

Kluge Führung kann man lernen (2)

Die kommunikative Dimension professioneller Führung

Christian Barthel

Einleitung

Dieser Beitrag ist die angekündigte Fortsetzung des Beitrages „Kluge Führung kann man lernen“ aus Heft 5/2012, S. 127 – 134.

In diesem ersten Text wurden die methodischen und fachinhaltlichen Dimensionen professioneller Führung dargelegt. Der methodische Aspekt professioneller Führungskompetenz wurde mit dem Instrument der „Lagebeurteilung“ verdeutlicht; dabei wurde gezeigt, dass der polizeifachliche Begriff der Lagebeurteilung in das Handlungsfeld der Führung, insbesondere zur Bearbeitung schwieriger Führungssituationen mit Gewinn übertragen werden kann. Anders als die gutgemeinten Wohlverhaltensregeln der klassischen Führungslehre kann diese Übersetzung polizeilicher Methodik in das konkrete Führungshandeln die Analysekompetenz angehender Führungskräfte der Polizei wirklich trainieren und systematisch weiterentwickeln. Ausgehend von der Methodik der Lagebeurteilung wurden dann die fach-inhaltlichen Dimensionen einer Führungslehre skizziert, die das grundlegende Wissen für die Erschließung der Lagefelder kritischer Führungssituationen bereitstellt.

Das polizeiliche, einsatz-taktische Motto: „Vor die Lage kommen!“, sich also ein gutes Bild von der jeweiligen Situation zu machen, ist aber nicht nur in methodischer und fachlich/inhaltlicher Hinsicht eine grundlegende Erfordernis wirksamer Führungsintervention. Schwierige Führungssituationen erschließen sich nur im Medium der Kommunikation, im Gespräch mit einzelnen Mitarbeitern, in der Kommunikation in und mit Gruppen. In der Kommunikation mit den unterschiedlichen Akteuren lassen sich erst die „relevanten Daten zur Beurteilung der Lage“ identifizieren bzw. erzeugen. So wie die Fähigkeit zum Zuhören die kluge Führungsentscheidung erst ermöglicht, so ist die Fähigkeit zum Sprechen, zur adressaten- und zielgruppengerechten Kommunikation die entscheidende Voraussetzung für das Initiieren von zielorientiertem Mitarbeiterhandeln. Kompetent zuhören und kompetent Sprechen – das ist Basisfertigkeit professioneller Führung, mit der das Führungshandeln im Organisationsalltag erst in Erscheinung tritt.

Der nun folgende Beitrag gliedert sich in die Schritte:

Kapitel 1: Kluge Führung als professionelle Kommunikationskompetenz – ein Leitbild. Hier wird der in allen Führungskonzepten strapazierte Begriff der Kommunikation auf seine elementaren Bestandteile – Zuhören und Sprechen – zurückgeführt und zugleich deutlich gemacht, dass es sich gerade in der Führungsfunktion um ein schwieriges, spannungsvolles Verhältnis handelt.

Kapitel 2: Was sind die organisationsstrukturellen Ursachen für das schwierige Geschäft professioneller Führungskommunikation? Dabei soll deutlich werden, dass die Führungspraxis generell als ein kommunikativ zu bewältigendes „Verfügungs-Aushandlungs-Dilemma“ verstanden werden muss, dass je nach Organisationstypus eine unterschiedliche Form annehmen kann.

Kapitel 3: Das Dilemma der Führung und die unterschiedlichen Formen seiner Bearbeitung in der Polizei. In diesem Kapitel werden vier unterschiedliche Strategien im Umgang mit dem Führungsdilemma in der Polizei dargelegt.

1) Kluge Führung als professionelle Kommunikationskompetenz – ein Leitbild

Die beiden Basisoperationen der Führungskommunikation sind Zuhören und Sprechen; Zuhören – hier verstanden als aktives, interessiertes Zuhören, verstehendes Deuten und damit wesentliche Voraussetzung für die Analyse einer führungsrelevanten Lage bzw. Situation. Sprechen – hier verstanden als entscheiden, anordnen und orientieren was, wer, wie in der Folge tun, umsetzen, korrigieren usw. soll.

1.1 Listening skills

Die Basisoperation Zuhören lässt sich gut mit den von Richard Sennett (2012, S. 3 – 35) beschriebenen „listening skills“ ins Bild setzen. Sie sind die entscheidenden Voraussetzungen für das Gelingen von Kooperation, insbesondere bei komplexen Formen der Kooperation. Komplexe Kooperation findet immer dann statt, wenn wir mit Menschen zusammen arbeiten, die anders sind (z.B. hinsichtlich Charakter, Hautfarbe, Geschlecht, Bildung, soziale Herkunft, Beruflichkeit, Polizeiparte, Funktions- und Hierarchieebene ...), die wir auf Anhieb nicht verstehen oder die wir nicht mögen. Um angesichts dieser Komplexität Kooperation aufzubauen, bedarf es der listening skills sowie eines förderlichen Umfeldes, in dem Kooperation als sozialer Mechanismus initiiert und verstetigt werden kann. In diesem Sinne versteht Sennett Kooperation als „craft“ – als handwerkliche Kunstfertigkeit, die gepflegt, entwickelt und in einem grundlegenden Sinne professionalisiert werden muss - und zwar durch drei listening skills: Dialog, indirekte Kommunikation und Empathie.

Listening skill - Dialog: Anders als bei der Diskussion werden hier nicht Standpunkte vertreten, Thesen mit Beweisführung und Stützargumenten untermauert, herausgearbeitet wer recht bzw. unrecht hat, um sich schließlich zu einem gemeinsamen Schluss durchzuringen; im Dialog äußern sich die Teilnehmer unverkrampfter, schließen an die Aussagen des Gegenübers mit eigenen Erfahrungen, Deutungen und Assoziationen an, ohne den Anderen kategorial zu fixieren, zu bestätigen oder zu entkräften. Es entsteht so ein Gewebe verknüpfter Erfahrungen, ein gemeinsamer bzw. kooperativer Raum von Bedeutung, in dem unterschiedliche Positionen nebeneinander stehen können und dürfen¹. Während die Diskussion den Reichtum der Erfahrungen und Positionen auf fundamentale Kategorien und hierarchische Argumentationsmuster eindampft, erweitert der Dialog den Bedeutungsraum und ist offen für weitere Anschlüsse und Entwicklungen. Die Teilnehmer am Dialog werden innerhalb dieses gemeinsam erzeugten Bedeutungsraums sensibler für die Angemessenheit und Anschlussfähigkeit ihrer eigenen Ansichten, lernen die guten Gründe des Anderen schätzen und müssen doch ihre Eigensinnigkeit nicht aufgeben. Das treffende Bild für den Dialog ist das gemeinsame Musizieren, die Probe in der klassischen Musik oder einer Jazzband. Nur durch das genaue Zuhören der Musiker untereinander, das Verstehen-Wollen der musikalischen Aussage des Anderen und das gemeinsame Erarbeiten des Sounds unter Berücksichtigung der Eigensinnigkeit des einzelnen Musikers

¹ Ähnlich wie R. Sennett s.a. Peter Senge: Die fünfte Disziplin. Die Kunst und Praxis der lernenden Organisation (2008), Martin Buber: Das dialogische Prinzip (2006), David Bohm: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion (2011)

entsteht gute, charakteristische Musik. Und dies gilt – so Richard Sennett – in gleicher Weise für jede andere Kooperationsform in allen Bereichen des sozialen Lebens.

Listening skill – indirekte, konjunktivische Kommunikation: Was mit Sicherheit den Dialog und das offene Gespräch erschwert ist die vollmundige, selbstgewisse Behauptung. Sie erzeugt sofort Positionierungs- und Rechtfertigungszwang, eine Atmosphäre der Konkurrenz, in der das einander zuhören behindert wird. Anders die indirekte Kommunikation und das für sie typische konjunktivische Fragen, etwa in der Form:

- „Könnte es sein, dass ...?“
- „Vielleicht kann man das Thema auch so verstehen?“
- „Ich hatte mir Folgendes gedacht ... wie sehen Sie den Sachverhalt?“ usw.

