

### "Ober sticht Unter?": zur Evaluation organisationskultureller Praktiken am Beispiel Polizei

Mensching, Anja

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Verlag Barbara Budrich

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Mensching, A. (2009). "Ober sticht Unter?": zur Evaluation organisationskultureller Praktiken am Beispiel Polizei. *Zeitschrift für Qualitative Forschung*, 10(1), 45-64. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-336573>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

Anja Mensching

## „Ober sticht Unter?“ – zur Evaluation organisationskultureller Praktiken am Beispiel Polizei<sup>1</sup>

### “King beats queen?” - Evaluating practices of organizational culture in the police force

**Zusammenfassung:** Die Evaluation organisationskultureller Praktiken stellt besondere Herausforderungen, denn sie erfordert, die impliziten, handlungsleitenden Wissensbestände organisationaler Akteure zu rekonstruieren. Evaluatoren und Evaluatoreninnen sehen sich dabei mit der Komplexität von Organisationen konfrontiert und der Anforderung ausgesetzt, den Ambivalenzen, Widersprüchen und differierenden Praktiken in Organisationen mit ihrem Vorgehen Rechnung zu tragen.

Der Beitrag versucht, über die Unterscheidung zwischen dokumentarischer Organisationskultur- und Evaluationsforschung die Voraussetzungen einer Verknüpfung beider Perspektiven zu diskutieren und dabei insbesondere die Bedeutung der komparativen Analyse für die Rekonstruktion organisationskultureller Praktiken herauszuarbeiten.

**Stichworte:** Organisationskulturen, Polizei, qualitative Evaluationsforschung, dokumentarische Methode, komparative Analyse

**Abstract:** An evaluation of practices of organizational culture presents specific challenges since it requires a reconstruction of the implicit knowledge that guides the action of organizational actors. Evaluators are confronted with the complexity of organizations and the need to take into account their ambivalences, contradictions, and differing practices.

A distinction between documentary research on organizational culture and evaluation research is proposed, and the requirements of combining both perspectives are discussed. In this, the focus is on the importance of comparative analysis for the reconstruction of practices of organizational culture.

**Keywords:** organizational cultures, police force, qualitative evaluation research, documentary method, comparative analysis

Die Evaluation organisationskultureller Praktiken stellt besondere Herausforderungen, denn sie erfordert, die impliziten, handlungsleitenden Wissensbestände organisationaler Akteure zu rekonstruieren. Evaluatoren und Evaluatoreninnen sehen sich dabei mit der Komplexität von Organisationen konfrontiert und der Anforderung ausgesetzt, den Ambivalenzen, Widersprüchen und differierenden Praktiken in Organisationen mit ihrem Vorgehen Rechnung zu tragen.

Der Beitrag versucht, über die Unterscheidung zwischen dokumentarischer Organisationskultur- und Evaluationsforschung die Voraussetzungen einer Verknüpfung beider Perspektiven zu diskutieren und dabei insbesondere die Bedeutung der komparativen Analyse für die Rekonstruktion organisationskultureller Praktiken herauszuarbeiten.

Dazu wird zunächst die dokumentarische Evaluationsforschung im Kontext von Organisationen skizziert (1.), um sie dann einer Perspektive der dokumentarischen Organisationskulturforschung gegenüber zu stellen (2.) und dann anhand eines Beispiels aus der qualitativen Polizeiforschung zu konkretisieren (3.). Darauf aufbauend wird die Bedeutung der komparativen Analyse für die Rekonstruktion organisationaler Hierarchien anhand einer Fallkombination aus einem Forschungsprojekt zu polizeilichen Sub- und Supraordinationspraktiken – verstanden als „gelebte Hierarchien“ (vgl. Mensching 2008) – herausgearbeitet (4.). Dies mündet abschließend in die zusammenfassende Betrachtung, was der Zugang einer dokumentarischen Evaluationsforschung für die Analyse organisationaler Praktiken leisten kann.

Evaluationen innerhalb von Organisationen gewinnen in letzter Zeit zunehmend an Bedeutung, nicht zuletzt deshalb, weil sich Organisationen einem immer stärkeren Druck ausgesetzt sehen, ihre Dienstleistungen zu ‚verkaufen‘, ihre Kosten zu rechtfertigen und ihr Personal in Zeiten knapper öffentlicher wie privater Kassen zu sichern. Innerhalb eines weiten Feldes organisationaler Evaluationen werden dafür zunehmend auch qualitativ-rekonstruktive Verfahren eingesetzt (vgl. u.a. Bohnsack 2006, Nentwig-Gesemann 2006), die darauf zielen, die impliziten organisationalen Wissensbestände nachzuvollziehen, vom organisationsintern wie -extern explizierten Wissen zu unterscheiden und dabei mit der Differenz zwischen explizit artikulierten Bewertungen und implizit realisierten Werthaltungen operieren (vgl. Bohnsack & Nentwig-Gesemann 2010: 12). Eine besondere Herausforderung im Rahmen organisationaler Evaluationen ist es dabei, sich den organisationskulturellen Praktiken, d.h. den die Praxis orientierenden impliziten Wissensbeständen, zuzuwenden und diese in Evaluationskonzepte sinnvoll einzubeziehen.

Die für eine Verknüpfung des Organisationskulturkonzeptes mit den Grundlagen der dokumentarischen Evaluationsforschung notwendigen Bedingungen und Vorannahmen möchte dieser Beitrag im Folgenden eingehender thematisieren. Insbesondere kann dabei die Bedeutung der komparativen Analyse als einer wesentlichen Komponente dokumentarischer Evaluationsforschung für die Rekonstruktion organisationskultureller Praktiken (am Beispiel der Polizei) herausgearbeitet werden.

