

Konfliktmanagement bei Veränderungsprozessen in der Polizei

Von Jürgen Stierle, Katja Glasmachers und Antonio Vera

Organisationaler Wandel und die damit regelmäßig einhergehenden Konflikte und Widerstände von Seiten der Belegschaft sind ein allgegenwärtiges Phänomen für die meisten Führungskräfte von Polizeibehörden und werden es wohl auf absehbare Zeit auch bleiben. Für sie stellt sich die Frage, worauf solche Widerstände und Konflikte zurückzuführen sind und welche Maßnahmen sie ergreifen können, um die damit verbundenen Probleme zu minimieren. Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit dieser Fragestellung und versucht Antworten zu geben wie Leiter von Polizeibehörden bzw. Polizeidienststellen den Konfliktgrad in ihren Organisationen reduzieren können.

1. Einleitung/Bedeutung

In den letzten 15 Jahren gab es für die Polizeien des Bundes und der Bundesländer zahlreiche Veränderungen im Bereich der Aufbau- und Ablauforganisation. Themen wie Straffung von Organisationsstrukturen (Fusion einzelner Polizeibehörden z. B. Essen und Mülheim), Kosten- und Leistungsrechnung, Haushaltssanierung, strategisches und operatives Controlling, Korruptionscontrolling, Motivation, Revision, Qualitätsmanagement, Corporate Governance, Risikomanagement, Dienstleistungsmarketing, Gesundheitsmanagement, Personal- und Organisationsent-

wicklung, Organisationskultur rückten dabei in den Fokus, da davon auszugehen ist, dass sie für die Effektivität und die Effizienz der Polizeiarbeit eine große Bedeutung haben.

Dabei dürften die Häufigkeit und die Intensität der zukünftig anstehenden Veränderungen für die Polizei eher zu- als abnehmen. So strebt die Bundesregierung nach Aussage des Bundesministers des Innern eine durchgreifende Modernisierung der Bundesverwaltung, einschließlich der Ministerien und den nachgeordneten Behörden an. Dies soll u. a. durch eine umfassende Aufgabenkritik, die konsequente Standardisierung von Prozessen, weiteren

Effizienzprogrammen, Entbürokratisierung, stärkerer Bürgerservice mit mehr Servicequalität geschehen.¹

Hinzu kommt, dass auch verschiedene gesellschaftliche Entwicklungen Auswirkungen sowohl auf das Aufgabenfeld (neue Einsatzfelder wie z. B. Internetkriminalität) als auch auf die Organisation und das Personal der Polizei haben. Fragestellungen wie sozialer und demographischer Wandel, Migration, Globalisierung, Digitalisierung und Wirtschaftskrise sind auch bedeutsam für die polizeiliche Führung.

2. Widerstand gegen organisationale Veränderungen

Um als Führungskraft organisationale Veränderungsprozesse in der Polizei erfolgreich gestalten und die typischerweise dabei auftretenden Konflikte vermeiden zu können, ist es zunächst erforderlich, die Ursachen für Widerstand gegen Wandel zu verstehen.² Dabei lassen sich die fünf wichtigsten Ursachen für Widerstand gegen Wandel zwei Gruppen zuordnen. Auf der einen Seite gibt es rationalen Widerstand der Mitarbeiter gegen eine offensichtliche, objektive Verschlechterung ihrer Situation. Hierzu gehören

- Informationsdefizite der Organisationsmitglieder in Bezug auf die geplanten Veränderungsprozesse sowie auf die



Dr. Jürgen Stierle, Geschäftsführer Unternehmensberatung Stierle Consulting, Recklinghausen



Katja Glasmachers, Diplom-Pädagogin, Stierle-Consulting



Prof. Dr. Antonio Vera, Leiter Fachgebiet 04 Organisation und Personalmanagement, Deutsche Hochschule der Polizei, Münster

Arbeitsbedingungen nach der Reorganisation,

- Qualifikationsdefizite bei den betroffenen Mitarbeiter, wobei es sich sowohl um konkrete Defizite bei der Gestaltung des Wandels als auch um drohende Defizite bei Bewältigung von neuen Aufgaben nach der Reorganisation handeln kann, sowie
- fehlende Ressourcen – insbesondere Finanz- und Sachmittel, Personal und Zeit – während und nach der Reorganisation.

Berücksichtigen muss eine Führungskraft im Rahmen von Reorganisationen aber auch den eher subjektiv geprägten Widerstand gegen organisatorische Änderungen, die keinen unmittelbaren objektiven Nachteil für die Beteiligten erkennen lassen, so dass der Widerstand möglicherweise unberechtigt bzw. irrational ist. Hierzu gehören

- fehlende Motivation der Belegschaft, die geplanten Veränderungen zu akzeptieren und umzusetzen, insbesondere aufgrund von Ängsten auf Seiten der Mitarbeiter, die in den bisherigen Strukturen erworbene Sicherheit zu verlieren sowie eingeschliffene Gewohnheiten aufgeben und sich einer Situation der Ungewissheit aussetzen zu müssen,
- kulturelle Aspekte, die daraus resultieren, dass die anstehenden Veränderungen in der Regel betriebswirtschaftlich geprägt sind und nicht mit der bürokratisch-professionell geprägten Organisationskultur und beruflichen Identität der Polizei in Einklang stehen, sowie
- mikropolitische Aspekte, die sich deswegen ergeben, weil die anstehenden Veränderungen die informellen Status- und Prestigehierarchien in der Behörde oder der Dienststelle in Frage stellen, was normalerweise intensive und äußerst konfliktträchtige Machtspiele bzw. -kämpfe zur Folge hat.

