

.SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis



Gamsjäger, Thomas (2013):

Von der Strategie zur Realisierung. Wie sich Polizeiorganisationen entwickeln und welche Rolle Kompetenzen dabei spielen

SIAK-Journal – Zeitschrift für
Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis
(4), 16-31.

doi: 10.7396/2013_4_B

Um auf diesen Artikel als Quelle zu verweisen, verwenden Sie bitte folgende Angaben:

Gamsjäger, Thomas (2013). Von der Strategie zur Realisierung. Wie sich Polizeiorganisationen entwickeln und welche Rolle Kompetenzen dabei spielen, SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (4), 16-31, Online: http://dx.doi.org/10.7396/2013_4_B.

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag NWV, 2013

Hinweis: Die gedruckte Ausgabe des Artikels ist in der Print-Version des SIAK-Journals im Verlag NWV (<http://nwv.at>) erschienen.

Online publiziert: 3/2014

Von der Strategie zur Realisierung

Wie sich Polizeiorganisationen entwickeln und welche Rolle Kompetenzen dabei spielen



THOMAS GAMSJÄGER,
Mitarbeiter der Sicherheitsakademie im Bereich Kompetenzentwicklung.

Polizeiorganisationen entwickeln sich fortwährend. Vieles davon erfolgt unbewusst und weitgehend ungesteuert. Doch in zunehmendem Maße werden Veränderungen bewusst in Angriff genommen. Meist sind es aktuelle, organisationale Schwierigkeiten, die zu neuen Wegen schreiten lassen. Nicht selten steht die Entwicklung einer staatlichen Organisation aber auch im engen Zusammenhang einer gesamtgesellschaftlichen Transformation. Ausgehend von einer mehr oder weniger abstrakten Vorstellung, wie eine zeitgemäße Polizei aussehen könnte, beschäftigt sich der folgende Beitrag mit den Fragen, wie groß der Einfluss gesellschaftlichen Wandels auf die Polizei ist, wie sich Organisationen entwickeln und welchen Beitrag die Entwicklung von Kompetenzen leisten können, um neue Organisationsstrategien erfolgreich umzusetzen.

DIE DIVERSITÄT MODERNER POLIZEIARBEIT

Die berufliche Aufgabenerfüllung von Polizistinnen und Polizisten verlangt ein Interagieren mit unterschiedlichsten Gesellschaftsschichten aller Entwicklungsstufen und Bildungsschichten, in allen erdenklichen emotionalen Konstellationen und unter verschiedensten situativen Rahmenbedingungen. Die Rolle und Funktion der Polizei ist breit angelegt: von der kommunikativen Ansprechpartnerin für viele Lebenslagen bis hin zur strategischen Planung anspruchsvoller sicherheitsdienstlicher Einsätze. Vom gewissenhaften Verwalten sicherheitsrelevanter Fakten bis zu sekundenschnellen Abwägungen, die selbst über Leben und Tod entscheiden können. Diese Aufzählung könnte fast endlos fortgesetzt werden.

Die Polizei wird zweifelsohne von ihrer zukünftigen Entwicklung stark geprägt

werden. Eine lineare Fortsetzung der bisherigen Entwicklungsschritte erscheint eher fraglich. Die Verschiebung und Zuweisung von Verantwortlichkeiten auf supranationaler Ebene, das Auftauchen neuer Sicherheitsbedrohungen bei gleichzeitigem Rückgang traditioneller Kriminalitätsformen und ein zunehmender Erfolgsdruck bei zeitgleicher Ressourceneinsparung stellen hohe Anforderungen an die Sicherheitsdienstleister. Gesetzestreue und unbiegsame Loyalität gegenüber der Staatsführung sind längst nicht mehr die einzigen Erwartungen, die an die Hüter von Recht und Ordnung gestellt werden. Die Handlungserwartung an die Polizei wird schon heute breiter ausgelegt, als es in der Vergangenheit geschah. Leistung und Wirkung sind Schlagworte, die mehr und mehr in die Managementetagen der Sicherheitsverantwortlichen Einzug genommen haben.

Während die Polizei vor nur wenigen Jahrzehnten noch einer vergleichsweise undurchlässigen, isolierten und autoritären Staatsgewalt gleichkam, sind die Augen und Ohren zu Beginn des dritten Jahrtausends fokussiert auf das Tun (und Nicht-tun) staatlicher Gewalten. Polizeikritik ist aus der Medienberichterstattung nicht mehr wegzudenken – sie wurde gegenwärtig und legitim. Rechtsstaatlich, transparent, menschenrechtskonform und korruptionsfrei soll sie jedenfalls sein, die moderne Polizei. Democratic Policing, Community Policing und Value Based Policing sind die Schlagworte im nationalen und internationalen Diskurs in der Frage um zeitgemäße Polizeiarbeit. Ausdiskutiert sind diese Themen wohl noch lange nicht, doch eines scheint sich abzuzeichnen: Polizeilicher Erfolg wird zunehmend über qualitative Maßstäbe (allen voran das Vertrauen der Bevölkerung in die Sicherheit) zu definieren sein und das wird auch künftig wachsende Ansprüche an das Leistungsportfolio stellen.

Die Polizei bewegt sich zudem ständig zwischen dem Raum der Gewalt und dem Raum des Friedens. Zwischen Verbrechensbekämpfung („Crime Fighting“) und dem Schutz des inneren Friedens („Peace Keeping“), zwischen Machtrepräsentanz und Dienstleister, zwischen Eingreifer in die Menschenrechte und Beschützer derselben, zwischen Entscheider und Berater, zwischen Autorität und Freund und – metaphorisch dargestellt – zwischen hart und weich bzw. männlich und weiblich.

Das Anforderungsprofil an eine moderne Polizei gewinnt also zunehmend an Breite und Tiefe. Gerade deshalb braucht es orientierungsgebende Maximen als Fixsterne. Professionelle Polizeiarbeit der Zukunft wird zutiefst menschenrechtlich begründet sein müssen, um mit Hilfe der Grund- und Freiheitsrechte die scheinbaren Gegensätze zwischen Machtmonopol (zur

Wahrung der Sicherheit und Ordnung und Menschlichkeit (zur Wahrung des sozialen Friedens) vereinigend zu überspannen. Ein solcher strategischer Ansatz umfasst das Beherrschen dieser vermeintlich grundverschiedenen Ansprüche auf eine Weise, dass sich der Staat und die Polizei die Verwirklichung der Menschenrechte und die Wahrung der Menschenwürde als Dreh- und Angelpunkt des Denkens und Handelns vergeistigen. Genau darüber wird sich die Professionalität der Polizei in einem modernen demokratischen Staat definieren müssen. Der Weg dorthin erfolgt zweistufig: Zunächst wird man lernen müssen, die Existenz der Spannungsfelder bedingungslos zu akzeptieren. Im zweiten Schritt gilt es, die Arbeit innerhalb dieser Spannungsfelder zu kultivieren.

Dies alles stellt hohe Ansprüche an jene Menschen, die mit diesen Aufgaben betraut sind, vor allem deshalb, weil sich der berufliche Alltag von Polizeibediensteten durch das Merkmal der Unvorhersehbarkeit von anderen Berufsbildern unterscheidet. Es wird wohl nur wenige Berufe geben, bei denen die Erfüllung solch komplexer und dynamischer Anforderungen an kognitive (fachlich-methodische), motivationale und ethische (personale), willensabhängige (aktivitäts- und umsetzungsorientierte) und soziale (sozial-kommunikative) Komponenten gebunden ist, wie es bei Professionen der Fall ist, in denen man direkt mit und am Menschen arbeitet.