## 1. Evaluationsforschung im organisationalen Kontext

Evaluatorinnen und Evaluatoren treffen, sobald sie sich in Organisationen begeben, keineswegs auf Vereinigungen einheitlich motivierter und mit gleichen Zielen agierender Organisationsmitglieder, die sich zu einem wohl definierten und unumstrittenen Organisationszweck zusammengefunden haben. Sie kommen vielmehr mit den unterschiedlichsten organisationalen Akteuren in Berührung, deren differierende Praktiken täglich aufs Neue das herstellen, was so

allgemein als *die* Organisation bezeichnet wird. Karl E. Weick hat daher Organisationen als Einheit von Vielfalt beschrieben, als „Gruppen von Gruppen“ (1985: 34f. mit Bezug auf Simon 1957), so dass Ambivalenzen, konflikthafte Auseinandersetzungen, Konkurrenzen oder Uneindeutigkeiten zwischen Organisationsmitgliedern den Organisationsalltag bestimmen. Differierende Gruppen oder besser Milieus, die ihre je eigenen Werthaltungen und Bewertungen (zu dieser Differenz vgl. Bohnsack 2010) etablieren, müssen daher innerhalb einer Organisation integriert werden. Diese Integrationsleistung ist auch deswegen anspruchsvoll, weil der Sinn organisationalen Handelns sich zumeist erst retrospektiv erschließt.

Im Prozess des täglichen Prozessierens der Organisation versuchen die Organisationsmitglieder herauszufinden, was sie getan haben (vgl. Weick 1985: 33), um es rückwirkend zu begründen oder zu legitimieren, es z.B. als rational motiviert darzustellen. Organisationale Ziele werden dabei weniger als handlungsleitende Orientierungen, denn als nachträgliche Interpretationen der von den Organisationsmitgliedern beobachteten Geschehnisse verstanden:

„Behavior isn't goal-directed, it's goal-interpreted. In each of these cases the effect precedes the cause, the response precedes the stimulus, the output precedes the input. Effects, responses, and outputs are pretexts to search backward and discover plausible events that could have produced them.“ (Weick 1979: 195)

Auch Cohen, March und Olsen haben bereits in den 1970ern auf die retrospektive Sinnzuweisung des organisationalen Handelns hingewiesen und sie mit der Metapher der Organisation als Mülltonne (*garbage can model*) beschrieben. Um organisationale Prozesse erfassen zu können, stellten sie allgemein angenommene Zusammenhänge auf den Kopf und formulierten sie in entgegengesetzter Richtung:

“From this point of view, an organization is a collection of choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired, solutions looking for issues to which they might be the answer, and decision makers looking for work.” (Cohen, March & Olsen 1972: 2)

Vor dem Hintergrund dieses zirkulären Bewegens zwischen organisationalem Handeln und retrospektivem Einordnen bzw. Bewerten dieser Handlungen kommt der Evaluationsforschung eine besondere Bedeutung zu. Sie bewegt sich notwendigerweise auf mehreren Rekonstruktionsebenen, die sie in ihrer Analyse zueinander in Beziehung setzen muss: So rekonstruiert sie (1.) die verschriftlichten Zielerwartungen (prospektive Ziele) der zu evaluierenden Programme, Maßnahmen, Projekte etc., die zu den expliziten Wissensbeständen der Organisationsmitglieder zählen; (2.) den Umgang der Akteure mit diesen Prospektionen (wenn man so will deren Evaluationspraktiken), der wiederum (3.) nur vor dem Hintergrund der impliziten Wissensbestände der Organisationsakteure verständlich wird (vgl. Mensching 2006b).

Die hier eingenommene Perspektive basiert auf den Vorstellungen einer praexologischen Wissenssoziologie (vgl. Bohnsack 2008: 187ff., 2006a: 137f.), die den Anspruch formuliert, die in den Alltagspraktiken eingelagerten impliziten Wissensbestände – jenes „*daß wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen*“ (Polanyi 1985: 14; Hervorhebung im Original) – erfassen zu können.

Konkretisiert für die Erfordernisse der Organisationsanalyse bedeutet dies, die Differenz zwischen der expliziten Selbstbeschreibung der Organisation auf kommunikativer Ebene und jener impliziten Selbstthematisierung auf konjunk-

tiver Ebene, die weniger *Selbstbeschreibung* als *Selbstpraxis* ist, empirisch zu rekonstruieren. Jenes, sich in der Handlungspraxis der Akteure dokumentierende Wissen ist von entscheidender Bedeutung für die Strukturierung einer Organisation.<sup>2</sup>

Die Suche nach einem analytischen Begriffsinventar, das diese *Selbstpraxis* auf der Basis impliziten organisationalen Wissens zu erfassen vermag, wird unweigerlich zum Konzept der Organisationskultur führen. Der Organisationskulturbegriff dient als eine von mittlerweile unübersichtlich vielen Metaphern dazu, das organisationale Geschehen einprägsam zu charakterisieren. Vor allem in den 1980er und 1990er Jahren wurde der Organisations- bzw. Unternehmenskulturbegriff in zahlreichen Arbeiten konzeptionell ausdifferenziert (u.a. Smircich 1983, Schein 1985, Dülfer 1991, Bardmann 1994, Kolbeck & Nicolai 1996, Franzpötter 1997). Die Möglichkeiten, Organisationskultur auch als ein empirisches Konzept zu verwenden, sind bisher jedoch kaum ausgeschöpft worden.

Organisationen als Kulturen zu verstehen, heißt, die Art und Weise, wie in ihnen Sinn hergestellt und verarbeitet wird, zu rekonstruieren. Diese organisationale Wirklichkeitskonstruktion, d.h. die kulturell legitimierte Denk- und Handlungsmuster der Organisationsmitglieder, bilden das selbstverständliche „System gemeinsamen Wissens ..., de[n] Referenzrahmen, an dem die Mitglieder einer Kultur ihr Verhalten ausrichten“ (Theis 1994: 102).

