

# Die Lernende Organisation Polizei

von Dr. Hans Savelsberg

Die Organisation der Polizei<sup>1</sup> als „Lernende Organisation“ muss das sein? Haben wir in den letzten Jahren nicht genug „Nabelschau“ mit den Vielzahl an organisatorischen Veränderungen und Beteiligungen durch Projektgruppenarbeiten betrieben? Sollte nicht langsam Ruhe einkehren und die organisatorischen Veränderungen aufhören?

Berechtigte Fragen zu einem Themenbereich, der jeden von uns in der Organisation Polizei mehr oder weniger betrifft. Aber Stillstand bedeutet Rückschritt und nur durch eine kontinuierliche Entwicklung zu einer modernen Polizei schaffen wir uns selbst die Voraussetzungen, eines Tages mit adäquaten Techniken, Wissen und organisatorischer Flexibilität die Aufgabe der Verbrechensbekämpfung noch erfolgreicher vornehmen zu können.

Aber warum sollte es dann eine *Lernende Organisation* sein? Die *Lernende Organisation* stellt in der Organisationslehre eine noch junge Theorie von Organisationsform dar, welche zu unterschiedlichen Problemstellungen Lösungsmöglichkeiten anbietet und dabei einen Faktor in den Mittelpunkt der Überlegungen stellt, auf den wir in allen Bereichen unserer täglichen Arbeit angewiesen sind, das **Wissen**.

Das Wissen über räumliche Gegebenheiten ist für den Wach- und Wechseldienst ein wichtiger Faktor, der bei der Verfolgung von Straftätern ausschlaggebend für den Erfolg sein kann. Das Wissen über milieuspezifische Entwicklungen helfen dem Sachbearbeiter bei der Aufklärung von Straftaten und komplexe Einsatzlagen können nur durch umfangreiches Wissen in Entscheidungssituationen überführt werden.

Mit dem Modell einer *Lernenden Organisation*, so wie sie in dieser Aufsatzreihe vorgestellt wird, werden einige Problembereiche der Polizeiorganisation aus Sicht der Polizei NRW, der der Autor angehört, aufgezeigt und Lösungsmöglichkeiten angedacht. Als Endergebnis ist eine breitangelegte Diskussion z.B. in Form von Leserbriefen, die zu sinnvollen Strukturveränderungen für eine *Lernende Organisation* führen und die von einer breiten Basis von Mitarbeitern getragen wird und durch das Engagement vieler in unserer Organisation lebt erwünscht.

---

<sup>1</sup> Der Aufsatz wurde in den Jahren 2003 und 2004 als Fortsetzungsreihe in der Fachzeitschrift *Kriminalistik* publiziert. Für diese Publikation wurde er redaktionell überarbeitet und das Layout angepasst.

## Was ist eine lernende Organisation?

Auf die Frage, was eine *Lernende Organisation* ausmacht, gibt Peter SENGE die folgende Definition: „ ... Organisationen, in denen die Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden und in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen..“ (Senge; 2001:11)

Aus dieser Definition ergeben sich die zwei wichtigen Begriffe *Fähigkeit* und *Zukunft*. Wie muss also eine Organisation aufgebaut sein, damit sie von sich aus fähig ist, eine Zukunft zu haben<sup>2</sup> und diese nicht fremdbestimmt wird, wie z.B. bei Wirtschaftsunternehmen durch die Bedingungen der Märkte.

Niklas LUHMANN, einer der anerkanntesten deutschen Soziologen, beantwortet dieses Problem mit dem Modell des autopoietischen Systems (autos = grch. selbst und poietisch = grch. bildend). Dabei handelt es sich um Systeme, die sich selbstreproduzieren und damit überleben können, wie z.B. eine menschliche Zelle.

Organisationen wurden nach Luhmann geschaffen, um die Komplexität der Umwelt nach organisationsspezifischen Zielen zu reduzieren. Das soziale Verhalten, also die Handlungen von Individuen, sind vielfältig und unterliegen keinen erkennbaren Gesetzmäßigkeiten, wie dies bei naturwissenschaftlichen Verhaltensweisen der Fall ist, so dass komplexes Verhalten gegeben ist. Organisationen filtern dieses Verhalten nach ihren spezifischen Aufgaben (z.B. Polizei in Hinblick auf Gefahrenpotentiale und Straftaten) und produzieren ihrerseits daraus abgeleitete Handlungen.

Übertragen auf die gesellschaftliche Wirklichkeit bedeutet dies, dass Organisationen durch ihre Arbeit eine Differenz zwischen ihrer Innenwelt und der Außenwelt schaffen und diese organisatorische Systemgrenze als Filter für die Komplexität dient. Mit veränderten Verhaltensweisen in der Außenwelt muss die Organisation lernen sich anzupassen, indem sie diese Filter neu justiert, z.B. durch die Entwicklung von neuen Verfahrensweisen für die Bekämpfung von organisierter Kriminalität, womit **Grundlagen für eine lernende Polizeiorganisation** geschaffen werden.

---

<sup>2</sup> Zu Recht kann der Einwand erhoben werden, dass die Polizeiorganisation immer eine Zukunft haben wird, da sie als Exekutivorgan des Staates zwingend notwendig ist. Dies ist aber auch der Punkt, an dem sich die Diskussion entfalten kann, nämlich an der Frage, wie die Polizeiorganisation unabhängig von dieser Bestandsgarantie für sich selbst verantwortlich werden kann. Damit ist keine Loslösung von der politischen Kontrolle gemeint, sondern eine Entwicklung im Rahmen der demokratischen Verantwortung unserer Gesellschaft.

Aber wieso lernt eine Organisation? Lernen ist doch wohl eher eine Eigenschaft von Individuen und nicht von leblosen Strukturen.

Wenn wir eine Organisation als Aufbau einer rationalen Struktur sehen, so wären die Einwände richtig und angebracht. Organisationen sind aber mehr als die uns bekannten Formen einer Aufbauorganisation, weil sie erst durch die in ihr arbeitenden Individuen mit Sinn erfüllt werden. Unter dieser Voraussetzung können Organisationen auch als Interaktionsgebilde<sup>3</sup> definiert werden, weil die Handlungen oder Interaktionen der Organisationsmitglieder erst zu Ergebnissen führen. *Luhmann* spricht in dem Zusammenhang von sozialen Systemen und definiert sie wie folgt: „(...)von sozialen Systemen kann man immer dann sprechen, wenn Handlungen mehrerer Personen sinnhaft aufeinander bezogen werden und dadurch in ihrem Zusammenhang abgrenzbar sind von einer nicht dazugehörigen Umwelt.“ (Luhmann; 1991:9)

Ein Kennzeichen einer *Lernenden Organisation* ist somit die Lernfähigkeit ihrer Individuen und die Rückführung der daraus erwachsenden Erkenntnisse als Ideen, Visionen oder Handlungen in die Organisation, wodurch es zu weiteren Veränderungen und zu neuen Lernprozessen kommt, so dass dies zu dem hier angesprochenen wichtigen Prozess der Selbsterhaltung der Organisation führt.

Gelernt wird aber nicht nur durch das einzelne Individuum, sondern auch durch Gruppen. Gruppenlernen führt zu größeren Erkenntnissen als das singuläre Lernen und damit zu einer stärkeren Wissensanreicherung für die Organisation. Diese Erkenntnis wird in unserer Organisation dadurch genutzt, dass immer mehr Arbeits- und Projektgruppen zur Lösung von speziellen Aufgabenstellungen gebildet werden. Für eine *Lernende Organisation* hat das Lernen in Gruppen oder besser noch in Teams eine große Bedeutung, da nicht nur neues Wissen eingebracht wird, sondern auch Lernprozesse, wie z.B. der Umgang mit Projektmanagement, mit dem eine systematische Problemlösung durch Projektarbeit gefördert wird, fest in die Organisation installiert werden.

Lernprozesse müssen auf allen Ebenen stattfinden, so dass die Kompetenz der Problemlösung der Mitglieder auf der untersten Ebene ebenso einbezogen wird, wie die Kompetenz auf der Führungsebene. Damit wird die Organisation zu einem Ort der Selbstverwirklichung und führt zur Freisetzung von Energien und zur Bereitschaft des kontinuierlichen Lernens. „Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen. Und dass sie sie verändern können.“ (Senge;2001:22)

<sup>3</sup> Siehe dazu auch die Ausführungen bei Karl E. WEICK: Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt a.M. 1985.

Für Senge bedeutet echtes Lernen den Erwerb von Fähigkeiten, die einem zuvor fremd waren und dadurch eine andere Wahrnehmung von Realität erfahren, die zur Entfaltung von kreativen Kräften führt.

Senge legt fünf Disziplinen für eine *Lernende Organisation* fest, die nur in der Symbiose miteinander zu der gewünschten Entwicklung führen. Diese sind:

1. **Systemdenken**, also die Fähigkeit sich von dem Blick auf das singuläre Problem zu lösen und eine ganzheitliche Betrachtung vornehmen zu können.
2. **Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung**, damit ein hoher Grad an beruflicher Professionalität erreicht werden kann, um die Ressourcen der Mitglieder nutzen zu können.
3. **Mentale Modelle oder Wahrnehmungsbilder**, die es jedem Individuum erlauben sich in der Komplexität der Welt zu Recht zu finden, uns gleichwohl aber auch durch Vorurteile einschränken.
4. **Gemeinsame Visionen** entwickeln und damit Ziele und Werte zu einer Unternehmensphilosophie bündeln, um den Menschen ein Gefühl von gemeinsamer Bestimmung zu geben.
5. **Team-Lernen**, weil dies die Möglichkeit eröffnet eigene Annahmen zu überdenken und zu gemeinsamen Erfolgen zu kommen.

Diese fünf Disziplinen entfalten ihre größte Wirkung, wenn sie zu einem Ganzen weiter entwickelt werden, indem das Systemdenken sie miteinander verknüpft und sie zu einer ganzheitlichen Theorie und Praxis zusammenfügt (Senge; 2001:21).

### Warum sollte eine Polizeiorganisation lernen können?

Zur Steuerung und Führung der Polizeiorganisation bedarf es der richtigen Informationen über die *Organisation*, aber auch über die *Umwelt*. Durch den Veränderungsprozess, eingeleitet mit der Einführung der ersten Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen zu den Bereichen des Neuen Steuerungsmodells (NSTM), wurde verstärkt das Informationsbedürfnis von Führungskräften auf diese Inhalte fokussiert.

Das Ziel des NSTM besteht in einer betriebswirtschaftlichen Führung der Organisation, damit über Zielvereinbarungen eine Kosten- und Leistungsstrategie entwickelt werden kann. Hierbei wird sich an den Strukturen der Profit-Organisation orientiert, dabei aber vergessen, dass die Polizei eine Non-Profit-Organisation ist, die ihre Wurzeln tief in dem bürokratischen Strukturen hat,

welche von Max WEBER Anfang des 20. Jahrhunderts beschrieben wurden, tatsächlich aber noch wesentlich älter sind. Die Entwicklung zu dieser Form der Polizeiorganisation entsprach dem hierarchischen Aufbau der damaligen Gesellschaft und sollte Polizei als Hoheitsorgan mit Eingriffsbefugnissen unabhängig von äußeren Einflüssen machen.

Verwaltung und Wirtschaft entwickelten sich im 19. Jahrhundert in angemessenen Zeitabläufen, so dass es zu keinen schnellen gesellschaftlichen und politischen Veränderungen kam. In dieser Situation war Polizei der Garant für eine Sicherheitspolitik, die sich aus der Konstanz der Unveränderbarkeit des Verbrechens und der Methoden ihrer Aufklärung ergab. Erst mit der Einführung und Nutzung von naturwissenschaftlichen Erkenntnissen im Prozess der Verbrechensanalyse veränderte sich auch die polizeiliche Organisation.

