Laut der Capgemini-Studie (2012, S. 39) unterliegen insbesondere Führungskräfte diversen Ängsten, wenn es um Veränderung geht. Diese rufen Zurückhaltung und Skepsis hervor. Angst vor Einfluss- oder Statusver-

lust sei dabei zentral. Viele Führungskräfte streben nach Macht und werden durch diese motiviert. Ein Machtverlust kann dann starke Auswirkungen auf das Selbstbild und die Identifikation mit der eigenen Rolle haben.

Doppler und Voigt (2012) beschreiben anschaulich, dass diese Ursachen des Widerstandes häufig verdeckt und verschleiert sind: Politische Machtspiele, informelle Einflussstrukturen oder auch die hohe persönliche Bedeutung von kleinen Privilegien, wie beispielsweise eines bestimmten Parkplatzes, sind oft nur schwer veröffentlichungsfähig. Maßnahmen zur Minderung der Angst und zur Auflösung des Widerstandes greifen nur dann, wenn die dahinterliegende Struktur der Ursachen und Beweggründe aufgedeckt wird.

Neben der in Abschnitt 1 beschriebenen organisationalen Trägheit und den Mustern in Veränderungsprozessen ist organisationaler Wandel also auch ein individuell hochgradig emotional besetztes Thema. Viele Veränderungsberater, unter ihnen Urgesteine wie John Kotter (2014) oder Klaus Doppler (Doppler & Voigt, 2012), bezeichnen die emotionale Ebene sogar als die zentrale Ebene, um eine Veränderung erfolgreich zu implementieren.

Wenn sich Führungskräfte und andere Verantwortliche durch Widerstand bedroht fühlen, werden sie häufig selbst emotional, defensiv, unkommunikativ und geraten in eine Rechtfertigungsposition. Wenn sie dann stur die Veränderung treiben, ohne den Widerstand tiefergehend zu verstehen, riskieren sie gute Beziehungen aufs Spiel zu setzen, das eigentliche Ziel aus den Augen zu verlieren und den Widerstand als Verbesserungsmöglichkeit des Veränderungsprozesses ungenutzt zu lassen (Ford & Ford, 2009).

5. Energie des Widerstandes konstruktiv nutzen

»By assuming that resistance is necessarily bad, change agents have missed its potential contributions of increasing the likelihood of successful implementation, helping build awareness and momentum for change, and eliminating unnecessary, impractical, or

counterproductive elements in the design or conduct of the change process.« (Ford, Ford & D'Amelio, 2008, S.363)

Häufig ist der unmittelbare Impuls von Veränderungsverantwortlichen auf Widerstand in Organisationen eine »Augen zu und durch«-Haltung sowie das Abwerten und das Bekämpfen scheinbar bremsender Verhaltensweisen. Wengel und Hipp (2005) beschreiben problematische Glaubenssätze von Managern, die dieses Verhalten forcieren:

- »Ein guter Manager konzentriert sich nicht auf das Alte, sondern auf das Neue.«: Durch die fehlende Würdigung des Alten durch den Manager wird oft das Festhalten am Alten erzeugt.
- »Eigene Betroffenheit sollte man nicht zeigen.«: Auch Verantwortliche in Veränderungsprozessen sind häufig nicht frei von Sorgen und Unsicherheiten. Diese werden aber nicht offenbart; Stärke zeigen ist das Motto.
- »Angst und Unsicherheit zeigen heißt Schwäche.« und »Unsicherheit gefährdet den Erfolg.«: Durch den Veränderungsprozess werden Gewohnheiten und Strukturen gelöst, was Instabilität und damit auf emotionaler Ebene Unsicherheit erzeugt. Diese wird durch Führungskräfte tendenziell negiert.
- »Schwieriger Prozess, deshalb schnell auf das Neue hin orientieren.«: Bei Zweifeln im Rahmen der Veränderung tendieren Manager oft zur Idealisierung des Neuen. Wenn Kritik gegenüber der Veränderung nicht geäußert werden darf, kann keine offene und konstruktive Diskussion entstehen. Die Kritik wird nicht aufgelöst, und negative Gefühle gegenüber der Veränderung verfestigen sich.

Die Autoren postulieren, dass mit diesen Glaubensätzen oft ein fehlender innerer Ortswechsel einhergeht. Die den Wandel Begleitenden haben sich selbst bezüglich der neuen Anforderungen noch nicht innerlich so weiterentwickelt, dass sie den äußeren Herausforderungen in angemessener Art und Weise begegnen könnten. Nicht nur die Organisation und die Mitarbeiter, sondern auch der Manager bzw. die beteiligten Berater selbst müssen für sich persönlich

Wenn sich Führungskräfte und andere Verantwortliche durch Widerstand bedroht fühlen, werden sie häufig selbst emotional, defensiv, unkommunikativ und geraten in eine Rechtfertigungsposition.

Haltung prägt unseren Umgang mit und letztlich unsere Beziehungen zu anderen Menschen und hilft uns dabei, eine wertschätzende Gelassenheit bei Turbulenzen in Veränderungsprojekten zu bewahren.

diesen Ortswechsel vollziehen, um glaubwürdig und authentisch den Veränderungsprozess vorantreiben zu wollen. Gemeinsam mit den Mitarbeitern müssen die verschiedenen Phasen der Veränderung durchlaufen und kritische Diskussionen geführt werden.

Doppler (2011, S. 27) sieht Widerstand als Indikator für freizusetzende Energien: »So gesehen ist Widerstand im Grunde kein Störfaktor, sondern eine Chance – vorausgesetzt sie wird als solche erkannt und genutzt.« Dafür ist es essenziell, den Widerstand anzuerkennen, ihn zu respektieren und ihm in einem geschützten Rahmen Raum zu bieten. Dann wird auch die eigene Intention deutlich: Nämlich nicht den Widerstand zu brechen, sondern gemeinsam nach Lösungen zu suchen und diese in den Veränderungsprozess zu integrieren. Nur auf diese Art kann Vertrauen bei den so genannten Widerständlern geweckt und produktiv sowie konstruktiv mit dem Widerstand umgegangen werden.

Der Schlüssel, um im Prozess einen Schritt vorwärts zu kommen, ist also Widerstand positiv-konstruktiv zu interpretieren und dies in seinem eigenen Verhalten den »Widerständlern« deutlich zu machen. Auf diese Weise generiert man Respekt, Vertrauen und wertvolle Informationen zu den Hintergründen des »reaktanten« Verhaltens.

Wie aber kann es trotz des üblicherweise hohen Drucks gelingen, auf Seiten derer, die Veränderungsprozesse verantworten oder begleiten, diesen inneren Ortswechsel zu vollziehen?

6. Die Haltung als wichtige Variable

»Die differenziertesten Theorien, die ausgeklügeltsten Techniken haben keine Wirkung, wenn die Haltung der Berater nicht stimmt.«

(Königswieser & Hillebrand, 2005, S. 39)

Es braucht viel Stärke, um Widerstand mit einer positiven Haltung zu begegnen. Zusätzlich braucht es Engagement, seinen Ursachen auf den Grund zu gehen und ihn positiv-konstruktiv zu nutzen (Ford & Ford, 2009). Wenn wir in Projekten mit unseren

Klienten Widerstand begegnen, hilft uns in der Regel ebenfalls unsere »Haltung« gegenüber den Menschen, mit denen wir arbeiten, aber auch uns selbst gegenüber. Das erhöht die Chance, in einen positiv-konstruktiven Dialog mit Menschen zu kommen, die von der Veränderung noch nicht überzeugt sind, welche die Organisation von ihnen verlangt.

Wie kann eine solche Haltung entwickelt werden? Die innere Haltung eines Menschen hängt eng mit persönlichen Werten, Denkmustern, inneren Konzepten und Vorstellungen über Wirklichkeit zusammen. Diese entwickeln sich im Laufe unseres Lebens häufig unbewusst. Sie können aber bewusst reflektiert und weiterentwickelt werden. Haltung prägt unseren Umgang mit und letztlich unsere Beziehungen zu anderen Menschen und hilft uns dabei, eine wertschätzende Gelassenheit bei Turbulenzen in Veränderungsprojekten zu bewahren. Wenn wir versuchen, unsere Haltung in Beratungsprozessen zu umschreiben, stützen wir uns zunächst auf Grundperspektiven systemischer Beratung, wie sie auch der Arbeit am Institut für systemische Beratung Wiesloch (Schmid, 2010, S. 4) zugrunde liegen:

1. Die Perspektive der Vernetzung: Die Elemente eines Systems sind miteinander vernetzt. Isoliert beobachtete Phänomene, wie z. B. Widerstandsverhalten, hängen mit anderen Phänomenen zusammen, die nur nicht unmittelbar erkennbar sind. Diese Zusammenhänge müssen ergründet werden, um sinnvolle Interventionen ableiten zu können. Das heißt für unsere Haltung als Berater, häufig eher aufmerksam zuzuhören als zu reden. Durch Geschichten und Erzählungen erfahren wir viel über Vernetzungen von Themen, Menschen und Prozessen.
2. Die wirklichkeitskonstruktive Perspektive: Wirklichkeit ist immer die Wirklichkeit des Beobachters. Dies gilt für Individuen in Organisationen ebenso wie für ganze Bereiche. Diese Perspektive hilft uns bei der Wahrung von Neutralität und bei einem angemessenen Ausgleich von Nähe und Distanz. Sie hilft uns dabei, angebotene Perspektiven

nicht vorschnell ab- oder aufzuwerten, Angriffe nicht persönlich zu nehmen und innerlich klar zwischen Person und Rolle zu trennen. Sie bedeutet für uns auch, zu beobachten statt zu bewerten und jeden Einwurf und Impuls zunächst als Wahrheit aus der Sicht des Kommunizierenden zu betrachten. Es gilt genau zuzuhören und vertretene Positionen ernst zu nehmen. Vieles ist nachvollziehbar, wenn es eine ehrliche Bereitschaft zum Perspektivenwechsel gibt und nicht nur die eigene Agenda im Vordergrund steht. Diese Haltung hat viel mit Toleranz, Wertschätzung und Respekt Dritten gegenüber zu tun. Es bedeutet Anerkennung ihrer Wirklichkeit, auch wenn es in vielen Fällen nicht die eigene Wirklichkeit sein mag.

3. Die Perspektive der Systemlösungen: Diese stellt darauf ab, dass, angesichts der Komplexität organisationaler Prozesse und Phänomene, Veränderungsmaßnahmen und Instrumente gut aufeinander abgestimmt sein müssen, um eine tatsächliche Wirkung entfalten zu können. Hierzu bedarf es vertrauensvoller, offener Kommunikation sowohl mit Verantwortlichen also auch mit »Betroffenen«. Achtsames Probehandeln in Projekten ist ebenso wichtig, um unter der Prämisse der Vorläufigkeit einen Blick auf die Reaktionen des Systems zu gewinnen.
4. Die Perspektive der Lösungs- und Ressourcenorientierung: In unserer Arbeit gehen wir grundsätzlich davon aus, dass es zu jedem Problem auch eine Lösung gibt. Sie muss nur gefunden oder neu gedacht und entwickelt werden. Menschen verfügen in Organisationen grundsätzlich über alle notwendigen inneren Ressourcen, um eine positive Weiterentwicklung zu schaffen, aber nutzen diese womöglich bisher nicht (siehe hierzu auch Schlippe & Schweitzer, 2007, S. 124f).

Hierzu gehört für uns, Menschen in Organisationen »für voll« zu nehmen, unabhängig davon, auf welcher Organisationsebene sie agieren. Es bedeutet für uns, gute Plattformen für gemeinsame Arbeit zu schaffen, in

dem wir das Vertrauen durch klare gemeinsame Vereinbarungen stärken. Wir bieten durch lösungsorientierte Instrumente neue Perspektiven an und geben Verantwortung in die Gruppe, damit ein Arbeiten auf Augenhöhe stattfindet und auch nach unserem Weggang Bewegung in den vereinbarten Themen bleibt.

In unserem beispielhaften Szenario gingen wir mit der kritischen Situation wie folgt um:

Zunächst hieß es innerlich durchatmen, ruhig bleiben und sich ins Bewusstsein rufen, dass sich derlei Kritik zunächst mal an die Rolle des Beraters und an das Projekt, nicht aber an einen selbst als Person richtet. Dies hilft bei einem wertschätzenden und gelassenen Umgang mit der Situation. Dies bedeutete jedoch nicht, das Problem kleinzumachen, sondern das Thema sehr ernst zu nehmen. Unsere Formulierung war in etwa: »Das ist jetzt mehr als ein normaler Einwand, Herr Vogt. Auch wenn uns das jetzt aus dem Thema wirft, möchten wir gern erfahren, wie es die anderen hier im Raum sehen.« Es wurde schnell klar, dass Herr Vogt keine Einzelmeinung vertrat, sondern lediglich einen Standpunkt ausgesprochen hatte, den die meisten teilten. So gesehen konnten wir ihm also dankbar sein, denn ein zufriedenstellendes Trainingsergebnis wäre mit einer solchen inneren Haltung der Teilnehmer nicht möglich gewesen. Im nächsten Schritt ging es darum, Transparenz herzustellen: »OK, dann macht ein einfaches Weitermachen im Thema an dieser Stelle natürlich keinen Sinn. Wir danken Ihnen allen für den Hinweis. Bitte lassen Sie uns kurz Gründe für Ihre Einschätzung sammeln und dann eine kurze Pause machen. Wir besprechen uns im Beraterteam in dieser Zeit zum weiteren Vorgehen.« Das war die erste positive Überraschung für die Teilnehmer: Es gab eine positive Resonanz auf geäußerte Kritik. Das schafft häufig eine Grundbereitschaft zu konstruktiver Auseinandersetzung. Der nächste Schritt war, den Rahmen zu entwickeln, Alternativen aufzuzeigen und Verantwortungen zu besprechen: »Wir sehen spontan drei Möglichkeiten für das weitere Vorgehen. Wenn Sie weitere sehen, geben Sie uns gern einen Hinweis. Sie entscheiden, welche der Mög-

Wenn die innere Haltung reflektiert und stimmig zur eigenen Persönlichkeit gelebt werden kann, können auch Beratungsinstrumente aus dieser heraus sinnvoll in Beratungssituationen eingesetzt werden.

lichkeiten wir wahrnehmen.« Mit letzterem Hinweis konnten die Teilnehmer für den weiteren Prozess mit in die Verantwortung genommen werden. Unsere drei Optionen waren:

»**Erstens:** Wir brechen an dieser Stelle ab. Sie erklären es Ihrem Chef. Das ist dann Ihre Verantwortung. Wir erklären es unserem Projektleiter. Das ist unsere Verantwortung.

Zweitens: Wir verständigen uns darauf, dass wir die Zeit – jetzt wo wir schon alle hier zusammen sind – nutzen, um für Sie wesentliche Themen zu besprechen. Wir vertreten das gern vor unserem Projektleiter und Sie vor Ihrem Chef.

Drittens: Wir einigen uns darauf, dass die beiden ersten Optionen zu sehr vom Plan abweichen, zu hohe Risiken bergen oder einfach unpassend sind. Wir machen doch wieder Zeitmanagement. Aber dann ist die Abmachung, dass wir dies auch tatsächlich tun und Sie sich entscheiden, hier auch tatsächlich mitzuarbeiten, denn dann ist es Ihre eigene Entscheidung und wir möchten Sie bitten, keine Kritik am Format mehr zu üben.«

Die Teilnehmer waren geteilter Meinung, denn tatsächlich bedeuteten die ersten beiden Optionen ja auch mindestens ein gefühltes Risiko, da keiner mit Sicherheit sagen konnte, wie der Chef darauf reagieren würde. Einige wollten doch gern weiter Zeitmanagement machen. Andere waren angehen von der Option, Themen einzubringen, die sie gerade besonders bewegten, insbesondere hinsichtlich eines durch die Reorganisation entstandenen Konfliktes zwischen den neu geschnittenen Abteilungen.

Der Vorteil der oben beschriebenen Vorgehensweise: Die Aggression richtete sich nicht mehr gegen die Berater. Die Teilnehmer waren vielmehr im positiven Sinne »gezwungen«, sich im entstandenen Möglichkeitsraum aktiv zu entscheiden. Weiter aufstürzen zu schalten ergab in der Situation einfach keinen Sinn mehr.

Nach kurzer Diskussion und Abstimmung war dann klar: Wir nutzen die Zeit, um Themen zu besprechen, welche die Teilnehmer bewegen.

Königswieser und Hillebrand (2005, S. 46) beschreiben treffend eine hilfreiche Haltung

als Berater anhand verschiedener scheinbarer Paradoxien und Widersprüche:

- Reflexion, Lernen aus Feedback bei gleichzeitiger Spontaneität, Intuition
- Selbstbewusstsein bei gleichzeitiger Bescheidenheit
- Lernen, Forschen, Entdecken, Neugierde, Nichtwissen bei gleichzeitig klar vertretenen Metanormen, Abgrenzungen, Wissen und Positionierung auf der Prozessebene
- Betroffensein, Engagement bei gleichzeitigem Distanz-wahren-können, Gelassenheit
- Verantwortungsgefühl und Spaß an Spielerischem
- Sicherheit geben und gleichzeitig auch konstruktiv irritieren
- Sowohl harte Fakten als weiche Faktoren einbeziehen
- Verändern und gleichzeitig Bewahren
- Entschleunigung bei gleichzeitiger Effizienz

Wenn die innere Haltung reflektiert und stimmig zur eigenen Persönlichkeit gelebt werden kann, können auch Beratungsinstrumente aus dieser heraus sinnvoll in Beratungssituationen eingesetzt werden. Insbesondere mit lösungsorientierten Methoden und Instrumenten kann man so Widerstand wertschätzend begegnen und prüfen, ob und wie er in konstruktive Richtungen gebracht werden kann.

7. Methoden und Instrumente zum konstruktiven Umgang mit Reaktanz und Widerstand

In diesem Abschnitt stellen wir exemplarisch zwei lösungs- und ressourcenorientierte Meta-Modelle vor und beschreiben, wie wir diese in unserem Praxisbeispiel eingesetzt haben: das Harris' O.K.-Modell (Harris, 1975) und Steven Coveys Kreismodell (Covey, 2005).

Das O.K.-Modell (s. Abb. 1, S. 51 oben) beschreibt auf pragmatische Art und Weise, mit welcher Grundhaltung eine Person in Kommunikationssituationen eintritt und welche Auswirkungen dies auf den Gesprächsverlauf, die Beziehungsebene und die Zielerorientierung des Gesprächs haben kann: Als kommunizierende Menschen haben wir

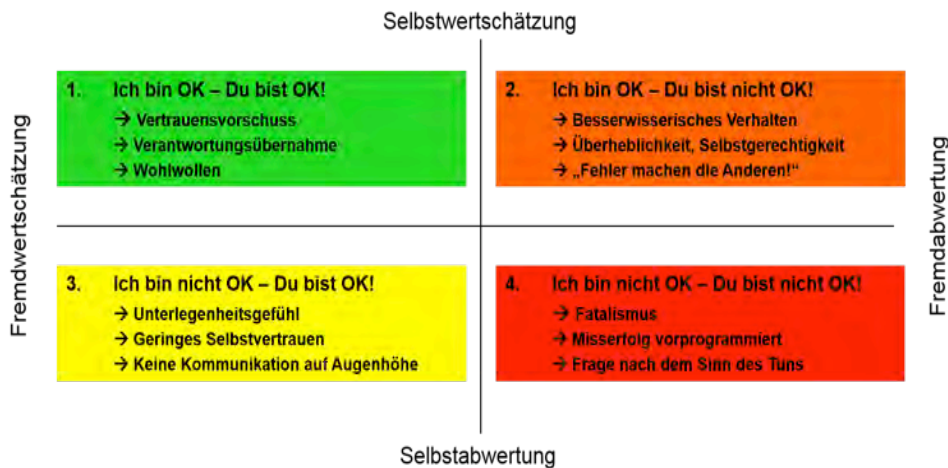


Abb. 1: Harris' O.K.-Modell (Bildquelle: Förster und Netzwerk in Anlehnung an Harris, 1975)

zum einen eine bestimmte Selbstwahrnehmung; zum anderen auch immer ein inneres Bild von den Menschen, denen wir begegnen. Das Modell bietet für beide Blickwinkel jeweils zwei mögliche Varianten:

Die Selbstwahrnehmung auf der vertikalen Achse kann entweder wertschätzend (»Ich bin o.k.«) oder aber abwertend (»Ich bin nicht o.k.«) sein. Für die Fremdeinschätzung auf der horizontalen Achse gilt dies entsprechend. Dies führt zu vier unterschiedlichen Quadranten, die eine bestimmte Haltung beschreiben und zu verschiedenen Gesprächsdynamiken führen.

Haltung 1: Ich bin o.k. – Du bist o.k.!

Diese Haltung führt zu konstruktiver Kommunikation auf Augenhöhe. Das Gespräch ist dann im Regelfall von Wohlwollen, Respekt und Offenheit für das Gegenüber sowie dessen Einstellungen und Anschauungen geprägt. Treten wir mit der Grundhaltung »Ich bin o.k. – Du bist o.k.« in ein Gespräch ein, so werden wir uns wahrscheinlich wertschätzend verhalten, die Meinung unseres Gegenübers würdigen und uns sowohl mit lehrmeisterhaftem als auch unterwürfigem Verhalten zurückhalten.

Haltung 2: Ich bin o.k. – Du bist nicht o.k.!

Diese Haltung ist von einer herablassenden Kommunikationsweise geprägt. Die zwischen den Zeilen transportierte Botschaft lautet: »Ich bin besser als du.« Signale für diese innere Haltung in der Kommunikation sind Besserwissererei, Überheblichkeit, Arroganz, Selbstgerechtigkeit und Distanz.

Nicht nur in schwierigen Veränderungsprozessen ist diese Haltung »tödlich« für eine lösungsorientierte Zusammenarbeit. Aus dieser Haltung heraus behandeln Menschen ihr Gegenüber eher wie ein Kind, das Hilfe braucht und tendieren zu maßregelmäßigem Verhalten. Das Resultat – wir ahnen es bereits – Reaktanz.

Haltung 3: Ich bin nicht o.k. – Du bist o.k.!

Die dritte Haltung verkörpert ein Unterlegenheitsgefühl. Sie strahlt Unsicherheit und wenig Selbstvertrauen aus. Menschen, die mit dieser Haltung in ein Gespräch eintreten, haben häufig das Gefühl, ihr Gegenüber sei kompetenter als sie. Entsprechend halten sie sich zurück und akzeptieren Aussagen, ohne diese zu hinterfragen.

Haltung 4: Ich bin nicht o.k. – Du bist nicht o.k.!

Die vierte Haltung ist besonders destruktiv. Wenn sowohl Selbstwahrnehmung als auch Wahrnehmung des Gegenübers »Nicht o.k.« sind, ist Kommunikation geprägt von Pessimismus und Resignation.

Das Ganze ist ein dynamisches Modell: Die eigene Haltung ist im Regelfall nicht statisch, sondern hängt auch immer von der Haltung des Gesprächspartners ab.

Gemeinsam mit der wirklichkeitskonstruktiven Perspektive (s. Abschnitt 6 dieses Artikels) hilft das O.K.-Modell dabei, auch mit herausfordernden Gesprächspartnern im »o.k.- o.k. Quadranten« und auf Augenhöhe zu bleiben und weder in die Selbstabwertung

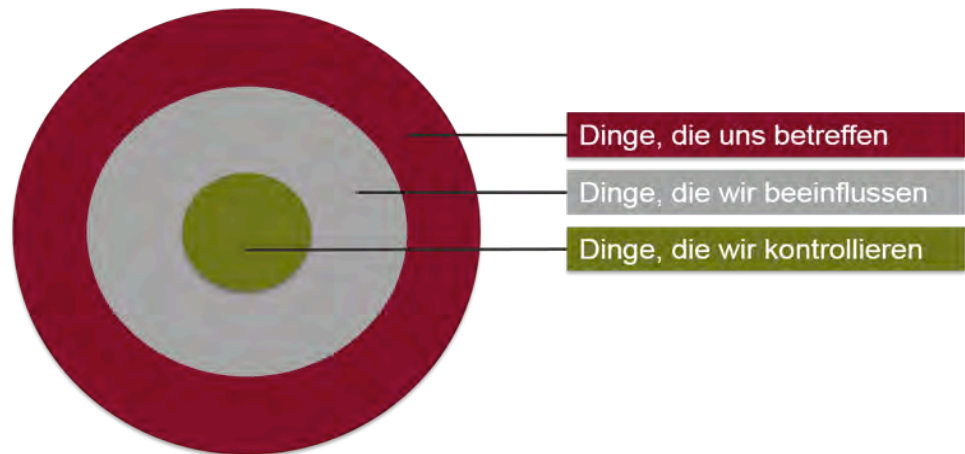


Abb. 2: Coveys Kreismodell (Bildquelle: Förster und Netzwerk in Anlehnung an Covey, 2005)

noch in die Fremdbewertung abzurutschen. Für unsere Beratung ist eine gelebte o.k.-o.k.-Haltung in Projekten essenziell, um in verfahrenen Situationen zum Perspektivwechsel fähig und im Dialog zu bleiben. Dies ist keine Erfolgsgarantie, aber sehr häufig ein wertvoller Schlüssel, um einen Schritt weiterzukommen. In unserem Praxisbeispiel hat diese Haltung uns stark hinsichtlich einer konstruktiven Selbststeuerung in der Konfliktsituation unterstützt. Die oben beschriebene Reaktion des Trainingsteilnehmers hätte dazu führen können, ihn als Störenfried abzuwerten oder selbst in die Defensive zu geraten. In beiden Fällen wären wir in eine negative Beziehungsdynamik eingestiegen. Das O.K.-Modell war ein hilfreiches Selbststeuerungsinstrument, um die beschriebene Gelassenheit und den Perspektivwechsel zu erreichen. Technisch ausgedrückt könnte der Gedankengang in der beispielhaften Situation folgendermaßen gewesen sein: »Der Teilnehmer reagiert ungewöhnlich heftig. Das ist unangenehm und setzt mich unter Stress. Er wagt sich damit aber auch weit vor und geht ein Risiko ein. Er wird möglicherweise einen guten Grund dafür haben, so stark zu reagieren. Diesen Grund gilt es herauszufinden.«

Das Kreismodell von Steven Covey eignet sich ausgezeichnet, um Möglichkeiten eigener Einflussnahme auf Themen, die einen betreffen, einzuschätzen und das eigene Handeln darauf auszurichten (s. oben, Abb. 2).

Die Kreise beschreiben drei unterschiedliche Grade der Möglichkeit auf Themen Einfluss zu nehmen:

Der Außenkreis

Innerhalb des äußeren Kreises sind Themen angesiedelt, die einen Bezug zu unserem Arbeits- oder sonstigen Lebenskontext haben und uns betreffen: Die neue Strategie eines Start-Up-Unternehmens im Silicon Valley steht für die meisten Menschen in ihrer beruflichen Rolle als Mitarbeiter einer deutschen Behörde außerhalb des Außenkreises. Die neuen Strukturen des eigenen Bereichs sind innerhalb des Kreises.

Doch nicht alle Themen, die uns betreffen, sind auch in irgendeiner Weise durch uns selbst beeinflussbar oder kontrollierbar. Für das Team eines Rettungswagens ist niemals voraussagbar, wann der nächste Notfall eintreffen wird. Dennoch wird ein gemeldeter Notfall die Arbeit des Teams maßgeblich betreffen.

Der mittlere Kreis

Der mittlere Kreis ist deutlich kleiner. Hier werden Themen gesammelt, die wir aus eigener Kraft beeinflussen können. Ob dies gelingt, bleibt offen – es ist aber nicht von vornherein ausgeschlossen. Als Mitarbeiter oder Führungskraft in einem Veränderungsprozess können wir beispielsweise durch die Teilnahme an Projektsitzungen versuchen, den Ausgang eines für unser Team wichtigen Themas in unserem Sinne zu beeinflussen.

Ob das Thema am Ende wirklich so bearbeitet wird wie intendiert, ist unklar, aber der Versuch der Einflussnahme ist nicht aussichtslos.

Der Innenkreis

Am effizientesten ist die Arbeit an den Themen im Innenkreis, da deren Ausgang tatsächlich für uns kontrollierbar ist. Wir können mit entsprechendem Einsatz mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zu einem Ergebnis kommen und sind kaum von anderen Einflussfaktoren abhängig. Welche Einstellung wir beispielsweise gegenüber einem Veränderungsprozess einnehmen, steuern wir in hohem Maße selbst. Wir können uns dabei an anderen orientieren – und viele tun dies. Unsere Entscheidung aber treffen wir schlussendlich allein, und sie ist damit in unserem Kontrollbereich.

Wir nutzen dieses Modell regelmäßig in der Arbeit mit Menschen in Veränderungsprozessen. Häufig ist es augenöffnend und wird spontan mit Kopfnicken angenommen. Die schwierigen Themen in Veränderungsprozessen spielen sich aus der Sicht der Betroffenen häufig im Außenkreis ab. Dies führt immer wieder zu Frustration. Das Modell schafft Orientierung und neue Selbstwirksamkeitserwartung durch die Identifikation von Themen im inneren und mittleren Kreis. Menschen stellen dann fest, dass es doch möglich ist, Unterschiede zu erzeugen. Dies entlastet und motiviert.

Im beschriebenen Praxisbeispiel nutzten wir das Modell zum einen dazu, die Gruppe für die unterschiedlichen Bereiche zu sensibilisieren und innerlich auf Themen auszurichten, die sich in ihrem Kontroll- und Einflussbereich befinden. Zum anderen diente das Modell als Grundlage für eine Vereinbarung dafür, dass wir als Berater intervenieren werden, wenn wir feststellen, dass sich die Diskussion der Gruppe zu lange im äußeren Bereich bewegt. Diese Vereinbarung wurde angenommen und diente fortan als wirkungsvolles Steuerungsinstrument in der Moderation der Themenbearbeitung.

Zusammenfassend ist die Entwicklung und Reflexion einer positiven inneren Haltung für Verantwortliche in Veränderungsprozessen eine hilfreiche Basis, um geplante Veränderungen zielführend zu begleiten.

Der wertschätzende Umgang mit Altem, Routinen und Traditionen sowie die annehmende Einstellung gegenüber Skepsis, Angst und Widerstand können dabei unterstützen, Energien konstruktiv für den organisationalen Wandel zu nutzen.

Die Teilnehmer im Praxisbeispiel nutzten unter unserer Moderation die Zeit, um den entstandenen Konflikt zunächst besser zu verstehen und im Folgenden einen klaren, lösungsorientierten Prozess aufzusetzen, um diesen aufzuweichen und schlussendlich zu lösen. Einige Monate später erreichte uns die Information, dass der geplante Prozess tatsächlich umgesetzt wurde.

Trotz allem: Der Umgang mit Trägheit und herausfordernden systemischen und individuellen Dynamiken bleibt auch bei aller inneren Haltung und den besten Instrumenten eine Herausforderung in organisationalen Veränderungen. Patentrezepte und 1:0-Logiken sind fehl am Platz. Immer mehr Veränderungsprozesse in immer kürzeren Abständen mit immer weniger Ressourcen werden die Situation in Zukunft eher weiter verschärfen. Literatur, die sich mit alternativen, teils radikal neuartigen Organisationsstrukturen und organisatorischen Steuerungsmodellen, befasst nimmt rapide zu (Faschingbauer, 2013; Grichnik & Gassmann, 2013; Hoverstadt, 2009; Kotter, 2014; Kruse, 2004; Pfläging, 2014). Vieles erscheint aus der heutigen Perspektive noch futuristisch und kaum denk- geschweige denn umsetzbar. Und gleichzeitig gibt es erste Organisationen, die derlei Wege einschlagen (Morgenthaler, 2014). Ob sich diese Organisationsformen durchsetzen und langfristig überlebensfähig sind, bleibt abzuwarten. Faszinierend und inspirierend ist es allemal. Und klar ist auch: Die bisherigen Rezepte für erfolgreichen Wandel haben bis heute keinen Durchbruch gebracht. Ein Perspektivwechsel in Richtung neuartiger, in ihrer Grundkonstruktion flexibler Organisationsformen hat aus unserer Sicht langfristig Potenzial, hilfreiche Antworten auf die Komplexität von heute zu geben. Umstrukturierungsprozesse, wie wir sie heute kennen, würden dann möglicherweise irgendwann obsolet. Wir jedenfalls verfolgen die Entwicklung mit Neugier, Spannung und heiterer Gelassenheit.

Der Umgang mit Trägheit und herausfordernden systemischen und individuellen Dynamiken bleibt auch bei aller inneren Haltung und den besten Instrumenten eine Herausforderung in organisationalen Veränderungen. Patentrezepte und 1:0-Logiken sind fehl am Platz.

Literatur

- Capgemini Consulting (2012): Digitale Revolution – Ist Change Management mutig genug für die Zukunft?, [online] <http://www.de.capgemini-consulting.com/resources/change-management-studie-2012> [15.01.2015].
- Claßen, Martin (2008): Change Management aktiv gestalten, 2. Aufl., Köln: Hermann Luchterhand.
- Covey, Steven (2005): Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, 31. Aufl., Offenbach: GABAL.
- Doppler, Klaus (2011): Der Change Manager - Sich selbst und andere verändern, 2. Aufl., Frankfurt/New York: Campus.
- Doppler, Klaus und Voigt, Bert (2012): Feel the Change - Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern, 1. Aufl., Frankfurt/New York: Campus.
- Faschingbauer, Michael (2010): Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, 2. Aufl., Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Ford, Jeffrey D. und Ford, Laurie W. (2009): Decoding Resistance to Change, in: Harvard Business Review, Jg. 87, Nr. 4, S. 99-103.
- Ford, Jeffrey D., Ford, Laurie W. und D'Amelio, Angelo (2008): Resistance to Change: The Rest of the Story, in: Academy of Management Review, Jg. 33, Nr. 2, S. 362-377.
- Grichnik, Dietmar und Gassmann, Oliver (2013): Das unternehmerische Unternehmen: Revitalisieren und Gestalten der Zukunft mit Effectuation – Navigieren und Kurshalten in stürmischen Zeiten, 1. Aufl., Heidelberg: Springer Gabler.
- Harris, Thomas A. (1975): Ich bin o.k., Du bist o.k.: Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu anderen verändern können. Eine Einführung in die Transaktionsanalyse, 47. Aufl., Reinbeck: Rowohlt Taschenbuchverlag.
- Hoverstadt, Patrick (2009): The Fractal Organisation: Creating Sustainable Organizations with the Viable System Model, 1. Aufl., Hoboken, NJ: Wiley.
- Ibold, Frank und Kühl, Stefan (2008): Wie führt man lateral in Veränderungsprozessen? Eine Anwendung des Konzepts, in: Arbeitspapier www.laterales-fuehren.de, S. 5.
- Königswieser, Roswitha und Hillebrand, Martin (2005): Einführung in die systemische Organisationsberatung, 1. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer.
- Kotter, John P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, in: Harvard Business Review, Jg. 5, S. 59-67.
- Kotter, John P. (2014): Accelerate, 1. Aufl., Watertown, MA: Harvard Business School Press.
- Kruse, Peter (2004): next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität, 1. Aufl., Offenbach: GABAL.
- Miron, Anca M. und Brehm, Jack W. (2006): Reactance Theory – 40 Years Later, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie, Jg. 37, Nr. 1, S. 9-18.
- Morgenthaler, Mathias (2014): Chef von Mitarbeiters Gnaden, [online] <http://www.tagesanzeiger.ch/blogs/blog-top6/Chef-von-Mitarbeiters-Gnaden/story/23237473> [15.01.2015]
- Martenstein, Harald (2011): Der Sog der Masse, in: Die Zeit, Jg. 46
- Pfläging, Niels (2014): Organisation für Komplexität: Wie Arbeit wieder lebendig wird - und Höchstleistung entsteht, 1. Aufl., Norderstedt: Books on Demand.
- Schlippe, Arist von und Schweitzer, Jochen (2007): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 10. Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmid, Bernd (2010): Schlüsselbegriffe am Institut für systemische Beratung, [online] <http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/content/view/75/129/> [15.01.2015].
- Wengel, Katja und Hipp, Joachim (2005): Innovationsbrücken für Change-Manager, in: Lernende Organisation – Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Jg. 28, S. 34-39.
- Willke, Helmut (2005): Systemtheorie II: Interventionstheorie, 4. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.

Veröffentlichungen der Autoren

- Sattler, Johannes, MacKenzie, Ben und Förster, Lars (2014): The Remake. Kurzfilmdreh als alternative Intervention zum Erleben und Bearbeiten von Teamdynamik, in: Mehlich, Patrick, Brandenburg, Torsten und Thielsch, Meinold (Hrsg.), Praxis der Wirtschaftspsychologie - Band III, 1. Aufl., Münster: MV-Wissenschaft, S. 179-196.
- Saller, Thomas; Sattler, Johannes und Förster, Lars (2011): Beraten, Trainieren, Coachen., 1. Aufl., Freiburg: Haufe.
- Sattler, Johannes; Förster, Lars; Saller, Thomas und Studer, Thomas (2011): Führen., 2. Aufl., Freiburg: Haufe.
- Studer, Thomas und Förster, Lars (2010): Nachhaltige Qualifizierung von Polizei-FKs, in: Innovative Verwaltung IV Special, o.Jg.
- Blickle, Gerhard; Diekmann, Corinna; Schneider, Paula B.; Kalthöfer, Yvonne und Summers, James K. (2012): When modesty wins: Impression management through modesty, political skill, and career success – a two-study investigation, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, Jg. 21, Nr. 6, S. 899-922.

