

# Riskante Modernisierung starker Professionskulturen

## Plädoyer für ein kulturkompatibles Veränderungsmanagement in der Polizei

von Jochen Christe-Zeyse

**Einen Teil der öffentlichen Verwaltung durch die Einführung betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente modernisieren zu wollen, stößt vor allem dann auf Schwierigkeiten, wenn diese Veränderungsbemühungen auf eine starke Organisationskultur und damit auch auf eine ausgeprägte professionelle Identität treffen. Solche Organisationskulturen tendieren dazu, sich gegen Managementinterventionen zur Wehr zu setzen, und es ist in der Regel sehr schwer, die Denk- und Verfahrensweisen des Managementparadigmas mit den etablierten und sehr wirkungsmächtigen Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensmustern solcher Professionskulturen in Übereinstimmung zu bringen. Wer glaubt, bei der Verwaltungsreform und bei der Einführung Neuer Steuerungsinstrumente darüber hinweggehen zu können, wird scheitern.**

### Einleitung

Die Modernisierung der deutschen Polizei nach der Philosophie des „Neuen Steuerungsmodells“ steckt in der Krise. Schaut man sich an, wie sich die Protagonisten der Verwaltungsreform Mitte der 90er Jahre ein modernes Management in der Polizei vorgestellt haben, und vergleicht dies mit dem heutigen Ist-Stand, macht sich Ernüchterung breit: Zwar gibt es zweifellos in einigen Behörden recht ambitionierte und professionell organisierte Projekte, die vieles von dem umsetzen bzw. umgesetzt haben, was an Neuen Steuerungsinstrumenten vorhanden ist: Controlling, Budgetierung, Kostenrechnung, Benchmarking, Strategieentwicklung, Qualitäts- und Prozessmanagement, um nur einige zu nen-

nen. Doch kann man in vielen Behörden auch eine deutlich weniger ambitionierte Praxis beobachten, die vielleicht in Teilen mit einigen Steuerungsinstrumenten auch wirklich arbeitet, in Teilen nur so tut, als ob sie damit arbeitet (damit die Aufsichtsbehörde nicht meckert), und in Teilen die entsprechenden Vorgaben von oben schlicht ignoriert, weil es – so die oft gehörte Begründung – „ja doch nichts bringt“.

Und selbst die gut konzipierten und professionell umgesetzten Projekte leiden häufig unter einem entscheidenden Mangel: Sie sind in der großen Mehrheit der Fälle an Personen gebunden, und zwar an ambitionierte und kompetente Führungskräfte, die es geschafft haben, in ihrem Zuständigkeitsbereich mit ihren Mitarbeitern gemeinsam neue Wege zu beschreiten, alte Beamtenroutinen zu überwinden, Strategien zu entwickeln und damit auch wirklich Fortschritte zu erzielen. Doch zeigt ein Blick in die Praxis immer wieder das gleiche Bild: Wenn diese Führungskräfte gehen, bleibt oft wenig übrig. Und wenn ihre Nachfolger eine ganz andere (oder

auch gar keine) Agenda verfolgen, sterben solche Projekte oft einen stillen Tod.

### Fragestellung

Der vorliegende Artikel geht der Frage nach, warum der Versuch der Verwaltungsmodernisierung in der Polizei auf derartige Schwierigkeiten stößt. Die zentrale Variable bei dieser Art von Veränderungsprozess ist die Akzeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die – so die Ausgangsprämisse – in einem bestimmten Typus von Organisation die entscheidende Voraussetzung dafür ist, dass derartige Veränderungen auch tatsächlich die mit ihnen verbundenen Ziele erreichen. Um einen solchen Typus handelt es sich bei Organisationen, in denen zum einen die Qualität des Outputs entscheidend von der Professionalität und dem Engagement der Mitarbeiter abhängt, und in denen man zum anderen auch Mitarbeiter nicht einfach entlassen oder durch Entlassungsdrohungen disziplinieren kann, wenn sie den Veränderungsprozess nicht akzeptieren. Das ist überall dort der Fall, wo eine aufwändig ausgebildete und mit einer starken professionellen Identität ausgestattete Berufsgruppe im öffentlichen Auftrag ihrer Arbeit nachgeht und nur schwer zu ersetzen ist. Beispiele hierfür sind etwa Lehrer, Offiziere, Sozialarbeiter, Krankenhausärzte, Fluglotsen, Sanitäter, Feuerwehrleute oder – wie in unserem Fall – Polizeibeamte.<sup>1</sup>



*Dr. Jochen Christe-Zeyse ist Dozent am Fachbereich Führung, Organisations- und Wirtschaftswissenschaften der Deutschen Hochschule der Polizei.*

<sup>1</sup> Hierbei soll nicht verkannt werden, dass es immer wieder Versuche gibt, die starke Stellung solcher Berufsgruppen zu brechen; man denke nur an die Massenentlassung von Fluglotsen durch den amerikanischen Präsidenten Ronald Reagan im Jahre 1981 oder an die Möglichkeit, die Arbeitsbedingungen etwa für Wissenschaftler oder Klinikärzte sukzessive zu verschlechtern in der Gewissheit, dass für jeden Wissenschaftler oder Arzt, der sich diesen Bedingungen nicht unterwirft, genug Interessierte vor der Tür stehen.

## Die Datenbasis

Die vorliegende Analyse stützt sich im Wesentlichen auf die Erkenntnisse aus einer mittlerweile fast achtjährigen intensiven Beschäftigung mit den Möglichkeiten, eine Organisation wie die Polizei durch die Einführung betriebswirtschaftlicher Managementmethoden zu modernisieren. Die dabei formulierten Hypothesen stammen zum einen aus einer Vielzahl von Diskussionen mit Polizeibeamten des gehobenen und höheren Dienstes auf Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen an der Deutsche Hochschule der Polizei (DHPol, der früheren Polizei-Führungsakademie), zum anderen aus einem Forschungsprojekt, das zum Ziel hat, den Prozess der Verwaltungsmodernisierung in der deutschen Polizei zu untersuchen und herauszubekommen, welche Faktoren erfolgskritisch sind und wo die Gründe für die genannten Schwierigkeiten liegen. In der ersten Phase dieses Forschungsprojekts wurden zusammen mit der Erasmus-Universität Rotterdam und dem aus der Universität Osnabrück hervorgegangenen Institut für wirtschaftspsychologische Forschung und Beratung GmbH (IwFB) knapp einhundert Ratsanwärterinnen und Ratsanwärter an der Polizei-Führungsakademie nach ihren Erfahrungen mit Veränderungsprozessen in der Polizei befragt. Dabei wurde der teilstrukturierte Interviewleitfaden „Change Explorer“ mit insgesamt 49 Fragen zugrunde gelegt, der am IwFB entwickelt worden war (Greif et al. 2002). Die Einzelinterviews wurden auf Band aufgenommen, nach einem detaillierten Schema codiert und mit SPSS quantitativ ausgewertet. Die Einzelinterviews werden darüber hinaus auch noch nach qualitativen Kriterien analysiert – ein Prozess, der allerdings noch nicht abgeschlossen ist (Jacobs et al. 2004 und 2007). Die zweite Phase des Forschungsprojekts wurde ohne externe Beteiligung durchgeführt; dabei wurden in rund 30 Gruppen- und 50 Einzelgesprächen die Veränderungsprozesse in fünf verschiedenen Polizeibehörden untersucht, wobei die Befragten sowohl in den Gruppen- als auch in den Einzelinterviews die Möglichkeit hatten, ihre Wahrnehmung des Veränderungsprozesses sowie ihre Deutungen und Bewertungen in einem vergleichsweise freien Dialog zum Ausdruck zu bringen. Die Einzelgespräche wurden auf Band aufgenommen, abgeschrieben und gemeinsam mit den Notizen, die während und nach den Gesprächen angefertigt wurden, nach den Regeln der qualitativen Sozialforschung ausgewertet.