Der Kern des Organisationsaufbaus, die nicht auf Gewinn (non-profit) ausgerichtete Aufbau- und Ablauforganisation, wurde jedoch beibehalten. In unserer heutigen Zeit erleben wir gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Veränderungsprozesse, die mit großer Schnelligkeit und mit tiefgreifenden Folgen ablaufen; erwähnt seien hier nur die Entwicklungen auf europäischer Ebene oder die Folgen der Globalisierung.

Solche Veränderungen schlagen sich ebenfalls im Aufgabenbereich der Polizei nieder. Als Beispiel seien hier auf die, aus der veränderten Demonstrationskultur erwachsenen Anforderungen verwiesen (von friedlichen Demonstrationen in den Anfängen bis zu den heutigen Erscheinungsformen bei CASTOR-Transporten oder Greenpeace-Aktionen) oder die neuen Kriminalitätsformen. Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass sich die *Umwelt* der Polizei in den letzten Jahren rapide gewandelt hat und die Prognosen dahingehen, dass diese Veränderungsprozesse weiter zunehmen werden (z.B. Betrugs- oder Sexualstraftaten mit dem Medium Internet).

Erfolgreich darauf reagieren zu können hat zum einen etwas mit der finanziellen Ausstattung zu tun, zum anderen mit der Flexibilität von Mitarbeitern und der Flexibilität der Organisation. Da die Haushaltskassen leer sind, bleibt letzten Endes nur die Ressource Mitarbeiter und die Flexibilität der Organisation als Ansatzpunkt für Veränderungen übrig.

Die Flexibilität der Organisation zeigt sich heute bereits zum Beispiel durch kurzfristige Einrichtungen von Arbeits- und Projektgruppen oder von Sonderkommissionen. Als Reaktion auf situative Ereignisse (z.B. die Einrichtung einer Mordkommission oder einer Sonderkommission) haben sie sich in Hinblick auf die Anpassungsfähigkeit der Organisation zur Bekämpfung von herausragen-

den Ereignissen bestens bewährt. Für längerfristige oder dauerhafte Veränderungen würden diese Matrixorganisationseinheiten<sup>4</sup> jedoch zu massiven Konflikten mit den anderen Organisationseinheiten führen.

Die Flexibilität der Mitarbeiter zeigt sich durch ihre Bereitschaft hinzu lernen zu wollen und sich in neue Arbeits- und Wissensbereiche einzubringen. „Veränderungsfähigkeit ist die Fähigkeit, überkommene Strukturen aufzulösen und sich schnell und flexibel an veränderte Bedingungen anzupassen.“ (Pieler; 2001:23)

Um zu einer solchen Einstellung zu gelangen bedarf es der Einsicht, dass eine moderne Polizeiorganisation auch zeitgemäße Strukturen und Inhalte braucht und diese nur eingeführt und umgesetzt werden können, wenn eine hohe Lernfähigkeit vorhanden ist. Lernfähigkeit bedeutet für die Organisationsmitglieder die Bereitschaft, sich in der beruflichen Entwicklung, der sogenannten tertiären Sozialisation, nicht auf die Position des einmal Gelernten zurückzuziehen, sondern ständig dazu lernen zu wollen und zu können. Der Wille zum Lernen kann gleichgesetzt werden mit der Motivation (Wissbegierde) und wird als intrinsische Motivation bezeichnet, welche aus der Einstellung und der Persönlichkeit des Mitarbeiters erwächst und keines weiteren Antriebes bedarf oder wie Senge sagt, die Selbstverwirklichung durch die Möglichkeit der Freisetzung von kreativen Kräften. Die extrinsische Motivation zur Weiterbildung, die von außen an das Individuum herangetragen wird, bedarf der Unterstützung durch Anreize, die wiederum von der Organisation zur Verfügung gestellt werden. (z.B. Weiterbildungsangebote, die als fachliche Qualifizierungsmaßnahmen einen Einfluss auf die Beurteilung nehmen könnten)<sup>5</sup>.

Lernfähigkeit bedeutet für die Organisation Polizei auch eine geeignete Aufbau- und Ablauforganisation zu finden, in der Lernen und Verändern Teil der Organisationskultur werden. Die Polizeiorganisation ist jedoch im Wesentlichen geprägt durch eine hierarchische Aufbauorganisation und eine eingeschränkte kommunikative Ablauforganisation, in der sich Team- und kooperatives Führungsverhalten noch messen müssen mit überkommenen paramilitärischem Denkstrukturen.

„In einem durch Dynamik und Komplexität (Dynaxity) gekennzeichneten Umfeld erweisen sich organische Strukturen und multiple Vernetzungen jedoch mehr und mehr als Erfolgsfaktoren, während streng hierarchische und kommunikationsfeindliche Strukturen eine häufige Ursache für Anpassungsschwierigkeiten darstellen.“ (Pieler; 2001:24)

<sup>4</sup> Die Matrixorganisation ist eine betriebliche Organisationsform, die aus einer funktionalen und spartenübergreifenden Kombination von Organisationsmitgliedern besteht mit dem Ziel, eine übergeordnete Aufgabenstellung kurzfristig zu lösen.

<sup>5</sup> Weitere Ausführungen zu diesem Thema finden sie ab Seite 204 in Savelsberg:1995.



## Ansatzpunkte für eine *Lernende Organisation*

Aus den bisherigen Ausführungen wird deutlich, dass eine *Lernende Organisation* sich aus zwei grundsätzlichen Säulen zusammensetzt:

1. aus den Handlungen und dem Verhalten der Individuen und
2. den strukturellen Möglichkeiten der Aufbauorganisation.

*Pieler*<sup>6</sup> verbindet diese beiden Säulen und gliedert sie in vier Merkmale einer *Lernenden Organisation*, die in der Organisation zu weiteren Ausprägungen führen:

1. Konsens der Organisationsmitglieder
  - durch ein gemeinsam getragenes Wertesystem und einer gemeinsamen Vision
2. Umweltorientierung der Organisation
  - Ziel ist der Erhalt der Organisation vor dem Hintergrund einer sich ständig ändernden Umwelt, so dass eine Interpretation der Umwelt und die Anpassung an die Veränderungen erfolgen müssen
3. Fördern von Lernprozessen
  - durch die Beseitigung von Lernhemmnissen wird eine integrierte Arbeits- und Lernumgebung geschaffen, in der Teams und Arbeitsgruppen sich entwickeln können
4. Konservierung und Distribution von Wissen
  - durch Aufbereitung und Kollektivierung von Wissen, indem Wissenspeicher angelegt werden und eine praktische Nutzung von Wissen ermöglicht wird.

ad 1.

Unternehmensphilosophien oder -kulturen sind keine Erfindung von modernen Organisationen, sondern haben sich mit ihnen entwickelt<sup>7</sup>. Sinn einer solchen Philosophie ist es ein gemeinsames Wertesystem für die Organisationsmitglieder zu schaffen, was dem Einzelnen aber auch der Gemeinschaft Orientierung in allen Bereichen ermöglicht. Dies umfasst nicht nur die Zielerreichung,

---

<sup>6</sup> Pieler, Dirk : Neue Wege zur lernenden Organisation, S. 27.

<sup>7</sup> Als ein Beispiel von vielen soll hier stellvertretend der Jeans Hersteller Levi-Strauss genannt werden, der mit Gründung seines Unternehmens im Jahre 1853 in San Francisco auch seine Unternehmensphilosophie entwickelte. Unternehmerische Ethik und Werte stellen eine unverzichtbare Grundlage für den Erfolg dar. Warum werden diese Erkenntnisse für die Polizei nicht genutzt, bzw. nur sehr zögerlich angegangen?

sondern auch das Qualitätsmanagement und insbesondere den Umgang miteinander. Für Polizei muss leider konstatiert werden, dass eine Organisationsphilosophie in dieser Weise noch nicht vorhanden ist, jedoch die ersten Leitbilder entwickelt werden, die die Basis für eine weiterreichende Organisationskultur bilden könnten.

ad 2.

Eine Umweltorientierung der Polizeiorganisation als Merkmal einer *Lernenden Organisation* liegt bereits in einer umfassenden Ausprägung vor. Hier ist nicht nur die ständige Informationsaufnahme und -verarbeitung durch alle Polizeibeamten als Teil ihrer beruflichen Arbeit zu nennen, sondern auch die statistische Aufarbeitung und Umsetzung in Lagebilder. Mit den neuen betriebswirtschaftlichen Führungselementen wird auch eine intensivere Abbildung der Umwelt in der Organisation möglich, wie dies z.B. durch Controlling erreicht werden soll. Unzweifelhaft ist aber auch, dass gerade in diesem Bereich eine kontinuierliche Entwicklung und Verbesserung angestrebt werden muss, da diese Ergebnisse für die Fortentwicklung der Organisation notwendig sind. Auf diesen Ergebnissen aufbauend stellt sich die Frage, wie diese Erkenntnisse zu intensiveren Lernprozessen und der Konservierung und Distribution von Wissen führen können.

ad 3.

Die vielleicht wichtigste Aufgabe besteht in dem Aufbau eines Lernklimas, indem das Lernen und die Anhäufung von Wissen im Vordergrund aller Überlegungen stehen. Der Lernprozess und die Ergebnisumsetzung sollen als selbstverständlicher Prozess im Arbeitsablauf integriert werden. Damit geht die Entwicklung eindeutig in Richtung Stärkung von Teamarbeit, wobei Teamarbeit zukünftig auch als multimediale Interaktion verstanden werden muss. Vorstellbar ist der Aufbau von Diskussionsräumen im Intranet zu deliktsspezifischen Problemstellungen, so dass ein bundesweiter, später auch europäischer Austausch von Informationen möglich wird. Aber auch die traditionelle Teamarbeit in Form der bestehenden Dienstgruppen bedarf einer intensiveren Einbindung in diese Lernkultur.

ad 4.

Dieses so erworbene neue Wissen bedarf einer entsprechenden Konservierung und Verteilung, so dass es nicht als Herrschaftswissen in einer Dienststelle versickert, sondern allen, die in diesen Bereichen arbeiten, zugänglich gemacht werden kann. Hier liegen bei allen Länderpolizeien die ersten Ansätze vor. Mit dem Versuch des Wissenstransfers über das Intranet der Polizei werden aktuelle und interessante Wissensbestände allen Interessierten zugänglich gemacht, der erste Schritt in eine richtige und zukunftsweisende Richtung.



Mit diesem Überblick über die Inhalte und Merkmale einer *Lernenden Organisation Polizei* soll eine Ausgangsbasis geschaffen werden, auf der nunmehr eine intensivere Erörterung der drei bereits angesprochenen Bereiche erfolgt:

1. Bildungs- und Wissensmanagement
2. Culturemanagement und
3. Change-Management.

Der Aufsatz zum Thema Bildungs- und Wissensmanagement vertieft die hier aufgezeigten Aspekte der Notwendigkeit von Lernprozessen und geht der Frage nach, wie diese zu einer antreibenden Kraft innerhalb der Organisation ausgebaut werden können. Dabei wird die Bildungssituation der Polizei aufgezeigt und in Hinblick auf Veränderungsansätze diskutiert.