Lars Förster

Lars Förster studierte an der Freien Universität Berlin sowie der Lincoln University in Neuseeland Betriebswirtschaftslehre (Fokusfächer: Organisation und Führung sowie Wirtschaftspsychologie). Er ist systemischer Berater, zertifiziert durch das Institut für systemische Beratung in Wiesloch, für das er seit 2012 auch selbst Berater ausbildet. Von 2004 bis 2011 arbeitete er bei der Kienbaum Management Consultants GmbH mit Führungskräften aller Ebenen, zuletzt als Experte für Führung und Change. Seit 2011 baut er gemeinsam mit Kollegen FÖRSTER UND NETZWERK auf: ein flexibles Beraternetzwerk, welches im Mai 2014 vom Wirtschaftsmagazin *brand eins* als eine der besten deutschen Beratungen im Themenfeld »Führung, Organisation und Personal« ausgezeichnet wurde. Wesentliche Arbeitsfelder sind Coachings, Moderationen und Prozessbegleitungen für Führungsteams in Veränderungsprozessen sowie Entwicklungsprogramme für Führungskräfte in einem breiten Spektrum unterschiedlicher Branchen (z. B. Automotive, Handel, Öffentlich-rechtlich, Technologie/Innovation, Transport) und Unternehmensgrößen (Start Up, Mittelstand, Konzerne).

Yvonne Kalthöfer

Yvonne Kalthöfer studiert in den letzten Zügen im Master Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Freien Universität Berlin. Ihre Masterarbeit erforscht Entscheidungsprozesse in Gruppen und wie diese konstruktiv gestaltet werden können. Ihren Bachelorabschluss in Psychologie erwarb sie an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn und publizierte dort zu dem Thema »Bescheidenheit als Impression Management Strategie«. Sie absolvierte das Junior Professional Curriculum für systemische Beratung des ISB Wiesloch und sammelte vielfältige Arbeitserfahrung durch Praktika im therapeutischen Bereich, in der Personalauswahl und bei einer internationalen Praktikantenorganisation. Derzeit absolviert sie im Rahmen ihres Studiums ein Praktikum bei Förster und Netzwerk. Für den Start ins Berufsleben plant sie in einer Beratung oder der Personalentwicklung einer Organisation ihre praktischen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen.



Von unseren Nachbarn lernen?

Eine Blaupause zur Evaluation der niederländischen Polizeireform



Gabriele Jacobs, P. Saskia Bayerl, Elisabeth Brein, Marja Flory (Rotterdam School of Management, Erasmus Universität)



Im Januar 2013 wurde in den Niederlanden die nationale Polizei eingeführt. Diese Reorganisation bedeutete die Reduktion von 26 lokalen Einheiten auf eine nationale Einheit – eine tiefgreifende und komplexe Veränderung, die verbunden war mit hohen Erwartungen hinsichtlich erhöhter Effizienz, höherer Bürgernähe und besserer Kooperation sowohl intern als auch mit externen Partnern. Die Veränderung war politisch nicht unumstritten, weshalb eine Evaluation der Polizeireform nach drei und nach fünf Jahren vorgesehen wurde. Diese Evaluation sollte unabhängig (d. h. von außerhalb der Polizei) und nach wissenschaftlichen Gesichtspunkten erfolgen. Der erste Schritt, um diese Evaluation zu ermöglichen, war die Erstellung eines Evaluationsplans, der als ›Blaupause‹ dienen sollte, um Veränderungen in der Effektivität und Effizienz, der Mitarbeiter- und Bürgerzufriedenheit sowohl aus einer polizeiinternen als auch polizeixternen Sicht im Sinne einer Multi-Stakeholder-Perspektive zu erfassen.



Evaluationen sind ein wichtiges Mittel, um die kurz-, mittel- und langfristige Wirkung von Organisationsveränderungen für individuelle Mitarbeiter und die Organisation zu erfassen – und gegebenenfalls in einem frühen Stadium gegensteuern zu können. Evaluationen sind deshalb nicht nur rückblickend wichtig, sondern können auch aktiv zur Steuerung von Veränderungen eingesetzt werden. Allerdings sind Evaluationen auch äußerst komplex, vor allem für Organisationen wie die Polizei, die mitten in einem politischen und gesellschaftlichen Spannungsfeld stehen und in ihrem Funktionieren von verschiedensten Gruppen und Interessen abhängig sind. Dies wirft die Frage auf, wie Evaluationen von solch umfassenden Veränderungsprozessen vorgenommen bzw. geplant werden können.

In diesem Beitrag stellen wir unsere Methode zur Entwicklung der ›Blaupause‹ für die Evaluation der niederländischen Polizeireform (Polizeigesetz 2012) vor. Ausgangsbasis war die Rekonstruktion der Verwaltungstheorie, die hinter der Polizeireform stand. Diese lieferte die (oft impliziten) Grundannahmen über Wirkungsweisen und

erwartete Effekte der Reform. Basierend auf dieser Rekonstruktion wurde dann das Spektrum von messbaren Indikatoren identifiziert, um sowohl in der Breite als auch in der Tiefe Aussagen über die tatsächlichen erwarteten wie unerwarteten Effekte machen zu können. Hierbei fokussieren wir nicht nur auf Endergebnisse, sondern auch bewusst auf die Erfassung von Implementierungs- und Prozessindikatoren. Die durch uns verwendete Methode ist neutral in dem Sinne, dass sie nicht länder- oder inhaltspezifisch ist. Sie kann dadurch als Beispiel oder methodische Vorlage für Evaluationsbemühungen bei vergleichbar komplexen Organisationsveränderungen dienen.

1. Einleitung

Die niederländische Polizei bekam 2005 von einer parlamentarisch eingesetzten Evaluationsgruppe ein schlechtes Zeugnis ausgestellt: Die Organisation sei zerstückelt, die interne Zusammenarbeit sei ungenügend, es bestehe keine Einheit, und es bestünden große Unterschiede in der Arbeitsweise und dem Aufgabenverständ-

nis zwischen den 26 verschiedenen Polizeieinheiten. Die Reaktion hierauf war die nahezu einmütige Entscheidung, dass eine umfassende Polizeireform mit diesen Missständen aufräumen müsse. Es müsse eine Polizei her, in der es eine klarere Einheit der Verwaltung und Führung gebe und in der es ein stärkeres Gleichgewicht zwischen nationalen, regionalen und lokalen Belangen gäbe. Es dauerte aufgrund politischer Wechsel, interner Diskussionen und alternativer Ansätze noch sieben Jahre bis zur Verabschiedung des neuen Polizeigesetzes in 2012. Im Januar 2013 wurde die nationale Polizei dann offiziell eingeführt.

Zum ersten Mal in der Geschichte der niederländischen Polizei gibt es nun eine zentrale Polizeiführung und die bis dahin bestehenden 26 Polizeieinheiten wurden zu zehn Einheiten zusammengefasst. Der leitende Gedanke ist dabei, dass durch eine zentrale Verwaltung effizienter und effektiver gearbeitet werden kann. Die hiermit intendierte Kostenersparnis soll zumindest teilweise in operative Tätigkeiten reinvestiert werden, etwa in eine verstärkte Professionalisierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder in eine stärkere lokale Verankerung der Polizei. Durch eine zentrale Verwaltung sollen die verschiedenen Polizeieinheiten insgesamt administrativ entlastet werden. Auch sollen Informationsprozesse zur effizienteren Kriminalitätsbekämpfung durch die zentrale Verwaltung besser koordiniert werden. Der Gesetzgeber hofft mit der Polizeireform die Probleme der Vergangenheit zu überwinden und eine höhere Einheitlichkeit und Harmonisierung von Strukturen und Prozessen innerhalb der Polizei zu ermöglichen. Auch sollen die verschiedenen »kleinen Königreiche« innerhalb der niederländischen Polizei durch die Reform aufgehoben werden.

Die Reform sollte über einen Zeitraum von drei Jahren implementiert werden. Im Jahr 2011 hatte der Minister dem Parlament eine dreiphasige Evaluation zugesagt. In der ersten Phase sollte die Blaupause der Evaluation formuliert werden, nach drei Jahren sollte ein Teil der Reform in einer Region im Osten des Landes (Oost-Niederland) evaluiert werden und nach fünf Jahren eine landesweite Evaluation stattfinden.

2. Die niederländische Polizeireform 2012 im Überblick

Die öffentliche Sicherheit verbessern und die Vergrößerung professioneller Spielräume – so lauteten die Hauptziele der Polizeireform 2012. Diese Ziele gründen sich auf drei strategische Überlegungen: 1. Einheit erreichen durch 2. eine zentrale Verwaltung und 3. eine bessere lokale Verankerung.

Der Gesetzgeber wollte, dass eine leistungsfähige Organisation der Polizei hinsichtlich Strukturen, Arbeitsprozessen und Systemen auch eine positive Veränderung von Kultur, Verhalten und Führung bewirken sollte. Einheitliche Prozesse und Protokolle sollten es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, mehr professionelle Eigenständigkeit zu entwickeln, während die Zentralisierung der Verwaltung bürokratische Prozesse verschlanken und die insgesamt ca. 63 000 Mitarbeiter von administrativen Aufgaben entlasten sollte. »Operative Führung«, d. h. die kompetente Unterstützung von Mitarbeitern durch ihre Führungskräfte in der tagtäglichen Arbeit sollte stimuliert und damit die Führungsspannen verkleinert werden.

Die Polizeireform besteht aus den folgenden Elementen:

- **Strukturreform:**
 - Es entsteht eine Nationale Polizei (Nationale Politie) als eigenständige Person des öffentlichen Rechts unter direkter Verantwortung des Ministeriums für Sicherheit und Justiz.
 - Die Nationale Polizei besteht aus zehn regionalen Einheiten und einer oder mehreren nationalen Einheiten mit operativen Aufgaben sowie einem landesweiten »Dienstleistungszentrum« mit administrativen und unterstützenden Aufgaben.
- **Neuordnung der hierarchischen Struktur:**
 - Es wird die Position einer Chefin bzw. eines Chefs der Nationalen Polizei geschaffen, die verantwortlich ist für die Führung und Verwaltung der Nationalen Polizei.
 - Der Minister für Sicherheit und Justiz bestimmt den Rahmen, innerhalb dessen die Chefin bzw. der Chef der

Evaluationen sind äußerst komplex, vor allem für Organisationen wie die Polizei, die mitten im politischen und gesellschaftlichen Spannungsfeld stehen und in ihrem Funktionieren von verschiedenen Gruppen und Interessen abhängig sind. Dies wirft die Frage auf, wie Evaluationen von solch umfassenden Veränderungsprozessen vorgenommen bzw. geplant werden können.

Nationalen Polizei seine/ihre Aufgaben wahrnehmen darf.

- Alle Polizeieinheiten sind hierarchisch dem Chef der Nationalen Polizei unterstellt, der wiederum dem Minister direkt unterstellt ist.
- Leitung auf regionalem und lokalem Niveau:
 - Der Bürgermeister und der Oberstaatsanwalt formulieren den strategischen Plan für die regionalen Einheiten, basierend auf den regionalen Lagebildern und polizeilichen Schwerpunkten.
 - Bei den regionalen strategischen Plänen werden die ministeriell definierten nationalen Prioritäten berücksichtigt.
 - Der Minister hat sich gegenüber dem Abgeordnetenhaus (Tweede Kamer), der Bürgermeister gegenüber dem Gemeinderat zu verantworten.

Die Polizei hat das Gewaltmonopol im Staat und bedarf deshalb ausführlicher demokratischer Kontrolle. Die Befehlsgewalt von Bürgermeister, Staatsanwaltschaft und Minister über die Polizei ist in der Polizeireform unverändert geblieben. Dennoch gibt es in der politischen und öffentlichen Diskussion die Sorge, dass die Rolle des Mi-

nisters zu stark wird. Seit der Reform ist der Innenminister sowohl für Justiz als auch Polizei verantwortlich. Das Abgeordnetenhaus kann den Minister direkt auf seine Verantwortung für die Polizei ansprechen.

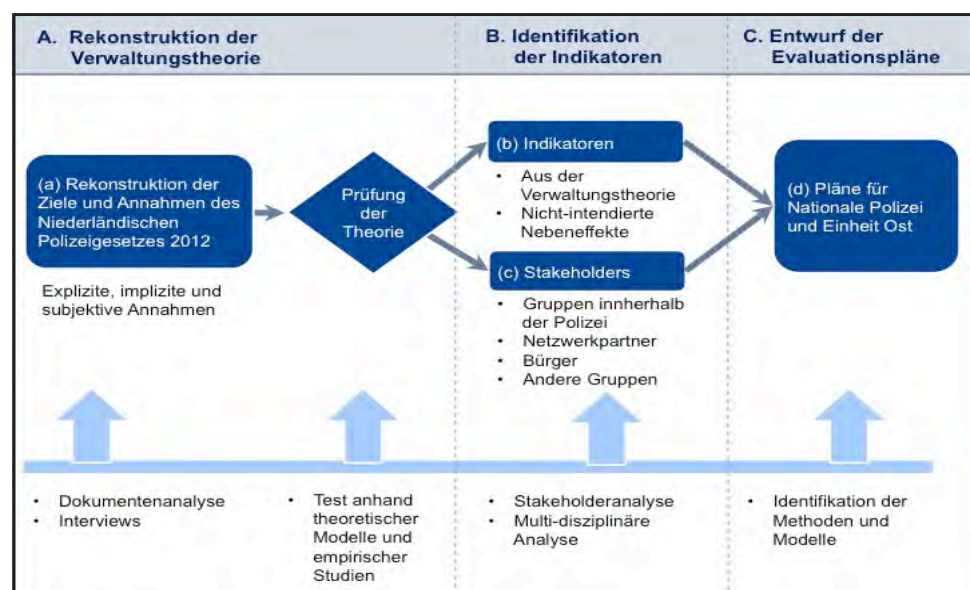
3. Die Entwicklung des Evaluationsplans in fünf methodischen Schritten

Im April 2014 wurden die Autoren zusammen mit anderen Kollegen der Erasmus Universität (Rotterdam) beauftragt, einen Plan für die Evaluation der Polizeireform 2012 zu entwickeln. Dieser Auftrag resultierte in einer ›Blaupause‹ (Erasmus Universität, 2014), die den Rahmen für die zwei zugesagten Evaluationen – zum einen der Nationalen Polizei landesweit nach fünf Jahren zum anderen der Teilevaluation in Oost-Niederland nach drei Jahren – beschreibt.

Die Entwicklung dieser Blaupause erfolgte in drei sequentiellen Schritten (vgl. Abb. 1):

- der Rekonstruktion der Verwaltungstheorie, also des konzeptionellen Ansatzes, der der Reform zugrunde lag
- der Identifikation relevanter Indikatoren und
- dem Entwurf der Evaluationspläne.

Abb. 1: Die Blaupause in drei methodischen Schritten



Vor dem Beginn der eigentlichen Arbeit war es nötig, unseren allgemeinen methodischen Ansatz zu klären. Unsere Wahl fiel auf einen »reflexiven« Ansatz unter Einsatz eines interdisziplinären Teams. Wie wir im nächsten Abschnitt kurz darlegen, bietet dieser Ansatz mehrere Vorteile bei der Betrachtung komplexer Organisationsveränderungen.

3.1. Reflexiv zum Ziel – Die Wahl eines methodischen Ansatzes

Unser Ansatz gründete sich auf die reflexive Methodologie von Alvesson und Skoldberg (2000). Dieser Ansatz bietet sich in besonderer Weise bei sehr komplexen, multiperspektivischen und multidisziplinären Fragestellungen an. Das reflexive Modell (Abb. 2) zeigt, wie wir Daten aus verschiedenen Quellen (Interviews, Dokumenten, Beobachtungen) triangulieren und anhand multidisziplinärer Perspektiven die Verwaltungstheorie rekonstruieren und testen. Ein besonderes Augenmerk liegt hier auf den ökonomischen, (macht-) politischen und sozialen Interessenlagen der verschiedenen Stakeholder, die in den Interviews und Dokumenten zu Wort kommen.

Dieser reflexiv-multidisziplinäre Ansatz führt zu einer Integration der verschiedenen Perspektiven und damit zu einem schlanke- ren Evaluationsmodell als ein additiv-mechanistischer Ansatz.

Das reflexive Modell besteht aus den folgenden Komponenten:

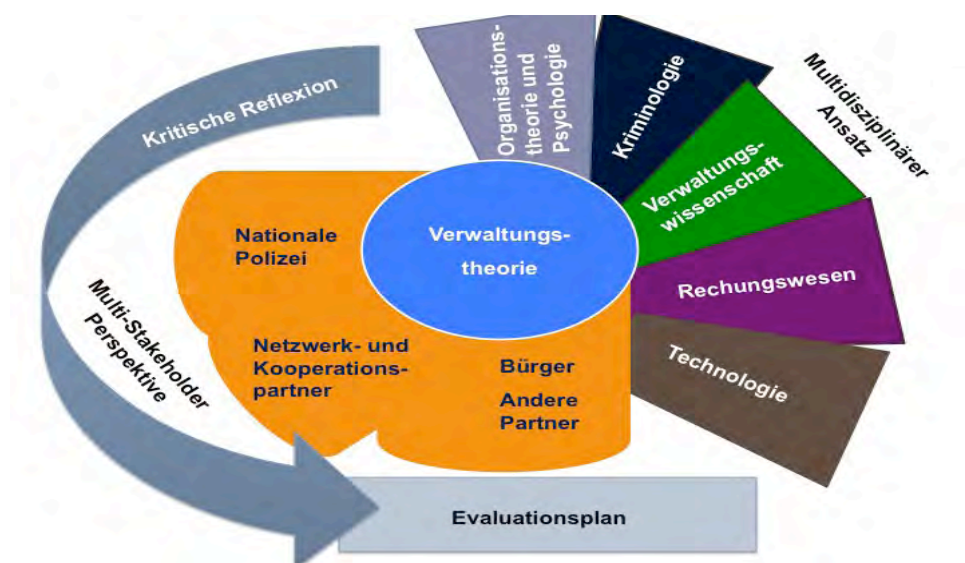
a) Rekonstruktion der Verwaltungstheorie

Bei der Rekonstruktion der Verwaltungstheorie werden die Ziele der Reform und deren Operationalisierung anhand von Inhaltsanalysen der relevanten Dokumente und Interviews identifiziert. Operationalisierung bedeutet, dass hierzu unmittelbar messbare Indikatoren identifiziert werden, um die Konzepte der Verwaltungstheorie zu messen. Auch wird beschrieben, wie sich die Konzepte zueinander verhalten. Dabei werden nicht nur explizit formulierte Annahmen betrachtet, sondern auch implizite Annahmen, d. h., solche, die nicht direkt dokumentiert oder ausgesprochen sind, aber dennoch bei der Entscheidung für die Einführung der Nationalen Polizei eine Rolle spielten.

b) Multi-Stakeholder Perspektive

Die Polizei steht im Spannungsfeld zahlreicher politischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Gruppierungen und Interessen, die zusammen Einfluss auf die Prioritäten, auf die Arbeitsweisen und die Effektivität von Polizeiarbeit haben. Diese Stakeholder-Gruppen haben je eigene Kriterien bei der Bewertung, was als »Erfolg« einer Polizeireform gelten darf. Es ist deshalb wichtig, diese »Multi-Stakeholder Perspektive« auch in

Abb. 2: Kernaspekte des reflexiven Ansatzes für die Erstellung des Evaluationsplans



Die Evaluation einer so komplexen Reform erfordert prinzipiell einen multidisziplinären Ansatz.

die Evaluationsplanung einfließen zu lassen, um zu vermeiden, dass das Ergebnis der Evaluation einseitig durch politische, polizeiliche, privatwirtschaftliche oder andere Interessen bestimmt wird. Bürgermeister, lokale Unternehmen, Sozialarbeiter oder Medien etwa werden sehr unterschiedliche Ansichten haben, was »gute Polizeiarbeit« ist. Durch eine umfassende Aufstellung von Interessengruppen wird es möglich, relevante Stakeholder-Perspektiven zu beschreiben und gegeneinander abzuwägen (z. B. Übereinstimmungen und Widersprüche in Bewertungen aufzuzeigen).

In unserer Analyse werden u. a. folgende Interessengruppen berücksichtigt:

- Polizei (lokale, regionale und nationale Ebene)
- Ministerium für Sicherheit und Justiz (als »Auftraggeber« für die Polizeireform)
- Polizeigewerkschaft
- Staatsanwaltschaft
- Koninklijke Marechaussee (niederländische Gendarmerie)
- Außerordentliche Ermittlungsbeamte (Buitengewoon opsporingsambtenaar, sog. BOAs: Gemeindeangestellte zur Unterstützung von Polizeiarbeit im öffentlichen Raum, jedoch ohne exekutiven Status und mit eingeschränkten Ermittlungsbefugnissen)
- Regionale und lokale Bürgermeister
- Sicherheitsregionen (in denen »first responder« und andere sicherheitsrelevante Organisationen zusammengefasst sind)
- Medien

Die Stakeholder-Analyse identifiziert und beschreibt Akteure, die eine aktive Rolle spielen bei der Polizeireform bzw. von ihr direkt betroffen sind. Dies sind nicht nur Polizeiorganisationen, sondern auch Netzwerkpartner oder politische Akteure. Neben dem Polizeichef, den Bürgermeistern und Bürgern wurde zum Beispiel auch die Staatsanwaltschaft ausdrücklich einbezogen, da sie ein unverzichtbares Glied in der Kette der Strafverfolgung darstellt. Die Evaluation hat auch zum Ziel, Informationen darüber zu bekommen, ob alle Akteure in der neuen Situation besser (zusammen) funktionieren können. Deshalb ist es rele-

vant, das gesamte Feld in den Blick zu nehmen. Natürlich ist es nicht möglich, alle Gruppierungen in eine Evaluation mit einzubeziehen. Von Bedeutung ist deshalb, eine bewusste Auswahl zu treffen und bei der Ergebnisinterpretation klar anzugeben, welche Perspektiven vertreten sind und welche Verzerrungen bzw. Auslassungen sich dadurch möglicherweise ergeben.

c) Multidisziplinärer Ansatz

Die Evaluation einer so komplexen Reform erfordert prinzipiell einen multidisziplinären Ansatz. Auf anderem Wege sind die komplexen Zusammenhänge einer Organisationsreform auf struktureller Ebene mit Effekten auf administrativer, finanzieller, kriminologischer und psychologischer Ebene nicht zu erfassen. Wir bezogen in unserer Evaluation deshalb sowohl Theorien als auch Methoden aus den Disziplinen öffentliche Verwaltung, Organisationswissenschaft, Psychologie, Betriebswirtschaft, Kriminologie und Buchhaltung (Accounting) ein. Dieser multidisziplinäre Ansatz ermöglicht es, Organisationsveränderungen in unterschiedlichen Bereichen gleichzeitig und im Zusammenhang zu evaluieren, und bietet somit die nötige solide Grundlage für das Erstellen eines Gesamtbildes erwarteter Wirkzusammenhänge und tatsächlicher Effekte. Von monodisziplinären Anstrengungen ist aus unserer Sicht abzuraten, zumindest wenn es um eine umfassende Evaluation von Veränderungen gehen soll.

3.2. Schritt 1: Die Rekonstruktion der Verwaltungstheorie

In der Evaluationsforschung besteht Konsens, dass ein Black-Box-Modell, in dem lediglich Effekte gemessen werden, ohne die Kausalzusammenhänge zu berücksichtigen, überholt ist (Astbury & Leeuw, 2010; Leeuw, 2003). Deshalb stellten wir an den Beginn unserer Entwicklung des Evaluationsplans die Rekonstruktion der Verwaltungstheorie, und basierend darauf die Beschreibung der impliziten und expliziten Wirkzusammenhänge.

Die Polizeireform ist in verschiedenen Dokumenten festgelegt worden. Den Rah-

men bietet das Polizeigesetz 2012 selbst. Zudem hat die Polizei in verschiedenen Dokumenten ausgeführt, wie die Reform umgesetzt werden soll. Diese Dokumente lieferten die Grundlage für die Rekonstruktion. Insgesamt unterzogen wir knapp 20 Dokumente einer systematischen (thematischen) Analyse. In dieser Analyse kodierten wir pro Text alle genannten Ziele der Reform auf operativer und strategischer Ebene sowie Aussagen, die beschrieben, wie strukturelle und prozedurale Veränderungen mit diesen Zielen verbunden sein sollen. Die Zusammenfassung dieser Analyse aller Texte ergab somit ein Bild zum Umfang der Reform und zu den Aspekten, auf die die Polizeireform Einfluss nehmen sollte. Allerdings war diese Analyse beschränkt auf die explizit formulierten Annahmen.

Um auch ein Bild von den impliziten Annahmen zu erhalten, führten wir Interviews mit 24 Interviewpartnern aus verschiedenen Kontexten hinsichtlich ihrer subjektiven Theorien zur Polizeireform. Die Interviews dauerten im Durchschnitt eineinhalb Stunden, in denen wir unsere Gesprächspartner zu verschiedenen Aspekten der Polizeiorganisation vor und nach der Reform befragten. Dabei wurde auch nach Erfolgsfaktoren der Evaluation (»Wie sieht eine ideale Evaluation aus?«) und nach möglichen positiven und negativen Nebeneffekten der

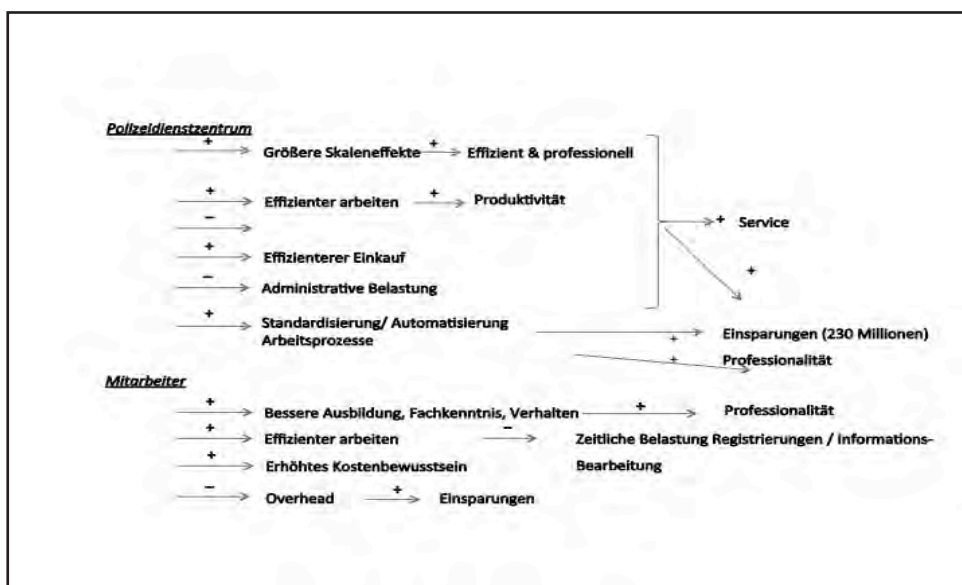
Reform und ihrer Implementation erfragt. Dieser zweite Schritt ergänzte die Rekonstruktion der Verwaltungstheorie um Annahmen, die zwar das Bild von der Reform und Erwartungen über deren Nutzen prägten, aber nicht konkret formuliert gewesen waren. Zudem fügte er eine explizite »Multi-Stakeholder Perspektive« hinzu, d. h. die Möglichkeit, Ziele und Wirkweisen verschiedenen Gruppen in und außerhalb der Polizei zuzuordnen bzw. Unterschiede in Schwerpunkten und Erwartungen zu identifizieren.

Insgesamt ließen sich die Ziele in fünf miteinander zusammenhängende thematische »Cluster« aufteilen (z. B. Personelle Reorganisation, Einrichtung eines Polizeidienste-Zentrums, ICT-Integration).

Das Ergebnis der Rekonstruktion der Verwaltungstheorie stellen wir beispielhaft an einem Unterziel der Polizeireform vor, nämlich der Einrichtung der zentralen administrativen Verwaltung, dem Polizeilichen Dienstleistungszentrum (PDC, politie dienst centrum).

Eine zentrale Verwaltung und Administration kann von Skaleneffekten profitieren. Wenn etwa die Beschaffung von Autos, Computer und Schutzwesten zentral ausgehandelt wird, kann Geld und Zeit gespart werden. Dabei besteht die Hoffnung, dass die internen Dienstleistungen an Professio-

Abb. 3: Rekonstruktion der Kausalzusammenhänge am Beispiel »Polizeiliches Dienstleistungszentrum«



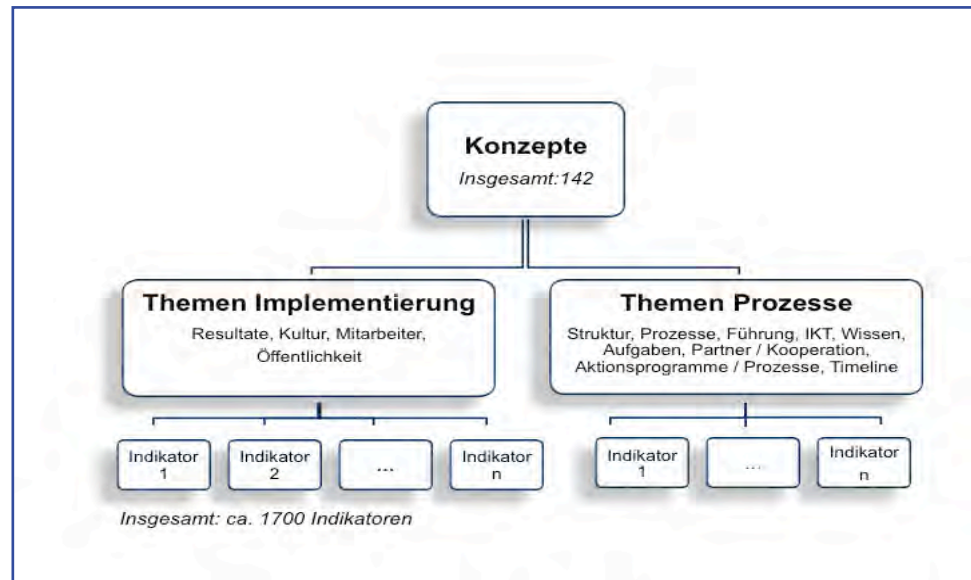


Abb. 4: Konzepte, Themen und Indikatoren

nalität gewinnen, da z. B. die Prozesse in der Personalverwaltung und -entwicklung effektiver und effizienter abgewickelt werden können, als wenn jede Einheit ihre eigene kleine Personalabteilung hat. Das Ergebnis der Analyse der impliziten und expliziten Kausalverbindungen zum Thema Polizeiliches Dienstleistungszentrum haben wir in Abb. 3 (s. S. 61) dargestellt.

3.3. Schritt 2: Identifikation der Indikatoren

Die im ersten Schritt identifizierten Ziele und Konzepte waren der Ausgangspunkt für die Identifikation der Indikatoren, mit denen die Effekte der Polizeireform erfasst werden können.

Den Wirkmodellen in den fünf Clustern lagen insgesamt 142 Konzepte zugrunde; im obigen Beispiel etwa »erhöhtes Kostenbewusstsein«, »Einsparungen«, »Professionalität« und »administrative Belastung«. Weitere Beispiele aus anderen Modellen sind »Einheit in Denken und Handeln«, »lokale Einbettung« oder »größere demokratische Verankerung«.

Die thematische Analyse dieser 142 Konzepte zeigte, dass sie sich in insgesamt 13 Themen unterteilen ließen. Auf der einen Seite standen Themen, die Effekte der Reform beschreiben, auf der anderen Seite Themen, die auf die konkrete Umsetzung der Reform eingehen (siehe Abb. 4). Effekte

betrafen die konkreten Resultate der Reform (z. B. »die Position der Kriminalitätsoffer verstärken«), die Organisationskultur (z. B. »soziale Nähe zwischen Polizeibeamten«), die Position der Mitarbeiter (z. B. »integro«, »muss sich mit der Polizei identifizieren können«) und die Position der Öffentlichkeit (z. B. »hohes Vertrauen in die Polizei«). Aspekte der Umsetzung betrafen die Struktur (z. B. »Abteilungstypen«), Prozesse (z. B. »Qualitätskriterien«), Führung (z. B. »Führungskräfte müssen für ihre Mitarbeiter sichtbar sein«), ICT (z. B. »Koninklijke Marchaussee und Polizei nutzen dieselbe Datenbank«), Wissen (z. B. »digitale Expertise«), Aufgaben (z. B. »Polizei überweist illegale Immigranten an die Staatsanwaltschaft«), Partner/Kooperation (z. B. »Verstärkung der Zusammenarbeit mit dem Jugendamt«), Aktionsprogramme (z. B. »wir unterstützen das Programm effizienter Einkauf, indem wir Controlling-Daten liefern«) und Zeitplanung (z. B. »bis Januar 2015 müssen alle Polizeibeamten eine neue Funktionsbeschreibung haben«).

In einem zweiten Analysedurchlauf der Dokumente und Interviews wurden Indikatoren für jedes dieser Konzepte identifiziert (z. B. »aktive Nutzung von sozialen Medien« oder »für nahezu alle Anzeigen ist die Anzeige über das Internet möglich« im Cluster ICT-Integration). Insgesamt lieferte dieser zweite Durchlauf 1763 Indikatoren.

Selbstverständlich sind nicht alle Indikatoren gleichermaßen geeignet für die Evaluation des Reformprozesses. Deshalb wurden die Indikatoren weiterhin hinsichtlich ihrer Qualität bzw. Eignung für die Evaluation bewertet.

Die Qualität der Indikatoren haben wir im Hinblick auf drei Dimensionen beschrieben:

a) Validität und Zuverlässigkeit

Indikatoren müssen valide und reliabel sein. Die Validität besagt, dass auch tatsächlich gemessen wird, was gemessen werden soll. Die Reliabilität bezieht sich auf die Stabilität der Messergebnisse. Dies bedeutet, dass für Messungen komplexer Konzepte wie etwa »Vertrauen in die Polizei« mehrere Perspektiven und Quellen berücksichtigt werden müssen, um zu einem validen und reliablen Resultat zu kommen.

b Funktionalität für die Evaluation

Ein zentrales Ziel der Reform ist es, die administrative und bürokratische Belastung der Polizei zu verringern. Dann wäre es selbstverständlich wenig hilfreich, wenn Polizeibeamte die eingesparte Zeit mit komplexen wissenschaftlichen Erhebungen verbrächten. Hohe Funktionalität heißt in diesem Kontext also: möglichst geringe zusätzliche Belastung der Organisation. Deshalb sollten möglichst Indikatoren aus bereits bestehenden Quellen und Untersuchungen verwendet werden. Hierfür wurde eine Übersicht bereits laufender oder geplanter Evaluationen aus dem ganzen Land (z. B. durch die Polizeiakademie, durch Universitäten oder

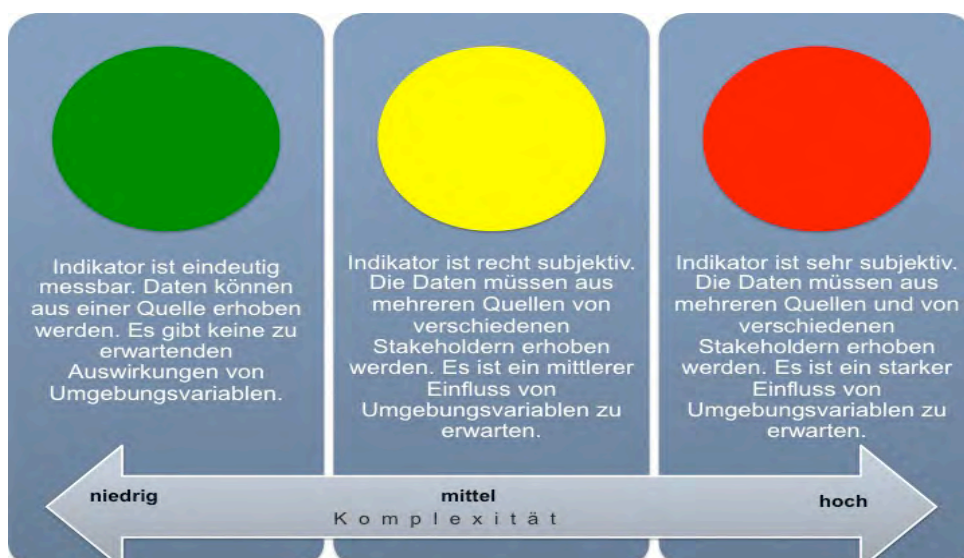
Beratungsfirmen) erstellt bzw. bestehende Controlling-Kennzahlen der Polizei und des Ministeriums mit einbezogen. Indikatoren, die auf diese Weise gemessen werden können, wurden als »funktionaler« gewertet als solche, für die zusätzliche Interviews, Beobachtungen oder Fragebogenerhebungen durchgeführt werden müssten.

c) Subjektivität

Eine Reihe von Indikatoren sind in ihrer Einschätzung recht subjektiv. Was bedeutet beispielsweise »bessere lokale Einbindung« oder »bessere Leistung bei der Kriminalitätsbekämpfung«? Solche Indikatoren werden vermutlich je nach Gruppe, die befragt wird, anders gewichtet und ausgefüllt. Andere Indikatoren sind »objektiver«, etwa die Anzahl der Fehlstunden oder Ausfallzeiten von Computersystemen. Subjektivität heißt natürlich nicht automatisch, dass ein Indikator nicht geeignet ist. Für manche Aspekte sind allein subjektive Indikatoren verwendbar (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit oder Führungsqualität). Dieses Kriterium gibt jedoch einen Hinweis darauf, dass die Messung und Interpretation des Indikators komplizierter ist und möglicherweise zusätzliche Expertise erfordert. Ein weiterer Aspekt ist hierbei das Ausmaß, in dem mehrere Perspektiven in die Bewertung einbezogen werden müssen.

