

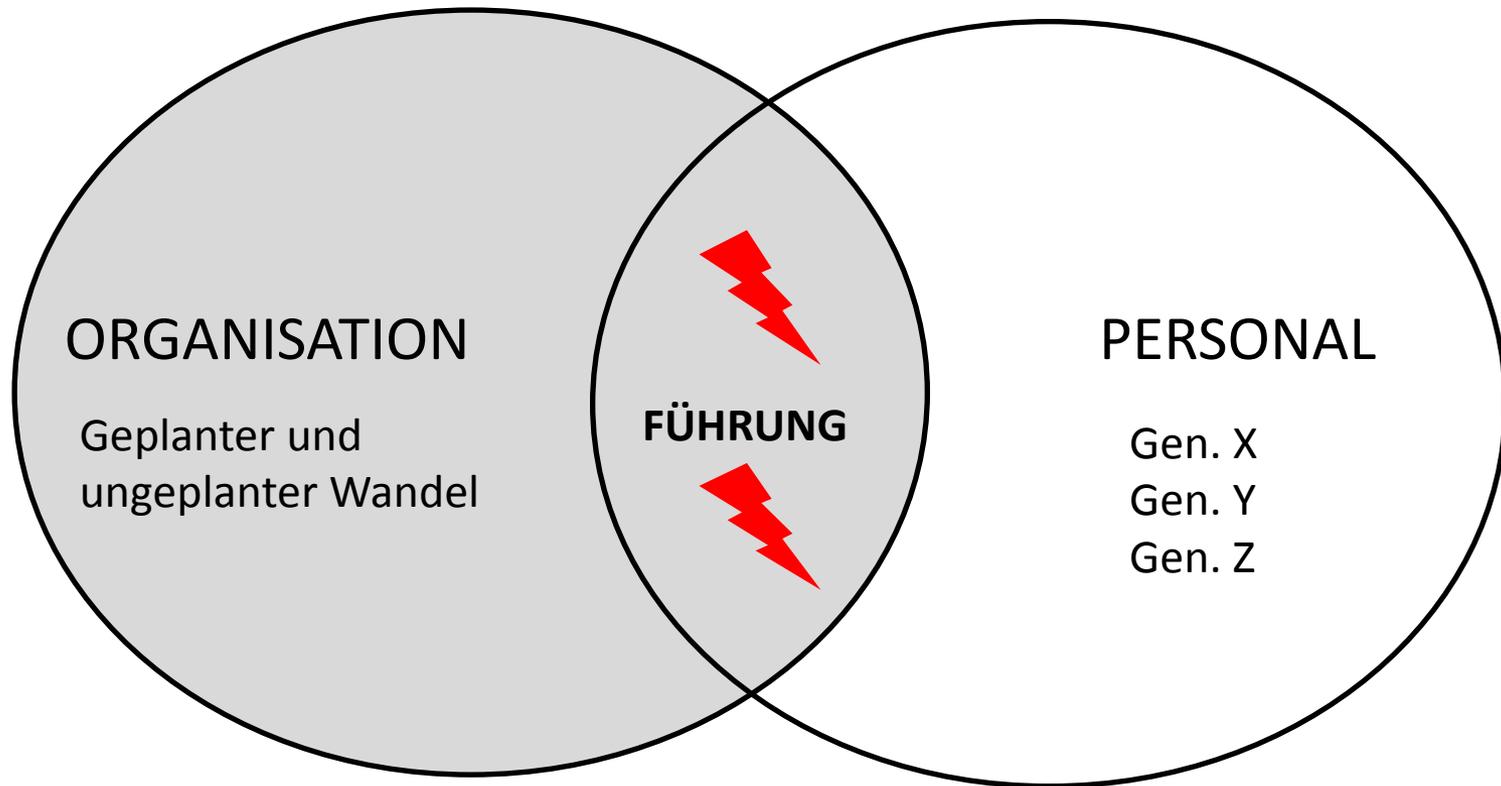
Generation Y und die Notwendigkeit eines postheroischen Führungsstils

Köln, 10.11. 2015

Gliederung

- Vom „Lückenbüsser“ zur Dienststellen-Entwicklung
- Baustellen der Führung: Kritische Situationen und Pfad der Organisation
- Ein Vorschlag: KFS 2.0
- Würdigung und Kritik der aktuellen „Polizeilichen Führungslehre“
- Postheroische Führung und die Gen.Y

Führungskräfte eingeklemmt ...



Führungskräfte eingeklemmt ...

- Wie sollen sich FK heute orientieren?

1. Heroische Konzeption von Führung

- FK: charismatisch, begeisternd, vorbildhaft
- richtet das Personal und den einzelnen MA aus
- „Held“, „Führer“
- *Achilles*