Der Aufsatz zur Organisationskultur führt in die Thematik ein und zeigt die Entwicklungspotenziale in einer Organisation auf und stellt dabei auch auszugsweise einen Entwurf zu einem Leitbild der Polizei vor, wie er von PolizeibeamtInnen in ihrer Ausbildung zum gehobenen Dienst im Rahmen des Verhaltenstrainings entwickelt wurde.

Die letzte Thematik Changemangement befasst sich mit der Flexibilität der Organisation bzw. mit der zukünftigen Notwendigkeit, flexibler auf Veränderungen in der Umwelt reagieren zu können.

Diese Aufsatzserie soll dazu anregen über eine sinnvolle und letztendlich auch notwendige Umgestaltung der Polizeiorganisation nachzudenken. Wir kommen nicht umhin unter Ausnutzung der multimedialen Technik und insbesondere durch motivierte und lernbereite MitarbeiterInnen uns zu einer *Lernenden Organisation* zu entwickeln.

Die Vorteile des föderalen Prinzips der Länderpolizeien scheinen in der heutigen Zeit auch ihre größten Hemmnisse zu sein. Jedoch durch eine Zusammenführung der Länderpolizeien auf der Basis eines Wissenstransfers und dies auf allen polizeilichen Ebenen, so wie es durch „Extrapol.de“ langsam entsteht, wird es zu einer modernen und leistungsfähigen Polizeiorganisation führen. Dabei sollte auch beachtet werden, dass die Annäherung der Polizeien auf europäischer Ebene bereits zu einem täglichen Prozess geworden ist und dabei wiederum der Aufbau einer *Lernenden Organisation* hilfreich sein wird<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Dies wurde bereits 1996 beim PP Aachen mit dem Projekt EMMI (Euregionales Multimediales Informationssystem) bewiesen.

## Wissensmanagement - Netzwerk des Wissens

---

“Wissen ist Macht” lautete die wichtigste Erkenntnis der Sozialdemokraten im 19. Jahrhundert und “Nichts wissen macht nichts” wurde scheinbar, wenn wir die PISA - Studie interpretieren, zum bestimmenden Lebensmotto der Spaßgesellschaft im 20. Jahrhundert.

Wissen bedeutet aus organisationssoziologischer Sicht den Fortbestand des Unternehmens und garantiert eine Entwicklung auf der Basis des fundierten Wissens vorheriger Generationen. Ein großer Teil solchen Wissens wird in unserer Gesellschaft heute scheinbar als überflüssig angesehen, da wir uns den Luxus leisten, auf das Wissen der älteren Generation, die heute ihre verlorene Jugendzeit u.a. an den Universitäten nachholt, weitestgehend zu verzichten. Eine ähnliche Situation ist leider auch bei der Organisation Polizei zu erkennen und es bedarf einer zeitgemäßen Lösung, um den Verlust an “handwerklichem Wissen” vorzubeugen.

Eine moderne Polizeiorganisation, so wie sie durch die Neuorganisation, durch neue Steuerungsmodelle, eine zweigeteilte Laufbahn und andere organisatorische Maßnahmen nicht nur in Nordrhein-Westfalen angestrebt wird, hat trotzdem einige entscheidende Defizite.

Aus organisatorischer Sicht besteht seit Jahren ein Mangel an qualifiziertem Personal in allen Bereichen und auf allen Ebenen. Steigende Fallzahlen in allen Deliktsbereichen und neue Kriminalitätsformen müssen mit immer weniger Personal bearbeitet werden. Dies hat zur Folge, dass das Wissen der ausscheidenden Polizeibeamten, zum Teil Spezialisten in ihren Arbeitsgebieten, meistens verloren ist, da die Stellen nicht mehr besetzt werden und der Nachfolger nicht oder nicht umfassend eingearbeitet werden kann. Gleichzeitig ist immer weniger Zeit vorhanden, um auf Seminaren qualifiziert fortgebildet zu werden. Die allgemein bekannten, aber selten in der Öffentlichkeit ausgesprochenen Folgen sind die Flucht in die “innere Kündigung”, die Flucht in Vorruhestandsmodelle oder die Flucht in einen anderen Beruf<sup>9</sup>.

Gefordert wird in den Reihen der Polizei der Generalist, der sowohl über ein breites Wissen, beginnend im Bereich des Verkehrsrechts bis hin zur organisierten Kriminalität, verfügt. Diese Vorstellungen werden seit längerer Zeit durch eine vereinheitlichte Ausbildung an den Fachhochschulen des Landes NRW

---

<sup>9</sup> In diesem Zusammenhang wäre eine Erhebung interessant, wie viele Polizeibeamte / -innen während oder kurz nach ihrer Ausbildungszeit kündigen und was die Beweggründe waren.

umgesetzt und führen zu Qualitätsverlusten z.B. im Bereich der Sachbearbeitung Kriminalitätsbekämpfung, was nicht zuletzt auch auf ministerieller Ebene zwischen Justiz- und Innenminister bereits festgestellt werden musste.

Auch wenn Generalisten gewünscht werden, sollte doch Wert darauf gelegt werden, dass das Wissen der Spezialisten nicht verloren geht. Basis jeder professionellen Polizeiarbeit ist ein fundiertes, umfassendes Wissen über die rechtlichen, fachlichen und milieuspezifischen Voraussetzungen und es stellt sich die Frage, wie dieses Wissen konserviert, ausgebaut und jedem zur Verfügung gestellt werden kann

Die Antwort auf diese Frage lautet: **Wissensmanagement**.

Wissensmanagement<sup>10</sup> stellt ein Modell dar, mit dessen Hilfe Wissen in einer Organisation aufgespürt, strukturiert und allen zur Verfügung gestellt werden kann. Um dieses Modell zu verstehen, bedarf es zunächst einer Klärung, welches Wissen in einer Organisation vorhanden ist. Zum einen existiert das *dokumentierte oder explizite Wissen*<sup>11</sup> in Form von Informationen, die in den verschiedensten Formen (Akten, Bücher, Aufsätze, E-mails, Datenbanken etc.) abgelegt und konserviert sind. Zum anderen existiert aber auch das *stille Wissen*, welches noch nicht dokumentiert ist, da es auf individuelle Erfahrungen beruht und zum selbstverständlichen Handwerkszeug des Besitzers gehört.

Das **dokumentierte Wissen**, z.B. im Intranet der Polizeiorganisation, besitzt zwei Eigenschaften. Erstens ist es meistens vom Informationsgehalt nicht so umfassend, dass das Informationsbedürfnis befriedigt wird und zweitens besteht eine latente Unsicherheit, ob das Wissen noch aktuell ist, da oftmals ein zuständiger Webmaster fehlt, der die Gewähr für diese Aktualität übernimmt. Andererseits ist das Medium Intranet allerdings bestens geeignet, Wissen in einer breiten Form innerhalb der Organisation allen MitarbeiterInnen zur Verfügung zu stellen.

Das **stille Wissen** steht nur dem einzelnen Individuum zur Verfügung und wird durch die ständige Anwendung in Alltagssachverhalten aktualisiert. Es ist nur schwer anderen vermittelbar, da es auf Erfahrung beruht, die im Laufe von Jahren zu intuitivem Handeln heranreift. Dies führt zu zwei Folgerungen: Zum einen führt die Anwendung des stillen Wissens zu Innovationen für den Mitar-

<sup>10</sup> Die Projektgruppe "Prozessmanagement Verwaltungsmodernisierung" wendet Wissensmanagement bereits an, um die Elemente *Neue Steuerung, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung* und *Führungsinformationssystem* miteinander zu verbinden, und um so das richtige Wissen zur richtigen Zeit an den richtigen Ort bringen zu können.

<sup>11</sup> Die Begriffe und Inhalte zum dokumentierten/expliciten und stillen Wissen entsprechen den Ausführungen bei Peter Schütt (2000).

beiter und für die Organisation, zum anderen werden Entscheidungen - oftmals unter Zeitdruck - getroffen, die wiederum neues Wissen erfahrbar machen.

Als ein anschauliches Beispiel kann hier auf das Erfahrungswissen bei Vernehmungen von Sachbearbeitern verwiesen werden, die nach ihrer Einschätzung der Vernehmungspersonen ihre Vernehmungsstrategie wählen. Unter der Voraussetzung, dass Wissen die Fähigkeit des Menschen ist, aus verschiedensten Daten die Informationen herauszufinden, die ihm bei der Lösung eines Problems den größten Erfolg versprechen, stellt sich die Frage, wie das stille Wissen der MitarbeiterInnen erschlossen werden kann.

Dazu ist es wichtig festzuhalten, dass dieses Wissen an bestimmte Entscheidungssituationen geknüpft ist, also rein abstrakt - wenn man darüber nachdenken sollte - nur schwer erfassbar ist. Eine Möglichkeit der Erfassung von stillem Wissen besteht in der retrospektiven Analyse der spezifischen Entscheidung in der vorhandenen Situation, sowie der Aufdeckung von Kausalketten und dem damit verknüpften Wissen.

*Beispiel: Nach einer erfolgreichen Vernehmung, als Ergebnis liegt ein Geständnis vor, würde die Vernehmungsstrategie aus der Vorgehensweise (Auftreten des Beamten), seinen Fragen und den erhaltenen Antworten erkennbar. Die Frage an den Vernehmungsbeamten, warum er diese und keine andere Vernehmungsstrategie gewählt habe, würde er auf objektive Erkenntnisse (Merkblatt-Eintragungen, Erfahrungen anderer Sachbearbeiter etc.) aber erst recht auf subjektive Merkmale (Erster Eindruck) zurückführen.*

Das Beispiel zeigt, dass das explizite Wissen einer Unterstützung bei der Anwendung durch das stille Wissen bedarf und beides zusammen den Erfolg beschert, also mit anderen Worten: "Übung macht den Meister!"

Eine leistungsorientierte Polizeiorganisation darf sich nicht den zukünftigen Aufgabenstellungen einer modernen Organisationsentwicklung verweigern, indem sie sich auf die hergebrachten Aufgabenzuweisungen zurückzieht, sondern sollte aus sich heraus agieren. Dazu gehört in erster Linie die Entwicklung einer lernenden Organisationsform mit einem Netzwerk Wissensmanagement und einer Unternehmensphilosophie als Basis des Berufsstandes.

Ausgangspunkt für das organisationale Lernen ist das Individuum und die Gruppen in den verschiedenen Organisationseinheiten. Dieses Wissen muss veröffentlicht werden, damit es allen zur Verfügung steht und man sich mit ihm in der praktischen Anwendung auseinandersetzt und neues Wissen ent-

wickelt. Diesem einfachen, wenngleich auch wirkungsvollem Modell stehen vier Kernprobleme<sup>12</sup> entgegen:

1. die Kollektivierung des Wissens
2. die Institutionalisierung des Wissens
3. das Akzeptanzproblem und
4. das Rückkoppelungsproblem.

Das Herrschaftswissen einen Vorsprung in der individuellen beruflichen Karriere ermöglicht, ist die erste Lektion, die alle MitarbeiterInnen lernen. Deshalb wird es ihnen auch schwer fallen ihr Wissen zu kollektivieren, in dem sie es veröffentlichen und damit allen zur Verfügung zu stellen. Heutige Organisationen definieren sich damit eher als Organisationen, in denen Wissen zurückgehalten wird, anstatt es zur optimalen Erreichung der Organisationsziele miteinander zu teilen. Andererseits ist es für eine Partprofit-Organisation<sup>13</sup> auch charakterisierend, dass nicht Wissen eine unbedingte Voraussetzung einer Karriere ist, sondern Loyalität und Unauffälligkeit des Mitarbeiters einen höheren Stellenwert haben.