Für gestandene Führungskräfte in der Polizei – die sich selbst als finale Wissensinstanz und ursächlichen Beweger aller Arbeit in ihrem Verantwortungsbereich verstehen, mag dieser Kommunikationsstil zu wenig imposant, nicht Respekt gebietend und unmännlich wirken. Nur zu oft bleiben sie allerdings mit ihren starken Behauptungen allein, denn sie ermutigen niemanden sich über seine eigenen Themen, Vorstellungen und Erfahrungen zu äußern. Die indirekte, fragende Kommunikation hingegen sollte nicht als unengagierte Zaghaftigkeit oder ambitionslose Höflichkeit missverstanden werden; viel eher ist sie die Ausdrucksform einer interessierten, neugierigen und explorativen Haltung, die gerade unter komplexen Kooperationsbedingungen (man weiß zu wenig voneinander, verfügt nicht per se über die gleichen Bilder im Kopf usw.) sinnvoll ist. Dieser ermutigende und zugleich neugierige Gesprächsstil ermöglicht den Blick in die regionale Wirklichkeit des Anderen und umgekehrt natürlich auch in die eigene Welt. Eröffnet wird damit ein Raum der Kooperationschancen, des gemeinsamen Experimentierens und Erprobens, das das Grundmaterial für Vertrauen und die Entwicklung von sozialem Kapital ist.

Listening skill – Empathie: Empathie ist nicht dasselbe wie Sympathie. Diese basiert auf Identifikation, auf Mitfühlen und äußert sich schließlich in der verschärften Form des Mitleidens, da der Andere ja (fast) so ist wie Ich. Sympathie ist gewissermaßen das heiße Gefühl der Zugehörigkeit (zu den Gleichen, zu einer Gruppe, einer Gemeinschaft), während die Empathie kühler - pointiert formuliert „cooler“ - ist; dies im Sinne von distanziert, ungerührt, ohne Erregung u.ä. Während sich Sympathie zwischen Gleichen aufbaut, ist Empathie die Grundhaltung des Interesses, der Neugierde und des Suchens nach Anschlussoptionen unter Fremden. Man kann den Anderen kennen lernen und in seinen Beweggründen verstehen, ohne sich mit seinen Gefühlen und Grundannahmen identifizieren zu müssen; Differenz, Eigensinn und Unterschiede der Beteiligten bleiben gewahrt und zugleich wird Anschlussfähigkeit und Kooperation ermöglicht². In der Sympathie hingegen wird der Unterschied tendenziell nivelliert; es treten schließlich Effekte der Anpassung, der Imitation und Entdifferenzierung auf³. Die „Coolness“ der Empathie ist also besonders geeignet für komplexe Kooperationen unter Fremden, Anderen und solchen die wir nicht mögen, mit denen wir aber kooperieren sollten bzw. müssen. Sie hilft uns bei der Entwicklung einer am sozialen Geschehen orientierten, neugierigen Hal-

² Therapeuten erlernen Empathie als professionelle Grundhaltung, um mittels dieser rollen- und persönlichkeitsbewahrenden Position ein engagiertes Interesse und Neugierde gegenüber dem Klienten zu gewinnen. Wenn Therapeuten ihre berufliche Praxis auf Sympathie aufbauen, dann sind gefährlichen Prozessen der Übertragung und Identifikation Tür und Tor geöffnet und der Therapeut muss selbst auf die Couch.

³ Aus der Beurteilungspraxis ist dieser Effekt sympathiebasierter Arbeitsbeziehungen hinlänglich bekannt: Der Chef klont sich gewissermaßen in seinen Mitarbeitern.

tung. Sie wird uns zudem einen reichhaltigeren Einblick in das Denken, Fühlen und Handeln der Anderen (der Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten) eröffnen, als die mitunter so anstrengende Suche nach gleichgesinnten Sympathisanten.

So wie die „Listening Skills“ von R. Sennett grundlegend für komplexe Kooperationen in allen Bereichen des sozialen Lebens sind, so sind sie auch das entscheidende Handwerk für eine kluge Führung in komplexen Organisationen. Komplexität heißt hier:

- Vielfalt unterschiedlicher Subsysteme und Teilkulturen, die trotz aller Programmsprache von der „Einheit der Verwaltung“ ihren eigenen Aufgaben- und Bereichsprämissen folgen,
- die auf eigensinnige und historisch gewachsene Weise (oft genug konflikthaft) zusammen wirken
- und weder von oben noch untereinander transparent und durchsichtig sind.

Nur naive Hierarchen gehen davon aus, dass sie per Amt und formaler Definition alles besser sehen und wissen und ihnen die Organisation wie einem allmächtigen Ingenieur zu Gebote steht. Mit dem angemessenen Begriff von Komplexität ausgestattet, kann man wissen, dass im Gegenteil oben weniger und schlechter gesehen wird (insbesondere auch, weil die Teilbereiche ihre „business-as-usual-Schaufenster“ und Rationalitätsfassaden ausstellen, um sich gegen die Kontrollzumutungen der Hierarchie zu schützen). Will die verantwortliche Führungskraft ihre Organisation wirklich verstehen, muss sie gewissermaßen zum Ethnografen im eigenen Hause werden; und ihre Grundausrüstung für die Erkundung „der Wildnis in der eigenen Organisation“ sind die drei listening skills. So wie man vom Polizisten erwartet, dass er seine „Kunden“, deren Milieu, Lebenswelt und regionale Ethnie versteht, so muss die Führungskraft in der Polizei „streetwise“ (so der schöne Begriff aus der angelsächsischen Kriminologie) sein. In diesem Sinne formuliert Henry Mintzberg: „Gewinnende Manager verwenden mehr Zeit auf das Zuhören als auf das Reden. Sie verlassen ihren Arbeitsplatz, um mehr zu sehen und zu erfahren, anstatt in gewohnter Umgebung Gedankenspiele zu betreiben. In dem Maße, in dem sie selbst ihre Weltgewandtheit zeigen, forcieren sie die Kooperation bei anderen.“ (Mintzberg 2004, S. 55)

1.2 Vom Zuhören zum Sprechen

Als Führungskraft sprechen impliziert immer zwei Dimensionen:

- a) das Orientieren der MitarbeiterInnen
- b) das Sichtbarmachen und zur Geltung bringen der eigenen Führungsposition (und damit der Hierarchie und sowie der Organisation insgesamt) in den immer wechselnden Situationen und Herausforderungen des Alltagsbetriebes.

Zu a) Kluge Führungskräfte gehen davon aus, dass ihre Entscheidungen immer eingebettet werden müssen in zusätzliche Kommunikationsbemühungen und Orientierungsarbeit. Dies um

- die Entscheidung nachvollziehbar und in ihrer Relevanz für die Gesamtorganisation verstehbar zu machen
- die Anschlussfähigkeit der nachgeordneten Organisationseinheiten und Mitarbeiter herzustellen, die die jeweilige Entscheidung immer in die Logik ihrer spezifischen Aufgabe und Alltagsorganisation übersetzen müssen.

Orientieren kann nur der, der immer schon zugehört hat, der die Zielgruppen, ihre Deutungsmuster und regionalen Philosophien kennt, der mithin antizipieren kann, wo Fragezeichen auftauchen werden, latente Skepsis, Unsicherheit, Ängste und Widerstand zu erwarten sind. Dementsprechend kann die kommunikative Vorgehensweise dann systematisch geplant werden. Das bedeutet mitnichten, dass jedes Statement der Führungskraft nach Maßgabe von Metaplan und bemühter Kommunikationspädagogik zum gestylten Event ausarten muss. Entscheidend ist vielmehr, dass Führungskräfte sich auf ihre Kommunikationspartner gezielt einstellen, also grundsätzlich davon ausgehen, dass sie auf denkende Menschen mit eigenen Interessen stoßen werden und nicht auf beliebig instruierbare Marionetten. Es geht auch nicht um „Schwarze Rhetorik“ (Bredemeier 2005) und marketingtechnisches Verkaufen von Führungsentscheidungen, sondern um das Ermöglichen von wirklichem Mitdenken, Kooperation und Engagement. In diesem Sinne rechnet kluge Führung mit den klassischen Verständigungsstufen und –barrieren: Sagen heißt nicht hören - hören heißt nicht verstehen - verstehen heißt nicht akzeptieren - akzeptieren heißt nicht umsetzen - umsetzen heißt nicht institutionalisieren.

Diese Stufen gelten für das Mitarbeitergespräch genauso wie für Teamsitzungen, Dienstbesprechungen, Führungskräfteerunden und Projektgruppen-Sitzungen. Wer mit diesen Stufen rechnet ist gefeit gegen hierarchietypische Achtlosigkeit und eine Herrenreitermentalität, die auf Kooperationsbereitschaft und Akzeptanz der Geführten glaubt verzichten zu können.