Die Qualitätskriterien der Indikatoren haben wir in einer »Komplexitätsampel« zusammengefasst (Abb. 5). Wie bereits im Rahmen der Indikatoren angedeutet, ist ho-

Abb. 5: Komplexitätsampel der Indikatoren



Neben den geplanten Effekten haben Organisationsveränderungen auch ungeplante Effekte, also nicht-intendierte Nebeneffekte.

he bzw. niedrige Komplexität kein hinreichender Grund, einen bestimmten Indikator zu wählen bzw. abzulehnen. Die Wahl der Indikatoren richtet sich nach der Verwaltungstheorie. Die meisten Konzepte, die sich auf die Effekte der Reform beziehen, sind subjektiver Natur und deshalb sehr komplex. Die Messung von Konzepten wie »sichere Niederlande«, »bessere polizeiliche Leistungen«, »größeres Vertrauen in die Polizei« bedarf eines hohen Maßes an Triangulation, d. h. der Messung mit verschiedenen Methoden, also der Analyse objektiver Daten, aber auch der Daten aus Interviews und Fragebögen, Informationen aus Beobachtungen oder Angaben von Stakeholdern (Bürger, Media, usw.).

Viele Konzepte auf der Input-Seite können durch objektive Indikatoren gemessen werden (z. B. ist eine Abteilung wirklich eingerichtet worden? Ist das angestrebte Zahlenverhältnis zwischen Bürger und Polizeibeamten von 1:5000 tatsächlich erreicht? Gibt es regelmäßige Treffen zwischen Bürgermeister, Oberstaatsanwalt und Polizeichef?). Die meisten Indikatoren auf Seiten des Outputs (der Wirkungen) können jedoch nur mit Hilfe von subjektiven Aussagen erfasst werden.

3.4. Schritt 3: Herausarbeitung möglicher (nicht-intendierter) Nebeneffekte der Polizeireform

Neben den geplanten Effekten haben Organisationsveränderungen auch ungeplante Effekte, also nicht-intendierte Nebeneffekte. Nicht-intendierte Nebeneffekte können sowohl positiv als auch negativ sein (Collins, 1998; Sturdy & Grey, 2003). Ein positiver Nebeneffekt kann z. B. sein, dass angesichts der Flexibilität und Veränderungsbereitschaft im Rahmen der Reform das Vertrauen der Mitarbeiter in die Organisation steigt und sie das Gefühl haben, dass sich die Dinge positiv entwickeln. Ein negativer Nebeneffekt kann sein, dass genau diese Flexibilität und Veränderungsbereitschaft bei manchen Mitarbeitern Misstrauen hervorruft sowie das Gefühl, dass die Dinge schlechter werden und alles im Fluss ist.

Wir unterscheiden folgende Typen von Nebeneffekten:

- Nicht-intendierte Nebeneffekte als Folge einer inkohärenten oder unvollständigen Verwaltungstheorie
- Nicht-intendierte Nebeneffekte als Folge des Veränderungsprozesses selbst. So kann etwa das Ziel »professionale Resilienz von Mitarbeitern« Einfluss haben auf »Führung« (inwiefern verändert sich das Führungsbedürfnis von hoch-resilienten Mitarbeitern?). Oder, um ein anderes Beispiel zu nennen, kann sich die »hohe Bürgerpartizipation« auf andere Ziele, nämlich »Zufriedenheit der Kooperationspartner« oder »Kultur der Polizei« auswirken?
- Nicht-intendierte Nebeneffekte als Folge anderer und simultaner Veränderungsprozesse innerhalb der Polizei oder ihrer direkten Umgebung. Ein Beispiel ist die Reorganisation des Systems der Personalverwaltung und -entwicklung, die zeitgleich zur Einführung der Polizeireform erfolgt, aber offiziell nicht Teil davon ist. Es ist denkbar, dass Aspekte dieser Reorganisation die Polizeireform unterstützen oder aber ihr entgegenstehen, etwa was die Einführung bestimmter Hierarchieebenen und Führungsphilosophien betrifft.
- Nicht-intendierte Nebeneffekte als Folge von Veränderungen in der Umgebung der Polizei wie etwa dem Arbeitsmarkt, der politischen Machtverhältnisse oder dem Entstehen neuer Formen von Kriminalität.

Analog zur Implementationsphase der Nationalen Polizei wird es während der meisten Organisationsveränderungen und auch während der Evaluationsphase zusätzliche, parallel laufende Veränderungsprozesse geben. Solche parallelen Veränderungsprozesse müssen Teil eines Evaluationsplans sein, da sich deren Effekte gegenseitig bedingen und damit Auswirkungen auf die eigentlichen Ziele der primär zu evaluierenden Organisationsveränderung haben. Die gleichzeitige Erhebung ermöglicht es zumindest bis zu einem gewissen Grade, die Effekte gleichzeitiger Veränderungen individuell zu bestimmen bzw. einzuschätzen, inwiefern gegenseitige Einflüsse vorliegen mögen. Dies ermöglicht auch das gezielte

Steuern und Abgleichen paralleler Implementierungsstrategien, etwa in der organisationsinternen Kommunikation.

In unseren Dokumentenanalysen und Stakeholder-Interviews haben wir eine Reihe von potenziellen Nebeneffekten identifiziert, die in der Evaluation berücksichtigt werden müssen. Diese lassen sich unterteilen in kurzfristige und längerfristige Nebeneffekte.

Mögliche kurzfristige Nebeneffekte

1. Unruhe und Leistungsverluste durch parallel laufende Veränderungsprozesse

- a) Die Polizeireform ist ein sehr umfassendes Unternehmen mit sehr vielen parallel laufenden Ansätzen. Hierdurch wird viel interne Kapazität der Polizei absorbiert – Zeit und Energie, die während der Reorganisation nicht in die Kernaufgaben, nämlich in die Kriminalitätsprävention und bekämpfung, die Gefahrenabwehr und andere polizeiliche Aktivitäten fließen kann.
- b) Kosteneinsparungen werden oft erst nach einer langen und kostenintensiven Zeit der Implementierung bemerkbar. Außerdem ist mit Verzögerungen in der Implementierung zu rechnen, die zumindest kurzfristig eher zu höheren Ausgaben als zur Kostenersparnissen führen können.
- c) Zeitgleich mit der Polizeireform findet eine Reform der Personalverwaltung und -entwicklung statt. Sämtliche Funktionsbeschreibungen innerhalb der Polizei werden neu definiert. Dies kann zusätzliche Unruhe und Unsicherheit bei den Mitarbeitern zur Folge haben.
- d) Die Reform der Personalverwaltung und -entwicklung wirkt sich vor allem auf Führungskräfte aus. Eine Hierarchieebene wird entfernt und die Anzahl der Führungskräfte insgesamt reduziert. Dies bedeutet Unruhe und Sorgen vor allem für den Personenkreis, der die Implementierung der Gesamtreform der Polizei vorantreiben und sicherstellen muss – der mittleren und oberen Führungsebene.

2. Unklare Definition zentraler Konzepte

- a) Was genau bedeuten Konzepte wie »größerer professioneller Freiraum« oder »stärkere operative Führung«? Impliziert dies mehr oder weniger Regeln? Mehr oder we-

niger Korrekturen durch die Führungskräfte? Mehr oder weniger strategische und taktische Vorgaben? Diese Unschärfe in der Definition zentraler Konzepte kann zu widersprüchlichen Erwartungen und gegensätzlichen Veränderungsanstrengungen in verschiedenen Bereichen oder Ebenen der Organisation führen.

- b) Eine Reihe der Zielsetzungen sind weitgehend formfrei. So ist es etwa im Prinzip jedem Bürgermeister selbst überlassen, wie die Besprechungen zwischen Polizeichef, Staatsanwaltschaft und ihm/ihr aussehen. Hierdurch entstehen wiederum lokale Unterschiede, die zwar die lokale Einbettung fördern, einem zentralisierten Ansatz jedoch zuwiderlaufen.

Mögliche langfristige Nebeneffekte

1. Veränderte Position gegenüber Kooperationspartnern

- a) Eine zentrale Nationale Polizei kann zu einem günstigeren Machtgleichgewicht mit der Staatsanwaltschaft beitragen, die ebenfalls zentral organisiert ist. Auch kann die Polizeireform zu einer effizienteren Koordination zwischen Staatsanwaltschaft und Polizei führen.
- b) Die Aufgabenverteilungen zwischen der »Koninklijke Marechaussee« und der Polizei müssen neu abgestimmt und definiert werden. An eine zentral organisierte Polizei werden andere Erwartungen herangetragen als an eine dezentral organisierte Polizei. Dies gilt auch für andere Kooperationspartner, wie zum Beispiel für Gemeinden und Jugendämter.
- c) Die Einkaufsposition der Polizei kann zu Veränderungen auf dem niederländischen Markt führen. Mit der stärkeren finanziellen Machtposition gehen auch eine größere Verantwortung und ein erhöhtes Korruptionsrisiko einher.
- d) Ein zentrales IT-System kann eine Monopolsituation des IT-Lieferanten mit sich bringen, was mittel- und langfristig zu veralteten Lösungen führen kann.

2. Spannung zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung

- a) Es werden Spannungen erwartet zwischen national und lokal aufgestellten Prioritäten.

In unseren Dokumentenanalysen und Stakeholder-Interviews haben wir eine Reihe von potenziellen Nebeneffekten identifiziert, die in der Evaluation berücksichtigt werden müssen.

Organisationen sind für das Management niemals vollständig transparent und demnach auch nur bedingt vorhersehbar und steuerbar. Entsprechend kann auch keine Verwaltungstheorie eine Reorganisation vollständig abbilden und vorhersagen.

- b) Der Minister trägt die politische Endverantwortung, während die nationale Polizei eine eigenständige Person des öffentlichen Rechts ist und der Polizeichef der Polizei vorsteht. Dies kann zu Spannungen hinsichtlich der Führungsverantwortung und Entscheidungsmacht führen.
- c) Die Nationale Polizei ist hierarchisch organisiert. Gleichzeitig soll die lokale Verankerung verstärkt werden. Es ist nicht klar, wie diese beiden Gegenpole in Einklang gebracht werden können.

Diese möglichen Nebeneffekte wurden explizit als Teil des Evaluationsplans aufgenommen. Dies erleichtert es, unerwartete positive wie negative Entwicklungen besser im Auge zu behalten bzw. allen Akteuren die Wahrscheinlichkeit von unerwarteten, kurz- oder längerfristigen Effekten bewusster zu machen. Evaluationen, die lediglich beschränkt bleiben auf die erwarteten Effekte, haben Schwierigkeiten, unerwartete Effekte zu erklären – oder schlicht nur zu entdecken. Deshalb ist das Durchdenken und Beschreiben von Nebeneffekten ein wichtiges Instrument in der Evaluationsplanung, um diese flexibel und realistisch zu halten.

3.5. Schritt 4: Was eine Verwaltungstheorie nicht lösen kann – Herausarbeitung von Spannungsfeldern, Komplexitäten und Paradoxen

Organisationsveränderungen sind ein heißes Thema in der Managementliteratur. Veränderungsprozesse werden als machbar beschrieben, der Trick sei »nur« ein kluges Projektmanagement. So empfiehlt etwa Kotter (1995), ein Gefühl der Dringlichkeit zu vermitteln, das Tempo hoch zu halten und charismatische Führungskräfte an die Spitze des Veränderungsprozesses zu setzen. Trotz der vielen breit publizierten Tipps und Tricks und der großen Bereitschaft des Topmanagements, Veränderungsprozesse zu initiieren, bleiben die Erfolgszahlen ernüchternd. Veränderungsprozesse dauern meist länger als geplant, lassen sich zu einem geringeren Ausmaß verwirklichen als gehofft und sind teurer als ursprünglich angenommen (Jacobs, van Witteloostuijn und Christe-Zeyse, 2013).

Was ist die Ursache? Die Antwort aus der Organisationsforschung lautet, dass Organisationen sich nun mal deutlich weniger steuern lassen, als wir gerne glauben möchten (March, 1981). Die Abläufe der tagtäglichen Arbeit lassen sich in keiner Organisation ganz genau beschreiben und festlegen, jeder Arbeitnehmer definiert einen bestimmten Teil seiner Arbeit selbst. Dies bedeutet, dass Organisationen für das Management niemals vollständig transparent und demnach auch nur bedingt vorhersehbar und steuerbar sind. Entsprechend kann auch keine Verwaltungstheorie eine Reorganisation vollständig abbilden und vorhersagen. Lokale Lösungen für unvorhergesehene Problemsituation sind Voraussetzung zum Funktionieren einer Organisation. Veränderungsprojekte können also immer nur tastend und stückweise implementiert werden. Sie sind eine komplexe Reise, zu deren Gelingen die internen und externen Stakeholder gemeinsam beitragen.

Interne Spannungen gehören zu jeder Organisation und sicher zu einer komplexen, bürokratischen Organisation wie der Polizei (Gibson und Birkinshaw, 2004). Beispiele bekannter Spannungsfelder sind die zwischen Kollaboration und Kontrolle, Individuum und Kollektiv oder Einheitlichkeit und Effizienz. Eine übliche Einteilung von Spannungsfeldern (Smith und Lewis, 2011) ist die folgende:

- **Lernen (Wissen):** Spannungen rund um das Lernen werden vor allem in sich verändernden Systemen deutlich. Lernen bedeutet auf bestehendem Wissen aufzubauen, aber auch die Zerstörung des Alten, um etwas Neues zu schaffen.
- **Zugehörigkeit (Identität, zwischenmenschliche Beziehungen):** Komplexität und Pluralität kennzeichnen Spannungen im Zusammenhang mit Bedingungen des Dazugehörens, unterschiedlichen Werten und Normen in der Organisation, aber auch widersprüchliche Aufgaben und Ziele kennzeichnen diese Spannungen.
- **Organisieren (Prozesse):** Komplexe Systeme entwickeln unterschiedliche Strukturen und Prozesse, um Ergebnisse zu erzielen. Solche Spannungsfelder

im Bereich von Strukturen und Prozessen sind etwa Zusammenarbeit vs. Wettbewerb, Empowerment vs. Autorität, Routinen vs. Innovation oder Kontrolle vs. Flexibilität.

- **Leistung (Ziele):** Spannungen rund um die Leistungserwartungen der verschiedenen Interessengruppen führen zu widersprüchlichen Strategien und Zielen. Interne und externe Stakeholder haben unterschiedliche Bedürfnisse und Definitionen von Erfolg.

Stabile Organisationen zeichnen sich durch eine gelungene Balance im Umgang mit ihren inneren Spannungen und scheinbaren Paradoxen aus. Hierdurch können sie sich flexibel auf komplexe Anforderungen einstellen. Veränderungsprozesse lenken den Blick auf die Organisation an sich; es wird über Ziele und Werte nachgedacht, mit Kollegen über Prozesse diskutiert, unterschiedliches Führungsverhalten verglichen und über die eigene Rolle in der Organisation nachgedacht. Hierdurch werden die im Arbeitsalltag impliziten Spannungsfelder plötzlich sichtbar und – oft schmerzlich – bewusst. (Lüscher und Lewis, 2008). Die pointierte Kommunikation von Veränderungszielen berücksichtigt meist nur einen Ausschnitt der gesamten Komplexität der Organisation. Ein solch deutlicher Fokus ist kurzfristig von Vorteil, kann aber Widerstand hervorrufen, da Vertreter anderer Aspekte der Organisation sich übergangen fühlen, und in der Tat mittel- und langfristig dazu führen, dass die verschiedenen alternativen Modelle und Aspekte, die auch zur Organisation gehören, nicht mehr zu ihrem Recht kommen.

Bei der Rekonstruktion der Verwaltungstheorie haben wir die internen Spannungsfelder in besonderer Weise in den Blick genommen. Es ging uns darum, die Spannungen, die deshalb auftreten, weil bestimmte Aspekte im Rahmen der Implementierung Vorrang bekommen, von solchen zu unterscheiden, die strukturell Bestandteil der Verwaltungstheorie sind.

Neben Schritt 4 (Herausarbeitung möglicher Nebeneffekte) ist dieser Schritt wichtig, um inhärente Konfliktfelder zu identifizieren, die sich auf die Ergebnisse und die Durch-

führung der Evaluation auswirken können. Dieser Schritt liefert Einsichten zur ›Machbarkeit‹ der angenommenen Wirkzusammenhänge und Ziele bzw. zeigt auf, wo Ideen über die Wirkung der Organisationsveränderung eventuell inkohärent sind. Das Wissen über solche Inkohärenzen erlaubt strategische Entscheidungen bei der Wahl von Evaluationsschwerpunkten und -indikatoren sowie bei der Kommunikation von Ergebnissen und dem Umgang mit Erwartungen von Managern und Mitarbeitern.

In unserem Falle beinhaltet die Verwaltungstheorie drei primäre Spannungsfelder. Im Folgenden stellen wir diese beispielhaft vor.

1. Spannungen zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung: Das Gleichgewicht zwischen zentrifugalen und zentripetalen Kräften

Die Verwaltungstheorie zur Nationalen Polizei setzt Nachdruck sowohl auf Zentralisierung als auch Dezentralisierung. Diese beiden Schwerpunkte bzw. Ziele stehen in einem Spannungsfeld zueinander. Eine zu starke Betonung der Zentralisierung kann zu übermäßiger Uniformität führen, während eine zu starke Betonung der Dezentralisierung eine Fragmentierung polizeilicher Aktivitäten und mangelnde interne Konsistenz zur Folge haben kann. Die Grundannahme der niederländischen Polizeireform war, dass beide Pole in eine Balance gebracht werden. Diese Grundannahme ist im Einklang mit modernen Managementtheorien (Sheremata, 2000), die unterstreichen, dass es stabilen Organisationen gelingen muss, ein Gleichgewicht zwischen zentrifugalen und zentripetalen Kräften zu finden.

Zentrifugale Kräfte stehen für die Diversität von Ideen, Perspektiven, Wissen und Information innerhalb der Organisation. Innerhalb der niederländischen Polizeireform repräsentiert die lokale Einbettung der Polizeiprozesse diese zentrifugalen Kräfte. Zentripetale Kräfte stehen für Integration und verbindliche Strukturen und Prozesse, die die Organisation zusammenhalten. Die Zentralisierung der Nationalen Polizei repräsentiert diese Seite der Balance. Zentrifugale Kräfte generieren Ideen, Informationen, spüren Umgebungsveränderungen auf

Stabile Organisationen zeichnen sich durch eine gelungene Balance im Umgang mit ihren inneren Spannungen und scheinbaren Paradoxen aus.



Abb. 6: Zentripetale und zentrifugale Kräfte als Spannungsfelder in der Verwaltungstheorie zur niederländischen Polizeireform

und geben neue Impulse, zentripetale Kräfte integrieren diese (Abb. 6).

Es fällt in den Dokumenten zur Polizeireform auf, dass die Prozesse zur Zentralisierung deutlich stärker entwickelt sind als die Ideen zur Dezentralisierung und lokalen Einbettung der Polizei. Die lokale Einbettung und die Rolle des professionellen Spielraums der Polizei werden eher als zweitrangig und vor allem als Kulturphänomen betrachtet. Hier besteht die Gefahr eines Ungleichgewichts sowohl in der Ausführung der Reform als auch in der Innen- und Außenwahrnehmung der Polizei. Wenn Polizeibeamte den Eindruck bekommen, dass Freiheit und Eigenverantwortung beschnitten wird zu Gunsten einer starken hierarchischen Orientierung, kann dies zu Widerständen bei der Implementierung, aber auch zu Unsicherheit hinsichtlich der zentralen Werte und der Balance zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung führen.

2. Spannungen in der Konzeptualisierung von Führung

Die Nationale Polizei ist eine komplexe, bürokratische Organisation, die zuverlässig und stabil, aber auch innovativ, adaptiv und lernend auf ihre Umgebung reagieren muss.

Organisationen dieses Typus benötigen drei Funktionen von Führung: a) die administrative Funktion, die auf bürokratische, formale Aspekte gerichtet ist, b) die adaptive Funktion, die auf informelle Prozesse, Interaktionen und lokale Lösungen gerichtet ist, und c) die unterstützende Funktion, die die administrative und adaptive Funktion miteinander verbindet (Uhl-Bien und Marion, 2009).

Die Dokumente zur Polizeireform beschreiben ausführlich sowohl die administrative als auch die adaptive Funktion, allerdings wird wenig bis gar nicht über die verbindende, unterstützende Funktion nachgedacht. Dies ist eine potenzielle Schwäche der Verwaltungstheorie, denn wenn die administrative Funktion im Zusammenhang mit der Zentralisierung Übergewicht bekommt gegenüber der adaptiven Funktion und nicht gut mit ihr verbunden ist, kann dies zur Konsequenz haben, dass die innovativen Elemente und die lokale Flexibilität, die die Polizei zum Funktionieren braucht, zu wenig Raum bekommen.

Nicht nur die Rolle der Führung, sondern auch die anvisierten Führungsstile stehen in einem Spannungsfeld zueinander. Auf der einen Seite stehen die Zentralisierung und eine deutliche Orientierung hin zu ei-

nem hierarchischen Führungsstil. Auf der anderen Seite wird die »operative Führung« als nicht-hierarchischer Führungsstil propagiert. Die ideale operative Führungsperson weiß genau, was ihre Mitarbeiter bewegt und bringt ihnen viel Vertrauen entgegen, sodass diese ihren professionellen Spielraum maximal nutzen können. Einerseits gibt es einen Polizeichef an der Spitze, der Uniformität und Zentralisierung symbolisiert und eine Vielzahl an Entscheidungsbefugnissen hat, andererseits sollen die Führungskräfte innerhalb der Organisation das Führungskonzept als Primus-inter-Pares leben, Mitarbeiter in ihrer Professionalität unterstützen und lokale Lösungen und Eigenverantwortung entwickeln. Die Verwaltungstheorie bietet keine Antwort auf diese widersprüchlichen Erwartungen an das Führungsverhalten.

3. Spannungen zwischen Professionalisierung und Zentralisierung

Ein Kernthema der Polizeireform ist neben der Zentralisierung die Professionalität der Polizei. Das Idealbild ist eine sehr stark entwickelte professionelle Identität, die Einheit im internen Handeln und Auftritt nach außen garantiert, aber auch auf Selbstständigkeit und proaktives Problemlösen gerichtet ist. In der Verwaltungstheorie wird ausführlich beschrieben, wie diese professionellen Polizeibeamten handeln: Sie sind in der Lage, komplexe Probleme eigenständig zu lösen und bedürfen relativ wenig externer Kontrolle und Führung; ihre professionelle Haltung ist ihr eigenes Leitbild. Dieses Idealbild der Polizeireform steht im Einklang mit der traditionellen Forschung zur Professionalisierung. Idealerweise kommen professionelle Organisationen ohne hierarchische Formen der Kontrolle aus. Kontrolle findet vor allem informell statt im interkollegialen Diskurs (Freidson, 1984). Auch die jüngere Forschung zeigt, dass eine starke professionelle Identität Voraussetzung ist für die berufliche Stabilität und Resilienz von Mitarbeitern (Pratt, Rockmann & Kaufmann, 2006).

Ein Spannungsfeld tut sich jedoch dadurch auf, dass Polizeiorganisationen nicht rein professionelle Organisationen sind, sondern auch bürokratische Elemente ha-

ben, in denen stark kodifizierte Regeln, die einer externen Kontrolle unterworfen sind, eine zentrale Rolle spielen. In Zeiten von Budgetkürzungen kommt auch den administrativen Elementen besondere Bedeutung zu, wie an vielen Aspekten der Polizeireform zu sehen ist. Die Organisation muss ihren Aufgaben effizienter und kostengünstiger nachkommen. Diese professionellen, bürokratischen und administrativen Elemente von Polizeiorganisationen stehen in einem inhärenten Spannungsverhältnis zueinander (Jacobs, Christe-Zeyse, Keegan und Polos, 2008). Mitarbeiter mit einer starken professionellen Orientierung erfahren die administrative und bürokratische Kontrolle ihrer professionellen Handlungen als sachlich nicht zu rechtfertigende Einschränkung oder gar als Zumutung. Bürokratische Regelungen und Beanstandungen oder Berichtserfordernisse wie etwa im Zusammenhang mit Controlling-Instrumenten werden schnell als Ausdruck des Misstrauens der Organisation gegenüber den eigenen Mitarbeitern wahrgenommen (Sorensen und Sorensen, 1974). Die starke Identifikation mit der Organisation Polizei ist die Voraussetzung, dass die Mitarbeiter ihre eigene professionelle Identität nicht als im Widerspruch mit den notwendigen administrativen und bürokratischen Elementen ihrer Polizei erfahren. Die Verwaltungstheorie ist noch relativ schwach entwickelt im Bereich dieser Notwendigkeit der organisationalen Identifikation. Nur wenn es gelingt, diese umfassend zu ermöglichen, kann es gelingen, dass die verschiedenen Elemente der Organisation in eine positive und stabile Balance gebracht werden (Hekman, Streensma, Bigley & Hereford, 2009).

Das Aufzeigen dieser Spannungsfelder in der Verwaltungstheorie selbst macht die Schwierigkeiten deutlich, die das Aufstellen eines in sich schlüssigen, kohärenten Evaluationsplans mit sich bringen kann. Wenn schon die der Organisationsveränderung zugrundeliegenden Annahmen Widersprüche und Paradoxien umfassen, wird auch die Evaluation selbst vermutlich unter diesen widersprüchlichen Erwartungen und Annahmen leiden. Ohne ein klares Verständnis solcher unterschweligen Widersprüche werden Evaluationsbemü-

Ein Kernthema der Polizeireform ist neben der Zentralisierung die Professionalität der Polizei. Das Idealbild ist eine sehr stark entwickelte professionelle Identität, die Einheit im internen Handeln und Auftritt nach außen garantiert, aber auch auf Selbstständigkeit und proaktives Problemlösen gerichtet ist.

hungen mit hoher Wahrscheinlichkeit Ergebnisse liefern, die von der einen oder der anderen Gruppe als enttäuschend oder unplausibel gesehen werden. Das Herausarbeiten von Spannungen und Paradoxien macht es, ähnlich wie der explizite Einbezug eventueller Nebeneffekte, immerhin möglich, die gegensätzlichen Effekt- und Wirkungserwartungen explizit zu benennen. Deren Testung kann dann auch im Evaluationsplan ein Bestandteil der Evaluation selbst werden.

3.6. Schritt 5: Erstellung der »Blaupause«

Häufig ist die Evaluation von Organisationsveränderungen allein gerichtet auf die Messung von Effekten, d. h., ob die angestrebten Ziele erreicht wurden oder in welchem Ausmaß dies der Fall ist. Dies ist jedoch eine recht eingeschränkte Sichtweise, die der Form der Implementierung und dem Reformprozess an sich keinerlei Bedeutung zumisst. Dies ist, wie Studien aus der Veränderungsforschung zeigen, hochproblematisch, da Entscheidungen über die Art und Weise der Einführung von Veränderungen (z. B. die Art der Kommunikation oder das Ausmaß des Mitspracherechts von Mitarbeitern) durchaus großen Einfluss auf den Verlauf und das Endergebnis haben können (Jacobs et al. 2013).

Aus diesem Grund regen wir an, dass Evaluationsplanungen sich auch gezielt mit solchen Prozess- und Implementierungsaspekten befassen. In unserem Projekt zur Evaluation der niederländischen Polizeireform hatten wir dementsprechend drei Schwerpunkte vorgesehen

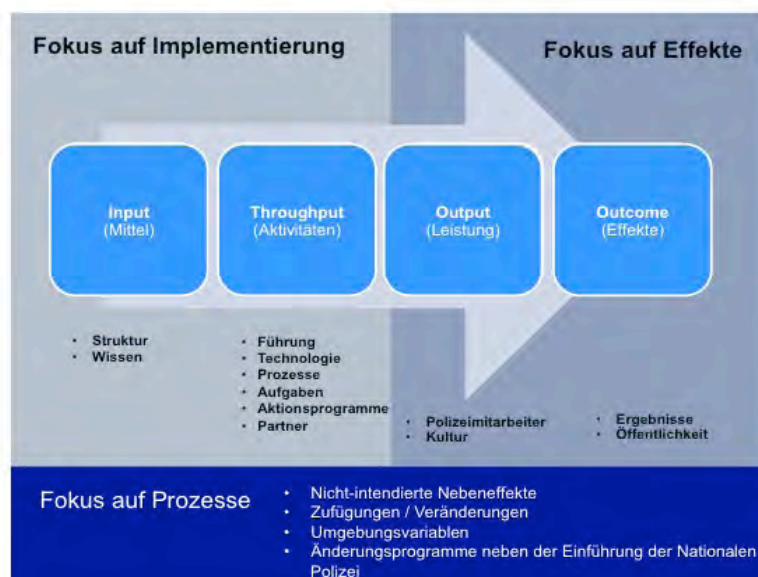
a) *Ergebnis- und Wirkungsmessung*: Diese umfasst alle Output- und Outcome-Variablen der Reform, also Aspekte, die Resultate, Kultur- und Verhaltensaspekte oder Wirkungen auf die Umgebung betreffen.

b) *Implementationsmessung*: Dies betrifft alle Input- und Throughput-Variablen der Reform, also Aspekte, die die Entwicklung der Nationalen Polizei beschreiben wie Struktur, Prozesse, Aufgabenbeschreibungen, ICT-Prozeduren.

c) *Prozessmessung*: Dies betrifft die sozialen und dynamischen Faktoren der Organisationsveränderung und der Nationalen Polizei, so wie die nicht-intendierten Nebeneffekte, die Veränderungen und Anpassungen der Verwaltungstheorie, die Umgebungsvariablen und die Veränderungsprozesse, die parallel zur Polizeireform laufen.

In Abb. 7 fassen wir die drei Schwerpunkte der Evaluation mit den entsprechenden Themen zusammen. Die insgesamt 13 Themen (siehe 4.2) haben wir den Kategorien Mittel, Aktivitäten, Leistungen und Wirkungen zugewiesen.

Abb. 7: Die drei Schwerpunkte des Evaluationsplans



Die Ergebnis- und Wirkungsevaluation ist der wichtigste Aspekt des Evaluationsplans, schließlich wurde die Nationale Polizei eingeführt, um bestimmte Ergebnisse und Wirkungen zu erreichen. Die Implementations-evaluation ist vor allem dann wichtig, wenn es um zentrale Elemente der Nationalen Polizei geht wie etwa die Einrichtung des Polizeilichen Dienstleistungszentrums oder um Aspekte, die von politischer Bedeutung sind wie etwa die Abstimmungsprozesse zwischen Bürgermeister, Polizeichef und Minister. Auch kommt der Implementations-evaluation eine besondere Rolle zu, wenn Wirkungen nicht erreicht wurden. In diesen Fällen muss überprüft werden, ob die Implementation der Nationalen Polizei überhaupt in vollem Umfang stattgefunden hat.

Die Prozessevaluation hat verschiedene Funktionen. Zum einen spielt sie eine Rolle, wenn Effekte nicht erreicht wurden; hier können dann aus einer Prozessperspektive dynamische Aspekte wie nicht-intendierte Nebeneffekte oder sich veränderte Umgebungsvariablen beschrieben werden. Vor allem kann eine Prozessevaluation relevante Managementinformationen während der Implementationsphase liefern. Spannungsfelder können analysiert, Anpassungsprozesse der Organisation und Nebeneffekte aufgespürt und – wenn notwendig – integriert oder Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Mit der Kombination aus diesen drei Schwerpunkten kann die Evaluation flexibel auf Umgebungsveränderungen reagieren. Wir verstehen unseren Ansatz als eine Art Baukasten, aus dem je nach Informationsbedarf das entsprechende Modul gewählt werden kann. Wer sich lediglich für die Wirkungen interessiert, kann sich auf diese Messungen konzentrieren. So haben wir in unserem Evaluationsplan beispielsweise 248 Indikatoren identifiziert, die Wirkungen (z. B. Sicherheit, bessere Polizeileistung oder höheres Vertrauen von Bürgern in die Polizei, usw.) messen können.

Wenn Interesse an der Frage besteht, ob die Polizeireform so wie geplant durchgeführt wurde, kann man sich aus dem Modul Implementationsevaluation bedienen. Wer Interesse hat an Nebeneffekten, an der Wirkungen von parallel laufenden Prozessen

oder auch an Kausalbeziehungen zwischen der Implementation und den erzielten Wirkungen, für den ist die Prozessevaluation das Verfahren der Wahl. Auch wird die Prozessmessung eingesetzt, um die Validität der Indikatoren komplexer Konzepte in der Wirkungsmessung zu erhöhen. Konzepte wie »Sicherheit«, »Vertrauen« oder »gute Kooperation« müssen aus verschiedenen Blickwinkeln und mit verschiedenen Quellen gemessen werden. Hier bedarf es auch theoretischer Konzepte, um Zusammenhänge und Einflussfaktoren zu beschreiben.

4. Fazit: Was kann man von den Nachbarn lernen?

Die niederländische Polizeireform ist sehr komplex und überaus ambitioniert. Die Integration von 63.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und 25 Polizeieinheiten unter einem Chef, eine Verwaltungstheorie mit 142 Konzepten und insgesamt über 1700 Indikatoren: Dies sind Zahlen, die einen blass werden lassen. Kann so etwas überhaupt funktionieren? Im Prinzip waren sich alle einig, dass eine Reform durchgeführt werden muss. In einem Land, das so groß ist wie Nordrhein-Westfalen, 25 autonome Polizeieinheiten vorzuhalten, erscheint nicht sinnvoll. Auch besteht Konsens, dass angesichts komplexer und international agierender Kriminalität effizientere, klarere und kürzere Informationswege geschaffen werden müssen. Viele Aspekte der Polizeireform sind zukunftsgerichtet und stoßen sowohl bei der Bevölkerung als auch bei der Polizei auf viel Sympathie. Ja, es ist sinnvoll, Autos aus einer Hand einzukaufen. Ja, es ist sinnvoll, Polizeiprozesse vor Ort in Basisteams zu bündeln, damit die Stadtbezirkspolizisten wissen, wer in ihrem Viertel gestern Nacht verhaftet wurde, und sie relevante Informationen an die Kollegen von der Kripo geben können. Ja, es ist sinnvoll, polizeiliche Prozesse mit Kooperationspartnern, die die lokale Umgebung gut kennen, vor Ort zu verankern und gleichzeitig auf nationalem Niveau für Informationsaustausch und einheitliche Prozesse zu sorgen.

Und trotzdem: Jeder, der ein solches Vorhaben beginnt, muss sich über die giganti-

Wir verstehen unseren Ansatz als eine Art Baukasten, aus dem je nach Informationsbedarf das entsprechende Modul gewählt werden kann.

Etwas, was wir als – teils deutsches – Autorenteam von unseren niederländischen Kollegen sicher gelernt haben, ist der Mut zur Veränderung und die Bereitschaft, diese Veränderung als einen gemeinsamen Lernprozess zu sehen.

schen Kosten und Risiken im Klaren sein. Veränderungsprozesse bedeuten Unsicherheit, Leistungsverlust und Frustration. Ein solcher Veränderungsprozess bleibt sehr lange im Gedächtnis der Organisation. Man muss sich sehr sicher sein, dass man diese Reform wirklich braucht, denn es dauert lange, bis die Energie für eine neue Reform wieder mobilisiert werden kann.

Etwas, was wir als – teils deutsches – Autorenteam von unseren niederländischen Kollegen sicher gelernt haben, ist der Mut zur Veränderung und die Bereitschaft, diese Veränderung als einen gemeinsamen Lernprozess zu sehen. Dazu gehört auch die Bereitwilligkeit, sich einer stringenten, wissenschaftlich aufgestellten Evaluation des eigenen Arbeitens und Funktionierens zu unterwerfen. Organisationen sind generell wenig begeistert, wenn externe Gruppen ihnen erzählen, was gut und was weniger gut läuft – und die Polizei ist hier sicherlich keine Ausnahme. Deshalb berührte uns bei den Interviews, die wir für diese Untersuchung durchgeführt haben, die große (Selbst-)Kritikbereitschaft aller Beteiligten, durch alle Hierarchieebenen hinweg. Die Reform wurde mit großer Leidenschaft und Präzision vorbereitet, wie die Dokumente zur Implementation bezeugen. Gleichzeitig wurden wir sehr offen empfangen, und es bestand ein großes Interesse an der wissenschaftlichen, durchaus kritischen Rückmeldung.

Die Frage, ob diese Reform ein Erfolg wird und ob es sinnvoll war, sie durchzuführen, können wir nicht beantworten. Aber wir können die Schlussfolgerung ziehen, dass eine solche Reform sehr aufwändig und riskant ist und eine flexible Grundhaltung und Kritikbereitschaft eine wesentliche Voraussetzung ist, um ein solches Unternehmen überhaupt mit Aussicht auf Erfolg angehen zu können.