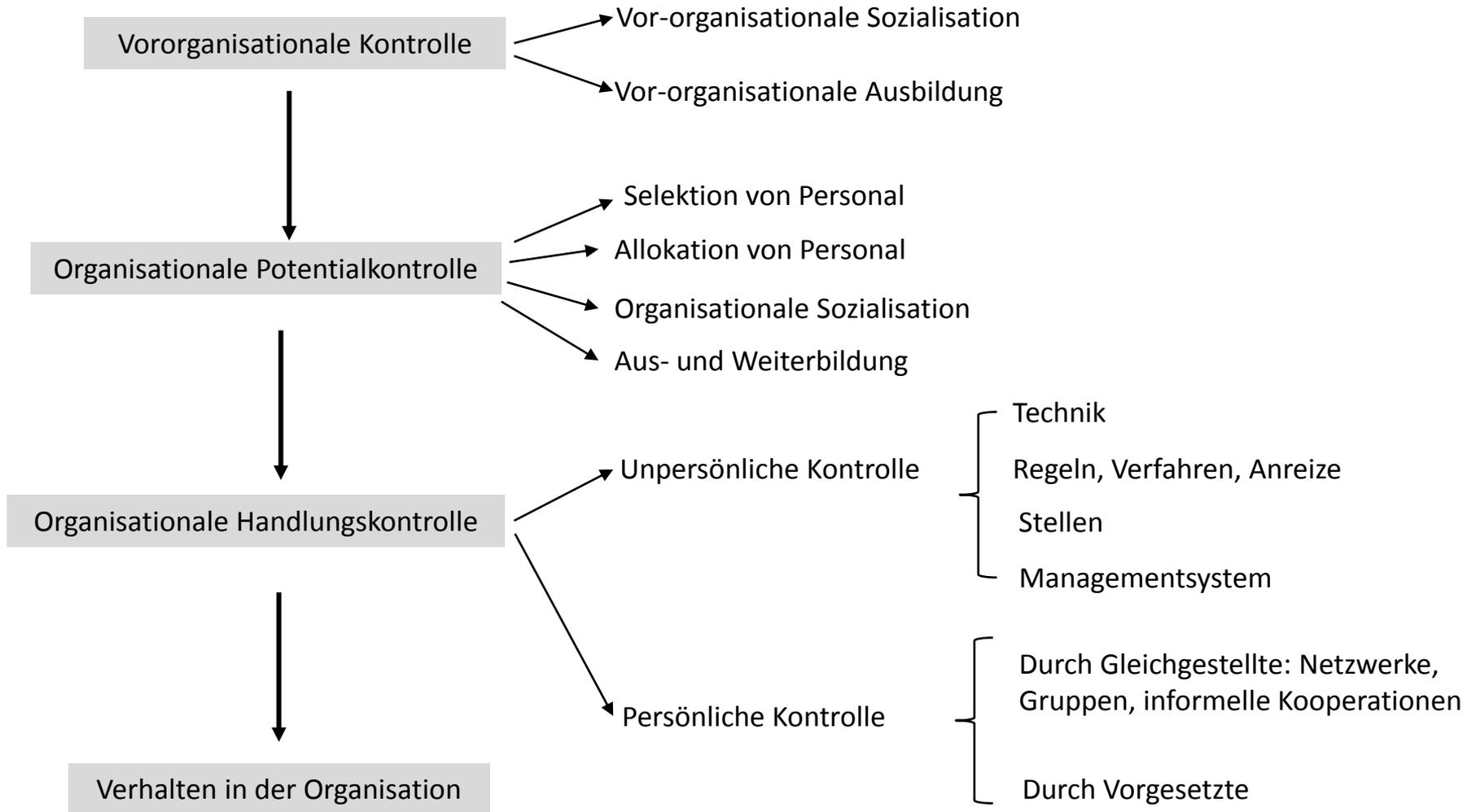
2. Postheroische Konzeption von Führung

- Professionalisierung der Führungsarbeit in der komplexen Alltagsorganisation
- Arbeit an schwierigen Situationen
- Widerspruchsartist
- *Odysseus*

Vom „Lückenbüsser“ zum „Dienststellenentwickler“

- Führungskonzepte in den 70iger Jahren
 - Die Organisation ist eine finale Ordnung
 - Harzburger Modell – Organisation als Maschine im KFS
 - Auch in der Organisationssoziologie: das „stählerne Gehäuse“
 - Führungskräfte sind ausschließlich zuständig für den „Faktor Mensch“, „soft facts“
 - Die Organisation ist kein Gestaltungsfeld der Führung
 - Die FK als „Lückenbüsser“

Führungssubstitute (nach Türk 1981)



Thesen:

- Die „Lücke“ hat sich verbreitert
 - Strukturen haben sich aufgelockert, kein „stählernes Gehäuse“ mehr
- FK sind nicht mehr „Lückenbüsser“ für die soft facts, sondern Gestalter für hard und soft facts
- „Dienststellenentwickler“

Was hat sich in den letzten 20 Jahren in der Organisation der Polizei getan?

- **Verbetriebswirtschaftlichung, Neue Steuerung**
 - Von der naiven Euphorie in den profanen Standardbetrieb
 - Reformen, Reorganisationen
- **Dynamisierung der „ganz normalen“ Aufgaben**
 - Komplexitätszuwachs, Abstimmungsbedarfe zwischen vielen Akteuren
- **Projekte, Teams**
 - Verzeitlichung von Strukturen
- **Hierarchie wird ergänzt durch Adhokratie**
 - Führung „von oben“ wird ergänzt durch „laterale Führung“
- **Diversifizierung des Personal:**
 - Frauen, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Personal mit Migrationshintergrund, Gen. Y

Ein ganz normaler Fußball-Einsatz:

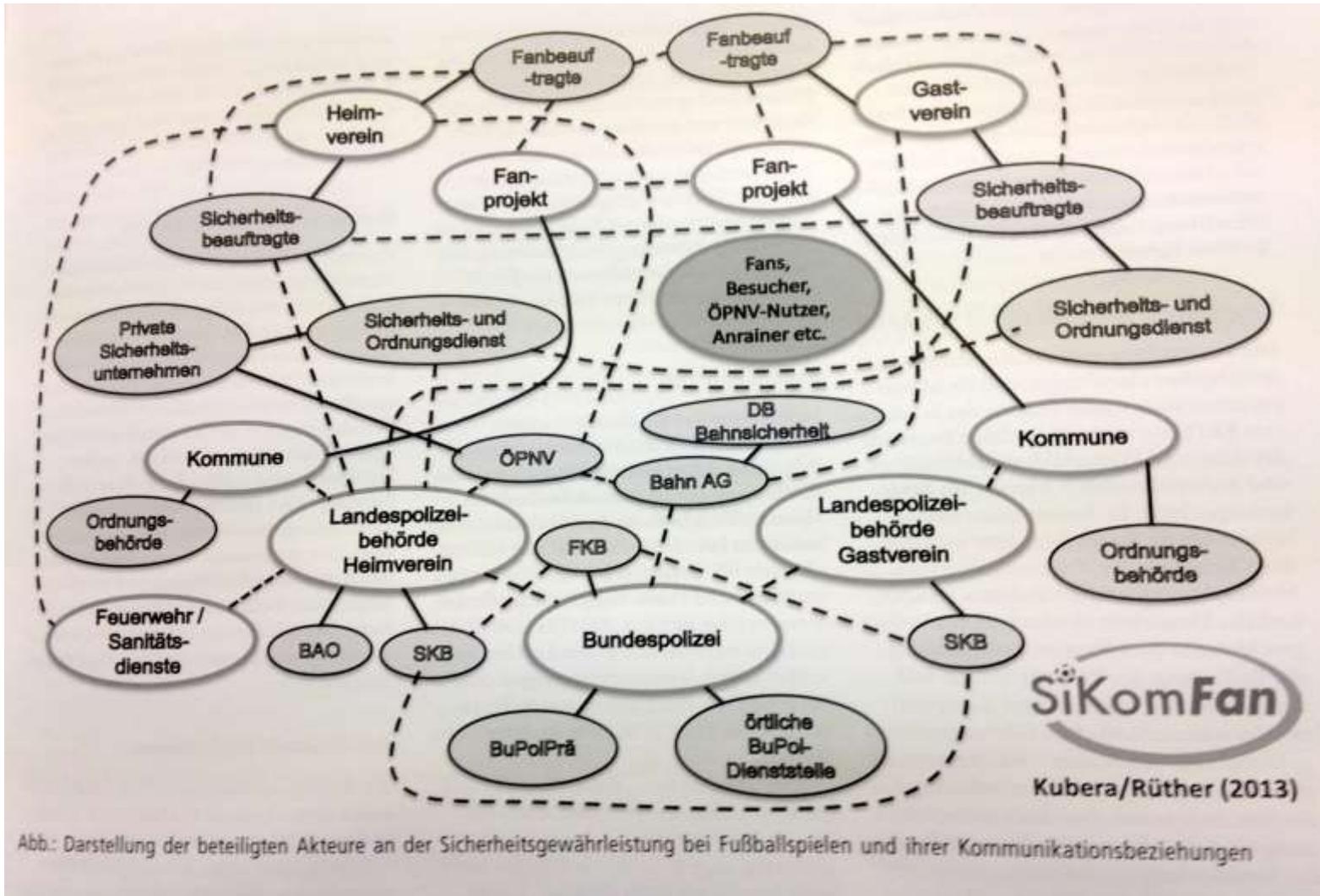


Abb.: Darstellung der beteiligten Akteure an der Sicherheitsgewährleistung bei Fußballspielen und ihrer Kommunikationsbeziehungen

