

Kluge Führung kann man lernen

Christian Barthel

erschienen in: DIE POLIZEI,
Heft 5/2012, S. 127-135

Einleitung:

Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen ist die Überzeugung: Führung heute ist eine anspruchsvolle Aufgabe, deren Bewältigung systematisch erlernt werden kann und muss. Und dies aus folgendem Grund:

Organisationen – der Polizei, der öffentlichen Verwaltung, jedes gesellschaftlichen Teilsystems (der Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur, Religion) – weisen eine Komplexität auf, die durch klassische Ordnungsmuster allein nicht zu steuern ist. Hierarchie, das Design der Aufbau- und Ablauforganisation werden nicht abgelöst, aber es wird deutlich, dass Organisationen institutionelle Dimensionen aufweisen, die durch die formalen Ordnungsmuster allein nicht beherrschbar sind:

- zum Beispiel Professionskulturen - die ungeplante Folge der Bewältigung einer spezifischen Aufgabe und beruflichen Spezialisierung,
- Organisationskultur als die konflikthafte Melange unterschiedlicher Professionskulturen und Hierarchieebenen,
- die sogenannte Alltagsorganisation mit ihren mikropolitischen Manövern und Machtspielen
- oder etwa die kritische Beobachtung der Organisation durch relevante Umwelten (Öffentlichkeit, Medien und andere Anspruchsgruppen)

Diese institutionellen Dimensionen der Organisation sind im praktischen Geschehen der Organisation sehr präsent und lassen das Verständnis klassischer Hierarchie, des amtswürdigen Vorgesetzten, formaler Steuerung durch Gesetz, Erlass oder Vorgabe als unterkomplex und unangemessen erscheinen. Das klassische Verständnis der Organisation als rationaler Maschine, vollkommen beschreibbar und beliebig steuerbar, erscheint heutzutage eher als idyllische Erinnerung an obrigkeitstaatliche Verwaltungsstrukturen, als bewusstes Ausblenden organisatorischer Wirklichkeit oder als bemühte Rationalitätsfassade gegenüber zudringlichen Nachfragen von Außen. Und daran ändern auch nichts die Versprechungen betriebswirtschaftlicher Modelle und Managementmethoden. Ohne ein angemessenes Verständnis der tatsächlichen Komplexität der Organisation führen auch sie allenfalls zu einer neo-bürokratischen Auflage klassischer Ordnungsmuster, die Komplexität unterschlagen und unsichtbar machen. Die Verkürzung der polizeilichen Organisationen auf einen schlichten Betriebsbegriff, auf eine Produktionsmaschine für polizeiliche Leistungen, mag für die Darstellungsbemühungen von Behörden nach Außen oder gegenüber den vorgesetzten Behörden taktisch sinnvoll sein, für die tatsächliche Führung der Organisation ist sie es nicht.¹

In diesem Sinne gehen die folgenden Überlegungen also von einem Führungsbegriff aus, der der Komplexität der Organisation angemessen ist. Das Maschinenmodell der Organisation und das korrespondierende simpel-rationalistische Entscheidungsmodell allwissender und durchsetzungsmächtiger Führung werden ersetzt durch einen anforderungsvolleren Führungsbegriff: die intelligente bzw. kluge Führung (s. Baecker 1999, 337f).

Kluge Führung akzeptiert die „Komplexität der Organisation“ – ein eher beschönigender Begriff für die tatsächlich erlebte Mehrdeutigkeit, Widersprüchlichkeit und mikropolitische Aufladung des Organisationsalltags. Ihr geht es weniger darum, Hierarchie und Führung durch

¹ Diese Ausführungen stellen nicht die Notwendigkeit von Managementsystemen, Controlling und Kennzahlen in Frage. Im Gegenteil – sie wollen aber einer zu schlichten Sicht auf die tatsächliche Komplexität und die wirklichen Anforderungen an die Führungsfunktion vorbeugen.

Amt und Status zu behaupten, als vielmehr diese in den Organisationsalltag wieder so einzuführen, dass sie eine tatsächliche Steuerbarkeit und Entwicklungsfähigkeit ermöglichen. Dazu aber, und das ist das Credo einer professionellen Führungskraft, gilt es die Komplexität im eigenen Verantwortungsbereich wirklich zu verstehen, um auf dieser Grundlage gezielte Wirkungen zu erzeugen. Gerade für den Höheren Dienst bedeutet dies:

- sich ein Bild der Führungslage zu verschaffen,
- zur Kenntnis zu nehmen, dass jede Führungsintervention eine Neubewertung der Lage notwendig macht,
- dass also die Spruchweisheit aus der Einsatzfolklore: „In der Lage leben“ auch für eine ernst genommene Führungsfunktion gilt.

Kluge Führung zieht sich also nicht hinter die Glasdecke über dem Gehobenen Dienst zurück, um von hier – Kennzahlen gestützt – aus dem Cockpit allwissender Leitung den Polizeibetrieb zu steuern. Im Gegenteil: Führung geht in den Kontakt – mit den Führungskräften des Gehobenen Dienstes, mit den unterschiedlichen Funktionsbereichen. Denn nur so ist wirkliche Steuerung möglich: Nur wer bereit ist, in Kontakt zu kommen (und das heißt mitunter auch sich selbst steuern zu lassen – für klassische Hierarchen eine Un-Denkbarkeit), kann steuern bzw. Einfluss nehmen. Führungskräfte müssen - um Führung zu bewirken - sich in der Organisation gewissermaßen einnisten, ein soziales Gewebe, Netzwerk und damit die Rahmenbedingungen schaffen, innerhalb dessen mit Zielen, Managementsystemen, Personalentwicklung, Qualitätsmanagement usw. gearbeitet werden kann. Die Steuerungs- und Managementsysteme brauchen einen kommunikativen-interaktiven und letztlich auch organisationskulturellen Rahmen, der die Bedingung der Möglichkeit für Managementsysteme der unterschiedlichsten Art darstellt.

In den folgenden zwei Beiträgen werden die wesentlichen Lerndimensionen kluger Führung dargelegt:

- 1) Beurteilung der Führungslage, d.h. ein methodisch angeleitetes Verstehen komplexer Führungssituationen und –herausforderungen
- 2) Kommunikation als zentrale Führungsaufgabe – jenseits hierarchischer Gönnerhaftigkeit und moralischem Gutmenschentum – um sich in der Organisation „einnisten“, verstehen und gezielt intervenieren zu können.

1) Beurteilung der Führungslage - ein methodisch angeleitetes Verstehen schwieriger Führungssituationen

Dieser erste Beitrag gliedert sich in die folgenden Abschnitte

- a) *In der Lage leben oder Lagebeurteilung Führung.* Dabei wird deutlich gemacht, dass polizeiliches Einsatzhandeln und das Führungshandeln in der Allgemeinen Aufbauorganisation dem gleichen Strukturprinzip folgt.
- b) *Von der Führungspraxis zur Führungslehre.* Hier wird die These unterbreitet, dass das Kooperative Führungssystem die Entwicklung einer brauchbaren, lageorientierten Führungslehre in der Polizei erschwert hat und dass eben dies – in der Orientierung an der Einsatzlehre, Kriminalistik und Verkehrslehre - dringend geboten ist.
- c) *Dimensionen einer einsatztauglichen Führungslehre.* In diesem längeren Abschnitt wird das Grundmodell der Lagebeurteilung als Matrix für lehr- und lernbare Lagefelder einer einsatztauglichen Führungslehre „aufgebohrt“.

- d) *Schluss: Vom Motivationsklempner zum Organisationsentwickler.* Hier soll in zugespitzter Form deutlich gemacht werden, dass eine lageorientierte Führungslehre über den personalistisch-naiven Steuerungsansatz des KFS hinausgreift und die Organisation als „gelebtes System“ in den Blick nehmen muss.