Entscheidungsprozesse in der Polizei traditionell stark hierarchisch geprägt

Die Beantwortung der Frage, wie Führungskräfte Widerstand gegen Veränderungen überwinden und die dabei auftretenden Konflikte minimieren können, ist keinesfalls trivial. Von elementarer Bedeutung sind dabei die Studien, die der zu Beginn der Nazi-Diktatur immigrierte, deutsch-jüdische Sozialpsychologe Kurt Lewin in den 1940er Jahren in den USA durchführte. Diese Arbeiten beschäftigten sich zwar nicht direkt mit Re-

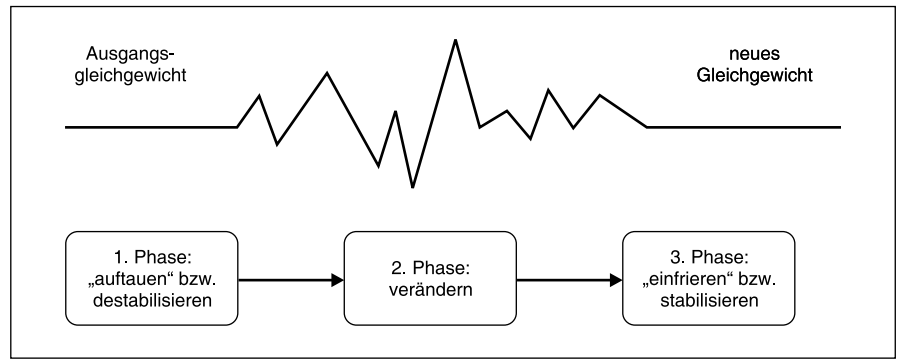


Abb. 1: Zyklische Implementierung von Veränderungen

organisationen, sondern mit der Überwindung von Speiseabscheu, nichtsdestotrotz lassen sich die dabei gewonnenen Erkenntnisse sehr gut auf organisationalen Wandel übertragen und bilden bis heute den Kern der meisten Change-Management-Konzepte. Lewins Experimente zeigten, dass die Veränderungsbereitschaft von Personen bzw. die Bereitschaft zu organisatorischem Wandel im Wesentlichen von drei Faktoren abhängt:

- **Aktivierung**, d.h. der Widerstand gegen Wandel nimmt deutlich ab, wenn die Beteiligten das Veränderungsgeschehen nicht nur passiv erleben, sondern frühzeitig und fortlaufend über die geplanten Veränderungen informiert werden, wenn die Veränderung begreifbar gemacht wird und wenn die betroffenen Mitarbeiter aktiv an den Veränderungsentscheidungen und -prozessen beteiligt werden,
- **Gruppeneffekte**, d.h. durch die Bildung von Gruppen und ihre Nutzung als Wandelmedium empfinden die beteiligten Mitarbeiter die anstehenden Veränderungen als weniger furchteinflößend, was wiederum den Widerstand gegen Veränderungen reduziert,
- **zyklische Umsetzung**, d.h. die Implementierung der Veränderungen läuft in den drei in Abbildung 1 dargestellten Phasen³ ab, so dass vor der eigentlichen Veränderung eine „Auftauphase“ zur Schaffung von Wandelbereitschaft und nach der eigentlichen Veränderung eine „Einfrierphase“ zur Festigung der neuen Strukturen und Prozesse eingeplant werden sollten.

In öffentlichen Organisationen wie der Polizei ist die Umsetzung dieser Gestaltungsempfehlungen zur Überwindung von Widerstand gegen Wandel und die Reduzierung der damit einhergehenden Konflikte allerdings äußerst schwierig. Zum einen sind die Polizeien des Bundes und der Länder sehr große Organisatio-

nen, so dass die umfassende Beteiligung der gesamten Belegschaft sehr schwierig ist. Zum anderen sind die Entscheidungsprozesse in der Polizei traditionell stark hierarchisch geprägt, während der Partizipations- und Teamgedanke im Führungsalltag nicht besonders stark ausgeprägt ist. Im Ergebnis führt dies dazu, dass die Umsetzung von Reorganisationsmaßnahmen in der Polizei in der Regel vom Topmanagement dominiert wird, obwohl im Hinblick auf die Überwindung der Widerstände gegen Wandel ein partizipativer Ansatz sinnvoller wäre.

Reorganisationen in der Polizei werden in der Regel vom Top-Management dominiert

Die permanenten Reorganisationen in der Polizei und die damit einhergehenden konfliktträchtigen Anpassungsnotwendigkeiten werden zwar sowohl von den Führungskräften wie auch von ihren Mitarbeitern oft beklagt, vieles deutet allerdings darauf hin, dass diese Entwicklung unumkehrbar und die Situation von Dauer sein wird. Angesichts der komplexen und hochdynamischen Umwelt, mit der die Polizei in einer modernen, globalisierten Gesellschaft konfrontiert wird, ist davon auszugehen, dass aus Veränderungsprozessen resultierende Konflikte vermutlich ein Dauer-Problem der Polizei bleiben werden. Dementsprechend dürfte es für Führungskräfte unvermeidlich werden, sich mit dem Management von Veränderung und möglichen Ansätzen zur Bewältigung der typischerweise dabei auftretenden Konflikte auseinanderzusetzen. Wie diese Ansätze konkret in der Praxis aussehen können, soll im Folgenden erörtert werden.