## Ausgangshypothese

Die Frage, warum der Versuch, den öffentlichen Dienst zu modernisieren, so viel schwerer zu sein scheint als angenommen, wird in der öffentlichen Diskussion, in Medien und Politik oft mit einem Hinweis auf die generelle Veränderungsfeindlichkeit des öffentlichen Sektors beantwortet, was dann fallweise noch ergänzt werden kann durch Verweise auf die starke Lobbykraft der Beamten und/oder eine offenbar dem deutschen Nationalcharakter innewohnende grundsätzliche Abneigung

## **»Wie Angehörige bestimmter Professionen auf Veränderungen in ihrer Organisation reagieren, ist davon abhängig, ob deren Ziele und Philosophie kulturkompatibel sind.«**

gegen Reformen. Auch wenn in diesen Hypothesen ein erklärungskräftiger Kern enthalten sein mag, so befriedigen solche Ansätze doch nur eingeschränkt, denn zum einen kann mit gleichem Recht die These aufgestellt werden, dass die allermeisten Menschen – unabhängig von ihrer Branchenzugehörigkeit oder ihrer Nationalität – Veränderungen in ihren Lebens- und Arbeitsumständen nur dann bereit sind zu akzeptieren, wenn der Leidensdruck einen gewissen Wert überschritten hat, und zum anderen zeigt ein Blick in die neuere deutsche Geschichte, dass gerade auch der öffentliche Dienst in den vergangenen drei Jahrzehnten ein Maß an Veränderungen hat über sich ergehen lassen, das es schwer macht, ihm in Bausch und Bogen eine undifferenzierte und grundsätzliche Veränderungsfeindlichkeit zu attestieren.

Doch wie lässt sich dann erklären, dass einige Veränderungen wenn nicht leicht, so aber doch ohne größere Friktionen über die Bühne zu gehen scheinen (man denke mit Bezug auf die Polizei etwa an die vielfältigen Organisationsveränderungen in den vergangenen Jahren, die Neuorganisation des Bundesgrenzschutzes, aber auch an die Einführung der elektronischen Datenverarbeitung oder an die – zumindest in der Anfangszeit bei vielen Beamten sehr umstrittene – Öffnung der Schutzpolizei für Frauen), während andere Veränderungen auf sehr grundsätzliche und hartnäckige Vorbehalte unter den Organisationsmitglie-

dern stoßen und vor allem wegen dieser Vorbehalte ins Stocken geraten?

Die Hypothese, die im Folgenden belegt werden soll, lautet: Das Maß an Reaktanz, das Angehörige bestimmter Professionskulturen gegenüber Veränderungen in ihrer Organisation zeigen, hängt in erster Linie von der Frage ab, ob die geplante Veränderung, die mit ihr bezweckten Ziele sowie die hinter ihr stehende Philosophie *kulturkompatibel* sind oder nicht. Sind sie das, wird auch eine erhebliche Veränderung, selbst wenn sie sehr stark in die

bisher praktizierte Art der Aufgabenerledigung oder sogar in die individuellen Lebensumstände des Organisationsmitglieds eingreift, irgendwann akzeptiert – nicht gerne vielleicht und zähneknirschend, aber irgendwann dann doch. Doch wenn die Philosophie, die hinter einem Veränderungsprozess steht, mit wesentlichen Kernbeständen der Organisationskultur und der professionellen Identität kollidiert, wehren sich die Organisationsmitglieder mit einer Intensität dagegen, die es eher unwahrscheinlich macht, dass die mit der Veränderung intendierten Ziele erreicht werden.

Doch nach welchen Kriterien bemisst sich das Maß an Kulturkompatibilität eines Veränderungsprozesses in der Polizei? Um diese Frage zu beantworten, ist es erforderlich, sich mit der Argumentation der Organisationsmitglieder auseinander zu setzen und dabei der spezifischen Rationalität auf die Spur zu kommen, die das Wahrnehmen, Denken und Handeln der Menschen im Kontext einer solchen Organisationskultur maßgeblich bestimmt. Diese organisationskulturell geprägten und verfestigten Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensmuster sind so grundlegend und damit konstitutiv für das Funktionieren einer Organisation, dass es gerechtfertigt ist, in diesem Zusammenhang von einem *organisationalen Paradigma* zu sprechen.

## Das Konstrukt des organisationalen Paradigmas

Unter dem Begriff des „organisationalen Paradigmas“ verstehe ich unter (teilweisem) Rückgriff auf den Kuhnschen Paradigmenbegriff eine Konstellation von fest etablierten, allgemein akzeptierten und bewährten Verfahrensweisen, Standards und Regeln, die für ein soziales System – in unserem Fall für die Organisation als Ganzes – prägend ist (Kuhn 2006). Orga-

die professionellen Routinen sowie die Standards für „gute Polizeiarbeit“ definiert und das Verhalten der Beamtinnen und Beamten im täglichen Dienst maßgeblich beeinflusst. Die Verwaltungsmodernisierung im Zuge der Neuen Steuerung kann vor diesem Hintergrund verstanden werden als der Versuch, zusätzlich zu diesen beiden zentralen Paradigmen ein drittes Paradigma zu installieren: das Paradigma eines betriebswirtschaftlich ausgerichteten Managements.

Frage der Effizienz eine zentrale Rolle. Die Instrumente, derer sich das Management bedient, sind hinlänglich bekannt und umfassen alles, was insbesondere für den Unternehmenssektor seit den Zeiten Frederick Winslow Taylors sukzessive entwickelt wurde. Im Mittelpunkt der managerialen Denkweise steht die Orientierung am Erfolg: Wo der im bürokratischen Paradigma befangene Jurist oder Beamte zuerst auf die Rechtslage oder die Zuständigkeiten schaut und wo der professionell denkende Fachmann auf der operativen Ebene vor allem darauf achtet, dass die Arbeit nach den Standards seiner Profession erledigt wird, da orientiert sich der Manager an der Frage, welche Entscheidungen getroffen werden müssen, damit die Organisation bzw. die Organisationseinheit unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Mittel Erfolg hat (Christe-Zeyse 2006c).