Zu b) Mit Komplexität in der Organisation zu rechnen, bedeutet immer auch davon auszugehen, dass Führung, Hierarchie und formale Organisation nicht die einzigen Handlungsorientierungen für die Mitarbeiter sind. Veritable Konkurrenten hierzu sind Bereichskulturen, Berufs- und Professionskulturen, gruppenspezifische Prozesse und Netzwerke mit ihren eigenen Machtwirkungen, Deutungs- und Handlungsmustern. Gegenüber diesen muss die Führungsrolle kenntlich gemacht werden und deren Autorität, d.h. ihre faktische Geltung und wirksamer Einfluss systematisch erarbeitet werden. Der Verweis auf Amtswürde und formale Position erzeugt von sich aus keine Geltung und Autorität per se, sondern bietet allenfalls eine Chance hierzu⁴. Wer naiv auf die Weihen der Amtswürde setzt findet sich bald am Rande des Geschehens in der Alltagsorganisation – eine allenfalls tolerierte Deckadresse, um die mikropolitischen Aushandlungsprozesse der wirklich relevanten Akteure zu camouflieren. Kompetentes Sprechen ist notwendigerweise immer auch Markierung und geltend machen der Führungsrolle, mithin wirksames symbolisches Management (s. Neuberger 2002, S. 593f).

In komplexen Organisationen muss Hierarchie und Führung also ergänzt werden um professionelle Kommunikation – d.h. a) interessiert Zuhören und b) orientierendes Sprechen bei gleichzeitigem Symbolisieren der Führungsrolle. Nur so kann Kooperation und Entwicklung und zugleich die Führungsfähigkeit des Gesamtsystems gewährleistet werden kann.

2. Die organisationsstrukturellen Ursachen für die Unwahrscheinlichkeit professioneller Führungskommunikation

Das hier formulierte Leitbild einer professionellen Kommunikationskompetenz ist in der Alltagsorganisation der Polizei durchaus nicht flächendeckend verwirklicht. Im folgenden Kapitel sollen die Ursachen hierfür herausgearbeitet werden. Dabei wird ausdrücklich auf einen individualisierenden, mora-

⁴ S. die viel zitierte Definition von Max Weber (1980) zur Herrschaft „als Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden.“

lisierenden oder psychologisierenden Erklärungsansatz verzichtet. Im Vordergrund soll vielmehr eine organisationssoziologische Analyse stehen, die über die strukturell bedingte Unwahrscheinlichkeit des hier formulierten Leitbildes aufklären kann. Im Kapitel 2 werden die Grundlagen zum organisationssoziologischen Verständnis der Führungsproblematik dargelegt, in Kapitel 3 werden diese für die Polizei brauchbar gemacht.

2.1 Das organisationsstrukturelle Problem der Führung – das Verfügungs-Aushandlungsdilemma

Um das Problem der Führungskommunikation in einer hierarchischen Organisation wie der Polizei zu verstehen, macht es Sinn, sich die herrschaftssoziologische Urformel für Bürokratie und Hierarchie von Max Weber noch einmal zu vergegenwärtigen⁵. Der hierarchische Verfügungsanspruch des Vorgesetzten über den Untergebenen ist im idealtypischen Sinne ein totaler: „...nach allen Erfahrungen die an Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verlässlichkeit, also Berechenbarkeit für den Herrn wie für die Interessenten, Intensität und Extensität der Leistung, formal universeller Anwendbarkeit auf alle Aufgaben, rein rechnerisch zum Höchstmaß der Leistung vervollkommenbare, in all diesen Bedeutungen: formal rationalste, Form der Herrschaftsausübung.“ (zitiert bei Pongratz 2003, S. 42) Nach Weber führt die hierarchisch-formale Über- und Unterordnung der Behörden und der hier gestaffelten Ämter und Aufgabenbereiche zu einer lückenlosen Kette von Befehl und Gehorsam. Für den Vorgesetzten sind die Nachgeordneten marionettenhafte Verfügungsmasse, die macht- und interesselos dem einmal geäußerten Befehl gehorchen. So wie Weber die Organisation als Maschine versteht, so die arbeitende Hierarchie, den Vorgesetzten bzw. die Führungskraft als souveränen Akteur mit nicht hinterfragbarer Verfügungsmacht.

Nun hat die moderne Organisationssoziologie die Grenzen der weberschen Bürokratietheorie deutlich gemacht⁶. Demnach wird die idealtypische Zuspitzung unhinterfragbarer Verfügungsmacht des Vorgesetzten den realen Aushandlungsprozessen über die Aufgabengestaltung und Reichweite des Führungsanspruchs nicht gerecht. Es wird deutlich gemacht, dass Vorgesetzte zwar Aufgaben konkretisieren, eingrenzen und verdeutlichen können, dass aber eine Weisung bis in das kleinste Detail einer Arbeitsverrichtung jeden praktischen Arbeitsvollzug und jede wirksame Koordinationstätigkeit konterkariert. Die Überstrapazierung des formalen Verfügungsrechts über die konkrete Arbeitsausführung würde zur Überlastung der Führungskraft führen. Um überhaupt eine wirksame Koordinationsleistung zu erbringen, muss die Führungskraft auf das situative Ermessen des Nachgeordneten setzen - sein Wissen, sein Engagement und seine Fertigkeiten; zugleich muss die Führungskraft auf das Gelingen der selbstorganisierten Koordinationsprozesse der Mitarbeiter untereinander setzen können. Die permanente Allpräsenz der Führungskraft, ihr ständiges Hineinreden in den informellen Aushandlungsprozessen der Mitarbeit im Modus von Befehl und Gehorsam) würde zum Zusammenbruch dieser funktionsnotwendigen „brauchbaren Illegalität“ (s. Luhmann 1964) führen. Entsprechend ihrer unterschiedlichen Theorietraditionen macht die moderne Organisationssoziologie also deutlich, dass – entgegen dem weberschen Diktum – die Durchsetzungsmacht der Führungskraft keine totale ist und sein kann. Sie muss vielmehr (um ihrer Funktion gerecht zu werden) auf Selbstor-

⁵ Die Ausführungen in diesem Kapitel orientieren sich insbesondere an den Forschungsergebnissen von Hans J. Pongratz 2002 und 2003

⁶ Hier insbesondere der symbolische Interaktionismus (s. Strauss 1963 und sein Konzept der „negotiated order“), die neue Institutionenökonomie (s. Coase 1991), die industriesoziologische Kontrolltheorie (s. Bravermann 1980), das Konzept der Mikropolitik (s. Ortmann 1984), die Systemtheorie - beginnend mit Luhmanns (1964) wegweisendem Buch „Funktion und Folgen formaler Organisation“ u.v.a.)

ganisation, brauchbare Informalität bzw. Illegalität setzen und das heißt auch mit der Begrenzung des formalen Anspruchs einer totalen Verfügungsmacht leben.

Es geht allerdings nicht nur um die Begrenzung, sondern gewissermaßen auch um die Herausforderung der hierarchischen Macht und der Führungsrolle. Die Inanspruchnahme von Selbstorganisation und Eigeninitiative (man kann auch sagen von Professionalität und Expertentum) durch die Organisation, Hierarchie und die Führungskraft, evoziert einen Aushandlungsanspruch der nachgeordneten Mitarbeiter. Es wird - wie auch immer getarnt und implizit – die Frage gestellt: Wie weit gelten die Weisungen der Führungskraft? Ab wann gilt die fachlich-situative Autorität der Mitarbeiter, das Arbeitswissen der Experten und ihre informellen Regeln der Koordination und Abstimmung? Die Führungskraft ist also immer mit den Aushandlungsansprüchen und damit Machtpotenzialen der Mitarbeiter konfrontiert. Pongratz (2003, S. 56 f) spricht in diesem Zusammenhang vom „Verfügungs-Aushandlungs-Dilemma“, das sich charakteristischerweise als Kommunikationsproblem äußert: *„Zum Kommunikationsproblem wird das Dilemma von Verfügung und Aushandlung dadurch, dass sich die Äußerungen von Verfügungsansprüchen und Aushandlungswünschen gegenseitig in Frage stellen. Die Bewältigung dieses Kommunikationsproblems zielt auf die Frage, wie derartige Äußerungen so gemacht werden können, dass eine gemeinsame Abklärung der damit verbundenen Ansprüche möglich ist. Zwar könnten die Akteure durch die explizite Erörterung dieser Ansprüche eine gemeinsame Verständigung suchen (s. z.B. „Ethik der dialogischen Führung“⁷, Anm. d. Verf.); ein derartiger Diskurs über Machtansprüche wäre aber als permanenter Abgleich im Führungsalltag unrealistisch, weil zu aufwendig.“* Pongratz betont hier ausdrücklich die dilemmatische, das heißt herausforderungsvolle, anstrengende, immer auch prekäre Grundstruktur der Führungssituation – ein Tatbestand, den man gegenüber all den harmonisierenden Versprechungen der klassischen Führungslehre zuerst einmal scharf machen muss. Führung ist also immer ein Interaktionsproblem – weil es um Aushandlung von Macht und Regelgeltung geht; Führung ist zugleich ein Kommunikationsproblem, weil man nicht immer und ohne weiteres darüber sprechen kann. Die permanenten Baustellen der Führungsarbeit sind demnach:

- Führung ins Spiel bringen, und zwar auf eine Weise, die das zwingend notwendige (informelle, professionelle) Engagement der Nachgeordneten fördert – umso mehr die Organisation als formaler „Apparat“ dies aus sich heraus nicht kann (s.a. Harney 1998, S. 43)⁸.
- Zugleich ist die Führungsrolle und damit Hierarchie und formale Organisation gegen die Überformung durch informelle und mikropolitische Machtprozesse so zu stärken, dass sie ihrer Koordinationsleistung und Zweckbestimmung tatsächlich gerecht werden kann.