3. Konfliktbegriff und Erscheinungsformen

Mit dem Konfliktbegriff und seinen Erscheinungsformen beschäftigen sich ver-

	Intra-System-Konflikt	Inter-System-Konflikt
Individuelle Ebene	Betrifft nur eine Person z. B. intrapsychischer Konflikt	Auseinandersetzung mit einer oder mehr Personen z. B. FK- MA-Konflikt
Kollektive Ebene	Auseinandersetzungen zwi- schen z. B. in und zwischen Arbeitsgruppen bzw. in einer Abteilung	Auseinandersetzungen zwischen z. B. Stab und Linie, einzelnen Bereichen, Personal- vertretung und Geschäftsfüh- rung

Tabelle 1: Verschiedene Konfliktformen nach Galtung (in Regnet, 2001, S. 10)

schiedene wissenschaftliche Disziplinen. Im alltäglichen Sprachgebrauch wird der Begriff mehrdeutig, oft auch inflationär und in sehr unterschiedlichen Zusammenhängen gebraucht.⁴ Galtung empfiehlt die Unterscheidung von Konflikten danach, ob sie sich innerhalb eines geschlossenen Systems bzw. zwischen Systemen abspielen und ob es sich um eine individuelle oder kollektive Austragungsform handelt (s. Tabelle 1). Diese Ebenen zu kennen und zu erkennen, ist wichtig für die Führungskraft, um die tatsächlichen Konfliktbeteiligten herauszufinden und Missverständnisse zu verstehen und ggf. zu vermeiden.

Konflikte in Organisationen werden häufig zu sehr unter strukturellen Aspekten betrachtet, während der Eigenbezug der Person und die Zusammenhänge zwischen persönlichen Lebensbereichen und Verhalten im Betriebsgeschehen in den Hintergrund gedrängt werden. Strukturelle Aspekte sind wichtig, dürfen aber die Person im Konflikt nicht in den Hintergrund drängen, denn es ist immer die einzelne Person, die eine Situation als Konflikt wahrnimmt und erlebt.⁵ Für BERKEL ist das gemeinsame Merkmal einer Situation, die als Konflikt zu bezeichnen ist, „[...] die Gleichzeitigkeit gegensätzlicher oder unvereinbar/unverträglicher psychischer und/oder sozialer Sachverhalte.“ Die von diesem Konflikt betroffene Person erlebt diese Situation als „[...] Störung ihres kontinuierlich in die Zukunft gerichteten Erlebnis- und Handlungsstromes.“ Diese Handlungsstagnation wird von der Person als belastend und negativ getönt erlebt.⁶ Dies hat auch Auswirkungen auf die Organisation. Diese Stagnation gilt es aufzulösen und zu durchbrechen, indem der Konflikt analysiert wird und Optionen für zukünftige Handlungen entwickelt werden.

Wichtig ist hierbei die Bedeutung *institutioneller Verschiebungsprozesse*. Aufgrund der komplexen Dynamik von Konflikten tauchen diese in Organisationen häufig an Orten auf, an denen sie gar

nicht entstanden sind. Ein Beispiel können rückläufige Fallzahlen in einem Team A sein. Daraus resultieren Konflikte und sind Auslöser für die Inanspruchnahme einer Konfliktlösungsmaßnahme für die im Team entstandenen Probleme. In der Klärung der Situation kann sich jedoch herausstellen, dass Team A nicht effektiv arbeiten kann, weil es nicht rechtzeitig und umfassend mit Informationen von Team B versorgt wird. So verschiebt sich der Konfliktfokus von Team A auf die Kooperation der beiden Teams untereinander. Institutionelle Verschiebungsprozesse sind keine Besonderheit, sondern erklären sich durch die ungeheure Komplexität von Organisationsdynamiken. Diese sind immer im Auge zu behalten.⁷

Konflikte in Organisationen werden häufig zu sehr unter strukturellen Aspekten betrachtet

Eine Organisation ist ein soziales Gebilde, das somit aus Individuen besteht, die miteinander arbeiten (müssen). Es gibt Regeln und Ziele, die verfolgt werden. Zur Erreichung der Ziele müssen die Mitglieder miteinander kommunizieren und kooperieren. Wurde dies nicht gelernt, führt dies leicht zu (sozialen) Konflikten. GLASL definiert den sozialen Konflikt als „[...] eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen, etc.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“

Zentral ist hier der Aspekt der Interaktion. Es muss bei einem Konflikt immer ein aufeinander bezogenes Kommunizieren oder Handeln stattfinden. Die Unvereinbarkeit eines Akteurs kann zwar bloß auf der kognitiven bzw. perceptiven Ebene

gegeben sein, muss sich aber in einem entsprechenden Realisierungshandeln äußern. Dies ist in der Regel der Punkt, an dem meist die konkreten Maßnahmen des Konfliktmanagements einsetzen. Wichtig ist auch hervorzuheben, dass bei einem sozialen Konflikt wenigstens eine Partei die Gründe für das Nicht-Verwirklichen der eigenen Gedanken, Gefühle und/oder Intentionen der anderen Partei zuschreibt. Dabei bleibt unerheblich, ob dies von der Gegenpartei bewusst oder unbewusst geschieht. In der Konfliktbearbeitung müssen diese Aspekte formuliert und geklärt werden: wer hat was wie wahrgenommen und wer hat was wie gemeint. Für diese Klärung sollte sich viel Zeit genommen werden.