A) „In der Lage leben“ oder Lagebeurteilung Führung

„In der Lage leben“ ... „vor die Lage kommen“ – das ist das Credo erfahrener Einsatzführer, ihre Leitlinie für den praktischen Einsatz und die unermüdliche Botschaft an die Novizen. Sie bringen damit zum Ausdruck, dass eine professionelle Einsatzbewältigung ohne das eingehende Verstehen der problematischen Ausgangssituation nicht machbar ist. In diesem Sinne generieren, sammeln, sichten und verdichten sie umfassend Informationen, auf deren Grundlage der Einsatz dann geplant und durchgeführt wird. Entscheidend für die kompetente Beurteilung der Lage ist nicht die endgültige Erhebung aller irgendwie denkbaren Informationen oder eine kleinteilige Analyse, die die Wirklichkeit als Addition und Summe von Teilerkenntnissen glaubt fixieren zu können. Entscheidend ist vielmehr das Erkennen des Musters der Problemsituation, der Lage, des Falles. Muster erkennen, die dynamische Grundgestalt verstehen, d.h. ein Gespür für die Abhängigkeit vielfältiger (nicht unendlicher) Faktoren zu entwickeln – das ist das Markenzeichen des Profis. Diese Fähigkeit zur Mustererkennung verdankt sich nicht genialischer Intuition, sondern ist das Ergebnis eines langen und ambitionierten Lernprozesses: Er startet mit den ersten unbeholfenen, angeleiteten Schritten des Novizen - unterstützt durch sperrig empfundene „Theorie“, also brauchbare Modelle, nützliche Verfahrensweisen und erlernbare Schrittfolgen. Im Laufe der Zeit schichten sich Erfahrungen, Unsicherheiten, Fehler, ihre Reflexion im Kollegenkreis, die Entwicklung von Alternativen ... auf zu einem Wissen, das immer weniger auf die ungelenteten Krücken (die „Theorie“, Modelle und Vorgaben) des Anfangs angewiesen sind. Professionelle Handlungskompetenz drückt sich schließlich im „Gespür“, im „Bauchgefühl“, in der Intuition aus. Das Wissen über eine Aufgabe und die unterschiedlichen Phänomene dieses Handlungsfeldes ist so umfassend und vertieft, dass es gewissermaßen verkörpert, inkorporiert werden konnte.

Diese professionelle Handlungskompetenz des Einsatzführers, seine Fähigkeit zur Lagebeurteilung, zur muster- bzw. gestaltbildenden Verstehen einer komplexen Lage, ist das Leitbild für die o.g. kluge Führung.

Die Führungskraft in der Alltagsorganisation steht (wie der Einsatzleiter) oft genug vor unübersichtlichen, schwierigen, sich dynamisch entwickelnden Situationen. Widersprüchliche Ziele, unterschiedliche Interessen, unklare Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen und Akteure erzeugen komplexe Handlungsanforderungen, die im schlichten Bild eines arbeitsteilig-funktional und hierarchisch gegliederten Verwaltungsapparates eigentlich nicht vorkommen sollten. Die Realität aber sieht genau so aus. Verschärfend kommt hinzu, dass die Führungskraft durch Mitarbeiter und nachgeordnete Führungskräfte beständig beobachtet wird. Ich möchte an dieser Stelle Reinhardt Sprenger zu Wort kommen lassen, der diese Schärfe der schwierigen Führungssituation in der ihm eigenen Sprache folgendermaßen zum Ausdruck bringt: *„Noch einmal – das konkrete Verhalten der wertsetzenden Persönlichkeit im Konfliktfall, das von Mitarbeitern seismografisch sensibel wahrgenommen wird, in eine Spielregelregel verallgemeinert wird, und das ist die Nummer, nach der der Laden tickt. (...) Die wertsetzende Persönlichkeit – wer ist das? Natürlich ist es der Chef. (...) Das heißt, das Thema „Führung“ entscheidet sich ausschließlich im Konflikt. (...) Ich brauche Führungskräfte ausschließlich in der Krise. Ich brauche in Nichtkrisen keine Führung. (...) Ich brauche dann Führung, wenn es knirscht. (...) Das heißt, ich brauche Leute, die genau das als Wasser, wo sie sich wohlfühlen und das nicht als Sondersituation nehmen, sondern als Normalzustand.“*

(Sprenger 2011)² Man kann Führungskräfte also auch als hauptamtlich Zuständige für die Rationalitätslücken der Organisation verstehen (Kühl 2010, S.215f) – wenn also der vorgeblich wohlgeordnete Verwaltungsapparat und Betrieb nicht so funktioniert wie Gesetze und Erlasslage bzw. Zielvorgaben, Strategieplanung, Management- und Kennzahlensystem es eigentlich vorsehen. In der Diktion von Sprenger, aber auch der aktuellen Organisations- und Führungssoziologie sind all die vollmundigen Management- und Führungskonzepte Schönwetterkonstrukte. Führung behauptet sich genau dann, wenn diese Rationalitätsbehauptungen durch wirklich kritische, schwierige und durchaus alltägliche Situationen in den Hintergrund treten.³

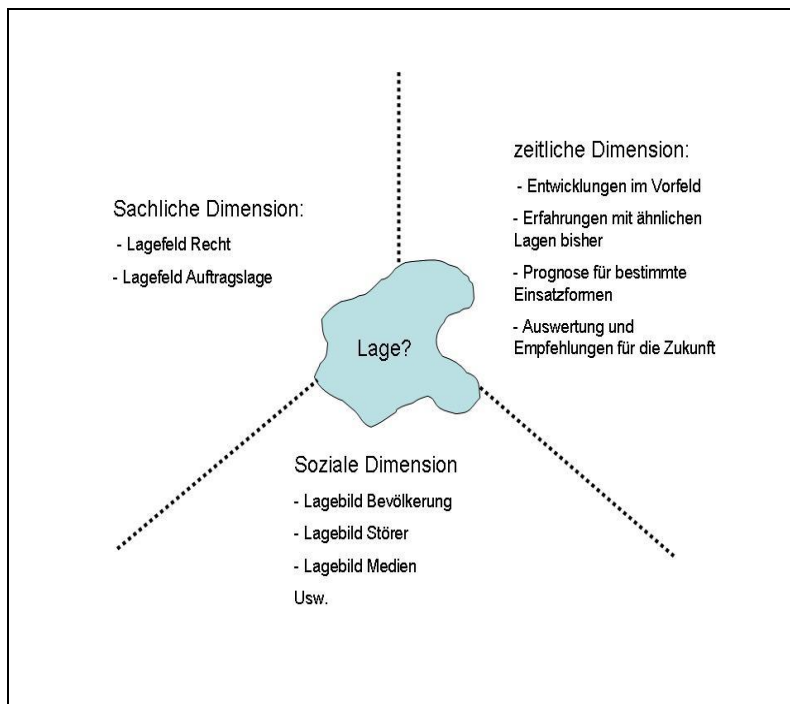
„In der Lage leben“, also das entscheidende Muster erkennen, ist für kluge Einsatzführer bzw. kluge Führungskräfte kein Hexenwerk. Die Fülle der relevanten Daten werden pragmatisch nach Lagefeldern, die der Eigenart der konkreten Situation entsprechen, sortiert. Ausgangspunkte für die schließlich konkret zu entwickelnden und mit verdichteter Information aufzuladenden Lagefelder sind drei grundlegenden Perspektiven:

- 1) *Die soziale Dimension der Lage* – diese betrifft beispielsweise die Lagefelder Bevölkerung, Störer, Medien usw.
- 2) *Die zeitliche Dimension der Lage* – die gesamte Lage wird auf der Zeitachse untersucht, also: welche Entwicklungen liefen im aktuellen Vorfeld, welche ggfs. weiter zurückliegenden Anlässe verweisen auf die aktuelle Lage, welche Prognosen kann man für bestimmte Einsatzformen (in taktischer, öffentlichkeitswirksamer, ggfs. auch politischer Hinsicht) treffen und schließlich, welche Erfahrungen wurden mit dem konkreten Einsatz gemacht und sind in Zukunft zu berücksichtigen?
- 3) *Die sachliche Dimension* – hierunter lassen sich insbesondere das Lagefeld „Auftragslage“ und das Lagefeld „Recht“ sortieren. Hier ist zu klären wie der Sachverhalt im rechtlichen und polizeilichen Sinne einzuordnen ist, also welche Rechtsgrundlagen, Leitlinien, strategische Ausrichtungen, taktische Zielsetzungen, Zuständigkeiten usw. für die konkrete Lage zu berücksichtigen sind.

