



Mensching, Anja/Tietz, Marlene

Organisation zwischen „haus-“ und „selbstgemachten“ Thermiken. Empirische Rekonstruktionen am Beispiel der niedersächsischen Polizei

SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (3/2018), 30-42.

doi: 10.7396/2018_3_C

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

Mensching, Anja/Tietz, Marlene (2018). Organisation zwischen „haus-“ und „selbstgemachten“ Thermiken. Empirische Rekonstruktionen am Beispiel der niedersächsischen Polizei, SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (3), 30-42, Online: http://dx.doi.org/10.7396/2018_3_C.

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag NWV, 2018

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

Online publiziert: 12/2018

Organisation zwischen „haus-“ und „selbstgemachten“ Thermiken

Empirische Rekonstruktionen am Beispiel der niedersächsischen Polizei



ANJA MENSCHING,
*Professorin für Pädagogik
 am Institut für Pädagogik der
 Christian-Albrechts-Universität
 zu Kiel.*



MARLENE TIETZ,
*wissenschaftliche Mitarbeiterin
 an der Ostfalia Hochschule für
 angewandte Wissenschaften.*

Der Beitrag referiert ausgewählte Forschungsergebnisse aus dem qualitativ-rekonstruktiven Projekt BerAnPo (Berufliche Anforderungen in der niedersächsischen Polizei – eine qualitative Studie zu Begründungszusammenhängen, kollektivem Erleben und sozialen Umgangspraktiken), welches gefördert durch das Niedersächsische Innenministerium vom Projektteam der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Campus Suderburg, durchgeführt wurde. Dabei fokussiert der Beitrag auf die Frage, inwiefern (nicht) wahrgenommene Handlungs- und Entscheidungsspielräume als Be- oder Entlastung durch die Polizistinnen und Polizisten der niedersächsischen Polizei wahrgenommen werden und wie sie versuchen, die dabei entstehenden „hausgemachten“ (im Sinne von organisationalen) und „selbstgemachten“ Thermiken (im Sinne von individuellen oder kollektiven) zu bewältigen. Auf dieser Basis werden Anregungen für einen konstruktiven Blick auf Handlungs- und Entscheidungsspielräume aus organisationssoziologischer Perspektive entwickelt, die ihre organisationale Unabdingbarkeit betonen. Diese Perspektive, die sich der Rückführung der Forschungsergebnisse des o.g. Projektes in die Organisation Polizei widmet (im Rahmen des aktuell laufenden Forschungstransferprojektes BerAnPo_trans), möchte an ausgewählten organisationalen Baustellen (u.a. auch zur Entwicklung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen) einen Beitrag dazu leisten, organisationale Praktiken des Umgangs mit Herausforderungen zu initiieren, die für die Angehörigen der niedersächsischen Polizei entlastenden Charakter haben.

Dieser Beitrag widmet sich einem organisational äußerst relevanten Thema: Auch wenn Organisationen klare Erwartungen an ihre Mitglieder formulieren, was insbesondere auch für die Organisation Polizei gelten mag, legen sie mit ihren Arbeitsplatzbeschreibungen, Dienstwegen und Zielvorgaben organisationale Praktiken jedoch keineswegs fest, sondern schaffen nur Bedingungen, an denen sich die Organisationsmitglieder abarbeiten bzw. die sie einkalkulieren müssen. Gerade

weil auch eine noch so akribisch regulierende Organisation nicht jeglichen Handlungs- und Entscheidungsspielraum beseitigen kann, stellt sich die Frage, inwiefern (nicht) wahrgenommene Handlungs- und Entscheidungsspielräume als Be- bzw. Entlastungsfaktor von den Organisationsmitgliedern erfahren werden.

Insofern möchte der Beitrag zunächst (Abschnitt 1) einen kurzen Blick auf organisationale Handlungs- und Entscheidungsspielräume werfen, die eben auch

Spielräume sind, d.h. organisationale Spielpraktiken eröffnen. Anschließend wird das qualitativ-rekonstruktive Forschungsprojekt BerAnPo (Berufliche Anforderungen in der niedersächsischen Polizei – eine qualitative Studie zu Begründungszusammenhängen, kollektivem Erleben und sozialen Umgangspraktiken) vorgestellt (Abschnitt 2), um dann als empirische Fokussierung auf die „haus-“ und „selbstgemachten“ polizeilichen Thermiken einzugehen, die in enger Verbindung zu den wahrgenommenen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen stehen (Abschnitt 3). Abschließend wird grob skizziert, wie diese und weitere Forschungsergebnisse im Rahmen des derzeit stattfindenden Projektes BerAnPo_trans in die Polizei zurückgeführt werden (Abschnitt 4), bevor der Beitrag mit einem kurzen Fazit schließt.

1. Organisationales Handeln und die Bedeutung (wahrgenommener) Handlungs- und Entscheidungsspielräume in Organisationen

Organisationen sind selbst wirkmächtige gesellschaftliche Akteure, die mittels ihrer Entscheidungen auf (fast) alle Bereiche menschlichen (Zusammen)Lebens Einfluss haben. Sie schaffen mit ihrer je spezifischen Eigenlogik, formellen Regularien und tradierten Praktiken die Rahmenbedingungen für die wahrgenommenen Handlungs- und Entscheidungsspielräume ihrer Organisationsmitglieder. Zudem suchen Organisationsmitglieder nach sinnhaften Möglichkeiten, ihre eigene Tätigkeit zu gestalten und sich notwendige Handlungs- und Entscheidungsfreiräume zu erhalten bzw. zu erobern, die es ihnen ermöglichen, ihr Handeln als selbstbestimmt zu erleben.

Damit rückt die Prozesshaftigkeit von Organisationen, d.h. die alltägliche Reproduktion über ihr Organisieren, in den

Fokus des Interesses. Das Wort Organisation wird als Mythos entlarvt (Weick 1985, 129), dem sich nur durch die Rekonstruktion organisationaler Praktiken (enactment) beikommen lässt, um Organisationen als Erfahrungszusammenhänge zu beschreiben (vgl. Wolff 2009, 18). Bereits Giddens (Giddens 1984) hat dabei auf die Dualität von Struktur sowohl als Mittel als auch Ergebnis sozialer Prozesse verwiesen. Gestaltung ist somit der kontingente und immerwährende Normalzustand der Organisation, die nicht als soziales Objekt, sondern „als Prozess der Konstruktion einer sozialen Ordnung“ (Friedberg 1995, 22) interessiert.

Aus mikropolitischer Perspektive bieten organisationale Handlungsspielräume die Chance eigener Deutungen der seitens der Organisation formulierten Erwartungen. Crozier und Friedberg (Crozier/Friedberg 1979, 68) haben früh auf die Bedeutung des Spiels hingewiesen, das als „ein konkreter Mechanismus, mit dessen Hilfe die Menschen ihre Machtbeziehungen strukturieren und regulieren und sich doch dabei Freiheit lassen“ von ihnen begriffen wird. So lässt sich die Struktur einer Organisation pointiert auch als „eine Gesamtheit von Spielen“ (ebd.) charakterisieren. Unterhalb der ersten (dem Organigramm) liegt eine zweite Machtstruktur (das „wirkliche Organigramm der Organisation“), „die parallel zu der im offiziellen Organigramm kodifizierten und legitimierten verläuft“. Diese zweite Machtstruktur erlaubt es, „den realen Freiraum abzuschätzen, über den die verschiedenen Akteure in ihren jeweiligen Verhandlungen verfügen“ und „die ‚Anomalien‘ und ‚Abweichungen‘ zu lokalisieren und zu verstehen, die immer zwischen der offiziellen Fassade einer Organisation und den ihre Funktionsweise kennzeichnenden realen Prozessen zu beobachten sind“ (Crozier/Friedberg 1979, 54 f).