Das Verfügungs-Aushandlungs-Dilemma findet sich in allen Organisationen, auch in totalen Institutionen wie Gefängnissen, Psychiatrien oder gar KZ. Gleichwohl darf die Tatsache der Aushandlungsmacht der Nachgeordneten nicht zu dem Fehlschluss führen, dass die grundlegende Asymmetrie der hierarchischen Beziehung von Vorgesetztem und Nachgeordneten damit keine Rolle mehr spielt. Das Gegenteil ist der Fall: Die strukturelle Rahmung der Interaktion von Führungskraft und Mitarbeiter durch die Hierarchie sorgt (außer in Fällen des kompletten Führungszusammenbruchs) im weberschen Sinne immer für „die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen

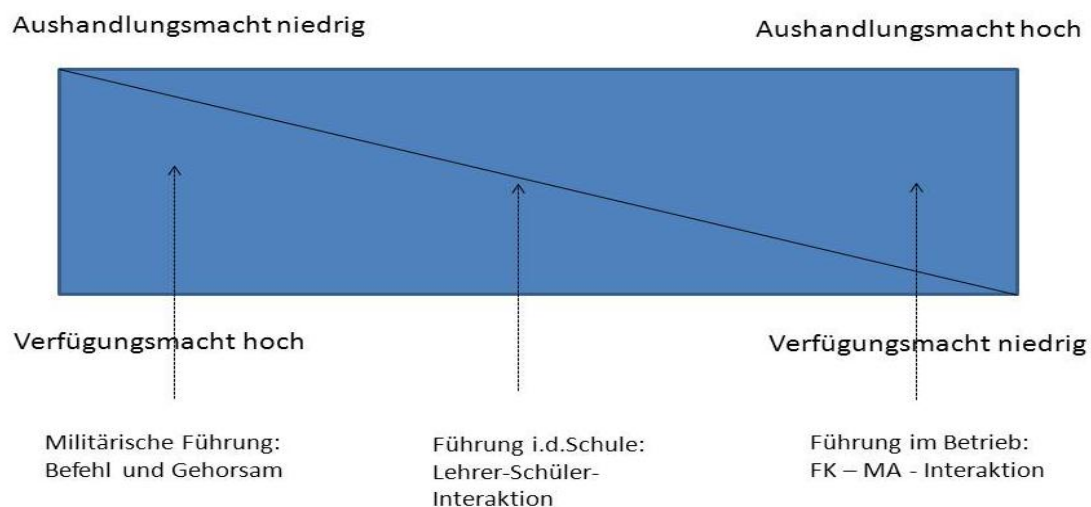
⁷ Kuhn/Weibler (2003)

⁸ Die Motivationstheorien der klassischen Führungslehre antworten auf diese grundsätzliche Aufgabenstellung der Führungskraft – allerdings in der Form eines motivationstechnokratischen Optimismus (s. Sprenger 2010), der das wirkliche, nämlich machtpolitische Problem sofort wieder verdeckt.

Gehorsam zu finden“. Wie groß diese Chancen tatsächlich sind – wie stark hierarchische Verfügung sich gegen die Aushandlungsmacht der Nachgeordneten durchsetzen kann, ist für jeden Organisationstypus gesondert zu beantworten.

2.2 Varianten des Verfügungs-Aushandlungs-Dilemmas

Pongratz schlägt ein Kontinuum vor (2003, S.191f), das von vergleichsweise brachialer Durchsetzung der Verfügungsmacht bis hin zur informalen Aushandlung zwischen Vorgesetztem und Nachgeordnetem reicht. Dieses Kontinuum soll hier skizziert werden, da es hilft das eigentümliche Bild von Hierarchie und Führung in der Polizei aufzuklären.



Militärische Führung – Befehl und Gehorsam: Webers Paradigma der rationalen Herrschaft und hoher Verfügungsmacht durch den Vorgesetzten ist am sinnfälligsten beim Militär realisiert. Ermöglicht wird das Interaktionsschema von Befehl und Gehorsam durch militärischen Drill, die kontinuierliche Disziplinierung in der Kaserne. Die Disziplinierung gewährleistet damit Webers maschinenförmige Organisation – hier der Kampfarbeit – in exemplarischer Form. Die Fügsamkeit des Soldaten wird durch Befehl, Kontrolle und Strafandrohung in der Interaktionsform des Brüllens, des Kommandos und des Kasernenhoftons erzwungen; das Fügsamkeitsgebaren des Soldaten besteht im schnellen und schweigsamen Reagieren. Allerdings: Bei aller demonstrativen Rigidität⁹ des Vorgesetzten gibt es Grenzen des militärischen Verfügungsanspruchs – im Führungsalltag (außerhalb der Grundausbildung und dem Formaldienst) ist auch den militärischen Vorgesetzten klar, dass sie auf die Kooperation der Nachgeordneten angewiesen sind. Das Interaktionsschema von Befehl und Gehorsam wird gelockert. Die militärspezifisch hohe Verfügungsmacht des Vorgesetzten wird schließlich darin deutlich, dass sie jederzeit mit unvermittelter Strenge zu gewärtigen (S.197) ist – und dies in demonstrativer Eindeutigkeit.

Führung in der Schule – die Lehrer-Schüler-Interaktion: Trotz des öffentlichen Diskurses über die Segnungen der Bildung: in der Lehrer-Schüler-Beziehung herrscht ein deutlich asymmetrisches Subordinationsverhältnis. Dies wird am pädagogischen Setting augenfällig: der Anordnungsmodus des Lehrerhandelns (Begrüßung, Kontrollgang, Inspektion der Namensliste, Aufrufen der Schüler), das Interaktionsritual der Frage-Antwort-Bewertung, ggfs. die räumliche Gestaltung zur Durchführung des

⁹ S. Pongratz 2002 zu den unterschiedlichen Interaktionsformen von Führung im historischen Verlauf

Frontalunterrichts. Ein wesentlicher Unterschied zur militärischen Durchsetzung von Disziplin liegt hier in der Beschränkung der Verfügungsmacht des Lehrers auf die Unterrichtsstunden und das Klassenzimmer. Eine weitere Einschränkung des Verfügungsanspruchs erfährt der Lehrer bei der konkreten Gestaltung des Unterrichts: Verhandlungspotenzial kann seitens der Schüler bei der Wahl der Themenschwerpunkte, der Unterrichtsmethoden und dem Lerntempo aufgebaut werden. Dass diese Verhandlungschancen genutzt werden, dass Schülerhandeln nicht per se einem durchgreifenden Verfügungsmodus des Lehrers unterworfen werden kann, sondern im Klassenzimmer immer auch (verdeckt) über Definitionsmacht und die Geltung der pädagogischen Autorität verhandelt wird, macht die öffentliche Diskussion um „schwierige Schüler“ und die Belastungen des Lehrerberufs deutlich. Während also beim Militär eher von einem demonstrativen Machtgebaren bei geringem Verhandlungspotenzial der Nachgeordneten ausgegangen werden muss, ist im Fall der Schule von einem ostentativen Führungsmodus (mit vergleichsweise höherem Verhandlungspotenzial) auszugehen. Ostentativer Führungsmodus bedeutet: es wird beständig auf die Verfügungsmacht des Vorgesetzten (hier des Lehrers) verwiesen; diese wird aber als rationalisierte, versachlichte und legitimationsfähige inszeniert - der Lehrer ist der Herr des Wissens und der richtigen Unterrichtsmethode; der demonstrativ-brachialer Verfügungsmodus wird hier also nicht zelebriert.