Wir denken (oder hoffen zumindest), dass Akzeptanz seitens der Polizei für Evaluationen auch zu tun hat mit der Art, wie Evaluationspläne aufgestellt werden. Dass eine Evaluation kommen muss, war vom Minister beschlossen, und der Plan hierfür wurde von einem Team von wissenschaftlich qualifizierten Experten, d. h., von »außen« aufgestellt. Dennoch behielt die Polizei über

den gesamten Prozess hinweg eine eigene Stimme, zusammen mit externen Partnern und Stakeholdern.

Unser Ansatz, den wir hier vorgestellt haben, ist natürlich nur eine Variante, sich dem Thema Evaluationsplanung zu nähern. Angesichts unserer Erfahrungen mit der niederländischen Polizeireform sind wir zu der Überzeugung gelangt, dass Evaluationspläne und Evaluationsplanung vier Dinge brauchen:

- Eine systematische Analyse von Zielerwartungen inklusive der Herausarbeitung möglicher Nebeneffekte und Spannungsfelder in den Grundannahmen über Effekte und Wirkweisen, um scheinbar paradoxe Auswirkungen entweder strategisch messen oder zumindest identifizieren, interpretieren und angemessen kommunizieren zu können.
- Evaluationen müssen von der ersten Planungsphase an die Komplexität von Organisationsveränderungen ernstnehmen und thematisieren. Dazu gehört auch die Betrachtung des Umfeldes der Organisation. Organisationen operieren und funktionieren in Kooperation mit anderen. Die Aufstellung von Plänen darf sich deshalb nicht nur auf die betroffene Organisation selbst beschränken, sondern muss auch die Erwartungen und Sichtweisen von (den wichtigsten) externen Stakeholder miteinbeziehen (Multi-Stakeholder Ansatz).
- Einen interdisziplinären Ansatz, um die volle Spannbreite von Aspekten auch in ihrem Zusammenspiel erfassen zu können. Evaluationen konzentrieren sich häufig auf Einzelaspekte (z. B. finanzielle Einsparungen oder Mitarbeiterzufriedenheit oder Verbesserungen in Systemausfällen). Diese Aspekte existieren jedoch nicht unabhängig voneinander. Deshalb braucht es einen interdisziplinären Ansatz, um die verschiedenen Elemente organisationalen Funktionierens und deren Interaktionen ins Bild zu bringen.
- Ein Umdenken weg vom Endresultat. Evaluationspläne sollten nicht nur eindimensional den Fokus auf Wirkungsmessungen legen, sondern auch auf die Art der Implementierung und den Prozess. Mit dem Verlegen des Schwerpunktes von

einer Effektmessung auf eine Prozessmessung erhalten Evaluationen den Status eines Managementtools, das das Identifizieren und Gegensteuern bei eventuell negativen Entwicklungen erlaubt.

Unser hier vorgestellter Ansatz zur Erstellung von Evaluationsplänen ist umfangreich, arbeitsintensiv und anspruchsvoll, was inter-

disziplinär-theoretisches und methodisches Wissen und Zugang zu Dokumenten und Gesprächspartnern angeht. Nicht jede Evaluationsplanung wird dies leisten können oder leisten müssen. Dennoch sind wir der Überzeugung, dass unser Ansatz ein vielversprechender Weg ist, komplexe Organisationsveränderungen transparenter und systematisch evaluierbar zu machen.

Literatur

- Astbury, B., & Leeuw, F. L. (2010). Unpacking black boxes: mechanisms and theory building in evaluation. *American Journal of Evaluation*, 31(3), 363-381.
- Beer, M., & Nohria, N. (Eds.). (2000). *Breaking the code of change*. Harvard Business Press.
- Erasmus Universiteit, Eindrapportage Blauwdruk evaluatie wet nationale Politie, 20 november 2014.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24-36.
- Freidson, E. (1984). The changing nature of professional control. *Annual Review of Sociology*, 1-20.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, G. A., & Hereford, J. F. (2009). Effects of organizational and professional identification on the relationship between administrators' social influence and professional employees' adoption of new work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1325-1335.
- Jacobs, G., Christe-Zeyse, J., Keegan, A., & Pólos, L. (2008). Reactions to organizational identity threats in times of change: Illustrations from the German police. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 245-261.
- Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A Theoretical Framework of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5).
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Leeuw, F.L. (2003). Reconstructing program theories: Methods available and problems to be solved. *American Journal of Evaluation*, 24, 5-20.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.
- March, J. G. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 563-577.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235-262.
- Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of management review*, 25(2), 389-408.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Sorensen, J. E., & Sorensen, T. L. (1974). The conflict of professionals in bureaucratic organizations. *Administrative Science Quarterly*, 98-106.
- Sturdy, A., & Grey, C. (2003). Beneath and beyond organizational change management: exploring alternatives. *Organization*, 10(4), 651-662.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631-650.

Prof. Dr. Gabriele Jacobs

Gabriele Jacobs ist Associate Professor für Sozial- und Organisationspsychologie an der Rotterdam School of Management/Erasmus Universität Rotterdam, Niederlande. Sie studierte an der Kölner Universität Soziologie und Psychologie und promovierte im interdisziplinären Graduiertenkolleg der DFG »Konflikte im Kontext sozialer und kultureller Diversität« an der Universität Münster. Nach ihrer Promotion arbeitete sie ein Jahr als Visiting Professor an der Business School HEC Paris und danach als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Köln. Ihre Forschungsschwerpunkte sind internationales Management, Organisationsveränderung und organisationale Gerechtigkeit. Sie ist sowohl als Koordinatorin als auch als Partnerin in verschiedene EU-Projekte und nationale Projekte im Sicherheitsbereich involviert. Seit August 2014 ist sie Direktorin des »Center of Excellence in Public Safety Management« (CESAM) an der Erasmus Universität Rotterdam.

Dr. P. Saskia Bayerl

Saskia Bayerl ist Assistant Professor für Technology und Organisationen an der Erasmus Universität, Rotterdam School of Management (Niederlande) und Mitbegründerin des »Centre of Excellence in Public Safety Management« (CESAM). Sie ist außerdem Visiting Research Fellow beim Center of Excellence in Terrorism, Resilience and Organised Crime Research (CENTRIC) an der Sheffield Hallam University, UK. Sie ist Diplom-Psychologin (Dipl.-Psych.) und Linguistin (M.A.) und studierte weiterhin Organisationsdynamik (M.A.) in den USA. Ihr Forschungsinteresse gilt der Bedeutung von technologischen Innovationen für das Funktionieren von Organisationen mit speziellem Fokus auf den Einsatz neuer Medien für Fragen der öffentlichen Sicherheit von Krisenmanagement bis Surveillance.

Elisabeth Brein (Msc)

Elisabeth Brein ist Forscherin an der Rotterdam School of Management/Erasmus Universität Rotterdam, Niederlande im »Center of Excellence in Public Safety Management« (CESAM). Sie ist in verschiedene nationale und internationale Projekte im Sicherheitsbereich involviert. Elisabeth Brein hat einen Master in Kriminologie, mit Spezialisierung auf Politik und öffentliche Ordnung. Vor ihrer Anstellung an der Universität arbeitete sie bei verschiedenen Unternehmensberatungen.

Dr. Marja Flory

Marja Flory ist Assistant Professor für Organisationsveränderung an der Rotterdam School of Management/ Erasmus Universität und lehrt auf dem Gebiet von Organisationstheorie, Unternehmensberatung sowie narrativer Methodologie. Sie ist Gastdozentin an der ESADE (Business School in Barcelona, Spanien) und hat weitläufige Erfahrung als Beraterin und Coach bei internationalen Unternehmen wie Shell und ABNAMRO auf dem Gebiet von Organisationskultur und Teambuilding.

Kommunikationskaskaden, Sensemaking und mikropolitische Spiele



Was im Zuge von Veränderungsprozessen wirklich passiert

Jochen Christe-Zeyse

An anderer Stelle in diesem Heft wurden die wissenschaftlichen Grundlagen und die wesentlichen Paradigmenwechsel in der Organisationswissenschaft während der vergangenen hundert Jahre sowie der derzeitige Stand der organisationswissenschaftlichen Forschung in ihren Grundzügen skizziert. Im vorliegenden Beitrag sollen auf der Basis dieser organisationswissenschaftlichen Grundlagen zwei Phänomene dargestellt werden, wie sie für Organisationen im Zuge von Veränderungsprozessen heute typisch sind. Dies ist zum einen die bei nahezu allen Veränderungsprozessen zu beobachtende Veränderung im Kommunikationsverhalten der Organisationsmitglieder mit den dadurch verursachten »kaskadierenden Veränderungsfolgen«. Und dies ist zum anderen das, was Crozier und Friedberg »mikropolitische Spiele« nennen.

Intensivierung der Kommunikation

In der Darstellung der organisationswissenschaftlichen Entwicklungslinien an anderer Stelle in diesem Heft wurden auch der soziale Konstruktivismus und die damit eng verbundenen Prozesse des Sensemaking beschrieben. Dieses Phänomen soll an dieser Stelle noch einmal aufgegriffen werden, denn intensivierte Sensemaking-Prozesse sind gerade in Zeiten der Veränderung typisch, und das Verständnis dieser Prozesse erklärt viele Phänomene, die im Zuge von Veränderungsprozessen stattfinden.

Ein wesentlicher Aspekt von Sensemaking-Prozessen ist der Umstand, dass es sich a) um eine soziale Aktivität handelt, die im Austausch mit anderen stattfindet, und diese Prozesse b) als kontinuierliche Prozesse ablaufen, die keinen Anfang und kein Ende haben, allerdings unterschiedliche Intensitäten aufweisen – je nachdem ob wir uns in Phasen der Ruhe und Gleichförmigkeit oder in Phasen der Veränderung befinden. Mit Bezug zum Sensemaking als sozia-

le Aktivität darf man sich diese Prozesse nicht so vorstellen, dass die Mitglieder einer Organisation den Geschehnissen in ihrer Organisation dadurch versuchen, einen Sinn zu geben, dass sie im stillen Kämmerlein so lange lesen und nachdenken, bis sie die Wahrheit oder zumindest eine für sie selbst plausible Interpretation gefunden haben. Und Sensemaking-Prozesse fangen auch nicht erst dann an, wenn etwas Außergewöhnliches (wie ein Veränderungsprojekt) passiert und an irgendeinem Punkt abgeschlossen ist. Vielmehr befinden sich Menschen in einem ständigen Austausch mit ihrer Umgebung, sie klären in einem ständigen Strom an Aussagen, Handlungen, Beobachtungen ab, wo sie mit ihren Ansichten im Vergleich zu anderen stehen. Diese ständige Kommunikation bezieht sich auf alles Mögliche, das uns umgibt und für das wir eine plausible Erklärung haben wollen.

Dies kann so triviale Dinge betreffen wie den Kommentar zum heutigen Wetter (»das sind sicher die Eisheiligen«) oder die Nachricht, der Kollege XY sei krank und komme nicht zum Dienst (»es scheint ja eine Grippe

Die Organisationsmitglieder haben das starke Bedürfnis, dass dieses implizite Tauschgeschäft zwischen dem, was sie selbst einbringen, und dem, was sie dafür von ihrem Dienstherrn erwarten, möglichst gerecht und fair ist.

umzugehen ...«), es bezieht sich aber auch auf die wichtigeren oder weniger wichtigen Dinge, die in der Organisation passieren. In Zeiten, in denen sich wenig ändert, finden viele Prozesse und Kommunikationen allerdings auf der Basis von (meist organisationalkulturell fest verankerten) Selbstverständlichkeiten und damit oft auch implizit statt. In Zeiten der Stabilität ist der Konsens darüber sehr groß, was die Organisation ausmacht, was getan werden muss und wie, welches Verhalten akzeptabel ist und welches nicht, welches Verhalten Führungskräfte von ihren Mitarbeitern und im Gegenzug auch die Mitarbeiter von ihren Führungskräften erwarten können, wie bestimmte Verhaltensweisen zu interpretieren sind und welche Reaktion darauf angemessen ist. Werden in stabilen Zeiten die Organisationsmitglieder etwa mit einer Entscheidung der Leitung konfrontiert, ist es für sie vergleichsweise einfach, diese Entscheidung zu verstehen, sie – auch wenn sie sie nicht billigen – mit einem Sinn zu versehen und in den vorhandenen Erfahrungsrahmen einzuordnen (Weick 1995).

Machen die Organisationsmitglieder aber in Zeiten der Veränderung die Erfahrung, dass die Selbstverständlichkeiten von gestern offenbar nicht mehr uneingeschränkt gelten, läuft der Prozess der Sinnzuschreibung nicht mehr ganz so automatisch und nach dem gewohnten Schema ab (Balogun 2006; Balogun/Johnson 2004, 2005; Sorge/van Witteloostuijn 2004). Die Folge kennt jeder, der sich schon einmal als Betroffener eines Veränderungsprozesses erleben konnte: Die Kolleginnen und Kollegen versuchen, das, womit sie konfrontiert sind, zu verstehen, mit einem Sinn zu versehen und es auf der Basis ihrer bisherigen Erfahrungen so einzuordnen, dass sie darin eine innere Logik erkennen können. Hierzu kommunizieren die Organisationsmitglieder miteinander, die Vorgaben der Leitung werden kommentiert und interpretiert: der eine Kollege interpretiert sie in die eine Richtung, der andere Kollege in die andere, der eine begrüßt, der andere kritisiert sie, die eine Organisationseinheit setzt sie sofort um und versucht damit zu arbeiten, die andere Organisationseinheit wartet erst einmal ab. Und so entsteht bei dem individuellen Orga-

nisationsmitglied auf der Basis dieser vielen Beobachtungen, Interpretationen und Kommunikationsakte mit der Zeit eine Position zu dem Veränderungsprozess und seinen Zielen, wobei dieser Vorgang der Positionsbildung aufgrund der vielen unkontrollierbaren Kommunikationsakte kaum prognostiziert werden kann.

Eine wesentliche Rolle spielt dabei der implizite oder psychologische Vertrag zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern. Darin ist u. a. festgelegt, was die Organisation von ihren Mitgliedern verlangen kann und was diese im Gegenzug von der Organisation verlangen können. Solche impliziten Regeln bilden u. a. auch die Grundlage dessen, was im Kontext einer Organisation für fair und gerecht gehalten wird. Die Organisationsmitglieder haben das starke Bedürfnis, dass dieses implizite Tauschgeschäft zwischen dem, was sie selbst einbringen, und dem, was sie dafür von ihrem Dienstherrn erwarten, möglichst gerecht und fair ist. Bekommen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Eindruck, dass der Dienstherr oder die Führungskräfte ihren Teil dieser impliziten Abmachung nicht einhalten oder dass sich bei diesem impliziten Tauschgeschäft die Gewichte zu ihren Ungunsten verschieben, reagieren sie in der Regel sehr ähnlich auf diese Entwicklung: Sie haben zuerst das Bedürfnis, das Thema mit ihren Kolleginnen und Kollegen zu besprechen, sich zu vergewissern, dass die anderen das auch so sehen wie sie selbst. In einem weiteren Stadium äußern sie möglicherweise ihren Unmut über die verschiedensten Kanäle (gegenüber den Personalvertretungen oder der Gewerkschaft, bei Dienstbesprechungen, in informellen Zirkeln, mitunter auch gegenüber dem Bürger oder gegenüber den Medien), können aber auch in besonders ausgeprägten Fällen das eigene Engagement aufgrund der wahrgenommenen Verletzung des psychologischen Vertrages absichtlich reduzieren oder Verhaltensweisen bis hin zur Krankmeldung oder zur Inneren Kündigung zeigen (Jacobs / Christe-Zeyse 2005).

Typischerweise findet ein solches Infra-gestellen dann statt, wenn sich für den Einzelnen die individuellen Arbeits- und Le-

bensbedingungen im Zuge eines Veränderungsprozesses verschlechtern – etwa durch die Auflösung oder Zusammenlegung von Dienststellen und die damit verbundene Notwendigkeit, nunmehr einen deutlich längeren Weg zur Arbeit auf sich nehmen zu müssen. Auch wenn eine solche Veränderung zu den Berufsrisiken eines jeden Landesbeamten gehört und angesichts der Belastungen, die Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft etwa durch das Risiko des Arbeitsplatzverlustes auf sich nehmen müssen, eher zumutbar erscheint, so interpretieren viele Betroffene eine solche Veränderung als Verletzung des impliziten Vertrages mit ihrem Dienstherrn. Dies gilt insbesondere dann, wenn sie von der Stabilität ihrer derzeitigen Situation ausgegangen sind und darauf vertrauend grundsätzliche Lebensentscheidungen getroffen haben (etwa den Bau oder Erwerb eines Hauses, die Einschulung der Kinder, die Berufstätigkeit des Ehepartners usw.).

Ein weiteres Beispiel sind Erwartungshaltungen mit Bezug zur eigenen Personalentwicklung, wenn etwa einmal gemachte Zusagen im Hinblick auf Beförderungsmöglichkeiten nicht eingehalten werden können. In Zeiten der Stabilität werden solche Beispiele von (möglicherweise auch nur subjektiv empfundener) Unzuverlässigkeit oder Ungerechtigkeit eher als Ausnahme interpretiert (Hannan et al. 2007), im Rahmen eines Veränderungsprozesses jedoch als Ausdruck einer Organisation, bei der man sich inzwischen nicht mehr sicher sein kann, ob die bisher angenommenen Vorstellungen von Gerechtigkeit und Fairness noch gelten (Jacobs / Christe-Zeyse 2005).

Da Organisationsmitglieder in Zeiten von Veränderungen dazu neigen, mehr über ihre Organisation zu sprechen als in Zeiten der Stabilität, vergrößert sich der Wahrnehmungsraum des einzelnen Organisationsmitgliedes. Mitarbeiter werden durch diese Austauschprozesse immer kompetenter in der Analyse der »Grammatik des Organisierens« (Weick, 1995), was potenziell für das Funktionieren der Organisation gefährlich sein kann – wenn etwa das Ergebnis dieser Analyse bedeutet, dass das Vertrauen in die Führung Stück um Stück weniger wird (Jacobs, Keegan & Christe-Zeyse 2007).

Dabei darf man sich die Versuche, sich diese Phänomene plausibel zu machen, nicht als vollkommen »rationale« und sachliche Prozesse vorstellen, in denen nüchtern und unvoreingenommen die Fakten geprüft werden und auf dieser Basis eine Position formuliert wird. Aufgrund der persönlichen Betroffenheit der Akteure, aber auch aufgrund unzureichender Informationen sind solche Sensemaking-Prozesse aus Sicht der Leitung oder auch aus Sicht des beobachtenden Wissenschaftlers oft sehr einseitig, mitunter auch emotional und können durchaus auch Formen annehmen, die auf den ersten Blick ungerecht oder sogar irrational anmuten mag. Dies kann etwa dazu führen, dass eine Leitungsentscheidung auf Faktoren zurückgeführt wird, die möglicherweise den tatsächlichen Gründen überhaupt nicht entsprechen, oder Motive unterstellt werden, die in Wirklichkeit keine Rolle gespielt haben. Denkbare Versuche dieser Art des Sensemaking sind etwa Aussagen wie »die da oben wissen schon lange nicht mehr, wie's bei uns wirklich aussieht« oder »in Wirklichkeit will sich der Alte doch nur ein Denkmal setzen« oder »Politiker sind unfähig; ich hab's schon immer gewusst«. Derartige Aussagen können natürlich im Einzelfall auch – zumindest teilweise – zutreffen, doch sind sie häufig auch »nur« Ausdruck eines ersten Versuches, Gründe zu finden, mit denen man sich das Beobachtete plausibel machen kann. Dabei geht es offensichtlich nicht darum, den tatsächlichen Gründen durch eine sorgfältige und abgewogene Analyse auf die Spur zu kommen, sondern im Austausch mit anderen ein Bild von den »wirklichen« Gründen, von den Motiven der Akteure und deren Kompetenz zu erzeugen, das in der Lage ist, das, was um einen herum geschieht, mehr oder weniger plausibel zu erklären. Und dabei ist es wichtig, die Bedeutung des »mehr oder weniger plausibel« noch einmal gesondert zu betonen, denn es kommt beim Sensemaking nicht auf Wahrheit, Genauigkeit oder Präzision an, sondern nur auf die (durchaus oft vordergründige) Plausibilität in der Wahrnehmung des jeweiligen Individuums. Dies ist auch der Grund, warum die Ergebnisse dieses Prozesses so häufig nicht dem entsprechen, was etwa die Wis-

Da Organisationsmitglieder in Zeiten von Veränderungen dazu neigen, mehr über ihre Organisation zu sprechen als in Zeiten der Stabilität, vergrößert sich der Wahrnehmungsraum des einzelnen Organisationsmitgliedes.

Eine wesentliche Rolle nimmt die mittlere Führungsebene ein, denn ihr kommt die Aufgabe zu, die Vorgaben »von oben« so in konkrete Abläufe und Anweisungen zu übersetzen, dass der Teil der Organisation, der für das operative Geschäft verantwortlich ist, damit umgehen kann.

senschaft als wahrscheinliche Ursachen eines Phänomens identifiziert. Denn genau darum geht es beim Sensemaking auch nicht. Sensemaking ist ein sozialer Prozess, ein psychologisches Phänomen, eine Heuristik, aber sicherlich keine in irgendeiner Form »objektive« oder gar wissenschaftlich nüchterne Methode der Wahrheitsfindung.

Eine wesentliche Rolle nimmt dabei die mittlere Führungsebene ein, denn ihr kommt die Aufgabe zu, die Vorgaben »von oben« so in konkrete Abläufe und Anweisungen zu übersetzen, dass der Teil der Organisation, der für das operative Geschäft verantwortlich ist, damit umgehen kann (Balogun 2006). Damit die Führungskräfte der mittleren Ebene dies aber leisten können, müssen sie die Vorgaben der Leitung zuerst verstehen, d. h. mit einem nachvollziehbaren Sinn versehen. Sie interpretieren die Vorstellungen und Vorgaben der Leitung, übersetzen sie gewissermaßen in ihr eigenes Denksystem und weisen ihnen damit einen Sinn zu. Der springende Punkt ist dabei der, dass es ihre eigenen Kategorien sind, die sie dabei anwenden; es sind ihre eigenen Erfahrungen, die sie dabei zugrunde legen, und es sind ihre eigenen Kriterien, nach denen sie beurteilen, ob sie das, was sie hören, sehen oder erleben, für sinnvoll halten oder nicht – es sind nur zu einem unbedeutenden Teil die Kategorien, Erfahrungen, Absichten oder Kriterien derjenigen, die den Prozess initiiert haben.

Entsprechende Untersuchungen zeigen auch, dass es weniger die Kommunikation zwischen der Leitung und den Führungskräften der mittleren Ebene ist, die diesen Sinnzuschreibungsprozess beeinflusst, sondern vor allem die Kommunikation zwischen den Kolleginnen und Kollegen auf der gleichen oder auf einer ähnlichen hierarchischen Stufe. Dabei nimmt diese Art der Kommunikation die unterschiedlichsten Formen an: von der formalen Besprechung über das Kantinegespräch oder das informelle Geplauder im Pausenraum, über Klatsch und Tratsch, über »Flurfunk«, Geschichten, Legenden und Gerüchte (Balogun 2006, S. 40, S. 43; Balogun / Johnson 2005, S. 1576). Diese Art der Kommunikation ist auch nicht auf die verbale Kommuni-

kation beschränkt, sondern beinhaltet auch die nonverbale: etwa die Körpersprache des Kollegen in einer Diskussion, das vielsagende Schweigen in der Führungsbesprechung, das spöttische Lächeln bei der Nennung bestimmter Namen oder Begriffe oder die skeptisch hochgezogene Augenbraue beim Anblick eines Aushangs am Schwarzen Brett (Jacobs et al. 2006). All dies wird von den Kolleginnen und Kollegen wahrgenommen, in einen eigenen Sinnzusammenhang eingeordnet und trägt damit zur Bildung einer Position bezüglich des jeweiligen Veränderungsprozesses bei.

Eine besondere Dynamik bekommt dieser Prozess dadurch, dass es nicht nur die von der Leitung geplanten und initiierten Veränderungen sind, die einer solchen Interpretation und Beurteilung unterzogen werden, sondern Zug um Zug auch Entscheidungen und Handlungen, die nicht unbedingt etwas mit dem Veränderungsprozess zu tun haben müssen. Denn im Zuge dieser Gespräche werden auch andere Themen angesprochen, die nicht unmittelbar, sondern nur indirekt mit der aktuellen Situation zu tun haben, etwa die grundsätzliche Ausrichtung der Organisation, das Führungs- und Informationsverhalten der Leitung, die soziale Kompetenz von Führungskräften, die Arbeitsbedingungen insgesamt, die für sich und die eigene Arbeit empfundene Wertschätzung und vieles mehr. Befindet sich eine Organisation erst einmal in dem Zustand, dass die Entscheidungen und Handlungen der Leitung oder einer übergeordneten Ebene mit den organisationskulturellen Selbstverständlichkeiten der Organisationsmitglieder abgeglichen werden, dann machen die Interpretationen, Sinnzuschreibungen und die Kritik auch vor allem anderen nicht mehr halt. Der implizite Vertrag gilt nur noch eingeschränkt oder überhaupt nicht mehr, und es beginnt ein völlig neues Spiel.

Der geschärfte Blick für Verletzungen des impliziten Vertrags führt somit zu einem geschärfte Blick mit Bezug zu anderen tatsächlichen oder auch nur wahrgenommenen Normverletzungen in der Organisation. Dies drückt sich in einem gesteigerten Misstrauen der Organisati-

onsmitglieder aus, das sich in Aussagen ausdrückt wie: »mal schauen, was die jetzt schon wieder vorhaben« oder »mich wundert inzwischen gar nichts mehr«. Diese Entwicklung von einer anfänglichen Irritation durch die (geplanten) Veränderungen, die Versuche, diese zu verstehen und zu interpretieren, das Gefühl, dass mit der Veränderung der psychologische Vertrag mit der Organisation bzw. dem Dienstherrn zu ihren Ungunsten verletzt wird, das darauf basierende Entstehen einer misstrauischen Grundhaltung und die Übertragung dieses Misstrauens auf Phänomene, die mit der ursprünglichen Veränderung nichts mehr zu tun haben, ist das, was Organisationswissenschaftler mit dem Begriff der »kaskadierenden Veränderungsfolgen« bezeichnen (Hannan et al. 2007).

Doch viele Mitglieder der Organisation beschränken sich nicht darauf, im Kollegenkreis über die Veränderungen oder die Entscheidungen der Leitung zu schimpfen und gegebenenfalls ihr Engagement zu reduzieren, sie wehren sich oft auch aktiv. Dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Organisationen von heute dabei mehr Möglichkeiten haben als früher, ist der an anderer Stelle bereits eingehend beschriebenen Komplexität geschuldet, die wir in modernen Organisationen beobachten können. Für die Art und Weise, wie Organisationsmitglieder in solchen Situationen agieren, hat sich in der wissenschaftlichen Literatur inzwischen der Begriff des »mikropolitischen Spiels« eingebürgert.

Mikropolitische Spiele

Das deutsche Wort »Spiel« hat eine Vielzahl von Bedeutungen, was sehr schnell deutlich wird, wenn man das Wort in einem deutsch-englischen Wörterbuch nachschlägt. Denn »Spiel« lässt sich übersetzen durch die englischen Wörter play, game, match, gamble, tolerance oder clearance. Wir sprechen also von Spiel in ganz unterschiedlichen Zusammenhängen, etwa mit Bezug zu dem, was Kinder tun, wenn sie unter sich sind, aber auch was ein Musiker tut, wenn er ein Instrument spielt, der Schauspieler, der eine Rolle spielt, der Fußball- oder Tennisspieler, der entweder in

seiner Freizeit spielt oder aber als Profisportler für viel Geld an einem Turnier teilnimmt. Das Wort bezeichnet aber auch die Tätigkeit des Roulettespielers im Kasino und nicht zuletzt das Spiel, das ein technisches Teil (etwa ein Lager oder eine Achse) aufweist, wenn es die Möglichkeit hat, in seiner Führung hin und her zu wackeln. In der Vielzahl der Verwendungen des Wortes »Spiel« wird deutlich, dass es keineswegs nur das »Nicht-Ernsthafte« bezeichnet, das ein Kinderspiel (meistens) kennzeichnet, oder das explizit von der Arbeit Abgegrenzte, wie es neben dem Kinderspiel beim Skatspiel oder dem Freizeittennis auftritt. Wer einmal einem Profimusiker in einem Sinfonieorchester oder einem Profifußballer bei einem Bundesligaspiel zugeschaut hat, weiß, dass in diesen Zusammenhängen das Wort »Spiel« auch etwas sehr Ernsthaftes beinhaltet und durchaus auch dem Arbeitsleben zuzuordnen ist.

Wenn wir uns die große Bandbreite an Spielen anschauen, so können wir vor allem drei typische Erscheinungsformen identifizieren, die fast alle Spiele ausmachen:

- Spiele haben Mitspieler, d. h., dass jeder, der mitspielt, auch die Möglichkeit hat, sich so oder anders verhalten zu können.
- Spiele geben Raum für Kreativität. Wer mitspielt, kann sich überlegen, welchen Zug er als nächstes macht.
- Von Spielen kann man auch ausgeschlossen werden, oder man kann sich selbst entscheiden, das Spiel nicht mehr mitzumachen.

Gehen wir von einem solcherart definierten Spielbegriff aus, so können wir auch Aktivitäten identifizieren, die wir zwar nicht spontan als Spiele identifizieren würden, die aber dennoch nach dem Muster von Spielen ablaufen. Dazu gehören etwa der politische Wettkampf oder die ritualisierten Verhandlungen, wie wir sie etwa bei Tarifverhandlungen zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften beobachten können, das Heraushandeln eines Rabatts oder das Feilschen auf dem Bazar, aber auch die Agententätigkeit mit ihren informellen, doch nichtsdestoweniger höchst wirklichen und langlebigen Spielregeln zur Be-

Für die Art und Weise, wie Organisationsmitglieder in solchen Situationen agieren, hat sich in der wissenschaftlichen Literatur inzwischen der Begriff des »mikropolitischen Spiels« eingebürgert.

*Mikropolitische
Spiele treten in
den unterschied-
lichsten Formen
auf, doch ist ihnen
die besondere
Form der Rationalität
eigen, die
typisch ist für
Spiele.*

handlung von Agenten der jeweils anderen Seite, sicherlich aber auch die ungeschriebenen Regeln des Organisierten Verbrechens.

Alle diese Beispiele weisen Kriterien auf, wie sie für Spiele typisch sind, und in allen diesen Kontexten trifft man auch auf explizite Verweise, die die Nähe zu Spielen andeuten, etwa eine Aussage wie: »er hat sich nicht an die Spielregeln gehalten«, »das gehört eben zum Spiel mit dazu«, »das Spiel ist aus« oder »ich spiele nicht mehr mit«. Der Charme und der analytische Wert der Spielemetapher liegen darin, dass die Handlungen der Akteure als Spielzüge begriffen werden, d. h. als Versuche, auf die Aktion des anderen so zu reagieren, dass man dadurch einen Vorteil erzielt. Die geschieht normalerweise mit Hilfe einer (nicht notwendigerweise bewussten) Strategie sowie mit taktischen Mitteln.

Der Kontext, in dem wir den Begriff »Spiel« verwenden, stützt sich im Wesentlichen auf die Arbeiten von Crozier und Friedberg, die Ende der 1970er-Jahre in ihrem Buch »Macht und Organisation – Die Zwänge kollektiven Handelns« die Möglichkeiten von Organisationsmitgliedern untersuchten, sich unter den Bedingungen einer Bürokratie ein gewisses Maß an Autonomie und damit im eigentlichen Sinn des Wortes »Spiel«-Räume zu erhalten (Crozier / Friedberg 1979, S. 66 ff.). Denn eine Organisation, die ihre Abläufe weniger rigide gestalten muss als eine bis auf den einzelnen Handgriff determinierte Fließbandproduktion, eröffnet ihren Mitgliedern auch die Möglichkeit, eigenes Ermessen in die Aufgabenerledigung einfließen zu lassen.

Mikropolitische Spiele treten in den unterschiedlichsten Formen auf, doch ist ihnen die besondere Form der Rationalität eigen, die typisch ist für Spiele: Da Spiele immer nach bestimmten Regeln gespielt werden, lassen sich auch bei mikropolitischen Spielen die Regeln benennen, die eingehalten werden müssen, wenn ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll. In der »großen«, also in der Makropolitik lauten solche Spielregeln etwa:

- Versuche, dich besser zu verkaufen als dein Konkurrent!
- Versuche, Mehrheiten hinter dich zu bringen!

- Suche Koalitionspartner!
- Versuche, Seilschaften zu etablieren!
- Versuche, die Koalition des anderen zu schwächen!
- Bereite das Feld früh genug vor, und starte deine Vorstöße erst dann, wenn du eine vernünftige Aussicht auf Erfolg hast!

Jeder, der sich schon auf dem makropolitischen Feld getummelt oder die Aktionen und Reaktionen auf diesem Feld untersucht hat, wird diese Spielregeln leicht wiedererkennen. Auf dem mikropolitischen Feld, also auf der Ebene der Organisation, werden ebenfalls Spiele gespielt, wobei dort jedoch die Fronten oft nicht so leicht zu identifizieren sind wie bei den makropolitischen Spielen, wo etwa die Konkurrenz zwischen den Parteien, den Kandidaten vor einer Wahl oder zwischen Regierung und Opposition für jeden offensichtlich ist. Wir können aber mikropolitische Spiele in der Organisation immer wieder identifizieren, insbesondere dann, wenn es um die Verteilung knapper Ressourcen geht, um das Durchsetzen konfligierender Interessen, um unterschiedliche Sichtweisen und Philosophien, aber auch um die Auseinandersetzungen zwischen rivalisierenden Individuen. In Organisationen sind solche mikropolitischen Spiele typisch etwa zwischen:

- Stab und Linie
- Vollzug und Verwaltung
- Innendienst und Außendienst
- Technikern und Kaufleuten
- Leitung und Personalvertretung
- Alltagsorganisation und Projekten

Schauen wir uns die Art und Weise an, wie diese mikropolitischen Spiele gespielt werden, finden wir auch schnell Bezüge zu tatsächlichen Spielen, etwa zum Schach (man muss eine gute Strategie haben), zum Poker (man muss gut bluffen können), zum Fußball (man muss ein gutes Team haben), zum Roulette (man muss auch hin und wieder Glück haben) oder zum Theater (man muss sich gut vorstellen können).

Die Spielregeln differieren je nachdem, an welcher Stelle man sich in der Organi-

sation befindet, welche Funktion man innehat und auf welcher Ebene in der Hierarchie man sitzt. Fragt man in der Polizei etwa einen Dienstgruppenleiter (DGL) nach den für ihn relevanten Spielregeln, so bekommt man diese oft in der Form funktionsbezogener Ratschläge wie der folgenden genannt:

- Kenne die starken Figuren (grauen Eminenzen) in deinem Team und sieh zu, dass sie nicht gegen dich arbeiten!
- Sieh zu, dass du nie deine gesamte Schicht gegen dich hast!
- Mache deine längerfristige Personalplanung nie so, dass du bei normalen Ausfällen (Krankheit, Gerichtstermine usw.) an den Rand der Funktionsfähigkeit kommst!
- Sieh zu, dass die Mitglieder deines Teams bei den jährlichen Beförderungsrunden in angemessener Weise berücksichtigt werden!
- Sieh zu, dass sich die Leistungen deines Teams in einem akzeptablen Rahmen halten: nicht zu weit über dem Üblichen, aber auch nicht zu weit darunter!

Ein Inspektions- oder Direktionsleiter, ein Polizeipräsident, Abteilungsleiter oder Innenminister muss selbstverständlich andere relevante Gruppen beachten, und auf den jeweiligen Ebenen gelten selbstverständlich auch andere Spielregeln, doch sind die Spielregeln, die auf den jeweiligen Ebenen gelten, analog zu den Spielregeln für DGLs grundsätzlich in vergleichbaren Sätzen formulierbar. Dies heißt jedoch nicht, dass die einzelnen Akteure sich dieser Spielregeln immer bewusst sind und sie auf Nachfrage eindeutig und klar formulieren könnten. Doch wenn man mit ihnen spricht und etwa die Frage stellt, was einem Funktionsträger auf dieser Ebene auf keinen Fall passieren darf, welche anderen Akteure wichtig sind und welche nicht, was man tun muss, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen usw., kommen die dahinter liegenden Spielregeln recht schnell zum Vorschein.

Konkret verfügen die Spieler auf dem Feld der mikropolitischen Spiele über eine ganze Reihe von Handlungsmöglichkeiten, die sie auch einsetzen. Interessant ist dabei der Umstand, dass die Führungskräfte kei-

neswegs nur aufgrund ihrer hierarchischen Position über mehr Spielmöglichkeiten verfügen als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern sich die Spielmöglichkeiten in etwa die Waage halten. Führungskräfte können ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf viele Arten zu beeinflussen suchen, wobei sich diese Arten sowohl in ihrer Wirksamkeit als auch im Grad ihrer moralischen Akzeptanzfähigkeit erheblich unterscheiden. Typische Formen sind etwa das Überzeugen oder vielleicht sogar das Begeistern, aber auch die mündliche oder schriftliche Anweisung, das »Verkaufen« durch das In-aussicht-stellen von Vorteilen (gute Beurteilung, Beförderung), das schlichte Überreden oder auch der zielgerichtete Einsatz der eigenen rhetorischen oder fachlichen Überlegenheit zum Durchsetzen seiner Ziele. In der Praxis kommt es – auch wenn wir uns hier schon in der Grauzone des Akzeptablen bewegen – sicherlich auch vor, dass Vorgesetzte mehr oder weniger unverhüllt drohen, Kollegen gegeneinander ausspielen oder sogar Techniken anwenden, die in Richtung Mobbing gehen (das sog. »Bossing«).