***»Oft kann man davon ausgehen, dass eine Organisation eine spezifische und dominante Organisationskultur und damit ein zentrales Paradigma hat, nach dem sie funktioniert.«***

nisationale Paradigmen bilden damit die Grundlage für generalisierte Lösungswege, mit denen die Organisation nach einem einigermaßen einheitlichen Muster auf unterschiedliche Fragestellungen reagieren kann. Jedes organisationale Paradigma verfügt dabei über eine ganz eigene innere Logik, bestehend aus bestimmten Prämissen und daraus abgeleiteten, in sich stimmigen Wenn-Dann-Annahmen. Paradigmen in einem weiteren Sinne lassen sich ja auch bezeichnen als „die Art und Weise, wie wir die Welt sehen“, was bezogen auf die Organisation bedeutet, dass das organisationale Paradigma uns die grundsätzlichen Prämissen benennt, nach denen die Organisation mit Fragestellungen und Problemen umgeht bzw. umgehen sollte.

Oft kann man davon ausgehen, dass eine Organisation eine spezifische und dominante Organisationskultur und damit auch ein zentrales Paradigma hat, nach dem sie funktioniert. Das ist etwa der Fall bei Unternehmen der Privatwirtschaft, die in dieser Beziehung vergleichsweise einfach zu verstehen und zu beschreiben sind.<sup>2</sup> Bei einer Organisation wie der Polizei ist dies anders, denn die Polizei steht wie kaum eine andere Organisation in einem Kraftfeld unterschiedlicher Ansprüche, was sich im gleichzeitigen Vorhandensein zweier nahezu gleich starker Paradigmen ausdrückt: zum einen des stark juristisch und auf die Einhaltung formaler Regeln ausgerichteten Paradigmas der Bürokratie und zum anderen eines spezifisch polizeilichen Professionsparadigmas, welches

Im Folgenden sollen die drei genannten organisationalen Paradigmen mit Bezug auf die Polizei dargestellt werden. Dabei konzentriert sich die Darstellung auf die im Kontext dieser Paradigmen geltenden Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungslogiken, denn diese bestimmen, was in dem jeweiligen Kontext als rationales Verhalten gilt.<sup>3</sup> Wesentlicher Teil der jeweiligen Logik ist der implizite Vertrag des Organisationsmitglieds mit der Organisation, der bestimmt, was die Organisation von ihren Mitgliedern verlangt, der aber auch angibt, was das Organisationsmitglied von der Organisation erwarten kann. Der implizite Vertrag bestimmt damit ganz entscheidend, was von den Organisationsmitgliedern als gerecht oder ungerecht, als fair oder unfair, als angemessen oder unangemessen angesehen wird. Es bedarf kaum einer weiteren Begründung, dass die Akzeptanz eines Veränderungsvorhabens bzw. die Akzeptanz jeglicher Art von Führungsentscheidung entscheidend von der Bewertung der Organisationsmitglieder hinsichtlich der genannten Kriterien von Gerechtigkeit, Fairness und Angemessenheit abhängt.

## Das manageriale Paradigma

Management wird immer wieder beschrieben als „the art of getting things done“ (Simon 1997), ist also handlungsorientiert, aktiv und auf Ergebnisse hin ausgerichtet. Dabei spielt ein angemessenes Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen, d.h. die

## Das bürokratische Paradigma

Das bürokratische Paradigma liegt allen Aktivitäten des öffentlichen Dienstes zugrunde und prägt sowohl die Denk- als auch die Verfahrensweisen der Verwaltung stärker als jedes andere Paradigma (Weber 1972: 551 ff.). Es stellt sicher, dass die Organisation kontrollier- und berechenbar bleibt, dass Regeln befolgt werden, dass Prozesse und Entscheidungen nachvollzogen werden können. Die bürokratische Logik ist bekanntermaßen nicht sehr flexibel und effizient, sie verlangsamt Prozesse eher, dafür ist sie aber berechenbar, stabil, regelgebunden und von den dazu legitimierten Instanzen (Ministerium, Parlament, Rechnungshöfe usw.) grund-

2 Das heißt nicht, dass ein privatwirtschaftliches Unternehmen immer nur nach einem Paradigma – etwa dem managerialen Paradigma – funktioniert. Zweifellos gibt es etwa zwischen den Technikern und den Kaufleuten, zwischen der Marketingabteilung und dem für Forschung und Entwicklung zuständigen Bereich Unterschiede in den vorherrschenden Paradigmen, doch ist in solchen Organisationen in der Regel ein organisationales Paradigma – nämlich das manageriale – das eindeutig dominante.

3 Dass es bei Veränderungsprozessen mitunter auch irrationales Verhalten gibt – hervorgerufen etwa durch Enttäuschungen, Verunsicherung, Ängste oder ähnliche Gefühle – ist nicht zu leugnen. Doch geben die von uns geführten Interviews deutliche Hinweise darauf, dass die Kritik an den Zielen und Methoden der Verwaltungsreform durchaus einen rationalen Kern hat, den kennen sollte, wer sich daran macht, Verwaltungshandeln durch die Einführung neuer Managementmethoden effektiver und effizienter zu machen.

sätzlich kontrollierbar. Das bürokratische Paradigma garantiert, dass die Leitung Einflussmöglichkeiten hat und Führungskräfte führen können. Es begrenzt damit auch die professionelle Eigendynamik der Polizei, kanalisiert sie und verhindert, dass sie sich zum Schaden der Gesellschaft selbstständig.

Die Verhaltenserwartungen an die Organisationsmitglieder sind im Kontext des bürokratischen Paradigmas sehr eindeutig: Es ist das strikte Beachten der vorgegebenen Regeln und Verfahren. Und der zu vermeidende Zustand folgt unmittelbar

zuständigkeits- und verfahrensorientierten Sichtweise ableiten lässt.