DIE RASANZ GESELLSCHAFTLICHER VERÄNDERUNGEN

Neben einem anspruchsvollen Leistungsportfolio der Polizei stellt sich den Akteuren der Zukunft noch eine andere Herausforderung. Global betrachtet begibt sich die Menschheit in eine Zukunft, die einen immer schneller werdenden sozialen, wirtschaftlichen, kulturellen Wandel erwarten lässt. Je komplexer und dyna-

mischer sich diese Entwicklungen gestalten, desto unsicherer werden alle Voraussagen. Ungewissheit und rasante wie gleichermaßen einschneidende Veränderungen stellen neue Anforderungen an das Leistungsvermögen der Menschen, Teams und Organisationen der öffentlichen Sicherheitsverwaltung.

Diese tendenziell schwer vorhersehbaren Entwicklungen gehen einher mit Auswirkungen der Globalisierung, rasanter Technologisierung, neuen Dimensionen der Mobilität und Migration sowie einem unaufhaltsamen demografischen Wandel. Gerade letzterer mag zwar berechenbarer sein, wird aber deshalb nicht weniger zu einer der großen Herausforderungen für die Zukunft in der Sicherheitsverwaltung.

Tiefgreifende Veränderungen (ganz gleich ob leicht oder schwer vorhersehbar) stellen immer auch neue und hohe Anforderungen an die davon betroffenen Menschen. Die Frage, wie es der staatlichen Sicherheitsverwaltung gelingen wird, in eine offene, komplexe und dynamische Zukunft hineinzuarbeiten, wird nicht alleine über die Qualität politischer und organisatorischer Strategien zu beantworten sein, sondern insbesondere auch, wie „fit“ die Akteure sein werden, um diese künftigen Herausforderungen mitzutragen und möglichst selbstorganisiert zu bewältigen. Im Lichte dieser Zukunftsoffenheit stellen sich auch neue Anforderungen an eine gelungene Polizeiarbeit, die sich an einer Reihe von veränderten Umwelteinflüssen orientieren muss. Die Herleitung eines adäquaten Selbstverständnisses einer modernen Polizei über ein historisch gewachsenes (und auch gefestigtes) Berufsbild und der Übergang zu einem zukunfts-tauglichen Polizeikonzept alleine berücksichtigt aber noch nicht jene Einflüsse, die von „außen“ auf die Sicherheitsarchitektur einwirken.

POLIZEIARBEIT IM WANDEL DER ZEIT

Der aufmerksame Blick auch (oder gerade) abseits der Mainstream-Medien lässt erkennen, was Zukunftsforscher schon seit langem als Ergebnis ihrer empirischen Arbeit festhalten: Die Menschen der Industriestaaten befinden sich inmitten eines gesellschaftlichen Wandels.¹ Dem Staat und seinen funktionalen Armen werden sich künftig gleichermaßen neue wie auch fordernde Aufgaben stellen. Ob wir uns künftig nun eine Dienstleistungsgesellschaft, Wissensgesellschaft, Risikogesellschaft oder eine Komplexitätsgesellschaft nennen werden, erscheint an dieser Stelle nicht bedeutsam. Dass wir uns indes – trotz Gegenwehr – wohl eher früher als später von den Paradigmen einer von Profit und Wachstum geprägten „Monokultur“ lösen werden müssen, um in eine weiterführende Stufe unserer menschlichen und gesellschaftlichen Entwicklung aufbrechen zu können, bestreiten nur mehr wenige.

Krisen, wie wir sie soeben in Europa miterleben, sind die „Geburtswehen einer neuen Gesellschaftsordnung“². Was wir heute als Banken-, Wirtschafts- oder Eurokrise zu sehen bekommen, wird à la longue an den Grundfesten der öffentlichen Verwaltung rütteln. Die Verwaltung eines Staates ist das Gewebe einer Gesellschaft, das in der Lage sein sollte, ein (freies) Fallen ganzer Wirtschaftszweige (wie derzeit die Produktionsindustrien) und davon betroffene Menschen insoweit aufzufangen, als dass die ökonomischen, ökologischen und sozialen (Über-)Lebensgrundlagen gesichert bleiben. Die Bedeutung einer staatlichen Verwaltung wird spätestens dann eine kolossale Wandlung erfahren, wenn die (Glücks-)Versprechen von Industrie und Wirtschaft nicht mehr eingehalten werden. Aktuelle Beispiele in krisengeschüttelten Ländern geben ein gleichermaßen authentisches wie erschütterndes Zeugnis davon ab.

Solche gesellschaftlichen Transformationen hatten auch schon in der Vergangenheit immer einen Wechsel vorherrschender Paradigmen zur Folge, was sich am Beispiel der industriellen Revolution eindrucksvoll zeigte. Jede Form gesellschaftlichen Zusammenlebens folgt für gewöhnlich komplexen Denk- und Wertemustern. Verändert sich diese Gesellschaftsordnung, alterieren auch diese Muster und Systeme. Da auch wir in einer Gesellschaft leben, in der gewisse Werte und Erklärungsmodelle nicht nur von allgemeiner Gültigkeit sind, sondern zudem auch noch die „Erfolgskriterien“ für das Handeln in dieser (aber eben nur dieser) Epoche darstellen, wird das jeweils aktuelle Wertesetting als die natürlichste und einzige denkbare Grundlage für das Funktionieren einer Gesellschaft gesehen (vgl. Fromm 2011, 44).

Ein Paradigmenwechsel geht mit einem Wertewandel stets einher, und ein solcher macht auch vor den Schranken der Polizeikasernen nicht Halt. Für eine Polizeiorganisation (als eine Subkultur innerhalb der Gesellschaft) kann ein Wertewandel nicht nur neue Chancen, sondern auch Gefahren mit sich bringen. Subkulturen neigen nicht selten dazu, sich zu Gunsten der Stabilisierung ihrer eigenen Wertewelt (und damit gegen die Einflüsse von außen) abzuschirmen. Das schafft Sicherheit und stützt die Identität. Eine solche Form des Cocoonings und der Werteresistenz kann dazu führen, dass gesellschaftlicher Wertewandel nicht oder nur schleppend mitgetragen wird. Vereinfacht ausgedrückt würde das bedeuten, dass das Wertesystem einer polizeilichen Subkultur in einer gefährlichen Inkongruenz zu den gesamtgesellschaftlichen Maßstäben stehen kann. Eine moderne Polizei muss sich demnach bemühen, nicht zum Non-Responder von gesellschaftlicher Werteweltentwicklung zu werden, gleichzeitig aber die Funktion

eines Stabilisators der „guten Werte“ (bspw. demokratische, rechtsstaatliche Werte) wahren. So erwies es sich bspw. in der Vergangenheit keineswegs als falsch, dass sich auch Sicherheitsbehörden von der Bedeutsamkeit technischen und technologischen Fortschritts überzeugen ließen, um diese Innovationen gleichsam für schnellere und unbürokratischere (und damit menschenfreundlichere) Formen der Kommunikation zwischen Polizei und Bürger zu nutzen.

Bemerkenswert scheint, dass es kaum eine bedeutsame strategische Neuausrichtung in staatlichen Organisationen gibt, die nicht zumindest im Ansatz auf eine Neuordnung eines ganzen gesellschaftlichen Systems hinweist oder vielleicht ganz bewusst hinwirken möchte. Im Bereich der Sicherheitverwaltung verhält es sich nicht anders: Große Ideen, die den Kern einer Organisation treffen, sind viel mehr als strukturelle oder prozessuale Anpassungen. Sie stehen in einem untrennbaren Zusammenhang mit gesellschaftlicher Entwicklung.