Doch sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Spielen keineswegs machtlos. Sie äußern Bedenken, reagieren verärgert oder leisten sogar passiven Widerstand, sie können im Einzelfall remonstrieren, ihr Fach- und Spezialistenwissen ins Feld führen oder ihre Vorgesetzten moralisch unter Druck setzen, sie fahren ihr Engagement herunter (»Dienst nach Vorschrift«), schalten den Personalrat ein, verbreiten schlechte Stimmung oder melden sich krank. Eine Führungskraft brachte es in einem Workshop mit dem resignierten Satz auf den Punkt: »Am gelben Zettel (sprich: der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung, JCZ) findet jede Durchsetzungsfähigkeit ihre Grenze«.

Unabhängig von der hierarchischen Position werden darüber hinaus auch Techniken genutzt, die vermutlich jeder kennt, der eine Zeitlang in einer Organisation tätig war. Sie sind häufig unter Aspekten der Moral, der Loyalität und der Professionalität höchst bedenklich, doch wäre es naiv anzunehmen, dass sie deshalb im Organisationsalltag nicht auftraten. Typische Formen sind etwa

Konkret verfügen die Spieler auf dem Feld der mikropolitischen Spiele über eine ganze Reihe von Handlungsmöglichkeiten, die sie auch einsetzen.

Beliebt ist in mikropolitischen Spielen auch das »Spielen über die Bande«, d. h. das Instrumentalisieren von anderen Personen oder Zielen für das eigentliche (nicht offensichtliche) Ziel.

das bewusste Missverstehen des anderen oder das taktische Umdeuten einer Äußerung, um sie mit der eigenen Interessenlage zu synchronisieren (»ach so – ich dachte, wir seien so verblieben, dass ...«). Gerne wird auf Beschlusslagen und Formalien verwiesen – auch in Fällen, in denen es der Sache im streng sachlich-fachlichen Sinne nicht dienlich ist und derjenige, der mit dem formalen Argument kommt, das auch weiß. Von Vorgesetzten wird in diesen Zusammenhang auch häufig die eigene Amtsautorität als Mittel eingesetzt, um die eigene Position durchzubringen oder für sich selbst taktische Vorteile zu erlangen (»Ober sticht Unter«), obwohl es vielleicht gute Gründe gäbe, der Argumentation des Mitarbeiters zu folgen. Das Ausspielen einer Autorität gegen die andere ist oft in matrixorganisatorischen Strukturen zu beobachten, aber auch in Projekten, die mit Mitarbeitern bestückt sind, die für das Projekt nicht von ihren sonstigen Aufgaben freigestellt werden und somit »Diener zweier Herren« sind. Dabei werden häufig der Linienvorgesetzte und der Projektleiter gegeneinander ausgespielt, wenn dies für den Mitarbeiter taktisch vorteilhaft ist.

Beliebt ist in mikropolitischen Spielen auch das »Spielen über die Bande«, d. h. das Instrumentalisieren von anderen Personen oder Zielen für das eigentliche (nicht offensichtliche) Ziel. In diesem Zusammenhang häufig zu beobachten ist auch das Umgehen des direkten Vorgesetzten über nicht-förmliche Kanäle, etwa über persönliche Bekanntschaften, Vereins- oder Parteimitgliedschaften. Auch das direkte Einschalten der Personalvertretung ist eine häufig anzutreffende Ausprägung dieses »Spielens über die Bande« sowie die Weitergabe von Insiderinformationen nach außen oder an andere Stellen, die nicht Teil des offiziellen Informationsflusses sind. Moralisch und organisationspolitisch ähnlich problematisch ist das »altbewährte« Mittel, Gerüchte zu streuen, zu intrigieren, Informationen bewusst zu verfälschen, sowie alle die anderen Mittel und Wege, die der Werkzeugkoffer des Machiavellisten sonst noch bereit hält (Werle 2003).

Längerfristig gesehen gilt vor allem auf den höheren Rängen der Organisation der

strategische Auf- und Ausbau einer Machtbasis als typisches Ziel von mikropolitischen Aktivitäten. Ein Klassiker unter den Methoden, sich eine Machtbasis zu sichern oder die eigene Machtbasis zu verbreitern, ist das Sichern und der Ausbau des eigenen Reviers durch die Kontrolle über möglichst viel Personal und Einfluss, über Ressourcen und Kompetenzen. Weitere Erscheinungsformen sind etwa Bündnisse zwischen rangniedrigeren und ranghöheren Personen, in denen die Unterstützung durch den Rangniedrigeren mit Unterstützung und Karriereförderung durch den Ranghöheren »erkauft« wird. Solche Zweckbündnisse zwischen den Angehörigen unterschiedlicher hierarchischer Ebenen sind nicht per se anrühlich, sondern werden oft auch offiziell eingesetzt etwa in der Form des Mentoring. Aber es gibt auch die Form der Allianz unter Gleichrangigen, die sich zusammenschließen, um gemeinsam ihre Karrieren zu befördern. Umgangssprachlich sind solche Allianzen oft auch unter dem Begriff der »Seilschaft« bekannt. Auch das Expertentum bietet Möglichkeiten, die eigene Machtbasis zu vergrößern, denn die Kontrolle über Fachwissen und Informationen kann die eigene Stellung durch die Exklusivität der eigenen Kompetenzen sehr wirkungsvoll immunisieren.

Letztendlich haben aber auch alle Strategien und Taktiken, welche die Webersche Rationalität und Sachorientierung umgehen oder aushebeln wollen, eine mikropolitische Komponente, sei es das unabhängig von fachlichen Aspekten betriebene Selbstmarketing durch den Einsatz von Charme, Sympathie, Charisma oder Freundlichkeit, sei es durch den Einsatz von Beziehungen und Kontakten (etwa in der Form des »Name Droppings«), sei es durch moralischen Druck oder das Ausnutzen eines schlechten Gewissens oder auch in der Form der vielleicht wenig sympathischen, aber nichtsdestoweniger wirkungsvollen Mittel des Einschmeichelns, Einschüchterns, der Inszenierung von Macht oder von Hilfsbedürftigkeit.

Auch die sowohl aus der Psychologie als auch aus dem Alltag bekannten Formen der abmildernden oder dramatisierenden

Kommunikation lassen sich als taktische Mittel im Kontext mikropolitischer Spiele deuten, etwa die Ausrede, die Entschuldigung, das Herunterspielen, das Vorwegnehmen eines Einwandes, das Betonen des Ausnahmecharakters eines Vorfalles oder das Abschieben der Verantwortung auf widrige Umstände bzw. auf das Verschulden eines anderen Akteurs.

Auch wenn die Beschreibung dieser moralisch mehr oder weniger akzeptablen Formen mikropolitischer Spielzüge oder Taktiken in Teilen anmuten mag wie das Tagesprogramm aus einem Anfängerkurs für Machiavellisten, sind doch alle diese Verhaltensweisen als Reaktion auf Veränderungen möglich, und die meisten dieser Formen lassen sich in unterschiedlicher Ausprägung und Intensität im Zuge von Veränderungsprozessen auch in der Praxis beobachten.

Diese Aktionen und Reaktionen, ihre konkreten Ausprägungen und Intensitäten sind in höchstem Maße kontingent. Die Variationsbreite ihrer Erscheinungsformen hängt ab von den Persönlichkeiten der Akteure und ihren Reaktionen, von mitunter recht nebensächlichen Bedingungen, von Variablen also, die nicht im Voraus berechenbar sind. Dadurch sind – analog zu den an anderer Stelle beschriebenen Bewegungen des doppelten Pendels – die einzelnen Spielzüge nicht zu prognostizieren, sodass die einzig erfolversprechende Strategie nur lauten kann wie die Antwort Napoleons auf die Frage, mit welchem Plan er in seine Schlachten geht: »Man fängt an, und dann sieht man weiter.«

Schlussbetrachtung

Wer eine Organisation wie die Polizei verändern will, ist gut beraten, sich mit der Frage zu beschäftigen, wie die Mitglieder von Organisationen auf Veränderungen reagieren, welche Prozesse im Zuge des Sensemaking in der Organisation stattfinden und wie man sinnvollerweise auf die nur schwer prognostizierbaren Prozesse reagieren kann.

Das heißt nicht, dass vor dem Hintergrund dieser Prozesse jeglicher Versuch, die Organisation effektiver oder effizienter

zu machen, von vornherein zum Scheitern verurteilt wäre. Doch solche Prozesse brauchen Zeit, und die einzelnen Schritte werden von den Organisationsmitgliedern sehr genau beobachtet.

Damit muss sich aber auch die Rolle bzw. die Rollenwahrnehmung der Führungskräfte ändern – insbesondere der Veränderungsakteure auf der Ebene der Behördenleitungen und der Aufsichtsbehörden sowie der Verantwortlichen in den jeweiligen Umsetzungsprojekten. Von ihnen wird verlangt, dass sie sich zum einen verabschieden von der Illusion, dass ein Veränderungsprozess nur schlüssig konzipiert und sorgfältig durchgeplant werden muss, um seine Ziele zu erreichen (vgl. der Beitrag von Barthel in diesem Band). Und sie müssen sich zum anderen mit dem Gedanken vertraut machen, dass sich das Gestalten und Begleiten eines Veränderungsprozesses nicht darin erschöpfen kann, die entsprechenden Vorgaben zu machen und sich dann darauf zu verlassen, dass diese auch im Sinne der Leitung umgesetzt werden. Erforderlich ist vielmehr ein sehr sensibles und vor allem kontinuierliches und geduldiges Hinhören, Kommunizieren und vor allem auch »Dranbleiben«. Veränderungsakteure müssen verstehen, dass die geschilderten Kommunikationsprozesse in ihrer Dienststelle eine Eigendynamik entfalten, die man, um sie beeinflussen zu können, zuerst einmal wahrnehmen und verstehen muss.

Und es kann ja auch niemand bestreiten, dass es Führungskräfte gibt, die genau das sehr gut beherrschen, und dass es Organisationen oder Organisationseinheiten gibt, die sich weiterentwickeln und die erfolgreich sind in dem, was sie tun. Es ist also möglich. Doch es spricht auch einiges dafür, dass diejenigen, die erfolgreich sind, nicht nach »Schema F« handeln, sondern in der Lage sind, mit der vorhandenen Komplexität klug umzugehen, die Kontingenz organisationaler Phänomene zu berücksichtigen und auf emergente Entwicklungen flexibel zu reagieren. Dass dies nichts mit Beliebigkeit zu tun hat, und dass derjenige, der ohne strategische Richtung einmal so und dann wieder anders entscheidet, mit großer Wahrscheinlichkeit genauso scheitern wird wie der, der glaubt, mit einem ein-

Wer eine Organisation wie die Polizei verändern will, ist gut beraten, sich mit der Frage zu beschäftigen, wie die Mitglieder von Organisationen auf Veränderungen reagieren, welche Prozesse im Zuge des Sensemaking in der Organisation stattfinden und wie man sinnvollerweise auf die nur schwer prognostizierbaren Prozesse reagieren kann.

mal gefassten Plan und einer gehörigen Portion Brutalität der Organisation seinen Willen aufzwingen zu können, dürfte nach dem bisher Gesagten ebenfalls klar sein.

So lässt sich der vielschichtige Befund unserer organisationswissenschaftlichen Betrachtungen vielleicht noch am besten dadurch in konkretes Handeln übersetzen, dass man sich an die Grundregeln der guten Polizeiarbeit erinnert: Zuerst kommt ein möglichst vollständiges Lagebild, das nach Möglichkeit nicht nur das berücksichtigt, was wir uns schon immer gedacht haben, sondern auch das mit einbezieht, was wir vielleicht noch nicht wussten oder was vielleicht auf den ersten Blick sogar unserem Bauchgefühl widerspricht. Dann folgt die Beurteilung der Lage in Gestalt einer sorgfältigen Analyse des Lagebildes und der Formulierung einer generellen Zielrichtung. Mit dieser generellen Zielrichtung im Kopf ergreifen wir unsere Maßnahmen und be-

obachten sehr genau, wie das Umfeld reagiert. Auf der Basis dieser Reaktionen überdenken wir unsere Maßnahmen und halten uns dabei auch die Möglichkeit offen, aus taktischen Gründen nicht direkt durch die vor uns stehende Betonwand brechen zu wollen, sondern uns gegebenenfalls einen etwas geschmeidigeren Weg zu suchen, einen Teil unseres Maßnahmenpaketes vielleicht auch zeitlich etwas zurückzustellen, bis die Erfolgsbedingungen besser sind, und es dann sehr geduldig und auch mit einem großen Maß an Gelassenheit, aber nichtsdestoweniger hartnäckig immer wieder aufs Neue zu versuchen.

Wen das an den viel zitierten Spruch von Max Weber erinnert, dass die Politik »ein starkes langsames Bohren von harten Brettern mit Leidenschaft und Augenmaß zugleich« sei, der hat dabei schon sehr viel verstanden.

Literatur

- Balogun, J. (2006): Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes, *Long Range Planning* (39), 29-49.
- Balogun, J. / Johnson, G. (2004): Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking, *Academy of Management Journal* 47 (4), 523-549.
- Balogun, J. / Johnson, G. (2005): From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking, *Organization Studies* 26 (11), 1573-1601.
- Barthel, C. (2005): Wenn's doch so einfach wäre! Oder: Warum die Lehrbuchfolklore bei der wirklichen Projektrealisierung nicht weiterhilft. In: Christe-Zeyse, J. (Hrsg.). *Modernes Management in der deutschen Polizei. Erfahrungsberichte aus der Praxis*, Frankfurt/M. S. 337-381.
- Christe-Zeyse, J. (2006a): Die Macht der Profession. Beobachtungen zum Selbstverständnis einer starken Kultur. In: Christe-Zeyse, Jochen (Hrsg.): *Die Polizei zwischen Stabilität und Veränderung – Ansichten einer Organisation im Wandel*. Frankfurt / M., S. 71-104.
- Christe-Zeyse, J. (2006b): Neue Steuerung in der Krise? Ein Forschungsbeitrag zur Evaluation erfolgskritischer Faktoren in Reformprojekten der Polizei. In: Hoffmann (2006), S. 33-54.
- Crozier, M. / Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein / Ts.
- Doppler, K. / Lauterburg, C. (2008): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. 12. akt. u. erw. Aufl., Frankfurt / M.
- Drath, K. (2014): *Resilienz in der Unternehmensführung. Was Manager und ih-*

- re Teams stark macht. Freiburg, München.
- Doppler, K. / Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12. Aufl., Frankfurt / M., New York.
- Hannan, M. T. / Pólos, L. / Carroll, G. R. (2007): Logics of Organization Theory: Audiences, Codes, and Ecologies. Princeton.
- Hoffmann, R. (Hrsg.) (2006): Empirische Polizeiforschung VII: Evaluation in der Polizei. Frankfurt / M.
- Jacobs, G. / Christe-Zeyse, J. (2005): Wenn's nicht fair ist, klappt's auch nicht – Gerechtigkeitspsychologische Überlegungen zur Stimmungslage in der deutschen Polizei, *Die Polizei* (4), 99-103.
- Jacobs, G. / Keegan, A., / Christe-Zeyse, J., / Seeberg, I. / Runde, B. (2006): The Fatal Smirk. Insider Accounts of Organizational Change Processes in a Police Organization. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (2) S. 173-191.
- Jacobs, G. / Keegan, A. / Christe-Zeyse, J. (2007): Eine Organisation begegnet sich selbst – Über die ungeplanten Folgen geplanter Veränderungen, in: Ohlemacher, T. / Mensching, A. / Werner, J.-T. (Hrsg.). *Empirische Polizeiforschung VIII: Polizei im Wandel? Organisationskultur(en) und -reform in der Polizei*, Frankfurt / M., 203-222.
- Mintzberg, H. / Ahlstrand, B. / Lampel, J. (2007): *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Heidelberg.
- Werle, J. (2003): *Machiavelli für Zeitgenossen: Macht, Moral, Klugheit. Ein philosophisches Lesebuch mit Texten von N. Machiavelli*. München.



Wenn's doch so einfach wäre!

Oder: Warum die Lehrbuchfolklore bei der wirklichen Projektrealisierung nicht weiterhilft¹

Christian Barthel

Wer ein Projekt initiiert und es unprofessionell managt, braucht sich nicht zu wundern, wenn es schief geht. Das weiß vermutlich jeder, der schon einmal mit Projekten zu tun hatte. Doch ist auch der Umkehrschluss zulässig, dass ein professionelles Projektmanagement den Projekterfolg garantiert? Wer sich die Vielzahl von Projekten anschaut, die in der Polizei durchgeführt werden, mag skeptisch werden. Denn Organisationen sind in der Regel deutlich komplexer, als dies manche Lehrbücher zum Projektmanagement und manche Unternehmensberater suggerieren. In der Regel gehört mehr zu einem erfolgreichen Projektmanagement als die möglichst buchstabengetreue Anwendung dessen, was in Seminaren zum Projektmanagement unterrichtet wird. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit den Unwägbarkeiten des Projektalltags und relativiert damit das eine oder andere Heilsversprechen aus der Lehrbuch-, Beratungs- und Trainingsbranche.

1. Einleitung

Projekte aller Orten – es wimmelt regelrecht von Projekten in der Polizei. Alles, was »anders« und »außerdem noch« getan werden muss oder sollte, erhält die Organisationsform des Projektes: Restrukturierungsmaßnahmen im großen wie im kleinen Stil; Reformprojekte allemal – das Neue Steuerungsmodell als schwer überschaubare Projekt-Großbaustelle, die Einführung einzelner Steuerungsinstrumente; aber auch »weiche« Themen wie die Entwicklung und Implementation neuer Führungsinstrumente, Personalentwicklungsmethoden, unterschiedliche Qualitätsmanagement-Ansätze usw. – all dies wird im Projektformat geplant und durchgeführt.

Der Weisungsstrang und die Linienhierarchie als klassischer Kommunikationsweg erscheinen angesichts der massiven Präsenz von Projekten wie eine verkalkte Arterie, nicht durchlässig für die Innovationsformate: Projekte als Bypass-Operationen an der schwerfälligen, an ihren Verwachsungen leidenden Verwaltungsorganisation. Das Projektmanagement verspricht die Komplexität, Behäbigkeit, die fein austarier-

ten, aber gar nicht geplanten Interessensgleichgewichte und Machtbalancen der Alltagsorganisation zu überspringen und saubere Planung, stringente Durchführung, wirksames Controlling der Umsetzung an seine Stelle zu setzen.

Gleichwohl: Das Rationalitätsversprechen, das mit der enormen Verbreitung des Projektmanagement-Instrumentariums einherging, hat sich in der Polizei, in der Verwaltung insgesamt nicht auf breiter Linie verwirklichen lassen. Die planungs- und EDV-technische² Begeisterung der Anfangsphase ist längst verfliegen. Die Folgekosten und ungeplanten Effekte, die sich im Zuge der unterschiedlichen Projektbaustellen eingestellt haben, sind zu besichtigen: Projekte scheitern³ – nicht oft im großen, dramatischen Stil. Aber sie versanden, verlieren sich im Gestrüpp der Alltagsorganisation, kleingearbeitet durch die beteiligten Akteure, die unterschiedlichen Rationalitätsmodelle und die kaum im Vorhinein absehbaren organisations- und mikropolitischen Kampfspiele, die dann im Hintergrund der Projektorganisation stattfinden. Selbst bei öffentlich beglaubigten Erfolgsprojekten zeigt eine nähere Be-

trachtung mitunter, dass Erfolg nicht ein objektives Faktum schlechterdings, sondern oft eben akteurs- und perspektivenabhängig ist. Erfolg von Projekten fällt also auch unter die Rubrik »symbolische Politik« und die indiskrete Frage nach der verfügbaren Definitionsmacht, die jeweils mobilisiert werden kann.

Im Reformalltag der Polizei und der öffentlichen Verwaltung ist das Verhältnis zum Projektmanagement-Instrumentarium also ambivalent: so das Erschrecken angesichts der Projektflosion, unter der die Alltagsorganisation zu verschwinden droht: »Keiner hat mehr den Überblick; die vielen Projekte nehmen das Gebäude Polizei komplett auseinander – da wird gerade mit viel Geld der Eingangsbereich kundenfreundlich hergerichtet, und schon beginnt ein anderer auf der Rückseite des Hauses einen neuen Hintereingang in die Wand zu brechen; während auf den obersten Stock ein weiteres Stockwerk aufgepfropft wird, werden zugleich Durchbrüche zwischen den Etagen ohne Voranmeldung beim Hauseigner in Angriff genommen. Klammheimlich verabschieden sich während dessen die Mitarbeiter oder igeln sich genervt in ihren kleinen Reservaten ein.«⁴ Einerseits also Reizbarkeit bis zum Überdruß bei Mitarbeitern und Führungskräften angesichts grassierender »Reform-Projektitis«; andererseits aber auch die Gewissheit, dass die klassische, reine Linienorganisation ohne die Kompensation durch Projekte und zeitlich begrenzte Parallelorganisationen nicht mehr wiederherzustellen ist. Der geplante sowie der ungeplante Wandel sind in der Polizei kaum anders als mit dem methodischen Repertoire der Projektmanagement-Methode zu bewerkstelligen.

Angesichts der problematischen Erfahrungen mit prekären Projektverläufen ist es erstaunlich, dass in der Polizei sowohl die Auftraggeber (Dienststellen- und Behördenleiter, Innenministerien) als auch die Auftragnehmer (organisationsinterne wie -externe Projektverantwortliche) in einer oft unreflektierten Weise auf das klassische Repertoire des Projektmanagements zurückgreifen. Zu dessen immer wieder gepredigten Kanon gehören beispielsweise Projektplanung, Projektziele, Projektablauf

und organisation, Projektinitialisierung und realisierung, Projektabschluss sowie die übliche Darstellung von Planungsinstrumenten, einzusetzenden Führungsmethoden oder einem Projektcontrolling. Diese Methoden, Instrumente sowie die Standard-Phasenfolge eines Projektverlaufs sind der technische Rahmen und die instrumentelle Ausstattung, die bei der Durchführung eines Projektes gewissermaßen unvermeidlich sind. Problematisch ist bei dem unhin-terfragten Rückgriff auf diesen klassischen Kanon der damit einhergehende technokratische Glaube und Optimismus, dass diese Instrumente und Phasenmodelle – sofern sie nur »richtig« angewendet würden – zwangsläufig zum Erfolg führen würden. Die Praxis spricht deutlich eine andere Sprache – und doch wird in vielen Fällen an der Schlichtidee einer »richtigen« Instrumenten- und Technikanwendung festgehalten. Dieses Festhalten an überkommenen fachlichen Standards einer technokratischen Organisationslehre und dem damit einhergehenden Heroismus eines möglichst professionellen und führungsstarken Projektverantwortlichen trägt Mitverantwortung für die Schwierigkeiten, Konflikte und unbearbeiteten Dilemmata in den durchgeführten Projekten.

Der folgende Beitrag soll deutlich machen, dass sich im Themenfeld »Projektmanagement« längst ein reflektierter Fachdiskurs etabliert hat, der auch für den turbulenten Reformalltag der Polizei erschlossen und genutzt werden kann. Kurssorisch wird an dieser Stelle nur auf drei relevante Diskussionen verwiesen, die für die Praxis des Projektmanagements von unmittelbarer praktischen Relevanz sind:

■ Im Rahmen einer systemischen Managementlehre, wie sie z. B. im Anschluss an den biokybernetische und ökologische Systemmodellierungen entwickelt wurde, werden heute interessante Planungs- und Entscheidungsinstrumente angeboten, die sowohl den i. d. R. komplexen thematischen als auch akteursbezogenen Problemstellungen eines Projektes wesentlich besser gerecht werden als die einfachen Lösungsansätze einer überkommenen, technokratischen Managementlehre⁵. Auf diese

Das Festhalten an überkommenen fachlichen Standards einer technokratischen Organisationslehre und dem damit einhergehenden Heroismus eines möglichst professionellen und führungsstarken Projektverantwortlichen trägt Mitverantwortung für die Schwierigkeiten, Konflikte und unbearbeiteten Dilemmata in den durchgeführten Projekten.

Die Rolle des Projektleiters ist geprägt von vielseitigen Erwartungen und Anforderungen, die als widerspruchsvolle, oft nicht auflösbare Rollenkonflikte und Zumutungen erlebt werden.

Weise kann man bereits in der Planungsphase eines Projektes der tatsächlichen Komplexität eines organisationalen Systems Rechnung tragen und sich auf wirkungsvolle Weise auch auf die nicht planbaren Reaktanzen eines sozialen Systems vorbereiten.

- Im Themenfeld »Coaching« wird schon seit längerer Zeit die Projektleiterpraxis als anspruchsvoller Interventionsbereich thematisiert. Die Rolle des Projektleiters ist geprägt von vielseitigen Erwartungen und Anforderungen, die als widerspruchsvolle, oft nicht auflösbare Rollenkonflikte und Zumutungen erlebt werden. Im Gegensatz zum heroischen Tenor im Rahmen der klassischen Projektmanagement-Philosophie wird hier die konfliktgeladene Gemengelage aus Organisationspolitik, strukturellen Zwängen der Projektrealisierung und subjektiver Rollengestaltung deutlich gemacht und für handelnde Projektverantwortliche praktische Orientierungshilfe geleistet (exemplarisch hierzu Hansel / Lomnitz 2003).
- Die sozialwissenschaftliche Organisationsforschung beschäftigt sich innerhalb des weiten Themenfeldes »Wandel in Organisationen« auch mit dem Thema Projektmanagement. Hierbei werden gerade auch für die Praxis sehr brauchbare Aussagen zu den vielfältigen Varianten von organisationalem Widerstand, Mikropolitik, Macht und Interesse in Organisationen, Austausch- und Verhandlungsprozesse im Umfeld des Projektes erzeugt. Die von der Organisationstheorie betriebene Rekonstruktion der tatsächlichen Transaktionen und Prozesse im Kräftefeld eines Projektes kann den Praktikern helfen, ihr Bild von der Organisation zu hinterfragen und ein dynamisches, insbesondere ihren eigenen Projekterfahrungen gemäßes Verständnis von Organisationen zu entwickeln (exemplarisch hierzu Ortmann 1995 und Kühl 2004).

Diese drei – hier nur kursorisch benannten – Diskussionsstränge werden in den folgenden Ausführungen nicht systematisch in ihren zentralen Argumentationsfiguren dargestellt; sie bilden aber den Hintergrund für die kritische Auseinandersetzung mit

- der Konzeption des Projektmanagements, wie sie des öfteren in polizeilichen Ausbildungs- und Fortbildungszusammenhängen gelehrt wird, und
- mit den Grundannahmen, die in der polizeilichen Praxis des Projektmanagements mitunter handlungsleitend sind.

Der Gang der Argumentation entfaltet sich dabei entlang der klassischen Phasenabfolge, in der das Projektmanagement typischerweise als Organisationsform auf Zeit dargestellt wird, was sich auch in der Abfolge der Kapitel bzw. Unterkapitel des vorliegenden Textes widerspiegelt:

- Was ist das Projekt – kompliziert oder komplex?
- Der Start – die Definitionsphase
- Planung und Projektinitialisierung
- Realisierungsphase
- Exkurs: Plädoyer für ein systemisches Organisations- und Projektmanagementverständnis
- Umsetzungsphase

Ziel dieser Darstellung ist es deutlich zu machen, dass Projektmanagement nicht als Wunderwaffe des perfekten Masterplans missverstanden werden darf, dass dieses Interventionsinstrument gerade in einer bürokratischen Organisation wie der Polizei notwendigerweise auf den Widerstand eingeübter Routinen und diskreter Machtspiele stößt und insbesondere im Zusammenhang mit den aktuellen Reformthemen als Modus Operandi konkreter Organisationsentwicklungsprozesse verstanden werden sollte.

Aus Platzgründen wird bei diesem Argumentationsgang auf die für die Praxis oft folgenreichen Turbulenzen in der ProjektInnenwelt nicht weiter eingegangen; die internen Konfliktlagen des Projektteams in den einzelnen Phasen entstehen ja i. d. R. nicht nur aus gegebenen zwischenmenschlichen, gruppendynamischen Gemengelingen, sondern sind oft genug Resultat der vielfältigen Interessens-, Macht- und Konfliktlagen aus dem Projektumfeld, also objektiver Faktoren, die auf die projektinterne Binnenwelt durchschlagen. In diesem Sinne kann man die Konflikte und Führungsprobleme im Projektteam auch als Bühne

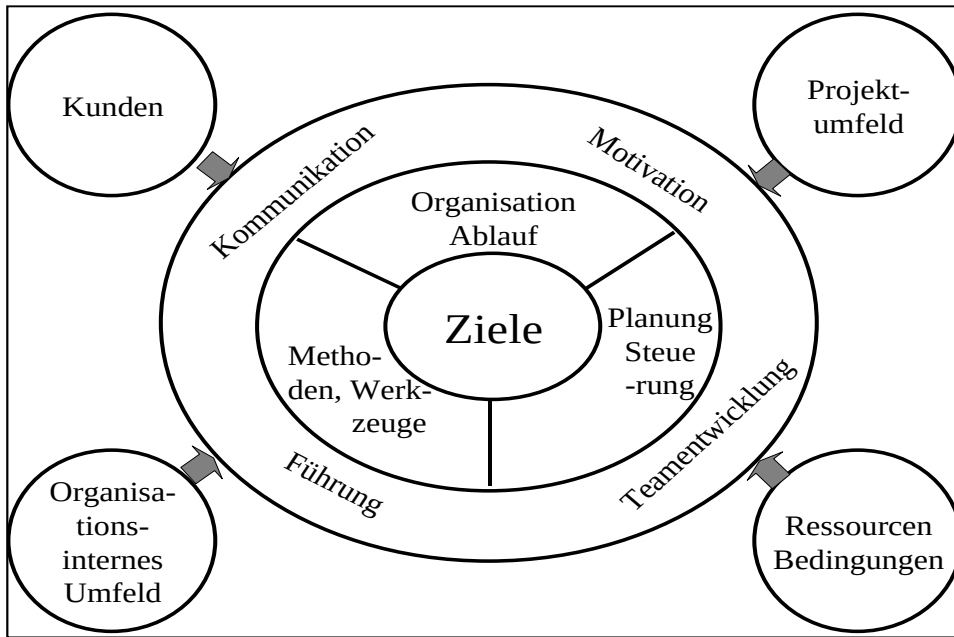


Abb. 1: Themenfelder im Projektmanagement (nach Hemmrich/Harrant 2002)

und Inszenierung einer widersprüchlichen und konflikthaften Organisationsumwelt verstehen, die durch die »heroische Führung« seitens des Projektverantwortlichen nicht einfach behebbar sind.

Die folgenden Ausführungen sind von zwei praktischen Erfahrungen geprägt. Zum einen seitens eines Forschungsprojektes, das an der Polizei-Führungsakademie bzw. der Deutschen Hochschule der Polizei zum Thema »Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen« durchgeführt wurde; zum anderen durch die empirischen Projekterfahrungen von Absolventen des Ratsanwärterjahrgangs 2001/2003 an der damaligen Polizei-Führungsakademie, die in der Vorbereitung zu diesem entscheidenden Qualifikationsschritt unterschiedliche Projekte in ihren Herkunftsbehörden realisiert hatten⁶. Diese Erfahrungen wurden im Rahmen eines kleinen Forschungsprojektes aufbereitet und bilden auch für den vorliegenden Text das konkrete Anschauungsmaterial hinsichtlich der oft unordentlichen, mitunter wilden Realität der Projektdurchführung in der Polizei. Mit dem hier vorliegenden Text wird damit auch die Hoffnung verbunden, dass er insbesondere den Absolventen des Ratsbewerberlehrganges eine praktische Hilfe ist, da besonders diese Gruppe von Führungskräften in ihren ersten Verwendungen mit der Durchführung von Projekten betraut sein wird.

2 Was ist das Projekt – kompliziert oder komplex?

Die klassische Definition nach der Qualitätsnorm der DIN 69 901 lautet: Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.:

- Zielvorgabe
- Zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben sowie eine
- Projektspezifische Organisation

Zu diesen Kriterien kommen i. d. R. noch weitere Merkmale hinzu:

- Komplexe, risikobehaftete Aufgabe
- Vernetzte Arbeitspakete und/oder Teilaufgaben und
- Vertragsgemäße Ablieferung eines Ergebnisses

Neben diesen grundlegenden Formalkriterien wird in der neueren Organisations- und Managementlehre deutlich gemacht: »Unter Projektmanagement versteht man die Gesamtheit von Führungsaufgaben, Führungsorganisation, Führungstechniken und Führungsmitteln für die Abwicklung eines Projektes mit der Maßgabe, die am Anfang des Projektes definierten Ziele zu erreichen.« (Hemmrich / Harrant 2002, S.8) In

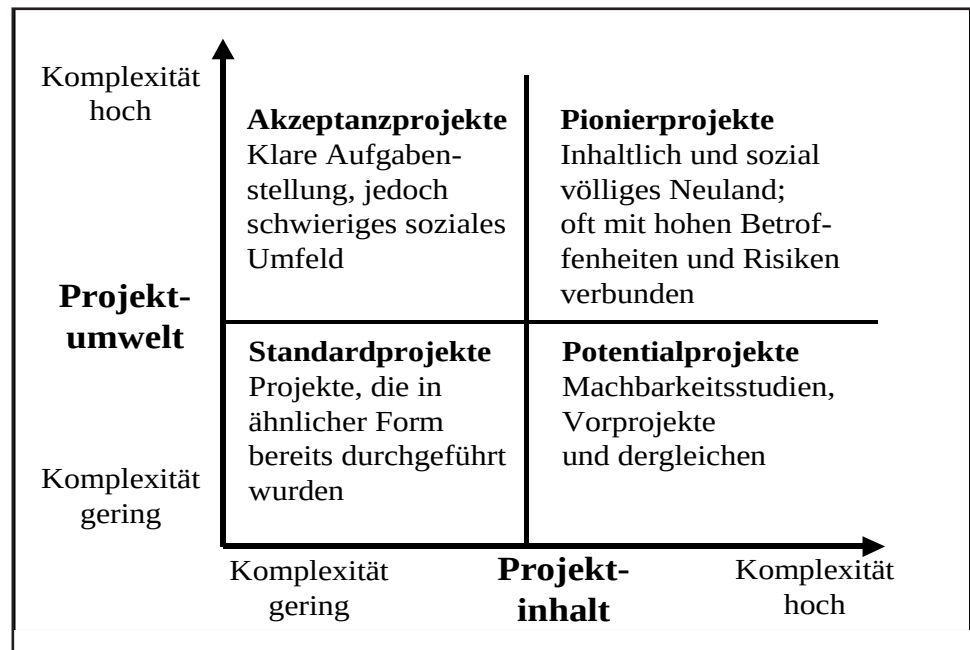


Abb. 2: Ordnungsraster für Projekte

diesem Sinne wird Projektmanagement vor allem als kreative Führungsaufgabe verstanden, die über eine rein administrative und planerische Tätigkeit deutlich hinausgeht.

So findet sich also im Kanon der Projektmanagementliteratur neben den »harten« Instrumenten und Techniken der Planung/Steuerung, der Projektorganisation sowie der Methoden und Verfahren (etwa aus dem Bereich des Qualitätsmanagements) auch der ganze Reigen der »weichen« Methoden und Führungskompetenzen, die ein verantwortlicher Projektmanager aufzuweisen habe. Die harten Managementtechniken werden hier gerahmt durch die »Kunst der Führung«, die das Projekt im jeweils gegebenen Handlungsumfeld zu managen hat. In diesem Sinne wirkt das Thema Projektmanagement wie ein Brennglas, das alle aktuellen Organisationstechniken und Führungsanforderungen (inklusive der hier mittransportierten Führungsmoden) fokussiert. Der Projektmanager erscheint damit gewissermaßen als »Held auf Zeit«, der dieses einmalige, schwierige Vorhaben – ausgestattet mit dem gesamten Repertoire der Organisations- und Führungslehre – zum Erfolg zu führen hat. Dass bei aller Plausibilität der hier eingeforderten Methoden- und Führungskompetenz dies zu ei-

nem impliziten, oft naiven Heroismus und in der Praxis des Projektalltags zu einer (Selbst-) Überforderung der Projektverantwortlichen führen kann, soll in den nachfolgenden Kapiteln deutlich werden.