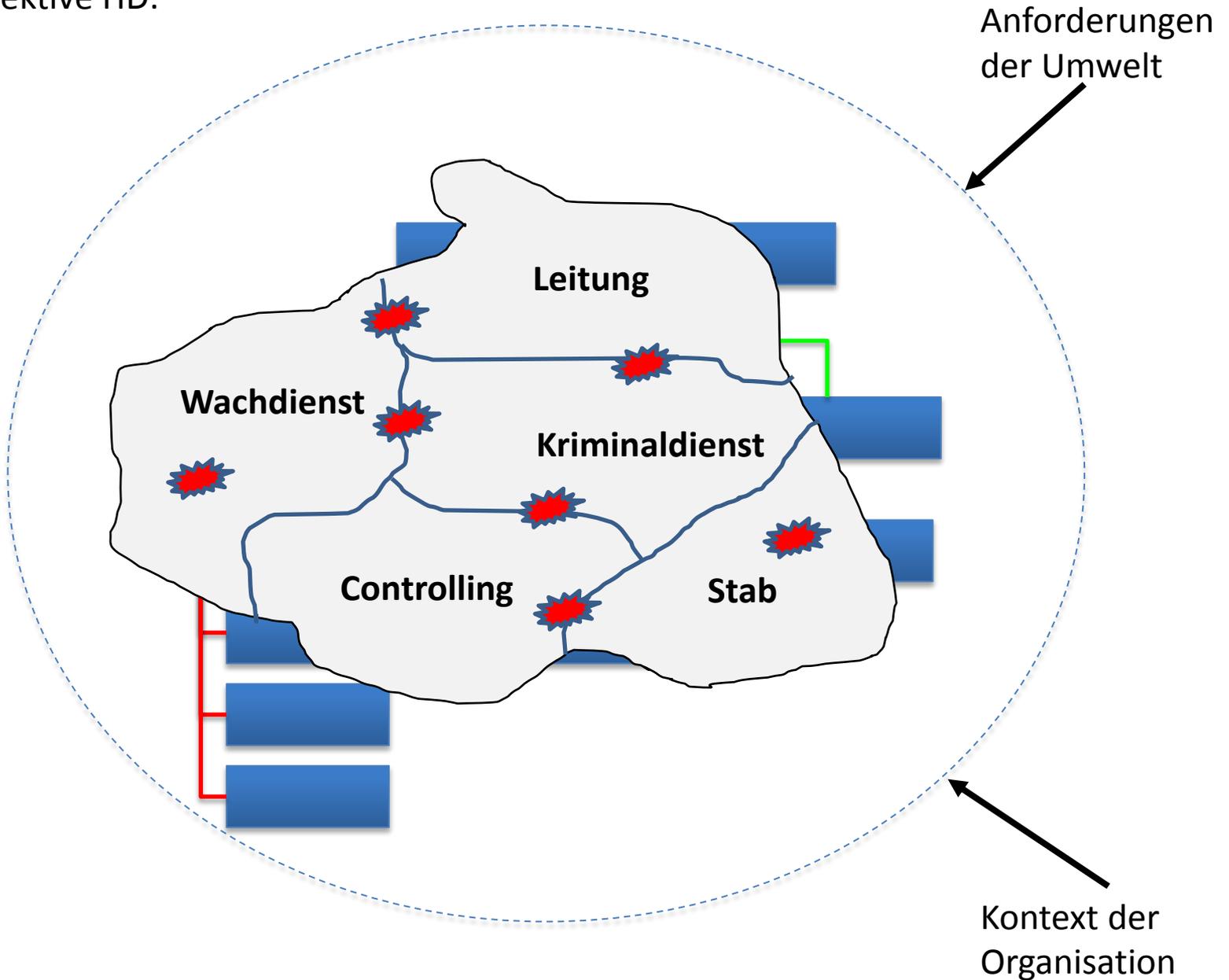
Arbeitsgegenstand der Führung

- **Komplexitätsartistik:**
 - Irgendwas ist immer – die Daueraufgabe der Instandhaltung
 - Keine aufregende Jagd, kein Abenteuer, kein Heldenkampf
 - Moderne Form der Hausarbeit
 - Erst wenn sie fehlt, weiß man sie zu schätzen
- **Bearbeitung kritischer Situationen:**
 - S.a. moderne Hausarbeit = Dauerstress und notwendige Krisenbewältigung
- **Kritische Situationen statt „schwierige Mitarbeiter“**
 - Personalisierende Zuschreibung, Psychologisierung und Entlastung der starren Organisation
 - Militärische Herkunft: „Wehe! Einer tanzt aus der Reihe!“

Kritische Situation?