Wie kann es nun gelingen, die mit dem Vollzug einer solchen polizeilichen Neuordnung betrauten Organisationen und Organe dafür „fit“ zu machen, obwohl deren historisch gewachsene Präambel doch eher der eines hoheitstreuen Repressionsorgans entspricht? Um diese Frage zu beantworten, versuchen wir die Konzepte solcher Veränderungsbemühungen in einen ganzheitlichen Kontext zu setzen. Was sich hinter den Strategien einer neuen Polizei verbirgt, ist nichts anderes als ein Ausläufer einer neuen gesamtgesellschaftlichen Transformation, der dank einiger Visionäre und Vorreiter in das System eines Staates vordringen konnte. Unverkennbar ist, dass sich solche Bemühungen Hand in Hand mit einem gesamtgesellschaftlichen Wertewandel – insbesondere in Hinblick auf Toleranz- und Kooperationswerte –

entwickeln. Egal ob Community Policing, Democratic Policing, Restorative Justice oder Human Rights Policing; was immer hinter diesen vielversprechenden Ansätzen steckt, ist nichts weniger als das engagierte Bemühen, Welt und Mensch zumindest innerhalb eines kleinen Ausschnitts auf neue Weise zu definieren. Hinter all diesen – oft technokratisch wirkenden – Konzepten verbirgt sich letztlich der Versuch, einen Beitrag zur Qualitätssteigerung menschlichen Zusammenlebens und zur Weiterentwicklung der eigenen Gesellschaftskultur zu leisten. Und genau diese Bestrebungen sind der beste Beweis dafür, dass die Strategen in der (und um die) Polizei den Übergang vom Industriezeitalter und Dienstleistungszeitalter ganz und gar nicht verschlafen werden. Immer weitere Teile des polizeilichen Managements erkennen die Notwendigkeit der Beziehungs- und Vertrauensbildung für nachhaltig erfolgreiche Arbeit mit und an der Gesellschaft. Die Zukunft der Polizei liegt nicht nur im technischen und technologischen Fortschritt. „High Tech“ und „High Touch“ werden die Erfolgsparameter für das Vertrauen in die Sicherheit sein.

AUCH DIE ENTWICKLUNG DER POLIZEI FOLGT EINER SYSTEMATIK

Das Hineinhorchen in die wissenschaftlichen Diskurse und öffentliche Diskussionen, die sich mit Polizeiarbeit beschäftigen, lässt eine immer größer werdende inhaltliche Breite und Tiefe erkennen. Neben den mittlerweile kaum mehr diskutierten Ansprüchen auf Rechtsstaatlichkeit, Korruptionsfreiheit und Menschenrechtskonformität finden sich zunehmend ambitionierte Zugänge, die nicht nur die Polizeiarbeit als solche, sondern das Gesamtkonzept der staatlichen Verwaltung in neuen Dimensionen denken. Hinter den Schlagworten rund um zeitgemäße

Polizeiarbeit verstecken sich zumeist Maximen, die das Verhältnis zwischen Staat und Bürger zumindest im Ansatz neu definieren möchten. Unabhängig davon, wie sehr sich die betroffenen Institutionen auf diesen Diskurs einlassen und wie veränderungswillig sie am Ende des Tages sein werden, der Umstand, dass sich eine moderne Staatsverwaltung einem gesellschaftlichen Wertewandel nur schwer entziehen kann, ist kaum zu widerlegen. Eines scheint deutlich zu werden: Veränderung ist ein zentrales Thema europäischer Polizeiorganisationen.

Menschen, Organisationen und ganze Gesellschaften entwickeln sich immerwährend. Was es de facto nicht gibt, ist Stillstand. Und: Solche Entwicklungen erfolgen nach einem bestimmten Muster. Auch die Veränderung von handlungsleitenden Wertemustern innerhalb einer Polizei erfolgt zufällig. Um den Erfolg der Polizei auch in Zukunft sicherstellen zu können, darf sie der gesellschaftlichen Entwicklung nicht hinterherlaufen (oder sie gar boykottieren). Gelingen kann dies nur, wenn sich auch staatliche Organisationen nicht von Wandel und Entwicklung distanzieren, sondern ganz bewusst und strategisch partizipieren. Dabei empfiehlt es sich vor Augen zu halten, dass die Entwicklung von Menschen, Organisationen und Gesellschaften weder chaotisch noch völlig unvorhersehbar erfolgt. Hinter Entwicklungsprozessen stecken Gesetz- und Regelmäßigkeiten, die eine strategische Verwendung gerade auf dem Gebiet der Personal-, Organisations- und Gesellschaftsentwicklung möglich machen. Ein gleichsam beeindruckendes wie auch anerkanntes Modell dazu wurde vom amerikanischen Psychologen Clare W. Graves als Ergebnis jahrzehntelanger Forschungstätigkeit entwickelt. Entsprechend den Ausführungen von Becks und Cowan verweist er in seinen Erkenntnissen auf

den Umstand, dass der Erfolg einer Institution an die Frage geknüpft ist, wie das Zusammenwirken zwischen dem sozialen System der Organisation und ihrer Umwelt funktioniert. Graves' Modell beruht auf folgenden Thesen (Beck/Cowan 2011, 47):

- ▶ Die menschliche Natur ist weder statisch noch endlich. Die menschliche Natur verändert sich, wenn sich die Lebensbedingungen verändern und so neue Systeme hervorbringen. Dennoch bleiben die älteren Systeme in uns.
- ▶ Wenn ein neues System oder eine neue Ebene aktiviert wird, verändern wir unsere Psychologie und unsere Lebensregeln, um uns diesen neuen Bedingungen anzupassen.
- ▶ Wir leben in einem potenziell offenen Wertesystem mit einer unendlichen Zahl von Lebensweisen. Es gibt kein Endstadium, das wir alle anstreben müssten.
- ▶ Ein Individuum, ein Unternehmen oder eine gesamte Gesellschaft kann nur auf jene Steuerungsprinzipien, Motivationsanreize, Ausbildungsschemata, Gesetze und ethischen Richtlinien positiv reagieren, die der aktuellen Ebene der menschlichen Existenz entsprechen.

Das Potenzial von Graves' Modell für die Entwicklung von Organisationen und Gesellschaften lässt sich erahnen. Auch die Entwicklung von Polizeiorganisationen³ folgt dieser Logik, wenngleich die dahinterliegende Systematik durch starre und traditionell geformte Strukturen manchmal schwer zu erkennen ist. Jede Ebene dieser organisationalen Entwicklung ist geprägt von spezifischen Denkmustern, Strukturen, Prozessen und Instrumentarien für die Umsetzung und Wertekonstellationen. Letztere haben die Funktion, die Richtung des Denkens und den Antrieb für das Handeln vorzugeben. Entwickelt sich also eine Organisation, eine Einheit oder ein Team von einer Ebene zu einer anderen, so spre-

chen wir von einer existenziellen Veränderung. Das entspricht mehr als nur Kratzern an der Oberfläche. Solch tiefgreifende Entwicklungen treffen das Herz und die Seele der Organisation, einschließlich des Selbstverständnisses der ihr angehörenden Menschen.