Der so verstandene Organisationskulturbegriff ist unmittelbar anschlussfähig an eine praxeologische Perspektive, weil er nach dem Prozessieren von Organisation, d.h. nach den alltäglichen Handlungen in Organisationen fragt, in denen sich organisationskulturelle Orientierungen offenbaren. Über eine Kulturperspektive rücken differierende Sinnzuschreibungen und vor allem die Modi dieser Zuschreibungsprozesse in den analytischen Blick. „Nicht das *Was*, aber das *Wie* regelt die Kultur, nämlich den Modus der Beobachtung zweiter Ordnung.“ [Hervorhebung: A.M.], so Dirk Baecker (2001: 122). Hierin liegt die – noch weitgehend ungenutzte – Chance einer praxeologischen Beobachtung der Organisation als Kultur, die nicht auf Symbolisierung zielt, d.h. nicht auf die Oberflächenebene intendierter oder inszenierter Kulturvorstellungen in Organisationen, sondern an den Handlungspraktiken der Organisationsmitglieder anzusetzen und diese verstehend nachzuvollziehen vermag.

Da Evaluationen häufig im Rahmen geplanter oder bereits realisierter Veränderungen in Organisationen relevant werden, bietet sich auf der Basis einer praxeologischen Evaluationsforschung zudem die Chance, die Umbruchphasen in Organisationen intensiv zu begleiten und den oftmals gewählten Fokus auf die organisationsstrukturellen Neuerungen zu verschieben auf die weniger beachteten Folgen dieser formell-strukturellen Reformen innerhalb der organisationskulturellen Milieus. Fragen nach den nicht intendierten ‚Nebenwirkungen‘ organisationaler Reformen, etwa den Widerständen der Organisationsmitglieder gegen Konzepte des Managements, rücken vor diesem Hintergrund in den analysierenden Blick. Dabei lassen sich verbindende und trennende Linien zwischen der dokumentarischen Organisationskulturforschung und der hier im Mittelpunkt stehenden dokumentarischen Evaluationsforschung nachzeichnen.

## 2. Organisationskulturforschung & Evaluationsforschung

Der Organisationskulturforschung im Sinne der dokumentarischen Methode geht es – wie bereits beschrieben – um die Rekonstruktion jener Referenzrahmen, an denen die Organisationsmitglieder ihr Verhalten orientieren. Dabei ist die Suche nach dem Zusammenhang zwischen strukturellen Erwartungen (laut Organigramm, schriftlich fixierten Tätigkeitsbeschreibungen etc.) und kulturellen Praktiken (der Zusammenarbeit im Organisationsalltag, der ‚faktischen‘ Anweisungen bzw. Selbstverständlichkeiten und Zuschreibungen von Verantwortung unter Organisationsmitgliedern) als leitende Differenz zu betrachten. Eine dokumentarische Organisationskulturanalyse im Bereich hierarchischer Beziehungen arbeitet die Relation zwischen *erwarteten* Sub- und Supraordinationsbeziehungen und *gelebten* organisationalen Sub- und Supraordinationsbeziehungen (im Sinne der Relationen von Über- und Unterordnung) heraus. Da es die Organisation nicht als Einheit, sondern in ihren verschiedenen organisationalen Milieus zu erfassen gilt, müssen im Rahmen der Analyse die *intraorganisationalen Erfahrungsräume* (vgl. den Begriff des „konjunktiven Erfahrungsraums“ bei Mannheim 1980: 211ff.) rekonstruiert und die dort jeweils impliziten Wissensbestände expliziert werden. Der Milieubegriff weist darauf hin, dass es nicht um die Kultur im Sinne individueller, *in den Köpfen* der Organisationsmitglieder verankerter Vorstellungen geht, sondern um die sich in Geschichten, Legenden, Metaphern, Entscheidungen etc. reproduzierenden gemeinsamen Orientierungen bestimmter Gruppen innerhalb einer Organisation.

Die performative AnalyseEinstellung, die die dokumentarische Organisationskultur- und Evaluationsforschung teilen, fragt nicht danach, was *wirklich*, *wahr* o.ä. ist, d.h. sie fragt nicht nach den einer sozialwissenschaftlichen Beobachtung ohnehin unzugänglichen Motiven oder Intentionen, sondern sie fragt danach, wie Wirklichkeit, Wahrheit etc. *im common sense hergestellt* wird.

Sowohl die Organisationskulturforschung als auch die dokumentarische Evaluationsforschung zielen auf die Analyse sozialer Prozesse, während erstere aber das Prozessieren der Organisation, d.h. die alltägliche Herstellung der Organisation durch vielfältige Handlungen in den Blick nimmt, sind es bei letzterer Prozesse, in denen konkrete Maßnahmen, Programme etc. entstehen, umgesetzt, begleitet, rückblickend eingeschätzt und (neu) bewertet werden. Die dokumentarische Evaluationsforschung im organisationalen Kontext teilt mit der dokumentarischen Organisationskulturforschung die Orientierung an der Differenz expliziter und impliziter Wissensbestände und setzt (zumeist ohne Rückgriff auf den Organisationskulturbegriff) auch die Erarbeitung der Differenz zwischen Erwartungen der organisationalen Struktur und den Praktiken der Organisationsmitglieder voraus. Darauf aufbauend ist die leitende Differenz der dokumentarischen Evaluationsforschung jene zwischen expliziten *Bewertungen* und impliziten *Werthaltungen* (vgl. Bohnsack 2010 und Bohnsack 2006).