Eine *Institutionalisierung von Wissen* setzt eine richtige Form der Wissensspeicherung voraus. Wissensspeicherung meint die Bereitstellung in verständlicher Form, den leichten Zugang und die Übertragung auf ähnliche Situationen. Dieses Wissen muss anwendertauglich sein und deshalb aus den praktischen Erfahrungen der MitarbeiterInnen gewonnen werden. Dies ist dann möglich, wenn das explizite und implizite Wissen der MitarbeiterInnen unkompliziert aus ihren Alltagserfahrungen geschöpft werden kann, wie es mit Hilfe der Datenverarbeitungstechniken heute möglich ist.

“Das dritte Kernproblem kann als *Akzeptanzproblem* bezeichnet werden. Es muss gewährleistet sein, dass das bereitgestellte Wissen und die damit verbundenen neuen Strukturen, Regeln, Prozesse, Handlungsweisen etc. akzeptiert und angewendet werden. Wissensmanagement ist nicht nur eine Frage der Bereitstellung von Wissen, sondern in erster Linie eine Veränderung der Unternehmenskultur.” (Pieler;2001:113)

Und zuletzt wird mit dem *Rückkoppelungsproblem* die Frage gestellt, wie das aus der Auseinandersetzung mit dem bereitgestellten Wissen entstehende neue Wissen im Wissensmanagement verankert werden kann, so dass es zu einem Prozess - analog dem Individuallernen - innerhalb der Organisation kommt.

<sup>12</sup> Müller-Stewens / Pautzke (1996)

<sup>13</sup> Savelsberg (1995)

## Wissensmanagement - Netzwerke in der Praxis

In allen Organisationseinheiten der Polizeiorganisation finden sich Wissensbestände, die es wert sind erfasst und kollektiviert zu werden. Polizei befindet sich dabei in guter Gesellschaft mit großen Unternehmen der Wirtschaft, wie beispielsweise Siemens, McKinsey oder SAP, die allesamt Wissensmanagement als wichtigen Produktionsfaktor der Zukunft erkannt und in ihr Unternehmen integriert haben.

Ein solches Netzwerk für die Polizeiorganisation könnte sich durch mehrere, eigenständige Netzwerke auszeichnen. Auf der ersten Ebene der MitarbeiterInnen in den Kreispolizeibehörden werden interne Netzwerke in allen Arbeitsgebieten (z.B. Betrugssachbearbeitung eines KK einer PI) aufgebaut, so dass diese Vernetzung eine Optimierung des Wissens auf lokaler Ebene sicherstellt. Die übergeordnete, zweite Ebene stellt eine Vernetzung gleicher Arbeitsgebiete (Betrugssachbearbeitung aller KK's in allen PI's) in einer Kreispolizeibehörde dar, womit ein erweiterter Zugriff auf Wissensbereiche ermöglicht wird.

Die dritte Ebene ist die Vernetzung der Kreispolizeibehörden auf Landesebene, so dass unter Führung des LKA eine konsequente Fortführung des Netzwerkes erfolgen kann. Auch hier werden die jeweiligen Arbeitsgebiete zusammengeführt und in ihre spezifischen Bereiche unterteilt (Betrug: Wirtschaftsbereich, Computerbereich, Versicherungsbereich etc.). Dabei ist eine sinnvolle Anbindung bereits bestehender Datenbanken, wie etwa INPOL, FINDUS oder KPMD möglich und garantiert eine zeitnahe Informationsbearbeitung.

Ebenfalls wäre auf dieser Ebene die Beantwortung von Anfragen zu Problemstellungen in den verschiedenen Arbeitsgebieten (Schwarzes Brett, Diskussionsforen, Chatrooms etc.) möglich, indem ein Rückgriff auf das Fachwissen der einzelnen MitarbeiterInnen möglich wird.

Die kontinuierliche Entwicklung des Projektmanagements in den Behörden würde in der Weise unterstützt, dass die Ergebnisse veröffentlicht werden könnten und ein direkter Zugriff auf dieses Wissen möglich würde. Dieser Wissenstransfer ermöglicht einen größeren Nutzen bei der Bewältigung von gleichen oder ähnlichen Problemstellungen in anderen Behörden.

Eine weitere Schnittstelle des Netzwerkes hätte an die Netzwerke der Fachhochschulen des Landes zu erfolgen, wo in Seminar- und Projektarbeiten zu differenzierten Problemstellungen umfangreiches Wissen nach wissenschaftlichen Grundsätzen zusammengetragen wird. Auch wären Forschungsarbeiten



zu Fragen aus konkreten Alltagsproblemen, wie sie in Diskussionsforen entstehen könnten, möglich. Deshalb werden auch die Polizeifortbildungsinstitute (PFI) und die Polizeiführungsakademie (PFA) in das Netzwerk mit einbezogen, um so ein möglichst umfassendes Informationssystem zu erstellen.

Mit dem Aufbau von Intranet-Netzwerken bei den Länderpolizeien wurde der erste Schritt in diese Richtung unternommen, so dass die Grundlagen geschaffen wurden, auf denen weitere Entwicklungspotentiale zu einem Wissenspool entstehen können.

Neben der allgemeinen Nutzungsmöglichkeit des Intranet der Länderpolizeien wurde in NRW für den Transfer von Wissen und Erfahrungen unter anderem der Bereich „Steuerung und Führung“ eingerichtet<sup>14</sup>. Damit wird dem Auftrag des Innenministeriums NRW nachgekommen, Informationen und Wissen auf der Basis moderner Kommunikationstechnik verfügbar zu machen. Das dahinter stehende „Beratungsteam Steuerung und Führung Polizei NRW“ hat zwei Hauptaufgaben:

1. die Polizeibehörden und -einrichtungen des Landes in Fragen der Steuerung und Führung zu beraten und zu unterstützen,
2. praktische Erfahrungen, die im Rahmen des Veränderungsprozesses gemacht werden zu sammeln, auszuwerten und als Praxisbeispiele zu publizieren.

Um die Aufgabe des Wissenstransfers erfüllen zu können, stehen die Beraterinnen und Berater mit den Behörden und Einrichtungen im engen Kontakt, so dass durch den fortlaufenden Erfahrungsaustausch Praxisbeispiele gewonnen werden können, die dann einem weiten Kreis von potenziellen Nutzern über das Intranet zur Verfügung gestellt werden können. Gleichzeitig erfolgt dabei eine Sensibilisierung für das Thema, womit langfristig ein kontinuierlicher Austausch von Wissen angestrebt werden soll.

Auf der Ebene des Bundes wurde das Netzwerk Extranet eingerichtet. Extranet ist ein Bund-Länder-Projekt, welches nach der Beauftragung zur Einführung eines Extranet der Polizeien der Länder und des Bundes durch den AK II „Innere Sicherheit“ der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder eingerichtet wurde. Zur Umsetzung wurde die Redaktion Extranet<sup>15</sup> eingerichtet.

<sup>14</sup> Die Ausführungen zum Thema „Wissenstransfer im Intranet der Polizei NRW“ basieren auf den umfassenden Gesprächen mit Herrn Thomas Wendlandt, der im Beratungsteam Steuerung und Führung Polizei NRW im Teilprojekt Veränderungsprozess tätig ist.

<sup>15</sup> Die Informationen zum Thema Extranet stammen aus den umfangreichen Unterlagen des BKA, welche mir von Herrn Carsten Gerhard, Redaktion Extranet des BKA, zur Verfügung gestellt wurden. Leider ist es im

Am 01. Januar 2001 wurde der Echtbetrieb der gemeinsamen Informations- und Kommunikationsplattform der deutschen Polizeien mit Extrapol.de in Betrieb genommen. Die Zielgruppe ist, wie auch beim Intranet NRW, alle PolizeibeamtInnen, unabhängig von ihren jeweiligen Funktionen. Somit werden auch alle Artikel eingestellt, die sich mit der polizeilichen Fachlichkeit im Bereich „Führung und Einsatz“ beschäftigen.

Durch diese grundsätzliche Entscheidung für eine redaktionelle Offenheit und gegen eine fachspezifische Einschränkung von Wissen, wird die Voraussetzung in den Netzwerken geschaffen, dass eine breite Meinungsbildung und -veröffentlichung zu einer hohen Nutzung führt und dies zu einer Akzeptanz bei den PolizeibeamtInnen. Denn nur über eine anwenderfreundliche und attraktive Gestaltung der Systeme und inhaltlich interessante Thematiken lässt sich ein Zugang zu den stillen Wissensbereichen unserer MitarbeiterInnen aufbauen.

Durch die Unterteilung in einen fachlichen und regionalen Abschnitt wird es möglich, im fachlichen Bereich Beiträge von länderübergreifendem oder bundesweitem Interesse und im regionalen Bereich Beiträge der Extranet-Teilnehmer aus ihren jeweiligen Intranet darzustellen.

Zu den Zielen von Extranet zählt u.a. auch die Steigerung des Know-hows (*Lernende Organisation*) und die Eröffnung neuer Kreativitätspotentiale<sup>16</sup>. Multimediaeinsatz und neue Kommunikationsstrukturen eröffnen den Einstieg in das Wissensmanagement am Arbeitsplatz und ein „Lebenslanges Lernen“. Die Effizienzsteigerung der Aus- und Fortbildung (Reduzierung von Ausfallzeiten, Reisekosten) kann insbesondere durch computerunterstütztes Lernen (CBT) und Web- / Intranetbasiertes Lernen (WBT) erreicht werden.

Letztendlich bleibt aber die Erkenntnis, dass „ein wirkungsvoller Wissenstransfer, also das Anbieten, Übermitteln und Abholen von Informationen und Wissen immer starke Bezüge zur herrschenden Kultur einer Organisation hat<sup>17</sup>“

---

Rahmen dieses Aufsatzes nicht möglich, detailliert auf die Landes- und Bundes-Netzwerke einzugehen. Deshalb werden nur die hier interessierenden Bereiche zum Thema Wissensmanagement angesprochen. Insgesamt darf ich interessierte Leser aber auf die informativen Ausführungen in den Netzwerken verweisen.

<sup>16</sup> Zitiert aus: BKA-Blatt Nr. 108/2002 vom 06. September 2002, Sonderausgabe Extrapol.de

<sup>17</sup> Projektskizze des Beratungsteams „Steuerung und Führung Polizei NRW“ vom 08. Juli 2002.

## Voraussetzungen des Wissensmanagement-Netzwerkes

Neben einem solchen Aufbau von technischen Voraussetzungen, bedarf es insbesondere der Gestaltung einer **Unternehmenskultur**. Die Funktion der Unternehmenskultur besteht in der Begründung von Identität, der Vermittlung von Sinn, der Konsensstiftung, der Orientierung und der **Eröffnung von Lernpotentialen** (Savelsberg; 1995:78).

Und dies beschreibt genau den Kern des Problems. Wie können die MitarbeiterInnen motiviert werden Leistung in Form von Bildung/Wissen in die Polizeiorganisation einzubringen?

In Wirtschaftsunternehmen erfolgt der Anreiz in Form eines Gratifikationssystems. Auf welche Widerstände die Auszahlung der Leistungsprämie in jüngster Vergangenheit bei den MitarbeiterInnen stieß lässt vermuten, dass ein solches System nicht ohne Vorbehalte installiert werden könnte. Andererseits erfolgen heute auch schon finanzielle Vergütungen im Rahmen des Vorschlagssystems, so dass auf dieser Basis eine größere Akzeptanz in der Mitarbeiterschaft erreicht werden könnte.