In der polizeilichen Organisationspraxis werden die unterschiedlichsten Themen im Rahmen von Projektmanagement bearbeitet – so etwa die Einführung neuer Vorgangsbearbeitungs- oder Rechensysteme (z. B. IGVP oder Findus), interne oder organisationsübergreifende Veränderungen in der Aufbau- oder Ablauforganisation, die Einführung neuer Steuerungsinstrumente (Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling) oder die vielfältigen Instrumente unter der breiten Überschrift der Personalentwicklung. In der Regel handelt es sich hierbei nicht einfach um neue Themen mit besonderen inhaltlich-konzeptionellen Anforderungen, sondern vor allem um organisatorische Innovationen, die mit nachhaltigen Auswirkungen auf die Alltagsorganisation und damit die Interessen der Mitarbeiter und Führungskräfte eingehen. In diesem Sinne kann man Projekte nach dem folgenden Raster sortieren:

Besonders riskant sind also Projekte, die in einer komplexen, d. h. turbulenten und dynamischen Organisationsumwelt mit oft

unerwarteten Reaktanzen und Widerständen seitens der betroffenen Akteure und Zielgruppen durchgeführt werden. Es macht also Sinn, hier insbesondere von zwei Projektarten zu sprechen:

- a. Projekte mit geringer Umweltkomplexität und allenfalls hohen inhaltlich-konzeptionellen Anforderungen; diesen Projekttypus kann man auch »kompliziert« nennen: Sie bedürfen oft einer nachhaltigen und genauen Planung, finden aber letztendlich in einer stabilen, überschaubaren Umwelt statt, sodass der einmal erstellte Plan ggfs. Korrekturen und Anpassungen im »roll out« erfordert, aber nicht grundsätzlich in Frage gestellt wird. Solche komplizierten Aufgabenstellungen zeichnen sich typischerweise durch eine Vielzahl relativ stark verknüpfter Einflussfaktoren aus, wobei allerdings das Verknüpfungs- und Interaktionsmuster sich im Zeitablauf nicht stark ändert. Diese Art von Problemen lässt sich mit dem gesunden Menschenverstand oder Organisationsroutinen allein nicht mehr bewältigen (Gomez / Probst 2004, S. 17f.), deshalb werden hier die unterschiedlichen Varianten der Netzplantechnik, PERT (Program Evaluation and Review Technique) und CPM (Critical Path Technique) eingesetzt. Es geht dabei um die Optimierung des Ablaufs von Aktivitäten im Sinne einer stringenten Zeitplanung, einer optimalen Kapazitätsauslastung und schließlich der Ermittlung eines »kritischen Pfades«, dessen intelligente Planung verhindert, dass Programmverzögerungen eintreten.
- b. Im Unterschied zu komplizierten Aufgabenstellungen weisen komplexe Probleme und ein diesbezügliches Projektmanagement eine grundlegend andere Charakteristik auf: Auch hier liegt eine Vielzahl von Einflussfaktoren mit starker Verknüpfung vor – allerdings ist deren Zusammenwirken durch hohe Dynamik gekennzeichnet. »Art und Intensität der Beziehungen können sich verändern, Einflussfaktoren dazu stoßen oder

wegfallen. Das Muster der Zusammenhänge – die Vernetzung – ist einem Wandel unterworfen« (ebenda, S. 22). Diese Art von Problemen lässt sich mit den herkömmlich-linearen Planungsmethoden schlecht bewältigen. Die Projektrealisierung kann dementsprechend nicht als technisches »roll out« verstanden werden, da sich die Bedeutung einzelner Faktoren (das können sachliche Themen, handelnde Akteure oder zeitlich Abläufe sein) nur in einem komplexen Interdependenzmuster erschließt, mitunter zum Beginn eines Projektes gar nicht identifiziert werden kann. Es ist dieser Projekttypus, der – nicht nur in der Alltagsorganisation Polizei – für »Unordnung«, Widerstand, Politisierung und unkalkulierbare Interessensartikulation, unerwartete Machteffekte und mitunter für die Verzweiflung der Projektverantwortlichen sorgt.

Das klassische Verständnis von Projektmanagement, das auch noch in vielen Bildungseinrichtungen der Polizei ungebrochen vermittelt wird, hat sich mit der Thematik der Komplexität im eigentlichen Sinne gar nicht befasst. Es orientiert sich im Wesentlichen am Typus des »komplizierten Problems resp. Projektes«: Im Vordergrund stehen hier nach wie vor die Fragen der Projekt-Aufbauorganisation, der Schematismus einer Projektphasenlogik und vor allem der ungetrübte Optimismus, dass eine technisch saubere Anwendung der unterschiedlichen Planungsmethoden zum zwangsläufigen Projekterfolg führen muss. In dieser Lesart ist die Organisationswelt gelegentlich defizitär, lässt sich aber mit beherztem Planungs- und Managementzugriff wieder in Ordnung bringen. Implizit steht bei dieser instrumentellen Organisations- und Planungsbegeisterung ein Denkmuster Pate, das sich mit Schreyögg (Schreyögg, 2000, S. 484) als »Anordnungsmodell« charakterisieren lässt (s. Abb. 3, S. 92).

Im Rahmen des Anordnungsmodells wird das Projektmanagement verstanden als die konsequente Umsetzung eines zentralen Entscheiderwillens, der

Das klassische Verständnis von Projektmanagement, das auch noch in vielen Bildungseinrichtungen der Polizei ungebrochen vermittelt wird, hat sich mit der Thematik der Komplexität im eigentlichen Sinne gar nicht befasst.

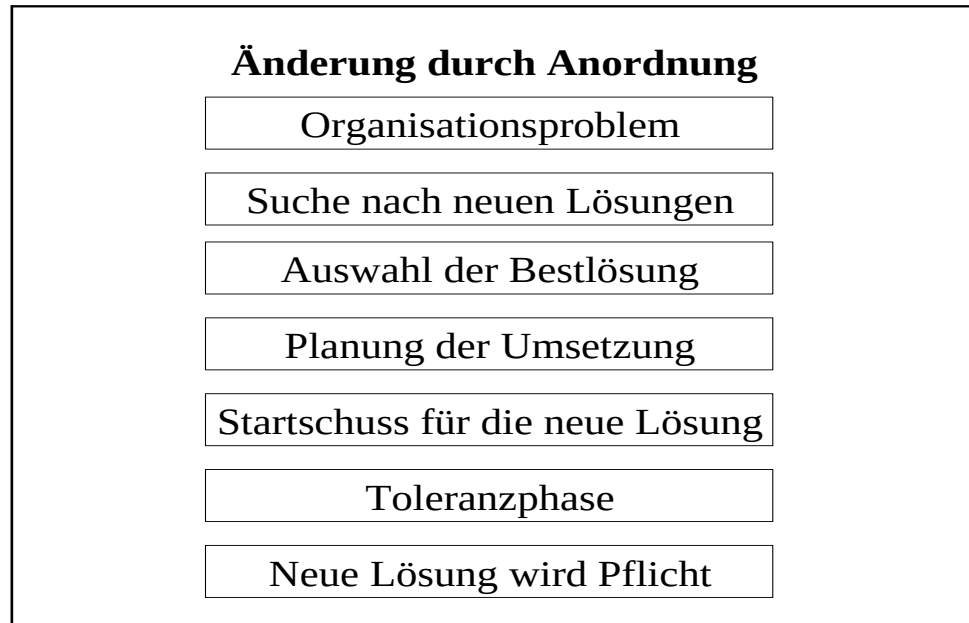


Abb. 3: Das »Anordnungsmodell« (nach Schreyögg)

- mit vollständig informiertem Überblick über die Organisation eindeutig erkennbare Problemlagen identifiziert,
- im Rahmen eines vielleicht umfangreich komplizierten Problemlösungsprozesses die beste aller möglichen Lösungen bzw. Konzepte herausarbeitet,
- dieses schließlich im Rahmen einer dezierten Planung zur Umsetzung bringt und
- lücken- und friktionslos in die Logik der Organisation einpflanzt.

Die Grundannahmen beim Anordnungsmodell und einem korrespondierenden Projektmanagementverständnis sind:

- Die Organisation ist ein Apparat – mitunter defizitär (weil verantwortliche Organisationsgestalter ihre Aufgaben nicht richtig gemacht haben oder Mitglieder der Organisation der hier waltenden Vernunft und Logik nicht einsichtig sind und abweichendes, eigensinniges Verhalten erzeugen), aber reparaturfähig.
- Reparaturen und Wartungseingriffe etwa im Rahmen eines Projektmanagements finden an einer vollständig transparenten Maschine statt und führen potenziell zum Urzustand störungsfreien Funktionierens zurück.
- Die Entscheidungen für das, was notwendig ist, kann und wird nur an der Spitze der Organisation durch die Lei-

tung getroffen und in der Form von Weisung, Auftrag und Projektverantwortung umgesetzt.

- Die vollständig informierte und von höherer Vernunft beauftragte Leitung ist demnach auch zur Identifizierung der besten aller denkbaren Problemlösungen fähig.
- Die Macht, Entscheidungen um- bzw. durchzusetzen, ist ebenfalls ausschließlich »oben«, die operativen Ausführungsebenen sind reine Objekte des souveränen Leitungswillens und machtlos.

Diese Grundannahmen kennzeichnen das bürokratische Organisationsmodell und finden sich wieder in einem traditionellen Projektmanagement-Verständnis, das sich als Masterplan und instrumentelle Lösung eines komplizierten, aber technisch letztlich beherrschbaren Organisationsproblems versteht.

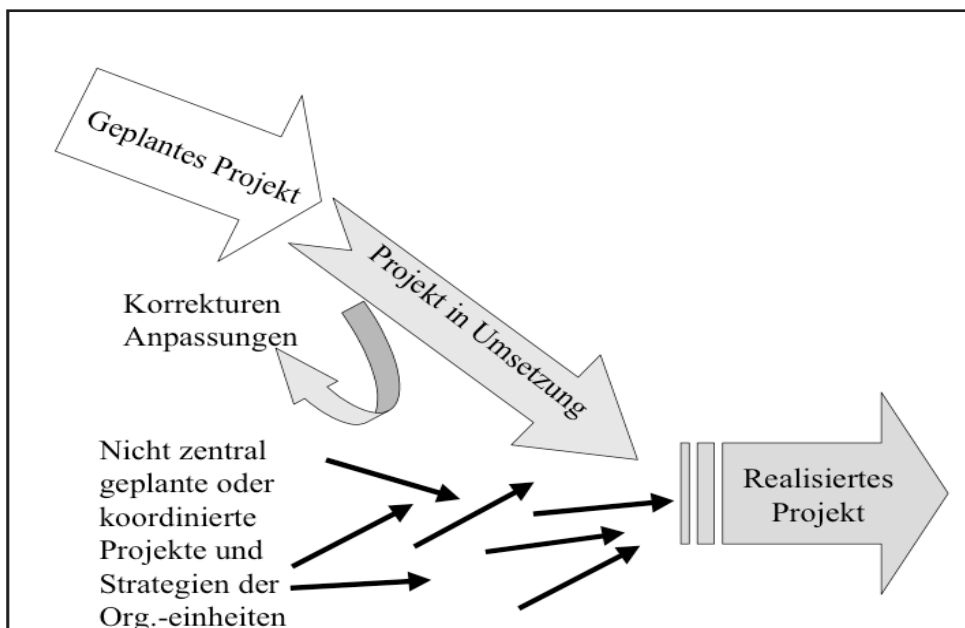
Die modernen Varianten dieses traditionellen Projektmanagement-Verständnisses erweitern den methodischen Kanon um »weiche« Führungstechniken, die die unvermeidlichen Friktionen im Projektablauf abfedern und kompensieren sollen. Die typischen Probleme: Kommunikationsdefizite, Demotivation bzw. Widerstand der Projekt zuarbeitenden Organisationseinheiten und Teammitglieder, die üblichen

Konflikte zwischen Organisationseinheiten und Projektorganisation oder zwischen einzelnen Akteuren, die vielfältigen Fragen der immer wieder gefährdeten Zusammenarbeit und der Teamentwicklung innerhalb des Projektes usw. werden dabei umgemünzt in einen Tugendkanon des professionellen Projektleiters, der virtuos all dies unter der Flagge der »Führung« bewerkstelligen soll. Die faktische Fehlanzeige von Kommunikation, Motivation, Zusammenarbeit, Konfliktbewältigung usw. kehrt wieder in der unrealistischen Lichtgestalt des heroischen Projektleiters (Baecker 1994), der nicht nur alle Verfahren und Instrumente der Projektorganisation und Planung zu kennen hat, sondern auch als technische gewiefter Moderator, Kommunikator, Konfliktmanager, Motivationskünstler usw. auf alle Schief lagen im Projektalltag eine angemessene Antwort zu finden hat. Die reale Komplexität des Projektmanagements wird in dieser Lesart im Mythos der heroischen Führungskraft versteckt und als optimistische Machbarkeitsformel suggeriert. In der überschwänglichen Feier der modernisierten, kommunikativ hyperkompetenten Führungskraft kann das bürokratische Grundverständnis der Organisation die riskante bzw. ernüchternde (weil die Grenzen der Machbarkeit aufzeigende) Thematik der Komplexität umgehen.

Tatsächlich sind die faktischen Anforderungen in realen (Widerspruch und Gegenwehr erzeugenden) Projekten weder durch die Beschwörung eines Planungsalgorithmus und die Schlichtheit des Anordnungsmodells zu verstehen, noch durch die Idealisierung bzw. Überforderung der Projektleiterrolle wegzudeuten. Ein deutlich realistischeres Verständnis der tatsächlichen Dynamik von komplexen Projekten bietet der amerikanische Organisationswissenschaftler H. Mintzberg (Mintzberg 1991) an. Organisationsveränderungen, Change Managementprozesse, die Umsetzung einer Strategie oder auch die Durchführung eines Projektes werden von ihm als riskanter Prozess charakterisiert, an dessen Ende nicht zwingend der Vollzug des Willens der obersten Leitung stehen muss:

Mintzberg macht deutlich, dass geplante Strategien und Vorhaben im realen Handlungsfeld der Organisation nicht auf eine Tabula Rasa und beliebige Gestaltungsmöglichkeiten treffen, sondern auf ein immer schon von Akteuren – mit ihren eigenen Strategien, Handlungsplänen, Projekten (nicht immer in der Form des Projektmanagements) besetztes Kräftefeld. Diese Akteure – Organisationseinheiten, betroffene Zielgruppen oder prominente Einzelakteure – setzen sich nicht erst auf Geheiß der obersten Leitung und der im Weisungs-

Abb. 4: Der reale Prozess der Projektrealisierung (nach Mintzberg)



Projektmanagement ist also – gegenüber den konzeptionellen Versprechungen – nicht die Wunderwaffe stringenter Planungs- und Durchsetzungslogik, sondern der riskante Prozess gegebene Ordnungsmuster in einer Organisation zu stören und im Sinne einer Zielsetzung und Konzeption neu auszurichten.

strang durchkommunizierten Anordnung in Bewegung, sondern verfolgen im Rahmen der organisationalen Arbeitsteilung notwendigerweise eigene Prioritäten, Ziele und Interessen. Es handelt sich hierbei also nicht um einen Unfall kollektiver Unbotmäßigkeit und Anarchie, sondern um die Normalität jedweder Organisation, die ab einer gewissen Größenordnung und ab einem gewissen Differenzierungsgrad folglich nicht mehr als einheitliche, homogene Großgruppe oder Kollektiv agieren kann, wenn sie ihren Aufgaben gerecht werden will. Die funktionale Differenzierung erzeugt also eine Vielfalt von Handlungsstrategien seitens der (ihren Teilaufgaben gegenüber i. d. R. hochloyalen) Akteure, die allerdings nicht wie Marionetten und dumpfe Weisungsempfänger auf die Anordnung, Strategie oder Projektrealisierungen von oben warten.

Damit wird deutlich: Die Kunst des Projektmanagements besteht weniger in der technokratischen Planung einer Vorgehensweise, die dann nur noch exekutiert wird, sondern in der:

- Antizipation der möglichen Handlungslogiken, bereichsspezifischen Zielsetzungen, Interessen und Betroffenheiten möglicher Kooperations- bzw. Konfliktpartner, die in die Projektplanung Eingang finden sollten.
- Prozesssteuerung des Projektes, das bereits in der Phase der Konzeptentwicklung, verstärkt aber in der Phase der Projektumsetzung auf das reale Handlungs- bzw. Kräftefeld trifft und hier u. U. mit Strategien und (Mikro-)Politiken konfrontiert wird, die sich auch bei einem ganzheitlicheren-komplexen Planungsmodus nicht antizipieren lassen.

Reales Projektmanagement wird – trotz aller notwendigen Erfolgsmeldungen – immer auch ein Prozess des sich Einlassens auf die Gegebenheiten der Organisation, also des Verhandels, des Tauschs, des Arrangements und der flexiblen Teillösungen sein müssen und eben nicht das kompromisslose Durchpauken eines generalstabsmäßigen Masterplans. Das realisierte Projekt ist also im besten Falle eine kluge Nutzung der gegebenen Kräfteverhältnisse, die Erzeu-

gung tragfähiger Koalitionen und Mehrheiten, die ein dann einzupassendes Konzept unterstützen, mittragen und schließlich in der Alltagsorganisation auch umsetzen. Vielen Projekten gelingt genau dies nicht. Sie antizipieren die Komplexität der unterschiedlichen Teilsystemlogiken, Ziele und Interessen nicht und sind damit auch nicht entsprechend vorbereitet, um in der Phase der Konzeptentwicklung und -realisierung sich auf die realen Kräfteverhältnisse und ihre nicht immer vorhersehbaren Spielzüge klug einzulassen.

Projektmanagement ist also – gegenüber den konzeptionellen Versprechungen – nicht die Wunderwaffe stringenter Planungs- und Durchsetzungslogik, sondern der riskante Prozess gegebene Ordnungsmuster in einer Organisation zu stören und im Sinne einer Zielsetzung und Konzeption neu auszurichten. Klugheit, strategische Intelligenz (Baecker 1999, S. 335f.) und Prozesssteuerungskompetenz sind also wesentliche Bestandteile eines Projektmanagement-Verständnisses, das komplexen Problemstellungen gerecht werden will.

Das bedeutet nicht, dass auf Planung verzichtet werden kann – im Gegenteil, es bedarf eines komplexeren (s. o.) Planungsinstrumentariums, dass sich auf die Wirkungsgefüge und Interdependenzmuster in einer Organisation besser einstellen kann (s. folgendes Kapitel). Darüber hinaus bedarf es – anders als im traditionellen Projektverständnis – auch der politischen bzw. strategischen Klugheit, um mit den sich immer ergebenden Eigensinnigkeiten und Widerständen in der Organisation umgehen zu können. Ein der organisationalen Komplexität angemessenes Projektmanagement-Verständnis muss demnach die Balance zwischen einem erweiterten Planungsbegriff und einer politischen Prozesssteuerungskompetenz entwickeln:

Planung und Prozesssteuerung (das situative Eingehen auf nicht antizipierte Problemstellungen und Widerstände im Projekt) in Balance halten – das bedeutet: Der eine Aspekt sollte nicht zu Ungunsten des jeweils anderen überbetont werden, sonst drohen negative Übertreibungen – etwa in Form des technokratischen Masterplandenkens oder einer Überpolitisierung des

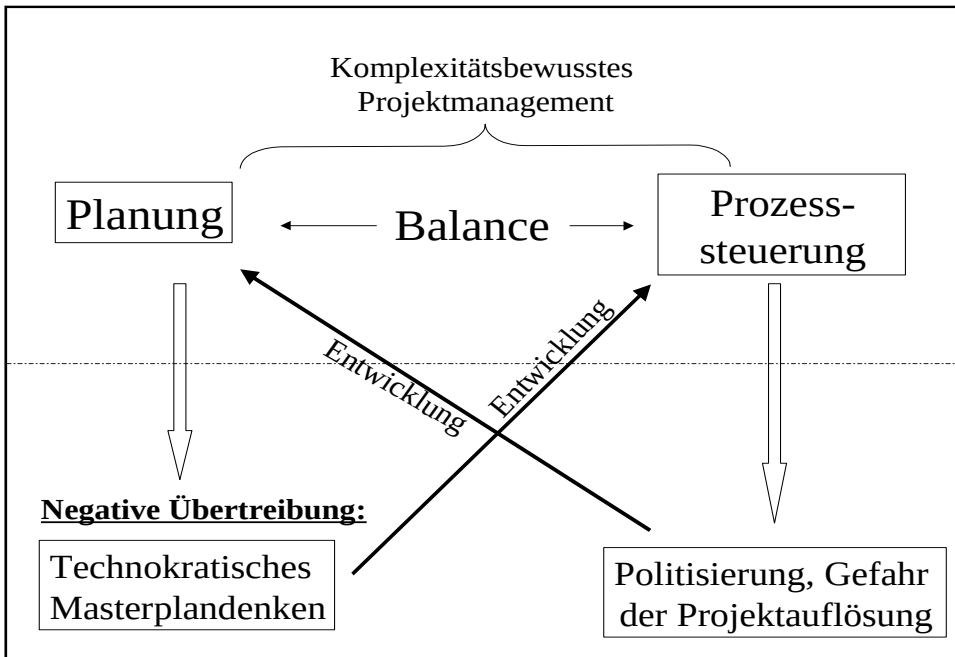


Abb. 5: Balance zwischen Planung und Prozesssteuerung

Projektes, die ebenfalls zum Scheitern führen kann.

Zusammenfassend: Im Gegensatz zum traditionellen Projektmanagementverständnis wird in diesem Beitrag also auf die praktischen Erfahrungen der tatsächlichen Projektrealisierung abgehoben. Diese machen unmissverständlich deutlich, dass wir es hier i. d. R. nicht mit gut definierten Problemen und planbaren oder allenfalls »komplizierten« Problemlösungen zu tun haben, sondern mit schlecht definierten Problemen, die komplex, dynamisch und leicht eskalierend, in vielen Fällen intransparent, d. h. bezüglich der ungeplanten Folgen des Handelns wenig überschaubar sind. Planungsoptimismus und das Vertrauen in eine heroische Projektführung wirken hier wie das Pfeifen im Walde angesichts der realen und mittlerweile auch gut erforschten Reaktionen auf diese komplexen Handlungssituationen. Dörner hat die typischen Reaktionsmuster im Umgang mit Komplexität untersucht, mithin die Verhaltensweise identifiziert, die auch bei vielen Projektverantwortlichen zu beobachten sind (Dörner 1992, S. 58f.):

Unsicherheit, Angst und die Unfähigkeit auf schwache Signale im Prozess der Projektrealisierung reagieren zu können – mit den hieraus resultierenden Folgen:

- Perfektionismus im Detail, ggfs. Anhäufung von Datenmassen – ohne allerdings die Dynamik und das zu Grunde liegende Interdependenzgefüge/Muster des sozialen Systems erkennen zu können.
- Dies führt zu falschen Zielsetzungen und in der Folge zum sog. »Reparaturdienstverhalten«, zu Feuerwehreinsätzen, die schließlich eine wirksame Entwicklungslinie des Projektes, eine nachhaltige Verankerung in der Organisation verhindern.
- Dieser Aktionismus, verstärkt durch linear-kausales Denken geht dann oft einher mit der Fehlanzeige von Nebenwirkungsanalysen. Es werden gewissermaßen keine Policy-Tests zur Wirksamkeit möglicher Handlungsalternativen und Strategien vorgenommen.
- Dies führt schließlich zu unangemessenen Vereinfachungen, einseitigen Schwerpunktbildungen und reduktiven Handlungsmodellen bzw. Organisationsmodellen, die sich etwa in resignierten Ohnmachtsbekundungen angesichts der Widerständigkeit, Unbelehrbarkeit der Zielgruppen oder dem Dauerlamento über die fehlende Unterstützung durch die Organisationsleitung ausdrücken können.
- Die sich systematisch verengenden Handlungsspielräume und reduktiven Orientierungs- und Handlungsmodelle

fördern zu guter Letzt autoritäre Verhaltensweisen, die allerdings angesichts der Macht der Tradition und der Routinen in der Organisation eher hilflos ausfallen.

Diesem Verhalten auf der Seite der Projektverantwortlichen steht i. d. R. das Routine-spiel (Ortmann 1995, S. 64) der Alltagsorganisation gegenüber, die gut eingespielten Kooperations- und Konfliktmuster, die Seilschaften und gepflegten Abgrenzungsrituale, die sich dann wie ein unüberwindbares Bollwerk gegenüber den Projektzielen und -konzepten ausnehmen.

Vor diesem, zugegebenermaßen dramaturgisch zugespitzten Hintergrund sollen nun im Folgenden Handlungschancen und -grenzen eines komplexen Projektmanagementverständnisses erörtert werden.

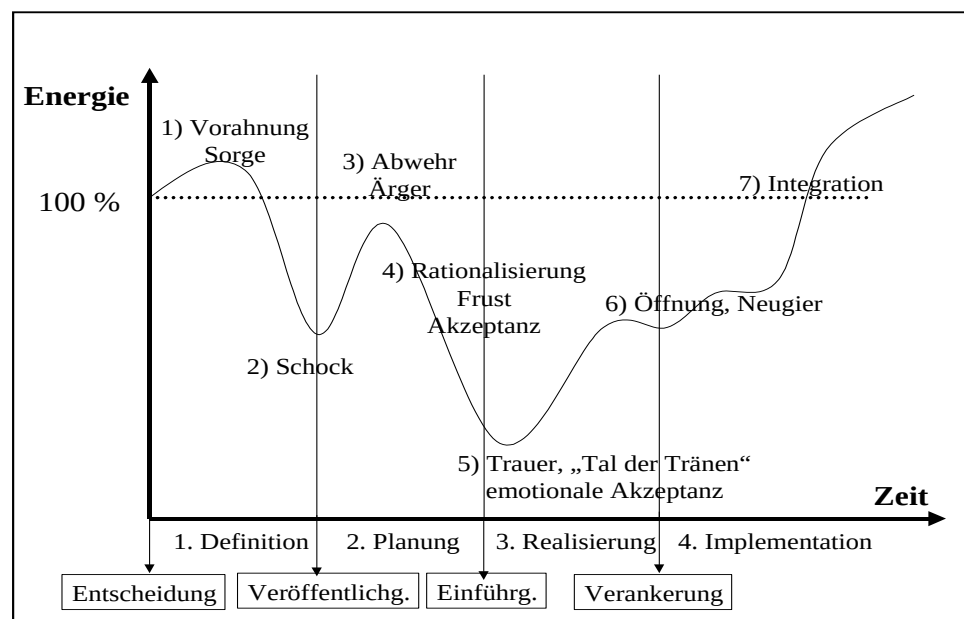
3 Die Verlaufskurve – die Lebenslinie des Projektes

Die typischen und immer wieder in der Projektmanagementliteratur genannten Phasen lauten:

1) Projektdefinition, 2) Planung, 3) Realisierung und 4) Implementierung. Es wird i. d. R. darauf hingewiesen, dass der Ablauf der Projektphasen kein automatisch-linearer Erfolgsprozess ist, sondern phasentypische Gefährdungen aufweist.

Bei dieser und ähnlichen Visualisierungen der typischen Lebenslinie eines Projektes wird verdeutlicht, dass v. a. die Phase der Realisierung und der Implementation risikant sind und dass hier mit den Widerständen, i. d. R. psychologisierend (mit anderen Worten: verniedlichend) gedeutet als »Ängste« der Mitarbeiter vor Neuerungen (Wottawa, 2004, S. 40f.) zu rechnen ist. Der Standardrat an dieser Stelle lautet zu-meist: Die Projektdefinitions- und Planungsphase müssen sauber und nachhaltig abgearbeitet werden, dann können auch die Zeitverzögerungen, Akzeptanzeinbrüche, Widerstände und Unzufriedenheiten gut bewältigt werden. Planung ist unverzichtbar – da wird niemand widersprechen – allerdings suggerieren derartige Bilder, dass es in jedem Falle nach dem »Tal der Tränen« wieder aufwärts geht. Die Realität zeigt: Das muss nicht so sein – viele Projekte gerade in der Polizei sind aus dem »Tal der Tränen« nie wieder aufge-taucht, markieren im Gedächtnis der Organisation ein Ärgernis und eine schlecht verheilte Wunde, die nach Bedarf gerne wieder gezeigt und als erlittenes Ungemach gepflegt wird. Die Lebenslinie derartiger Projekte schwingt sich nicht wieder in den Normalbereich der Akzeptanz oder tolerierten Indifferenz auf, sondern versandet mit organisationskulturellen Folgewirkun-

Abb. 6: Lebenslinie eines Projekts



gen im Organisationsalltag. Im Folgenden werden die einzelnen Projektphasen mit den ihnen eigenen Aufgabenstellungen, Widersprüchlichkeiten, Handlungschancen, aber auch den unvermeidlichen Blindflügen dargestellt.

3.1 Der Start – die Definitionsphase

Die inhaltlichen Aufgaben dieser ersten Phase lauten:

- Erzeugen einer für den Auftraggeber und den Projektverantwortlichen verbindlichen Problemdefinition
- Formulierung von Projektzielen
- Vereinbarungen hinsichtlich des Projektstarts und des Endtermins

Neben diesen inhaltlichen Zielen müssen zugleich die Arbeits- und Kommunikationsweisen zwischen den Projektpartnern festgelegt werden, zum einen hinsichtlich der offiziellen Regelkommunikation und Informationspolitik als auch hinsichtlich einer für beide Seiten angemessenen Rollendefinition. Wenn man dies in kommunikationspsychologischen Begrifflichkeiten beschreiben will, geht es hier also um die Klärung der Sach- und der Beziehungsebene.

Diese Notwendigkeit des Verhandlungsprozesses auf der Sach- und der Beziehungsebene ist alles andere als eine triviale Behauptung. Gerade in bürokratisch-hierarchisch geprägten Organisationen wie der Polizei ist ja das o. g. Anordnungsmodell näherliegend – der Auftraggeber, i. d. R. der Behördenleiter, die Abteilungs- oder Inspektionsleiter verstehen sich als anordnende (und d. h. nicht zwingend autoritär-autokratische) Instanz und der designierte Projektverantwortliche als Weisungsempfänger, der den Auftrag (nach den Regeln der Delegation im Rahmen des Kooperativen Führungssystems) entgegennimmt und – ausgestattet mit einem funktionsadäquaten Mandat – abarbeitet. Der Auftraggeber hat hier die Rolle des wohlinformierten, die sachlichen Defizite der Organisation kompetent bewertenden Entscheidungsträgers, während dem Mitarbeiter oder der nachgeordneten Führungskraft als Projektverantwortlicher die Rolle des Detailplaners und Durchsetzers des obersten Willens zu-

kommt. Dass diese Dramaturgie des Anordnungsmodells mit seiner vordergründigen Sachorientierung und seinen unhinterfragten Rollenverständnissen in den meisten Fällen auch den Ruin des Projektes bedeutet, wurde bereits ausgeführt.

Der hier notwendige Verhandlungsprozess bedeutet auf der inhaltlich-sachlichen Ebene, sich insbesondere seitens des designierten Projektverantwortlichen vor Augen zu führen, dass Projekte, Projektideen oder gar schon zur Umsetzung empfohlene Konzepte auch an der Organisationsspitze nicht aus purer Einsicht und einem höheren Maß an Vernunft erzeugt werden. Oft genug haben sie ihre Wurzel neben sachlichen Erwägungen in emotionalen Befindlichkeiten oder organisations- bzw. mikropolitischen Gemengelagen. So geraten ja viele Projektideen in die Polizei über aktuelle Managementmoden und Ideologien (gewissermaßen auf der Suche nach einem Problem für ihre nutzbringende Anwendung), oder es werden Projekte ausgerufen, weil sie der Organisation insgesamt oder prominenten Führungskräften zu Image oder Reputation gereichen. All das ist normal, gewissermaßen der Arbeitsmodus von Organisationen bei der Auseinandersetzung mit ihren externen und internen Umwelten – und auf keinen Fall Beleg für die grundsätzliche Dysfunktionalität und Ineffizienz einer gegebenen Organisation.

Für den potenziellen Projektverantwortlichen bedeutet das aber systematisch in Erfahrung zu bringen: Was ist hier eigentlich los? Wie heißt das Problem, für das das Projekt die Lösung sein soll? Was wurde bisher getan bzw. unterlassen? Welche Erwartungen und Befürchtungen hegt der Auftraggeber? Woran würde bemerkbar werden, wenn die Wünsche, Erwartungen, Zielsetzungen in Erfüllung gegangen sind? In jedem Fall sollte der Projektverantwortliche sensibel sein für finale Problemdefinitionen, Tatsachenbehauptungen, Sachzwang-Inszenierungen und andere Verdinglichungsstrategien, die sich gegen den Prozess eines wirklichen Verstehens immunisieren. Insofern lohnt es sich immer auch zu fragen bzw. in Erfahrung zu bringen: »Wer hat eigentlich das Problem? Wer hat das Problem am meisten, wer ist eher

Neben inhaltlichen Zielen müssen zugleich die Arbeits- und Kommunikationsweisen zwischen den Projektpartnern festgelegt werden.

Oberste Leitungen sind bei nachhaltigen Problemlagen oft dankbar für einen offenen, engagierten Diskurs, in dessen Verlauf eine Problemkonfiguration erst wirklich deutlich wird.

Nutznießler? Welche weiteren Betroffenen oder Interessierten gehören zur Problemkonstellation?» Dem designierten Projektverantwortlichen kommt hier also die Aufgabe zu, einen präsentierten Text (in der Form einer Problemstellung) richtig zu lesen bzw. zu verstehen, d. h. ihn in seinem organisationalpolitischen bzw. -kulturellen Kontext zu verorten und zugleich sich für den impliziten Subtext sensibel einzustellen.

Den dargebotenen Text verstehen und dann aber seine Implikationen – mangelnde Informationen, logische Lücken und vermutlichen Deckadressen – explizieren, in Worte fassen, nachfragen und sich so ein zutreffendes Bild des Gewichts und der Bedeutung des Problems machen.

Der praktische Arbeitsprozess in dieser Phase stellt sich als ein Wechsel von Briefing und Re-Briefing zwischen Auftraggeber und -nehmer dar: a) Darlegen von Information und kontextuellen Erklärungen, b) Aufnahme, Verdichtung inklusive Rückfragen und der Thematisierung von Lücken; c) Überprüfen des jeweiligen Problemverständnisses – ein Prozess des Erkundens also, an dessen Ende schließlich eine gemeinsame Problemsicht und -definition, instruktive Ziele und operative Daten zur zeitlichen und ressourcenbezogenen Ausstattung des Projektes stehen.

Auf der Beziehungsebene legt dieser Verhandlungsprozess dem Projektmanager eher die Rolle des Beraters nahe als die eines nachgeordneten Weisungsempfängers. Gefragt ist hier weniger eine fachliche Expertise, die sich als schnell anschlussfähiges Spezialwissen für die vorgetragenen Problemdefinitionen bzw. -behauptungen erweist. Viel eher geht es um den Mut und die Beharrlichkeit im Erkunden, im Nachfragen, im Verstehenwollen einer Szene, die sich vielleicht als klar und gar nicht fragwürdig darstellt, die aber doch in ihrer hintergründigen Bedeutung erfasst werden muss, wenn nicht ruinöse Schnellschüsse und vorgefertigte Lösungskonzepte zum Entsetzen aller Betroffenen auf den Weg gebracht werden sollen. Das erfordert in der Tat Selbstbewusstsein, die Fähigkeit mit den organisationskulturell nahegelegten Autoritätsbehauptungen respektvoll, aber zugleich reflektiert und die eigene Handlungs-

autonomie behauptend umzugehen (Sennett 1985, 201f.). Das ist leichter gesagt als in die Tat umgesetzt:

- Organisationsstrukturen und prominente Rollenakteure sind immer von einer Aura der Autorität, der Machtwirkungen und Tabus umgeben, die auf den einzelnen Akteur i. d. R. unbewusst und nachhaltig wirken und in der Praxis dann eben doch zur Realität des Anordnungsmodells führen.
- Darüber hinaus ist gerade für den polizeilichen Aufstiegsbeamten zum höheren Dienst die Projektmanagementverantwortung oft ein entscheidender Qualifikationsnachweis; ein Projekt in den Augen des beurteilenden Vorgesetzten »gut« machen, ist also unmittelbar karriererelevant. Hier handelt es sich um ein echtes Dilemma (Neuberger): Der Ratsanwärter ist gewissermaßen eingeklemmt zwischen der eigentlich notwendigen Rolle des selbstbewussten Beraters und der weisungskonformen Ausführung einer Anordnung bzw. Erwartung seitens des beurteilenden Vorgesetzten.

Aber auch für den Auftraggeber ist ein solcher Aushandlungsprozess in der Definitionsphase u. U. eine Zumutung. Er müsste sich auf die Erkundung des tatsächlichen Problemkontextes einlassen, ggfs. liebgewordene, für ihn auf der Hand liegende Problemlösungsansätze revidieren. In vielen Fällen ist tatsächlich ein solcher Prozess denkbar: Oberste Leitungen sind bei nachhaltigen Problemlagen oft dankbar für einen offenen, engagierten Diskurs, in dessen Verlauf eine Problemkonfiguration erst wirklich deutlich wird. Dies gilt vor allem im Umgang mit externen Beratern und professionellen Projekt-Auftragnehmern. Schwieriger gestaltet sich dies im Umgang mit internen Projektnehmern, denen oft weniger Projektmanagement-Professionalität, Beratungskompetenz und fachinhaltliche Autorität zugebilligt wird.

Darüber hinaus wird dieses gemeinsame Erkunden und die Entwicklung einer diesbezüglichen Rollendefinition erschwert durch die Tatsache, dass ggfs. im Kreis der Top-Entscheider über das möglicherweise notwendige Projekt noch gar nicht gespro-

chen wurde oder dass das Projekt das Resultat einer organisationspolitischen Kompromisslinie bzw. Konfliktkonstellation ist, mithin dass seitens des Auftraggebers wenig Bereitschaft zum Offenlegen des relevanten Entscheidungshintergrundes oder gar zur Revision oder Neuformulierung des Problems besteht.