Aus dem oben Gesagten folgt auch der implizite Vertrag zwischen Organisationsmitglied und Organisation: Es ist der Grundsatz, dass die Kontrolle des Verhaltens und der Regelbefolgung zwar allgemein akzeptiert wird, die Kontrolle des Erfolgs der individuellen Leistung bzw. der dadurch angestrebten Wirkung jedoch nicht. Anders ausgedrückt: Ein Organisationsmitglied hat dann, wenn es nichts weiter tut als sich an die Vorgaben zu halten, nichts zu befürchten, auch wenn das, was

**»Ein Organisationsmitglied hat dann, wenn es nichts weiter tut als sich an die Vorgaben zu halten, nichts zu befürchten, auch wenn das, was es tut, nicht die von der Leitung intendierte Wirkung zeigt.«**

aus dieser Erwartung: Es ist die Verletzung geltenden Rechts, das Nichtbeachten einer Verfahrensbestimmung, der Ungehorsam gegenüber einer Anweisung. Um sicherzustellen, dass sich auch alle an die entsprechenden Verfahrensbestimmungen halten, müssen die Führungskräfte das Verhalten der Beamtinnen und Beamten immer wieder auf die Einhaltung bestimmter Regeln hin überprüfen, wobei implizit unterstellt wird, dass die Regelmäßigkeit allein bereits ein optimales Ergebnis garantiert. Der letztgenannte Aspekt bedeutet, dass sich der einzelne Beamte, aber auch die Führungskraft im Regelfall nicht den Kopf darüber zerbrechen müssen, ob man das selbe Ergebnis möglicherweise über eine andere Art der Prozessgestaltung oder durch eine andere Strategie mit weniger Aufwand hätte erzielen können. Zwar gilt für alle Beamten der § 7 der jeweiligen Haushaltsordnung, der dem Beamten das Beachten von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zur Pflicht macht, doch obliegt die Überwachung dieser Norm in der Praxis meist den Verwaltungsabteilungen, den Rechnungshöfen und vergleichbaren Instanzen, nicht aber den vollziehenden Bereichen. Diesen Umstand hat sich die Verwaltungsmodernisierung bekanntermaßen besonders ins Visier genommen, da sich das weitgehende Fehlen strategischer und prozesshafter Denkweisen nicht zuletzt auch aus dieser vorwiegend

es tut, nicht die von der Leitung intendierte Wirkung zeigt. Denn für die Frage, ob die vorgegebenen Verfahren die geplante Wirkung erzielen, ist nicht das Organisationsmitglied zuständig, sondern die Leitung bzw. die Politik.<sup>4</sup> Der implizite Vertrag regelt damit auch die Kriterien, nach denen Verantwortung und Schuld zugewiesen werden, und auch dies ist im Kontext des bürokratischen Paradigmas sehr eindeutig: Wer sich über bestehende Regelungen oder Anweisungen hinwegsetzt, tut dies auf eigene Verantwortung, und die Verantwortung für die Regelbefolgung liegt eindeutig beim einzelnen Beamten. Der Unterschied zur erfolgsorientierten Logik des Managements ist offensichtlich: Ob er eine Regel befolgt oder nicht, liegt voll und ganz in der Entscheidung des Individuums, und dafür kann es auch haftbar gemacht werden. Ob es Erfolg hat, mit dem was es tut, hängt demgegenüber von vielen anderen Faktoren ab, die der Einzelne in der Regel nicht vollständig steuern kann. Die Folge ist, dass die Übernahme der Verantwortung für ein regelkonformes Verhalten selbstverständlich akzeptiert wird, die Übernahme der Verantwortung für Ergebnisse und Wirkungen jedoch nicht.

Der Grundsatz, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Erfolge und Misserfolge nur sehr eingeschränkt verantwortlich gemacht werden können, gilt selbstverständlich in der einen oder ande-

ren Form für fast jede komplexe Organisation, die über mehrere Hierarchieebenen verfügt. Deutliche Unterschiede zwischen den Organisationen gibt es jedoch bezüglich der Frage, ab welcher Hierarchiestufe die Verantwortung für konkrete und messbare Ergebnisse beginnt. In Organisationen der privaten Wirtschaft ist dies in der Regel bereits auf der Ebene des mittleren Managements der Fall, in der öffentlichen Verwaltung normalerweise nicht. Konkret: Der Leiter einer Polizeiinspektion, der sich pflichtbewusst an die Vorgaben „von oben“ hält, wird im Kontext der Alltagsorganisation normalerweise auch dann noch keine Schwierigkeiten bekommen, wenn sich in seinem Zuständigkeitsbereich alle wesentlichen Ergebniskennzahlen (etwa die Zahl bestimmter Delikte, die Aufklärungsquote oder die Verkehrsunfallstatistik) verschlechtern. Ja, nach dem bürokratischen Paradigma hätte eine solche Führungskraft bei der Verteilung knapper Ressourcen sogar noch recht gute Argumente, kann sie doch deutlich überzeugender darlegen, dass sie zusätzliches Personal oder zusätzliche Sachmittel braucht, als diejenige Führungskraft, die es geschafft hat, mit den ihr zur Verfügung gestellten Ressourcen die Wirkungskennzahlen zu verbessern.

## Das Professionsparadigma

Die Denk- und Verhaltensweisen von Polizisten im dienstlichen Alltag sind natürlich nur zu einem Teil von der Rationalität des bürokratischen Paradigmas bestimmt. Das liegt in erster Linie an dem Umstand, dass sich die Polizei als Teil der Eingriffsverwaltung in einigen wesentlichen Punkten von der Leistungsverwaltung unterscheidet und damit keine „Bürokratie im engeren Sinne“ ist (etwa vergleichbar mit einem Sozial- oder Standesamt), sondern einen Aufgabenbereich bearbeitet, der sich sowohl aus administrativen als auch aus konkret vollziehenden Tätigkeiten zusammensetzt. Hinzu kommt der Umstand, dass die Angehörigen dieser Berufsgruppe auch einen ganz spezifischen Satz an Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensweisen aufweisen, der Vorstellungen darüber beinhaltet, was es bedeutet, ein guter Polizist zu sein, welche Art der Einstellung und des

<sup>4</sup> Das heißt nicht, dass es in der Polizei nicht auch Aufgabenbereiche gibt, in denen sehr wohl auf den Erfolg geschaut wird. Doch handelt es sich dabei um Bereiche, in denen andere Paradigmen bzw. Logiken gelten.

Verhaltens akzeptabel ist und welche nicht. Determiniert werden diese Vorstellungen und Denkmuster von der spezifischen Organisationskultur der Polizei.

Diese Organisationskultur ist vor allem im angelsächsischen Raum sozialwissenschaftlich inzwischen recht gut beschrieben und erforscht (stellvertretend für viele: Manning/Van Maanen 1978, Reuss-Ianni/Ianni 1983, Reiner 1991, Manning 1997, Chan 2003, Crank 2004), wobei sich die meisten dieser Arbeiten sehr stark auf die Denk- und Verhaltensweisen der uniformierten „street cops“ in den englischsprachigen Ländern konzentrieren. Die Zahl der deutschsprachigen wissenschaftlichen Arbeiten zu den Besonderheiten einer polizeilichen Organisationskultur ist demgegenüber noch sehr begrenzt (vgl. stellvertretend für andere: Behr 2000 und 2006, Reichertz 1991, Christe-Zeyse 2006a).

### Die Denk- und Handlungslogik des Einsatzgeschehens

Das Denken in Einsatzsituationen ist typisch für Organisationen, die mit Sicherheitsaufgaben im weitesten Sinne betraut sind und deren Reputation im Wesentlichen davon abhängt, wie gut sie bei der Bewältigung von Einsatzen agieren. Solche Organisationen sind neben der Polizei vor allem das Militär, der Katastrophenschutz sowie Rettungsdienste und Feuerwehr.