Im Bild lässt sich dies folgendermaßen zusammenfassen:

² Mitschrift eines Vortrags von R. Sprenger anlässlich einer Tagung gemeinsam mit Führungskräften des Gehobenen Dienstes in Essen: „Das Kerngeschäft der Führung – Widersprüche und Paradoxien“; s.a. „Streife“ 1/12

³ Selbstverständlich gibt es nicht nur „schwierige Führungssituationen“ für Führungskräfte; es gibt auch einen Routinealltag und Standardsituationen, die quasi automatisch, d.h. mit einem geringen Reflexionsaufwand bewältigt werden können. Aber dafür sind Führungskräfte – so die überzeugende Diktion von Sprenger – nicht eigentlich da. Führungskräfte sind die Experten für schwierige Führungs-Lagen und Nicht-Routinen. Diese Nicht-Routinen sind ihre funktionstypische, „normale“ Aufgabe. Zugespitzt formuliert: Wer sich beklagt, dass er mit schwierigen, chaotischen, nervigen Situationen, Mitarbeitern, Verhältnissen usw. konfrontiert ist, hat also seine Aufgabe nicht wirklich verstanden. Solche Vorgesetzten wünschen sich wohl die Status- und Reputationsrendite einer hervorgehobenen Funktion, werden aber ihrer Funktion nicht gerecht. Schlimmer noch: Mit ihrem Meidungsverhalten oder ihrem hierarchiegestützten Schlichtdeutungen bzw. naiven Interventionen berauben sie ihren Verantwortungsbereich um das eigentlich vorhandene Entwicklungspotenzial.



Die Lagebeurteilung bei einer schwierigen Führungssituation lässt sich nach dem gleichen Muster beschreiben.

Die Grundfrage einer solchen Situation lautet schlicht: „Was ist hier eigentlich los?“ Weniger salopp formuliert: „Was ist der Sinn dieser vertrackten Situation?“ – beispielsweise dieser klimatischen Verschlechterung in der Organisationseinheit, dieses Konflikts zwischen den Sparten, Dienstgruppen oder einzelnen Mitarbeitern, dieses Misstrauens, dieser schlechten Arbeitsqualität usw. Bei unproblematischen, „normalen“ Situationen stellt sich die Frage nach deren Sinn nicht, sondern dieser wird einfach vollzogen, als gegeben und nicht weiter zu hinterfragende Selbstverständlichkeit praktiziert. Die schwierige Situation irritiert, fällt aus dem scheinbar robusten Routinealltag heraus und fordert damit zur Sinnentschlüsselung, zum Verstehen auf.

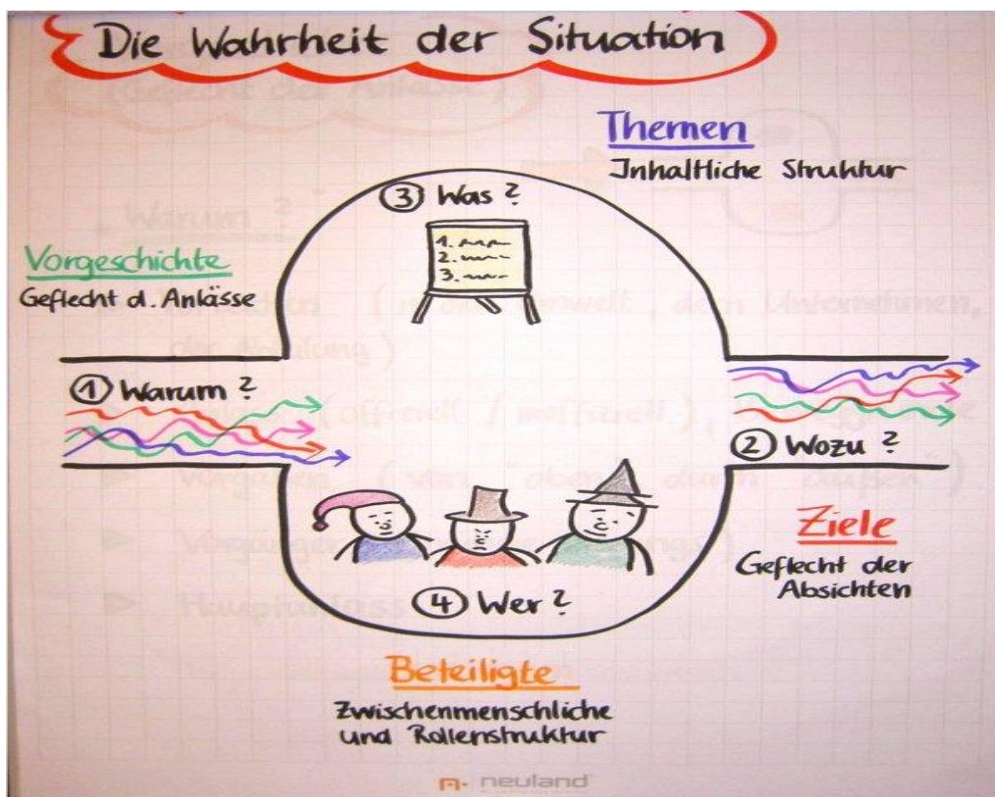
Und selbstverständlich kann diese Irritation als Abweichung vom Normalen, Regelverstoß gegenüber dem Formalen etikettiert werden. Der eigentlich irritierende Sachverhalt wird dann in die Unbelehrbarkeit, Undiszipliniertheit usw. von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten umgedeutet und die Führungskraft kann zur Selbstgefälligkeit ihrer Amtswürde zurückkehren. Für professionelle Führungskräfte sind derartige „schrecklichen Vereinfachungen“ (ein treffender Begriff des Kommunikationspsychologen Watzlawick) keine Option. Gewissermaßen im „ersten Angriff“ versuchen sie sich einen Überblick über die Lage entsprechend der o.g. drei Grunddimensionen zu verschaffen: Die Lage wird hinsichtlich der sozialen, zeitlichen und thematisch-sachlichen Dimension „gescannt“.

1. *In sozialer Hinsicht ist zu erforschen:* Wer ist beteiligt - mit welchen verlaublichen Standpunkten, Motiven, unausgesprochenen Interessen, impliziten Grundannahmen und Denkgebäuden? Wer spielt ggfs. auch eine Rolle, obwohl er nicht anwesend ist, nicht in Erscheinung tritt und dennoch einen spürbaren Einfluss auf die Situation hat?
2. *In zeitlicher Hinsicht ist zu untersuchen:* Was ist die Vorgeschichte, welche Bedingungen, Anlässe und Kräfte haben mitgewirkt, um diese akute Lage entstehen zu lassen. Dabei geht es einerseits um das Auf und Ab einer Vorgeschichte, wenn man so will, die Verlaufskurve eines Falles, der nun als „schwierige Situation“ aus der Alltagsnormalität herausgefallen ist. Es geht aber nicht nur um vorhergehende Ereignisse als solche, sondern auch um deren Deutung bzw. Einordnung in gängige Erklärungsmuster, wenn man so will organisationskulturell geprägte Etikettierungen. Und die

professionelle Führungskraft wird die Zeitachse nicht nur in die Vergangenheit hinein verlängern, sondern auch in die Zukunft und sich fragen: „Was passiert, wenn nichts passiert bzw. wenn ich nichts mache?“ Wenn also statt einer klugen Intervention die bisher praktizierte Kultur und Wirklichkeitsdefinition fortgeschrieben wird und gewissermaßen der Geist, die Kultur des Bisherigen regiert?