Im Konfliktmanagement können lediglich gezielt soziale Konflikte bearbeitet werden. Der Moderator/Mediator/die Führungskraft/etc. muss aber durchaus in der Lage sein, auch innerpsychische Konflikte zu erkennen. Er ist jedoch grundsätzlich nicht in der Position, diese mit dem Einzelnen zu bearbeiten oder zu lösen. Blockieren derartige intrapsychische Konflikte das Verfahren zu sehr und sind diese auch nicht durch Einzelgespräche zu klären, ist die einzige Konsequenz den Konfliktbearbeitungsprozess abzubrechen und den einzelnen Mitarbeiter in einem Einzelgespräch auf die Option beispielsweise einer Psychotherapie hinzuweisen. Innerpsychische Konflikte müssen den Fortgang eines Lösungsprozesses jedoch nicht notwendigerweise stören. Indem dem Betroffenen innere Konflikte bewusst gemacht werden, können Konfliktmanager versuchen eine Blockade im sozialen Konflikt aufzulösen und diesen inneren Konflikt somit produktiv nutzen⁸.

Damit Konflikte jedoch produktiv genutzt werden können, bedarf es einer positiven Konfliktkultur und einer positiven Perspektive auf Konflikte.

4. Organisatorische und persönliche Rahmenbedingungen für die Konfliktentwicklung

Das Konfliktpotenzial umfasst objektive und persönliche (subjektive) Rahmenbedingungen der Konfliktparteien.⁹

Die **objektiven organisatorischen Rahmenbedingungen** erstrecken sich auf alle ideellen, normativen und materiellen Gegebenheiten, von denen die Konfliktparteien abhängig sind:

Werte, Visionen, Ziele

Dies umfasst beispielsweise die Unternehmensethik, Visionen und Leitbilder, die Führungsphilosophie sowie mittel- und

langfristige Pläne. Mögliche Fragen sind: Sind sie klar oder unklar? Werden sie von Konsens getragen oder von oben diktiert?

Organisationsaufbau und Organisationsstruktur

Hierunter fallen Größe und Umfang, Anzahl der Hierarchieebenen, Distanz zwischen den Parteien, genau festgelegte Stellenbeschreibungen oder variable Zielvereinbarungen sowie Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Mögliche Fragen sind: Ist die unmittelbare Kontaktaufnahme, auch zur Behördenleitung leicht möglich? Werden Macht- und Statusunterschiede herausgestellt? Sind Kompetenzen und Verantwortungsbereiche genau abgegrenzt? Welche vertikalen Aufstiegs- und horizontalen Entwicklungsmöglichkeiten gibt es?

Normen und Regeln

Dies sind beispielsweise Richtlinien zur Einstellung, Beurteilung, Förderung, Entscheidungsprozesse sowie Kontrollsysteme. Mögliche Fragen sind: Sind sie allen bekannt? Werden sie situationsbezogen gehandhabt? Welche Folgen haben Abweichungen?

Mittel und Ressourcen

Dies umfasst Personalstellen, Gebäude, Räume, Maschinen, Hilfsmittel sowie das Budget. Mögliche Fragen sind: Sind sie austauschbar? Wie stark sind sie für die Zielerreichung erforderlich?

Aufgaben und Arbeitsabläufe

In diesem Bereich gehören Anreize, Anforderungen, Belastungen, Entscheidungsspielräume und Kompetenzen. Mögliche Fragen sind: Sind die Aufgaben herausfordernd? Sind die Aufgabenstellungen klar und eindeutig? Ist die Tätigkeit interessant und abwechslungsreich? Welche Unterstützung erfährt die Gruppe? Welche Entscheidungsspielräume kann eine Gruppe nutzen?

Die Analyse des objektiven Konfliktpotentials kann durch die in Tabelle 2 dargestellten Dimensionen des Organisationsklimas erfolgen.¹⁰

Die subjektive Seite eines Konflikts umfasst Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen, Wahrnehmungen und Verhaltensweisen innerhalb und zwischen Gruppen.

Persönliche Merkmale

Darunter fallen Flexibilität, Kommunikationsfreudigkeit und Aggressivität. Mögliche Fragen sind: Ist die Partei genügend belastbar?

Einstellungen und Motive

Dies umfasst kooperative Grundeinstellungen, Vertrauen, Konkurrenz, Leistungs-

Regelung	
Planlosigkeit – Bürokratisierung	Durcheinander – Reglementierung
Unverbindlichkeit – Routine	Mehrdeutigkeit – Vereinheitlichung
Selbständigkeit	
Abhängigkeit – Selbständigkeit	Machtlosigkeit – Handlungsspielräume
Unterstützung	
Misstrauen – Vertrauen	Kälte, Ablehnung – Wärme, Achtung
Distanz – Nähe, Hilfe	Einseitige – zweiseitige Kommunikation
Nur von oben -zwischen oben und unten	
Leistungsorientierung	
Trägheit – Schwung, Motivation	Desinteresse – Engagement
Lahmheit – Energie, Dynamik	Leistungsablehnung – Leistungsbetonung
Zusammenarbeit	
Spannungen – Solidarität	Cliquenbildung – Einheit
Konkurrenz – Kooperation	Konfrontation – Harmonie
Nebeneinander – Miteinander	
Belohnungen	
Niedrige/wenige – hohe/starke Belohnungen	Starke Bestrafungen – kaum Bestrafungen
Ungerechtigkeit – Fairness	Unausgewogenheit – Gerechtigkeit
Unkalkulierbarkeit – Berechenbarkeit	
Innovation	
Starrheit/Intoleranz – Änderungsbereitschaft	Sicherheitsdenken – Risikoneigung
Unbeweglichkeit – Flexibilität	Dogmatismus – Offenheit
Hierarchie und Kontrolle	
Machtunterschiede – Gleichheit	Unterordnung – Partnerschaftlichkeit
Kontrolle/Überwachung – Eigenständigkeit	