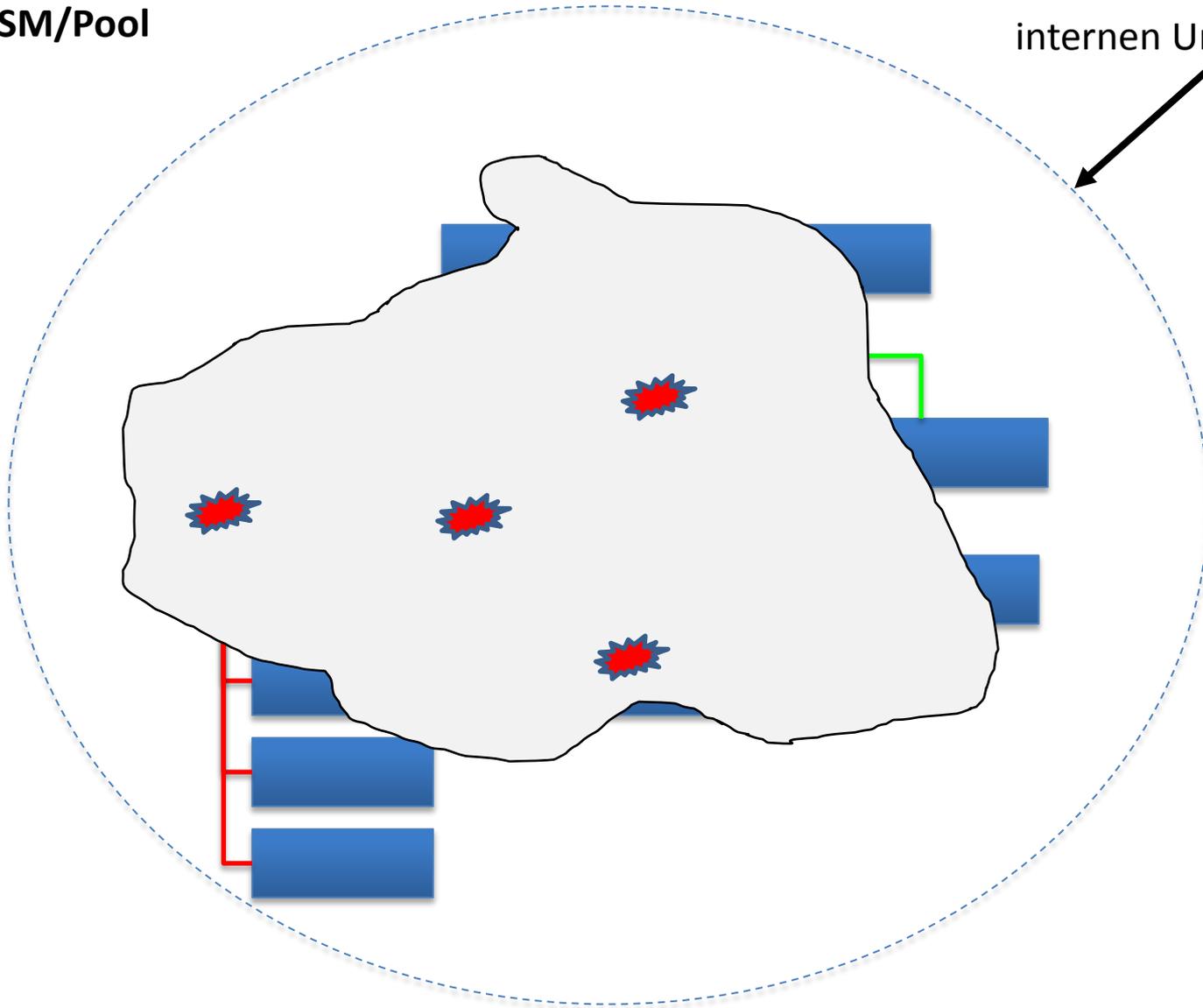
- Die ganz normale Unruhe in der Dienststelle:
 - Neue Gesetze, Vorgaben, Regeln, Ziele ...
 - personalintensive Einsatzlagen
 - Bildung von Sonderkommissionen auf Anordnung der vorgesetzten Behörde
 - eine kritische Berichterstattung in den lokalen Medien,
 - konflikthafte Zusammenarbeit mit regionalpolitischen Akteuren im Präventionsrat,
 - Einführung eines flexiblen Schichtmanagements,
 - die Durchführung der mikropolitisch sehr aufwändigen Regelbeurteilung,
 - die Implementation neuer Technik

Perspektive HD:



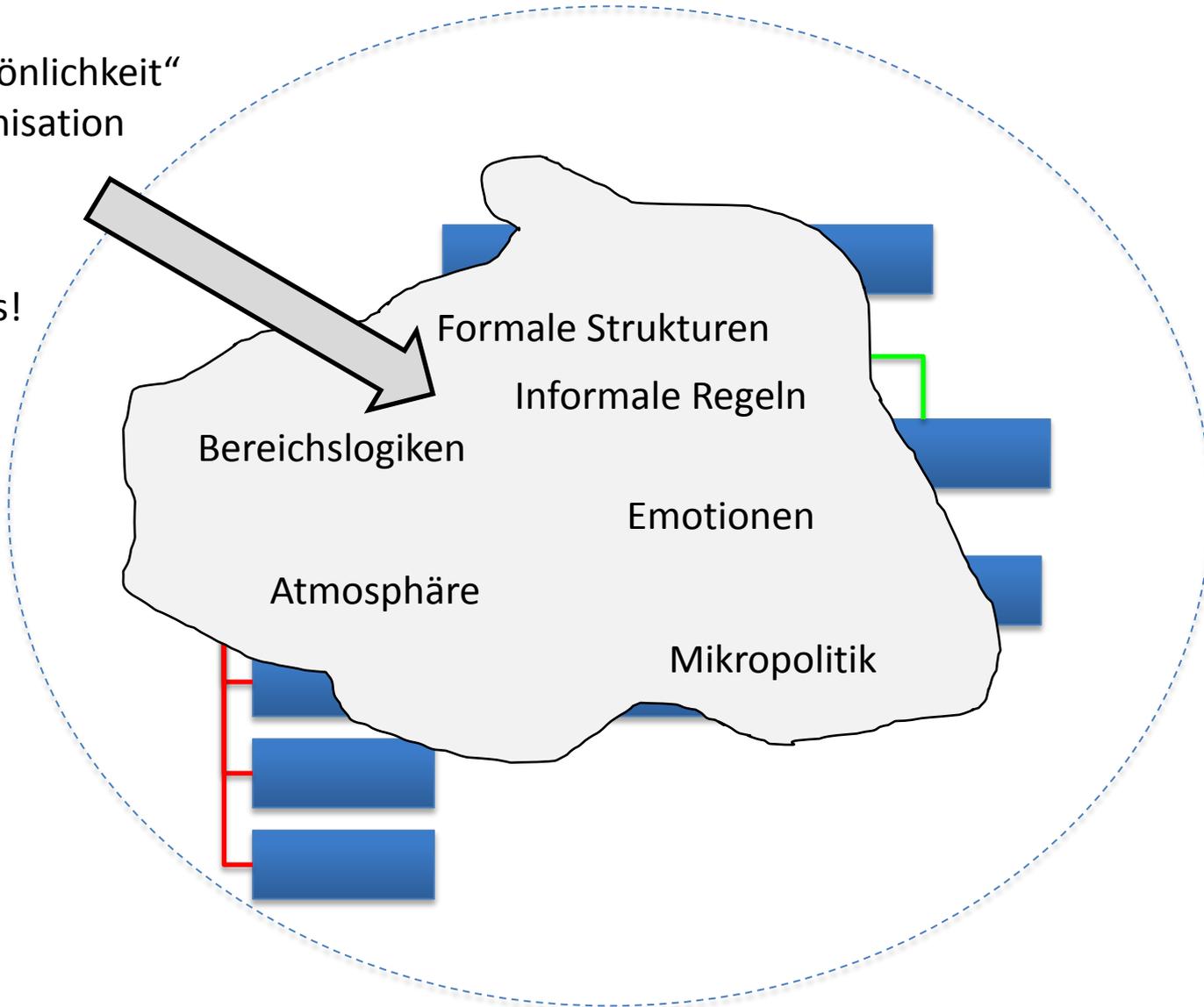
Perspektive GD:
z.B. FSM/Pool

Anforderungen der
internen Umwelt



Die „Persönlichkeit“
der Organisation

History
matters!