Eine weitere Hürde in der Projektdefinitionsphase ist ggfs. das Durchreichen von Projektaufträgen über das Mittelmanagement an die Basis. Das »Spiel« des Mittelmanagements kann darin bestehen, dass Projektaufträge als definitive Vorgaben oder Anordnungen seitens des Managements deklariert werden, mithin dass die oberste Leitung hier keinen Spielraum lässt bzw. »keinen Spaß versteht«, also nur braver Vollzug möglich ist. Hier handelt es sich um eine mikropolitische Spielart, die gleichermaßen die Leitung einer Organisation als auch den potenziellen Auftragnehmer ausspielt. Der exklusive Zugang zur obersten Leitung wird als Machtquelle genutzt und verriegelt und damit eine Politik durchgesetzt, die so weder gewollt noch in der Sache zwingend notwendig war.

Die hier aufgezeigten Stolpersteine machen deutlich, wie prekär die Projektdefinitionsphase hinsichtlich des Erfassens des grundlegenden Problems sowie der Entwicklung einer tragfähigen Arbeitsbeziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ist. Dies kann beim designierten Projektverantwortlichen dazu führen,

- dass Fragen offen bleiben,
- dass die eigenen Unsicherheitsgefühle bezogen auf die eigene Rolle und die möglichen Erwartungen an diese verdrängt werden,
- dass man sich nicht lächerlich machen möchte und v. a. dafür Sorge trägt, sein Gesicht nicht zu verlieren,
- dass die nachhaltige Problemerkundung zu Gunsten schnell verfügbarer, managementmodischer Üblichkeiten abgekürzt wird,
- dass man stillschweigend übereinkommt, über all dies nicht zu kommunizieren, und viel Energie in die Fassade der selbstverständlichen Erfolgsgewissheit investiert.

Der amerikanische Organisationspsychologe Chris Argyris (Argyris 1997, S. 58f.) nennt dieses Syndrom »defensive Abwehr-routine« und macht es dafür verantwortlich, dass in Organisationen Veränderungen nicht wirklich in Angriff genommen werden, mithin dass so viele Projekte »erfolgreich scheitern«. Defensive Abwehr Routinen verhindern Lernprozesse und grundsätzliche Infragestellungen der Routinen, die für den problematischen Status Quo der Organisation mitverantwortlich sind; sie blockieren die aktive Nutzung des eigentlich in der Organisation verfügbaren Wissens zu Gunsten vordergründiger und dann oft erfolgloser instrumenteller oder modischer Veränderungen. Sie verhindern zugleich die Professionalisierung der Projektmanagement-Verantwortlichen, die eher bemüht sind, eine gute Rollenperformance zu realisieren als sich mit den auch »böartigen« Problemen des Organisationsalltags wirklich zu befassen.

3.2 Planung und Projektinitialisierung

Die Aufgaben und Ziele dieser Projektphase sind:

- Die Wahl und Entscheidung bezüglich der Aufbauorganisation des Projektes: Üblicherweise werden hier die Linien-Projektorganisation, Matrix-Projektorganisation oder die reine Projektorganisation genannt. Ein entscheidender Aspekt ist in diesem Zusammenhang schließlich die Gewinnung der Projektmitarbeiter, die in dieser Organisation auf Zeit tätig werden sollen.
- Projektstrukturierung und -planung auf der Grundlage des zu entwickelnden Projektstrukturplanes, gewissermaßen das Herzstück aller Planungsarbeit beim Projektmanagement: Es handelt sich hierbei um ein möglichst vollständiges und übersichtliches Bild aller Tätigkeiten und Objekte, die zur Erreichung des Projektzieles notwendig sind. Ziel der Planungsarbeit ist die Erzeugung einer logisch-hierarchischen Ordnung aller Projektaktivitäten, bei der die oberste Ebene dem Projektziel entspricht und die unterste Ebene den sog. Arbeitspaketen. Auf der Grundlage des Projektstruktur-

Ein weitere Hürde in der Projektdefinitionsphase ist das Durchreichen von Projektaufträgen über das Mittelmanagement an die Basis.

*Die Planungs-
qualität und
-nachhaltigkeit
wird entschei-
dend durch die
Hintergrundsphi-
losophie der
Projektverant-
wortlichen
geprägt.*

planes werden schließlich alle weiteren Planungsdimensionen erarbeitet: die Terminplanung, der Ressourcen- und Kostenplan.

- Projektinitialisierung: Auf der Grundlage der Vereinbarungen von Projektauftraggeber und -nehmer wird ein »Projektsteckbrief« oder ein »Projekthandbuch« erstellt, das alle wesentlichen Grundinformationen zur Aufgabenstellung und Zielen in verdichteter Form enthält. Diese Grundinformationen werden den Projektmitarbeitern dann in einer ersten Eröffnungsbesprechung präsentiert. Bei einer darauffolgenden »Kick-off-Veranstaltung« gemeinsam mit dem Auftraggeber werden die wesentlichen Aspekte zwischen allen Projektakteuren nochmals ratifiziert und ggfs. angepasst.

Entscheidend für die Güte bzw. den Realismus der Planung sind das Grundverständnis bzw. die intuitiven Grundannahmen hinsichtlich der zu berücksichtigenden Dimensionen in der Realisierungs- und der Umsetzungsphase.

Wer intuitiv davon ausgeht, dass die richtigen Konzepte und Lösungen eigentlich schon vorliegen, dass man sie nur den Lehrbüchern, den aktuellen Managementmoden oder Reformdiskursen entnehmen und niederschreiben müsse, der hat sicherlich einen anderen Planungshorizont als derjenige, der in der Konzeptentwicklung skrupulöser und umsichtiger vorgeht. Wer sich mit den Niederungen des holprigen und nicht immer leicht zugänglichen Arbeits- oder Führungsalltags auseinandersetzt, um auf der Grundlage eines nachhaltigen Problemverständnisses dann zu einer passenden Problemlösung zu gelangen, wer darüber hinaus ein Konzept, Programm oder eine Gestaltungsidee auch noch auf ihre Systemverträglichkeit hinterfragt, um mögliche Nebenfolgen und nicht sofort erschießbare Kosten zu berücksichtigen, dessen Planungsaufwände sind größer und differenzierter.

Das Gleiche gilt für die impliziten Grundannahmen hinsichtlich der Aufgaben und Zielsetzungen in der Umsetzungsphase: Das methodisch, instrumentell bzw. technisch fixierte Problemverständnis geht von

einem eher einfachen, ingenieurmäßigen Umsetzungsverständnis aus: bekannt machen, Informieren, zügiges Beschulen der Betroffenen hinsichtlich der konzeptionellen Neuerungen. Das praxisorientierte Projektmanagement-Verständnis geht hingegen von der Eigenwilligkeit der Praktiken vor Ort aus, von routineförmigen Handlungslogiken und lokalen Rationalitäten, die nicht einfach durch Informations- und Schulungsmaßnahmen zur Übernahme neuer Praktiken veranlasst werden können.

Die Planungsqualität und -nachhaltigkeit wird also entscheidend durch die Hintergrundsphilosophie der Projektverantwortlichen geprägt: Wer implizit Organisation und Veränderungsprozesse im Rahmen des Anordnungsmodells dekliniert, für den sind die zu beplanenden Projektphasen und Aufgaben weniger aufwändig, ggfs. zeit- und ressourcenbezogen günstiger planbar; dies allerdings – gerade bei komplexen, schlecht definierten Problemlagen – mit dem Risiko, dass sich dann in der Realisierungs- und vor allem der Umsetzungsphase vehement die ungeplanten Folgen und Kosten einstellen. Wer ein komplexes Organisationsverständnis zu Grunde legt, wird gerade bei schlecht definierten Problemlagen und Veränderungsbedarfen eine aufwändigere Planung erzeugen müssen und zudem mit unkalkulierbaren Aufwänden gerade in der Phase der Umsetzung und Programmeinführung rechnen; zugleich ist diese Planung dann aber realistischer sowohl hinsichtlich der materiellen als auch der organisationskulturellen und -politischen Kosten und bietet den Projektakteuren ein größeres Maß an Handlungsorientierung als die schnellen und eher technokratisch-konzeptgetriebenen Planungsansätze.

3.3 Realisierungsphase

Wie sieht die Projektwirklichkeit in dieser Phase mitunter aus?

Das Ziel der Projektverantwortlichen ist die Erstellung eines überzeugenden Konzeptes, das v. a. den fachlichen Standards – sei es aus dem Bereich der Personalführung, der »Neuen Steuerung«, des Quali-

tätsmanagements, der Personalentwicklung usw. – entspricht. Man macht sich schlau, d. h. man

- konsultiert die Beratungs- und Controlerteams, die in den Polizeien der Länder ihre Expertise anbieten
- lässt interessierte Beratungsunternehmen zum Thema präsentieren
- recherchiert im Internet
- durchforstet die Fachliteratur
- besucht ggfs. ein Seminar der Polizeiführungsakademie zum besagten Thema usw.

Mit der Zeit häuft sich ein beträchtlicher Wissenskörper an, die Projektverantwortlichen verwandeln ihren anfänglichen Laienstatus zunehmend in einen Expertenstatus. Das Konzeptpapier wird schließlich geschrieben, man ist glücklich, mit diesem Werk nicht nur eine mögliche Gestaltungsidee erzeugt zu haben, sondern auch den eigenen Expertenstatus gewissermaßen präsentieren und ratifizieren zu können. Jetzt kann man mitreden, denn man hat das Niveau des fachlichen Diskurses erreicht. Die Gefahren in dieser Phase sind also:

- In den Konzepten wird das reproduziert, was ideologisch, managementmodisch oder politisch-korrekt in der Luft liegt.
- Die Projektverantwortlichen schauen zu wenig auf die konkrete Praxis derer, die tatsächlich oder angeblich diese Probleme haben: Die vorgebliche Plausibilität der Lösungsansätze trübt den Blick und schwächt vor allem das Bedürfnis, wirklich zu erkunden und zu verstehen, welche Gestaltungsbedarfe auf Seiten der Betroffenen vorliegen.
- Ist das Konzept einmal geschrieben, dann verwandelt es sich unversehens in eine kaum mehr revidierbare Programmformel; die Projektverantwortlichen bringen dann für ihre eigenen Entwürfe mitunter keine Distanz, Offenheit und Entwicklungsbereitschaft mehr auf. Praktisch bedeutet dies, dass in den seltensten Fällen etwa Behörden und Einrichtung besucht werden, um vor Ort das Funktionieren solcher Konzepte und ihre praktischen Folgen zu studieren und so etwa gerade von kritischen Ereignissen und dem Nicht-Funktionieren zu lernen

(Simon 2004). In diesem Sinne werden dann die tatsächlichen Potenziale – also Chancen, aber auch Grenzen – der Konzepte, Methoden, Instrumente oder (EDV-) technischen Verfahren nicht wirklich erschlossen.

- In einer zugespitzten Form kann dies zu einer latenten Besserwisserei führen, etwa nach dem folgenden Motto: »Jetzt weiß ich, was Qualitätsmanagement ist und bemerke, dass die Mitarbeiter überhaupt kein Qualitätsbewusstsein haben, also eigentlich sich auch um die Qualität ihrer Arbeit nicht kümmern!« Der vorgebliche Status der Expertise verwandelt sich so unter der Hand zu einem Unterscheidungsmanöver (Bourdieu 1983), das die Praxis vor Ort als defizitär und problematisch abwertet.
- So entsteht nicht selten ein besonderes Sendungsbewusstsein, das sich bis zum Missionarstum steigern kann, um die »Aufklärung«, die »Reform«, die »Innovation« – möglichst mit der vollen Promotion der obersten Leitung – in die Niederungen der Praxis zu treiben.
- Auf diese Weise können also alle Blickverengungen und konzeptionellen Blindstellen erzeugt werden, die Dörner als typische Symptomatik für den Umgang mit komplexen Problemen identifiziert hat: Kein Begreifen der Dynamik und des Interdependenzmusters, das den betreffenden sozialen Systemen zu Grunde liegt; einseitige Schwerpunktbildung, unangemessene Vereinfachung, falsche Zielsetzungen, autoritäre Verhaltensweisen und mangelnde Lernbereitschaft (Dörner 1992, S. 10).

Eine entscheidende Ursache für diese Defizite in der Realisierungsphase ist die Unsicherheit der Projektverantwortlichen selbst. Ihr fehlendes Knowhow, um die vorfindliche Praxis wirklich verstehen zu können und in brauchbare Alternativen zu übersetzen, sowie die typischen Rollenunsicherheiten bezüglich ihres Mandats erzeugen einen großen Bedarf an Stabilisierung, Schutz und Abwehr. Die Unerträglichkeit des Nichtwissens (s. Buchinger 1999) wird so kompensiert durch eine oft nicht reflektierte Expertendeklaration, die sich gegen die

Eine entscheidende Ursache für Defizite in der Realisierungsphase ist die Unsicherheit der Projektverantwortlichen selbst.

Für die Projektakteure ist es also ratsam, konsequent die Haltung des Nichtwissens einzunehmen und die Handlungslogik des Arbeitsprozesses, des Führungsprozesses oder der Managementaufgabe systematisch zu erkunden.

verunsichernde, komplexe Organisationswirklichkeit immunisiert. Die Erzeugung eines Expertenstatus' hinsichtlich der managementmodischen und politisch-korrekten Konzepte hat darüber hinaus auch noch den Vorteil, dass die Projektverantwortlichen von der leichteren Akzeptanz der Auftraggeber ausgehen können: Man bewegt sich gemeinsam im Korridor des Üblichen, hat die Weihen des Reformjargons und muss sich nicht mit den unsauberen, ggfs. schwer zugänglichen Problemen der eigenen Organisation auseinandersetzen. Im Resultat führt dies allerdings zur flächendeckenden Reproduktion von Managementideologien, zum tatsächlichen Fremdbleiben der eigenen Organisationswirklichkeit, zum faktischen Nicht-Lernen der Organisation und in der Breite der Polizeiorganisation ggfs. zum Stillstand auf der Reformbaustelle (Bogumil / Kißler 1998) bei massivem Inszenierungsaufgebot.

Welchen Anforderungen muss in der Realisierungsphase die Konzeptentwicklung gerecht werden? Die zentrale Frage der Projektverantwortlichen muss lauten: »Was ist eigentlich los?« Welche Probleme ergeben sich in der Praxis, in der gelebten Alltagsorganisation? Dabei muss die Sicht der betroffenen Akteure, des Handlungssystems eingenommen werden, statt aus der Höhe einer Expertensicht – mit den hier immer schon vorliegenden Problemlösungsformaten – zu selbstgewissen Diagnosen sich verleiten zu lassen. Für die Projektakteure ist es also ratsam, konsequent die Haltung des Nichtwissens einzunehmen und die Handlungslogik des Arbeitsprozesses, des Führungsprozesses oder der Managementaufgabe systematisch zu erkunden.

Dieses Erkunden, Zuhören, sich »ein Bild machen« ist kein trivialer Prozess, denn die tatsächliche Handlungslogik und ihre eigensinnigen Probleme liegen nicht einfach zur Begutachtung und Inspektion der Experten bereit: Oft sind sie eingekapselt in eigensinnige Kooperationsmuster, Konfliktkonstellationen, Vermeidungsrituale etc. und sind nicht schlechterdings durch die mechanische Anwendung von Moderationsmethoden einzusammeln. Zum einen handelt es sich hier um diskrete Erfahrungen und oft

implizites Wissen und damit auch um Gestaltungs- und Machtpotenziale, die nicht frei konvertierbar und in explizites Wissen und Problembewusstsein übersetzbar sind (Heiner 1998, S. 11f). Zum anderen ist dieses Wissen sehr oft standortgebunden, so dass die betroffenen Zielgruppen nicht selbstverständlich im Stande sind, »die Strukturierungselemente ihrer eigenen Lage angemessen zu erfassen (z. B. gibt es eine Neigung zur Personalisierung von Problemen) und ... die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Situation von Kolleginnen und Kollegen nüchtern wahrzunehmen.« (Bollinger, 44). Aus all dem ergibt sich, dass der Zugang zur Praxis – hier verstanden im Sinne eines »Forschungsfeldes« – nicht automatisch und gewissermaßen technisch hergestellt werden kann. Es bedarf des Vertrauens auf Seiten der Betroffenen, um den Blick in die lokale Wirklichkeit zu erlauben⁷. Dieses Vertrauen kann prinzipiell um so leichter erzeugt werden, wie der Projektverantwortliche keine eigenen Interessen mit ins Spiel bringt. Tatsächlich aber hat der Projektverantwortliche ein Interesse – nämlich die erfolgreiche Realisierung seines Projektes im vereinbarten Zeitrahmen. Dies macht abermals deutlich, welche Dilemmata die Rolle des Projektverantwortlichen kennzeichnen und wie groß der Druck auf den Projektverantwortlichen ist, die tatsächlichen Probleme der Praxis zu Gunsten einer wohlfeilen Expertensicht nicht wirklich zur Kenntnis zu nehmen.

Neben dem herzustellenden Zugang zum Praxisfeld, zu den Arbeitsprozessen in ihrer Eigenlogik müssen sich die Projektmitglieder selbstverständlich hinsichtlich brauchbarer Instrumente, Methoden und Verfahren »schlau machen«. Korrespondierend zur o. g. Haltung des Nichtwissens gegenüber der Alltagspraxis vor Ort ist hier eine Einstellung des »skeptischen Interesses« angemessen. Dabei geht es einerseits um einen entspannten Eklektizismus gegenüber den unterschiedlichen fachlichen Problemlösungsangeboten und andererseits um eine bewusste Unbotmäßigkeit gegenüber diesen Gestaltungsansätzen in dem Sinne, dass sie nämlich nicht als eherne Werkzeuge mit definitiver Ge-

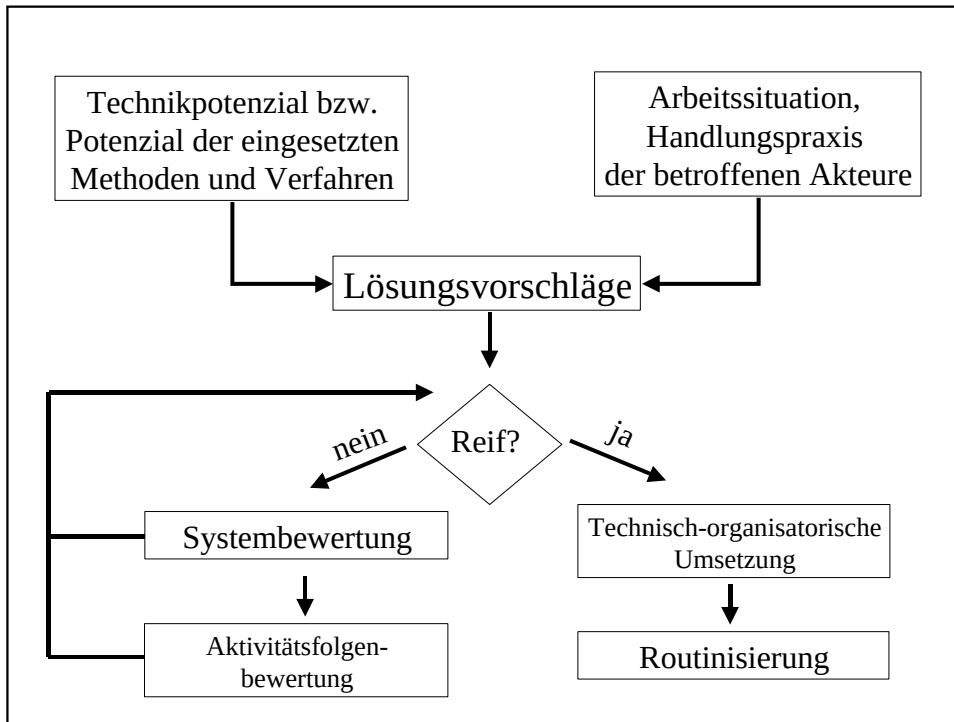


Abb. 7: Vorgehensweise bei Projekten (nach Lenk)

brauchsvorschrift missverstanden werden, sondern als mögliche Praktiken und Vorschläge, die immer den konkreten Verwendungszusammenhängen anzupassen sind. Der intelligente »Bastler« ist gefragt (Levi-Strauss 1973, 32f), und nicht der brave Sozialingenieur in spe, der sich – bedrängt durch die unterschiedlichen Erwartungen und Dilemmata seiner Rolle – in den sicheren Hort möglichst sogar »wissenschaftlich« verbürgter Instrumente und Methoden flüchtet⁸.

Klaus Lenk hat für die »Förderung innovativer Techniknutzung in den Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben« (Lenk 2004, S. 13f) ein Modell entwickelt, dass in sehr treffender Weise die Gestaltungsdimensionen und Vorgehensweisen bei Projekten generell ausweist (s. Abb. 7).

Deutlich wird bei diesem Modell: Lösungsvorschläge, Konzeptideen müssen im iterativen Prozess zwischen der Analyse der praktischen Handlungssituation und der systematischen Erschließung des Potenzials der möglicherweise einzusetzenden Methoden und Verfahren gefunden werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass dies nicht nur EDV- oder IUK-Technik betrifft, sondern auch Instrumente im Bereich der

Personal- und Organisationsentwicklung: So darf man z. B. wirklich fragen, welchen Sinn machen verbindlich eingeführte Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen, welche praktischen Erfahrungen, Erfolge/Misserfolge lassen sich in der Organisationswirklichkeit erkennen und gibt es nicht andere, ggfs. wirksamere Konzepte, um die gleichen Zwecke zu realisieren.

Zugleich aber verdeutlicht Lenk mit diesem Modell: Mit der Konzeptentwicklung, dem Lösungsvorschlag ist die Realisierungsphase nicht abgeschlossen. Um gegen den selbstherrlichen Blindflug einer einseitigen Expertensicht gewappnet zu sein, bedarf es zwingend a) einer Systembewertung und b) einer Aktivitätsfolgenbewertung; erst dann kann man zur nächsten Phase – der Umsetzung – übergehen.

3.3.1 Systembewertung

Es geht hier gewissermaßen um eine prospektive Technikfolgenabschätzung, um ein Assessment der entwickelten Problemlösung (Technik, Verfahren, Instrumente usw.). Die Frage dabei lautet: Wie wirkt die gefundene Lösung in der Realität des sozialen Systems? Welcher zusätzlichen Unterstützungsmaßnahmen bedarf es ggfs. oder wo wird das Immunsystem der Organisation

Im Zuge der Systembewertung und der Aktivitätsfolgenbewertung kann also eine Weiterentwicklung der Problemlösung, ihre Kontextangemessenheit und Brauchbarkeit für das gesamte System vorangetrieben werden.

unmittelbar in Alarmbereitschaft versetzt? Lenk nennt fünf Ebenen, die für die Systembewertung ausschlaggebend sind: 1) die Ebene des Individuums bezüglich seines konkreten Aufgaben- und Arbeitskontextes; 2) die Gruppe, das Kooperationsgefüge, in dem die Mitarbeiter interagieren, 3) die Organisation als Rahmung der lokalen, konkreten Handlungskontexte, 4) die interorganisationale Zusammenarbeit, die ja gerade für die Polizei von besonderer Wichtigkeit ist⁹, 5) die Gesellschaft, die Gesellschaftsverträglichkeit angesichts technischer, managementpragmatischer Veränderungen.

Auf den Ebenen Individuum, Gruppe, Organisation geht es insbesondere um die Integrationsfähigkeit der anvisierten Problemlösung in die bisheriger Handlungs- und Kooperationslogik: Wo lassen sich bereits im Vorfeld Handlungsunsicherheiten, Reaktanzen, zusätzliche Qualifikationsbedarfe (eben nicht nur bezüglich der technischen Beherrschung der neuen Verfahren, sondern auch bezüglich neuer Kompetenzen und normativer Dispositionen), ggfs. der Bedarf für neue Funktionsbeschreibungen, Rollenverständnisse, Kommunikationsstrukturen etc. identifizieren? Welche notwendigen Unterstützungen – nicht nur in der Einführungsphase, sondern darüber hinaus auch in der Phase der Routinisierung – lassen sich vorhersehen?

Es geht in der Tat darum, sich antizipativ ein Bild der veränderten Praxis zu machen. Eine sehr nützliche Methode ist in diesem Zusammenhang die Methode des Planspiels, also die Simulation einer realen Situation bzw. eines Systems, das näherungsweise in seiner Komplexität und Dynamik erfahrbar gemacht wird (Kriz 2000 und 2002). Im Planspiel werden zum einen die zentralen Akteure mit ihren Interessen, Deutungs- und Handlungsmustern sowie ihren Machtressourcen definiert und dargestellt, zum anderen die Beziehungen zwischen diesen Akteuren, die Spielregeln und Spielzüge, die das Interaktionsmuster kennzeichnen. Sicher: Die reale Organisationswelt ist komplexer, chaotischer und unübersichtlicher bezüglich unbekannter System-Einflussgrößen als das Planspiel; damit ist eine vollkommene Vorhersagbarkeit der Reaktion des sozialen Feldes nicht reali-

sierbar. Gleichwohl: Auf diese Weise können sich die Projektakteure auf Komplexität einstellen und deutlich mehr sehen, als wenn sie ihren konzeptgetriebenen Lösungsansatz keinem Test, keiner Simulation unterziehen und mit missionarischem Sendungsbewusstsein an ihrer Idee eines »one best way« festhalten. Entscheidend beim Planspiel ist deshalb das sog. »Debriefing«, die systematische Auswertung der Simulation hinsichtlich der o. g. Parameter: Individuum, Gruppe, Organisation.

3.3.2 Aktivitätsfolgenbewertung

Angesichts der Systembewertung – realisiert etwa in der Form eines Planspiels – wird in diesem Schritt herausgearbeitet, ob der Lösungsvorschlag brauchbar ist, ob sich die materiellen und immateriellen Kosten lohnen, ob es nicht ggfs. sogar besser ist, gar nichts zu verändern, weil die absehbaren Transaktionskosten und Destabilisierungen des Handlungssystems bei weitem den Nutzen übersteigen. Zum einen geht es hier sehr pragmatisch um Kosten-Nutzen-Kalküle, methodisch z. B. in der Form der Nutzwertanalyse. Würden diese Nutzwertanalysen systematischer bei den vielen Reformprojekten und Reorganisationsvorhaben eingesetzt, käme wohl in vielen Fällen heraus, das sich – bei Kalkulation der Einführungs-, Umstellungs- und Betriebskosten im neuen System – der ganze Aufwand nicht lohnt bzw. enorme Effizienz- und Effektivitätseinbußen in Rechnung zu stellen wären¹⁰. Über die reine wirtschaftliche Nutzwertanalyse hinaus ist natürlich auch zu fragen, ob die möglicherweise einzuführenden Instrumente und Verfahren nicht etwa von strategisch-politischer Bedeutung sind, weil sie grundlegende, infrastrukturelle Weichenstellungen bedeuten, die für die zukünftige Entwicklung der Organisation von vitalem Interesse sind (s. Reichwald/Höfer 1996).

Im Zuge der Systembewertung und der Aktivitätsfolgenbewertung kann also eine Weiterentwicklung der Problemlösung, ihre Kontextangemessenheit und Brauchbarkeit (die sich vielleicht des Öfteren in der »Abrüstung« des konzeptionellen und instrumentellen Aufwandes darstellen würde) für das gesamte System vorangetrieben werden.

4. Exkurs: Plädoyer für ein systemisches Organisationsverständnis

Die Aufgaben- und Rollenbeschreibung des Projektverantwortlichen im Rahmen der hier beschriebenen Projektmanagement-Konzeption mag anspruchsvoll, vielleicht sogar als Zumutung bewertet werden; der Projektverantwortliche soll

- Selbstbewusster, dialogfähiger Partner des Projektauftraggebers sein
- Eine konsequente Orientierung an der Praxis und Handlungslogik der in Frage stehenden Zielgruppe aufweisen – statt einer voreiligen Konzeptorientierung die Haltung des Nichtwissens bewusst einnehmen
- Eine interessierte Skepsis gegenüber den wohlfeilen Problemlösungen aktueller Managementmoden aufweisen
- Komplexitätsbewusstsein im Gegensatz zu einem statisch-technokratischen Organisationsverständnis professionell zur Geltung bringen

Die Zumutung besteht insbesondere darin, dass dieses Rollenverständnis und die hieraus resultierenden Denk- und Handlungsmuster sich gerade im Organisationsmilieu der Polizei nicht von selbst verstehen:

- Die projektbeauftragten Beamten haben im Verlauf ihrer Berufsbiografie i. d. R. die Grundannahmen des polizeilichen, d. h. hierarchischen und bürokratischen Organisationsverständnisses verinnerlicht, mithin das Anordnungsmodell als das »richtige« Verständnis hinsichtlich des Intervenierens und Führens in Organisationen akzeptiert.
- Die Alltagsorganisation auf den unterschiedlichen Funktionsebenen ihrerseits legt (mit entsprechendem Sanktionsdruck) dem Projektverantwortlichen nahe, vorgegebene Problemidentifizierungstereotypen zu folgen und nicht etwa unübliche Perspektiven hinsichtlich andersartiger Problemformatierungen vorzuschlagen.
- Die Fehlerkultur in der Polizei reagiert reizbar auf Planabweichung, i. d. R. mit der Personalisierung des Problems, Schuldzuschreibungen und der Suche nach Sündenböcken.

All dies sind nicht gerade förderliche Ausgangsbedingungen für die Entwicklung eines Projektmanagementverständnisses im Sinne der hier vorgeschlagenen Komplexitätsbearbeitung. Deshalb erscheint es insbesondere für die riskante Rolle des Projektbeauftragten geboten, sich mit einer alternativen, wirksameren Projektmanagement- und Organisationsphilosophie auszustatten, gewissermaßen als intellektuelles Gegengewicht zu den mitunter »schrecklichen Vereinfachungen«, die organisationskulturell und mikropolitisch nahegelegt werden.

Die folgenden Ausführungen verstehen sich im Sinne des hier vorgeschlagenen »intellektuellen Gegengewichtes« als Plädoyer für ein systemisches Organisations- und Projektmanagementverständnis. In thesenhafter Verdichtung werden dabei wesentliche Aussagen des systemischen Ansatzes skizziert und auf diese Weise dem interessierten Leser ein Steckbrief, ein Suchmuster oder Appetitanreger angeboten, um sich selbst auf die intellektuelle Entdeckungsreise bezüglich dieses in der Polizei wenig bekannten Denkansatzes zu machen¹¹. Dieser Steckbrief wird in zwei Schritten erstellt:

- Im ersten Schritt werden vier Grundelemente bzw. Denkfiguren des systemischen Ansatzes skizziert.
- Im zweiten Schritt werden vier Grundschritte bei der Arbeit mit dem systemischen Ansatz dargelegt.

4.1 Vier Grundfiguren des systemischen Ansatzes

4.1.1 Kein »Ding« steht für sich allein – die Faktoren und Grundelemente einer Situation, eines Handlungsfeldes stehen miteinander in Wechselbeziehung

An einem Beispiel soll diese Grundintuition des systemischen Denkens verdeutlicht werden: Ein neues Vorgangsbearbeitungssystem wird nicht sachgemäß und in der erforderlichen Weise von den Mitarbeitern genutzt. Der Fortbildungsbeauftragte der Behörde diagnostiziert ein Qualifikationsproblem und verordnet die entsprechenden Schulungsmaßnahmen. Denkbar wäre auch eine andere Diagnose: Der zuständi-

Es erscheint insbesondere für die riskante Rolle des Projektbeauftragten geboten, sich mit einer alternativen, wirksameren Projektmanagement- und Organisationsphilosophie auszustatten.

Entscheidend für die Analyse der rekursiven Schleifen ist ihre charakteristische Dynamik; der systemische Ansatz unterscheidet hier die sog. Verstärkungsschleifen oder positive Rückkopplungen und die Gleichgewichtsprozesse bzw. negative Rückkopplungen.

ge Dezernat für IUK-Aufgaben identifiziert ein technisches Anwendungsproblem. Eine wiederum andere Perspektive könnte der Qualitätsmanagementbeauftragte ins Spiel bringen: Er identifiziert Medienbrüche im gesamten Arbeitsablauf und drängt auf eine Prozessoptimierung. Der Sachverhalt wird deutlich: Üblicherweise wird eine Problemstellung in der Spezialperspektive des jeweiligen Expertenblicks zerschnitten; das Problem wird i. d. R. nur ausschnitthaft wahrgenommen, man könnte auch sagen etikettiert, noch bevor die unterschiedlichen Faktoren a) in ihrer Vielfalt und b) in ihrer kontextspezifischen Wechselwirkung erfasst und verstanden wurden.

In einer systemischen Herangehensweise wird dieser selektive, verengte Spezialistenblick – wenn man so will: interdisziplinär – erweitert; dabei werden a) die denkbaren Wirkfaktoren systematisch erfasst und – vor einer vorschnellen Problemetikettierung – b) in ihren Wechselwirkungen analysiert. Wichtige Grundelemente sind dann etwa: Die Interessen und Ziele der beteiligten Akteure, ihre Werte, Normen, Denkmuster, ihre (Macht-) Ressourcen, das Kooperationsgefüge und seine Spielregeln, die institutionellen, räumlichen und technischen Rahmenbedingungen etc. Entscheidend bei der Beschreibung derartiger Grundelemente ist die Intuition, dass diese einzelnen Faktoren nicht getrennt für sich bearbeitet oder gar optimiert werden können. Das systemische Denken ist von einer grundsätzlichen Vorsicht bezüglich der möglichen, erst zu erforschenden Interdependenzen geprägt, eben weil erst diese Wechselbeziehungen die Charakteristik des einzelnen Wirkfaktors bestimmt. Werden diese nicht erkannt – so die Einsicht – wird das feine Gewebe des aktuellen Status Quo eher beeinträchtigt, gar zerstört anstatt einer Verbesserung zugeführt zu werden. Intervention wird hier immer als der riskante Eingriff – um im Bild zu bleiben – in ein fein gewebtes Spinnennetz begriffen, das, gleich an welcher Stelle die Intervention erfolgt, insgesamt reagiert und ggfs. in Mitleidenschaft gezogen wird. In diesem Sinne verwahrt sich der systemische Ansatz einem aktionistischen, konzeptgetriebenen, gewissermaßen blin-

den Gestaltungsverständnis auf der Suche nach eher nachhaltigen Veränderungsansätzen.

4.1.2 Interdependenzen, Schleifen, Feedbackprozesse, Rekursion

Das Credo des systemischen Ansatzes – die schleifenförmige Interdependenz bzw. Rekursion der Wirkfaktoren untereinander – formuliert z. B. der amerikanische Organisationssoziologe Karl E. Weick in der ihm eigenen, gelassenen Weise: »Wenn zwei Variablen in interdependenter Beziehung stehen, dann ist es eine willkürliche Festlegung, die eine von ihnen als Ursache, die andere als Wirkung zu bezeichnen ... Keine Variable in einer Kausalschleife kontrolliert andere Variablen, ohne selbst von ihnen kontrolliert zu werden ... Und diese Rückkopplung bedeutet, dass, was ursprünglich Ursache war, jetzt plötzlich Folge ist.« (Weick 1995, S. 112f).

Entscheidend für die Analyse dieser rekursiven Schleifen ist ihre charakteristische Dynamik; der systemische Ansatz unterscheidet hier die sog. Verstärkungsschleifen oder positive Rückkopplungen und die Gleichgewichtsprozesse bzw. negative Rückkopplungen.

Unter positiver Rückkopplung werden Aufschaukelungsprozesse verstanden, die entweder ein beschleunigendes Wachstum oder aber einen sich beschleunigenden Schrumpfungsprozess bewirken (Beispiele: Wettrüsten, schwindendes Bankguthaben bei einer Panik; ein weiteres Beispiel ist die sog. »self fulfilling prophecy«).

Unter negativer Rückkopplung werden hingegen ausgleichende Prozesse verstanden, die die Variablen eines Wirkungszusammenhangs auf einem sich selbst korrigierenden Niveau halten. Beispiele hierfür sind etwa: Wir essen, wenn wir hungrig sind; wir schlafen, wenn wir Erholung brauchen; wir ziehen einen Pullover an, wenn uns kalt ist. Bei diesen Rückkopplungsprozessen führt also das Absinken eines Wertes (Körpertemperatur) zum Ausgleich durch den kompensatorischen Wert (angepasste Kleidung) und damit zu einer Homöostase, wenn man so will, zu einem Ziel- und Bestandwert, der das System stabilisiert.

Einen dritten Faktor betont der systemische Ansatz bei der Analyse von Wechselwirkungsbeziehungen: die sog. »Verzögerungen«. Das bedeutet nichts anderes, als dass die unterschiedlichen Faktoren mit unterschiedlicher Intensität und zeitlichen Wirkungsentfaltung aufeinander wirken: Wir investieren jetzt, um in ferner Zukunft einen Vorteil zu erlangen; wir stellen jetzt einen neuen Mitarbeiter ein, aber es kann Monate dauern, bevor er produktiv arbeitet. »Praktisch alle Feedbackprozesse umfassen irgendeine Verzögerung. Aber häufig bleiben diese Verzögerungen unbemerkt ... Das kann dazu führen, dass man übers Ziel hinausschießt, dass man viel mehr tut, als für das gewünschte Ergebnis nötig wäre.« (Senge 1990, 114)

Nach einer Erfassung und Beschreibung der zentralen Wirkfaktoren eines systemischen Zusammenhangs werden also die internen Wechselwirkungen im Einzelnen qualifiziert. Es entstehen gewissermaßen Landkarten, Wirkungsdiagramme, in denen die jeweiligen Beeinflussungsformen und Verzögerungsaspekte deutlich gemacht werden.