Tabelle 2: Dimensionen des Organisationsklimas nach Neuberger (1980)

Konfliktart	Konfliktreduzierende Maßnahmen
Bewertungskonflikte	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung einer Organisationskultur, die auf einer überzeugenden Vision und klaren Mission aufbaut Auswahl und Beförderung von Mitarbeitern nach Kriterien, die ein hohes Maß an Übereinstimmung in den gemeinsam vertretenen Wertüberzeugungen garantieren.
Beurteilungskonflikte	<ul style="list-style-type: none"> Verstärkung des horizontalen und vertikalen Informationsaustausches Vereinbarung regelmäßiger Treffen, um Probleme schon im Vorfeld zu erkennen, zu klären und gemeinsam zu lösen
Beziehungskonflikte	<ul style="list-style-type: none"> Eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit entwickeln, in der es leicht fällt, Unbehagen und Unstimmigkeit an- und auszusprechen Klare und verbindliche Festlegung von Tätigkeitsbereichen mit den dazugehörigen Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten

Tabelle 3: Konfliktreduzierende Maßnahmen in der Polizeiorganisation

motivation, Loyalität sowie Identifikation. Mögliche Fragen sind: Stehen Einstellungen und persönliche Werte im Widerspruch zu den Erwartungen der Organisation?

Wahrnehmungen und Kenntnisse

Hierunter fallen beispielsweise die fakten-gestützte oder intuitive Sicht der Sachverhalte, die Wahrnehmung sozialer Vorgänge und Erwartungen sowie die Kenntnisse der Auswirkungen eigenen Verhaltens. Mögliche Fragen sind: Kennen die Parteien ihren eigenen Anteil am Konflikt? Kennen die Beteiligten die aneinander gerichteten Erwartungen? Wie wird die eigene Lage relativ zur anderen Partei eingeschätzt?

Verhaltensweisen

Dies umfasst das Führungsverhalten, Arbeitsverhalten, Kommunikationsfähigkeiten, Flexibilität und Weite des Verhaltensrepertoires, sowie die sprachliche und nichtsprachliche Ausdrucksfähigkeit. Mögliche Fragen sind: Ist das Verhalten der Situation angepasst? Überwiegen rationale, emotionale oder affektgeladene Anteile? Respektiert eine Partei die Verletzbarkeit der anderen?

Beziehungen

Hierunter fallen Vertrauen, Offenheit, Macht, Partnerschaft sowie gegenseitige Abhängigkeiten. Mögliche Fragen sind: Können sich die Parteien schweren Schaden zufügen? Welche Ge-

schichte hat sich zwischen ihnen entwickelt?

5. Konfliktbewältigung

Es gibt verschiedene Strategien zum Lösen von Konflikten. Das Ergebnis ist beispielsweise ein Kompromiss, ein Sieg bzw. eine Niederlage oder eine sonstige Vereinbarung, die die Konfliktparteien zufrieden stellt. Folgende **drei Konfliktlösungsstrategien** führen für die Konfliktparteien zu einer produktiven Lösung:

a) Konfliktabbau durch Verringerung des Konfliktpotentials

Den wichtigsten Beitrag, den die Polizeiorganisationen zur Konfliktbewältigung leisten können, liegt darin, dass sie vorausschauend Arbeitsbedingungen und Kooperationsformen schaffen oder gestalten, die das Auftreten von Konflikten auf ein vernünftiges Maß zurückführen. Die Aufgabe der Konfliktprävention ist eine Aufgabe jeder Führungskraft und kann daher nicht einfach auf andere Stellen – z. B. soziale Ansprechpartnerdelegiert werden. Bei den unterschiedlichen Konfliktarten sind unterschiedliche konfliktreduzierende Maßnahmen in der Polizeiorganisation möglich (siehe Tabelle 3).

Diese Maßnahmen tragen dazu bei, Konflikte weniger wahrscheinlich zu machen. Sie schalten Sie jedoch nicht gänzlich aus, denn dies wäre auch nicht wünschenswert. In einer Polizeiorganisation

In einer Polizeiorganisation mit geringem Konfliktpotenzial treten unnötige Konflikte erst gar nicht auf

mit geringem Konfliktpotential treten unnötige Konflikte erst gar nicht auf, in ihr herrscht vielmehr ein Klima, in dem unvermeidliche Konflikte von den beteiligten Konfliktparteien direkt oder unter Einschalten einer dritten Partei konstruktiv gelöst werden.

b) Das Aushandeln zwischen den Konfliktparteien

Die gemeinsame kooperative Bewältigung eines Konflikts hat den Vorteil, dass die gemeinsame Lösung, die beiden Parteien Vorteile bringt, weniger in Frage gestellt wird und die vertrauensvolle, zielorientierte Zusammenarbeit stärkt. Bei der Durchführung der kooperativen Konfliktbewältigung müssen die Parteien folgende Regeln beachten:

Beitrag der dritten Partei	Handlungsmöglichkeiten
Diagnose der Situation	<ul style="list-style-type: none"> • Herausfinden, welche Streitpunkte die Parteien gegeneinander vorbringen und welche Konfliktgeschichte sie schon hinter sich haben • Feststellen, welchen Eskalationsgrad der Konflikt bisher erreicht hat
Rahmenbedingungen für die Aussprache festlegen	<ul style="list-style-type: none"> • Dafür Sorge tragen, dass Machtunterschiede nicht durchschlagen (z. B. durch Unterstützen der schwächeren Seite) • Gewährleisten, dass jede Seite die Streitpunkte aus ihrer Sicht mit den dadurch ausgelösten Gefühlen vorbringen kann • Die Parteien dahin führen, sich in die andere Seite hineinzuversetzen • Dazu beitragen, dass trotz emotionaler Spannungen die Parteien kreative Lösungsmöglichkeiten entwickeln und deren Vor- und Nachteile abwägen
Regelung verbindlich machen	<ul style="list-style-type: none"> • Eine konkrete Lösung verbindlich vereinbaren • Sich gegenseitig verpflichten, bestimmte Verhaltensweisen wie bisher beizubehalten, häufiger als bisher zu zeigen oder gänzlich zu unterlassen
Aus dem Konflikt lernen	<ul style="list-style-type: none"> • Die vereinbarte Regelung mit den persönlichen und organisatorischen Gegebenheiten abstimmen. • Folgerungen festlegen, die im Falle des Befolgens oder Nichtbefolgens eintreten

Tabelle 4: Mögliche Beiträge einer dritten Partei (evtl. Konfliktberaters) zur Konfliktlösung

- Mit leichten Punkten beginnen, die eine rasche Einigung zulassen
- Trennung von Diskussion und Lösung
- Verhandlungsabfolge festlegen
- Gegeneinander gerichtete und kooperative Konfliktbewältigung auf verschiedene Personen verteilen
- Konfliktanalyse durch gefühlsgeladenen Konfliktausdruck ergänzen
- Für eine entspannte Atmosphäre sorgen
- Rollentausch praktizieren

c) Das Einwirken einer dritten Partei

Falls Konflikte einen bestimmten Eskalationsgrad erreicht haben greifen Prozesse des Wahrnehmens, Fühlens, Wollens und Handelns ineinander, in dem sich die Parteien in einem Teufelskreis gegenseitig hochschaukeln und unfähig sind ihren Konflikt allein zu lösen. Hier ist das Eingreifen einer kompetenten und erfahrenen dritten Partei (z. B. auch ein externer Berater) unerlässlich, der für die Konfliktlösung Rahmenbedingungen und einen Ablaufplan entwickelt. Welche konstruktiven Beiträge ein Konfliktberater leisten könnte, wird in Tabelle 4 zusammengefasst.

6. Verringerung des Konfliktgrades durch wirksame Identifizierungspolitik

Nach eigenen Erfahrungen der Autoren gibt es bei Organisationsveränderungen bei den Mitarbeitern Ängste, Widerstand, Identifikationsdefizite sowie eventuell

auch Probleme der inneren Kündigung (Burnout), die in den Polizeibehörden zu Leistungsdefiziten führen können.

Gefühle, ungerecht behandelt zu werden, führen zur Kündigung des „psychologischen Arbeitsvertrages“

Die gegenseitige Loyalität der Mitarbeiter verringert sich im Verlauf von Umstrukturierungen, Fusionen, Verringerung von Privilegien und der Entlohnung, Konflikten, Spannungen oder auch Mobbing. Einige Polizeibeamte haben beispielsweise das Gefühl ungerecht behandelt worden zu sein. Sie kündigen den psychologischen Arbeitsvertrag, der das Gegenstück zum rechtlich bindenden Arbeitsvertrag darstellt. Der Begriff des „psychologischen Arbeitsvertrages“ wurde Anfang der fünfziger Jahre des letzten Jahrhunderts durch den amerikanischen Organisationspsychologen Chris Argyris eingeführt. Es handelt sich um die jeweiligen Auffassungen der Vertragsparteien, die in Form von Erwartungen, Hoffnungen und Wünsche stillschweigend vorausgesetzt werden. Mit dem Ausdruck „psychologisch“ soll das Austauschverhältnis oberhalb und unterhalb dessen, was in dem formalen Arbeitsvertrag gemäß dem öffentlichen Dienstrecht geregelt ist, bezeichnet werden. Da sich diese Arbeitsbedingungen mit der Zeit verändern, sollte der psychologische Vertrag durch den gesamten

Karriereverlauf hindurch immer wieder neu verhandelt werden.¹¹

Durch die innere Kündigung versucht der Polizeibeamte eine „gerechte“ Situation für sich herbeizuführen und die unbefriedigende Arbeitssituation wieder in den Griff zu bekommen. Die innere Kündigung (Burnout) kann zu körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung des Polizeibeamten führen sowie zu einem Fluchtverhalten in eine Nebenbeschäftigung oder in eine andere berufliche Tätigkeit, beispielsweise Versetzung zu einer anderen Dienststelle/Behörde oder in ein privates Unternehmen.

Insbesondere Führungsfehler führen zu „innerer Kündigung“

Nach einem Bericht in der FAZ vom 3.11.2003 verspüren ca. 90% der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen keine echte Verpflichtung ihrem Arbeitsplatz gegenüber. Ca. 70% machen lediglich Dienst nach Vorschrift und 18% der Mitarbeiter haben „innerlich gekündigt“. Schuld seien insbesondere Führungsfehler, wie z. B. mangelnde Anerkennung und Lob, und der Einsatz von Mitarbeitern in Positionen, die ihnen nicht lägen. Nach einem Bericht in der FAZ vom 1.4.2006 betragen die geschätzten Kosten durch innerlich gekündigte Mitarbeiter insgesamt 72,1 Milliarden Euro. Diese Summe macht deutlich, dass mit innerlich Gekündigten immense Produktivitätsreserven brachliegen.