Die Organisationsmitglieder sind insofern darauf verwiesen, gerade auch die zweite Machtstruktur im Blick zu behalten, weil es Organisationen niemals gelingt – so ausgefeilt das jeweilige Regelwerk auch sein mag – „die Ungewißheiten zu beseitigen, sie verschieben sie nur und erzeugen neue, die ihrerseits von den Beteiligten genutzt werden können und somit ihre Funktionsweise komplizieren und das Handlungsfeld teilweise destabilisieren“ (Friedberg 1995, 147). Zutreffend haben Ortmann (Ortmann 1988, 22) und Neuberger (Neuberger 1988, 64 f) darauf hingewiesen, dass nicht alle organisationalen Spiele als intendiert und strategisch zu betrachten sind, sondern vielmehr auch nach den sich sozusagen einspielenden Spielen, die weder intendiert noch durch einzelne berechnend gesteuert werden, zu fragen. Auf dieser Basis kann der Spielbegriff dazu dienen, generell nach den Bedingungen kollektiven Handelns in Organisationen und den etablierten Praktiken des Umgangs mit perzipierten Erwartungen zu fragen (vgl. Mensching 2008).

Insofern verfolgt der vorliegende Beitrag das Ziel, exemplarisch-empirisch jene eingespielten Praktiken bzw. Versuche nachzuzeichnen, eigene Handlungs- und Entscheidungsspielräume aufrechtzuerhalten und die dabei entstehenden Drucksituationen zu bewältigen.

2. Das Forschungsprojekt BerAnPo: Berufliche Anforderungen in der niedersächsischen Polizei – eine qualitative Studie zu Begründungszusammenhängen, kollektivem Erleben und sozialen Umgangspraktiken

Das organisationssoziologisch zugeschnittene Forschungsprojekt BerAnPo (Laufzeit: 09/2015 bis 08/2017, finanziert durch das Niedersächsische Ministerium für Inneres und Sport) fokussierte auf die innerhalb der niedersächsischen Polizei re-

konstruierbaren konjunktiven Erfahrungen mit beruflichen Anforderungen bzw. Belastungen und die (insbesondere kollektiven) Umgangspraktiken mit diesen Anforderungen. Um an die impliziten Wissensbestände, die etablierten Handlungspraktiken der Polizeiangehörigen zu gelangen, empfahl es sich, Gruppendiskussionen (vgl. Mensching 2008; Loos/Schäffer 2001) und ergänzende narrative Interviews (vgl. Schütze 1983; Nohl 2013) als Erhebungsmethoden zu nutzen. Bei der Zusammensetzung der Gruppen wurde dabei darauf geachtet, nicht aktuell bestehende Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen-Vorgesetzten-Verhältnisse in den Erhebungssituationen abzubilden, sondern die Diskussionsgruppen nach eigenen Kriterien und im Anschluss an die Bildung von vier zentralen Arbeitsbereichen der Organisation Polizei (vgl. Tab. 1, siehe Seite 33) zusammenzusetzen.

Insbesondere der Einsatz des Gruppendiskussionsverfahrens ermöglichte es, einen Einblick in die Verhandlung von Belastungserleben, in den Umgang mit Stress und die erlebten organisationalen Problemlagen zu erhalten, so dass kollektive Muster des Wahrnehmens, Erlebens und der organisationalen Verarbeitung von beruflich erlebten Anforderungen nachvollzogen werden konnten.

Dabei schließt das Projekt an die wissenssoziologischen Grundlagen von Karl Mannheim (vgl. Mannheim 1952; ders. 1980) an, dem wir die Unterscheidung zwischen kommunikativen und konjunktiven Erfahrungen verdanken (vgl. Mannheim 1980, 211 ff), wobei Erstere als explizierbar, generalisiert und kognitiv-reflexiv, Letztere jedoch als implizit, habitualisiert und inkorporiert zu beschreiben sind.

Das konjunktive Wissen wird in der gemeinsam gelebten Praxis einerseits erworben und orientiert diese zugleich. Auf diese

Wissensform, in die sich Organisationsneulinge häufig erst in längerfristigen Prozessen einfinden müssen, zielt das Vorgehen der rekonstruktiven Sozialforschung, der es um die Rekonstruktion der impliziten Wissensbestände und Regeln der untersuchten Praxis geht (vgl. Meuser 2003).

Analysiert wurden die erhobenen Datenmaterialien mittels der dokumentarischen Methode der Interpretation (u.a. Bohnsack 2014; Nohl 2013; Mensching 2008; dies. 2017). Im Folgenden sollen aus den Analysen exemplarische Ergebnisse vorgestellt werden, die sich der Frage der erlebten Handlungs- und Entscheidungsspielräume in der niedersächsischen Polizei widmen und dabei vor allem auf jene als belastend erlebten Situationen konzentrieren, in denen diese Freiräume des eigenen organisationalen Handelns eingeengt werden. Dabei werden – am empirischen Material orientiert – „hausgemachte“ (im Sinne von organisationalen) von „selbstgemachten“ (im Sinne von kollektiven bzw. individuellen) Thermiken bzw. Drucksituationen unterschieden.

3. Zwischen „hausgemachten“ und „selbstgemachten“ Thermiken – die Suche nach der Aufrechterhaltung organisationaler Handlungs- und Entscheidungsspielräume

Innerhalb der Gruppendiskussionen spielten die Erfahrungen mit Handlungs- und Entscheidungsspielräumen in der niedersächsischen Polizei diskursiv eine große Rolle – und dies in mehrfacher Hinsicht: sowohl aus der Perspektive der für den eigenen Arbeitsbereich erlebten Handlungsspielräume (ob als Mitarbeiterin und Mitarbeiter oder Führungskraft) als auch mit Blick auf die Erfahrungen und Erwartungen an die jeweils andere Gruppe.

Die Wahrnehmungen und Bewertungen aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsfunktion bezüglich

Quelle: Mensching/Kessler 2015, 11

	Fokussierung des Feldes	exemplarische Arbeitsbereiche
1	allgemeines Einsatzgeschehen	Einsatz- und Streifendienst (ESD), Verfügungseinheit (VE)
2	ermittelnde Tätigkeiten	Zentrale Kriminalinspektion (ZKI), Zentraler Kriminaldienst (ZKD), Kriminal- und Ermittlungsdienst (KED)
3	besonderes Einsatzgeschehen	Mobiles Einsatzkommando (MEK), Spezialeinsatzkommando (SEK), Bereitschaftspolizei (BePo)
4	interne Dienstleistungen	Querschnittsaufgaben, Service, diverse Beschäftigtengruppen

Tab. 1: Zusammensetzung der Gruppendiskussionen nach Arbeitsfeldern

ihres eigenen Handlungs- und Entscheidungsspielraumes ließen sich hinsichtlich dreier Dimensionen rekonstruieren: (1) der Dimension des Inhalts, welche Tätigkeit ausgeübt wird, (2) der Frage nach der Form, wie man die Tätigkeit gestaltet, und (3) die zeitliche Dimension, wann bzw. in welcher Reihenfolge Tätigkeiten ausgeführt werden können.