Ebenso erscheint das bestehende Beurteilungswesen als wenig geeignet, da ihm die Akzeptanz bei den MitarbeiterInnen fehlt und die notwendige Objektivität abgesprochen wird. Jedoch könnten diese Mängel durch Eigeninitiative der MitarbeiterInnen ausgeglichen werden, indem die von ihnen erbrachten Fortbildungserfolge - in Form von internen oder externen Seminaren mit qualifizierten Abschlüssen – als ein maßgeblicher Eigenbeitrag in ihre Beurteilung mit einfließen<sup>18</sup>.

Hierbei könnten die Fachhochschulen in die Verpflichtung genommen werden, über gesonderte Seminare die Qualifizierung der Abschlüsse zu erstellen; aber auch externe Bescheinigungen, z.B. Leistungsnachweise von Universitäten, würden eine deutliche Verbesserung der Situation bewirken.

Mit ähnlichen Problemen musste sich auch die Firma Siemens bei der Entwicklung ihres ShareNet - Wissenssystems beschäftigen. Ihre Versuche mit Preisräteln und Puzzle die Mitarbeiter ins ShareNet zu locken misslang. Als Erklärung stellte sich heraus, dass die Menschen deshalb ihr Wissen nicht freiwillig der Öffentlichkeit zur Verfügung stellten, weil sie sich durch ihr Wissen definierten und das Gefühl hatten, dass man sie nicht mehr brauchen würde, wenn sie es

<sup>18</sup> Siehe dazu auch die Ausführungen bei Savelsberg (1995) 204 - 213.

abgeben würden. "Wer Wissensmanagement im Betrieb wolle, müsse eine -humanzentrierte Einführungsstrategie- definieren" (Strassmann:2002).

In seiner **Regierungserklärung vom 17. Juni 1998** hob der damalige Ministerpräsident des Landes Nordrhein-Westfalen, Wolfgang Clement hervor, dass NRW ein Land werden soll, in dem Modernität und Gerechtigkeit zusammengeführt werden und sich zu einer vorbildlichen europäischen Region für ökonomischen und ökologischen Fortschritt, für soziale Verantwortung, für Liberalität und Toleranz entwickeln soll. Dies sind die festen Voraussetzungen für die Regierungs-, Verwaltungs- und Justizreform. Lagen die Schwerpunkte der Verwaltungsreform in der jüngsten Vergangenheit eher in den Bereichen der Aufbau- und Gebietsorganisation sowie der Funktionalreform, so geht es heute vor allem um die Effektivität und Effizienz staatlichen Handelns, um umfassende Aufgabenkritik und um die Qualität öffentlicher Dienstleistungen.

Ziel ist eine leistungsstarke und lernfähige, effizient arbeitende, effektive und finanzierbare öffentliche Verwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen zu errichten, die aus sich selbst heraus innovationsfähig ist und bürgernahe Dienstleistungen schnell, kostengünstig und rechtsbeständig zu erbringen.

Mit der Verwaltungsmodernisierung werden sich künftig die Anforderungen an das Personalmanagement und die Beschäftigten wesentlich ändern. Gefordert sind mehr betriebswirtschaftliche Kenntnisse<sup>19</sup>, mehr soziale und kommunikative Kompetenzen, mehr Flexibilität und mehr Verantwortungsbereitschaft.

Dies führt zu einer Neuorientierung im Aus- und Fortbildungsbereich, mehr Leistungsanreize und die Erarbeitung von verwaltungsbereichs- oder behörden-spezifischen Personalentwicklungskonzepten, die Optimierung des Führungsverhaltens, eine Flexibilisierung der Arbeitszeitregelungen und mitarbeiterorientierte Arbeitsformen sowie eine Flexibilisierung und Modernisierung des öffentlichen Haushalts-, Dienst- und Besoldungsrechtes.

Das Ziel der stärkeren Bürgerorientierung setzt ein kundenorientiertes Qualitätsmanagement voraus. Die Entwicklung von Leitbildern und eine wissenschaftlich fundierte Kundenbefragung stehen im Mittelpunkt dieses Qualitätsmanagements.

---

<sup>19</sup> Dies wird insbesondere durch die Einführung des Finanzmanagementsystems für die NRW-Polizei deutlich. Siehe dazu auch *VMimpulse*, Ausgabe August 2001.

Die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Behörden, Einrichtungen und Gerichte und die Förderung der Qualität des Arbeitslebens sind die Inhalte einer modernen Organisationsentwicklung und sollen über kontinuierliche Lernprozesse bei den MitarbeiterInnen gefördert werden.

Um diese Ziele erreichbar zu machen, bedarf es einer weiteren Voraussetzung, die in der Organisation Polizei noch nicht sehr weit vorangeschritten ist, nämlich der Aufbau einer Organisationskultur und die Entwicklung eines Leitbildes. Mit dem englischen Begriff *corporate identity* wird es m.E. deutlicher, woran es mangelt. *Corporate identity* meint die Ausbildung einer gemeinsamen Identität zu dem Berufs- und Rollenbild der Polizeibeamtin und des Polizeibeamten. Dieses Thema wird in dem dritten Aufsatz zur *Lernenden Organisation Polizei* näher beleuchtet und ein Entwurf eines Leitbildes, welcher von Studierenden der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Köln im Rahmen ihres Verhaltenstrainings entwickelt wurde, vorgestellt.

# Culturemanagement

---

Im vorangegangenen Aufsatz zum Thema Wissensmanagement wurde öfters auf die Notwendigkeit eines Culturemanagement, einer Unternehmensphilosophie oder Organisationskultur hingewiesen. Hierfür eine gemeinsame Basis zu schaffen ist ein hoher Anspruch, da sehr viele unterschiedliche Meinungen und Gewichtungen zu berücksichtigen sind. Diese beginnen bei Aussagen, dass so etwas überhaupt nicht notwendig sei, da jeder für sich selbst verantwortlich ist (Individualisierungsanhänger) bis hin zur Aussage, dass wir schon immer eine Kultur hatten und diese nicht neu erfunden werden müsste.

Aus diesem Grund wird in diesem Aufsatz das Thema Organisationskultur vor dem Hintergrund der *Lernenden Organisation Polizei* erörtert und damit der Frage nachgegangen, was genau eine Organisationskultur ist und wie sie für Polizei sinnvoll eingeführt und umgesetzt werden könnte?

Eine Unternehmenskultur oder Corporate Identity wird allgemein als ein Ensemble von Werten, Normen und Einstellungen definiert, die das Handeln und Verhalten der Mitglieder einer Organisation zum Wohle der Organisation prägen und leiten sollen. (Fuchs-Heinritz et.al.;1994:699)

Im Rahmen der Organisationsforschung wurden verschiedene Modelle entwickelt, die das Phänomen Organisationskultur erklären sollten. Einige suchten Erklärungsansätze unter Verwendung von Ebenenmodellen<sup>20</sup> einer Organisation, andere konzentrierten sich mehr auf die Inhalte einer Organisation und untersuchten dabei die verschiedenen Dimensionen.

*Robert Blake* unterscheidet nach sieben Dimensionen einer Organisationskultur:

1. Autorität
2. Normen und Standards
3. Kohäsion und Moral
4. Ziele und Strategie
5. Struktur
6. Feedback und Kritik
7. Beziehungen und Austausch

---

<sup>20</sup> Schein, Edgar: *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1992.



Durch die Analyse dieser Dimensionen einer Organisation entwickelt sich ein spezielles Bild der Kultur der untersuchten Organisation und ermöglicht Aussagen über den Grad an Ausprägung und Qualität. Im Mittelpunkt aller Untersuchungen steht jedoch das Individuum als Mitglied der Organisation.

Nachdem die Organisationstheoretiker den Menschen für die Fortentwicklung von Organisationen als Erfolgsfaktor (Human Resources) entdeckten, wurde mit steigendem Interesse den Fragen nachgegangen, wie qualifizierte Mitarbeiter gewonnen, gehalten und zu Höchstleistungen motiviert werden können (Pieler;2001:143).

Die Antwort darauf lautet **Organisationskultur** und **Führungsgrundsätze** und als Beispiel führt Pieler die Führungsgrundsätze von Microsoft GmbH an:

- *Wir schaffen die Rahmenbedingungen für abgestimmte Eigeninitiative.*
- *Wir unterstützen unsere Mitarbeiter aktiv bei ihrer Weiterentwicklung, und wir messen die jeweiligen Führungskräfte daran, dass sie ihre Mitarbeiter darin unterstützen. Wir unterstützen auch dann aktiv die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter, wenn sie sich außerhalb unseres jeweiligen Bereiches verändern möchten.*
- *Wir fördern unsere Mitarbeiter, indem wir die Annahme von Herausforderungen über die eigentliche Aufgabe hinaus ermöglichen.*
- *Wir geben unseren Mitarbeitern konkretes, unmittelbares Feedback, das ihnen hilft, sich weiterzuentwickeln. Dabei bewerten wir einmalige Fehler als Teil des normalen Lernens.*
- *Wir definieren und fördern in unseren Teams potentielle Nachfolger.*

Als Konsequenz daraus wäre als wichtigste Aufgabe einer Führungskraft die Teilnahme an der kontinuierlichen Überprüfung und Veränderung der Führungsgrundsätze sowie der Organisationskultur zu nennen.

So, wie sich das Menschenbild in den letzten Jahrhunderten von einer pessimistischen (*Thomas Hobbes: Der Mensch ist des Menschen Wolf*) zu einer optimistischen Sichtweise (*Maslow/Mc Gregor: Der Mensch hat auch hochwertige Motive*) gewandelt hat, so haben sich auch die Ansprüche an die Mitarbeiter verändert. Der heutige Polizeibeamte soll verantwortungsbewusst, eigenständig und kompetent seine Aufgaben im Team bewältigen und dabei eine hohe Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz entwickeln. Dies ist aber nur möglich, wenn ihm von Organisationsseite Unterstützung widerfährt und neben dem notwendigen Arbeitsumfeld auch eine Organisationskultur geboten wird, die ihm ein hohes Maß an Identifikation mit seinem Beruf ermöglicht.

## **Der Grad an Identifikation ist der Maßstab für eine erfolgreiche Integration in die Organisation und gewährleistet ein Optimum an Leistungserfüllung.**

Ausgehend von diesen Überlegungen stellt sich die Frage, woran der Grad an Identifikation eines Mitarbeiters gemessen werden soll, die Antwort lautet: **an seinem Verhalten!**

„Verhalten, das durch Werte und aus ihnen abgeleiteten, verinnerlichten Normen gesteuert wird, verspricht effektiver zu sein als ein Verhalten, das ständig durch äußere Anreize und Kontrollen aufrechterhalten werden muß.“  
(von Rosenstiel et al.;1999:735)

Werte und Normen der Organisation Polizei zu definieren und sie als Leitsätze so in den Organisationsalltag zu integrieren, dass sie als wichtig und als selbstverständlich geachtet werden, ist primäre Aufgabe der Organisationskultur.

Die Schwierigkeit besteht in der Entwicklung von Leitsätzen, die für alle Angehörigen der Organisation die gleiche Gültigkeit haben, so dass es nicht dazu kommen kann, dass...