Führung im Betrieb – die Interaktion von Führungskraft – Mitarbeiter: Im Vergleich mit der Disziplinierung des Soldaten und dem demonstrativen Machtgebaren des Vorgesetzten beim Militär erscheint die Verfügungsmacht des Vorgesetzten in einem Unternehmen oder öffentlichen Betrieb deutlich moderater. Die Ursache hierfür sind die technische Entwicklung, die Informatisierung der Arbeitsprozesse und die Einführung moderner Produktionskonzepte, die einen besonderen Mitarbeitertypus verlangen: der Mitarbeiter muss nun situativ eigenverantwortlich, aufgrund seines Berufswissens, seines impliziten Betriebs- bzw. Dienstwissens und seiner Identifikation mit der Aufgabe agieren. In dem Maße wie z.B. die fordistische Fließbandarbeit durch intelligente Fertigungstechnik, durch Teamarbeit usw. abgelöst wurde, findet eine Vorverlagerung der Produktionsverantwortung hin zu den unmittelbar involvierten Akteure statt. Und damit verändert sich auch die Rolle des Vorgesetzten. Vom Kontrolleur soll er nun zum Ermöglicher für die Entfaltung der Selbststeuerungspotenziale einzelner Mitarbeiter und Gruppen werden. Ein demonstratives Machtgebaren wirkt hier regelrecht unproduktiv. Führung wird herausforderungsvoller, schwieriger (weil die brachiale Inszenierung der Hierarchie als Legitimationsgrundlage entfällt) und muss immer mit dem Selbstbewusstsein bzw. der Verhandlungsmacht der Experten rechnen. Pongratz spricht deshalb von der Informalisierung der Führung, weil ihre Koordinationsfunktion für die Arbeit und ihre interaktiv-symbolische Markierung diskreter ausfallen muss.

Zusammenfassend kann man sagen: Der demonstrative, ostentative und informale Führungsmodus stellen Interaktionsformen von Vorgesetztem und Nachgeordneten dar, in der

- die mal mehr, mal weniger prekäre Machtbalance zwischen Hierarchie und Aushandlungsmacht austariert wird
- und mittels ritualisierter Inszenierung – von Vorgesetztem und Mitarbeiter zugleich - zum Ausdruck gebracht wird: Verfügungsinszenierung des Vorgesetzten einerseits, Subordinationsgebaren des Nachgeordneten andererseits.

Gerade diese ritualisierte Inszenierungsform ermöglicht es im Alltag die notwendigen Koordinations- und Erledigungsbedarfe zu bewerkstelligen, ohne offen (und das ist i.d.R. zeitraubend und konflikthaft) die Machtbalance verhandeln zu müssen. Dass diese Reduktion von Komplexität durch Ritual-

sierung allerdings auch Kosten erzeugt (für die Akteure und die Organisation), wird im letzten Kapitel (3.4.) diskutiert.

3. Das Verfügungs-Aushandlungs-Dilemma bei der Polizei

Das hier ausgefaltete Spektrum von a) Verfügungs- und Aushandlungsmacht und b) Bewältigung dieses Dilemmas durch demonstratives, ostentatives und informalisiertes Führungshandeln kann dazu genutzt werden, Führung in der Polizei genauer zu bestimmen. Dabei ist zur Kenntnis zu nehmen, dass es die Polizei nicht gibt, sondern unterschiedlichste Formen der Organisation von Sicherheitsaufgaben innerhalb des „Gesamtunternehmens Polizei“. In diesem Sinne finden sich dann auch unterschiedliche Formen der Ausübung von formaler Verfügungsmacht, d.h. der tatsächlichen Bearbeitung des Dilemmas von Verfügung und Aushandlungsmacht durch die polizeilichen Führungskräfte. Im Folgenden werden vier Varianten des Umgangs mit dem Führungsdilemma in der Polizei besprochen:

1. Der demonstrative Interaktions- und Führungsmodus in den Polizeiverbänden
2. Der ostentative Interaktions- und Führungsmodus des Höheren Dienstes gegenüber den Mitarbeitern der operativen Basis
3. Der informelle Interaktionsmodus der Führungskräfte des gehobenen Dienstes gegenüber den Mitarbeitern der operativen Basis
4. Der professionelle Interaktions- und Führungsmodus – verteilt über alle Hierarchieebenen der Polizei

3.1 Die Führung in den Polizeiverbänden

Die Führung hier ist gut vergleichbar mit der militärischen Führung. Die Kasernierung, die Disziplinierung und das Training in den Bereitschaftspolizeien dienen der fundamentalen Einprägung des polizeilichen Einsatzwertes; das Interaktionsschema von Befehl und Gehorsam wird durch das demonstrative Machtgebaren der Vorgesetzten inszeniert und führt zu entsprechendem Fügsamkeitsgebaren – prompter Vollzug und dienstfertige Darstellung des Gehorsams.

Diese tiefgehende berufliche Erstsozialisation gewährleistet, dass alle Mitglieder der Polizei den Einsatz als Urform polizeilichen Handelns verinnerlichen. Was für den Soldaten die Kampfarbeit – im Sinne des fundamentalen Berufszwecks - ist, das ist für den Polizisten der Einsatz. Mit Christe-Zeyse (2006, S. S71f) kann man hier von einem Paradigma, einer basalen Handlungslogik sprechen, die durch den Einsatzbefehl aktiviert werden kann und eine automatische bzw. fraglose Übernahme der jeweils verfügbaren Rollen, Aufgaben und Ausführungshandlungen gewährleistet.

Selbstverständlich wird in der Bereitschaftspolizei das demonstrative Interaktionsschema nicht überall und immer zur Geltung gebracht – es gibt die Ruhezeiten und Randbereiche des täglichen Dienstes, die Gruppe und die hier organisierten „kleinen Fluchten“, die die bereichsspezifische Folklore dieses Polizeitypus prägen. Und hier lernt der Novize im Laufe der Zeit auch die begrenzten Macht- und Aushandlungspotenziale zu identifizieren, die die Nachgeordneten (wie verdeckt und defensiv auch immer) gegenüber ihren Vorgesetzten situativ ins Spiel bringen können. Wie beim Militär gehört dann zum verbandstypischen Subordinationscode a) Befehl und Gehorsam und b) die kompetente Nutzung der begrenzten Aushandlungs- und Machtpotenziale gegenüber Vorgesetzten. Gleich-

wohl: Im Rahmen dieser beruflichen Erstsozialisation wird gewährleistet, dass der Einsatz und die fraglose Subordination unter den Einsatzbefehl zum beruflichen Selbstverständnis eines jeden Polizisten werden.¹⁰

Zwischenbemerkung

Führung im Einsatz und Führung in der Alltagsorganisation unterscheiden sich gravierend. Dies soll hier am Beispiel der Schutzpolizei deutlich gemacht werden. Was im Einsatz fraglos gilt, wird im Alltag schutzpolizeilichen Handelns (i.d.R. verdeckt) verhandelt; funktioniert im Einsatz Befehl und Gehorsam mit maschinaler Präzision, so wird im Alltag das o.g. Verfügungs-Aushandlungs-Dilemma scharf. Zwei Aspekte müssen an dieser Stelle zum Verständnis der Führungskommunikation im Alltag betont werden:

a) Das Aushandlungspotenzial der untergebenen MitarbeiterInnen. Dieses ist beträchtlich, weil:

1. die Aufgabe des täglichen Einzeldienstes ggfs. herausforderungsvoll, komplex ist und ein hohes Maß an Eigeninitiative erfordert
2. die tatsächliche Aufgabenerfüllung im Streifendienst für den Vorgesetzten nicht einsehbar bzw. kontrollierbar ist; so wird der Mitarbeiter immer gute Gründe bzw. Rechtfertigungen für sein richtiges, korrektes, angemessenes ... Verhalten finden
3. die normative Wertigkeit der Aufgabe (Sicherung von Recht, Sicherheit, Gesundheit, Leben ...) erheblich ist und vom einzelnen Polizisten einer individuellen Bindung an diese Werte bedarf, die die Organisation nicht befehlen, anordnen oder erzwingen kann.
4. Die o.g. drei Kriterien gelten für professionelles Arbeiten generell – bei der Polizei kommt als Besonderheit hinzu, dass die Mitarbeiter im Einzeldienst sich als Mitglieder einer Gefahren- bzw. Schicksalsgemeinschaft (s. Behr, S.5) verstehen. Sie stellt ein professionskulturelles Sicherheitsnetz gegen die Unwägbarkeiten der Dienstausbübung dar und ist zugleich ein wirksames Bollwerk gegen Durchgriffe der formalen Organisation bzw. Hierarchie.