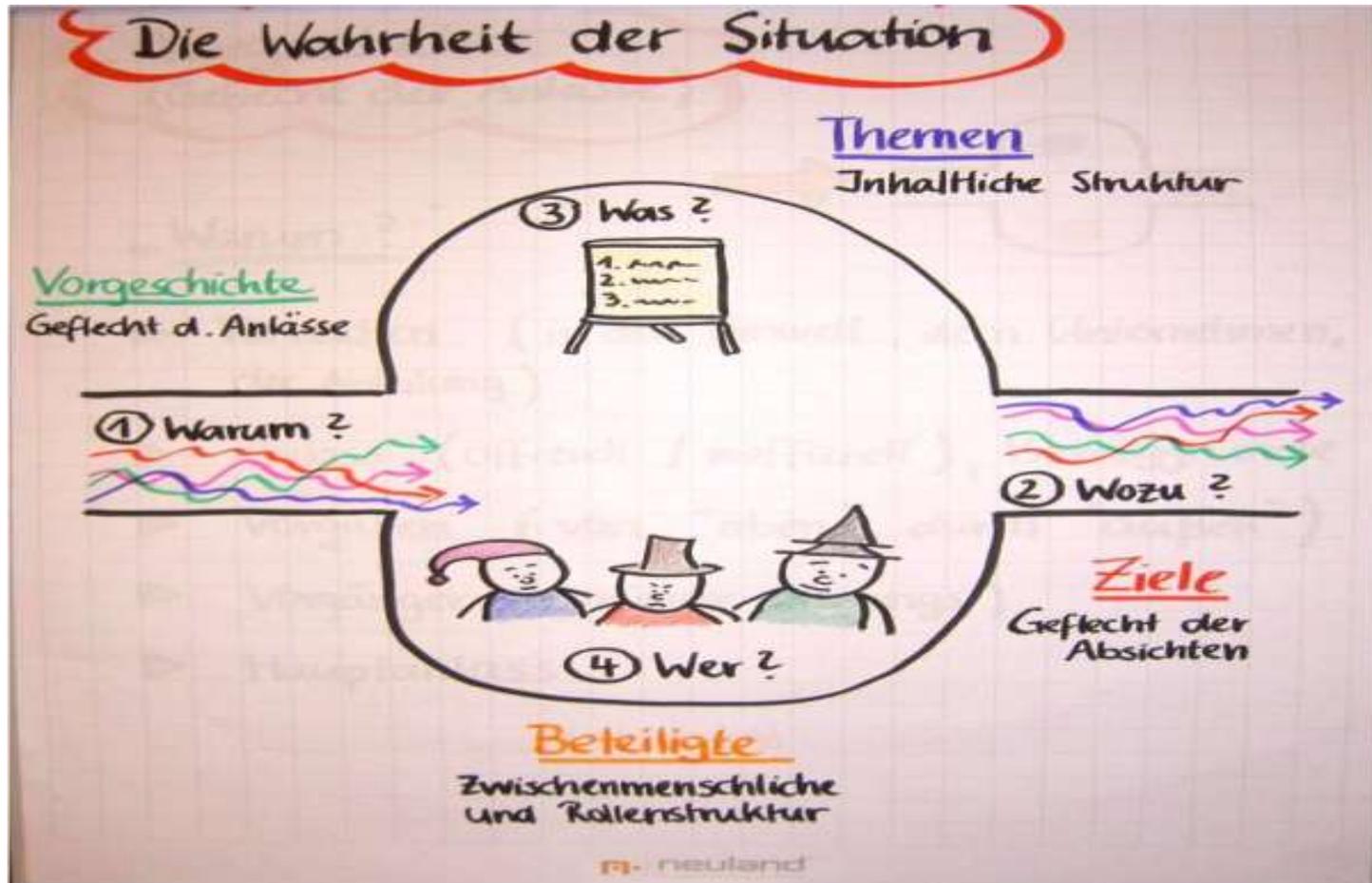


Führungsarbeit heute:

- Schwierige Situationen verlangen:
 - Kurzfristige (Inter-)Aktionen
 - „Die Kuh vom Eis bringen“
 - Mittelfristige, strukturentwickelnde Aktionen
 - Herausbildung von „gesunden“ Vereinbarungen, Regeln, Verfahren ...
- Führungsarbeit wirkt
 - auf der (kurzfristigen) Organisationsoberfläche
 - auf der (mittelfristigen) Ebene der Organisations-Tiefenstruktur
- Feuerwehr **und** v.a. Kultivierungs- bzw. Gärtnerarbeit

Kritische Situationen bearbeiten

Das Situations- und Lagebild in der Kommunikationspsychologie Schulz von Thuns



Kritische Situationen bearbeiten

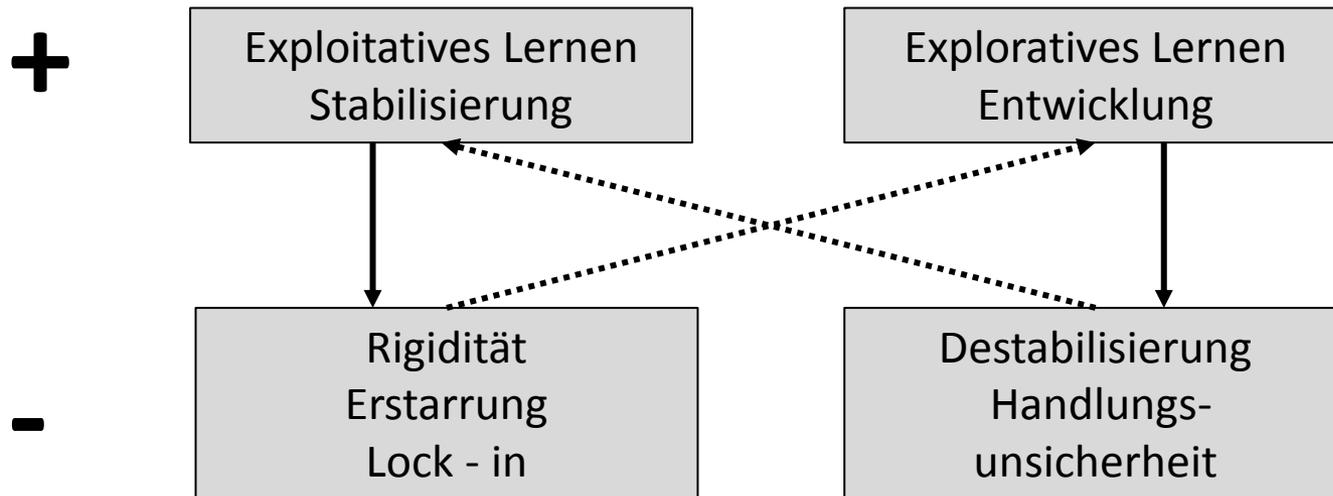
- Auch der „schwierige MA“ ist in eine komplexe Situation eingebettet:
 1. Informelle Vorgeschichte
 - Regeln, Grundannahmen, Werte, Normen des Bereichs
 2. Akteurskonstellation
 - Gruppendynamik, Mikropolitik, Zuschreibungen
 3. Sachthematik:
 - Abläufe und Prozesse, Ziele, PE und Fürsorge
 4. Problembearbeitung: Ziele + Umsetzungsprozess