Innerhalb des Arbeitsfeldes des allgemeinen Einsatzgeschehens (schutzpolizeilicher Bereich des Einsatz- und Streifendienstes) wurde in den empirischen Analysen exemplarisch deutlich, welche positive Bewertung das Erleben eigener Handlungsautonomie zunächst aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsfunktion erfährt bzw. welche Enttäuschung daraus entsteht, wenn bisher gewährte Handlungs- und Entscheidungsspielräume entzogen oder darauf bezogene Einschränkungen erlebt werden. Exemplarisch soll dies im Folgenden an dem bargeldlosen Bezahlen von Verwarngeldern u.ä. durch Tele-Cash¹ konkretisiert werden.

In der Diskussion wurde zuvor von Ff² der Umstand, in der alltäglichen Praxis die Entscheidungsfreiheit zur Art und Weise des Vorgehens zu haben bzw. zumindest ein solches Gefühl vermittelt zu bekommen, als entscheidend entworfen. Diese Orientierung erfährt innerhalb der Diskussionsgruppe im Anschluss weitere Unterstützung durch ein konkret eingebrachtes Beispiel:

Quelle: Mensching/Tietz

131 Bf: das Einzige was bei uns immer runterkommt ist Tele-Cash, ich weiß ob das bei euch
 132 L_Cm: @o-ho@ [lautes Einatmen]
 133 L_?m: [lautes Einatmen]
 134 Bf: so schlimm ist? also immer wieder wir ham diesen Monat nur so und so viel ihr müsst
 135 nochmal äh das is mir so Wurscht, ich mach draußen meine Kontrollen und wenn die
 136 nicht m mit Tele-Cash bezahlen wollen dann is das so aber nur weil mir da oben einer
 137 sacht hier äh wir brauchen aber noch dreißig Zahlen,
 138 L_Cm: m-joa
 139 Bf: also s-is des-is ähm das hängt mir zum Hals raus dieses Thema, ich kann dieses Wort
 140 schon gar @nicht mehr hören.@
 141 L_Cm: zwing die Bürger mit Karte zu zahlen.
 142 L_Gm: is halt nur die Frage
 143 welchen Geldtopf das Geld geht, ne. darum geht-s ja letztendlich
 144 L_Cm: ja L_Cm: ja genau L_Gm: ne in
 145
 146 welchen Topf fließt das Geld
 147 L_Cm: nich der Strich sondern die Kohle (GD_II_04)

Abb. 1: Transkriptionsauszug Gruppendiskussion

Bf beschreibt dabei anhand eines Beispiels ihre Wahrnehmung einer hierarchisch konkret vorgegebenen Handlungsanweisung bzw. -einschränkung („was bei uns immer runterkommt“, Z 131/Abb. 1), die sie selbst als äußerst belastend empfindet („hängt mir zum Hals raus dieses Thema“, Z 139/Abb. 1). Die Anweisung beinhaltet, bei Ahndung von Verkehrskontrollen und dem anschließenden Einfordern eines Bußgeldes das Tele-Cash-Gerät zu verwenden. Für Bf stellt diese Vorgabe, auf welche Art und Weise das Abkassieren zu erfolgen hat, eine in ihrer (Arbeits-)Orientierung unwichtige Nebensächlichkeitsdarstellung dar („das is mir so Wurscht“, Z 135/Abb. 1). Für sie ist es vielmehr entscheidend, „ihre Kontrollen zu machen“

Quelle: Mensching/Tietz

169 L_Cm: dir wird insgeheim auch schon
 170 die Möglichkeit genommen zu sagen so jetzt verwarne ich ma-mündlich, ne weil das
 171 will nämlich keiner mal hören auch beim Unfall
 172 L_Bf: ja ja
 173 L_Cm: wenn de nen VEV ist,
 174 wieso hast-n da mündlich verwarnt
 175 L_Bf: ja
 176 L_Cm: ich sacht so
 177 L_Bf: ja
 178 L_Cm: weil der Sachschaden so
 179 gering war, und dieeee b neee äh das
 180 L_Bf: ist doch mein Ermessen
 181 L_Cm: ja
 182 L_Bf: wir wurden
 183 angehalten
 184 L_Cm: ja
 185 L_Bf: im fließenden Verkehr dürfen wir nicht mehr mündlich verwarnt
 186 L_Cm: mja
 187 L_Am:
 188 das verstößt übrigens gegen entsprechenden Erlass
 189 L_Bf: das geht, ja, das geht
 190 L_Am: wenn man
 191 sich die Erlasslage anguckt, dann issss das
 192 L_Bf: überhaupt nicht das geht gar nicht (GD_II_04)

Abb. 2: Transkriptionsauszug Gruppendiskussion

(vgl. Z 135/Abb. 1), und bei der Bezahlung des fälligen Bußgeldes obliegt es ihrer Meinung nach den Bürgerinnen und Bürgern zu entscheiden, in welcher Form – bar oder bargeldlos – dies vonstattengehen soll. Neben der Ablehnung, ökonomische und/oder verwaltungstechnische Interessen in ihre Arbeit einfließen zu lassen, wird insbesondere die Beschneidung der Ausübung des eigenen Ermessensspielraumes stark negativ bewertet.

Wie die Sequenz in Abbildung 2 zeigt, wird in der Aufforderung, stets das Tele-Cash-Gerät einzusetzen, auch eine verschleierte Taktik vermutet, in die Handlungsautonomie der Polizeibeamtinnen und Polizeibeamten einzugreifen. In einem wiedergegebenen, mutmaßlich authentischen Gespräch mit der Führungskraft wird demzufolge die Entscheidung von Cm, eine mündliche Verwarnung (anstatt eines Bußgeldes) auszusprechen, offen hinterfragt, was ihn zu einer Rechtfertigung seines Handelns nötigt.

Gemeinsam wird hier von Bf und Cm ein konjunktiver Erfahrungsraum skizziert, in dem die Behauptung des eigenen Ermessens- und Handlungsspielraumes zur Debatte steht. Insbesondere die explizite Aufforderung „nicht mehr mündlich [zu] verwarnt“ (Z 185/Abb. 2) löst bei Bf große Empörung aus „das geht gar nicht“ (Z 192/Abb. 2), da ihr dadurch die Kompetenz zur Festlegung der Kriminalisierungsschwelle entzogen wird.

Diese Orientierung wird innerhalb der Gruppe allgemein geteilt, was u.a. auch dadurch deutlich wird, dass ein weiterer Diskussionsteilnehmer (Gm) durch den Entwurf eines positiven Gegenbeispiels einer ländlichen Dienststelle, die viel „Freestyle-Arbeit“ (Sequenz hier nicht abgebildet, Z 249) ermöglicht, demonstriert. Es ist also nicht die technische Neuerung an sich, sondern die damit wahrgenommene Einschränkung des Ermessens- und Hand-

lungsspielraumes, die seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Einsatz- und Streifendienst als belastend erlebt wird.