- „oben“ andere Werte als „unten“ herrschen
- „hinter den Kulissen“ andere Spielregeln gelten
- oder subkulturelle Werte von Teilgruppen im Widerspruch zu den in der Organisation geltenden stehen. (von Rosenstiel et al.;1999:735)

Eine Organisationskultur stärkt aber nicht nur die Verbundenheit der MitarbeiterInnen, sondern wirkt sich auch positiv auf das Organisationsklima aus. Das Klima einer Organisation spiegelt die Stimmung oder Atmosphäre wider, welche sich in den sozialen Beziehungen der Mitarbeiter ausdrückt, es ist der „soziale Kitt“, welcher ein harmonisches Miteinander ermöglicht.

Es ist aber in unserem Fall nicht nur die Bindung an die Organisation und den Mitarbeiter (Teampartner), sondern als dritte Komponente auch das Erleben von Situationen.

Die im polizeilichen Berufsalltag durchlebten Situationen heben sich deutlich ab von den Erlebnissen anderer Berufstätiger, die nicht Einblick in die Vielfältigkeit menschlicher Verhaltensweisen erlangen und dabei mit den Abgründen menschlichen Handelns konfrontiert werden. Die mentale Verarbeitung solcher Erlebnisse kann nur gelingen, wenn die Persönlichkeit des Polizeibeamten sich als stabil erweist, er in der Organisation aufgefangen werden kann und sich auf seine Teampartner verlassen kann.

Diese drei Komponenten so zu verbinden, dass eine Gemeinsamkeit im Denken und Handeln entsteht, ist nur durch eine Organisationskultur möglich, insbesondere durch die Herausarbeitung eines **Leitbildes**.

Die Firma Siemens<sup>21</sup> begrüßt die Besucher ihrer Homepage mit den Worten: „Das Leitbild, das wir uns gegeben haben, prägt unser Denken und Handeln. Es ist für uns alle verbindlich. Wir richten unsere Organisation und alle Systeme - insbesondere das Führungssystem - danach aus. Das Unternehmensleitbild ist Ausdruck unserer gemeinsamen Werte.“

In Bezug auf ihre MitarbeiterInnen schreiben sie: „ Wir fördern unsere Mitarbeiter – und motivieren zu Spitzenleistungen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Quelle unseres Erfolgs. Wir arbeiten in einem weltweiten Netzwerk des Wissens und des Lernens zusammen<sup>22</sup>.“

Die Organisationskultur sollte somit als das Fundament gesehen werden, auf dem sich die Organisation entfalten und das Leitbild verankert werden kann. „Neue Leitbilder können jedoch nicht wie in einer Retorte synthetisiert werden, um sie dann der Unternehmenskultur und/oder den Mitarbeitern - sei es von „oben“ oder von „unten“ – schnell, schmerzarm und wirkungsvoll zu injizieren.“ (von Rosenstiel;1999:829)

Der Aufbau eines neuen oder die Veränderung eines bestehenden Leitbildes vollzieht sich in drei Phasen:

1. die Feststellung, welche Organisationskultur und Leitbilder vorhanden sind
2. Entwicklung eines neuen Leitbildes
3. Umsetzung in den organisatorischen Alltag.

Auf die Ausgangsthese einer *Lernenden Organisation Polizei* zurückkommend bleibt festzustellen, dass mit Hilfe einer Organisationskultur und eines Leitbildes Rahmen und Inhalt des Berufsbildes geschaffen werden, mit deren Hilfe sich die MitarbeiterInnen der Organisation Polizei im Sinne einer *Lernenden Organisation* entwickeln können.

Dieses Bedürfnis nach Orientierung und Halt, nach Engagement und sinnhafter Arbeit wurde von einer Gruppe<sup>23</sup> von PolizeibeamtInnen, die sich in der

<sup>21</sup> Mehr Informationen unter: [w4.siemens.de/de/career/leitbild/](http://w4.siemens.de/de/career/leitbild/)

<sup>22</sup> Siehe auch: [w4.siemens.de/de/career/leitbild/2bn/2en.html](http://w4.siemens.de/de/career/leitbild/2bn/2en.html)

<sup>23</sup> Es handelte sich um eine gemischte Gruppe von jungen Frauen und Männern als Aufstiegs- und Seiteneinsteigsbeamte, so dass ein breites Spektrum an Wünschen, Erwartungen, Wissen und Erfahrungen in diesem Leitbild zusammentrafen.

Ausbildung zum gehobenen Dienst an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Köln befanden, im Rahmen des Verhaltenstrainings entwickelt und durch die Gestaltung dieses Leitbildentwurfes für die Polizei NRW umgesetzt.

Der Entwurf zu einem möglichen zukünftigen Leitbild wird an dieser Stelle kurz vorgestellt, da er als geeignet angesehen wird, die vorherigen theoretischen Ausführungen durch diese praktische Arbeit zu untermauern und als Anstoß für den Aufbau weiterer Leitbilder von anderen Länderpolizeien gesehen werden kann.

## Entwurf für ein Leitbild der Polizei NRW

---

### **Wir sind...**

- *die Polizei des Landes Nordrhein Westfalen. Mit Stolz erfüllen wir den an uns übertragenen gesetzlichen Auftrag. Die Bindung an Recht und Gesetz ist selbstverständliche Grundlage unseres Handelns. Unsere Behörden und Einrichtungen dienen der Erhaltung des gemeinschaftlichen Zusammenlebens der Bürger des Landes. Unsere ständige Präsenz ist Garant des Sicherheitsgefühls eines jeden Einzelnen.*
- *ein Team von Polizei- und Verwaltungsbeamten, Angestellten und Arbeitern, die sich verpflichtet fühlen dem Bürger engagiert rund um die Uhr Lösungen für Probleme des alltäglichen Zusammenlebens bürger-nah anzubieten.*

### **mit Sicherheit...**

- *wollen wir:*
  - *effektive und unbürokratische Hilfe bei Hilfeersuchen leisten*
  - *kompetente Mitarbeiter, die durch Handlungssicherheit und Erfahrung zielgerichtet zu zufriedenstellenden Lösungen kommen*
  - *eine faire Behandlung aller als Handlungsmaxime, die gegenseitige Akzeptanz schafft*
  - *gemeinsam ein Ziel verfolgen und dieses gemeinsam erreichen*
  - *Verantwortung übernehmen*
  - *durch gute und ständige Weiterbildung ein hohes Arbeitsniveau gewährleisten*
  - *engagiert und flexibel Probleme angehen*
  - *modern auftreten*
  - *aufgeschlossen gegenüber Innovationen, sowie deren Nutzung im täglichen Dienst sein*

## **für Sie da**

- sind nicht nur unsere Streifen- und Kriminalbeamten, sondern auch eine Vielzahl von Spezialkräften und Sonderdiensten, die gemeinsam dafür sorgen, dass eine konsequente Gefahrenabwehr und eine entschlossene Strafverfolgung erfolgen kann. Zuverlässig und hilfsbereit leisten die KollegInnen Tag täglich einen Dienst, der seinesgleichen sucht, auch über die Landes- und Bundesgrenzen hinaus. Die Vielschichtigkeit des Berufes erfordert Disziplin und gefestigte Persönlichkeiten, die in allen Situationen zu packen können. Kollegialität und Loyalität sind Eigenschaften, die das Berufsbild der Polizei entscheidend mitprägen.

## **Grundsätze für unsere Arbeit**

### **Bindung an Recht und Gesetz**

Das Handeln der Polizei NRW geschieht nach dem Grundsatz der Bindung an Recht und Gesetz. Wir dienen mit unserer Arbeit dem Wohle der Allgemeinheit im Rahmen des gesetzlichen Auftrages. Eine unparteiische Ausführung der Aufgaben ist dabei oberstes Gebot. Wir sind Garant für die freiheitlich demokratische Grundordnung und stehen mit unserem Handeln für die verfassungsmäßig garantierten Freiheits- und Gleichheitsrechte ein.

### **Mitwirkung an der politischen Willensbildung**

Gerade die Aufgabe der Exekutiven sich beratend an der politischen Willensbildung zu beteiligen bedeutet für uns, kontinuierlich und rechtzeitig den Gesetzgebungsorganen über das jeweilige Fachministerium Vorschläge zur Verbesserung der inneren Sicherheit zu unterbreiten. Dies soll auch den Praxisbezug politischer Entscheidungen fördern und verbessern. Dabei beschränken wir uns nicht darauf auf Vorgaben übergeordneter Stellen zu reagieren, sondern wirken von uns aus auf notwendige Veränderungen hin.

### **Zusammenarbeit mit anderen Behörden und Verbänden**

Die Bürgerinnen und Bürger haben einen Anspruch auf eine leistungsstarke und effizient arbeitende Polizei. Dies wird nur durch eine hohe Qualität der Ausbildung erreicht. Die Zusammenarbeit mit den Bezirksregierungen, den Ausbildungsstätten und den Fachministerien ist ein wichtiger Bestandteil der Durchführung der Aufgaben, um bedarfsgerechte Leistungen anbieten zu können. Gleichzeitig werden durch abgestimmte Maßnahmen unnötige Reibungsverluste vermieden. Die Polizei strebt eine ständige Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit mit diesen Institutionen an.

## Förderung des Personals

Die wichtigste Ressource der Polizei sind wir, die BeamtInnen in allen Fachbereichen. Nur wir sind in der Lage eine moderne und leistungsfähige Polizei zu schaffen. Durch unsere Kenntnisse, Erfahrungen und Kreativität sind wir in der Lage, für eine ständige Verbesserung der Dienstleistung zu sorgen. Wir arbeiten partnerschaftlich, fair, offen und ehrlich zusammen. Dabei ist es vordringliche Aufgabe aller Vorgesetzten, die Motivation ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch eigenverantwortliche Gestaltungsmöglichkeiten, klare Entscheidungskompetenzen und gegenseitige Wertschätzung zu steigern. Ein kooperativer Führungsstil mit klar definierten Zielen und einer dezentralisierten Verantwortung soll helfen, die Potentiale der qualifizierten, motivierten und aktiven Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Entfaltung gelangen zu lassen. Nur eine aufgabenadäquate Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie ein leistungsorientiertes Beförderungssystem sichern auf Dauer eine qualitativ hochwertige Aufgabenerledigung, deren Nutznießer letztendlich die Bevölkerung des Landes NRW ist. Ihren Aufgaben kann die Polizei in der Zukunft nur gerecht werden, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen der Projekt- und Teamarbeit an der Bewältigung der Aufgaben und der Lösung von Problemen beteiligt werden.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in ihrem Beruf wohl fühlen, die davon überzeugt sind gebraucht zu werden und sich aktiv an der Gestaltung der Tätigkeit im Polizeidienst beteiligen, haben eine positive Einstellung zu ihrer Dienststelle. Dies schafft eine kreative, der Aufgabenerfüllung, dem Lernen und dem Gedankenaustausch förderliche Atmosphäre. Eine offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit aller Beschäftigten ist ein wesentliches Element einer transparenten Organisations- und Personalentwicklung.

## Aufgabenkritik

Um die Leistungsfähigkeit der Polizei auf Dauer in fachlicher, ökonomischer und sozialer Hinsicht zu sichern, sind auch innovative Wege zu beschreiten. Offene und konstruktive Aufgabenkritik ist geeignet Qualität, Effektivität und Effizienz der Polizei zu verbessern. Konflikte nutzen wir als Chance für bessere Lösungen. Wir sprechen miteinander, denn Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern tragen zu einer wesentlichen Verbesserung des Arbeitsklimas, zur Steigerung der Motivation und somit zur Optimierung der Aufgabenerfüllung bei. Sie dürfen sich nicht auf Kritik bei Misserfolg beschränken. Es ist Aufgabe jedes einzelnen Mitarbeiters, eigene Ideen und Gestaltungsvorschläge einzubringen, Probleme aufzuzeigen und an deren Lösung aktiv mitzuwirken.