Soll sich die Polizei nun in eine gewisse Richtung entwickeln, dann ist das eine ganzheitliche Entwicklungsaufgabe, die den (Werte-)Kern der Organisation, die Strategien, die Strukturen, die Prozesse und Instrumentarien (Tools) gleichermaßen tangiert. Tiefgreifende Veränderungen, die das Selbstverständnis einer ganzen Organisation betreffen, sind jedenfalls Mammutaufgaben, die von allen Hebeln der Organisation – also Leitung, Bildung, Führung, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung – kollaborativ in Angriff genommen werden müssen.

Neben allen inneren (z.B. auf Grund einer neuen Organisationsstrategie) und äußeren Einflüssen (z.B. wegen des Drucks der Gesellschaft oder der Medien) braucht Veränderung aber immer auch einen gewissen Reifegrad jener Organisation, die verändert werden soll. Betrachtet man nun die Bemühungen, polizeiliches und justizielles Handeln an höchsten menschenrechtlichen, demokratischen und rechtsstaatlichen Grundsätzen auszurichten als partielle (Weiter-)Entwicklung der Institutionen, so wird sich der Umsetzungserfolg nicht nur von einer gelungenen Strategie, Planung und Organisation ableiten lassen, sondern insbesondere auch von der Frage, wie sich „neue“ Werte in ein bestehendes Wertesystem weitgehend schadlos und wirkungsvoll implementieren lassen.

WANN KANN SICH EINE ORGANISATION VERÄNDERN?

Folgt man den Grundgedanken Graves', so ist der Weg von einer hierarchisch-autoritär geprägten Kultur hin zu einem

kooperativ-vertrauensorientierten Ansatz von Staat und Organen ein langer, aber dennoch absehbarer. An dieser Stelle soll noch darauf hingewiesen werden, dass die Entwicklung von Menschen und Organisationen nicht zwingend eine sprunghafte Veränderung (von einer Entwicklungsstufe zur nächsthöheren) sein muss. Freilich gibt es auch eine Entwicklung auf ein und derselben Ebene; eine solche erfolgt aber linearer, kleinformatiger und subtiler. Entwicklungsprozesse, die von einer auf eine folgende Ebene führen, sind spürbarer und erfolgen in Relation zur gesamten gesellschaftlichen Entwicklung ruckartiger. Damit solche Entwicklungsschritte erfolgreich umgesetzt werden können, braucht es nach Martina Bär, Rainer Krumm und Hartmut Wiehle zwei elementare Grundvoraussetzungen (vgl. Bär et al. 2007, 47):

1. Die Veränderungsbereitschaft (das WOLLEN): innerhalb der – von der Maßnahme betroffenen – Bereiche der Organisation. Eine solche Bereitschaft setzt wiederum drei Kriterien voraus:
 - ▶ Die Offenheit für den geplanten Veränderungsprozess und die Notwendigkeit dafür (und zwar als menschliche Grundeinstellung).
 - ▶ Ein gewisses Maß an Dissonanz, also ein Unbehagen auf der aktuellen Werteebene bzw. in der gegebenen Situation (Beispiel: die Wahrnehmung, dass das Vertrauen der Gesellschaft in die Polizei immer weiter sinkt und Polizeibedienstete eine Art von Stigmatisierung erfahren).
 - ▶ Die (kognitive) Einsicht, dass die geplante Veränderung einen Nutzen bzw. eine Verbesserung der momentanen Situation mit sich bringt. Diese Einsicht umfasst auch das Verständnis, dass es sich bei der Veränderung um einen Prozess handelt, der auch selbst mitgestaltet und mitbetrieben werden muss.
2. Die Veränderungsfähigkeit (das KÖNNEN): Die von der Veränderung be-

troffenen Menschen müssen neben den oben beschriebenen motivationalen Faktoren (das Wollen) auch noch die Voraussetzungen mitbringen, den Entwicklungsprozess mittragen zu können. Dazu müssen zumindest vier Aspekte erfüllt werden:

- ▶ Das Potenzial für Veränderung: Menschen und Organisationen bedürfen jener Komplexe von Persönlichkeitseigenschaften, Talenten und Kompetenzen, die eine Veränderung und die auch die Vorbereitung darauf zulassen.
- ▶ Souveräne Lösungen für die Herausforderungen und Probleme auf der aktuellen Ebene oder der gegebenen Situation. Um über diese Bewältigungsstrategien zu verfügen, braucht es wiederum Kompetenzen.
- ▶ Geeigneter Umgang mit Hindernissen, die im Veränderungsprozess auftreten. Die gelungene Bewältigung auftauchender Schwierigkeiten auf dem Entwicklungsweg benötigt Kompetenzen.
- ▶ Integration des Gelernten (Konsolidierung): Um auch nach der Veränderung bzw. auf der nächsthöheren Entwicklungsebene erfolgreich sein zu können, muss das bisher Gelernte gesichert zugänglich gemacht werden. Die Performanz knüpft sich daher an die Frage, ob einmal gewonnene Kompetenzen auch künftig abrufbar sein werden. Instrumentarien wie bspw. ein strukturiertes Kompetenzmanagement können dabei helfen, die Integration des Gelernten zu unterstützen.

An dieser Stelle ist es angebracht zu bilanzieren. Die Gesamtheit der bisherigen Ausführungen sollte die Bedeutsamkeit und die Zusammenhänge der nachfolgenden Aspekte verdeutlichen:

- ▶ Europas Gesellschaft befindet sich offenbar inmitten einer sozialen, wirtschaftlichen und möglicherweise auch

politischen Umbruchphase, die zwar als Ganzes schwer erkennbar ist, aber beim bewussten Zusammenführen der einzelnen Symptome leicht ausgemacht werden kann.

- ▶ Konzepte einer modernen Polizei sind nicht nur ein neuer Ansatz auf dem Gebiet der Sicherheitsverwaltung, sondern auch ein Baustein eines gesamtgesellschaftlichen Wandels. Die Philosophie, die solche Konzepte begründet, fügt sich nahtlos in ein Paradigma ein, in welchem auch andere gesamtgesellschaftliche Ansätze der Demokratisierung, Liberalisierung und Pluralisierung zu finden sind.
- ▶ Die Kompetenzen und darin enthaltenen Werte der Akteure spielen eine zentrale Rolle in der Frage, ob und wie der Übergang von einem zum nächsten Paradigma gelingen kann.
- ▶ Kompetenzen sind in der gerade benötigten Zusammensetzung in allen Phasen einer organisationalen Veränderung erfolgsrelevant. Zunächst brauchen die Akteure sie, um den Herausforderungen auf der aktuellen Entwicklungsebene souverän begegnen zu können. Danach braucht es die maßgeblichen Kompetenzen, um die Situationen und Probleme, die der Veränderungsprozess mit sich bringen wird, bewältigen zu können. Und letztlich hängt der Erfolg des Handelns in der „neuen Umwelt“ (unter neuen Lebens- und Arbeitsbedingungen) wesentlich von den „neuen Lösungen“ ab, die wiederum an die Frage des Kompetenzvermögens geknüpft sind.