Innerhalb der Gruppendiskussionen – nicht nur von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Führungsfunktion, sondern auch unter Führungskräften – taucht dabei immer wieder das Motiv eines zunehmenden „Druckes“ auf, also eines sowohl quantitativen als auch qualitativen Anstiegs der Arbeitsmenge und -anforderungen, der mit einer als rückläufig wahrgenommenen Personalstärke als immer schwerer zu bewältigen erfahren wird. Der wahrgenommene Spielraum, mit dieser Situation umzugehen, differiert jedoch deutlich. Exemplarisch schildert dies Em als Dezernatsleiter und beschreibt dabei eine durch „Druck im Kessel“ geprägte, äußerst angespannte Arbeitssituation (siehe Abb. 3).

Sowohl quantitativ („fünfzig Fragen“, Z 25/Abb. 3, „Fragenkataloge (...) im (...) deutlichen zweistelligen Bereich“, Z 29 f/Abb. 3) als auch qualitativ („die werden immer dezidiierter“, Z 27/Abb. 3, „fein ziseliert“, Z 32/Abb. 3) anspruchsvolle politische und journalistische Anfragen erzeugen im o.g. Beispiel einen enormen „Druck (...) im Kessel“ (Z 34/Abb. 3), da diese meist innerhalb weniger Stunden zu beantworten sind. Davon betroffen ist beispielhaft der Bereich der Kriminalitätsbekämpfung.

Die von Em verwendete Metapher des „steigenden Kesseldrucks“ bringt dabei zum Ausdruck, dass eine „Explosion“ des Kessels [hier: der Organisation Polizei] kurz bevorsteht bzw. man sich darauf zubewegt. Um dies zu vermeiden, muss der Druck gemindert werden. Anhand von Ems Erzählung kann nachvollzogen werden, dass ihm aus seiner Sicht kein Handlungsspielraum zur Verfügung steht, innerhalb dessen er adäquat auf diese Belastungen reagierten könnte, da er die anfallende

Quelle: Mensching/Tietz

22 Em: [...] aber, äh welcher
23 Druck mittlerweile entsteht weniger in meinem Dezernat als vielmehr zum Beispiel im
24 im Bereich Kriminalitätsbekämpfung, durch Anfragen der Opposition? (.) ähm mit
25 fünfzig Fragen die binnen, teilweise Stunden zu beantworten sind, oder aber was jetzt
26 grade in den letzten Tagen sehr deutlich aufgetreten ist die Anfragen der Presse. (.)
27 die werden immer dezidiierter also da auch do- ähnlich zu zu Landtagsanfragen oder
28 äh Oppositionsanfragen we- schlägt die Presse? (.) auch hier an die
29 Öffentlichkeitsarbeit stellen ähm Anfragen mit Fragenkatalogen im Berei- im ze-
30 deutlichen zweistelligen Bereich. mit der Bitte diese Fragen doch bitte sagen-wir-mal
31 die kommt um dreizehn Uhr rein bis sechzehn Uhr zu beantworten. die sind teilweise
32 so auch fein ziseliert diese Fragen, da die beantwortet man nicht mal ebenso auf die
33 Schnelle, kann man aber wieder, würde garantiert nicht so zur Zufriedenheit führen.
34 (.) und dieser ganze Druck ähm, der im Moment so im Kessel ist, der ist schon
35 bemerkenswert [...]

(GD_X_02)

Abb. 3: Transkriptionsauszug Gruppendiskussion

Arbeit als fremdbestimmt wahrnimmt und außerhalb der eigenen organisationalen Sphäre verortet (Politik, Presse). Während des gesamten Diskussionsverlaufs erfährt er durch Beiträge einiger anderer Teilnehmender Unterstützung in dieser Orientierung.

Innerhalb der Diskussion wird jedoch von Dm (Leiter eines Polizeikommissariats) auch eine gegenteilige Position entworfen. Zwar geht er von den gleichen Rahmenbedingungen aus, leitet daraus allerdings weitaus weniger fremdbestimmten Handlungszwang für sich ab:

Quelle: Mensching/Tietz

43 Dm: dann will ich da mal anknüpfen weil ich auch lange-lange im Stab war bei mir in der
44 Behörde (.) ähm, die Frage die man sich-die ich immer stellen muss ist (.) ähm wer
45 nimmt sich wie wichtig? (.) da geht-s ja schon mit los, ne grade wo du sagst ähm,
46 ganz schnell bearbeiten, und ähm, wie wichtig nimmt man das was da sag ich mal
47 reinfliegt (.)

(GD_X_02)

Abb. 4: Transkriptionsauszug Gruppendiskussion

Mit diesem Einwurf verdeutlicht er, dass er sich auf konjunktive Erfahrungen wie Em berufen kann, da er selbst „lange-lange im Stab war“ (Z 43/Abb. 4). Mit der rhetorischen Frage nach der Wahrnehmung der Bedeutsamkeit der eigenen Person und der gestellten Anfragen („das was da sag ich mal reinfliegt“, Z 46 f/Abb. 4) deutet Dm jedoch an, dass er mehr Handlungsspielraum sieht, darauf zu reagieren bzw. anderen Orientierungsmustern folgt. Dies kann er auch anhand eines Beispiels zeigen, das gerade auf Grund seiner unbeabsichtigt herbeige-

fürten Krisensituation das nicht zwangsläufige Hervorbringen einer Drucksituation verdeutlicht:

Quelle: Mensching/Tietz

54 Dm: *wir hatten dann mal n Leiter Einsatz der aus Versehen weil er aus-m ganz anderen*
 55 *Bereich kam? (.) morgens zum Dienst kam macht sein Rechner an, over quota. (.) hat*
 56 *dann gesagt na ist ja wunderbar ne? dann lösch ich erstmal, mein Konto was ich*
 57 *nicht mehr brauche, lösche Leitung Einsatz und Verkehr-ist ja nur meins.*
 58 Cm: @@@
 59 Dm: *ne? ja und kommt dann zu uns rüber und sagt Mensch ne freudestrahlend ich hab*
 60 *mal eben da ne? die Mails gelöscht und dann machten wir-führen wir unsere Rechner*
 61 *hoch und haben gesagt, herzlichen Glückwunsch, ne? das ist übrigens @n*
 62 *Gruppenkonto? Kollege ne@ und nicht dein Konto*
 63 I_Cm: @@@@
 64 Dm: *so und dann kam nämlich genau was du sagst auch oh-Gott-oh-Gott-oh-Gott-oh-Gott*
 65 *und wichtig und was passiert jetzt hier das müssen wir aber ne? (.) bis zum PI Leiter*
 66 *der sagt wir machen Fernschreiben, null null zwo, unsere E-Mail Konten sind gelöscht*
 67 *(.) hab-ich-gesagt bist verrückt? (.) wir machen gar nix. wir machen nur exakt gar*
 68 *nichts, und jetzt könnt ihr mal ne Prozentzahl sagen was alleine de- man wie gesagt,*
 69 *Einsatz Verkehr, in ner Woche in ner großen PI? (.) also nur Einsatz waren*
 70 *[dreistellige Anzahl] Mails drin, die wir zum Teil bearbeitet hatten zum Teil noch nicht*
 71 *angefasst hatten, jetzt könnt ihr mir mal sagen wie viel was ihr meint dass da sag ich*
 72 *mal Rückfragen kamen ich mach-s mal schnell null.*
 73 ?m: @@@
 74 Dm: *zu [dreistellige Anzahl] Mails die-die-die w, die der aus Versehen weggeballert hat,*
 75 *kam nicht eine Rückfrage. also nicht einer hat gesagt Mensch ich hab dir doch ne*
 76 *Mail geschickt wobei ich, auch schon gedacht habe das ein-oder-andere kommt*
 77 *sicherlich? aber es kam de facto kam null?*