Von der kritischen Situation zur Pfadbearbeitung

- Beobachtungs- und Kommunikationslatenz
 - Schauseiten der nachgeordneten Bereiche oder was FK nicht sehen
- „Hurra – ein Problem!“
 - Der Eisberg der Organisation taucht auf
 - Die „ganze Persönlichkeit“ wird sichtbar
 - und bearbeitbar (??!)

So lernen Organisationen

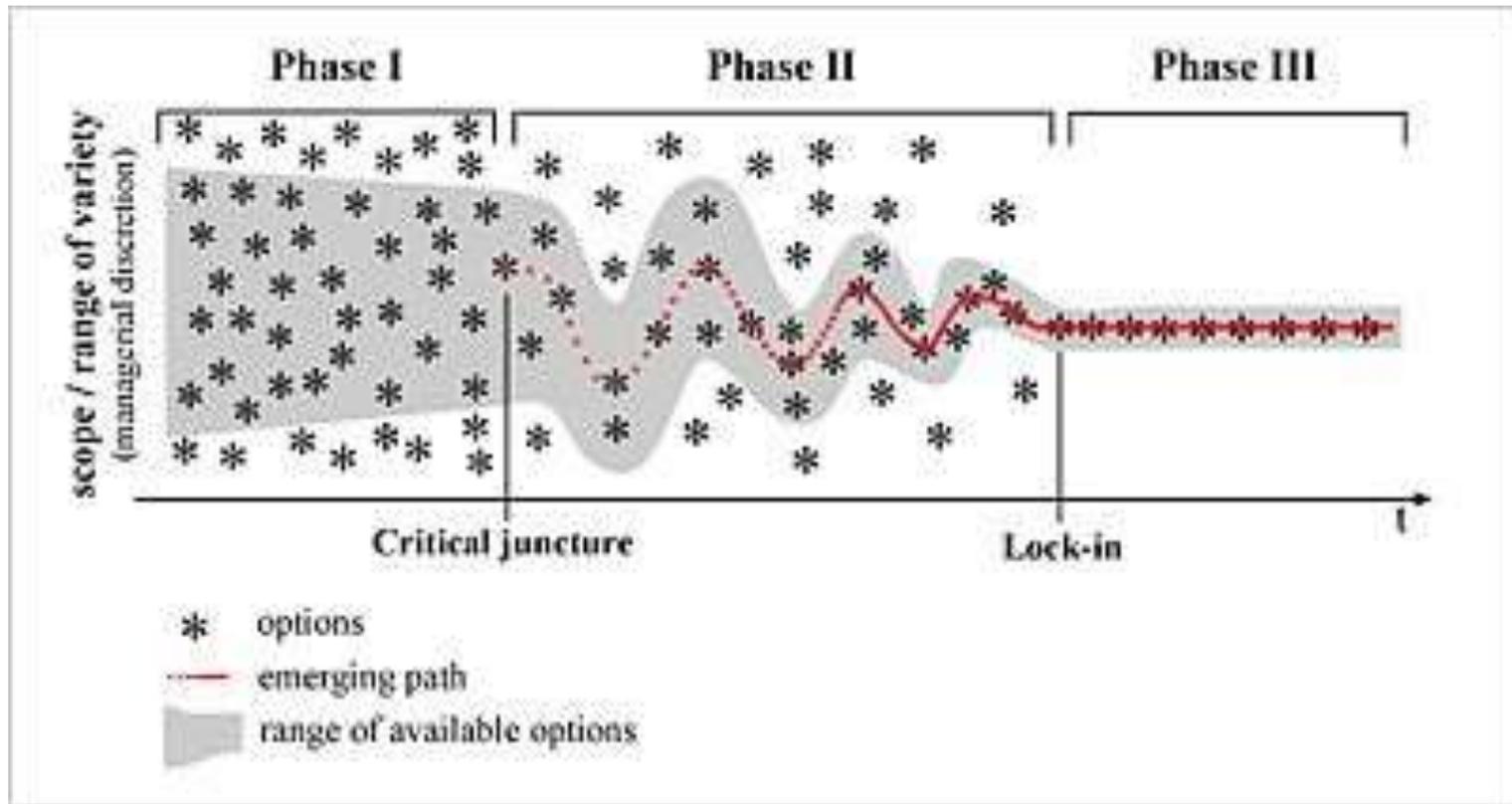
- Exploitives Lernen:
 - Verbesserung vorhandener Prozess
 - Stabilisierung, Perfektionierung, Simplifizierung
- Exploratives Lernen:
 - Suche nach neuen Wegen
 - Flexibilisierung, Innovationen, Komplexität