Der Leiter einer Polizeibehörde bzw. Polizeidienststelle müsste zunächst prüfen, ob auch innerhalb seiner Behörde bzw. Dienststelle das Problem der „inneren Kündigung“ von Bedeutung ist. Er könnte das Ziel verfolgen die Identifikation der Polizeibeamten mit den Vorgesetzten, den Kollegen, den Arbeitsabläufen sowie den Klienten durch aktives Wertemanagement zu erhöhen. Es ist zunächst zu betonen, dass der Identifizierungsbedarf in den einzelnen Organisationseinheiten der Polizeibehörden unterschiedlich ist und stark von der durchgeführten Aufgabe und der Organisationskultur abhängt. Die Polizeibeamten haben zum Teil gemeinsame Wert- und Glaubensvorstellungen, Normen und Überzeugungen darüber, welche Ziele und Verhaltensweisen in ihrer Organisationseinheit bzw. in der gesamten Behörde von grundlegender Bedeutung sind. Diese Werte werden den Polizeibeamten zum Teil im Rahmen der Aus- und Fortbildung vermittelt. Andererseits bilden sich gemeinsame Wert- und Glaubensvorstellungen,

Normen und Überzeugungen bei der täglichen Zusammenarbeit mit Kollegen, Vorgesetzten oder Klienten.

Der Identifikationsbedarf könnte von dem Behördenleiter bzw. einem beauftragten Personal- bzw. Organisationsentwickler durch schriftliche anonyme Mitarbeiterbefragungen oder mündliche Einzel- oder Gruppenbefragungen im Rahmen von Seminaren oder Coachings ermittelt werden. Anschließend sollten im Rahmen des strategischen Personalmanagements¹² Strategien und Aktivitäten zur Steigerung der arbeitsrelevanten Werte (z. B. Erfolg, Freude) vermittelt werden. Eine menschengerechte Unternehmenskultur mit einem offenen und vertrauensvollen Klima sowie ein menschengerechtes Führungsverhalten, das sich durch Wertschätzung der Mitarbeiter auszeichnet sind gute Rahmenbedingungen für die strategische Personal- und Organisationsentwicklung. Eine Klima der Verheimlichung und Verunsicherung sollte vermieden werden. Das im Kasten dargestellte praktische Beispiel einer Ist-Analyse ist eine Möglichkeit zur Verringerung des Konfliktgrades.

Praktisches Beispiel: So werden Sie glücklicher und steigern ihre Motivation

Es gibt Zeiten, in denen Sie und ihrer ganzes Team in der Polizeidienststelle bzw. Polizeibehörde unglücklich, unzufrieden, frustriert und verärgert sind. Je höher ihr Konfliktgrad ist, desto mehr sind Sie angespannt und leiden an kleinen oder großen Krankheiten wie z. B. Rückenschmerzen, Kopfschmerzen, Nervosität, Schlafstörungen, Süchte (z. B. Alkohol, Tabletten, Tabak) oder auch innere Kündigung. Je höher ihr Konfliktgrad ist, desto weniger Motivation und Energie haben Sie um Ihre Ziele und Visionen zu verwirklichen. Ihr Konfliktgrad lässt sich verringern, indem Sie zunächst allein und dann mit ihrem Team folgende Ist-Analyse durchführen:

1. Frustration/Ärger – Was ärgert sie bei Ihrer täglichen Arbeit?

1. in der Zusammenarbeit mit Ihrem Team?	2. in der Zusammenarbeit mit Ihren Vorgesetzten?
3. in der Zusammenarbeit mit Ihren Kollegen?	4. in der Zusammenarbeit mit Firmen/Behörden (Kunden, Lieferanten)?
5. aufgrund interner Arbeitsabläufe?	5. in der Zusammenarbeit mit dem Bürger?

2. Freude/Spaß – Was freut Sie bei Ihrer täglichen Arbeit?

1. in der Zusammenarbeit mit Ihrem Team?	2. in der Zusammenarbeit mit Ihren Vorgesetzten?
3. in der Zusammenarbeit mit Ihren Kollegen?	4. in der Zusammenarbeit mit Firmen/Behörden (Kunden, Lieferanten)?
5. aufgrund interner Arbeitsabläufe?	5. in der Zusammenarbeit mit dem Bürger?

3. Wünsche/Ziele

1. Was wünschen Sie sich von ihrem unmittelbaren Vorgesetzten?
2. Was wünschen Sie sich von Ihren Kollegen?
3. Was wünschen Sie sich von ihrem Lehrerteam?
4. Was wünschen Sie sich von Ihren Kunden, Lieferanten, Bürgern usw.?
5. Wer kann Ihnen helfen Ihre Wünsche bzw. Ziele zu verwirklichen?
6. Wie können Sie ihre Wünsche bzw. Ziele kommunizieren, um sich besser zu überzeugen und glücklicher zu werden?

Ihr Konfliktgrad lässt sich auch verringern, indem sie Ihr „Privatleben“ analysieren:

1. Frustration/Ärger – Was ärgert sie in ihrem Privatleben?

1. ihr Lebenspartner?	2. ihre Kinder?
3. ihre Eltern/Schwiegereltern?	4. ihre Nachbarn?
5. interne Abläufe im Haushalt und im Privatleben?	

2. Freude/Spaß – Was freut Sie in Ihrem Privatleben?

1. ihr Lebenspartner?	2. ihre Kinder?
3. ihre Eltern/Schwiegereltern?	4. ihre Nachbarn?
5. interne Abläufe im Haushalt und im Privatleben?	

3. Wünsche/Ziele

1. Was wünschen Sie sich von ihrem Lebenspartner/in?
2. Was wünschen Sie sich von ihren Kindern?
3. Was wünschen Sie sich von Ihren Eltern/Schwiegereltern?
4. Was wünschen Sie sich von Ihren Nachbarn?
5. Was wünschen Sie sich von Ihren Kollegen und Freunden?
6. Wer kann Ihnen helfen Ihre Wünsche bzw. Ziele zu verwirklichen?
7. Wie können Sie ihre Wünsche bzw. Ziele kommunizieren, um sich besser zu vermarkten und glücklicher zu werden?