(GD_X_02)

Abb. 5: Transkriptionsauszug Gruppendiskussion

Dm beschreibt ein selbst erlebtes Beispiel: „aus Versehen“ (Z 54/Abb. 5) löscht eine neue Führungskraft („Leiter Einsatz“, Z 54/Abb. 5) unwiderruflich alle E-Mails, die „in ner Woche in ner großen PI³“ (Z 69/Abb. 5) in seinem Funktionsbereich („Einsatz und Verkehr“, Z 57/Abb. 5) eingegangen sind. Dieses Verhalten hat große Bestürzung („oh-Gott-oh-Gott-oh-Gott-oh-Gott“, Z 64/Abb. 5) und Verunsicherung („was passiert jetzt hier“, Z 65/Abb. 5) ausgelöst. Ebenso wurden (wie von Em zuvor) auch in Dms Beispiel erlebte Zwänge geäußert („das müssen wir aber ne?“, Z 65/Abb. 5), die eine Orientierung daran dokumentieren, jede gestellte An-

Quelle: Mensching/Tietz

77 Dm: *[...] da sieht man dann wirklich mal äh dass*
 78 *man sich vielleicht auch in vielen Dingen einfach auch (.) man sich selber zu wichtig*
 79 *nimmt oder (.) praktisch der Obmann auch mal bremsen muss und mal sagen muss*
 80 *ja? also wie du sagst, ne? fünfzig Fragen zwanzig Fragen bis dreizehn Uhr, wo man*
 81 *sagen muss °du geht nicht°. (.) ne?, geht nicht, weil natürlich auch viele verwöhnt*
 82 *sind von (.) diesem Gehorsam den wir immer noch, unsere Generation grade ne so*
 83 *hat? jawohl das muss wenn die Politik sagt das muss dann müssen wir-wir müssen*
 84 *das schaffen. warum? (.) wenn die mal sagt du geht nicht, ne? und das ist? (.)*
 85 *natürlich nachvollziehbar und nich geht jetzt nicht weil grad, zum Mittagessen gehen*
 86 *will oder ne? n ausgedehnten Waldspaziergang machen will aber-wenn-ich-ihm-*
 87 *sagen-würde geht nicht? (dann eben) weil ihr das Ergebnis haben wollt geht das nicht*
 88 *oder ihr müsst mit dem leben dass ich halt nur, n Teil da- davon liefere. (.) ich glaube*
 89 *ganz oben angefangen bis, halt wirklich runter bis zum Wachmeister auf-m*
 90 *Funkwagen müssen wir lernen? (.) was ist wichtig und was ist nicht wichtig*

(GD_X_02)

Abb. 6: Transkriptionsauszug Gruppendiskussion

frage bzw. E-Mail zu beantworten und es daher dringend notwendig ist, allen potentiellen Absenderinnen und Absendern über einen Verteiler dieses versehentliche Löschen mitzuteilen.

Dm hingegen folgt einer anderen Orientierung, die es ihm erlaubt, folgendes Vorgehen durchzusetzen: „wir machen gar nix. wir machen nur exakt gar nichts“ (Z 67 f/Abb. 5). Durch die rhetorische Frage an die Diskussionsrunde, welche „Rückfragequote“ dieses Vorgehen ausgelöst hat, und die exakte Nennung der Anzahl der gelöschten Nachrichten steigert Dm den Spannungsbogen und Überraschungseffekt seiner Auflösung: „ich mach-s mal schnell null“ (Z 72/Abb. 5). Was er anhand dieses Beispiels konkret belegen wollte, schildert er selbst im weiteren Verlauf der Passage (siehe Abb. 6).

Dm zieht damit den direkten Vergleich zwischen seinem Beispiel und den von Em beschriebenen politischen Anfragen und bringt die zuvor von Em nicht verhandelte Option, sogar Pflicht des „Nein-Sagens“ bzw. des Ablehnens von Anliegen als Reaktionsweise ein („wo man sagen muss du geht nicht“, Z 80 f/Abb. 6). Damit stellt er in seiner Darstellung den im politischen Raum etablierten Ge- bzw. Verwöhnungseffekt des „Gehorsam[s]“ (Z 82/Abb. 6) seitens der Polizei in Frage („wenn die Politik sagt das muss dann müssen wir-wir müssen das schaffen“, Z 83 f/Abb. 6). Er plädiert dafür, sich bei (politischen) Anfragen bzw. Aufgaben, die an sie herangetragen werden, jeweils die Sinnfrage zu stellen („warum?“, Z 84/Abb. 6) und bei begründeten Umständen („natürlich nachvollziehbar“, Z 85/Abb. 6) auch mal solch einer Anfrage eine Abfuhr zu erteilen oder zumindest diese zu eigenen Konditionen und in eigenem Tempo zu erledigen.

Den daraus resultierenden Druck delegiert Dm vielmehr an die Anfragestellenden: „oder ihr müsst mit dem leben

dass ich halt nur, n Teil da-, davon liefere“ (Z 88/Abb. 6). Durch sein zuvor geschil- dertes Vorgehen des „Aussetzens“ der ge- löschten E-Mails schreibt er sich implizit diese Fähigkeit zu, unterscheiden zu können „was ist wichtig und was ist nicht wichtig“ (Z 90/Abb. 6). Er ist sich jedoch der Tat- sache bewusst, dass er damit wohl eher die Ausnahme darstellt, weil sich die Gesamt- organisation auf allen Führungsebenen („ganz oben angefangen bis, halt wirklich runter bis zum Wachtmeister auf-m Funk- wagen“, Z 89 f/Abb. 6) noch am Ausgangs- punkt dieses Lernprozesses befindet.

Zusammenfassend markieren die o.g. empirischen Auszüge die Versuche, sich einer „hausgemachten“ (organisationalen) Drucksituation, in der die Anfragen Dritter zu deren zeitlichen Bedingungen realisiert werden, zu erwehren und diesen externen Druck als einzelne Führungskraft nicht zu einer „selbstgemachten“ Thermik werden zu lassen.

Mit der Aufforderung, Dinge zu hin- terfragen, greift er implizit einen Grund- pfeiler der polizeilichen Organisation an: die Hierarchie, die den strukturellen Gegenpol zu einer maximalen Handlungs- und Entscheidungsautonomie bildet. Denn Hierarchie hat strukturell bereits ent- schieden, was situativ erst zu bestimmen wäre, auch wenn eigene professionelle Abwägungen zu einer anderen Prioritäten- setzung kämen, wie es die folgende Per- spektive aufgreift (siehe Abb. 7).

Zwischen den polizeilichen Führungs- kräften herrscht somit Uneinigkeit darüber, wieviel Handlungs- und Entscheidungs- spielraum ihnen verbleibt, wie stark sie also einer organisational erzeugten Druck- situation ausgeliefert sind bzw. diese selbst durch ihr Agieren verstärken oder zu schwächen vermögen (vgl. Abb. 7).