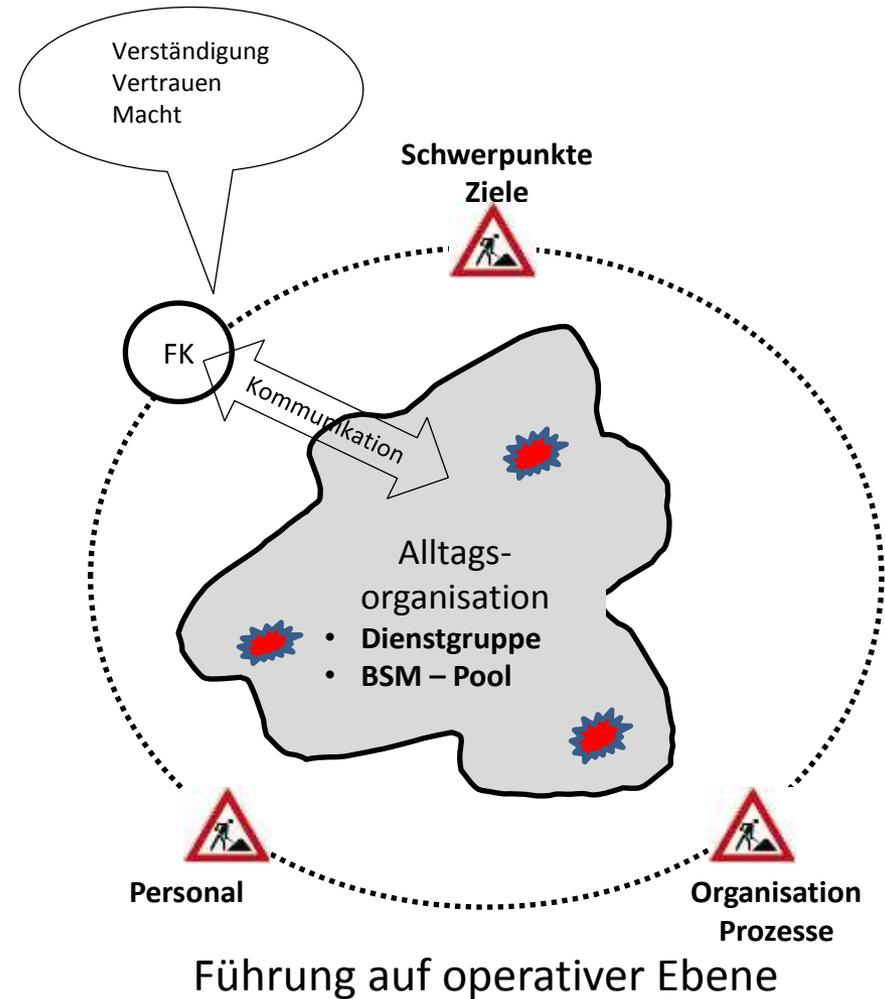
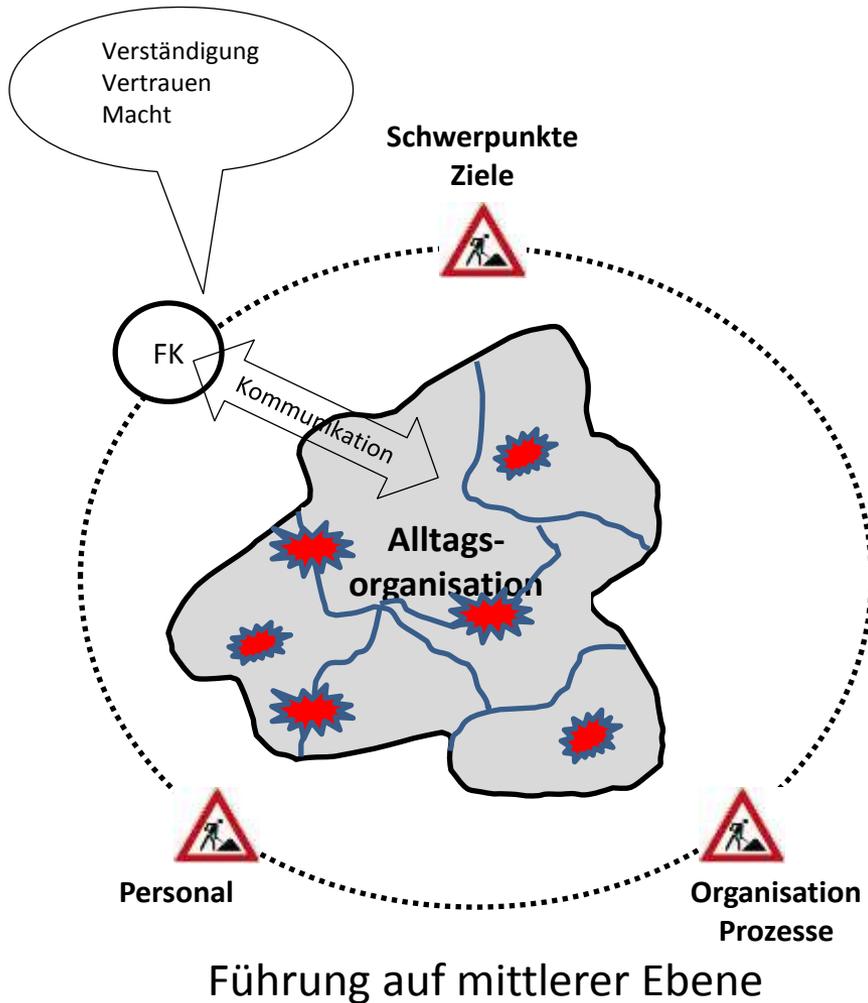
Wie der Pfad der Organisation zementiert wird

1. Eskalierendes Commitment
 - Gesichtswahrung, Rechtfertigungsprozesse, Misserfolgsvermeidung/negative Fehlerkultur
 - Defensive Abwehrrouninen (Argyris)
2. Selektive Wahrnehmung
 - Abwehrmechanismen gegen „unpassende“ Wahrnehmungen
 - Self fullfilling prophecies
3. Gruppendenken
 - „Wir sind die Besten – die anderen die Looser!“
 - Wehe einer weicht ab – Zensur!
4. Starke Organisationskultur:
 - Emotionale Bindung an die Grundwerte
 - Veränderung erschwert
5. Macht- und Mikropolitik
 - Mafiotische Strukturen, Loyalitäts- und Verpflichtungsverhältnisse

Pfadlogik (s. Schreyögg 2015)



Schwierige Situationen gestalten – Dienststelle entwickeln



Dienststellenentwicklung

- Weder verkürzte Mitarbeiterorientierung:
 - Motivationsartistik, transformationale Führung, Charisma ...
- Noch verkürztes Management:
 - BWL, Controlling, abstrakte Strategieformulierungen (ohne Alltagsrelevanz).
- Sondern Dienststellenentwicklung – „induktiv“
 - Aus der gewachsenen Alltagsorganisation heraus
 - Die Organisation „führbar machen“
 - Die Pfadlogik verstehen und (um-)gestalten
 - Das Muster entwickeln

Professionalisierung!

- **Zumutungen an FK:**
 - Das Ende der Tools und des technokrat. Denkens
 - Das Ende der Großkonzepte und neobürokratischer Verordnung
 - Change Management als einmalige Veranstaltung passé
- **Professionalität:**
 - Orientierungswissen: Organisation als System
 - Instrumente ohne technokratisches Missverständnis
 - Rollenklarheit - Reflexion

Exkurs: professioneller Einsatz von Führungsinstrumenten

- **Vorsicht Werkzeuge:**
 - Können Blick auf Probleme und Lösungen verstellen
 - Geben falsche Sicherheit
 - Fördern triviales Denken
 - Sind u.U. Lösungen von gestern
- **Professioneller Einsatz von Instrumenten**
 - Lage/Situationen beobachten und verstehen
 - Intervention in ein „lebendes“ System
- **Instrumente**
 - Instrumente „basteln“, klauen **und v.a.** an die eigene Situation anpassen
 - Für die 4 Baustellen: Kommunikation, Schwerpunkte, Prozesse, Personal

Was hat die Polizeiliche Führungslehre anzubieten?