### Verpflichtung zur ständigen Erneuerung

*Sich wandelnde Strukturen bei der Aus- und Fortbildung sind unverzüglich aufzugreifen und umzusetzen. Dieses gilt nicht nur für die Ausbildungsinhalte, sondern auch für deren Vermittlung hinsichtlich moderner Methodik und Didaktik sowie für das Verhalten als Lehrender und Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern.*

Worin liegen die Vorteile einer Organisationskultur bzw. eines Leitbildes für Polizei?

1. Durch die Entwicklung zu einer modernen, leistungsorientierten und betriebswirtschaftlich ausgerichteten Organisationsform ist es notwendig, sich auch der Beurteilung durch die Kunden, in diesem Fall die zu betreuenden Bürger, zu stellen und sie nach der Zufriedenheit mit ihrer Polizei zu befragen. Durch die Bestätigung einer guten Arbeit entsteht Vertrauen und damit die Grundlage für eine enge Zusammenarbeit, so wie es z.B. in Großbritannien mit dem System des *Neighbourhoodwatching* umgesetzt wurde.
2. Kundenzufriedenheit führt ebenso zu Mitarbeiterzufriedenheit. Dies fördert eine positive Grundeinstellung bei den MitarbeiterInnen und kann sich auf die Gruppen- und Teamarbeit übertragen. Dadurch minimiert sich der schädigende Einfluss von informellen Gruppen und erleichtert die Führung im Sinne der Ziel- und Leistungserreichung.
3. Insgesamt wird damit der Einfluss auf das Verhalten durch den Führungsprozess günstiger gestaltet.
4. In der Außenwirkung der Darstellung der Polizei wird das Berufsbild deutlich angehoben und für Nachwuchskräfte der Beruf attraktiver.

Eine Organisationskultur ist nicht nur das Fundament für eine *Lernende Organisation*, sie ist auch Voraussetzung, um einer Organisation von der Größe der Polizei im Rahmen des Change-Management - eines notwendigen Veränderungsprozesses - zu geben.

Welche Prozesse die strukturellen Veränderungen der Aufbauorganisation oder die Einführungen von neuen Steuerungsmodellen bei den betroffenen MitarbeiterInnen ausgelöst haben und wie sich das Verhalten der Organisation gegenüber der Umwelt verändern muss, wird Gegenstand des letzten Aufsatzes in dieser Reihe sein.

## Change-Management

---

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht die Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ (Antoine de Saint-Exupéry)

Der Begriff des Change-Managements wird mit folgender Aussage<sup>24</sup> beschrieben:

„Beim Change-Management werden nicht etwa die Manager ausgetauscht. Das so viel wie nichts sagende Schlagwort von Unternehmensberatern bezeichnet eine Firmenphilosophie des gezielt herbeigeführten Strukturwandels: Die Mitarbeiter sollen zu neuen Verhaltensweisen angeleitet, ja `umerzogen´ werden.“

Nach dieser Vorlage vollzieht die Organisation Polizei seit Jahren ein Change-Management, wobei viele MitarbeiterInnen sich die Frage stellen, ob die durchgeführten Veränderungen auch notwendig waren und wohin die organisatorischen Veränderungen noch führen sollen?

Diese Fragen eröffnen auch gleichzeitig einen Blick auf die Auswirkungen von Veränderungen bei den MitarbeiterInnen. In der Natur des Menschen liegt das Bedürfnis nach Harmonie, so dass Veränderungen im Berufsablauf als Störung dieser Harmonie empfunden werden und somit weitestgehend vermieden werden. Lassen sich Veränderungen nicht vermeiden, so wird ihnen Widerstand entgegen gebracht, welcher zunächst durch Meinungsbildung in den jeweiligen betroffenen Gruppen formuliert wird. Nach dem Prinzip - *Einigkeit macht stark*- wird ein Zusammenschluss gesucht, um wirksamer gegen diese Veränderungen vorgehen zu können. Schlagen alle Versuche fehl, tritt zunächst Resignation ein und man fügt sich mehr oder weniger in sein „Schicksal“. Erst im Verlauf der weiteren persönlichen Erfahrungen mit den beruflichen Veränderungen kann bei den MitarbeiterInnen eine Einstellungsänderung bewirkt werden, so dass sich im Nachhinein die Voraussetzungen ergeben, dass die Veränderungen akzeptiert und angenommen werden<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> [www.wissen.de](http://www.wissen.de) / wissen.de GmbH, München 2000-2002

<sup>25</sup> Gegen Ende der 1990er Jahre wurde das umgebaute Polizeigebäude der niederländischen Polizei in Maastricht fertiggestellt. Nach Auskunft des damaligen stellvertretenden Leiters entstand das Konzept zu diesem Gebäude in Sitzungen, an denen Fachleute aus verschiedenen wissenschaftlichen, künstlerischen und handwerklichen Bereichen teilnahmen und nach ihren Vorstellungen befragt wurden. Auch nach arbeitspsychologischen Gesichtspunkten und konkreten Bedürfnissen der späteren Mitarbeiter wurde gefragt und es entstand ein äußerlich, aber auch von der inneren Aufteilung sehr futuristisches Polizeigebäude. In der ersten informellen Befragung

Oftmals kommt es aber auch vor, dass ein solcher Prozess nicht stattfindet und die Vielzahl von aufeinanderfolgenden Resignationen in Frustration und dann in die „innere Kündigung“ münden. Grundsätzlich sind Widerstände gegen Veränderungen in der Belegschaft als normal anzusehen. „Sie zeigen, wo berechtigte Bedenken existieren, die den Erfolg des Veränderungsprozesses gefährden. Sie zeigen aber auch, wo Betroffene noch besser eingebunden werden müssen, wo noch intensiver oder eindeutiger kommuniziert werden muss, wo das Management mit gutem Beispiel vorangehen muss, wo bestimmte Personen Macht verlieren (oder befürchten, sie zu verlieren). Daher dürfen Widerstände nie ignoriert werden, denn es werden dann zum einen wichtige Informationen nicht genutzt, zum anderen führt das Ignorieren von Widerständen später oft zu Blockaden, die den Veränderungsprozess scheitern lassen.“ (Pieler; 2001:126)

Trotzdem sind Veränderungen im organisatorischen Aufbau und Ablauf unserer Polizei dringend notwendig, wenn eine moderne, leistungsorientierte und lernende Organisationsform entwickelt werden soll. Die sich daraus ergebende Frage lautet, mit welchen Mitteln notwendige Veränderungen herbeigeführt werden können, so dass diese nicht als Belastung von den MitarbeiterInnen gesehen werden, sondern als Selbstverständlichkeit im Sinne der Organisationskultur. Im einzelnen müssen deshalb auf folgenden Ebenen Veränderungen angestrebt werden:

- auf der individuellen Ebene der MitarbeiterInnen
- auf der gesellschaftlichen Ebene
- auf der Ebene der Organisation.

Im Rahmen der heutigen Fachhochschulausbildung wird verstärkt eine Förderung der sozialen Kompetenzen angestrebt, da in diesen Bereichen das notwendige Entwicklungspotenzial der zukünftigen MitarbeiterInnen gesehen wird. Insbesondere das Verständnis von Selbstmanagement und die Anleitung zum selbstständigen Ausbau der Elemente des Selbstmanagement sollte durch das Verhaltenstraining gefördert werden. Das Ziel dieser Ausbildung liegt in der Weiterentwicklung der Persönlichkeiten der MitarbeiterInnen, damit sie sich verantwortungsbewusst für die Aufgaben ihres Berufes und für die Entwicklung der Polizei einsetzen.

Ein schwieriges Unterfangen stellt die Umsetzung des Konzeptes *Lernende Organisation* bei den etablierten MitarbeiterInnen dar. Den einmal erreichten

---

lehnten mehr als 80% der dort Beschäftigten das Konzept ab und wollten zurück zu ihren gewohnten Verhältnissen. Nach der ersten Eingewöhnungsphase schlugen die Meinungen ins Gegenteil um. Für eine fortschrittliche Polizei ein Vorzeigeobjekt.

Status aufzugeben bzw. die Bereitschaft sich für die Entwicklung der Organisation Polizei zu verändern, bedingt ein hohes Maß an Altruismus, an Flexibilität und an Einsicht in die Notwendigkeit von persönlichen und organisatorischen Änderungen.

Auf der **gesellschaftlichen Ebene** erfahren wir tagesin und tagaus Veränderungen, die sich auf die Organisation Polizei ebenso auswirken. Als Beispiel sei an dieser Stelle auf die Europäisierung verwiesen und die Tatsache, dass die europäischen Polizeien noch lange nicht so zusammenarbeiten, wie dies im Sinne einer erfolgreichen Aufgabenbewältigung notwendig wäre, auch wenn die Zusammenarbeit in vielen Bereichen gefördert und entwickelt wird. Schon heute sehen wir Praktiker die Probleme, die mit der Erweiterung der Europäischen Union im Jahre 2004 im Sicherheitsbereich eintreten werden. Aber auch der Übergang zur Wissensgesellschaft macht es zwingend notwendig, dass sich Polizei zu einem Wandel entschließt. So, wie Unternehmen auf Umweltentwicklungen schnell und flexibel reagieren müssen, damit sie langfristig in ihrer Existenz gesichert sind, so muss Polizei ebenfalls darauf reagieren, um ihre Aufklärungsquoten zu halten und zu verbessern; ein untrüglicher Indikator in der Außendarstellung für erfolgreiche Polizeiarbeit.

Auf der **Ebene der Organisation** stehen jedoch die größten Veränderungen an. Sei es, dass es sich um die Entwicklung von betriebswirtschaftlichen Unternehmensstrategien handelt, um die Entwicklung und Einführung neuer Technologien, um die Erweiterung der Aus- und Fortbildung oder um die Einführung einer alle Bereiche umfassenden Organisationskultur.

Generell stößt man bei den Veränderungen neben den Widerständen der Individuen auch auf andere Umsetzungsbarrieren, die vielfältige Ursachen haben können:

- mangelnde Beteiligung der MitarbeiterInnen an der Konzeption der Veränderung führt zu einer geringen Akzeptanz
- fehlende Anreize, die eine Veränderung für den Einzelnen attraktiv machen würde
- Widerspruch zwischen den individuellen Vorstellungen der MitarbeiterInnen und den Zielen der Veränderung
- mangelnde Kommunikation über die Notwendigkeit und den Inhalt der Veränderung.

Eine weitere Umsetzungsbarriere besteht in der mangelnden Ausbildung, die für solche Organisationsveränderungen notwendig ist. Insbesondere das Verständnis für die Disziplin des Systemdenkens, also der ganzheitlichen Wahr-

nehmung von systemischen linearen Prozessen, sollte vorausgesetzt werden, um die komplexen organisatorischen Vorgänge beurteilen zu können. „Durch die Disziplin des Systemdenkens können wir die grundlegenden >Strukturen< von komplexen Situationen erkennen und zwischen Veränderungen mit starker und geringer Hebelwirkung unterscheiden.“ (Senge;2001:89)

## Wie soll Change-Management stattfinden?

Es wird unterschieden zwischen einem **reaktiven Change-Management**, welches die Übergangsphasen zwischen alten und neuen Strukturen zu bewältigen versucht, also eine Form, so wie es in aller Regel in der Organisation Polizei stattfindet und dem **proaktiven Change-Management**, welches auf dem Gedanken gründet, dass eine Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft in die Organisation implementiert werden muss und damit dem Gedanken der *Lernenden Organisation* nahesteht. Der Shell-Slogan *-Change before you have to!* drückt diesen Gedanken des proaktiven Change-Management noch am besten aus, also verändere dich, bevor du dazu gezwungen wirst! Umgesetzt wird das proaktive Change-Management durch mehrere Eingriffe in die Organisationsstruktur:

- indem Organisationsbedingungen hinterfragt und auf ihre Funktionalität überprüft werden
- indem eine große Toleranz gegenüber „Instabilitäten“ vorhanden ist, d.h. das Veränderungen auch in gewisser Weise ausprobiert werden können, so wie es mit der „Experimentierklausel“ im Verwaltungsbereich NRW vorgesehen ist
- indem eine Streitkultur geschaffen wird, also andere Meinungen zugelassen werden, ohne das Illoyalität gegenüber dem Dienstherrn vermutet wird. Damit wird der Bereich des Konfliktmanagement deutlich überschritten
- indem eine Lernkultur entwickelt wird als Basis für das Bildungs- und Wissensmanagement.