Unstrittig hingehen scheinen in der poli- zeilichen Eigenlogik spezifische Ausnahme-

Quelle: Mensching/Tietz

94 Bm: das-das das Problem ist glaube ich nicht dass wir-s lernen müssen ich glaub schon das
95 wir-s jeweils können, das Problem ist dass es für uns definiert ist? was wichtig ist und
96 was (vielleicht), nicht wichtig ist. (GD_X_02)

Abb. 7: Transkriptionsauszug Gruppendiskussion

einsatzsituationen zu sein, die sofortiges unhinterfragtes Handeln erforderlich machen.

Im Gegensatz zu außergewöhnlichen Einsatzlagen wird hier der berufliche Alltag einer polizeilichen Führungskraft als geprägt von „selbstgemachte[r] Thermik“ (Z 110 ff/Abb. 8) beschrieben. Die bereits zuvor eingebrachte Orientierung, dass Themen bzw. Anforderungen nach oben steigen – analog zum „Druck im Kessel“ – und damit an Sichtbarkeit und „Bedeutung“ (Z 113/Abb. 8) gewinnen, die sie nicht allorts verdienen („also in [Meerstadt] meiner Hausdisco ist das jetzt nicht ganz so relevant“, Z 116 f/Abb. 8), wird somit noch einmal unterstrichen. Die Aufgabe der Führungskraft ist es dann, zwischen diesen beiden konkurrierenden Interessenslagen einen „Spagat (...) hinzu- kriegen, in in die Mitarbeiterschaft hinein“ (Z 117 ff/Abb. 8).

Quelle: Mensching/Tietz

109 Bm: [...] aber
110 das sind, Ausnahmen der Regelfall ist was [Em] beschreibt. die selbstgemachte
111 L Cm: mhm
112 Bm: Thermik. (.) in Dingen, die wenn man sie genauer betrachtet, gar nicht so viel
113 Bedeutung haben. (.) da ich komme iff aus ner ländlich strukturierten Dienststelle hier
114 im [Wiesental] und mein @Problem ist sozusagen@, das immer wieder
115 auszubalancieren was uns, an Informationen (.) überfällt, aus [Meiße]stadt], wo das
116 wirklich ja, konkret auch so abgelaufen ist, aber ehrlich gesagt also in [Meerstadt]
117 meiner Hausdisco ist das jetzt nicht ganz so relevant. (.) und diesen Spagat immer
118 L ?m: *@* ja
119 Bm: wieder hinzukriegen, in in die Mitarbeiterschaft hinein? immer wieder deutlich zu
120 machen, solange wir hier nicht n Rhododendron auf-er-m, Ärmelabzeichen haben
121 sondern Niedersachsenpferd da werden wir uns wenn Präsenz gefordert wird, schon
122 auch nochmal n bisschen bewegen und anpassen müssen weil wir halt Landespolizei
123 sind, selbst wenn der Alltag, in [Korb]stadt] nun nicht (.) wahnsinnig baru- berührt wird
124 davon un da- dieses Spannungsfeld, das kostet, unheimlich viel Arbeit, weil-weil
125 entweder hat man die die überborden? die-die jetzt, angesteckt durch den
126 Medienhype (.) wie du sagst jeden schwarzhaarigen mit Kinderwagen und Rucksack
127 geme kontrollieren würden? (.) oder die anderen die sagen also, Osama Bin Laden
128 und das Umspannwerk in [Markt]stadt], ergibt für mich keinen Sinn lass laufen wir
129 machen wie immer, ne? un-un-und daaa äh-hängt man immer zwischen Baum und
130 Borke (GD_X_02)

Abb. 8: Transkriptionsauszug Gruppendiskussion

Damit verortet sich Bm in einer Vermitt- lerkunft zwischen Polizeibeamtinnen

und Polizeibeamten mit herausgehobenen Führungsfunktionen („n Rhododendron⁴ auf-er-m, Ärmelabzeichen“, Z 120/Abb. 8) und polizeilichen Vollzugsbeamtinnen und Vollzugsbeamten („Niedersachsenpferd“, Z 121/Abb. 8), was jedoch „unheimlich viel Arbeit [kostet]“ (Z 124/Abb. 8). Bm beschreibt die Belastung, die daraus für ihn in seiner Funktion entsteht, mit einer ganzen Reihe von Metaphern: „auszubalancieren“ (Z 115/Abb. 8), „Spagat“ (Z 117/Abb. 8), „Spannungsfeld“ (Z 124/Abb. 8), „hängt man immer zwischen Baum und Borke“ (Z 129 f/Abb. 8). Sie alle beschreiben die Anstrengung, die seinerseits nötig ist, um die durch höhere (politische) Instanzen definierten Zuschreibungen von Bedeutsamkeiten jeweils für seinen persönlichen Wirkungskreis nochmals alltagspraktisch zu hinterfragen. Er verortet sich damit in einem Konfliktfeld, in dem die Ansteckung durch einen Medienhype mit dem „business as usual“ miteinander konkurriert.

Somit entwerfen sowohl Dm als auch Bm einen Bedarf des Abbaus der „selbstgemachten Thermik“, allerdings mit unterschiedlichem Adressatenkreis und verschiedenen potentiellen Erfolgsaussichten. Bm sieht diese Fähigkeit als erlernbar an bis hinunter zum „Wachtmeister“, Bm hingegen schreibt „glücklichen“ (Z 136/Abb. 9), organisationalen Umständen

(insbesondere dem Erreichen seines Enddienstgrades) die eigene Möglichkeit für Veränderung zu (siehe Abb. 9):

Bm beschreibt sich als einer unter wenigen („happy few“, Z 139/Abb. 9), der die Chance hat, sich „ne freie Meinung [zu] erlauben“ (Z 139/Abb. 9) und Personen „von der Presse oder sonst wer“ (Z 140/Abb. 9) in die „Bittsteller-Rolle“ ihm gegenüber zu verweisen. Die Fähigkeit, dazu in der Lage zu sein, den von außen generierten Druck abzufedern, sieht er bedingt in der Tatsache, dass sein Dienstende absehbar ansteht und damit kein Druck- bzw. Disziplinierungsmittel gegen seine Entscheidungen mehr besteht, da er sonst „vorher nach Hause geh[t]“ (Z 143/Abb. 9). Diese Umstände betrachtet er als Ausnahme und nicht als „Standard“ (Z 143/Abb. 9), so dass im Gegenzug eine „hausgemachte“ in eine „selbstgemachte“ Drucksituation umschlägt, bei der nicht zu erwarten ist, dass sich eine Führungskraft entgegenstellt.

Insbesondere dadurch, dass auch er sich trotz dieser Umstände „immer wieder selbst fängt in dieser Thermik (...) weil man sich anstecken lässt“ (Z 146 f/Abb. 9), zeigt Bm jedoch deutlich, dass es ein äußerst schwieriges Unterfangen ist, sich nach der Devise „mit mir, ist nicht zu rechnen“ (Z 145/Abb. 9) zu verhalten. Demnach ist es nicht ein einfacher Lernprozess, wie Dm ihn zuvor beschrieben hat, sondern ein äußerst schwieriger – selbst dann, wenn man ihn wie Bm in einer „glücklichen Situation“ (Z 136/Abb. 9) vollziehen kann.