3. *In sachlicher Hinsicht ist zu fragen:* Um was geht's eigentlich? Was ist das Thema? Geht es um organisatorisch-betriebliche Fragen (Arbeitsabläufe, Leistungsqualität, technische Arbeitsbedingungen), um (Interessens-, Macht-, Status-) Konflikte zwischen unterschiedlichen Funktionsträgern, Protagonisten bzw. Akteuren, um Werte (regional gepflegte oder organisationsumgreifende Grundhaltungen oder alles zusammen?)

Der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun (1998, 2000) hat ein sehr einfaches und zugleich sehr brauchbares Bild entwickelt, um diesen „ersten Angriff“, das Verstehen und Vorsortieren der Lage sowie die daraus abzuleitenden Ziele zu gewährleisten:



Auch für den Kommunikationspsychologen dient die Lagebeurteilung also der „Entschlussfassung“, d.h. der klugen und situationsangemessenen Zielsetzung für die notwendige Intervention. Die Ziele und vereinbarten Maßnahmen erfolgen dann wiederum den o.g. drei Grunddimensionen:

1. In sachlicher Hinsicht wird geklärt: Was muss, soll gemacht werden?
2. In zeitlicher Hinsicht wird definiert: Wann muss was - jetzt bzw. später - gemacht werden?
3. In sozialer Hinsicht wird festgelegt: Wer muss was tun?

Mit der Festlegung „WER macht WAS bis WANN?“ wird der in der schwierigen Situation/Lage vorübergehend verlorene Sinn wieder eingeholt in das beruhigte Fahrwasser einer normalisierten, nicht mehr fragwürdigen Praxis – bis zum nächsten Mal.

Denn davon ist auszugehen: Weil Organisationen keine „Verwaltungsapparate“ / „Trivialmaschinen“ sind, sondern komplexe Systeme, die unterschiedliche, oft widersprüchliche Ziele,

Erwartungen und Umweltforderungen integrieren und bearbeitbar machen müssen, werden schwierige Situationen immer wieder auftreten. Diese schwierigen Situationen sind ein Zeichen für die grundlegende Komplexität der Organisation und nicht etwa ein Zeichen von Führungsschwäche. Gerade in bürokratisch und schlicht-hierarchisch verwalteten Organisationen wird alles dafür getan, dass schwierige Situationen nicht auftreten bzw. unsichtbar gemacht werden, um die Rationalitätsfassade nach oben, gegenüber der Öffentlichkeit/externen Anspruchsgruppen oder den Mitarbeitern zu inszenieren.

B) Von der Führungspraxis zur Führungslehre

Das dargestellte Situationsmodell eignet sich nicht nur für die Praxis, sondern zugleich als Kernelement einer zeitgemäßen Führungslehre der Polizei. Es ist einerseits berufsfeldspezifisch und damit dem polizeilichen Denk- und Handlungshabitus gemäß; es ist zugleich hoch anschlussfähig an die aktuelle Organisations- und Führungswissenschaft.

In der Tat sind dies die entscheidenden Kriterien für eine brauchbare Fachlehre: Berufsfeldspezifische Verankerung, und das heißt die kontinuierliche Reflexion aktueller Problemstellungen in sich verändernden Handlungsfeldern sowie die Anschlussfähigkeit an wissenschaftliche Arbeitsweisen und Theoriebildungen.

Die polizeilichen Fachdisziplinen - die Einsatzlehre, die Kriminalistik und die Verkehrslehre – weisen diese kontinuierliche Entwicklung ihres Wissenskorpus auf:

- in ihrer kontinuierlichen Ausrichtung an sich verändernden Lagebildern,
- mit ihrer Reflexion und Verarbeitung polizeilicher Handlungsstrategien angesichts dieser neuen Aufgaben und Problemstellungen
- sowie (im Zuge der Akademisierung der Lehre) der Nutzung wissenschaftlicher Forschungsmethoden und Erklärungsansätze.

Die polizeiliche Führungslehre tut sich hier bislang deutlich schwerer. Die erlassmäßige Kanonisierung des Kooperativen Führungssystems (KFS) seit den 70iger Jahren führt einerseits zur leitbildförmigen Absicherung seiner normativen Intentionen - im historischen Entwicklungsprozess der deutschen Polizei ein nicht zu überschätzender Entwicklungsschritt. Andererseits führt diese Kanonisierung aber auch zu einer Immunisierung gegenüber den Entwicklungsimpulsen aus der Führungspraxis sowie den sich ebenfalls weiter entwickelnden theoretischen und wissenschaftlichen Erklärungsansätzen aus der Organisations- und Führungswissenschaft. Zugespißt kann man formulieren – das KFS ist

- Normativ anspruchsvoll
- Praktisch wenig ergiebig, da die hier angebotenen Instrumente in naiv - sozialtechnokratischer Manier ohne eine professionelle Kontext- und Situationsanalyse glauben auskommen zu können
- Theoretisch unterausgestattet, da die theoretischen Grundannahmen seit den 70iger Jahren keiner Revision und Anpassung unterzogen wurden.

Es ist hier nicht der Ort das KFS einer grundsätzlichen Revision zu unterziehen (Vorarbeiten dazu s. Barthel 2010 und 2006). Im Folgenden sollen vielmehr die Konturen einer Führungslehre skizziert werden, die brauchbar ist, die tatsächlich durch die Praxis nachgefragt wird und die sich im Sinne intellektueller Redlichkeit um ihre Anschlussfähigkeit an aktuelle wissenschaftliche Erklärungsansätze bemüht. Die Entwicklungsfähigkeit der Fachlehren in der Polizei - der Einsatzlehre, der Kriminalistik, der Verkehrslehre – dienen hier als Orientierung und Mindestmaßstab.

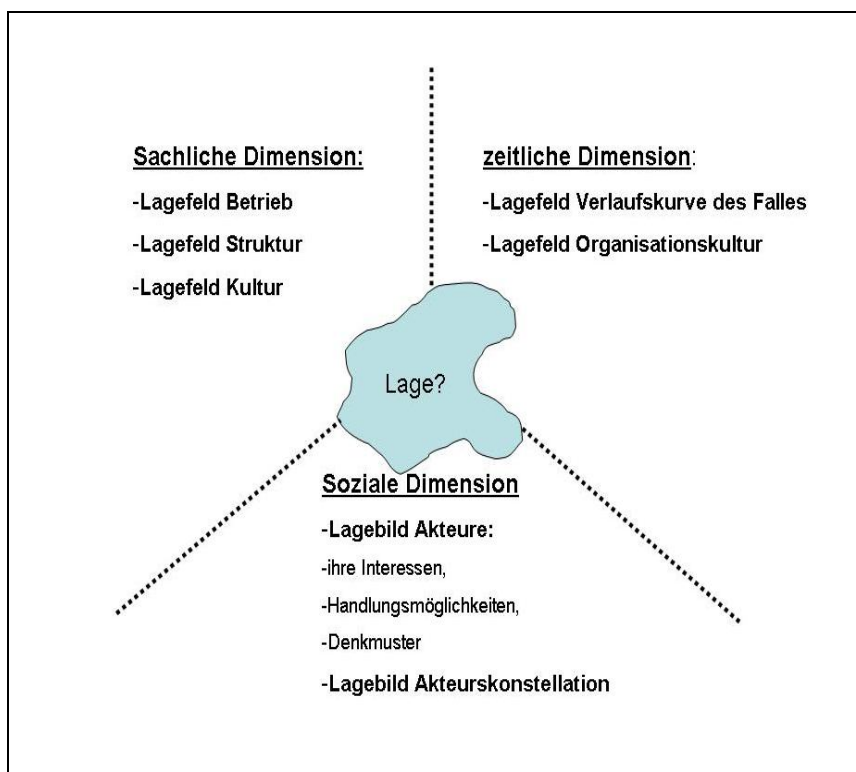
In den nächsten Schritten werden

1. die inhaltlichen Dimensionen einer brauchbaren Führungslehre – basierend auf dem Modell „Lagebeurteilung Führung“ – dargelegt
2. die didaktischen Methoden zur Einübung und Habitualisierung professioneller Führungslage-Beurteilungen skizziert

C) Die Dimensionen einer einsatztauglichen Führungslehre

Für den situativen Gebrauch in schwierigen Führungslagen reicht das o.g. Modell der Lagebeurteilung aus. Seine Einsatztauglichkeit ist gerade durch seine relative Schlichtheit gewährleistet: Je komplexer und differenzierter ein solches Instrument gestaltet wird, umso weniger brauchbar ist es. Die Führungskraft schwebt ja nicht handlungsenthoben über der Lage, um aus dieser geschützten Beobachterposition heraus detaillierte Informationen zu generieren und gelassen ihre Schlüsse zu ziehen. Die Führungskraft „lebt in der Lage“, das heißt: sie ist involviert, i.d.R. interaktiv und emotional intensiv beteiligt, steht unter kritischer Beobachtung und erhöhtem Erwartungsdruck; sie muss also gleichermaßen kognitiv die Lage erfassen und beurteilen, sowie interaktiv und emotional die eigene Rolle markieren und bewahren - elaborierte Beobachtungsverfahren würden die Führungskraft überfordern.