DIE BEDEUTUNG DER KOMPETENZEN IM RAHMEN VON ENTWICKLUNGSPROZESSEN

Kompetenzen finden im Rahmen dieser Betrachtung gleich mehrmals Einzug. Erstens zeigt die vorangeführte Darstellung, dass Kompetenzen die fundamentalen

Voraussetzungen für die Veränderungsfähigkeit sind. Kompetenzen werden damit zum Motor für Veränderungen. Zweitens schließt das Wesen der Kompetenz das Wollen (motivationale Faktoren) mit ein. Der Wille, etwas Erdachtes in die Tat umzusetzen, setzt ein gewisses Maß an aktionalen Kompetenzen (beispielsweise Gestaltungswille, Tatkraft, Beharrlichkeit etc.) voraus. Kompetenzen beschreiben demnach die Motivation für Veränderung (den Willen dazu). Und drittens: Verinnerlichte, interiorisierte Werte sind die Grundlage für die Fähigkeit eines Individuums, das eigene Handeln selbst zu organisieren. Analog dazu sind Werte die inhaltliche Grundlage der Kompetenzen und geben den Handlungsrahmen für Menschen, Teams und Organisationen vor. Kompetenzen spiegeln somit das verinnerlichte Wertesystem der Akteure.

Der Faktor Kompetenz lässt sich folgerichtig kaum von Momenten der Veränderung, Entwicklung und Innovation trennen. Um der Kompetenz die richtige Bedeutung zuzumessen, ist an dieser Stelle eine Definition des Kompetenzbegriffes angebracht.

Gerade im Polizeibereich geht der Kompetenzbegriff auf eine Rechts- und Verwaltungslehre zurück, um Zuständigkeits- und Verantwortungsgrenzen zu zeichnen. Die hier verwendete Bedeutung leitet sich allerdings von einer anderen Traditionslinie ab. Noam Chomsky⁴ bezeichnet mit Competence die faszinierende Leistung der menschlichen Spezies, niemals zuvor gehörte oder gelesene Sätze phonetisch, semantisch und grammatikalisch korrekt zu deuten und mit Hilfe eines mehr oder weniger ausgebildeten Sprachrepertoires völlig neue Sätze generieren zu können. (vgl. Heyse et al. 2010, 65).

Von einer anderen Richtung nähern sich Volker Heyse und John Erpenbeck⁵ dem

Begriff. Sie sagen sinngemäß: Kompetenzen sind die komplexen und zum Teil verdeckten Potenziale – und somit das KÖNNEN und KÖNNTE – eines Menschen, um komplexe, dynamische und unvorhersehbare Situationen selbstorganisiert bewältigen zu können (vgl. Heyse et al. 2010, 55).

Eine definitorische Zusammenführung der Formulierungen von Chomsky und Erpenbeck könnte lauten, dass „[...] Kompetenz das Vermögen beschreibt, mit Hilfe und trotz eines beschränkten Bestands (an Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten) fast unendlich viel Neues zu schaffen, um so komplexe, dynamische und unvorhersehbare Situationen selbstorganisiert bewältigen zu können“. Darin bestand auch der ursprüngliche Charme des Konzeptes der Entwicklung von Kompetenzen.

ABGRENZUNG ZUM QUALIFIKATIONSBEGRIFF

Schon hier wird erkennbar, dass Kompetenz weit über den Begriff der Qualifikation hinausreicht. Während sich bislang Bildung und Personalmanagement verstärkt am Begriff der Qualifikation orientierte, löste sich die Kompetenzforschung von der engen Inhalts- und Zielorientierung der Qualifikationsdebatte und erkannte mit Blick auf die Anforderungen einer modernen Gesellschaft, dass die Bewältigung der Dynamik und Komplexität auf die Leistungspotenziale der agierenden Menschen angewiesen ist. Auch wenn traditionelle Zugänge der polizeilichen Bildung und des Personalmanagements den Begriff Kompetenz zunehmend zum Gegenstand von Diskussionen machen, werden die Grenzen zur Qualifikation oft nur unscharf gezogen. Zumeist sind es die Aspekte des Wissens, der Kenntnisse, Fähigkeiten oder Fertigkeiten, die mit Hilfe des Terminus Kompetenz be- oder umschrieben werden sollen.

Wie schon die bisherigen Ausführungen erahnen lassen, umfasst Kompetenz viel mehr als das, was wir gewöhnlich zum Gegenstand der beruflichen Qualifizierung (und Zertifizierung) machen. Der Mensch mag in der Lage sein, klare, überschaubare und vorhersehbare Aufgaben mit Hilfe von Wissen und Fertigkeiten zu bewältigen. Dort, wo Situationen und Probleme an Komplexität und Dynamik zunehmen, fordert die Bewältigung den ganzen Menschen. Nicht das Wissen und auch nicht die Fertigkeit erlaubt es einem Polizeibediensteten, ganze Pakete von Veränderung selbstorganisiert und erfolversprechend umzusetzen, sondern der Mensch in seiner Gesamtheit wird zum kritischen Erfolgsfaktor. Neben dem Wissen und der Fertigkeiten braucht es also vor allem die (passenden) Werte, die das Denken und Handeln in die richtigen Bahnen lenken, den Faktor des Wollens (die Motivation), um den Antrieb zum tatsächlichen Umsetzen zu haben und ein ausreichendes Maß an Erfahrung, um souveräne Lösungen der Vergangenheit an die aktuelle Situation (flexibel) adaptieren zu können. Dass Kompetenzen in einer Zeit rasant zunehmender Komplexität und Dynamik einen immer höheren Stellenwert bekommen, liegt auf der Hand.

Die nachfolgende Gegenüberstellung lässt die Unterscheidung noch deutlicher erkennen:

Das breite Spektrum polizeilicher Aufgabenstellungen lässt auf Leistungsvoraussetzungen ableiten, die mit Qualifikationen alleine schnell an ihre Grenzen stoßen würden. Kompetenzen erfüllen demnach den Zweck, die Lücke zwischen dem Potenzial an Qualifikationen (für eine absehbare und zumeist fremdgesetzte Aufgabenstellung) und der tatsächlichen situativen (oft unvorhergesehenen, komplexen, dynamischen) Herausforderung zu schließen. Letztere

finden sich insbesondere auch dann, wenn Menschen oder Organisationen gewohnte Wege verlassen und sich neuen Schwierigkeiten stellen müssen, weil sie sich im Prozess von Veränderung und Entwicklung befinden.

WAS HEISST DAS IN DER PRAXIS?

Je häufiger Menschen gezwungen sind, in eine rational und emotional offene Situation hinein zu handeln, desto öfter wird die Bewältigung der Aufgabe mit bloßem Wissen oder Fertigkeiten fraglich sein. Umso höher der Grad der Komplexität und der Dynamik des Tätigkeitsbereiches ausfällt, desto öfter tut sich zwischen dem vorhandenen Wissen und dem situativen Anspruch ein Abgrund auf. Dies wiederum sorgt für eine Verunsicherung unter den Akteuren, die sich in Folge als Blockade auf der Ebene der Veränderungsbereitschaft niederschlägt. Um zu gewährleisten, dass trotz solcher Wissensdefizite die erfolgreiche Erfüllung der Aufgabe nicht per se gefährdet ist, braucht es die Komponente Kompetenz. Das Kompetenzvermögen schließt demnach die Lücke zwischen Wissenspotenzial und Anspruchspotenzial und schafft die Voraussetzung für souveräne Lösungen auf der aktuellen Entwicklungsebene.