„Werte sind [...] jene positiven und negativen (Gegen-)Horizonte bzw. die Relation zwischen diesen, innerhalb derer der gesamte Erfahrungsraum einer Gruppe, eines Milieus, d.h. bspw. einer Generation oder auch einer Organisationskultur, ‚eingespannt‘ ist. Sie bilden damit die Horizonte der ‚Totalität‘ von Weltanschauungen, die – einschließlich der hier angesiedelten *Werthaltungen* – im Unterschied zu den *Bewertungen*, nicht Gegen-

stand des reflektierenden, des theoretischen Bewusstseins ihrer Träger sind.“ (Bohnsack & Nentwig-Gesemann 2006: 270)

Die Aufgabe der dokumentarischen Evaluationsforschung ist es dabei – und damit geht sie über eine Organisationskulturanalyse hinaus – nicht nur die Bewertungen und noch wichtiger die Werthaltungen der Organisationsmitglieder in ihren jeweiligen Milieus zu rekonstruieren und somit zu explizieren, sondern auch jene der zum Teil organisationsexternen *stakeholder* (d.h. aller an der Evaluation beteiligten und interessierten Gruppen). Diese Rekonstruktionen – sowohl der Bewertungen als auch der für die Handlungspraxis wesentlicheren Werthaltungen – gilt es anschließend in Relation zueinander zu setzen und ihre Bedeutung für die Praktiken der zu evaluierenden Maßnahme auszuloten.

Dabei gewinnt die Evaluationsforschung zudem an Komplexität, weil sie gegenüber der organisationskulturellen Analyse dem Zeitaspekt eine größere Bedeutung zumessen muss – insofern, als sie die Differenz zwischen prospektiven, expliziten Zielentwürfen, der Bearbeitung dieser Prospektionen durch die organisationalen Akteure und weiteren *stakeholder* und den diesen Be- und Verarbeitungsstrategien zugrunde liegenden impliziten Wissensbeständen (den Werthaltungen) bewältigen muss. Im Rahmen einer evaluativen Analyse sind zudem die retrospektiven Einschätzungen der Beteiligten Gegenstand der Forschung.

Die Evaluationsforschung ist damit zum einen spezifischer, weil sie ihre Analyse immer von der zu evaluierenden Maßnahme aus startet, zum anderen fragt sie aufgrund ihres Ausgangspunktes notwendig nach der Genese der auf die zu evaluierende Maßnahme antwortenden Umgangsweisen der Beteiligten. Eine dokumentarisch orientierte Evaluationsforschung setzt dabei aber voraus, dass die Orientierungen der organisationskulturellen Milieus sich in den Umgangsweisen mit der zu evaluierenden Maßnahme reproduzieren. Insofern bietet es sich an, allgemeinere organisationskulturelle Analysen *vor* oder *neben* evaluativer Forschung durchzuführen, um damit die Umgangsformen der Beteiligten mit der konkreten zu evaluierenden Maßnahme in einen größeren Zusammenhang des organisationalen Geschehens stellen zu können und vor dem Hintergrund der systematisch über Fallkontrastierung entwickelten milieuspezifischen Orientierungsrahmen einzuordnen.

Zugleich ist es über das Fokussieren eines Evaluationsforschungsprojektes eher als mit dem allgemeineren Zugang einer Organisationskulturanalyse möglich, konkrete Ideen für Veränderungen, abzuleitende Interventionen, Weiterentwicklungen einer Maßnahme etc. gemeinsam mit den Beteiligten zu entwickeln und zu diskutieren. Der Ansatz der dokumentarischen Evaluationsforschung liefert somit die Möglichkeit, organisationskulturelle Analysen hinsichtlich einer stärker auf die Bedürfnisse der Praxis zugeschnittenen Ausrichtung zu konkretisieren. Er kann die Ergebnisse einer Organisationskulturanalyse vertiefen, spezifizieren, weiterentwickeln, in Grenzen auch einer Prüfung im Einzelfall unterziehen und vor allem in ihren Konsequenzen für die organisationale Praxis nachzeichnen helfen.

Die Erwartungen an die Evaluationsforschung, praxisrelevante Ergebnisse hervorzubringen, die anschlussfähig sind an organisationsinterne Diskussionen und sich für organisationale Prozesse der Weiterentwicklung nutzen lassen, sind groß. Gerade deswegen ist ein zunehmender Bedarf nach einer Evaluationsforschung zu erwarten, die es – im Sinne der dokumentarischen Methode – vermag, die Selbstverständlichkeiten in der organisationalen Alltagspraxis vor dem Hintergrund der ihr zugrundeliegenden Werthaltungen zu rekonstruieren.

Auf der Basis einer dokumentarischen Organisationskultur- bzw. Evaluationsforschung wird es u.a. möglich, organisationskulturelle Praktiken der Sub- und Supraordination, die für organisationsexterne Beobachter zumeist besonders invisibel sind, in den Fokus einer evaluativen Analyse zu stellen. Die dabei leitende Orientierung auf die impliziten Wissensbestände, die die Praktiken *gelebter Hierarchien* (Mensching 2006a, 2008) organisieren, gibt Einblicke in die differierenden kulturellen Milieus innerhalb der Organisation. Am Beispiel eines Forschungsprojektes zu Sub- und Supraordinationsbeziehungen innerhalb der niedersächsischen Schutzpolizei soll die bisherige Argumentation im Folgenden konkretisiert werden. Dabei wird insbesondere die Bedeutung der komparativen Analyse für die Rekonstruktion organisationaler Hierarchiepraktiken herausgearbeitet.