Im Lehr- und Trainingsbetrieb allerdings existieren genau diese Bedingungen der Handlungsenthobenheit und der Suspendierung einer unmittelbar situativen Reaktionszumutung. Um die Brauchbarkeit des Instruments zu plausibilisieren und didaktisch nutzbar zu machen, wird das einfache Modell der Lagebeurteilung gewissermaßen aufgebohrt und in didaktisierbare „Lagefelder“ gegliedert:



Soziale Dimension – Lagebild Akteure

Während die Führungskraft in der konkreten Lage die aktuellen Interessen, die Handlungsmöglichkeiten und Deutungsmuster der involvierten Akteure unmittelbar erfassen muss, werden im Lehrbetrieb diese alltagsorganisatorischen Erfahrungen gewissermaßen theoretisch

bestätigt und argumentativ ausgebaut. So ist es gegenüber der polizeilichen Führungslehre des KFS und des hierauf gebetsmühlenartig verpflichteten Unterrichts ja keineswegs trivial darauf zu verweisen, dass es in Organisationen mikropolitisch handelnde Akteure gibt. In der bemüht-rationalen Welt des KFS und seiner via Delegation perfekt beherrschten Ordnung gibt es keine Akteure, die beobachten, Interessen verfolgen, Politiken gestalten und Formalstrukturen durch tatsächliche Vereinbarungen, Deals und (organisatorisch durchaus brauchbare) „Illegalität“ (Luhmann bereits 1964, S. 304-314) überformen. Schlimmer noch: Nicht nur dass die Mitarbeiter und nachgeordneten Führungskräfte ihre Handlungsspielräume in den Blindzonen der Organisation kultivieren – auch die oberste Leitung einer Organisation – und das weiß der Organisationsalltag ja schon immer – hat einen Akteursstatus. Sie ist nicht schlechterdings die Inkarnation übermenschlicher Rationalität, Ordnungsinstanz und politikfreie Vernunft. Gegenüber den theoretischen Naivitäten des Organisationskonzepts des KFS gilt es also in der Lehre deutlich zu machen, dass die Organisation deutlich komplexer ist, als dies in der klassischen KFS-Welt unterstellt wird und die offiziellen Selbstbeschreibungen der Polizei suggerieren. Angehende Führungskräfte müssen also mit zumindest zwei Deutungsfolien hinsichtlich der sozialen Dimension der Organisation ausgestattet werden:

- Einerseits die vertikal-hierarchische Lesart, die die dienstliche Kommunikation im Normalbetrieb und auf der Vorderbühne des Organisationsalltags kanalisiert
- Andererseits die horizontal-politische Lesart, die die tatsächlichen Macht- und Einflusszonen der Akteure, gewissermaßen auf der Hinterbühne der Organisation beschreibbar macht.

Diese zwei Deutungsregister sind für Führungskräfte nicht nur taktisch relevant; sie sind auch von entscheidender Bedeutung für ihr eigenes Rollenverständnis: Wenn Funktionen in der Organisation gewissermaßen zweifach markiert sind – als Stelle mit formalen Kompetenzen und Statusinsignien, als interaktiv-informell immer auch in Frage gestellte bzw. herausgeforderte Position in Machtfeldern, dann wird deutlich, dass die Führungsrolle nicht einfach übertragen wird. Führungsrollen müssen vielmehr (inter-) aktiv erarbeitet, entwickelt und in den faktischen Organisationsalltag als tatsächliche Autorität eingeführt werden. Und hier kommt es auf die Person in der Rolle an, wie sie sich in der tatsächlichen Gemengelage der konkreten Organisation zur Geltung bringen kann. Das sicher schwächste Argument ist dabei die Amtswürde und der Verweis auf die Schulterlitzen. Hier ist Selbstmanagement und kluge Lagebeurteilung gefragt.

Für angehende Führungskräfte ist es eine große Erleichterung, wenn sie die institutionell bestärkte Verständnislücke zwischen a) den KFS-Schlichtheiten und offiziellen Selbstbeschreibungen und b) die im Organisationsalltag immer wieder scharf erlebte mikropolitische Wirklichkeit schließen können. Um es spitz zu formulieren: Ambitionierte Praktiker sind dankbar für brauchbare Theorie.

Soziale Dimension – Lagebild Akteurskonstellation

Der theoretische Blick der Mikropolitik muss in taktischer, aber auch in struktureller Hinsicht ergänzt werden um die Analyse der Akteurskonstellation. Systematische Machtwirkungen und insbesondere auch situationsüberdauernde Struktureffekte⁴ werden nicht durch einzelne, gewieftete Organisationspolitiker erzeugt, sondern durch das handelnde Zusammenwirken der Akteure. In diesem Sinne formuliert der Soziologe Uwe Schimank: „Intentionales Handeln geht, früher oder später, in transintentionales Zusammenwirken und in entsprechende Dynamiken der Erhaltung oder der Veränderung sozialer Strukturen über.“(S.3) In der Organisation der Polizei - wie in jeder anderen Organisation auch - existiert also nicht ein wildes Chaos

⁴ Z.B. wenn Konflikte gewissermaßen erkalten, auf Dauer gestellt und invisibilisiert werden, somit eine ungeschriebene Gesetzeswirkung bezüglich Kooperationsmöglichkeiten bzw. –verweigerung, -meidung erzeugen, die irgendwann niemand mehr nachfragt, schlicht befolgt werden und die damit zu strukturellen Bestandteilen der faktischen Organisation werden.

abweichenden Einzelverhaltens und des strukturlosen Freischärlertums, sondern eine über die Zeit gewachsene Akteurskonstellationen mit den durch sie erzeugten transintentionalen Strukturen und Effekten; „transintentional“, weil sie in ihrem Zusammenwirken sehr oft gegen die bewussten Zielsetzungen und Intentionen der mikropolitischen Einzelakteure wirksam werden. Schwierige Führungssituationen entstehen ja oft deshalb, weil Routinen, abgesteckte und bislang irgendwie akzeptierte Einflusszonen und Claims, also Strukturen jenseits aller offiziellen Aufbau- und Ablauforganisation, aus welchen Gründen auch immer in Frage gestellt werden. Die Analyse der sog. Akteurskonstellationen gleicht damit auch einem – allerdings wesentlich ambitionierteren – Studium der Aufbauorganisation.