Der Einsatz<sup>5</sup> ist der polizeiliche Ernstfall, und die Erfordernisse der Einsatzbewältigung haben durch ihren paradigmatischen Charakter eine prägende Wirkung auf alle anderen Verrichtungen, die in dieser Organisation anfallen. Die handlungsleitende, verhaltensprägende, mythen- und identitätsstiftende Funktion des Einsatzes kann kaum hoch genug eingeschätzt wer-

– „Wenn’s hart auf hart kommt, ist nicht die Zeit für lange Diskussionen. Da muss einer entscheiden, und die anderen müssen funktionieren, sonst geht’s nicht.“

Da die Einsatzbewältigung einen so zentralen Stellenwert hat, bekommen auch die Faktoren, die für die Fähigkeit zur Einsatzbewältigung kritisch sind, eine besondere Bedeutung in der Organisation. Solche Faktoren sind etwa der Zusammenhalt im Team, Kollegialität, Solidarität, Mut, Opferbereitschaft, Disziplin und ein hohes Maß an Professionalität. Die Aufgabe einer polizeilichen Führungskraft (die nach wie vor mit dem Begriff des „Polizeiführers“ bezeichnet wird) besteht unter anderem darin, dafür zu sorgen, dass diese Faktoren vorhanden sind. Hierbei spielt eine weitere Eigenheit des Polizeiberufs eine wesentliche Rolle, nämlich der sehr spezifische implizite Vertrag zwischen Organisation und Organisationsmitglied, den es in dieser Form vielleicht noch im Militär oder bei der Feuerwehr gibt. Der wesentliche Aspekt in diesem impliziten Vertrag betrifft die – tatsächliche, in vielen Fällen aber auch nur behauptete – Gefährdung des Polizeibeamten bei der Ausübung seines Dienstes. Etwas überspitzt ausgedrückt bringt der Polizeibeamte in den impliziten Vertrag mit seinem Dienstherrn die jederzeitige Bereitschaft ein, für die Sicherheit und Freiheit dieser Gesellschaft sein Leben zu opfern. Für eine solche vertraglich zugesicherte Leistung kann das Organisationsmitglied selbstverständlich auch mehr fordern, als wenn die Leistung nur darin bestünde, jeden Morgen pünktlich am Arbeitsplatz zu erscheinen und das zu tun, was die Stellenbeschreibung erfordert.

Die Forderung an den Dienstherrn besteht zum einen darin, den Organisationsmitgliedern das zur Verfügung zu stellen, was sie zur Ausübung ihres verantwortungsvollen und potenziell lebensgefährlichen Dienstes benötigen, und ihnen die dafür erforderliche politische Unterstützung zu garantieren. Die Forderung besteht darüber hinaus aber auch in dem Anspruch, das eigene Engagement anerkannt zu wissen, sowie in der Sicherheit, dass sich der

## »Etwas überspitzt ausgedrückt, bringt der Polizeibeamte in den impliziten Vertrag mit seinem Dienstherrn die jederzeitige Bereitschaft ein, für die Sicherheit und Freiheit dieser Gesellschaft sein Leben zu opfern.«

Für unsere Fragestellung wesentlich sind die Aspekte, welche die Sichtweise von Polizeibeamten davon prägen, wie gute Polizeiarbeit aussehen sollte und worauf es in der dienstlichen Aufgabenerledigung ankommt. Diese Aspekte werden in der Ausbildung gelernt, in der späteren beruflichen Sozialisation verfestigt und erlangen im Kontext der polizeilichen Organisationskultur einen Grad an Selbstverständlichkeit, der nahezu alle professionellen Verrichtungen so wesentlich prägt, dass er als organisationales Paradigma gleichberechtigt neben dem bürokratischen Paradigma steht.

Im Kontext dieses spezifisch polizeilichen Professionsparadigmas lassen sich zwei dominante Handlungslogiken identifizieren, die das polizeiliche Denken gleichermaßen stark beeinflussen: Die eine Handlungslogik orientiert sich an der Denkfigur des Einsatzes, die andere bezieht sich auf die spezifischen Bedingungen der polizeilichen Sachbearbeitung.

den: Im Einsatz zeigt sich, wer ein guter Polizist ist und wer nicht, im Einsatz sieht sich der Polizeibeamte Aufgaben gegenüber, die nur von einem Polizisten bewältigt werden dürfen bzw. bewältigt werden können. Nirgendwo sonst ist der Polizist stärker Polizist als im Einsatz, und nirgendwo sonst wird in gleicher Weise deutlich, worauf es im Polizeiberuf ankommt. Und so sind wesentliche Bestandteile der spezifisch polizeilichen Organisationskultur in erster Linie einsatzbezogene Werte, Eigenschaften und Verhaltensmuster.

Diese organisationskulturellen Aspekte lassen sich am besten in Sätzen ausdrücken, die mit großer Wahrscheinlichkeit von jedem Polizeibeamten vorbehaltlos bejaht würden. Solche Sätze sind etwa:

- „In der Polizei muss man sich auf den Kollegen verlassen können, denn im Ernstfall hängt das eigene Leben davon ab.“
- „Teams müssen funktionieren. Das bedeutet, dass sich der Einzelne dem Team unterordnen muss.“
- „Wenn man gebraucht wird, muss man da sein.“

5 Unter „Einsatz“ verstehe ich dabei die ganze Bandbreite, die im Rahmen der polizeilichen Aufgabenerfüllung anfallen kann: von der Aufnahme eines Verkehrsunfalls, der Schlichtung einer Familienstreitigkeit, der Razzia im Rotlichtmilieu oder der Verhaftung eines Straftäters bis hin zu den großen Ereignissen wie Geiselnahmen, Großdemonstrationen, Fußball-Länderspielen oder Castor-Transporten.

Dienstherr dann, wenn etwas schief geht, vor seine Beamten stellt – vorausgesetzt, es handelt sich um etwas, „was jedem passieren kann“. Dieser Aspekt ist eng verknüpft mit dem Anspruch, Handlungsspielräume eingeräumt zu bekommen, die den einzelnen Beamten in die Lage versetzen, die jeweilige Situation auf der Basis seiner Lagebeurteilung und seiner professionellen Erfahrung selbstständig bewältigen zu können. Gefordert ist damit auch ein erheblicher Vertrauensvorschuss auf Seiten des Dienstherrn, von dem erwartet wird, dass er seinen Beamten grundsätzlich einmal zutraut, ihre Arbeit sorgfältig und

für die erfolgreiche Einsatzbewältigung am meisten ankommt: bei den sog. „weichen“ Faktoren, die den Gruppenzusammenhalt, das Engagement und die polizeiliche Identität gewährleisten.