### 3. Evaluation von Sub- und Supraordinationsbeziehungen in der Polizei

Das diesem Beitrag zugrundeliegende qualitative Forschungsprojekt zu Hierarchiepraktiken in der Polizei, das aus einem größeren Projektzusammenhang des Kriminologischen Forschungsinstituts Niedersachsens (KFN) unter dem Titel „Polizei im Wandel“ (vgl. Mensching et al. 2004, Ohlemacher et al. 2002) hervorgegangen ist, widmete sich dem Hierarchiebegriff aus einer prozessualen Perspektive und versuchte, über Gruppendiskussionen mit Polizisten und Polizistinnen der niedersächsischen Schutzpolizei die Praktiken der Sub- und Supraordination zu erfassen.

Die praktizierten organisationalen Hierarchiebeziehungen können analytisch von den zumeist schriftlich formulierten Hierarchieerwartungen, die u.a. dem Organigramm oder den Stellenbeschreibungen zu entnehmen sind, unterschieden werden. Erst durch diese Differenz ist der Hierarchiebegriff empirisch von Nutzen, weil damit Praktiken der Über- und Unterordnung in Organisationen danach befragt werden können, inwiefern sie sich an formulierten Hierarchieerwartungen orientieren und wie jene alltäglichen Sub- und Supraordinationspraktiken im Zusammenhang mit den organisationsstrukturellen Hierarchieerwartungen stehen, ggf. auf diese antworten, sie ignorieren etc.

Die in der Organisationsforschung übliche Unterscheidung in eine formelle und eine informelle Organisation trennt in zwei Bereiche, was im organisationalen Alltagshandeln untrennbar miteinander verbunden ist.<sup>3</sup> In diesem Sinn hat auch Friedberg betont, dass die Formalstruktur „integraler Bestandteil“ der Verhaltensweisen und Praktiken und nicht ihnen exterior ist und die Akteure sich ihrer „sowohl als Schutz als auch als Ressource“ in den Beziehungen untereinander bedienen (Friedberg 1995: 144).

Hierarchien sind aus dieser Perspektive *Auslegungssache*. Formelle Hierarchie wird also organisationsintern zu einer „Randbedingung, die man in Rechnung stellen muß, um zu wissen, wie man an welche Information herankommen kann“ (Baecker 1999: 44). Man benötigt Hierarchien nicht nur, um Handlungen in Organisationen aufeinander abstimmen zu können bzw. Kommunikationswege zu installieren. Hierarchie, d.h. die Etablierung von Sub- und Supraordinati-



onsverhältnissen, ist vielmehr universal und konstituiert sich durch den Prozess des Organisierens selbst, d.h. im Zuge des alltäglichen organisationalen Handelns.

Während die expliziten *Hierarchieerwartungen* – resultierend aus den organisationsstrukturellen Rahmenbedingungen – die Organisation immer so erfassen, wie sie sich selbst nach außen darstellen will (im Beispiel: die Polizei, wie sie sein *soll*), informieren die *Hierarchiepraktiken*, die auf Erfahrungswissen beruhen und sich in oftmals langjährigen organisationalen Routinen eingespielt haben, über die *gelebten Hierarchien* (im Beispiel: die Polizei, wie sie sich im Binnengefüge des organisationalen Handelns herstellt).

Innerhalb der Gruppendiskussionen mit Polizeibeamten und -beamtinnen unterschiedlicher formeller Hierarchiezugehörigkeit (mittlerer, gehobener, höherer Dienst und mit bzw. ohne Führungsverantwortung) spielte der Hierarchieaspekt auf zwei Ebenen eine Rolle:

(1.) diskussionsimmanent, d.h. auf der inhaltlich-propositionalen Ebene, wurden jene Passagen interpretiert, die Hierarchiebeziehungen in der Organisation thematisieren (z.B. zu den Themen Beförderung, Zusammenarbeit mit vorgesetzten Ebenen, negative Erfahrungen mit Kritik an Vorgesetzten) und – für die dokumentarische Interpretation mindestens ebenso interessant – wurde (2.) auf der performativen Ebene<sup>4</sup> der Diskursorganisation rekonstruktiv nachvollzogen, wie sich Sub- und Supraordination in der Diskussionssituation selbst herstellt.

Mittels der dokumentarischen Interpretation der Gruppendiskussionen konnten auf beiden genannten Ebenen zwei differierende Hierarchiekonzepte, die für die Polizisten als Orientierung im internen Gefüge gelten, herausgearbeitet werden (vgl. Mensching 2006a, 2008).

Einem *positionsorientierten, statischen Hierarchieverständnis* (auf Positionen und Funktionen beruhend), an dem sich vor allem die Beamten des gehobenen und höheren Dienstes mit Führungsfunktion orientieren, wurde von den Basisbeamten des mittleren und gehobenen Dienstes ein *erfahrungsbasiertes, dynamisches Hierarchieverständnis* entgegengesetzt, das an eine geteilte Handlungspraxis gebunden ist (vgl. Mensching 2008: 121ff.).

So wird ein Vorgesetzter zum „*Kollegen vom höheren Dienst*“, wenn er auf Egalität statt Differenz setzt und sich auf Erfahrungen der Basisarbeit polizeilicher Praxis einlässt. Dadurch wird er für die Beamten des Einsatz- und Streifenendienstes erfahrbar, da die Mitarbeiter ihn als *einen von ihnen* erleben können. Ein Vorgesetzter, der als „*Kollege vom höheren Dienst*“ bezeichnet wird, erhält dieses Prädikat eben deswegen, weil er die informellen Über- und Unterordnungen, die gelebten Hierarchiebeziehungen erkannt und anerkannt hat. Der Vorgesetzte ist aus dieser Perspektive nicht richtungsgebender Alleinentscheider, sondern ein Kollege, der sich in der Handlungspraxis beweisen muss, um seine exponierte Stellung zu rechtfertigen.