Diese vier Kriterien machen deutlich, dass die Aushandlungsmacht der MitarbeiterInnen im Streifendienst auf Grund der Struktur der Aufgabe beträchtlich ist. Es handelt sich hier um eine Domäne, die sich dem formalen Durchgriff der Hierarchie und dem Interaktionsschema von Befehl und Gehorsam wirksam entziehen kann. Umgekehrt – die Hierarchie und die Führungskräfte der Schutzpolizei sind auf das professionelle Engagement, die Eigeninitiative und das Commitment der MitarbeiterInnen in dem Maße angewiesen, wie sie es nicht erzwingen können. Statt Kasernenhofton und demonstrativem Machtgebaren bedarf es hier also anderer Formen der Führungsanstrengung.

B) Führungskräfte und die „Sandwich-Zwickmühle“. Führungskräfte in der Schutzpolizei sind nicht nur mit dem beträchtlichen Aushandlungspotenzial ihrer Nachgeordneten konfrontiert, sondern zugleich mit den Erwartungen der eigenen Vorgesetzten, die ihrerseits die Führungskraft so gerne als „Transmissionsriemen“ instrumentalisieren würden. Nach unten müssen Führungskräfte permanent Übersetzungsarbeit leisten, d.h. Weisungen, Ziele und Programme in die widerständige Eigenlogik der bereichsspezifischen Kultur und Netzwerkpolitik einpflegen; von oben ist für diese Leistung kein Dank zu erwarten, denn hier wird selbstverständlich auf die vermeintliche Durchgriffslogik der formalen

¹⁰ In dem Maße allerdings wie die Kasernierung in den Bereitschaftspolizeien aufgehoben wird, verändert sich selbstverständlich Aufgabe und Rolle des Vorgesetzten: demonstratives Machtgebaren muss ersetzt werden durch ein komplexeres Interaktions- und Inszenierungsrepertoire.

Hierarchie gesetzt. Folkloristisch zugespitzt: Kein Tadel ist Lob genug und im Übrigen sind Probleme, Störungen, Konflikte bzw. deren Bekanntwerden nach Oben und Außen zu vermeiden¹¹. Diese unbequeme Position wird im geflügelten Wort „Führung lohnt sich nicht!“ zum Ausdruck gebracht.

Die Folgen dieser Spruchweisheit, nämlich den widersprüchlichen und deshalb anstrengenden Erwartungen von unten und oben auszuweichen bzw. für sich weniger anstrengende Lösungen zu finden, lassen sich gut mit der Rollentheorie erklären. Der Sozialwissenschaftler Uwe Schimank macht deutlich, wie Akteure mit ihren internen, sog. Intra-Rollenkonflikten umgehen: *„Neben der Stärke des Erwartungsdrucks ist ein weiterer wichtiger Faktor, der den Umgang mit Intra-Rollenkonflikten bestimmt, das Ausmaß der Beobachtbarkeit von Erwartungskonformität. Wenn eine Bezugsgruppe besser in der Lage ist, Fügsamkeit mit ihren Erwartungen zu überwachen, als eine andere, wird sich der Rollenhandelnde bei Erwartungskonflikten eher an ersterer orientieren. Denn er kann hoffen oder sogar gezielt dafür sorgen, dass die zweite Bezugsgruppe seine Abweichungen von ihren Erwartungen gar nicht bemerkt und er so ungeschoren davon kommt.“* (Schimank 2002, S. 57)

Der ebenspezifische Umgang mit dem Verfügungs-Aushandlungs-Dilemma durch die Führungskräfte der Polizei muss also vor dem Hintergrund des beträchtlichen Aushandlungspotenzials der Mitarbeiter sowie den Erwartungen der jeweils hierarchisch vorgesetzten Ebene betrachtet werden

3.2. Ostentative Führung auf der Ebene des Höheren Dienstes

Die Führungskräfte des Höheren Polizeivollzugsdienstes (HD), etwa Leiter von Basisorganisationseinheiten (Inspektionen, Kreispolizeibehörden, Kommissariaten), sind eingeklemmt zwischen den Anforderungen ihrer vorgesetzten Behörde und dem Aushandlungspotenzial der nachgeordneten Dienstgruppen ihres Einsatzbereiches. Folgt man Schimanks o.g. Ausführungen, kann man zur Schlussfolgerung kommen, dass diese Führungskräfte sich tendenziell eher an ihren Vorgesetzten orientieren, als an der sowieso mit großem Aushandlungspotenzial ausgestatteten operativen Ebene. So wird diese Führungsebene HD ja von ihren Behördenleitern und dem Innenministerium beurteilt, mithin aufmerksam und folgenreich für die weitere Karriere beobachtet. Kriterien für erfolgreiches, erwünschtes Handeln sind hier etwa die störungsfreie Umsetzung von Zielen und Programmen, das Signalisieren, dass man für Managementkonzepte, Projektdurchführungen und Neuerungen generell aufgeschlossen ist, mithin ein anschlussfähiges Mitglied der Familie des Höheren Dienstes ist. Was von oben nicht gesehen wird und damit auch nicht karriereförderlich kapitalisiert werden kann, ist das „Bohren dicker Bretter“ in den Basisorganisationseinheiten, das zeitaufwendige Entwickeln einer tragfähigen Führungs- und Dienststellenkultur, das in Kapitel 1 beschriebene „Zuhören“ – „Orientieren“ – „Führung legitimationsfähig verankern“. Die objektiven Strukturen der hierarchischen Organisation sorgen also dafür, dass diese Ebene des HD tendenziell seine Bühne zu den Vorgesetzten hin ausrichtet, eher hier seine Hauptenergie aufbringt, als gegenüber dem gehobenen Dienst, der schwerer zugänglich und per se weniger karriereförderlich ist.

¹¹ Dass diese Logik der Hierarchie eine funktionale Eleganz hat, ist mit Parsons, Luhmann und Baecker nicht zu bestreiten: Der Flaschenhals der Hierarchie in der konkreten Führungsrolle sorgt für hinreichende Entkopplung der Hierarchieebenen, sodass viele Problemstellungen horizontal, in den Netzwerken der Alltagsorganisation bearbeitet werden können und müssen, ohne die Vertikale oder die gesamte Organisation damit zu belästigen. Die Organisation erhält mit diesem Mechanismus ein hohes Maß an Flexibilität und brauchbarer Entkopplung. Dieser funktionale Gewinn für das Ganze der Organisation bedeutet aber gerade für Führungskräfte Stress und alles andere als eine komfortable Handlungsposition. S. Baecker 1999, S. 198f

In diesem Sinne kann man hier also von der Tendenz ausgehen, dass dem o.g. Führungsdilemma, dem „Verfügungs-Aushandlungs-Dilemma“ ausgewichen wird – nicht immer, nicht von jedem (s. Kap.3.4), aber als eine naheliegende Option. Statt die anstrengende Auseinandersetzung mit den gewachsenen Alltagsstrukturen des Gehobenen Dienstes (GD) als professionelle Herausforderung anzunehmen, zieht sich diese Führungsebene also eher auf Hierarchie im Sinne der ostentativen Führung zurück: in der klassisch bürokratischen Form wird dann vor allem über Anordnung, Weisung, Erlass (möglichst schriftlich) kommuniziert; in der neobürokratischen Variante durch Managementrhetorik, Excel-Tabellen, performance-accounts u.ä.m. Ostentativ ist diese Führungskommunikation, weil in beredter Form auf den rational-sachlichen Charakter der Hierarchie verwiesen wird, als ob diese aus sich heraus engagiertes Mitdenken und –handeln der Mitarbeiter erzeugen könnte. Mit der managerialen Inszenierung glauben diese Führungskräfte sich die mühselige Vermittlungsarbeit, das „Zuhören“, „Orientieren“, „Legitimieren der eigenen Führungsrolle“ ersparen zu können. Funktionieren die Nachgeordneten nicht wie vorgesehen, dann sind diese unwillig, unqualifiziert oder unbelehrbar; die Führungskraft aber ist durch Hierarchie und Managerialismus legitimiert und kann noch oben signalisieren, dass sie zur Familie des HD dazugehört. Nach unten wird Hierarchie inszeniert, nach oben habituelle Anpassung an den Stil und das Selbstverständnis der Funktionselite des HD.