#### **Die Denk- und Handlungslogik der polizeilichen Sachbearbeitung**

Doch selbstverständlich besteht der Polizeiberuf nicht nur aus Einsätzen. Vielmehr spielt sich vieles am Schreibtisch oder in geschlossenen Räumen ab. Es werden Anzeigen aufgenommen und bearbeitet, Ermittlungen geführt und Spuren gesichert,

rechtfertigen können muss, doch sind die Möglichkeiten des Mikro-Managements von Einzelfällen sowohl auf Seiten der Führungskraft als auch auf Seiten der Staatsanwaltschaft schon allein aus arbeitsökonomischen Gründen recht begrenzt. Die erfolgsentscheidende Variable ist somit die Kompetenz und die Motivation des einzelnen Beamten, was typischerweise gekoppelt ist mit dem starken Bewusstsein, dass man schon „gelernter Polizist“ sein muss, um die entsprechende Aufgabe gut zu bewältigen und um einschätzen zu können, was bei der Bearbeitung des jeweiligen Falles erforderlich ist und was nicht.

Ein wesentlicher Aspekt in diesem Zusammenhang ist somit die im Hinblick auf Steuerungseingriffe der Leitung sehr weitgehende Intransparenz der Aufgabenerledigung, was sich in der weit verbreiteten Ansicht ausdrückt, dass jeder Fall letztlich einzigartig sei, dass gute Arbeitsergebnisse ausschließlich das Produkt der Professionalität auf der operativen Ebene seien, und dass es aussichtslos sei, in diesem Bereich Qualität durch Managementinterventionen herstellen zu wollen. Nach dieser Ansicht kann Führung mit Bezug auf die spezifischen Erfordernisse einer professionellen Aufgabenerledigung kaum über Kennzahlen, Controllingberichte oder andere Managementinstrumente funktionieren, sondern nur durch die Rekrutierung kompetenten und motivierten Personals, durch das Einräumen der für die optimale Aufgabenerledigung erforderlichen Freiräume sowie gegebenenfalls durch motivierendes, förderndes und auf die Optimierung der Rahmenbedingungen ausgerichtetes Führungsverhalten. Dabei reagieren die Beamten oft sehr allergisch auf Versuche, die Effektivität und Effizienz einer Organisationseinheit mit dem Hinweis auf aggregierte Daten zu erhöhen, wie dies für ein Controlling typisch ist. Versuche, die Vielfalt der Einzelfälle in standardisierte Zahlenwerke zu fassen und die Beamten über Zielvereinbarungen und Kennzahlen zu managen, wären dem Risiko ausgesetzt, dass die Sachbearbeitung über kurz oder lang umschalten würde auf das Liefern der gewünschten Zahlen, und damit Kriterien wie die Einhaltung professioneller Standards, das Sich-Verlassen auf die polizeiliche Intuition und das persönliche Engagement an Bedeutung verlore.

### **»Versuche, die Vielfalt der Einzelfälle in standardisierte Zahlenwerke zu fassen und die Beamten über Kennzahlen zu managen, könnten dazu führen, dass die Sachbearbeitung umschaltet auf das Liefern der gewünschten Zahlen.«**

professionell zu verrichten, und dass er sie solange, wie nichts Offensichtliches schief läuft, auch weitgehend in Ruhe lässt.

Die zentrale Bedeutung des Einsatzes für die polizeiliche Identität und damit verbunden auch die zentrale Bedeutung aller Faktoren, die für das Funktionieren im Einsatz erforderlich sind, kollidiert nun mit dem Anspruch eines betriebswirtschaftlich ausgerichteten Managements, den polizeilichen Alltag transparenter und „rationaler“ zu gestalten, die Art und Weise der Dienstausbübung und die damit intendierten Wirkungen durch Kennzahlen messbar zu machen und damit schließlich den gesamten Betrieb den Kategorien von Effektivität und Effizienz zu unterwerfen. Damit eng verknüpft ist ein gerade auch bei vielen Polizeibeamten häufig anzutreffendes und in der Regel nicht positiv konnotiertes Bild des „typischen Managers“, der sich um die spezifischen Erfordernisse der Einsatzbewältigung wenig kümmert und stattdessen auf Zahlen, Daten und Fakten schaut, auf die er seine Entscheidungen gründet. Ein Polizeiführer, der sich allzu offensichtlich als Manager geriert und dabei die organisationskulturell relevanten Aspekte polizeilicher Identität missachtet, läuft jedoch Gefahr, bei seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gerade dort an Akzeptanz einzubüßen, worauf es

Zeugen und Beschuldigte vernommen und dergleichen mehr. Bei diesen Tätigkeiten gilt offensichtlich eine andere Logik als bei der Einsatzbewältigung; ich nenne sie die Sachbearbeiterlogik. Darunter verstehe ich die Denk- und Verhaltensweisen, die bei der Bearbeitung konkreter Fälle wirksam sind – wobei es unerheblich ist, ob es sich um die Aufklärung eines komplexen Deliktes handelt oder um das Bearbeiten einer vergleichsweise einfachen Angelegenheit.

Erwünschtes Verhalten ist nach dieser Logik in erster Linie das Beachten der expliziten und impliziten professionellen Standards, zu denen vor allem auch die Kompetenz gehört, operative Entscheidungen weitgehend selbstständig zu treffen. Unter operativen Entscheidungen sind im Kontext der Sachbearbeiterlogik alle die Entscheidungen zu verstehen, die bei der konkreten Fallbearbeitung getroffen werden müssen, etwa mit Bezug auf die Frage, ob und, wenn ja, wie ein Zeuge vernommen wird, welche Spuren relevant sind und welche nicht, ob es einen weiteren Ermittlungsansatz gibt oder nicht usw. Natürlich ist der Polizeibeamte in solchen Fragen niemals völlig autark, denn immerhin hat er noch einen Vorgesetzten oder gegebenenfalls die Staatsanwaltschaft, denen gegenüber er sich im Zweifel auch

## Chancen eines kulturkompatiblen Veränderungsmanagements

Wer eine Organisation wie die Polizei verändern will, ist gut beraten, sich mit der Frage zu beschäftigen, welche Bestandteile der Organisationskultur elementarer Bestandteil der professionellen Identität sind und welche nicht.

Wenn eine neue Handlungslogik (wie in unserem Fall die manageriale Logik) Einzug in eine Organisation hält, werden notwendigerweise Einstellungen, Anreize, Vorstellungen von unerwünschten Zuständen und von Gerechtigkeit modifiziert. Die neue Logik muss sich erst etablieren, d.h. ihren Platz finden zwischen den bereits etablierten Logiken. Das führt fast zwangsläufig dazu, dass Vorstellungen von gut und schlecht, richtig und falsch usw. nicht mehr eindeutig sind, sich vielleicht sogar widersprechen: Was etwa im Kontext der einen Logik notwendig und sinnvoll ist, muss dies im Kontext der anderen Logik nicht zwangsläufig auch sein.