Was lässt sich aus den o.g. Passagen der Gruppendiskussionen zwischen Polizistinnen und Polizisten der niedersächsischen Polizei hinsichtlich der Bedeutung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen nun zusammenfassen?

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch Führungskräfte die gleichen strukturellen organisationalen Bedingungen

Quelle: Mensching/Tietz

- 136 Bm: [...] ich bin, im Gegensatz zu euch in der glücklichen Situation dass meine Dienstzeit
137 am, [Datum] endet ich bin mit meinem Ämtern und ich bin, glücklicherweise ungewollt
138 nochmal, in diese Leitung des PKs delegiert worden also ich bin sozusagen (.) einer
139 von happy few und ich kann mir ne freie Meinung erlauben und ich mach das nicht,
140 wenn mir jemand kommt von der Presse oder sonst wer ich mach das einfach nicht-
141 was wollen die mit mir? die müssen lieb sein? damit
142 I_Am: [Husten]
143 Bm: ich nicht vorher nach Hause gehe? und insofern bin ich hier nicht Standard ne,
144 aber ich merke auch selbst bei mir weil ich ja nicht dahin gekommen bin mit so-ner
145 Grundeinstellung mit mir, ist nicht zu rechnen sondern ich hab ja, ähnlich wie ihr so-
146 ne Einstellung sonst wär ich da ja nicht (.) dass ich ma sich immer wieder selber fängt
147 in dieser Thermik weil man weil man keine Bremse hat weil man sich anstecken lässt
148 I_Dm: mh
149 Bm: dabei ne? und da das ist das Problem aus meiner Sicht dass ich immer wieder mich
150 I_Dm: mh
151 Bm: selber zurücknehmen muss und sagen jetzt, einmal durchatmen. gucken, was ist
152 wirklich jetzt relevant (.)

(GD_X_02)

Abb. 9: Transkriptionsauszug Gruppendiskussion

im Hinblick auf die Frage nach belastenden Elementen beschreiben, diese Erfahrungen daher konjunktiv geteilt werden. Belastungen ergeben sich demnach aus einer Vielzahl von als beschränkt wahrgenommenen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen auch in Bezug auf Maßnahmen zur eigenen bzw. stellvertretenden Belastungsreduzierung.

Interessant ist dabei insbesondere, dass dabei zwischen „hausgemachter“ (organisationaler) und „selbstgemachter“ (individueller bzw. kollektiver) Thermik unterschieden wird, wobei jeweils unterschiedliche Erfolgsaussichten, sich dieser Thermik bzw. den Drucksituationen zu entziehen, zugeschrieben werden.

Die oftmals von den Führungskräften antizipierten negativen Folgen bei Ausschöpfung der eigenen Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten zu Gunsten einer Entlastung der Mitarbeiterschaft konnten anhand der diskutierten Beispiele nicht bestätigt werden. Vielmehr geht eine selbstbestimmte Auslegung der Fürsorgepflicht von Führungskräften scheinbar mit einer erhöhten eigenen sowie der Zufriedenheit innerhalb ihrer Mitarbeiterschaft einher. Oder umgekehrt formuliert: Innerhalb der Gruppendiskussionen wurde kein Beispiel wiedergegeben, das eine wie auch immer geartete Sanktionierung einer Führungskraft zum Inhalt hatte, die sich mehr Handlungsspielraum als organisational gewünscht zugestand. Daraus kann aus organisationaler Sicht abgeleitet werden, dass die Zurückhaltung bei der Nutzung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen (im Sinne eines vorauseilenden Gehorsams) mit Blick auf organisationale Entlastungsmomente weder für die Führungskräfte noch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielführend scheint. Vielmehr sollte es im Interesse der Organisation Polizei liegen, Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu eröffnen, die

den Organisationsmitgliedern einerseits die Chance gewähren, eigene Prioritäten zu setzen und zudem einen reflexiven Prozess der Selbstvergewisserung, d.h. der Frage nach dem jeweils aktuell Wichtigen und Dringenden, für den eigenen Arbeitsbereich auch dezentral beantworten zu können.

4. Rückführung und Nutzbarmachung der Forschungsergebnisse für die Organisation Polizei: BerAnPo_trans

Im Rahmen des Forschungstransferprojektes BerAnPo_trans (Transformation und Nutzbarmachung der Forschungsergebnisse aus dem Projekt BerAnPo für die Organisation Polizei), das wir bis Ende August 2018 durchgeführt haben und welches ebenfalls durch das Niedersächsische Ministerium für Inneres und Sport gefördert wurde, unternahmen wir den Versuch, die gewonnenen empirischen Ergebnisse exemplarisch in verschiedene Dienststellen bzw. Organisationseinheiten in die niedersächsische Polizei zurückzuführen. Ziel dieser Rückführung ist es, diese neuen Ideen und Impulse für die organisationale Weiterentwicklung in den exemplarisch ausgewählten kooperierenden Dienststellen bzw. Organisationseinheiten zu nutzen. Diese Bereiche betrachten wir als organisationale „Baustellen“, an denen exemplarische Erfahrungen mit der Nutzung der Forschungsergebnisse in der Organisation Polizei gemacht werden können.

An dieser Stelle kann zunächst nur ein kleiner Einblick in unsere Erfahrungen mit der Baustelle HANU (Handlungsalternativen nutzen), die aus den hier vorgestellten Analysen als eines von drei zentralen Themenfeldern⁵ abgeleitet wurde, gegeben werden.

Es zeigt sich dabei aber bereits deutlich, dass als defizitär wahrgenommene Gestaltungsspielräume ein erhebliches Belastungspotential sowohl auf Seiten der

Mitarbeiterschaft als auch der Führungskräfte entfalten. So kann sich eine permanente und latente Unzufriedenheit etablieren (z.B. über die derzeitige Form der Dienstplanausgestaltung), die allen Seiten bekannt ist, aber zu deren Bewältigung und Überwindung keine passenden Ansätze gefunden werden können, jedenfalls nicht mithilfe der organisational vertrauten Mechanismen. Vielmehr erzeugen starre, als vorausgesetzt erachtete organisationale Strukturen „blinde Flecken“ bei allen beteiligten Akteurinnen und Akteuren, die Räume für neue Ideen oft ausblenden bzw. zu früh auf gängige und organisational etablierte Muster der Bearbeitung zurückgreifen, auch wenn diese sich in der Vergangenheit als wenig erfolgreich erwiesen haben.

Als hilfreich stellten sich dabei in der gemeinsamen Baustellenarbeit von Projektteam und den Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern und in der jeweiligen polizeilichen Organisationseinheit oft paradoxe (und daher ungewohnte) Frageformen, wie z.B. „Welche Idee würde auf keinen Fall funktionieren?“ oder „Wer würde das Problem zuerst vermissen, wenn es gelöst wäre?“ dar, die es erlaubten, aus gewohnten Denk- und darauf aufbauenden Handlungsmustern auszuberechnen.