Zu unterscheiden sind drei Ebenen der Akteurskonstellation

- Akteurskonstellationen, die über die gesamte Organisation wirksam werden
- Akteurskonstellationen in Gruppen
- Akteurskonstellationen in Zweier-Interaktionen

Akteurskonstellationen – organisationsübergreifend

Dass die Macht nicht immer „oben“ ist, sondern im System verteilt wirkt, ist für naive Hierarchen kaum vorstellbar. Für diese sind Organisationen nach Außen abgeschottete Container, die im Inneren streng hierarchisch aufgebaut sind und – so die Schlussfolgerung – „deshalb“ immer rationale Entscheidungen produzieren. Was aber, wenn das folgende Szenario Wirklichkeit sein sollte?: In einer Kreispolizeibehörde spielt der Leiter Gefahrenabwehr und Einsatz faktisch kaum eine Rolle. Die wirklichen Entscheidungen (Personalentscheidungen, Ressourcenzuweisung usw.) werden vom örtlichen Personalrat in engster Abstimmung mit dem Landespersonalrat getroffen. Der Höhere Dienst wird gewissermaßen geduldet, solange er die „Terms of Trade“ mit dem Personalrat einhält – bei unkluger Konfrontation und naiver Hierarchiebehauptung kann sogar der Leiter Gefahrenabwehr und Einsatz abgesetzt werden. Dies über die kurzen Entscheidungswege zwischen örtlichem Personalrat, Landespersonalrat und Innenministerium. Solche Szenarien sollen vorkommen – und selbstverständlich kann dies offiziell nicht bestätigt werden.

Führungskräfte tun gut daran, hierunter nicht lediglich den Zustand einer Verwahrlosung zu diagnostizieren, wo also „endlich mal aufgeräumt werden müsste“. Auf diese Weise wird nämlich die grundsätzliche Einsicht verfehlt, dass Organisationen der Polizei nicht einfach als abgeschottete Hierarchiemaschinen verstanden werden sollten, sondern dass sie vielmehr in ein sehr komplexes „Politikfeld Innere Sicherheit“ eingebettet sind. Hierarchie ist hier nur ein Koordinationsmechanismus unter anderen – laterale Führungs-, Macht- und Einflussprozesse wirken genauso stark. In diesem Sinne sollten Führungskräfte lernen über die einfache Organisationslehre des KFS hinaus zu denken, d.h. im realen Führungsgeschehen die Machtwirkungen von Politikfeldern und organisationsübergreifenden Netzwerken zu berücksichtigen. Um es mit dem Politikwissenschaftler Hans-Jürgen Lange zu sagen: „*Innere Sicherheit lässt sich (...) als ein Politikfeld (beschreiben), an dem neben den Akteuren des politisch administrativen Systems auch eine Reihe von weiteren politischen und gesellschaftlichen Akteuren beteiligt ist. (...) zu nennen sind die Innenministerien, parlamentarische Institutionen (Ausschüsse), (...) Parteien und Verbände (Polizeigewerkschaften, Verbände der privaten Sicherheitswirtschaft, Bürgerrechtsgruppen) (...)*“ (Lange 2004, S.120) Führungslehre braucht also eine Erweiterung um die theoretischen Aspekte Politikfeldanalyse, Netzwerke und Governancestrukturen.

Akteurskonstellationen in Gruppen

Akteurskonstellationen in besonders anschaulicher Form finden sich vor allem auf der Ebene von Gruppen: Dienstgruppen, Kommissariaten, Sokos, Projektteams usw. Jeder, der in solchen Zusammenhängen gearbeitet hat weiß, wie wirksam, arbeitsunterstützend aber auch be-

lastend diese Prozesse sein können. Das KFS thematisiert diese Prozesse, gewinnt aber vergleichsweise wenig brauchbare Informationen für das praktische Führungshandeln daraus. Die eher knappe Behandlung dieses Themas suggeriert, dass es sich hier um Prozesse handelt, die – sofern sie lehrbuchmäßig gewusst werden – leicht in die festen Bahnen der formalen Hierarchie überführt werden können. Die instrumentelle Lesart dieser (in der Wirklichkeit oft dramatischen) Dynamiken wird daran ersichtlich, dass Altmann/Berndt (dies. noch 1992, S. 84f) die in der polizeilichen Folklore bekannten Begriffe „Alpha“/„Beta“/„Gamma“/„Omega“ zwar übernehmen - allerdings in einer typisch vereinfachenden Lesart. Letztlich werden alle gruppenspezifischen Positionen dem „Alpha“ schlicht untergeordnet, gewissermaßen dem Alltagsbegriff des „Alphatiers“ subsumiert und dann behauptet, dass dies durch die sog. „Leistungsautorität“ der Führungskraft immer schon so funktioniert. Außer einer vorgeblich „wissenschaftlichen“ Verdopplung der Alltagsbegrifflichkeit kann eine Führungskraft hier nichts weiter lernen. Tatsächlich nehmen Altmann/Berndt von dem sehr erklärungsmächtigen „Rangdynamischen Statusmodell“ von Raoul Schindler (z.B. 1957, S.308-314), das eben diese Begriffe systematisch nutzt, schlechterdings keine Notiz. Eine eingehende und verständige Darstellung dieses Modells (das ja bereits in den 50iger Jahren des letzten Jahrhunderts vorlag) hätte eine wirkliche Unterstützungsfunktion für Führungskräfte sein können. Sie hätten dann lernen können,

- in welches Kraftfeld die Alphafunktion tatsächlich eingebunden ist, dass es hier um ein dynamisches System sich gegenseitig verstärkender Positionen geht, die die heroische Selbstüberschätzung des naiven Hierarchen sehr schnell an seine Grenzen führen kann.
- dass die Akteurskonstellation in Gruppen Strukturen erzeugen kann, die von einer Härte und Stabilität sind, die durch organisatorische Setzung nicht erzeugt werden kann.

Akteurskonstellationen in Zweierinteraktionen

Ähnliche Blindflecken lassen sich auf der Ebene direkter Kommunikationsprozesse feststellen. Das KFS geht davon aus, dass mit einer a) grundsätzlich wertschätzenden Haltung, b) einer klaren Information und c) einer durch Instrumente/Gesprächsformate dirigierte Mitteilung, der Mitarbeiter gewissermaßen verstehen und Folge leisten muss. Zugrunde liegt hier die mathematische Informationstheorie nach Shannon und Weaver, die für die Fernmelde-technologie der 50iger Jahre brauchbar war, nicht aber für Kommunikation zwischen Akteuren, die sich gegenseitig beobachten und letztlich selbst entscheiden, ob und wie sie Information und Mitteilung verstehen und behandeln wollen. Für das KFS-Verständnis der Kommunikation ist nur der Sender, die Führungskraft handelndes Subjekt bzw. Akteur. Der Mitarbeiter ist passiver Empfänger, der gewissermaßen wehrlos gegenüber der Wertschätzung der Führungskraft, ihrer Information und Mitteilung nurmehr reagieren kann. Er verfügt also selbst über keinen Akteursstatus. Durch die Wahl dieses technisch-trivialen Kommunikationsmodells haben Altmann/Berndt sichergestellt, dass der Mitarbeiter als Akteur weder für die Führungskraft noch für sich selbst deutlich wird. Das mag dem Glauben an die Rationalität der Hierarchie dienen, hilft aber den Führungskräften im Alltag nicht. Denn sie haben es hier ja wirklich mit gestandenen Berufsmenschen und klugen Akteuren zu tun, die in Kommunikationsprozessen erfahren sind und genauso strategisch agieren können, wie Führungskräfte auch. Altmann/Berndt hätten seit den 70iger Jahren auf die seinerzeit bereits sehr modische Kommunikationstheorie etwa nach Watzlawick oder Schulz von Thun zugreifen können. Sie hätten dann klarmachen können bzw. müssen, dass in Gesprächen nicht die Führungskraft per se sich mit ihren Anliegen durchsetzen kann, dass Mitarbeiter gut gemeinte Wertschätzung nicht annehmen müssen, Gespräche verweigern, beeinflussen und steuern können und dass vor allem sich oft rekursiv verstärkende Prozesse (wie die sog. „Teufelskreise“/„Engelskreise“) hinter dem Rücken der Akteure etablieren. All dies hätte dem naiven He-

roismus des KFS entgegengewirkt und die Professionalisierung der Kommunikationsarbeit in der Führungsrolle stärken können.

Zusammenfassend: Politikfeldanalyse, Gruppendynamik und Kommunikationstheorie stellen eine wichtige Unterstützung für die Erfassung einer Akteurskonstellation in schwierigen Führungssituationen dar.