Kritisch und potenziell riskant wird das Einführen einer neuen Logik dann, wenn nicht deutlich wird, welche Defizite welcher Logik sie denn eigentlich beheben soll. So haben unsere Interviews ergeben, dass die Notwendigkeit, betriebswirtschaftliche Managementinstrumente einzuführen, von der Leitungsebene zwar meist mit den Defiziten des bürokratischen Paradigmas (Mängel von Inputorientierung und „additivem Ressourcenmanagement“, „organisierte Unverantwortlichkeit“ usw.) begründet wurde, die Organisationsmitglieder solche Veränderungen aber oft als gegen das Professionsparadigma gerichtet wahrgenommen haben. Konkret äußert sich das etwa in der Wahrnehmung, bei der Einführung von Zielvereinbarungen, Controlling und Kostenrechnung gehe es „in Wahrheit“ darum, den Arbeitsdruck zu erhöhen, die Mitarbeiter stärker zu kontrollieren und letztendlich den Nachweis zu erbringen, dass die gleiche Arbeit auch mit weniger Mitarbeitern geleistet werden könne.

Wird aber mit der Einführung betriebswirtschaftlicher Managementinstrumente das professionelle Selbstverständnis auf derartige Weise berührt, geht es plötzlich um erheblich mehr als nur um neue Steuerungsinstrumente. Denn dann geht es um das, was nach Ansicht der Organisationsmitglieder die eigene professionelle Identität ausmacht, und dann wehrt sich auch der Teil der Organisationsmitglieder, den man

eigentlich gewinnen sollte: die intrinsisch motivierten, engagierten und mit einem hohen professionellen Ethos ausgestatteten Beamten, die unter anderen Umständen durchaus offen wären für Möglichkeiten, die Effektivität und Effizienz der polizeilichen Arbeit zu verbessern, die sich aber – mit durchaus nachvollziehbaren Argumenten – dagegen wehren, von bürokratischen Instanzen neue Managementmodelle aufgezwungen zu bekommen, deren Nutzen häufig zweifelhaft erscheint.

Das heißt nicht, dass vor dem Hintergrund einer derartigen Stabilität organisationskultureller Aspekte jegliche Intervention mit dem Ziel, die herkömmlichen Formen der Steuerung und Führung zu modernisieren, von vornherein zum Scheitern verurteilt wäre. Ein solcher Schluss wäre nicht nur völlig überzogen,

**»Nur wenn man sich der organisationskulturell verankerten Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster bewusst ist und seine Veränderungsbemühungen daran ausrichtet, sind Modernisierungsprozesse von Dauer.«**

sondern schlicht falsch, denn so veränderungsresistent, wie der öffentliche Dienst von manchen Privatisierungsideologen dargestellt wird, ist er nicht – und die Polizei vielleicht noch am allerwenigsten. Die Polizei ist ja – wie dargestellt wurde – nicht nur Verwaltung im engeren Sinne, sondern durchaus auch ergebnisorientierte Organisation mit einem klaren Auftrag und organisationskulturell klar verankerten Kriterien für den Erfolg ihrer Arbeit: Das Ausmaß an öffentlicher Sicherheit lässt sich durchaus messen, und ein gerichts-fest überführter Straftäter, ein nach den Regeln der Profession aufgenommener Verkehrsunfall, ein geschlichteter Streit oder ein ohne Zwischenfälle abgelaufenes Großereignis sind sehr konkrete und auch für den Außenstehenden nachvollziehbare Erfolge gut organisierter und professionell ausgeführter Polizeiarbeit. Auch würde man der Professionalität der meisten Polizeibeamten nicht gerecht, wenn man ihnen unterstellte, dass sie sich gegen jeden Versuch wehrten, die Polizeiarbeit wirksamer und den Ressourceneinsatz wirtschaftlicher zu machen. Doch derartige Versuche müssen sich im Rahmen dessen bewegen,

was für die Mehrheit der Polizeibeamten organisationskulturell noch akzeptabel ist. Das organisationskulturell Akzeptable ist sicherlich kein in Stein gemeißeltes Fixum, sondern unterliegt genauso den Modifikationen kollektiver Wahrnehmungs- und Denkprozesse wie wir dies etwa bei der Beschäftigung weiblicher Beamter in der Schutzpolizei oder bei dem schrittweisen Übergang von einer sich obrigkeitsstaatlich verstehenden und autoritär geführten Polizei zu einer bürgernahen und kooperativ geführten Polizei beobachten konnten.

Solche Prozesse aber brauchen Zeit, und die einzelnen Schritte werden von den Organisationsmitgliedern sehr genau beobachtet. Die Kriterien, nach denen das Beobachtete bewertet wird, sind ebenfalls organisationskulturell geprägt und sehr pragmatisch: Wenn es der Wirksamkeit der

polizeilichen Aufgabenerledigung dient, wird es akzeptiert – wenn nicht, dann nicht. Das heißt andersherum ausgedrückt: Die vom managerialen Paradigma angestrebten Verbesserungen der Effektivität und Effizienz polizeilicher Aufgabenerledigung wären im Kontext des Professionsparadigmas durchaus akzeptanzfähig – vorausgesetzt, sie haben das Ziel, die Ergebnisse der Polizeiarbeit zu verbessern.

Damit sind Veränderungen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dann akzeptanzfähig, wenn

- klar ist, wie das polizeiliche Problem heißt, das durch die Veränderung gelöst werden soll
- der Nutzen der Veränderung erkennbar ist und klar kommuniziert werden kann
- die hinter dem Veränderungsprozess stehende Philosophie kompatibel ist mit den Wahrnehmungs-, Denk und Handlungsmustern der Polizeibeamten und auf deren Problemdefinition aufbaut.

Gefordert wird also nichts weniger als eine grundlegende Abkehr von der bisher praktizierten Form der Verwaltungsmodernisierung in der Polizei, die neue Managementmethoden bevorzugt im Kontext

des bürokratischen Paradigmas, das heißt mit bürokratischen Mitteln, in bürokratischer Sprache und mit bürokratischen Kontrollmethoden eingeführt und dabei die spezifische Rationalität des professionellen Paradigmas ignoriert hat. Doch nur wer sich der organisationskulturell verankerten Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster bewusst ist und seine Veränderungsbemühungen daran ausrichtet, kann Modernisierungsprozesse so initiieren und durchhalten, dass sie von Dauer sind. Alles andere bleibt Stückwerk, Strohfeuer – gut gemeint vielleicht, doch an Personen gebunden und flüchtig. Denn dauerhaft bleibt nur, was einen Anker findet in der Denk- und Erfahrungswelt der Organisationsmitglieder und damit zum Bestandteil der Organisationskultur oder – anders ausgedrückt – zur Selbstverständlichkeit wird.

#### Literatur

Barthel, Christian/Jochen Christe-Zeyse, Dirk Heidemann (2006): Professionelle Führung in der Polizei. Jenseits des Führungsmythos und technokratischer Managementansätze, Frankfurt.

Behr, Rafael (2000): Cop Culture – Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei, Opladen.