Ein Vorgesetzter, dem der Einblick in die Handlungspraxis des ESD abgesprochen wird, erfährt die Degradierung zum „*Goldfasan*“ und kann – obschon er formell die Position des Vorgesetzten innehat – nicht als Richtungsweisender angesehen werden („*der strampelt sich ab*“). Die „*Goldfasane*“ sind eben jene Vorgesetzten, die sich auf ihre Autorisierung allein durch ihre formelle supraordinierte Position berufen und sich den konjunktiv geteilten Erfahrungen auf der Ebene des Einsatzhandelns verweigern bzw. deren Bedeutung für die an der Basis als legitim erlebte Überordnung unterschätzen.

Die in einem ersten analytischen Zugang entwickelten differierenden Hierarchiebegriffe konnten im Rahmen der darauf aufbauenden Analysen dann genutzt werden, um die dahinterliegenden differierenden organisationskulturellen Milieus in ihrer Komplexität zu rekonstruieren (vgl. Mensching 2008). Diese polizeilichen Organisationskulturen wurden auf der Basis komparativer Fallanalysen sukzessive erschlossen. Die Vorgehensweise des variablen Vergleichens und die Bedeutung der Komparationen für die Typenbildung sollen im Weiteren noch einmal eingehender betrachtet werden, da ihnen insbesondere im Rahmen von Evaluationsforschungsprojekten eine große Bedeutung zukommt.

#### 4. Die Bedeutung der komparativen Analyse für die Rekonstruktion organisationaler Sub- und Supraordination

In der dokumentarischen Methode wird mit der komparativen Analyse der Vergleich als umfassender Forschungsstil entworfen, der sich über den gesamten Forschungsprozess, d.h. von der Interpretation einzelner Sequenzen über den Fallvergleich bis hin zur Typen- und Theoriebildung, erstreckt (vgl. Nohl 2003: 101).

„Die Bedeutung der komparativen Analyse für das Feld der Textinterpretation zeigt sich beispielsweise darin, dass sich mir das, was den Sinngehalt eines spezifischen Diskurses ausmacht, dadurch erschließt, dass ich dagegenhalte, wie dasselbe (oder ein vergleichbares) Thema auch in anderer Weise, in einem anderen Diskurs hätte behandelt werden können oder (besser noch) bereits behandelt worden ist...“ (Bohnsack 2008: 169)

Mittels komparativer Analysen, die die Basis empirisch kontrollierbarer Vergleichshorizonte bilden, wird es daher möglich, eine komplexe Typenbildung (z.B. der praktizierten polizeilichen Sub- und Supraordinationen) anzustreben. Über die komparative Analyse – d.h. „die Rekonstruktion der Rekonstruktionspraxis“ (Nohl 2001: 253) – wird der Forschungsprozess für Dritte transparent. Dabei lassen sich nach Nohl (2001: 255ff.) drei mögliche Vergleichsebenen unterscheiden: (1.) die fallimmanente Vergleichshorizonte, welche die Eigenrelationierungen der Untersuchten beschreiben; (2.) an Themen orientierte fallexterne Vergleichshorizonte und (3.) die Relationierung mindestens zweier Fälle über die Typiken, in denen diese Fälle zu verorten sind, wobei Homologien und Heterologien in den Erfahrungsdimensionen herausgearbeitet werden. Im weiteren Verlauf der Analyse lassen sich zunehmend auch verschiedene Typiken (d.h. Erfahrungsdimensionen und Orientierungsrahmen) innerhalb eines Falles herausarbeiten.

Ziel der komparativen Analyse ist es also, unter immer neuen Gesichtspunkten, mit ständig variierten Fragen an das Forschungsmaterial Differenz zu erzeugen und den jeweiligen blinden Fleck des tertium comparationis zu verschieben.

Dieser sukzessive Fallvergleich bekommt vor dem Hintergrund der Grundannahmen dokumentarischer Evaluationsforschung eine gegenüber sonstigen (nicht-evaluativen) Forschungsprojekten wesentlichere Bedeutung. Aufgrund der Aufgabe, im Rahmen der Evaluationsforschung die impliziten Wissensbestände (insbesondere: Werthaltungen) der Beteiligten zu rekonstruieren, zu explizieren und zu relationieren, ergibt sich schon bei einem überschaubaren Kreis

der *stakeholder* ein vielfältiges Netz an Vergleichsmöglichkeiten. Bedenkt man zudem, dass im Rahmen einer prozessual orientierten Evaluationsforschung mehrere Erhebungszeitpunkte notwendig sind, um die Analyse nicht ausschließlich auf die retrospektiven Beschreibungen vergangener Phasen zu stützen, dann gewinnt die Analyse immens an Komplexität. Auch um die Forschungsergebnisse anschlussfähig an aktuelle organisationsinterne Diskussionen zu halten und relevante Aspekte für organisationale Weiterentwicklungen zur Verfügung stellen zu können, sind umfangreiche komparative Analysen notwendig.

Im Rahmen des oben erwähnten Projektes zu den praktizierten polizeilichen Hierarchiebeziehungen wurden vertiefende komparative Analysen im Anschluss an die Interpretation auf *inhaltlich-propositionaler Ebene* (Rekonstruktion der Themen in den Gruppendiskussionen) und auf der *performativen Ebene der Diskursorganisation* (Rekonstruktion dessen, wie Hierarchie in der Diskussionsituation vollzogen wird) durchgeführt. Die zweite Untersuchungsebene fragte nach den in Interaktionssituationen durch Kommunikation vollzogenen Über- und Unterordnungen, die gerade nicht explizit benannt, aber implizit verwirklicht werden. Auf der Ebene der Diskursorganisation wurde die Art und Weise der Diskussion, das *Wie* der verhandelten Themen analysiert.