Zeitliche Dimension – Lagefeld Verlaufskurve

Für die Bearbeitung einer schwierigen Führungssituation ist i.d.R. die Kenntnis der Vorgeschichte notwendig. Die Rekonstruktion dieser Geschichte als Verlaufskurve macht Sinn, weil auf diese Weise wichtige Vorstufen, die schleichende Logik der Zuspitzung, aber auch die Phasen relativer Ruhe deutlich werden können. Die Chancen zur Bearbeitung des „Syndroms schwierige Führungssituation“ (bestehend aus einer immer dichteren Verknüpfung von Vorfällen, Akteuren, Geschichten, Wahrnehmungen und Wahrgebungen) werden dadurch größer. Zeit ist also für das reale Führungshandeln ein entscheidender Gestaltungsfaktor. Sie verweist auf vorgebliche Selbstverständlichkeiten, Traditionen und Routinen der Alltagsorganisation und zugleich auf den Gestaltungsspielraum und das Entwicklungspotenzial in der Zukunft.

Es ist in der Tat erstaunlich wie „zeitlos“ die polizeiliche Führungslehre, das KFS konzipiert ist. Im KFS gibt es punktuelle Unfälle, Abweichungen von der Norm, Entgleisungen, Probleme, Fehler usw. Diese können aber – so die Phantasie - durch die gewissermaßen chirurgische Intervention der Führungskraft mit ihren klinisch präzisen Instrumenten bereinigt werden. Die Organisation wird auf diese Weise immer wieder in ihren zeitlos rationalen Zustand zurücker versetzt: ein zielumsetzender Apparat ohne eigene Geschichte (Tradition, Kultur, Identität) und ohne eigenen Entwicklungshorizont. Um im Bild zu bleiben – die Interventionslogik im klassischen Führungsverständnis gleicht der Apparatemedizin, die Abweichungen von der Gesundheitsnorm radikal kuriert, ohne Rücksicht auf die Konstitution des Patienten, seine Lebensgeschichte, seine konkrete Umwelt und seine Ressourcen für eine dauerhafte Rekonvaleszenz. Dabei wird gleichermaßen das Instrumentarium des heroischen Arztes/Führungskraft überschätzt und die Widerstandskraft des Organismus/der Organisation unterschätzt.

Zeitliche Dimension – Lagefeld Organisationskultur

So wie es eine Verlaufskurve für schwierige Situationen gibt, so auch für die gesamte Organisation. Organisationen haben ein Gedächtnis hinsichtlich der wichtigen Ereignisse, Personen, Episoden und Phasen. Sie sind auch keine homogenen Blöcke: die Funktionsebenen und unterschiedlichen Aufgabenfelder entwickeln mit der Zeit eigene Teilkulturen. Und jeder weiß: dies sind keine Abweichungen, sondern notwendige Identitätskonstrukte, die Spezialisierung und Expertentum erst möglich machen. Jedes Organisationsmitglied weiß auch, dass diese mit der Zeit gewachsenen Teilkulturen nicht per se in einem spannungslos-konfliktfreien Verhältnis zueinander stehen. Diese regionalen Philosophien und kultivierten Identitäten gewinnen ihr Profil in der Abgrenzung und Entgegensetzung von „den Anderen“. In diesem Sinne formuliert die Organisationssoziologie: *„Die Kultur einer Organisation gilt als historisch geprägte, über die Zeit organisch gewachsene Lebenswelt. Sie entsteht, entwickelt oder verfestigt sich nicht durch die Handlung einzelner, sondern durch die fortlaufend aufeinander bezogenen, dynamischen Handlungsverläufe. (...) aus dem Strom zufällig und dauernd variierender Handlungs- und Kooperationsmuster werden jeweils aktuell passende Variationen ausgelesen und genutzt. Bewährt sich eine Variante mehrfach, wird sie dauerhaft beibehalten und anschließend mit Sinn und Bedeutung überformt“* (Baitsch 2008, S.5).

Organisation wirklich verstehen heißt also mit Zeit und mit Evolution zu rechnen (s. Baecker 2011, S. 310-335). In der Lesart des KFS macht dies keinen Sinn: Organisation gilt als *hard ware*/"harte" Struktur, die durch die Reparaturkompetenz der Führungskraft wieder in Ordnung gebracht werden kann. Auch für eine sich modern gebende Betriebswirtschafts- und Managementlehre ist die Kultur nur ein weiterer Stellhebel im Cockpit der obersten Leitung,

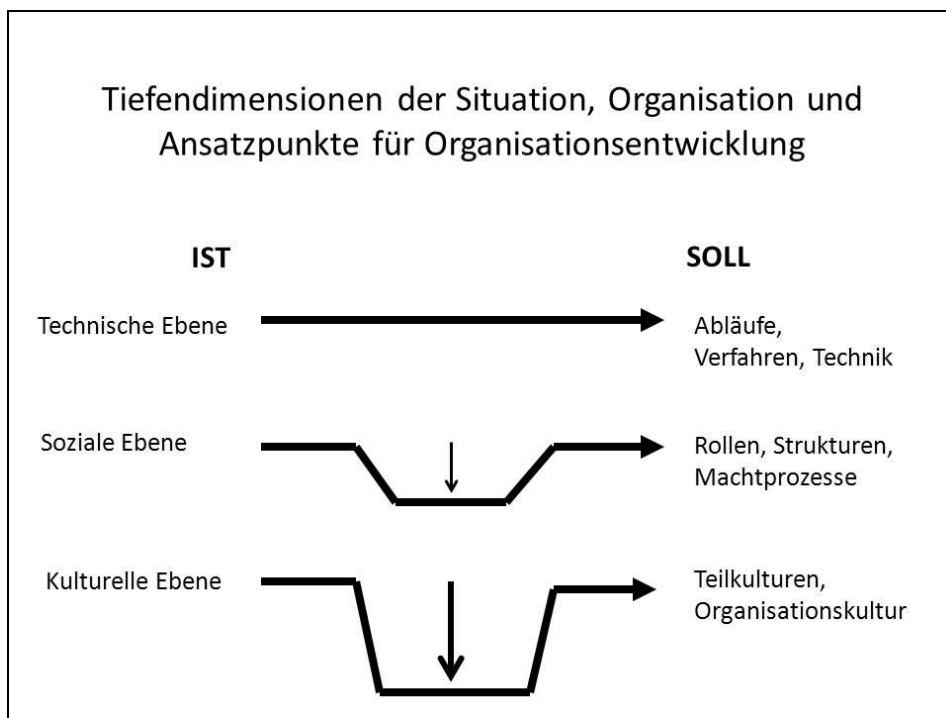
die angeblich unmittelbaren Durchgriff auf Einstellungen, Denk- und Handlungsweisen der Mitarbeiter hat. Diese konzeptionellen Naivitäten kann sich keine Führungskraft im Organisationsalltag erlauben – sie muss mit Kultur rechnen. Und das ist mit Dirk Baecker sprichwörtlich gemeint: „Das Rechnen mit Rekursivität (und die Kultur ist deren „Produkt“, s. Barthel) befreit und macht geduldig. Man schaut genauer hin, überprüft brauchbare Unterscheidungen, wechselt sie, sucht Zusammenhänge und löst sich aus ihnen, bis die Situation reif ist. Schneller rechnen, langsamer entscheiden ...“ (Baecker 2011, S. 154), statt rasant zu entscheiden und schnell vor den Trümmern seiner gut gemeinten Reparaturintentionen zu enden.

Sachliche Dimension – Lagefelder Betrieb, Struktur, Kultur

In der sachlichen Dimension ist die thematische Struktur einer schwierigen Situation zu klären. Themen können dabei sein:

1. Arbeitsprozesse, Vorgehens- und Verfahrensweisen, technische Arbeitsbedingungen usw. – also alle technisch-sachlichen Aspekte der Arbeitswirklichkeit
2. Rollen, Kompetenzen, Zuständigkeiten, damit verbundene Ressourcen und Entscheidungsverantwortungen; hier geht es also um die soziale Struktur der Alltagsorganisation zwischen formaler und informaler Wirklichkeit
3. Kulturelle Unterschiede, in Frage gestellte Identitäten und Selbstverständnisse zwischen Funktionsebenen, Fachbereichen und/oder der Leitungsebene.