Ein gut eingeführtes Kompetenzentwicklungsprogramm orientiert sich aus der Sicht des Autors zunächst an fünf Grundfragen:

1. Kompetenzorientierte Personalauswahl: Wie lassen sich zielgerichtete und leistungsstarke Rekrutierungs- und Personalauswahlverfahren einsetzen, um eine bestmögliche Passung zwischen Kompetenzanspruch und Kompetenzvermögen herzustellen?
2. Kompetenzorientierte Aus- und Weiterbildung: Wie lassen sich bestehende Qualifizierungsmaßnahmen durch ziel-

Quelle: Gamsjäger in Anlehnung an Heyse et al. 2010, 70

Qualifikation	Kompetenz
Bezieht sich auf Inhalte oder Ziele	Bezieht sich auf das Subjekt
Erfüllung meist konkreter Anforderungen	Offene, unvorhersehbare Aufgaben
Tätigkeitsbezogene Kenntnisse	Ganzheitliche Dispositionen
Sachverhaltsorientiert	Wertorientiert und wertgenerierend
Zertifizierbare abgegrenzte Inhalte	Vielfalt unbegrenzter Handlungsdispositionen
Fremdgesetzte Zwecke	Selbstorganisierte Aufgabenerfüllung
Schließt das Wollen nicht mit ein	Umfasst motivationale Faktoren

Gegenüberstellung Qualifikation/Kompetenz

und aufgabenspezifische Kompetenzentwicklungsmaßnahmen ergänzen (und gegebenenfalls auch ersetzen)?

3. Kompetenzorientierter Personaleinsatz: Welche Anforderungen decken sich mit den Potenzialen welcher Akteure, insbesondere in Hinblick auf deren Alter, Geschlecht, Herkunft und gegebenenfalls auch Einschränkung?
4. Kompetenzförderliche Gestaltung von Arbeit und Arbeitsmittel: Welche organisatorischen, technischen und sozialen Bedingungen unterstützen Leistungsfähigkeit, Flexibilität, Gesundheit und Motivation?
5. Kompetenzorientierte Personalentwicklung: Welche Personalentwicklungsmaßnahmen sind in der Lage, die Aufrechterhaltung von Leistungsfähigkeit, Gesundheit, Flexibilität und Motivation über die gesamte Lebensarbeitszeit hinweg zu fördern?

Kompetenzentwicklungsprogramme sind sehr weitreichend und erreichen für gewöhnlich eine Organisation auf allen Ebenen und in allen Prozessphasen. Zur besseren Übersicht bietet es sich an, alle Maßnahmen auf dem Gebiet der Kompetenzentwicklung grob in vier Betätigungsfelder zu gliedern:

- ▶ Kompetenzforschung,
- ▶ Kompetenzmessung,

- ▶ Kompetenztraining und
- ▶ Kompetenzmanagement.

Mit Hilfe einer solchen Gliederung lassen sich die vielfältigen Zugänge einer strategischen Kompetenzentwicklung für Organisationen nachvollziehbarer darstellen. Alle Bereiche bedingen sich jedoch gegenseitig, um Entwicklungsmaßnahmen wirksam werden zu lassen. Eine isolierte und auf einzelne Bereiche reduzierte Anwendung einzelner Maßnahmen würde niemals den Kern einer Organisation erreichen und daher tiefgreifende Veränderungen und Entwicklungen unmöglich machen.

Kompetenzforschung

Kompetenzforschung ist eine interdisziplinäre wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Fragen der Entwicklung von Kompetenzen einerseits und die Schnittstelle zur Realisierung der Kompetenzentwicklung im engeren Sinn andererseits. Mit Hilfe einer Vielzahl qualitativer und quantitativer Forschungsverfahren und im Einklang mit wissenschaftlichen Qualitätskriterien schafft die Kompetenzforschung die Grundlage für die eigentlichen Maßnahmen der Kompetenzmessung und Kompetenzentwicklung. Sie nimmt gesellschaftliche Werteentwicklungen und die Ansprüche an eine moderne Sicherheitsverwaltung sensibel wahr. Unter Miteinbeziehung sämtlicher Stakeholder – also Gesellschaft, Kooperationspartner, Führung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – wird das Was und das Wie professioneller staatlicher Verwaltung und polizeilicher Arbeit empirisch erhoben. Erst wenn feststeht, wohin der Weg führen soll, finden die Maßnahmen der Kompetenzmessung und des Kompetenztrainings ihren Ausgang.

Kompetenzmessung

Gleich an dieser Stelle soll festgehalten werden, dass Kompetenzen in der Realisierung des Handelns erfahrbar werden. Sie

sind also aus der Performanz des tatsächlichen Tuns abzuleiten und werden nicht theoretisch gelehrt und dann in praxisfremden Prüfungssituationen zertifiziert. Man kann aus einer Vielzahl validierter Messmethoden wählen und Meta-, Basis- und Teilkompetenzen verlässlich definieren, messen und bilanzieren. Die Erkenntnisse der Kompetenzmessung dienen nicht nur der Gestaltung der darauf aufbauenden Kompetenzentwicklungs- und Trainingsmaßnahmen, sondern fließen auch in die künftige Ausrichtung der Kompetenzentwicklungsstrategie ein, um ein lernendes Programm zu bleiben.

Die Kompetenzmessung umfasst jegliche Verfahren, um Kompetenzen quantitativ zu erfassen, sie qualitativ zu charakterisieren oder sie komparativ zu beschreiben (vgl. Heyse et al. 2010, 18). Da es bisweilen noch kein allgemeingültiges Kompetenzmessinstrument gibt, bezieht man sich bei der Auswahl eines Messinstruments auf verschiedene Kriterien. Dabei gilt es zunächst das Instrument bezüglich seiner Bezugsebene auszuwählen. Man unterscheidet dabei zwischen Kompetenzmessung von Individuen, Gruppen, Organisationen und Netzwerken. Instrumente sind ferner in dem Punkt zu klassifizieren, ob sie Bestände oder Prozesse erfassen. Dies gilt auch für die angewendeten Methoden, es kann entweder zu einer Bestandsaufnahme oder zu einer Prozessanalyse kommen. Außerdem muss man sich bei der Auswahl eines Messinstruments darüber im Klaren sein, ob es sich bei der Beurteilungsperspektive um eine Selbst- oder eine Fremdbewertung handelt. Schließlich wird das Messverfahren noch von der zu beobachtenden zeitlichen Dimension beeinflusst. Folglich kann man sich an einem reichen Repertoire an verschiedenen Messinstrumenten bedienen, die sich allerdings allesamt auf eine bestimmte Analyseebene spezialisieren.

Kompetenztraining

Kompetenz stellt die inhaltliche Seite des Humankapitals einer Organisation dar. Diese Erkenntnis floss bereits in zahlreichen renommierten nationalen und internationalen Unternehmen als Argument für ein kompetenzorientiertes Organisations-, Personal- und Bildungsmanagement ein. Strategische Kompetenzentwicklungsprogramme streben immer auch nach einer Optimierung der Veränderungs- und Lernkultur einer Organisation. Das heißt, dass sich strategische Kompetenzentwicklung an künftigen Entwicklungsprozessen orientieren und die Brücke zwischen Neuorientierungserfordernissen und dem vorhandenen Kompetenzvermögen bilden sollte. Dabei muss Kompetenzentwicklung als ganzheitlicher Prozess verstanden werden, der sich nicht auf Informationsweitergabe oder Wissensvermittlung im engeren Sinn reduziert, sondern sämtliche Prozesse der beruflichen Aufgabenstellung, das Lernen im sozialen Umfeld und die Nutzung aller zur Verfügung stehenden technologischen Mittel umfasst.