4.1.3 Muster erkennen

Die Identifikation der möglichen Variablen bzw. Wirkfaktoren, die Qualifizierung ihrer charakteristischen Wechselwirkung macht schließlich das entscheidende Wirkmuster erkennbar, das für den jeweils konkreten Kontext relevant ist. Man hat nun gewissermaßen eine konkrete Theorie, ein Modell des gegebenen Handlungsfeldes entwickelt und zwar jenseits irgendwelcher theoretischen Vorentscheidungen, die etwa der typische Expertenblick in seiner Einseitigkeit impliziert. Der Vorteil: Mit der Herausarbeitung dieses entscheidenden Funktionsmusters, der Grundformel (nicht im Sinne eines Algorithmus, sondern im Sinne eines Regelsets, wie sie etwa in einem Spezialgebiet der Mathematik, der Fuzzy Logic modelliert werden – s. Vester 2004, S.181) des systemischen Kontextes, erübrigen sich auch weitere akribische Detailerfassungen, die Anhäufung von Datenmengen und eine perfektionistische Tiefenschärfe in der Analyse einzelner Wirkfaktoren. Vor dem Hintergrund dieses

Musters lässt sich nun durchaus mit weichen, »unexakten« Daten arbeiten, denn eine detailversessenere Datenbeschaffung bewirkt keine neuen Erkenntnisse mehr.

Darüber hinaus wird deutlich, dass die hier bemühte Formel von der »Komplexität« nicht eine irgendwie mystische Metapher für »eigentlich nicht verständlich«, »schrecklich kompliziert – nur Wissenschaftlern zugänglich«, »da kann man eigentlich gar nichts machen« usw. ist. Komplexität ist bearbeitbar, sie ist sicher nie kontrollierbar im technokratisch-instrumentellen Sinne einer unmittelbaren Steuerung einzelner Elemente. Die Steuerung, das (Projekt-)Management muss hier vielmehr am Muster selbst ansetzen oder wie Karl Weick sagt: »Inhalte sind belanglos ... der einzige Ort, an dem Sie einen bedeutsamen Wandel herbeiführen können, liegt zwischen den Variablen. Diese Beziehungen sind es, welche den von Ihnen bezeichneten Ereignissen Ordnung verleiht. (Weick, ebenda 116)

4.1.4 Der Steuermann, der (Projekt-)Manager, der Intervenierende ist nicht souverän – auch er wird gesteuert

Die Grundintuition, nämlich dass Wirkungen nicht durch einzelne, zentrale Wirkfaktoren verursacht werden, sondern durch das Muster der Beziehungen zwischen ihnen, wird im systemischen Ansatz auch auf das Verhältnis zwischen dem intervenierenden Akteur (Manager, Projektmanager, Führungskraft) und dem intervenierten System bezogen. Jede Aktion des Intervenierenden in das Zielsystem führt demnach unausweichlich zu einer Rückkopplung, einer rekursiven Schleife, die den Intervenierenden in eine spezifische Beziehungsstruktur einbindet und damit eine souveräne, kontextentbundene Handlungswahl unmöglich macht. In diesem Sinne empfiehlt der systemische Ansatz: »Für komplexe Systeme ist ein Vorgehen am wirkungsvollsten, das nicht gegen den Strom, sondern mit dem Strom schwimmend verändert« – ein bekanntes chinesisches Strategem, das in der Logik des Ordnungsmodells sicher nicht unumwunden anerkannt wird.

Nach einer Erfassung und Beschreibung der zentralen Wirkfaktoren eines systemischen Zusammenhangs werden die internen Wechselwirkungen im Einzelnen qualifiziert.

Der systemische Ansatz wird seit etwa drei Jahrzehnten von den unterschiedlichsten Disziplinen und Forschergruppen weiter entwickelt und zwar unter besonderer Berücksichtigung der Handhabbarkeit von Komplexität und damit auch der Nutzerfreundlichkeit für den Einsatz in alltäglichen Handlungsfeldern.

4.2 Vier Grundschrirte bei der Arbeit mit dem systemischen Ansatz

Auch an dieser Stelle kann nur mit äußerster Reduktion und Verdichtung die deutlich aufwändigere Arbeitsweise im Rahmen des systemischen Ansatzes dargestellt werden.

4.2.1 Den Variablensatz entwickeln

Die Entwicklung der Grundelemente eines Wirkungszusammenhangs muss – entgegengesetzt zum technokratisch-instrumentellen Ansatz, wie er im Anordnungsmodell i. d. R. greift – interdisziplinär bewerkstelligt werden. Möglichst alle betroffenen Akteure und relevanten Spezialisten sollten ihre Wahrnehmung des Problems in die Definition des Variablensatzes sowie die Entwicklung des Gesamtmodells einbringen. In diesem Sinne ist der systemische Ansatz stark teamorientiert und setzt entschieden auf Partizipation bei gleichzeitigem Vorbehalt gegenüber der reklamierten Dominanz einer Expertensicht. Frederic Vester geht so weit, dass er die von ihm entwickelte Programmatik des »Sensitivitätsmodells« (ebenda 2004) als Mediationsverfahren bezeichnet, das geeignet ist, gerade bei sehr konflikthaltigen Themenstellungen alle Perspektiven (Interessen, Problemdefinitionen, Einwirkungsmöglichkeiten) zu berücksichtigen.

Ein sehr schöne Metapher, die diese Grundhaltung des systemischen Ansatzes illustriert, ist die Geschichte »Von den Blinden und dem Elefant«: Eine Gruppe von Blinden soll einen Elefanten beschreiben – der eine definiert ihn als Schlange (Rüssel), der andere als Tempel (Beine), ein weiterer als Pinselquast (Schwanz) usw. Erst die Gesamtschau und Integration der Einzelperspektiven ergibt schließlich die sinnvolle Kontur des in Frage stehenden Objekts.

4.2.2 Das Modell erzeugen

Ist der Variablensatz erstellt, besteht der nächste Schritt in der Analyse der Feedbackbeziehungen zwischen den Variablen, die Bestimmung der Intensität und der zeitlichen Verzögerung ihrer Wechselwirkung aufeinander. Es entsteht somit ein Diagramm, eine Landkarte der wichtigen und

weniger wichtigen Wirkungskreise im fraglichen Kontext. Diese Landkarte wiederum ist der Ausgangspunkt für die genauere Herausarbeitung des Grundmodells, des entscheidenden Musters, das für die Handhabung der komplexen Situation die entscheidenden Gestaltungsparameter verdeutlicht.

Der systemische Ansatz wird seit etwa drei Jahrzehnten von den unterschiedlichsten Disziplinen und Forschergruppen weiter entwickelt und zwar unter besonderer Berücksichtigung der Handhabbarkeit von Komplexität und damit auch der Nutzerfreundlichkeit für den Einsatz in alltäglichen Handlungsfeldern, sei es der Politik, der Ökologie, der Raum- und Stadtplanung, der Organisation und des Managements. Zur Modellierung eines systemischen Wirkungszusammenhang stehen deshalb eine Anzahl gerade für den Laien brauchbarer EDV-Programme zur Verfügung, die sowohl die notwendigen Daten in ihren relationalen Beziehungen als auch die optische Aufbereitung des Systemmodells wirksam unterstützen. Verwiesen sei an dieser Stelle nur auf die Software »Heraklit«, die insbesondere vom BIBB vertrieben wird, sowie auf das »Sensitivitätsmodell« von Frederic Vester.

4.2.3 Den systemischen Kontext erforschen

Die o. g. Software unterstützt die systemische Arbeit vor allem bei der Erforschung der spezifischen Charakteristik des in Frage stehenden Handlungs- und Gestaltungszusammenhangs. Mit entsprechenden Simulationsläufen können die Stabilisierungstendenzen, die Störanfälligkeit, das Fließgleichgewicht, die Außen- und Innenabhängigkeit, die Verschachtelung der Regelkreise, die sich ggfs. aufschaukelnden Rückkopplungen und unerwarteten Grenzwerte des Systems identifiziert werden. Derartige Simulationen können rechnergestützt vorgenommen werden, sie können aber auch – wie oben dargelegt – im Rahmen von Planspielen und sog. Gaming Simulations erkundet werden. Der Vorteil liegt m. E. hier auf der Qualität der unmittelbaren Erlebbarkeit systemischer Ordnungsparameter

und Wirkungsbeziehungen, der Anschaulichkeit hinsichtlich der Sensibilität eines systemischen Kontextes und seiner charakteristischen Beeinflussbarkeit. Mit beiden Instrumenten – der Systemmodellierungs-Software und der Gaming Simulation – können sich (Projekt-)Manager sehr gut einen Überblick bzw. eine brauchbare Theorie über den von ihnen zu gestaltenden Wirkungszusammenhang verschaffen und sind damit vor irreduziblen Schwerpunktsetzungen, aktionistischer Übersteuerung und falscher Zielsetzung besser gefeit.

4.2.4 Prozesskompetenz und Achtsamkeit

Charakteristisch für den systemischen Ansatz ist das Bewusstsein und die program-matische Bescheidenheit, dass auch mit dieser deutlich intensiveren und angemesseneren Auseinandersetzung mit der situativen Komplexität immer nur Modelle erzeugt bzw. eine Reduktion von Komplexität betrieben werden. Diese Modelle sind komplexer und bilden kontextcharakteristische Dynamiken besser ab, aber sie bleiben Reduktionen, die sich im realen, komplexeren Handlungssystem noch bewähren müssen. In diesem Sinne ist für das systemische Handeln Umsicht und Achtsamkeit, ein hohes Maß an selbstreflexiver Verantwortung bei Veränderungsprozessen und Steuerungsmaßnahmen kennzeichnend. Prozesskompetenz heißt in diesem Sinne, immer wieder überprüfen und Klarheit darüber herstellen, ob das intervenierte System mit den Steuerungszumutungen und »Therapien« leben kann oder diese ab-stößt.

Generell ist der systemische Ansatz gegenüber jeder Form von Aktionismus, Missionarstum, Expertenbegeisterung, Managementmode und anderen system-überfordernden Zuspitzungen skeptisch. Die Begeisterungsformeln des »Mehr«, »Schneller«, »Größer«, »Stärker«, »Höher« usw. werden hier eher als Auswüch-se eines hilflosen, inkompetenten, mithin linearen Denkens deklariert, das zu Gunsten von Nachhaltigkeit, Stabilität und Lebensfähigkeit des jeweiligen Systems überwunden werden sollte (s. Malik 2002, 49f.).

5. Umsetzungsphase

Die Umsetzungsphase lässt sich selbst nochmals in zwei Teilschritte differenzieren:

- Einführung der Konzeption bzw. Problemlösung in die allgemeine Auf- und Ablauforganisation
- Institutionalisierung der Problemlösung im betrieblichen Alltag im Sinne einer stabilen Routinisierung

Im ersten Schritt wird die gefundene Problemlösung gewissermaßen aus der geschützten »Laborsituation« des Projektes übertragen in die Wirklichkeit des Organisationsalltags. Das Konzept, das neue Verfahren wird also konfrontiert mit den relevanten Zielgruppen, deren Interessen und Prioritätensetzung, der hier mobilisierbaren Aufmerksamkeit oder eher Desinteresse, der nur bedingt verfügbaren Zeit aller Beteiligten, den immer knappen Ressourcen sowie der binnenpolitischen Agenda, die in der Organisation darüber entscheidet, was zur Zeit als tatsächlich wichtig definiert wird und was nicht.

Im zweiten Schritt geht es schließlich darum, die neue Problemlösung in der Handlungs- und Funktionslogik des Arbeitsalltags der Hauptzielgruppen zu verankern; d. h. hier müssen neue Routinen institutionalisiert und alte Handlungsmuster verlernt werden. Dieser zweite Schritt, der oft genug in der Projektplanung gar nicht berücksichtigt wird, entscheidet über die eigentliche Brauchbarkeit und Akzeptanz des entwickelten Konzeptes. Erst mit diesem Schritt wird entschieden, ob die gefundene Problemlösung ins Handlungsrepertoire der Organisationsmitglieder übergeht oder vom Immunsystem der Organisation abgestoßen wird.

5.1 Einführung

Notwendig ist hier ein systematisches Marketingkonzept, das die entwickelte Problemlösung mit der notwendigen Schubkraft versieht, von den relevanten Zielgruppen wahrgenommen und schließlich akzeptiert zu werden. Elemente eines solchen Marketingkonzeptes können sein:

Charakteristisch für den systemischen Ansatz ist das Bewusstsein und die programmatische Bescheidenheit, dass auch mit einer deutlich intensiveren und angemesseneren Auseinandersetzung mit der situativen Komplexität immer nur Modelle erzeugt bzw. eine Reduktion von Komplexität betrieben werden.

Um Methoden, Arbeitsweisen, neue Verfahren wirklich in der Praxis zu verankern, bedarf es einer ausdrücklichen Sensibilität für die Scheiternsanfälligkeit von Kommunikationsprozessen.

- Informations- und Kommunikationskonzept: Hierzu zählen etwa die Erstellung des notwendigen Informationsmaterials in Form von Broschüren, Flyer, Lehrmaterial, Betriebszeitung, Intranet- und Internetdokumentation etc.
- Qualifikationskonzept: zielgruppenspezifisch
- Ggfs. ein Multiplikatorenkonzept inklusive Rekrutierung, Schulung, Betreuung und Professionalisierung
- Marketing, nicht nur nach innen, sondern auch nach außen; letztlich auch, um die Akzeptanz nach innen zu erhöhen.

Die systematische Ausgestaltung dieses Umsetzungsschrittes in Form eines Kommunikations- und Marketingkonzeptes kommt im Anordnungsmodell typischerweise nicht vor. Die Projektverantwortlichen sind hier besetzt von ihrer Expertise, möglicherweise sogar der »wissenschaftlichen« Güte ihres Konzeptes und mitunter dem naiven Glauben an die natürliche Evidenz der von ihnen entwickelten Problemlösung. Sie können sich schwer vorstellen, dass jeder Organisations- und Arbeitsbereich seine eigene Funktions- und Handlungslogik hat und demnach eigene, lokale Kriterien von Richtigkeit, Brauchbarkeit und Relevanz erzeugt. Aus der Sicht des Experten sind dann eigentlich auch besondere Anstrengungen zum Transfer in die Praxis kaum nötig – es reicht, eine klare Sprache zu sprechen, die frohe Botschaft zu verkünden, an den »gesunden Menschenverstand« zu appellieren und ansonsten auf die Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit der Linie zu vertrauen, die das Verkündete mit hierarchischem Nachdruck in die Praxis hinein trägt. Für unverbesserliche Spätzünder, notorische Skeptiker und lernfaule Kollegen werden besondere Informationsveranstaltungen, vielleicht sogar Schulungen durchgeführt; dies aber im Sinne einer Auffangoption, erst wenn es dringend geboten erscheint, und weniger vor dem Hintergrund systematischer Transferplanung.

Ein Marketingkonzept hingegen nimmt die klassische kommunikationspsychologische Problematik ernst:

- Gesagt ist nicht gehört
- Gehört ist nicht verstanden
- Verstanden ist nicht einverstanden

- Einverstanden ist nicht umgesetzt
- Umgesetzt ist nicht als Routine gelebt

Um Methoden, Arbeitsweisen, neue Verfahren wirklich in der Praxis zu verankern, bedarf es also einer ausdrücklichen Sensibilität für die Scheiternsanfälligkeit von Kommunikationsprozessen. Wichtige handwerkliche Gestaltungsdimensionen für eine erfolgreiche Marketingstrategie sind dabei:

- Wer ist die Hauptzielgruppe, welche anderen Zielgruppen sind – in abgestufter Wichtigkeit – relevant?
- Wie lassen sich diese Zielgruppen erreichen? Hierzu bedarf es eines Verständnisses des besonderen Handlungs- und Erfahrungsraumes, der hieraus resultierenden Deutungsmuster und ihrer immer nur relativen Offenheit für neue Sprachgepflogenheiten, Begrifflichkeiten und Jargons.
- Das erfordert in vielen Fällen Übersetzung, sprachliche Anpassung und Arbeit an den Begriffen der entwickelten Programme sowie insgesamt eine ausdrückliche Disziplin in der zielgruppenbezogenen Kommunikation.
- Im Sinne der zielgruppenfokussierten Kommunikation – sei es auf der Ebene von Informationsbroschüren, Schulungsmaterial, dem Sprachgebrauch von Trainern und Projektverantwortlichen etc. – ist auch zu überprüfen: Was muss überhaupt vermittelt werden; was ist tatsächlich für die Praxis relevant? Ist es notwendig, konzeptionelle Grundannahmen auszuwalzen (weil man als Experte so begeistert von seinem eigenen Konzept ist) und möglichst umfangreich zu informieren (weil man einen undifferenziertes Verständnis von »Transparenz« pflegt)? Was ist im Sinne der Nutzerfreundlichkeit für die Praxis und das Verständnis vor Ort relevant?
- Ein solcher systematischer Zielgruppenbezug beugt auch gegen die gerade in der Polizei unter dem Motto »Partizipation und Mitarbeiterbeteiligung« verbreitete Inflation von Workshops, Arbeitsgruppen und anderen Beteiligungsformen vor, die oft gut gemeint sind aber m. E. kontraproduktive Effekte haben.

Deutlich wird mit dieser Aufzählung, dass die Umsetzung gerade eines komplexeren Themas professionelle Anforderungen eigener Art an die Projektverantwortlichen stellt und mitnichten – auf Grund etwa vermuteter konzeptioneller Brillanz – automatisch in die Organisation diffundiert. Projektthemen stehen immer in Konkurrenz a) mit den lokalen Theorien, Handlungslogiken und (Sub-)Kulturen vor Ort sowie b) anderen, zur Zeit akuten Themen, Aufgaben und Projekten, die jeweils um ihre Positionierung in der binnenpolitischen Agenda der Organisation kämpfen. Alle diese Projekte ringen um Aufmerksamkeit und Sichtbarkeit, d. h. um Zeit, Ressourcen und politische Relevanz und sind damit immer auch geprägt von mikropolitischen Auseinandersetzungen, Konkurrenz- und Machtspielen. Professionalität in diesem Zusammenhang bedeutet also beides: konzeptionelle Kompetenz in der zielgruppenfokussierten Kommunikationsgestaltung und die Erzeugung (mikro-)politischer Wirksamkeit für eine stabile Umsetzung des Projektes. Gerade für dieses Spannungsfeld kann es ratsam sein, sich externer Unterstützung durch Experten aus dem Bereich der Public Relation oder der Unternehmenskommunikation zu vergewissern.

5.2 Routinisierung

In diesem letzten Teilschritt geht es um die Bildung neuer Routinen, d. h. die robuste Institutionalisierung des neuen Verfahrens oder Instruments im Organisationsalltag. Hier letztlich wird entschieden, ob das Projekt gelingt oder ob eine weitere Innovationsruine abseits der arbeitsalltäglichen Relevanz erzeugt worden ist. Die Praxis sieht mitunter folgendermaßen aus (und hier handelt es sich dann um die offiziell als »erfolgreich« deklarierten Projekte): Die Umsetzung wird feierlich verkündet, in einer Kick-off-Veranstaltung initiiert, der Umsetzungsplan wird bekannt gegeben und dann wandert der Aufmerksamkeitsfokus der Organisation zur nächsten Projektbaustelle. Das ist in der Realpolitik der Organisation kaum zu vermeiden, bedeutet aber für die Umsetzungsverantwortlichen, dass sie für den Aufbau einer unterstützenden Infra-

struktur für den Implementationsprozess vor Ort bereits im Vorfeld Sorge tragen müssen. So bedarf es ggfs.:

- weiterer Qualifikationsangebote, die nicht nur die Handling-Standards berücksichtigen, sondern im weiteren auch für diejenigen Anwenderprobleme sensibel sind, die sich erst nach einer gewissen Erprobungszeit identifizieren lassen
- Multiplikatoren, besonders geschulte Mitarbeiter, die sich im Umgang mit dem neuen Verfahren gut auskennen und die Kollegen vor Ort bei alltäglichen Problemen unterstützen können
- Rückmeldeschleifen, die Umsetzungsprobleme kommunizierbar und behebbar machen, mithin die Anwenderfreundlichkeit tatsächlich im Blick haben.

Mit solchen infrastrukturellen Unterstützungen kann die Übernahme der neuen Verfahren in die Handlungslogik vor Ort gelingen – werden diese nicht bereit gestellt, dann sorgen der Druck des Alltagsgeschäfts, die Beharrlichkeit der eingeübten Routinen, die beschränkte Adaptionfähigkeit des neuen Verfahrens, die mangelhaften Ressourcen unweigerlich dafür, dass sich nichts verändert. Das Gegenteil ist der Fall: Die Akteure vor Ort machen deutlich, dass zum wiederholten Male »alter Wein in neuen Schläuchen« verkauft worden ist, dass man den Betrieb sinnlos durcheinander gebracht hat, dass sich die höheren Ränge mal wieder ordentlich bedient haben, dass die tatsächlichen Probleme nicht angegangen wurden und dass keiner ein Ohr für die Praxis hat. Mit dieser Opferdramaturgie schließt sich dann die Organisationskultur auf der operativen Ebene, immunisiert sich gegen weitere Interventionsversuche und Veränderungsprojekte.

Deutlich wird damit zugleich, dass nachhaltige Veränderungsprojekte Zeit brauchen und das langsame Wachstum eines neuen Handlungsrepertoires berücksichtigen müssen.

6. Schluss

Die Auseinandersetzung mit dem Instrumentarium des Projektmanagements hat sich in diesem Beitrag an der Kritik des

Es wird deutlich, dass die Umsetzung gerade eines komplexeren Themas professionelle Anforderungen eigener Art an die Projektverantwortlichen stellt und mitnichten – auf Grund etwa vermuteter konzeptioneller Brillanz – automatisch in die Organisation diffundiert.

Die operativen Führungskräfte, die Ratsanwärter bzw. die DHPol-entlassenen Räte werden i. d. R. für die Abwicklung von Projektaufträgen eingesetzt und oft genug mit ihrer unzureichenden Erfahrung allein gelassen.

klassischen, planungszentrierten Projektverständnisses entfaltet. Das Anordnungsmodell wurde dabei als die problematische Kontrastfolie eines mechanistischen Organisations- und instrumentellen Interventionsverständnisses ausgewiesen; dies mit dem Ziel, Projektmanagement als riskantes Unterfangen zu charakterisieren, das gerade bei komplexen Themenstellungen, anspruchsvollen Reformagenden und turbulenten Organisationszuständen notwendigerweise mit Konflikten, Widerständen und schwer kalkulierbaren Dynamiken zu rechnen hat. Mit der Formel der »Komplexität«, insbesondere in seiner systemischen Lesart, wurde zugleich deutlich gemacht, dass es einer besonderen Professionalität bedarf, Projekte erfolgreich zu managen. Diese Professionalität allerdings kann sich im besonderen Organisationsmilieu der Polizei nicht automatisch entwickeln – das hierarchisch-lineare Organisationsverständnis, die berufliche Sozialisation der in Frage kommenden Akteure, die reizbare Fehler(vermeidungs-)kultur stehen dem entgegen und legen eigentlich den bekannten Reform-Aktionismus und den Managementmoden getriebenen Missionarismus nahe. Die Projekt- und Teilprojektverantwortlichen können sich i. d. R. diesem organisationskulturellen und mikropolitisch spürbaren Druck kaum entziehen.

Die operativen Führungskräfte, die Ratsanwärter bzw. die DHPol-entlassenen Räte werden i. d. R. für die Abwicklung von Projektaufträgen eingesetzt und oft genug mit ihrer unzureichenden Erfahrung allein gelassen. Als erste Ansätze, die allerdings verstärkt und optimiert werden müssen, können hier bewertet werden:

- Die Unterrichtsaktivitäten der Fachhochschulen und der DHPol zum Thema Projektmanagement; diese sollten konsequent von den naiven Grundannahmen des Anordnungsmodells bereinigt werden und komplexeren, etwa der systemischen Lesart zugänglich gemacht werden.
- Ein weiterer Aspekt bildet hier das sog. Organisationsentwicklungs- Projekt an der DHPol (aber auch an einigen Fachhochschulen), das erste Übungsschritte in Sachen Projektmanagement-Verständnis erlaubt.

- Insgesamt wäre es vorteilhaft, wenn die Führungs- und Organisationslehre sich eher an einem systemischen, systemtheoretischen Konzept orientieren würde, um auf diese Weise die traditionellen Steuermann-Phantasien (die nicht zuletzt in der organisationskulturell typischen Metapher des »Polizeiführers« zum Ausdruck kommt) zu erden und realistische Führungs- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen auch konzeptionell zu unterstützen.
- Der in der PFA angebotene und mit einem Zertifikat versehene Lehrgang für die Durchführung von Projekten ist ein weiteres Unterstützungsangebot, um die Professionalisierung voran zu treiben.
- Dieser Lehrgang könnte ergänzt werden durch ein weiteres Angebot, das den systemischen Ansatz in seiner praktischen Anwendung trainiert, insbesondere die zur Verfügung stehende Software einsetzt und für den Behördenalltag operationalisiert, sowie darüber hinaus Planspiele und die sog. Gaming Simulation als einsetzbare Tools bei der Analyse der Ist-Situation, der Strategiebildung, der Implementationsplanung vorstellt.

Bei all diesen Qualifikationsangeboten, die ausgebaut und breit zur Verfügung gestellt werden sollten, bleibt die praktische Durchführung eines Projektes immer ein Risiko – hier nicht verstanden als bedrohliches Menetekel und Scheiternsgewissheit, sondern im Sinne des chinesischen Strategieverständnisses: »Risiko – zugleich Chance und Gefahr«. Die praktische Durchführung eines Projektes bietet die risikoreiche Chance, die Organisationswirklichkeit der Polizei besser zu verstehen und damit sich für eine Management- und Führungsrolle zu qualifizieren, die ganz im Gegensatz zum herrschenden Anordnungsmodell von Widersprüchen, Schwierigkeiten und Dilemmata – also der ganz normalen Komplexität – geprägt ist.

Anmerkungen

- 1 Dieser Artikel wurde bereits veröffentlicht in: J. Christe-Zeyse (Hrsg.): *Modernes Management in der deutschen Polizei. Erfahrungsberichte aus der Praxis*. Verlag für Polizeiwissenschaft. Frankfurt / Main, 2005. S. 337-379. Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Verlages für Polizeiwissenschaft.
- 2 Die Begeisterung für das Projektmanagement-Instrumentarium ging Anfang der 1990er-Jahre einher mit dem verstärkten Einsatz EDV-gestützter Planungs- und Überwachungstechnik, etwa MS-Project von Microsoft.
- 3 Jacobs, Runde, Seeberg, Christe-Zeyse, Barthel, 2004, S.34-55.
- 4 Aussage eines Teilnehmers bei einer Seminarveranstaltung in der PFA zum Thema »Veränderungsprojekte managen«.
- 5 Malik 2002, Gomez/Probst 2004, Vester 2004, Fisch/Beck 2004.
- 6 Seminararbeiten des Ratslehrgangs 2001/2003.
- 7 Die Haltung des »Nicht-Wissens« und der hürdenreiche, schwierige Zugang zur lokalen Praxis kann vor allem für den ungeübten Projektverantwortlichen eine beträchtliche Verunsicherung bedeuten. In der Ethnopsychanalyse und einer psycho-analytisch inspirierten Sozialforschung spricht man deshalb auch von der »Angst des Forschers vor dem Objekt« (Devereux 1980), die durchaus auch den Projektverantwortlichen in der Polizei – angesichts der schwer zugänglichen Organisationspraxis – befallen kann.
- 8 In polizeilichen Veränderungsprojekten ist der Ruf nach »Wissenschaftlichkeit« mitunter besonders laut. Man erhofft sich offenbar von der »Wissenschaft« (gemeint ist dann oft eine instrumentell verkürzte Betriebswirtschaftslehre) die Absolution für die gewählten Konzepte, Methoden und Instrumente; diese können dann als das endgültig »Richtige«, »Wahre«, anders »nicht Denkbare« insbesondere gegenüber Widerständen aus der Organisation deklariert werden. Dass man damit einem gänzlich unwissenschaftlichem Wissenschaftsbegriff, mit anderen Worten einer Managementmode (s. Kieser 2004) aufsitzt, ist i. d. R. nicht bewusst.
- 9 So arbeiten die polizeilichen Behörden eines Bundeslandes sowie unterschiedliche Bundesländer im Rahmen von Kooperationsprojekten gerade im technischen Bereich – s. Vorgangsbearbeitungs-Systeme, IUK generell, Digitalfunk usw. – aufs Engste zusammen. Aber nicht nur innerhalb der Polizeien ergeben sich komplexe interorganisationale Verflechtungen, sondern auch zwischen anderen Behörden und (privaten) Organisationen mit Sicherheitsaufgaben.
- 10 Beispielhaft führen dies J. Bogumil und Reichardt in ihrer Begutachtung der Reorganisationskonzepte für die Bezirksregierungen in Nordrhein-Westfalen vor Augen. Die Aufwände für die Umsetzung der Konzepte sowie den dann verschlankten Betrieb der Zwischeninstanzen rechtfertigen weder unter Effizienz- noch unter Effektivitätsgesichtspunkten diese Maßnahmen. Wird noch der Aspekt »Gesellschaft« – Punkt 5 in der Systembewertungskonzeption von K. Lenk – hinzugenommen, etwa unter demokratietheoretischem Vorbehalt, dann werden diese Konzepte samt ihrer Reform- und Wirtschaftlichkeitssemantik in der Tat fragwürdig. Vgl. Bogumil / Reichardt / Siebart 2004.
- 11 Der sog. »systemische Ansatz« lässt sich als Metadisziplin der Forschungsanstrengungen in den unterschiedlichsten Wissenschaftsfeldern verstehen: Der Naturwissenschaften, insbesondere der Biologie, der Chemie und der Physik sowie den Sozialwissenschaften mit ihren unterschiedlichen Spielarten der Systemtheorie; wichtige Protagonisten dieser Metadisziplin sind bspw. Hermann Haken (Synergie), Heinz von Förster (Kybernetik), Frederic Vester (Ökologie), Wirtschaftswissenschaftler wie August von Hayek, Hans Ulrich, Fredmund Malik und Peter Gomez von der Wirtschaftshochschule St. Gallen.

Literatur

- | | |
|--|--|
| <p>Argyris, C.: <i>Wissen in Aktion</i>. Stuttgart 1997.</p> <p>Baecker, D.: <i>Postheroisches Management</i>. Berlin 1994.</p> <p>Baecker, D.: <i>Organisation als System</i>. Frankfurt/Main 1999.</p> <p>Bierschenk, M.: <i>Erfolgskritische Faktoren des Projektleiters zur Optimierung der Organisationsstruktur einer Polizeibehörde</i>. Seminararbeit an der PFA, Ratsanwärterjahrgang 2001/2003. Münster.</p> | <p>Bogumil, J./Kißler, L.: <i>Stillstand auf der »Baustelle«</i>. Baden-Baden 1998.</p> <p>Bogumil, J. / Reichardt, C. / Siebart, P.: <i>Gutachten zur Verwaltungsstrukturreform in NRW</i>; Schriftenreihe der Stiftung Westfalen-Initiative 8, Ibbenbüren 2004.</p> <p>Bollinger, H.: <i>Die Arbeitssituation in den Mittelpunkt stellen - Soziologische Organisationsberatung in der Praxis</i>. In: Howaldt, J. / Kopp, R. (Hrsg): <i>Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung</i>.</p> |
|--|--|

- Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin 1998, S. 41-53.
- Bourdieu, P.: Die feinen Unterschiede. Frankfurt / M. 1983.
- Brückner, L.: Die Wirksamkeit professioneller Veränderungsakteure am Beispiel des Reformprozesses in Brandenburg. Seminararbeit an der PFA, Ratsanwärterjahrgang 2001/200. Münster.
- Buchinger, K.: Die Zukunft der Supervision, die Zukunft der Arbeit. Heidelberg 1999.
- Devereux, G.: Basic Problems of Ethnopsychiatry. Chicago 1980.
- Dörner, D.: Die Logik des Mißlingens, Hamburg 1992.
- Fisch, R. / Beck, D.: Komplexitätsmanagement. Methoden zum Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen in Wirtschaft, Regierung und Verwaltung. Wiesbaden 2004.
- Gomez, P./Probs, G.: Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Bern 2004.
- Hansel, J./Lomnitz, G.: Projektleiterpraxis. Berlin 2003.
- Heiner, M.: Lernende Organisation und experimentierende Evaluation. Verheißungen lernender Organisationen. In: dies. (Hrsg.): Experimentierende Evaluation. Weinheim 1998, S.11-55.
- Hemrich, A./Harrant, H.: Projektmanagement. München 2002.
- Jacobs, G. / Runde, B. / Seeberg, I. / Christe-Zeyse, J. / Barthel, C.: Ziel erreichen ist nicht genug. Worin unterscheiden sich erfolgreiche und weniger erfolgreiche Projekte? In: »Polizei und Wissenschaft«, 2/2004, S. 34-55.
- Kieser, A.: Mit dem Trend oder gegen ihn. In: Harvard Business Manager, 10/2004, S. 188f.
- Kriz, W.: Systemkompetenz. Göttingen 2000.
- Kriz, W. / Nöbauer, B.: Teamkompetenz. Göttingen 2002.
- Kühl, S.: Soziologie temporärer Organisationen. Lehrforschungsseminar an der Universität Hamburg. Beginn Wintersemester 2003.
- Lehmann, A.: Rollen- und Ablauftransparenz – Meilensteine für die Organisationsentwicklung in der Polizei. Seminararbeit an der PFA, Ratsanwärterjahrgang 2001/2003. Münster.
- Lenk, K.: Next Generation E-Government für die Innere Sicherheit. Chancen der multimedialen Mobilkommunikation für Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben; in: Next Generation E-Government für die Innere Sicherheit, Tagungsdokumentation Hamburg 8/2004, Stiftungsreihe der Alcatel SEL Stiftung für Kommunikationsforschung, S. 13-35.
- Levi-Strauss, C.: Das wilde Denken, Frankfurt / M. 1973.
- Malik, F.: Strategie des Managements komplexer Systeme. Bern 2002.
- Mehring, J.: Mikropolitik und Expertenkultur. Seminararbeit an der PFA, Ratsanwärterjahrgang 2001/2003. Münster.
- Mintzberg, H.: Mintzberg über Management., Wiesbaden 1991.
- Neuberger, O.: Führen und führen lassen. Stuttgart 2002.
- Ortmann, G.: Formen der Produktion. Op-laden 1995.
- Reichwald, R. / Höfer, C. / Weichselbäumer, J.: Erfolg von Reorganisationsprozessen – Leitfaden zur strategieorientierten Bewertung. Stuttgart 1996.
- Rein, D.: Mikropolitik der operativen Führungsebene bei Veränderungsprozessen. Seminararbeit an der PFA. Ratsanwärterjahrgang 2001/2003. Münster.
- Schreyögg, G.: Organisation. Wiesbaden 2000.
- Senge, P.M.: Die fünfte Disziplin. Stuttgart 1990.
- Sennett, R.: Autorität. Frankfurt / M. 1985.
- Simon, F.B.: Gemeinsam sind wir blöd. Heidelberg 2004.
- Vester, F.: Die Kunst vernetzt zu denken. München 2004.
- Weick, K.E.: Der Prozess des Organisierens. Frankfurt / M. 1995.
- Wenske, M.: Die Rolle des Personalrates bei Veränderungsprozessen in Organisationen; Seminararbeit an der PFA, Ratsanwärterjahrgang 2001/2003. Münster.
- Wottawa, H.: Ich frage mich, warum man es den Menschen so schwer macht; in Zs.: Psychologie Heute, 10/2004, S.40f.

Dr. phil. Christian Barthel

Christian Barthel (*1955) studierte Sozialwissenschaften an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Seit 2002 unterrichtet er Organisations- und Führungslehre an der Polizei-Führungsakademie bzw. Deutschen Hochschule der Polizei in Münster-Hiltrup.

Neuere Publikationen:

Barthel, C./Heidemann, D. (Hg.): Führung professionalisieren. Perspektiven der Modernisierung des Kooperativen Führungssystems in der Polizei, 2014.

Barthel, C./Heidemann, D.: Autorität, Führungserfolg und die begrenzte Relevanz von Führungskonzepten (erscheint im Oktober 2015).

Impressum

Herausgeber: Rainer Grieger,
Präsident der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg

Beirat: Dr. Jochen Christe-Zeyse (Vorsitzender), KDin Cerstin Petersen-Schäfer,
Prof. Dr. Ingo Wirth, Prof. Dr. Ralf Alleweldt

Redaktion: Sabine Zitzmann-Starz (Redaktion SZS), Regina Knaack

Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg,
Bernauer Straße 146, 16515 Oranienburg
Tel. 03301-850-2526
Fax 03301-850-2509
E-Mail fachhochschule@polizei.brandenburg.de

ISSN 1865-1062

Druck: Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg

Redaktionsschluss: 25. September 2015