Insgesamt wird deutlich, dass Situationen wie auch Organisationen eine Tiefenstruktur haben. Sie sind nicht einfach das formale Getriebe eines technischen Leistungsprozesses. Diese betriebliche Dimension ruht vielmehr auf der sozialen-strukturellen und der kulturellen Dimension auf. Der Organisationsberater Fritz Glasl (2005, S.75f) setzt dies folgendermaßen ins Bild:



Gegenüber diesem Verständnis der Organisation als einem sozialen Raum mit einer eigensinnigen Tiefe ist das Organisationsverständnis des KFS im sprichwörtlichen Sinne flach. Organisation wird hier verstanden als beliebiges Machwerk souveräner Akteure, die qua Entscheidung den (Verwaltungs-) Apparat beliebig rekonfigurieren. Eine ähnliche flache, ohne Systemtiefe rechnende Organisationskonzeption findet sich in der Schlicht-BWL; auch sie glaubt Organisation auf ein technisches Getriebe schrumpfen zu können. Führungskräfte, die derarti-

gen Einredungen Folge leisten, werden sehr schnell mit den Trümmern ihrer technokratischen oder unreflektiert-hierarchischen Interventionen konfrontiert sein. Eine zeitgemäße Führungslehre der Polizei muss derartig „flache“ Konzeptionen kritisieren und das natürliche Gespür angehender Führungskräfte für die wirkliche Komplexität der Organisation durch intellektuelle Munitionierung stärken.

D) Schluss: Vom Motivationsklempner zum Organisationsentwickler

Das vorgestellte Konzept „Lagebeurteilung Führung“, das hierauf aufbauende Programm einer praxistauglichen und wissenschaftlich zugleich anschlussfähigen Führungs-Lehre versucht deutlich zu machen, dass:

- kluge Führung professionelle Lagebeurteilung ist
- die Bearbeitung schwieriger Situationen als Gestaltung von Kontexten, also Feldern bzw. Netzwerken von Akteuren, Themen und in der Zeit gewachsenen kulturellen Elementen (Deutungen, Routinen usw.) verstanden werden muss
- technokratische Interventionen, die mit „flachen“ Organisationsmodellen rechnen – wie das KFS, naive Managementkonzepte – zwar modisch, aber wenig wirksam bis destruktiv wirken
- polizeilicher Spürsinn und organisationstheoretische Grundeinsichten operativ hervorragend zusammenpassen.

Wenn es um die kluge Gestaltung von Komplexität geht (schwierige Führungssituationen, die Organisation als Ganzes), muss man sich von der paternalistisch-wohlmeinenden Attitude des klassischen KFS-Kanon verabschieden. Die Grundannahme ist hier ja: Die angeblich „harten“ Formalstrukturen sind gegeben⁵, die eigentliche Domäne der Führungskraft sind die „weichen“ Faktoren, der Mensch, das Personal, der Mitarbeiter. Und der „Mensch“ ist durch:

- grundrechtlich verbürgte bzw. signalisierte Wertschätzung
- die Kenntnis der Motivationstheorien à la Maslow, McGregor, Herzberg usw.
- also vor allem pädagogisierende (und das heißt manchmal natürlich auch sanktionierende) Maßnahmen

auf Spur, zur Leistung und damit zur klaglosen Einpassung in die „harte“ Organisation zu bringen. Dass das im Organisationsalltag, in schwierigen Führungssituationen so noch nie gelungen ist, wird im KFS (und den in der Folge entwickelten Modellen wie das sogenannte „Situative Führen“) nicht reflektiert. Statt die Führungsrolle konzeptionell derartig zu heroisieren (um die Führungskraft im realen Alltag mit untauglichen Instrumenten im Stich zu lassen), statt den Mitarbeiter als pädagogisches Objekt zu infantilisieren (um gleichzeitig seinen realen Akteurs Status) zu unterschlagen, setzt kluge Führung auf die professionelle Lagebeurteilung. So wie Dirk Baecker es formuliert: „Schneller rechnen, langsamer entscheiden ...“ zeichnet sich die kluge Führungskraft durch die Beurteilungskompetenz schwieriger Situationen aus und die Identifizierung von Handlungschancen in sozialer, sachlicher und zeitlicher Hinsicht aus. Hier mögen dann auch Motivationsansätze ggfs. eine Rolle spielen – allerdings neben mikropolitischen Transaktionen, professioneller Kommunikationsarbeit, gruppendynamischen Interventionen, sachlich-technischen Veränderungen⁶ oder dem Kalkül mit der Zeit und eigendynamischen Entwicklungsprozessen. In den Blick kommt damit nicht nur der einzelne Unfall, die schwierige Führungssituation, sondern schließlich die gesamte Organisation bzw. Verantwortungsbereich, der als Entwicklungsaufgabe der Führungskraft verstanden werden muss.

⁵ Die Führungskraft hat hier keinen Gestaltungsauftrag, denn die Organisation ist von oben gesetzt.

⁶ In der ganzen Palette managerialer Gestaltungsansätze: Kennzahlen, Controlling, Qualitätsmanagement usw.

Literatur:

Altmann/Berndt (1992) Grundlagen der kooperativen Führung. Lübeck, Schmidt-Römhild, 3. Völlig überarbeitete Auflage

Baecker, D. (1999) Organisation als System. Frankfurt, Suhrkamp Verlag

Baecker, D. (2011) Schneller rechnen, langsamer entscheiden. In: ders: Organisation und Störung. Frankfurt, Suhrkamp Verlag

Baecker, D. (2011) Organisation als temporale Form. In: ders: Organisation und Störung. Frankfurt, Suhrkamp Verlag

Baitsch, C./Nagel, E. (2008) Organisationskultur – das verborgene Skript der Organisation. In: <http://www.baitsch.ch/texte/Organisationskultur.pdf>

Barthel C. (2010) Das Kooperative Führungssystem (KFS) – Anmerkungen zur Geschichte und Zukunft des KFS. Nutzen, blinde Flecken und Baustellen der polizeilichen Führungslehre. In: DIE POLIZEI, Heft 2/2010, S. 41-48

Barthel C. (2006) Führungslehre in der Polizei – eine Diskursanalyse. In: C. Barthel/J. Christe-Zeyse/D. Heidemann: Professionelle Führung in der Polizei. Jenseits des Führungsmythos und technokratischer Ansätze, S. 19-71, Frankfurt am Main, Verlag für Polizeiwissenschaft

Glasl, F. u.a. (2005) Professionelle Prozessberatung. Bern, Haupt – Freies Geistesleben, S.

Kühl, S. (2010) „Rationalitätislücken“. Ansatzpunkt einer sozialwissenschaftlich informierten Organisationsberatung. In: Stefan Kühl/Manfred Moldaschl (Hg.) Organisation und Intervention – Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung, München 2010, Rainer Hampp Verlag

Lange, H.-J./Schenck, J.-C. (2004) Polizei im kooperativen Staat. Wiesbaden, VS Verlag Für Sozialwissenschaften

Schimank, U. Akteurkonstellationen und Strukturodynamiken. <http://www.fernuni-hagen.de/ESGW/SOZ/weiteres/preprints/akteurkonstellationen.pdf>

Schindler, R. (1957) Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. In: Psyche 11, S. 308-314

Schulz von Thun, F. (1998) Miteinander reden – Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation, S. 273-285, Reinbek, rororo

Schulz von Thun, F. (2000) Miteinander reden – Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, S. 59-64, Reinbek, rororo

Sprenger, R. (2012) Führung ist nicht Selbstzweck. In: Streife – das Magazin der Polizei des Landes Nordrhein-Westfalen, Heft 12/01, S. 10-14