Was man im normativen Sinne als Vermeidung von Führung beklagen könnte, ist aber insgesamt eine durchaus elegante Lösung für alle Beteiligten: a) die hier betrachtete Führungsebene bewältigt ihren Rollenkonflikt vergleichsweise komfortabel, b) die vorgesetzten Funktionsebenen können sicher sein, ein brauchbares Mitglied in die Funktionselite des HD aufnehmen zu können und c) der Gehobene Dienst fühlt sich in Ruhe gelassen - und sieht sich im Sinne einer selbst erfüllende Prophezeiung darin bestätigt, dass der Höhere Dienst „ja sowieso völlig abgehoben“ ist.

3.3 Informale Führung auf der Ebene des gehobenen Dienstes

Die von Schimank vorgetragene rollentheoretische Erklärung für Akteursverhalten bei Rollenkonflikten gilt selbstverständlich auch für die Führungsebene des Gehobenen Dienstes (GD) - allerdings in funktionsebenenspezifischer Eigenart. Auch die Dienstgruppenleiter sind eingezwängt zwischen unmittelbaren Vorgesetzten (ihren Bereichsleitern – gehobener oder höherer Dienst) und ihren Mitarbeitern bzw. der Dienstgruppe. In dieser Führungsposition – so die von mir vertretene These – wirkt aber weniger das Einflusspotenzial der vorgesetzten Ebene als das beträchtliche Aushandlungspotenzial der Dienstgruppe (s. Kap. 2.3): das geballte Gewicht der Berufserfahrung, die eingespielte Gruppendynamik und die besondere Polizistenkultur.¹² Diese Polizistenkultur verdankt sich der polizeilichen Aufgabe – sie ist ein notwendiger Schutz gegen die Gefahren des Berufs und die Infragestellungen durch formale Organisation und Hierarchie. Mit R. Behrs Worten: „*Sie produziert Konformität und Assimilation, aber keine Entgrenzung. Die Kultur der Polizisten fördert den Exzess nicht, sie entschuldigt ihn aber manchmal ... und deshalb ist sie den Vorgesetzten und der Öffentlichkeit suspekt. (...) Sie ermöglicht die Aggressivität ebenso wie die Rettungstat. Auch Tapferkeit, Mut und Zivilcourage kann nicht bürokratisch angeordnet werden. Warum springt ein Polizist ins Wasser, um einen Suizidanten herauszuholen? ...*“ (Behr, S. 4) Behr spricht in diesem Zusammenhang von der Notwendig-

¹² Die Führungsproblematik des Dienstgruppenleiters entspricht positional der des Meisters in einem Fertigungsbetrieb. Es ist hier aber festzuhalten, dass das Aushandlungspotenzial der Nachgeordneten eines Dienstgruppenleiters höher ist als das der Mitarbeiter eines Fertigungsbetriebes (s. das o.g. Zitat von R. Behr), dass deshalb auch in Betrieben (trotz aller modischen Innovationsemantik über Teamarbeit) die Hierarchie in ihrer direktiven, z.T. auch demonstrativen Darstellung ausgeprägter ist als in der Polizei.

keit „sich zu einer Brüderhorde zusammenzurotten und so zu tun, als falle keiner von ihnen durchs Netz (ebenda S. 5) Der Dienstgruppenleiter steht als Repräsentant der formalen Organisation und der Hierarchie dieser dichten und starken Kultur erst einmal recht schwach gegenüber. Der Verweis auf seine formale Position führt bei gestandenen Polizisten nicht zu automatisiertem Fügsamkeitsgebaren, sondern eher zur Haltung „unter mir haben schon ganz andere Führungskräfte gedient!“¹³ Die erfolgreiche Bearbeitung des Verfügungs-Aushandlungs-Dilemmas, d.h. die wirksame Legitimation der formalen Führungsposition als - gruppendynamisch und berufskulturell - akzeptierte Autorität, ist also in dieser Position strukturell eher unwahrscheinlich. Wahrscheinlich ist vielmehr, dass der Dienstgruppenleiter sich dem stärksten Erwartungsträger, d.h. der Dienstgruppe anpasst, ihren Erwartungen und impliziten Machtpotenzialen gerecht wird. Dies umso mehr

- als er durch seine Mitarbeiter permanent beobachtet werden kann
- sein Erfolg - in der Beobachtungsperspektive der vorgesetzten Ebene – unmittelbar vom Einsatzwillen seiner Mitarbeiter abhängt.

Diese Anpassung an die Dienstgruppe und damit das Vermeiden von Führung kann unterschiedliche Formen annehmen:

- „Das Alphetier“ sorgt mit entsprechendem Dominanzgebaren für seine hohe Anerkennung in der Gruppe und insbesondere dadurch, dass er glaubwürdig darstellen kann, dass der „Gegner“¹⁴, d.h. die formale Organisation bzw. Hierarchie wirksam aus den internen Aushandlungsprozessen herausgehalten werden kann.
- „Der Mitläufer“, d.h. die Führungsperson, die sich in die Gruppe einreicht, wird insofern geduldet, als sie eine gewisse Grenzsicherung nach außen hin bewerkstelligen kann. Das Führungsdilemma wird dann in einer gut handhabbaren Rollenverteilung bearbeitbar – innen herrscht der informelle Führer, außen sorgt der formelle Führer für Ruhe „an der Front“. Dass diese Arbeitsteilung natürlich die Führungsfrage entschärft und letztlich einer Abkoppelung der Polizistenkultur von Hierarchie und Organisation Vorschub leistet, versteht sich.
- „Der Omegamann“ stellt den Nullpunkt der Hierarchie gegenüber der Aushandlungsmacht der (Dienst-)Gruppe dar. Er spielt schlicht keine Rolle als Führungsperson – im Gegenteil, er ist die Projektionsfläche für die aggressiven Schließungsprozesse gegenüber der Hierarchie oder abweichenden Tendenzen in der Binnenlogik der Gruppe.

Findet man auf der Ebene des HD strukturell bedingt eher eine ostentative Führungskommunikation, so auf der Ebene des GD tendenziell eher eine informale. Informale Führung heißt hier: a) weitgehende Zurücknahme ostentativer oder gar demonstrativer Hierarchieinszenierungen, b) Anpassung der Führungskommunikation an die berufskulturellen Normen und Regeln - symbolisch, sprachlich und habituell, c) Vermeidung der Akzentuierung der eigenen Führungsrolle und Verschieben der Geltung von Hierarchie und formaler Organisation in die höheren Funktionsebenen. Der HD ist hier schnell mit der Diagnose des „Klassensprechersyndroms“ bei der Hand. Dies allerdings wirkt angesichts der hier praktizierten ostentativen Führungskommunikation eher als Entlastungsrhetorik: Der HD könnte nämlich aus eigener Erfahrung wissen, wie schwierig Führung auf der operativen Ebene

¹³ In aller Schärfe wird das Führungsdilemma deutlich, wenn man sich eine Situation vergegenwärtigt, in der ein junger, frisch beförderter Dienstgruppenleiter auf eine gewachsene Dienstgruppe im Durchschnittsalter von 50 Jahren und mehr trifft.

¹⁴ Diese Begrifflichkeiten des „Alphas“ oder auch des „Gegners“ (im Sinne der Außenanforderungen an die Gruppe) orientiert sich am Konzept der Gruppendynamik von R. Schindler

angesichts des massiven Aushandlungspotenzials der MitarbeiterInnen ist und welche Unterstützungsformen notwendig sind, damit wirksame Führung gerade auf der operativen Ebene zur Geltung kommen kann.