7. Anerkennung, Wertschätzung und Dank als Schlüssel für ihren Erfolg

Der Leiter einer Polizeiorganisation wünscht sich ebenso wie sein Team Wertschätzung, Anerkennung und Dank. Auf der Bedeutung der Wertschätzung basiert die Anerkennung, denn wer seine Partner nicht anerkennt, kann sie auch nicht wertschätzen.

Deshalb ist für Führungskräfte folgendes wichtig:

1. Anerkennung annehmen: Nehmen sie Lob und anerkennende Wort von anderen an. Das gibt Zuversicht und Selbstvertrauen.

2. Eigene Leistung anerkennen: Seien Sie stolz auf das bisher Erreichte und belohnen Sie sich für die Erreichung ihrer Ziele oder Teilziele.

3. Leistung anderer anerkennen: Bringen Sie ihren Mitarbeitern und Mitmenschen Anerkennung entgegen. Feiern sie Erfolge. Wertschätzen sie nicht nur professionelle Leistung in außergewöhnlichen Aufgaben, sondern auch in Alltagstätigkeiten.

Auch hier gilt wieder: Machen Sie sich ihre konkreten Wünsche in Bezug auf Anerkennung und Wertschätzung bewusst und versuchen Sie diese zu erfüllen. Das motiviert!

Beantworten sie dazu folgende Fragen zur eigenen Selbsterkenntnis:

- Wann wünschen Sie sich Anerkennung?
- Von wem wünschen Sie sich Anerkennung (z.B. Partner, Kollegen, Chef)

- Wie fühlen Sie sich, wenn Sie Anerkennung erwarten, aber keine erhalten haben?

- Wie motivieren Sie sich nach einer Situation, in der die Anerkennung fehlte?

- Wie erhalten Sie Anerkennung – durch Leistung?

Nun können Sie auf ihre Mitarbeiter und Mitmenschen zugehen, ihre Gedanken kommunizieren und Anerkennung einfordern. Umgekehrt sollten sie den anderen Anerkennung und Lob zurückgeben. Wertschätzung ist ein Geben und Nehmen!

Das schafft ein positives Klima und motiviert Sie selbst und ihr Umfeld!

8. Verringerung des Konfliktgrades durch Personalentwicklung

Der Leiter einer Polizeibehörde bzw. Polizeidienststelle kann durch entsprechende Angebote im Bereich Personalentwicklung den Konfliktgrad in seiner Organisation reduzieren. Bei seiner Aufgabe kann er durch externe bzw. interne Personalentwickler mit entsprechenden Coaching bzw. Seminarangeboten unterstützt werden.

9. Fazit:

In den letzten 15 Jahren gab es für Polizei viele organisatorische Veränderungsprozesse, die die Effektivität und die Effizienz der Polizeiarbeit fördern sollten. Auch in den kommenden Jahren wird der organisatorische Wandel mit zunehmenden Konflikten verbunden sein. Der Leiter einer Polizeibehörde bzw. Polizeidienststelle kann

Konflikte in seiner Organisation durch passende organisatorische Rahmenbedingungen, passende Identifizierungspolitik sowie durch Seminare oder Coaching reduzieren – er kann sie jedoch nicht ganz ausschließen.

Kontakt:

stierle@stierle-consulting.de

antonio.vera@dhpol.de

Anmerkungen

- 1 Vgl. Müller, H. (2010): Umbruch im Staat? 13. Fachmesse „Moderner Staat“; in: Deutsche Polizei, 1/2010, S. 18–19.
- 2 Vgl. Thom, N., Ritz, A. (2006): Public Management, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 95 ff.
- 3 Vgl. Schreyögg, G. (2008): Organisation, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 413.
- 4 Vgl. Regnet, E. (2001), Konflikte in Organisationen, 2. Auflage, Göttingen, S. 7.
- 5 Vgl. Regnet, E. (2001), Konflikte in Organisationen, S. 16 sowie Berkel, K. (1984), Konfliktforschung und Konfliktbewältigung, Berlin, S. 214.
- 6 Vgl. Berkel, K. (1984) Konfliktforschung und Konfliktbewältigung, S. 214.
- 7 Vgl. Pühl, H. (2004), Über einige Besonderheiten der Organisation-Mediation, in BMEV, Infoblatt Mediation, Kassel, S. 8.
- 8 Vgl. Montada, L., Kals, E. (Hrsg.) (2001), Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen, Weinheim, S 61.
- 9 Vgl. Berkel, K. (2003): Konflikte in und zwischen Gruppen, in: Führung von Mitarbeitern, L. v. Rosentiel/E. Regnet/M. Domsch (Hrsg.), S. 403 f., Schäffer Poeschel, Stuttgart.
- 10 Vgl. Neuberger, O. (1980): Organisationsklima als Einstellung zur Organisation. in C. Graf Hoyos, W. Kroeber-Riel, L. v. Rosentiel & B. Strümpel (Hrsg.), Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie, S. 128–137. München.
- 11 Vgl. Kahlke, E., Schmidt, V. (2004): Handbuch Personalauswahl, Economica Verlag, Heidelberg, S. 12.
- 12 Vgl. Wunderer, R. (2003): Führung und Zusammenarbeit – Eine unternehmerische Führungslehre, Neuwied: Luchterhand, S. 109.