In einem dritten Schritt wurden diese beiden Analyseebenen miteinander in Beziehung gesetzt und über komparative Analysen, d.h. fallinterne (innerhalb einer Diskussion) und fallexterne (zwischen den Diskussionen) Vergleiche, weiterentwickelt, um Diskursbeschreibungen der einzelnen Diskussionen, die als *Fallskizzen* bezeichnet wurden, zu erarbeiten. Die Fallskizzen fassen dabei das Charakteristische der jeweiligen Gruppe anhand ausgewählter Diskussionssequenzen zusammen und wurden anschließend über erneute Fallvergleiche – in den Variationen *Fallkontrastierungen* und *Fallkombinationen* – weiter ausgearbeitet. Die Maximalkontrastierung in den *Fallkontrastierungen* diente im erwähnten Projekt dazu, die Unterschiede zwischen hierarchiehomogenen und -heterogenen Gruppen stärker herauszuarbeiten, um dann in einem nächsten Schritt die bisher einbezogenen Diskussionen um den Fallvergleich mit weiteren, nicht als Fallskizze in diesen Beitrag aufgenommenen Fällen zu erweitern. An die *Fallkontrastierungen* anschließend wurden zudem zwei *Fallkombinationen* im Sinne einer Minimalkontrastierung durchgeführt, d.h. es wurde nach den Nuancen innerhalb weitgehender Gemeinsamkeit (Konjunktion) gesucht.

Diese Komparationen waren notwendig, um eine komplexe Typenbildung praktizierter Sub- und Supraordinationen zwischen Polizeibeamten zu erarbeiten und daran anschließend nach deren Koexistenz in der und ihrer Integration in die Organisation Polizei fragen zu können (vgl. Mensching 2008). „Der *Kontrast in der Gemeinsamkeit* ist fundamentales Prinzip der Generierung einzelner Typiken und ist zugleich die Klammer, die eine ganze Typologie zusammenhält.“ (Bohnsack 2008: 143; Hervorhebung im Original)

Welchen Erkenntnisgewinn das systematische Vergleichen im Rahmen der Interpretationsarbeit bringt, soll im Weiteren anhand von Auszügen aus einer *Fallkombination* des erwähnten Polizeiprojektes demonstriert werden. Die *Fallkombinationen*, bei denen die kontrastierten Fälle nach der Unterscheidung Polizeibeamte im gehobenen und höheren Dienst *mit* bzw. *ohne* Führungsfunktion bei hierarchiehomogener bzw. -heterogener Gruppenzusammensetzung ausgewählt wurden, dienten dazu, die Bedeutung der jeweils von den Polizisten ausgeübten formellen Funktion für die Positionierung in der Interaktion mit anderen Polizisten nachzuzeichnen.

## Der Fallvergleich der Gruppen *Immunsierung* und *Tradition*

Im Folgenden wird die Vorgehensweise bei der Fallkombination anhand eines Vergleiches zwischen der Gruppe *Immunsierung* und der Gruppe *Tradition* beschrieben. Dabei soll die Differenz zwischen dem Propagieren flexibler Vorgesetztenentscheidungen und der darauf antwortenden Beharrlichkeit der Basispolizisten<sup>5</sup>, die sich auf ihre Alltagspraktiken zurückziehen, im thematischen Mittelpunkt stehen.

Bei der Gruppe *Immunsierung* handelt es sich um eine hierarchieheterogen zusammengesetzte Gruppe, der Beamte des gehobenen und höheren Dienstes angehören: Vier Beamte des gehobenen Dienstes treffen auf vier Beamte des höheren Dienstes. Während die Beamten des höheren Dienstes (anonymisiert als Bm, Em, Gm, Hm) als Dienststellenleiter (u.a. Leiter von Polizeikommissariaten, PK oder Polizeiinspektionen, PI) tätig sind, befindet sich unter den Teilnehmern des gehobenen Dienstes ein Beamter, der als Sachbearbeiter im ESD ohne Führungsfunktion arbeitet (Fm), ein Beamter, der als Dienstabteilungsleiter (DAL) unmittelbar vorgesetzt für Sachbearbeiter im Einsatz- und Streifen dienst (ESD) ist (Am), ein Beamter, der die Funktion des Leiters ESD (L-ESD) ausübt (Dm) und ein Polizeikommissariatsleiter (Cm). Bis auf Fm haben damit alle Beamten Führungsverantwortung für unterschiedliche Ebenen, so dass die Zusammensetzung der Diskussionsgruppe als deutlich *führungsgeprägt* bezeichnet werden kann. Die Altersspanne der Beamten reicht von Ende 30 bis Mitte 50 Jahre, alle Beamten verfügen über mehr als 20, einige sogar über mehr als 30 Dienstjahre in der Polizei. Die Altersverteilung der beiden Laufbahngruppen ist jeweils annähernd gleich.

In der Diskussion spielen vor allem jene Themen, die sich mit dem persönlichen Umgang zwischen Vorgesetzten und Kollegen bzw. unter Kollegen auseinandersetzen, eine zentrale Rolle. Die von der Basis gewünschte oder von vorgesetzten Ebenen intendierte Nähe zwischen direkten oder nächst höheren Vorgesetzten und Mitarbeitern des ESD, die Berechenbarkeit der Entscheidungen vorgesetzter Ebenen, die Beurteilungspraxis und die Debatte über die Befindlichkeiten der Polizeibeamten unterschiedlicher formell-hierarchischer Positionen sind Beispiele für diese Fokussierung.

Dabei hat der Polizeibeamte Em, der die höchste formelle Führungsfunktion unter den Teilnehmern im höheren Dienst bekleidet, eine zentrale Funktion in der Diskussion inne. Er setzt mehrfach Propositionen, die von den anderen Beteiligten aufgegriffen werden, stellt immer wieder Nachfragen an andere, leitet Themen transitionen ein und formuliert Konklusionen. Für die Diskussionen prägend sind zudem die Auseinandersetzungen von Em als Angehörigem des höheren Dienstes mit verschiedenen Beamten des gehobenen Dienstes (Am, Cm und Dm).