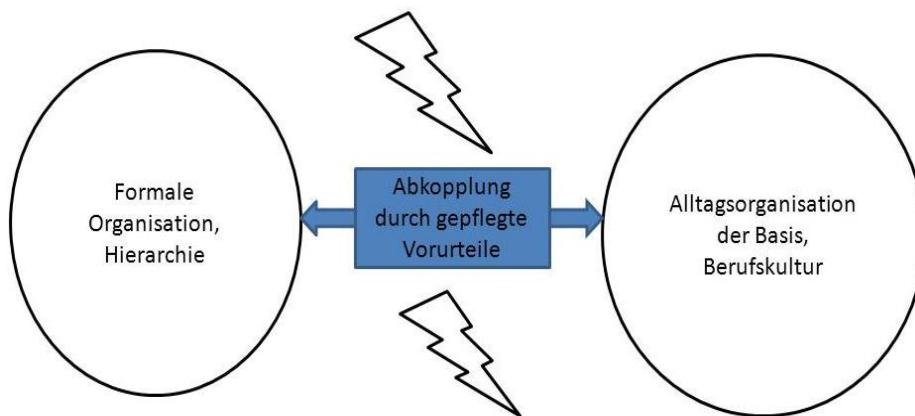
3.4 Das Dilemma der Führung als professionelle Herausforderung annehmen

Die strukturellen Wirkungen der Hierarchie einerseits und der Polizistenkultur andererseits, die eine (ostentative oder informale) Meidung des Führungsdilemmas nahe legen, verunmöglichen Führung natürlich nicht. In der Polizei – wie in jeder anderen Organisation – wird auch gut geführt und zwar auf allen Hierarchieebenen (ohne dabei epidemische Ausmaße anzunehmen). Dieser Wille und die Fähigkeit zur Führung ist allerdings kein Effekt der Organisation und der Hierarchie selbst. Er entspringt vielmehr individueller Überzeugung bzw. Bindung an die Aufgabe und kann durch die Organisation, durch Vorgesetzte nicht angeordnet oder verfügt werden. So wie der Polizist die Bindung an seinen Beruf – jenseits aller Anordnungsambition der Hierarchie und Organisation – selbst herstellen muss, so auch diejenigen Führungskräfte, die das Verfügungs-Aushandlungs-Dilemma als professionelle Herausforderung annehmen. Selbst die Ausbildungsangebote der Fachhochschulen und der Deutschen Hochschule der Polizei können diese Selbstbindung an die Führungsaufgabe nicht verfügen oder garantieren. Sie können nur denjenigen, die eine solche – nicht zwingend karriereförderliche – Bindung eingehen wollen, Handlungs- und Denkwerkzeuge nahelegen.

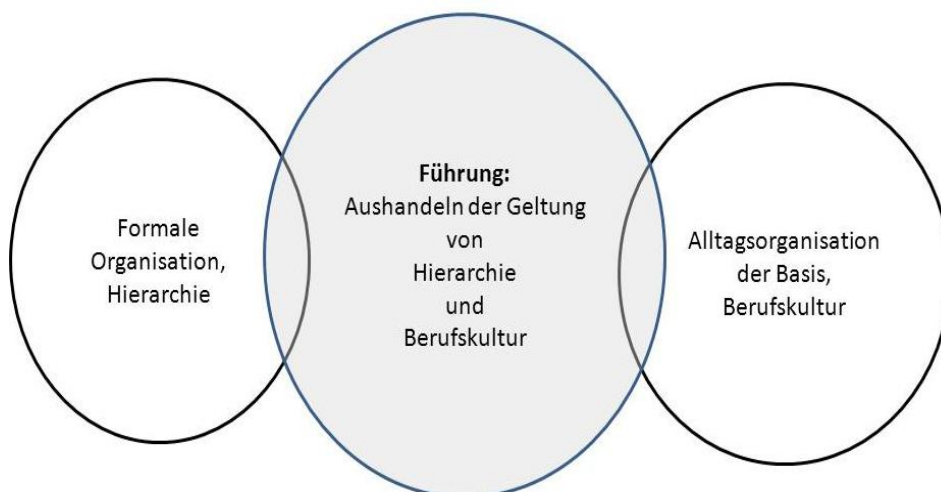
Praktisch gesprochen: Diese subjektive Bindung an die Aufgabe der Führung ist im Stande demotivierte, verängstigte, ausgegrenzte, verwahrloste Bereiche in der Polizei wieder zu beleben und sie zu brauchbaren Organisationseinheiten zu entwickeln. Und wie gewährleisten professionelle Führungskräfte dies? Durch die in Kapitel 1 beschriebenen „Listening skills“ - durch „Zuhören“, „Orientieren“, „die eigene Führungsrolle als verlässliche Funktion im Organisationsalltag legitimieren“. Erst mit dieser Kommunikationskompetenz werden schließlich Reorganisationsprozesse gut bewältigt, können Managementinstrumente wirksam eingeführt werden, mithin eine zielorientierte Organisationsentwicklung gewährleistet werden.

Professionelle Führungskommunikation schafft also einen Raum, in dem sich formale Organisation (Zwecke, Ziele, Verfahren) und Berufskultur (mit ihren Regeln und Aushandlungspotenzialen) begegnen können. Wo die ostentative Führungskommunikation sich auf die vorgebliche Rationalität der Hierarchie zurückzieht, wo informale Führung differenzlos in der Berufskultur verschwindet, da schafft professionelle Kommunikationskompetenz eine Arena der Aushandlung, der Entwicklung und des Lernens. Das ist für alle Beteiligten nicht per se gemütlich, denn nun müssen die kultivierten Vorurteile über den „abgehobenen HD“ oder das „Klassensprechersyndrom“ revidiert und bearbeitet werden.

Um im Bilde zu bleiben: Ostentative Führung und informale Führung erzeugen gerade in ihrem polizeitypischen Zusammenspiel eine systematische Entkopplung von formaler Organisation/Hierarchie und Alltagsorganisation/Berufskultur.



Diese Entkopplung ist dafür verantwortlich, dass Polizeibehörden und Dienststellen zu ungeführten Bürokratien werden. Anders sieht es in der mittels professioneller Kommunikation geführten Organisation aus:



Organisationssoziologisch gesprochen ermöglicht also Führung den Wiedereintritt der Organisation (Hierarchie) in die Alltagsorganisation (s. Luhmann 2004, S. 166f) und zugleich die Anerkennung und Wertschätzung der Berufskultur als funktionsnotwendige Basis der Polizei überhaupt (s. Weick/Sutcliff 2010). Das Diagramm macht deutlich – Führungskommunikation bringt nicht beide „Welten“ in eine 100%ige Deckung: die Selbstorganisation der operativen Basis kann und darf nicht durch die formale Organisation aufgesogen werden; aber Hierarchie, nun legitimiert durch eine „zuhörende“ und „sprechende“ Führung, wird anschlussfähig gemacht an die (bei demonstrativer, ostentativer und informeller Führung) unerreichbare Berufskultur. Erst dadurch (und nicht durch Management oder Führungsmoden) wird die Polizeiorganisation entwicklungsfähig und auf ihre gesellschaftlichen Aufgaben hin ausrichtbar.

Literatur:

- Baecker, D. (1999) Organisation als System. Frankfurt, Suhrkamp
- Behr, R. (2008) Korpsgeist oder Binnenkohäsion – ein Essay zur Organisationskultur der deutschen Polizei. <http://hdp.hamburg.de/contentblob/2664584/data/pdf-korpsgeist.pdf>
- Bredemeier, K. (2005) Schwarze Rhetorik. Macht und Magie der Sprache. Goldman Verlag
- Christe-Zeyse, J. (2006) Die Macht der Profession. Beobachtungen zum Selbstverständnis einer starken Kultur. In: ders. Die Polizei zwischen Stabilität und Veränderung. Ansichten einer Organisation. Frankfurt, Verlag für Polizeiwissenschaft
- Gosling, J./Mintzberg, H. (2004) Die fünf Welten des Managers; in: Harvard Business Manager 4/2004, S. 46 – 54
- Harney, K. (1998) Handlungslogik betrieblicher Weiterbildung. Stuttgart, Hirzel
- Kuhn, T./Weibler, J. (2003) Führungsethik. In: Die Unternehmung, 57. Jg, Heft 5, S. 375-392
- Luhmann, N. (1964) Funktion und Folgen formaler Organisation. Dunker & Humblot, Berlin
- Luhmann, N. (2004) Einführung in die Systemtheorie. Weinheim, Carl-Auer
- Neuberger, O. (2002) Führen und führen lassen. Stuttgart, UTB
- Pongratz, H.-J (2003) Die Interaktionsordnung von Personalführung. Inszenierungsformen bürokratischer Herrschaft im Führungsalltag. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag
- Pongratz, H.-J. (2002) Subordination. Inszenierungsformen von Personalführung in Deutschland seit 1933. München, Mering
- Schindler, R. (1957) Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. In: Psyche 11, S. 308-314
- Schimank, U. (2002) Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. Weinheim, Juventa
- Sennett, R. (2012) Togehter. The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation. Yale University Press
- Sprenger, R. (2010) Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt, Campus
- Weber, M. (1980) Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5. Aufl. Tübingen
- Weick, K.E./Sutcliff, K.M. (2010) Das Unerwartete managen: wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Weinheim, Schäffer-Poeschel
- Wimmer, R. (2001) Wie viel und welche Führung braucht eine Organisation? 10 Basics in Form von Thesen. <http://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/fuehrung.pdf>