Ohne diese Voraussetzungen bleibt Change-Management ein nicht praktizierbares Verfahren. Mit Change-Management eröffnen sich aber über die bereits genannten weitere Möglichkeiten der Organisationsveränderung, wie dies mit den Methoden des Change-Management<sup>26</sup>, dem Benchmarking, dem KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) und dem Business Reengineering machbar ist.

<sup>26</sup> Es wird sich dabei auf die Ausführungen von Dirk Pieler (2001:131ff) bezogen.

Benchmarking ist ein Begriff, der mit dem Neuen Steuerungsmodell in den meisten Polizeiorganisationen Einzug gehalten hat und verstanden wird als ein Konzept, mit dessen Hilfe vergleichende und analysierende Organisationsbeschreibungen stattfinden kann. Dabei wird sich an einem Problem orientiert, welches in eine konkrete Fragestellung formuliert und die Lösung dann bei anderen Organisationen in deren Abläufen gesucht wird oder aber in Teilen der eigenen Organisation, sofern hier optimale Lösungsprozesse angeboten werden.

Aktuell sollte dieses Verfahren im Zusammenhang mit dem sich entwickelnden Finanzmanagement der Polizei eingebracht werden, damit nicht jede Behörde und jede Unterabteilung sich mit den gleichen Problemstellungen beschäftigen muss.

Der KVP geht auf das Prinzip der kleinen Schritte zurück und besagt, dass sämtliches Handeln in der Organisation auf die schnelle, qualitätsbewusste und kostengünstige Umsetzung der polizeilichen Aufgabenerfüllung ausgerichtet sein muss und dies, indem jeder Mitarbeiter in seinem Bereich ein hohes Maß an Verantwortung übernimmt. Unterstützt wird dieser Prozess, indem KVP-Teams gebildet werden, die nach Verbesserungs- und Optimierungspotenzialen suchen. „Der Erfolg des KVP hängt entscheidend von der Motivation der Mitarbeiter ab. Daher ist es erforderlich, dass ein kontinuierliches Verbesserungsprogramm von der Geschäftsleitung getragen wird. Einige Unternehmen binden dieses zusätzlich in ihr Anreizsystem ein, um die Motivation zur Mitarbeit in den KVP-Teams zu steigern.“ (Pieler;2001:135)

Das Gegenteil stellt Business Reengineering dar, ein Prinzip der großen Schritte. Hierbei werden die Prozessabläufe nicht hinterfragt um sie zu optimieren, sondern um sie grundlegend zu verändern. Als ein Anfangsbeispiel ist der Versuch zu nennen, im Online-Verfahren Anzeigen aufzunehmen und diese elektronisch weiter zu bearbeiten und ebenso papierlos an die Staatsanwaltschaft weiterzuleiten. „Der Erfolg von Business Reengineering hängt in erster Linie von dem Commitment ( i.S.v. Verpflichtung / Überzeugung Anmerk. d.A.) der Führungskräfte ab. Dies beginnt bei der obersten Leitung und setzt sich von dort aus fort. Aufgabe der Führungsspitze muss es sein, das Reengineering permanent voranzutreiben.“ (Pieler;2001:139)

Somit stellt sich die Frage, ob eine Veränderungskultur im *botton-up*-Verfahren (KVP) oder im *top-down*-Verfahren (Business Reengineering) umgesetzt werden sollte ?



Während im *bottom-up-Verfahren* die notwendigen Veränderungen sich besser gestalten lassen, da der Bezug zu den Umweltveränderungen enger ist - die MitarbeiterInnen sind für die Weitergabe der erkannten Umweltveränderungen verantwortlich -, entwickelt das *top-down-Verfahren* im organisatorischen Bereich einen stärkeren Einfluss auf die Gesamtveränderungen.

In beiden Fällen wird jedoch vorausgesetzt, dass die MitarbeiterInnen von der Notwendigkeit des Wandels überzeugt sind, dass Leitbilder entwickelt werden und dass Führungskräfte aktiv das geänderte Verhalten und Selbstverständnis vorleben.

Dazu gehört auch die Übertragung von Verantwortung auf die untersten Organisationsebenen. Mit dieser *lokalen Autonomie* wird Kontrolle ohne kontrollieren zu müssen möglich. „ Lokale Autonomie bedeutet, Entscheidungen in der Unternehmenshierarchie nach unten zu verlagern; Geschäftseinheiten zu planen, in denen Entscheidungsfinder vor Ort mit der ganzen Bandbreite der Fragen und Probleme konfrontiert werden, die zum Aufbau und Führen jedes Unternehmens gehören. Lokale Autonomie bedeutet, das Engagement der Menschen zu wecken, indem man ihnen die Freiheit gibt, zu handeln, ihre eigenen Ideen auszuprobieren und eigene Ergebnisse zu erzielen.“ (Senge; 2001:349)

Letztendlich erstreckt sich Change-Management auf die Bereiche, die im Zusammenhang mit der *Lernenden Organisation* angesprochen wurden. Diese Inhalte spiegeln sich auch in dem Bericht der von der Landesregierung NRW eingesetzten Kommission wider. In ihrem Bericht - *Zukunft des öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft* – wird das Ergebnis einer zweijährigen Kommissionsarbeit in ausführlicher Weise dargestellt. In einer selbstkritischen und hinterfragenden Art und Weise wird der öffentliche Dienst auf seine Stärken und Schwächen analysiert und festgestellt, dass mehr oder weniger ein Business Reengineering notwendig ist, wobei die Kernaufgaben des Staates, insbesondere die Aufgaben von Polizei, von „hoheitlich Beschäftigten“ weiterhin erfüllt werden müssen.

Für die Ausführung der Gewährleistungsaufgaben können andere Ausführungen, bis hin zur vollständigen Privatisierung, konzipiert werden.

Der Öffentliche Dienst der Zukunft wird auf ein Leitbild aufgebaut, welches folgende Elemente hat:

- Bürger- und Kundenorientierung
- Leistungsorientierung
- Wirtschaftliches und unternehmerisches Denken und Verhalten

- Qualifizierte Führung
- Anpassungsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein.

Dies bedingt wesentliche Organisationsveränderungen und nicht zuletzt die Einführung eines E-Government. Erkannt wurde ebenfalls, dass diese und die noch weiteren umfangreichen Veränderungen nur über ein professionelles Change-Management möglich ist, insbesondere für die notwendigen Veränderungen von Einstellungen und Verhaltensweisen der MitarbeiterInnen.

Deswegen wird bei der Auswahl, Qualifizierung und Entwicklung des Personals nicht nur auf fachliche und methodische Kenntnisse geachtet, sondern vielmehr auch auf die sozialen Kompetenzen, die geprüft und gefördert werden, entsprechend dem Leitbild.

Im Bewusstsein dieser kommenden großen Reform des öffentlichen Dienstes sind wir aufgefordert für unsere Polizeiorganisation Konzepte zu entwickeln, mit denen wir das Ziel einer modernen, leistungsorientierten und lernenden Organisation erreichen können.

Das Ziel dieser Aufsatzreihe über eine *Lernende Organisation Polizei* bestand darin, die Neuerungen im Managementbereich anzusprechen und die Kompatibilität zur Part-Profit-Organisation Polizei herzustellen. Wenn sich daraus eine Diskussion, z.B. durch Leserbriefe, Workshops, Einrichtung von Expertenrunden, oder Think Tanks ergeben sollte, die sinnvolle Ansätze für eine *Lernende Organisation Polizei* eröffnen, wäre der erste Schritt in eine richtige und ereignisreiche Zukunft gemacht.

Aachen, im Jahre 2004

Dr. Hans Savelsberg

## Literatur

**Ahlf**, Ernst Heinrich (2001)

Polizeiforschung am Scheideweg. Oder: Hält Deutschland den Anschluss an internationale Entwicklungen? In: Kriminalistik 10/01

**Bull**, Hans Peter

Bericht der Regierungskommission: Zukunft des öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft, Düsseldorf, Januar 2003.

**Fuchs-Heinritz**, Werner/**Lautmann**, Rüdiger/**Rammstedt**, Ottheim/**Wienold**, Hanns (Hrsg.)

Lexikon zur Soziologie, Westdeutscher Verlag, Opladen 1994.

**Luhmann**, Niklas

Soziologische Aufklärung 2, Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft, Westdeutscher Verlag, Opladen, 4. Auflage 1991.

**Müller-Stewens**, Günter und **Pautzke**, Gunnar (1996)

Führungskräfteentwicklung und organisatorisches Lernen.

In: Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Die lernende Organisation - Konzepte für neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden, S. 183 - 205

**Pieler**, Dirk

Neue Wege zur lernenden Organisation. Gabler-Verlag Wiesbaden 2001.

**Rosenstiel**, Lutz von / **Regnet**, Erika / **Domsch**, Michel E. (Hrsg.)

Führung von Mitarbeitern, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999.

**Savelsberg**, Hans (1995)

Polizei 2000 - Desorientierte Neuorganisation oder neuorganisierte Desorientierung ? Eine soziologische Betrachtung der polizeilichen Neuorganisation des Landes NRW. Shaker Verlag, Aachen 1995.

**Schütt**, Peter (2000)

Wissensmanagement.

Falken Gabler Verlag, Niederhausen / Ts. 2000.

**Strassmann**, Burkhard (2002)

Schürfen in der Datenhalde. In Unternehmen bleibt zu viel Wissen ungenutzt. Ein neuer Forschungszweig will Abhilfe schaffen. In: DIE ZEIT, Nr. 4 vom 17. Januar 2002

**VM impulse**, Informationen zur Verwaltungsmodernisierung, August 2001.

**Weick**, Karl E.

Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a.M. 1985.

**Willke**, Helmut (2001)

Systemisches Wissensmanagement. Lucius & Lucius, Stuttgart 2001

## **Die Lernende Organisation Polizei**

### **Eine Aufsatzreihe zum gleichnamigen Thema**

In: KRIMINALISTIK, Heft 10, 2003, Seite 635 bis 639

- **Wissensmanagement - Netzwerk des Wissens**

### **Eine Aufsatzreihe zum gleichnamigen Thema**

In: KRIMINALISTIK, Heft 11, 2003, Seite 703 bis 706

- **Change-Management**

### **Eine Aufsatzreihe zum gleichnamigen Thema**

In: KRIMINALISTIK, Heft 02, 2004, Seite 135 bis 137

- **Culturemanagement**

### **Eine Aufsatzreihe zum gleichnamigen Thema**

In: KRIMINALISTIK, Heft 05, 2004, Seite 357 bis 360