- Das Polizeiliche Führungsmodell der transformationalen Kooperation (Thielmann/Weibler 2014):
 - *„Bei der personal-interaktiven – also der direkten Führung handelt es sich um den eigentlichen Kern der Führung, nämlich die unmittelbare Führung von Menschen durch Menschen...“ (S. 49)*
 1. Wertschätzung der Persönlichkeit
 2. Entwicklung der Person
 3. Motivation durch Inspiration
 4. Vorbild
- „Transformationales Führungsverhalten zielt darauf ab, ein erwünschtes Verhalten ... erst zu aktivieren!“

Würdigung und Kritik

- „Wohl dem der hat“ ... aber:
 - Reduktion der Führungsaufgabe auf die Person des MA
 - Unterschätzung der Dynamik/Komplexität der (Alltags)-Organisation
 - Heroisierung der Führungskraft = Belastung
 - Es gibt wenig zu lernen – man muss charismatisch bzw. transformativ „sein“
 - Professionalisierung als Prozess nicht vorgesehen

Postheroische Führung und die Gen. Y

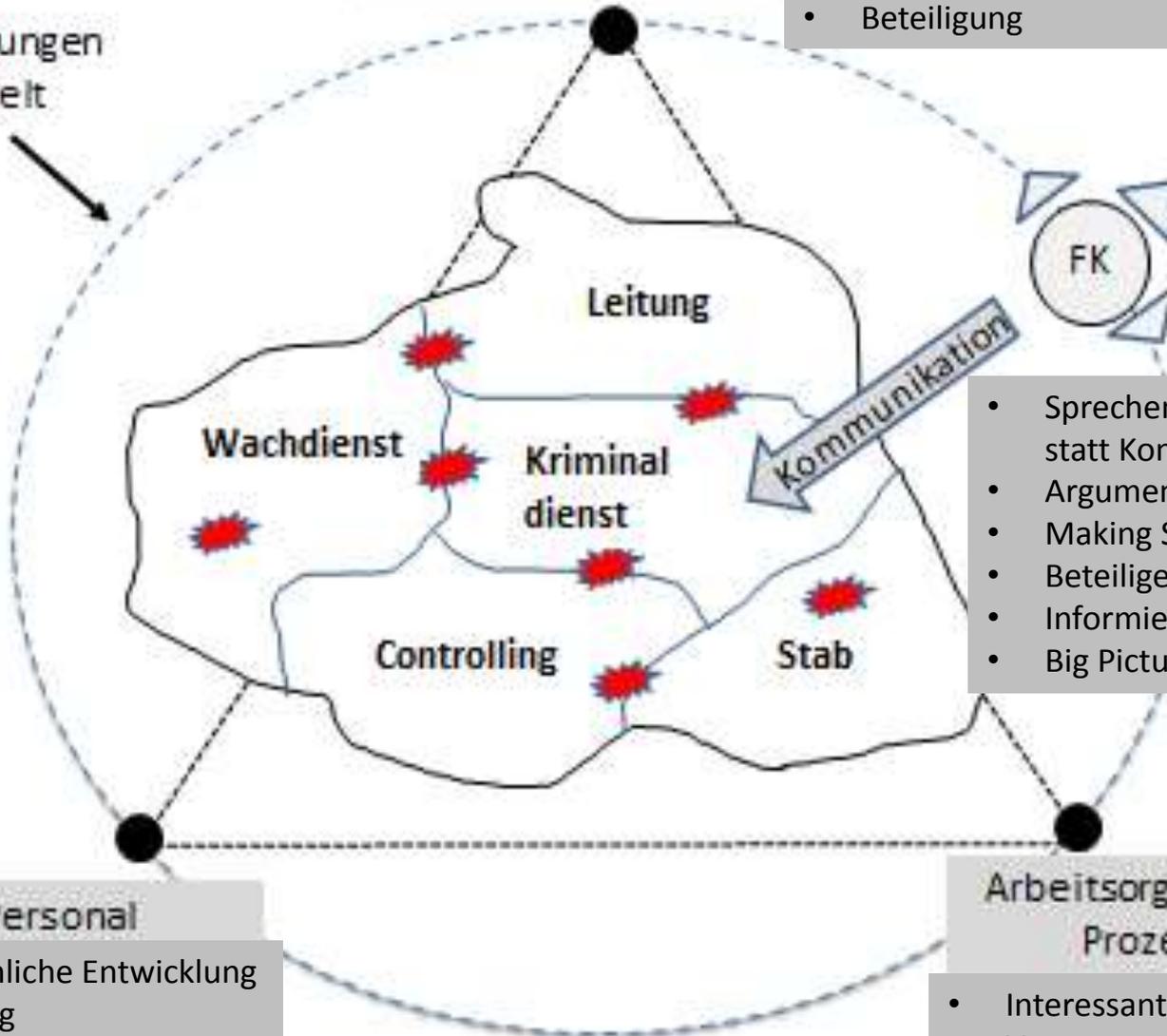
These: Anders als früher!

- Die soziale Entfernung des MD/GD vom HD
 - die unterschiedlichen sozialen Lagen, aus denen sich das Personal rekrutierte
 - Hierarchie, Über- und Unterordnung selbstverständlich, weil lebensweltlich abgestützt
- Die soziale Distanz zwischen GD/HD ist aufgelöst
 - Hierarchie hat keine lebensweltliche Plausibilität mehr
 - Entweder funktional oder anmaßend
 - Augenhöhe oder Respektlosigkeit, Undiszipliniertheit ...
 - Eigensinn, Individualisierung oder Egotaktiker
 - Flexibilität und Selbstvermarktung oder fehlende Loyalität zur Organisation

Ausrichtung, Ziele

- Making Sense
- Big Picture
- Beteiligung

Anforderungen
der Umwelt



- Sprechende Führung statt Kommando
- Argumente, Diskurs
- Making Sense
- Beteiligen
- Informieren
- Big Picture

Personal

- Persönliche Entwicklung
- Bildung
- Feedback
- Wertschätzung

Arbeitsorganisation, Prozesse

- Interessante Aufgaben
- Verantwortung
- Über Arbeit reden

Folgen für das alltägliche Führungsgeschäft

- Die schlechte Botschaft:
 - Führung wird noch legitimationspflichtiger
 - „Mitarbeiter lassen führen“
 - Amtsautorität passé - entthront
 - Sachautorität, Organisationsautorität, Persönlichkeit ... zählen
- Die gute Botschaft:
 - Gen. Y hat Potenzial – Selbst- und Querdenker
 - Bedingungen schaffen für Potenzialentfaltung
 - Die Alltagsorganisation neu erfinden
- Eine Bedingung für gute Führung:
 - Führungsteams und shared leadership

<https://www.youtube.com/watch?v=PTY8JKHjufY>

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!