Moderne Methoden der Kompetenzentwicklung gestatten es, die Erkenntnisse aus Analyse und Bilanzierung in die Maßnahmen zur Förderung individueller und kollektiver Kompetenzen einfließen zu lassen. Dabei kommen sämtliche Formen des Kompetenzerwerbs zum Einsatz: Nicht nur beim systematischen Kompetenztraining im Rahmen der Aus- und Weiterbildung, sondern auch beim Lernen im Prozess der Arbeit, im sozialen Umfeld sowie beim Lernen im Netz und mit Multimedia lassen sich Kompetenzen gezielt weiterentwickeln. Grundsätzlich gilt: Im Gegensatz zur Weitergabe von Wissen und Informationen bedarf es zum Erwerb von Kompetenzen und Werten so genannter emotional-motivationaler Labilisierungsmomente (Konflikte, Krisen, Verunsicherungen), einen gewissen

Handlungsspielraum und den Faktor der Selbstorganisation. Diese sind grundsätzlich mit Hilfe traditioneller, instruktionaler Lern- und Arbeitsbedingungen kaum zu bewältigen.

Im Gegensatz zu klassischen Lehr- und Lernmethoden verlagert sich der Fokus vom Lehrenden auf den Lernenden. Der Aktion des Lernenden folgt die Reaktion des Lehrenden. Die Organisation steht den Bediensteten als Kompetenzentwicklungsplattform zur Verfügung. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, bedarf es eines Arbeitsfeldes, welches ein ausreichendes Maß an neuen Herausforderungen, Widersprüchlichkeiten und Unvorhergesehenem bietet. Erst die Konfrontation mit diesen Situationen mit Neuigkeitscharakter und die darauf folgenden Bewältigungsmechanismen erlauben es, Kompetenzen weiterzuentwickeln. Kompetenz wird also über die Performanz erfahrbar. Je abwechslungsreicher und autonomer die Arbeitsbedingungen sind, desto eher eignen sie sich als Feld für ein strategisches Kompetenzentwicklungsprogramm. Folglich ist eine förderliche Lernkultur als Grundbestand eines Kompetenzentwicklungsprogramms unabdingbar.

Können die Kompetenzen nicht angewendet werden, weil es die Arbeitssituationen oder die betrieblichen Rahmenbedingungen nicht zulassen, kann das langfristig sogar zu einem Kompetenzabbau führen (Frieling et al. 2000, 33). Legt man die Erkenntnisse der Kompetenzforschung über das Berufsbild der Polizei, lässt sich daraus schließen, dass die polizeiliche Praxis nahezu prädestiniert für Kompetenzentwicklungsmaßnahmen ist. Zu enge und zentralisierte Strukturen, mangelndes Vertrauen innerhalb der Organisation und deshalb überbordende Fremdentscheidungen, ein ineffizientes Übermaß an hierarchischen Ebenen sowie unkoopera-

tives Führungsverhalten sind Umstände, die die Selbstorganisationsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übermäßig strapazieren. Ein Missmanagement auf solche Art kann letztlich zum Fallstrick für jede Modernisierungs- und Optimierungsbemühung werden.

Kompetenzmanagement

Kompetenzmanagement ist ein Sammelbegriff für jede strukturelle, personelle oder organisatorische Maßnahme, die darauf abzielt, Fragen der Kompetenzentwicklung nicht nur nicht zu ignorieren, sondern diese systematisch und erfolgskontrolliert zu verfolgen. Damit lässt sich die Nähe des Kompetenzmanagements zur Personal- und Organisationsentwicklung einerseits und zur innerorganisatorischen Aus- und Weiterbildung andererseits ableiten. Zu einem derartigen Managementsystem gehören üblicherweise:

- ▶ Verfahren zur Erarbeitung von strategischen Zielen, davon abgeleitete Sollprofile und die Passung mit vorhandenen Kompetenzprofilen,
- ▶ die Entwicklung kompetenzfördernder Strukturen und Maßnahmen in enger Kooperation mit anderen Organisationseinheiten.

Kompetenzmanagement erfasst demzufolge die Gesamtheit aller personalentwicklerischen, organisationsentwicklerischen und bildungsrelevanten Überlegungen der Organisation. Eine Reduktion auf einzelne Organisationseinheiten würde der Effizienz der strategischen Maßnahmen einen Abbruch tun oder zumindest die Gefahr in sich bergen, nicht das ganze Potenzial der Kompetenzentwicklungsstrategie zu nutzen.

ZUSAMMENFASSUNG

Neben der bisher beschriebenen Funktion als Motor für Veränderungen verfolgt gut strukturierte und systematische Kompetenzentwicklung einen mehrdimensionalen

Ansatz, Menschen auf eine ungewisse, veränderungsreiche, rasante und fordernde Zukunft ziel- und aufgabenorientiert vorzubereiten.

▶ Partizipatorischer Ansatz:

Kompetenzforschung baut auf empirischen Erkenntnissen auf, welche die Bedürfnisse, Erwartungen und Werte der Bürger, Bediensteten und aller betroffenen Organisationen erfassen. Die Erstellung von Kompetenzsollprofilen erfolgt unter Miteinbeziehung aller relevanten Interessensgruppen und Stakeholder.

▶ Performanzorientierter Ansatz:

Performanz ist das tatsächliche und sichtbare Resultat menschlichen Handelns. Kompetenzentwicklung bezieht sich nicht auf übersituative Persönlichkeitsstrukturen oder Testergebnisse, sondern auf praktische Handlungsergebnisse. In Bezug auf die Steigerung der Performanz heißt das: Wie gelangt man von bloßer Handlung zu Leistung, von Anstrengung zu Resultaten und von Effizienz zu Effektivität?

▶ Ganzheitlicher Ansatz:

Selbstorganisierte Situationsbewältigung, eigenständige Problemlösung, die Umsetzung von Veränderungsprozessen und Innovationen brauchen mehr als bloßes Wissen und Können. Kompetenzen erfassen den Menschen als Ganzes: mit all seinen komplexen Erfahrungen, seinem Wissen und seinen Fähigkeiten, Werten, der Motivation und den Idealen. Sie sind die komplexen, zum Teil verdeckten Potenziale und somit nicht nur das Können, sondern auch das Könnte.

▶ Komplementärer Ansatz:

Kompetenzentwicklung stellt eine wirksame Ergänzung zu anderen, organisationalen Strategien und Maßnahmen dar. Dort, wo der Erfolg und die Realisierung von Organisationszielen an den Faktor Mensch gebunden sind, schließen Kompetenzentwicklung und -management lückenlos an.

► **Wissenschaftlicher Ansatz:**

Zeitgemäße Kompetenzentwicklung baut auf den Erkenntnissen jahrzehntelanger, internationaler Kompetenzforschung auf. Maßnahmen im Rahmen der Kompetenzentwicklung basieren auf qualitativen oder quantitativen Forschungsergebnissen und eigenen empirischen Untersuchungen. Die zur Anwendung kommenden Verfahrenssysteme zur Kompetenzdiagnostik erfüllen höchste Anforderungen in Bezug auf deren Objektivität, Reliabilität und Validität.

► **Positiver, anerkennender Ansatz:**

Im Gegensatz zu traditionellen Qualifikationsmaßnahmen orientiert sich Kompetenzmanagement an den Stärken der Menschen und an ihren Potenzialen. Ihr Ziel ist es, die (teilweise „verdeckten“) Potenziale der Akteure zu „entdecken“ und zu fördern. Die Konzentration der Organisation auf dem Gebiet der Personal- und Organisationsentwicklung liegt darin, den für sie wirkenden Menschen jenen Raum zu schaffen, innerhalb dessen diese leistungsfähig sein können.