Ebenso zeigte sich der allumfassende Einbezug der unmittelbar betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne „basisdemokratischer“ Willensbildung mit einer zeitlich verbindlichen Erklärung von „Patenschaften“ für die Weiterentwicklung und -betreuung der gemeinsam entwickelten Ideen als potentiell wirksame Strategie. Zudem – so die Erfahrungen des Projektteams – kann eine zeitliche Befristung der Erprobung einer neuen Handlungsalternative mit der garantierten Rückkehrmöglichkeit zum alten System als Entlastungsfaktor dienlich sein, um Befürchtungen hinsichtlich möglicher

Fehlentscheidungen, insbesondere von Seiten der involvierten Führungskräfte, zu minimieren. Offen bleibt dabei jedoch, inwiefern die außerorganisationale Position des Projektteams eine notwendige Voraussetzung des Gelingens der jeweiligen Baustellenarbeit war bzw. ist. Vorstellbar wäre hier durchaus ein verstärkender Effekt zur Bereitschaft, neue Handlungsmöglichkeiten auszuloten.

5. Fazit: Wider „haus-“ und „selbstgemachte“ Thermiken

Sowohl die Ergebnisse der empirischen Rekonstruktionen der Gruppendiskussionen als auch die ersten Erfahrungen bei der Rückführung dieser Ergebnisse in die Organisation Polizei im Rahmen eines Forschungstransferprojektes zeigen deutlich, welche hohen Stellenwert (nicht) wahrgenommene Handlungs- und Entscheidungsspielräume in der alltäglichen Berufspraxis für Polizeiangehörige einzunehmen vermögen. Diese Relevanz kommt dabei unabhängig vom Arbeitsfeld und der Frage danach, ob man eine Führungsposition innehat oder nicht, zum Tragen und bestätigt somit die Einordnung als eine gesamtorganisationale, konjunktive Erfahrung des Be- bzw. Entlastungserlebens.

Werden bisherige organisationale Handlungsautonomien beschnitten oder eigene Ideen zur entlastenden Arbeitsgestaltung (aus Angst, vorausgehendem Gehorsam o.ä.) nicht umgesetzt – ändern sich also die bisher etablierten Spielregeln, so wirkt insbesondere der Verweis auf den (vermeintlich) organisationalen Grundpfeiler der Polizei – die klare Hierarchie – als problemverstärkend. Dabei lässt sich auf Grund der Auswertung des empirischen Datenmaterials und unserer bisherigen Praxiserfahrung im Transferprojekt vielmehr das Gegenteil feststellen: Oftmals wird von vermuteten und hypothetischen Hürden in der Organisation ausgegangen,

die das scheinbare Wagnis innerhalb seines eigenen Handlungs- und Entscheidungsspielraumes für Entlastung zu sorgen, schon im Ansatz zum Scheitern verurteilen.

Dabei sind es aus unserer Projekterfahrung oft schon kleine Veränderungen bzw. neu erprobte Praktiken, die zu erheblicher Entlastung auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte führen können. Somit scheint es u.E. durch-

aus lohnenswert für die Organisation Polizei, im Hinblick auf Fragen des Umgangs mit Belastungen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Möglichkeiten zu eröffnen, sowie sie dabei aktiv zu unterstützen, die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten wahrzunehmen und zu nutzen, um Spielräume zu erweitern und dem Phänomen der „haus-“ und „selbstgemachten“ Thermik entgegenzuwirken.

¹ „In Niedersachsen können die Bürgerinnen und Bürger seit 2011 u.a. Verwarnungsgelder und Sicherheitsleistungen bargeldlos direkt am Streifenwagen bezahlen. (...) Zum Einsatz kommen ca. 1.500 mobile Terminals, die nun von dem Unternehmen TeleCash bereitgestellt werden. (...) Durch den verbesserten Service erhofft sich die Polizei auch eine bessere Zahlungsbereitschaft der Verkehrssünder, zudem können Zahlungen von Verkehrsteilnehmern aus dem Ausland leichter entgegengenommen werden“ (<https://www.telecash.de/news/enews/news-detail/article/polizei-in-niedersachsen-kassiert-bargeldlos-mit-terminals-der-telecash/>).

² Zur Anonymisierung wurden die Teilnehmenden einer Gruppendiskussion jeweils in alphabetischer Reihenfolge mit Großbuchstaben durchnummeriert und mit dem Zusatz „f“ für weiblich und „m“ für männlich gekennzeichnet.

³ Polizeiinspektion.

⁴ Rhododendron steht hier als ironische Bezeichnung für den Eichenkranz auf den Schulterklappen der Uniformen bei herausgehobenen Positionen innerhalb der niedersächsischen Polizei.

⁵ Die beiden anderen Baustellen sind WELO (Wertschätzung und Lob im Team steigern) und BERE (Belastungen reduzieren), die allerdings im vorliegenden Beitrag nicht weiter thematisiert werden.

Quellenangaben

Bohnsack, Ralf (2014). *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden*, Opladen/Toronto.

Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979). *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*, Königstein.

Friedberg, Erhard (1995). *Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns*, Frankfurt a.M./New York.

Giddens, Anthony (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge.

Loos, Peter/Schäffer, Burkhard (2001). *Das Gruppendiskussionsverfahren. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendung*, Opladen.

Mannheim, Karl (1952). *Wissenssoziologie*, in: ders. (Hg.) *Ideologie und Utopie*, Frankfurt a.M., 227–267.

Mannheim, Karl (1980). *Strukturen des Denkens*, Frankfurt a.M.

Mensching, Anja (2008). *Gelebte Hierarchien. Mikropolitische Arrangements und organisational-kulturelle Praktiken am Beispiel der Polizei*, Wiesbaden.

Mensching, Anja (2017). *Das Gruppendiskussionsverfahren in der Organisationsforschung: ein Zugang zur Rekonstruktion des Verhältnisses*

- zwischen Regelerwartungen und Regelpraktiken, in: Amling, Steffen/Vogd, Werner (Hg.) *Dokumentarische Organisationsforschung. Perspektiven der praxeologischen Wissenssoziologie*, Opladen u.a., 59–79.
- Mensching, Anja/Kessler, Stefanie (2015). *Forschungskonzept für das Projekt: Berufliche Anforderungen in der niedersächsischen Polizei – eine qualitative Studie zu Begründungszusammenhängen, kollektivem Erleben und sozialen Umgangspraktiken (BerAnPo), unveröffentlichtes Forschungskonzept*, Suderburg.
- Meuser, Michael (2003). *Rekonstruktive Sozialforschung*, in: Bohnsack, Ralf et al. (Hg.) *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung*, Opladen, 140–142.
- Neuberger, Oswald (1988). *Spiele in Organisationen. Organisationen als Spiele*, in: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hg.) *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen, 53–86.
- Nohl, Arnd-Michael (2013). *Komparative Analyse: Forschungspraxis und Methodologie dokumentarischer Interpretation*, in: Bohnsack, Ralf et al. (Hg.) *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*, Wiesbaden, 271–293.
- Ortmann, Günther (1988). *Macht, Spiel, Konsens*, in: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hg.) *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen, 13–26.
- Schütze, Fritz (1983). *Biographieforschung und narratives Interview*, *Neue Praxis* (3), 283–293.
- Weick, Karl E. (1985). *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt a.M.
- Wolff, Stephan (2009). *Organisationstheorie und Erfahrung*, in: Göhlich, Michael et al. (Hg.) *Organisation und Erfahrung. Beiträge der AG Organisationspädagogik*, Wiesbaden, 17–28.
- <https://www.telecash.de/news/enews/news-detail/article/polizei-in-niedersachsen-kassiert-bar-geldlos-mit-terminals-der-telecash/>.