Behr, Rafael (2006): Polizeikultur. Routinen – Rituale – Reflexionen. Bausteine zu einer Theorie der Praxis der Polizei. Wiesbaden.

Chan, Janet B. L. (2003): Fair Cop: Learning The Art of Policing. Toronto u.a.

Christe-Zeyse, Jochen (2003): Controlling in bürokratischen Organisationen – ein „unmögliches Projekt“?, in: *die neue polizei*, 01/2003, S. 15-19.

Christe-Zeyse, Jochen (Hrsg.) (2005): Modernes Management in der deutschen Polizei. Erfahrungsberichte aus der Praxis. Frankfurt/Main.

Christe-Zeyse, Jochen (2006a) (Hrsg.): Die Polizei zwischen Stabilität und Veränderung – Ansichten einer Organisation im Wandel. Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt/M. 2006.

Christe-Zeyse, Jochen (2006b): Neue Steuerung in der Krise? Ein Forschungsbeitrag zur Evaluation erfolgskritischer Faktoren in Reformprojekten der Polizei. In: Hoffmann (2006), S. 33-54.

Christe-Zeyse, Jochen (2006c): Polizei und Management – Beobachtungen zu einem konfliktträchtigen Verhältnis. In: Barthel et al., S. 195-278.

Christe-Zeyse, Jochen (2007): Von Profis, Bürokraten und Managern. Überlegungen zu einer Theorie innerorganisatorischen Widerstandsverhaltens in der Polizei. In: Ohlemacher et al., S. 175-202.

Crank, John P. (2004): Understanding Police Culture. 2<sup>nd</sup> ed., o.O. (Anderson Publ. Co.),

Greif, Siegfried/Bernd Runde, Ilka Seeberg (2002): Prozess- und Ergebnisevaluation bei Veränderungen mit dem Change Explorer. Kurzdarstellung und Interviewleitfaden. Osnabrück.

Hoffmann, Rainer (Hrsg.) (2006): Empirische Polizeiforschung VII: „Evaluation in der Polizei“. Frankfurt/Main.

Jacobs, Gabriele/Bernd Runde, Ilka Seeberg, Jochen Christe-Zeyse, Christian Barthel (2004): Ziel erreichen ist nicht gut genug - Worin unterscheiden sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Projekten? Ein Forschungsbericht“. in: *Polizei & Wissenschaft* 2/2004, S. 34-54.

Jacobs, Gabriele/Anne Keegan/Jochen Christe-Zeyse (2007): Eine Organisation begegnet sich selbst – Über die ungeplanten Folgen geplanter Veränderungen. In: Ohlemacher et al., S. 203-222.

Jacobsen, Astrid (2001): Die gesellschaftliche Wirklichkeit der Polizei. Eine empirische Untersuchung zur Rationalität polizeilichen Handelns. Diss., Universität Bielefeld, im Internet abrufbar unter: <http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/volltexte/2005/716/> (rev. 11.10.06).

Kuhn, Thomas E. (2006): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. 19. Aufl., Frankfurt/Main.

Lange, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2003): Die Polizei in der Gesellschaft – zur Soziologie der Inneren Sicherheit. Opladen.

Lange, Hans-Jürgen/Schenck, Jean Claude (2004): Polizei im kooperativen Staat. Verwaltungsreform und Neue Steuerung in der Sicherheitsverwaltung. Wiesbaden.

Manning, Peter K. (1997): Police Work. The Social Organization of Policing. 2<sup>nd</sup> ed., Prospect Heights.

Manning, Peter K./Van Maanen, John (eds.) (1978): Policing: A View From the Street. Santa Monica, CA.

Newburn, Tim (2003): Handbook of Policing. Cullompton, Devon.

Ohlemacher, Thomas/Werner, Jochen/Thomas/Mensching, Anja (Hrsg.) (2007): Empirische Polizeiforschung VIII: Polizei im Wandel? Organisationskultur(en) und Organisationsreform in der Polizei. Frankfurt/Main.

Reichertz, Jo (1991): Aufklärungsarbeit. Kriminalpolizisten und Feldforscher bei der Arbeit. Stuttgart.

Reichertz, Jo (2003): Empirisch-wissenschaftliche Polizeiforschung in Deutschland. In: Lange 2003, S. 413-426.

Reichertz, Jo und Norbert Schröer (Hrsg.) (2003): Hermeneutische Polizeiforschung. Studien zur Inneren Sicherheit Bd. 5. Opladen.

Reiner, Robert (1991): Chief Constables: Bobbies, Bosses, or Bureaucrats?. Oxford.

Reuss-Ianni, Elizabeth/Francis A. Ianni (1983): Street Cops and Management Cops: The Two Cultures of Policing. In: Punch, Maurice (ed.): Control in The Police Organization. Cambridge, S. 251-274.

Simon, Herbert A. (1997): Administrative behavior: A study of decision making processes in administrative organizations. 4<sup>th</sup> ed., New York.

Weber, Max (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Aufl., Tübingen.

#### European Public Sector Award (EPSA)



In der Tradition des Speyerer Qualitätswettbewerbs wird in diesem Jahr erstmals der European Public Sector Award (EPSA) von der Bertelsmann

Stiftung, der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer und der European Group of Public Administration (EGPA) ausgelobt.

Ziel des neuen European Public Sector Awards (EPSA) ist es, europäische Verwaltungen zu motivieren, von guten Beispielen zu lernen und ihre Strukturen und Methoden grundlegend zu modernisieren.

Der Preis wird in drei Kategorien vergeben:

In der *Kategorie „Gemeinsam Handeln“* werden Verwaltungen ausgezeichnet, denen die nachhaltige Beteiligung von Bürgern gelungen ist. Um die messbare Steigerung von Effizienz und Effektivität geht es in der *Kategorie „Mehrwert schaffen mit knappen Mitteln“*. In der *Kategorie „Den Wandel steuern“* werden Lösungen prämiert, wie den Herausforderungen der Demografie am besten begegnet werden kann.

Von Mitte April bis Mitte Juli 2007 können Bewerbungen eingereicht werden. Die Projekte werden von August bis Oktober dieses Jahres auf europäischer Ebene begutachtet und von der Jury besucht. Der European Public Sector Award wird am 12. November 2007 in Luzern (Schweiz) verliehen, alle Finalisten bekommen ein EPSA-Zertifikat.

Bewerben können sich alle europäischen Institutionen der öffentlichen Verwaltung auf Bundes-, Landes-, Regional- und Kommunalebene sowie alle Unternehmen des Öffentlichen Sektors und Public Private Partnerships. Einsendeschluss für Bewerbungen ist am 15. Juli 2007.

Weitere Informationen und der Aufruf zur Teilnahme:

- <http://www.iiasi.be/egpa/agawards/ag-pubsect.htm>
- <http://www.hfv-speyer.de/HILL/Qualit%C3%A4tswettbewerb/Wettbewerb.htm>
- <http://www.eps-award.eu/>