► **Werteorientierter Ansatz:**

Werte bilden das ab, was Menschen wichtig ist. Sie geben damit die Richtung für das Denken und das Handeln vor und stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Motivation von Akteuren. In einer pluralistischen Gesellschaft gewinnt die Frage um Werte eine neue Bedeutung. Kompetenzen korrelieren mit Werten. Deshalb ist Kompetenzlernen immer auch ein Wertelernen und Kompetenzmanagement zugleich auch Wertemanagement.

**KOMPETENZENTWICKLUNG:
EINE WUNDERPILLE FÜR DIE
WEITERENTWICKLUNG VON
POLIZEIORGANISATIONEN?**

In der Tat können Kompetenzentwicklungsprogramme hervorragende Dinge leisten, um Organisationen bei tiefgreifenden strategischen Vorhaben vielseitig zu

unterstützen. Sie tun sogar mehr: Sie ermöglichen Veränderung und Entwicklung oft erst. Das macht sie aktueller und attraktiver denn je. Die nicht unerhebliche Zahl niemals real umgesetzter Ziele und Strategien in Unternehmen weisen auf einen Handlungsbedarf hin. Je tiefer die Veränderung in die Organisation eindringt (nicht selten bis zum eigentlichen Kern), desto notwendiger wird es, die Faktoren Werte, Wollen und Können in dem Prozess der Entwicklung bewusst mitzudenken. Eine neue Strategie, die am Ende nicht umgesetzt wird oder deren Wirkung ausbleibt, erzeugt viel Frustration und Demotivation. Ganze Serien solcher „Rohrkrepierer“ werden zu einer unterschätzten Gefahr für Organisationen, weil sie Menschen auf ein Schiff laden, um die große Reise anzutreten, ohne aber jemals abzulegen. Um das zu verhindern, sollten einige Punkte zum festen Bestandteil von Transformationsüberlegungen werden (vgl. Bär et al. 2007, 46 ff):

- Wie die Ausführungen zeigen sollten, entwickeln sich Organisationen nicht wegen der Existenz eines Strategiepapiers, sondern wegen eines multikausalen Zusammenwirkens von Druck- und Sogwirkungen. Die Aufgabe der Strategen wäre es, diese bestimmenden Tendenzen mit seismografischer Sensibilität zu erkennen und Entwicklungsmaßnahmen zielgerichtet und mit viel Feingefühl in die Organisation einzuweben.
- Ein unverzichtbarer erster Schritt für Veränderungsmanagement und Strategieumsetzung ist die größtmögliche Kenntnis der Organisation und ihrer Wirkungsweise. Nicht jede Organisation ist zu jedem Zeitpunkt bereit, sich weiter zu entwickeln. Und nicht jede Art von Veränderung passt in/zur jede/r Organisation.
- Veränderung und Entwicklung muss von oberster Organisationsspitze und

dem Top-Management überzeugend mitgetragen werden. Gleichgültigkeit, halbherzige Lippenbekenntnisse oder gar teilweise Ablehnung seitens der Führung sind nahezu Garanten für den Misserfolg.

- ▶ So wie die volle Akzeptanz durch die Unternehmensführung unabdingbar ist, so brauchen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen ein gelungenes Zusammenwirken mit anderen Maßnahmen und Initiativen auf dem Gebiet der beruflichen Weiterbildung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. Die einzelnen Maßnahmen werden sich ergänzen müssen, um Synergien daraus ziehen zu können.
- ▶ Mangelnde Transparenz und fehlende Kommunikation wirken vertrauensmindernd. Wenn die Ziele und geplanten Maßnahmen nicht zum richtigen Zeitpunkt richtig kommuniziert werden, werden Ängste geschürt und es bilden sich Oppositionen. Über eine gelungene Kommunikation lässt sich Partizipation erzeugen. Damit können Maßnahmen einen hohen Grad an Nachhaltigkeit nach sich ziehen.
- ▶ Jede Veränderung wird naturgemäß auf Widerstand stoßen. Selbst wenn ein großer Anteil der Organisation die Maßnahmen zur Veränderung und Entwicklung bereitwillig mittragen würde, wird es dennoch genug Stolpersteine geben. Hier gilt: Je größer der Widerstand desto homöopathischer die Dosen der Implementierung. Euphorisches Eroberungsfeldzugsverhalten kann zu hohen Verlusten auf beiden Seiten führen.

Sicherlich ist Kompetenzentwicklung keine Wunderpille. Aber sie kann zur tüchtigen Helferin bei der Umsetzung neuer Strategien und beim nachhaltigen Entwickeln von Organisationen werden. Lao Tse sagt in seinem 43. Vers: „Das Weichste in dieser Welt überwindet das Härteste“ (Knosp/Brändli 1990, 43). Er weist damit auf das Wesen des Wassers hin, welches sich gerade wegen seiner Geschmeidigkeit und Anpassungsfähigkeit den Weg durch Fels und Stein sucht und am Ende das Ziel erreicht.

Eine Organisation, die ihre Entwicklungsstrategien im Sinne dieser Metapher umzusetzen versucht, wird ihr organisatorisches Ziel gewiss leichter erreichen.

¹ Beispielsweise Zukunftsforscher Peter Zellmann in seinem Vortrag am 25.01.2013, anlässlich des 3. Tullner Zukunftsforums.

² „Geburtswehen einer neuen Gesellschaftsordnung“ ist eine Formulierung, die ich Vorträgen des Managementexperten Fredmund Malik verdanke. Einer seiner Vorträge ist abrufbar unter: <http://www.malik-management.com/de/grosstransformation21/malik-zur-weltkrise/krisen-videos>.

³ Wenn in Folge von Organisation gesprochen wird, so meine ich ein größtmäßig variables Kollektiv von Menschen. Es kann sich dabei genauso um Gruppen und Teams handeln. Es ist unwahrscheinlich, dass sich eine Organisation völlig harmonisch im Ganzen entwickelt. Hier gibt es unterschiedliche Tendenzen unter den einzelnen Abteilungen und Organisationseinheiten.

⁴ Noam Chomsky wirkte als Professor für Linguistik am Massachusetts Institute of Technology. Seine Kompetenztheorie zur Linguistik und Sprachphilosophie begründet das Kompetenzverständnis der Bildungswissenschaften (vgl. <http://www.chomskyarchiv.de>).

⁵ John Erpenbeck gilt als einer der renommiertesten Kompetenzforscher im deutschsprachigen Raum. Viele seiner Werke bildeten die wissen-

schaftliche Grundlage für das Kompetenzentwicklungsmodell der österreichischen Polizei.

Quellenangaben

- Bär, M./Krumm, R./Wiehle, H. (2007). *Unternehmen verstehen, gestalten, verändern. Das Graves-Value-System in der Praxis*, Wiesbaden.
- Beck, D. E./Cowan, C. C. (2011). *Spiral Dynamics. Leadership, Werte und Wandel*, Bielefeld.
- Frieling, E./Kauffeld, S. et al. (2000). *Flexibilität und Kompetenzen: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?*, Berlin.
- Fromm, E. (2011). *Haben oder Sein*, München.
- Heyse, V./Erpenbeck, J./Ortmann, S. (2010). *Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente*, Münster u.a.
- Knospe, H. J./Brändli, O. (1990). *Lao Tse: Tao-Te-King*, Zürich.

Weiterführende Literatur und Links

- Gamsjäger, T. (2006). *Kompetenzentwicklung für Polizeibedienstete. Kompetenzen erkennen, messen und fördern*, Wien.
- Gamsjäger, T. (2013). *Vom Ideal zur Wirklichkeit. Kompetenzentwicklung als Instrument für polizeilichen Paradigmenwechsel*, Wien.