Die Polizisten der jeweiligen Laufbahngruppen versichern sich wechselseitig ihrer Zugehörigkeit zum eigenen Aufgabenbereich (Konjunktion) und der Abgrenzung von formell übergeordneten Ebenen bzw. anderen Tätigkeitsfeldern innerhalb der Polizei (Disjunktion) und grenzen sich damit von Beamten anderer formell-hierarchischer Ebenen ab. Dieses Muster wird als zwischen unterschiedlichen formell-hierarchischen Ebenen etabliertes nachgezeichnet und ist daher *relativ* – hinsichtlich der Frage der jeweiligen Interaktionspartner, was mit dem Begriff der Relationierung von Konjunktion und Disjunktion zu erfassen versucht wurde.



Mögliche Einwände der anderen Diskussionsteilnehmer vorweg nehmend („*das mag jetzt arrogant klingen*“), verweist Em noch einmal auf die jeweils formell Supraordinierten (Dienstabteilungsleiter, Polizeikommissariatsleiter, Polizeiinspektionsleiter), die sich in ihre Zuständigkeitsbereiche nicht „*reinreden*“ lassen. Damit erhöht er die Wahrscheinlichkeit, dass Diskussionsteilnehmer mit anderen Funktionen oder Positionen ihm zustimmen können. Em demonstriert in dieser Sequenz deutlich seine Führungsposition und die Bereitschaft, (alleinige) Verantwortung zu übernehmen.

Am knüpft an die Selbstverortung von Em an, indem er eine differierende Sicht auf Entscheidungen vorgesetzter Ebenen einbringt. Für ihn ist nicht die Tatsache, dass manche Entscheidungen weder erklär- noch verhandelbar sind, der problematische und zu diskutierende Punkt, sondern die Tatsache, dass sich widersprechende Entscheidungen getroffen werden, die keine Kontinuität und einheitliche Zielsetzung erkennen lassen. Der Weg, der von den Vorgesetzten vorgegeben wird, ist dann für die Mitarbeiter nicht zu erkennen („*mal hü mal hott*“ – mal geradeaus, mal rechts) und damit als Orientierung unbrauchbar. Dies führt bei Am zur dauerhaften Verärgerung. Zugleich kritisiert Am damit implizit, dass die Vorgesetzten durch ihre wechselhaften Entscheidungen und diskontinuierlichen Richtungsvorgaben ihre Führungsverantwortung – die Em für sich reklamierte – gerade nicht wahrnehmen. Em sieht darin jedoch kein ständiges und zu beklagendes, diskontinuierliches Entscheiden der Vorgesetzten, sondern verweist darauf, dass aktuelle Ereignisse bzw. Veränderungen notwendigerweise zu Neuentscheidungen führen („*na ja es ist doch auch so*“). Damit rahmt Em die von Am kritisierte Diskontinuität als notwendige Flexibilität der Vorgesetzten.

Am bleibt – ungeachtet dieses Einwands veränderlicher Bedingungen – bei seiner Kritik, die er darauf bezieht, dass es sich noch um die gleichen Entscheidungsträger handelt („*das sind aber immer noch die gleichen Personen*“), von denen er kontinuierliche, langfristige Entscheidungen erwartet. Em reagiert darauf mit einer ironisch eingebrachten Analogie, die er direkt auf Am bezieht, der als Person je nach Witterungsbedingungen auch seine Kleidung wechselt, woraus man ihm schwerlich einen Vorwurf machen könne. Ebenso reklamiert Em für die Vorgesetzten die Möglichkeit, sich auf veränderte ‚Witterungs‘-Bedingungen einzustellen und ihre Entscheidungen diesen anzupassen. Em beruft sich in seiner Argumentation auf die Umwelt der Organisation Polizei und das sich damit ändernde ‚Klima‘ polizeilichen Handelns. Diese Außenperspektive wird von Am nicht aufgegriffen, der auch hier nicht auf diesen Einwand eingeht, sondern das Problem durch einen Hinweis auf dessen Beständigkeit zuspitzt.

Unterstützung erhält Am im weiteren Verlauf der Diskussion u.a. von Bm (Polizeikommissariatsleiter im höheren Dienst, Anfang 50), der die von Am artikulierte Erwartung kontinuierlicher und in sich widerspruchsfreier Entscheidungen auf seine Erwartungen – als Dienststellenleiter – an die ihm gegenüber Vorgesetzten überträgt, wobei er die anderen Diskussionsteilnehmer seiner Ebene mit einbezieht („*auf unserer Ebene*“).

*Zusammenfassend* lässt sich festhalten: Das in der Gruppe *Immunisierung* rekonstruierte Bedürfnis der Mitarbeiter des ESD (in der Beispielsequenz: Am) nach Berechenbarkeit und Kontinuität der Entscheidungen Vorgesetzter und die damit verbundene Kritik an der Wechselhaftigkeit („*mal hü mal hott*“) wird von den Beamten mit Führungspositionen (in der Beispielsequenz: Em) durch den Verweis auf ein flexibles und notwendigerweise umweltsensibles Entscheidungsverfahren abgewehrt. In dieser Hinsicht sehen die Beamten, die selbst Vorgesetz-

tenfunktionen ausüben, die in der Diskussion artikulierte Kritik der ihnen formell subordinierten Beamten nicht als an strukturellen Problemen ansetzende, nehmen diese nicht ernst, sondern individualisieren und bagatellisieren die in dieser und anderen Diskussionen geschilderten Konflikte mit Vorgesetzten.

Die dargestellte Gruppe *Immunisierung* soll nunmehr mit einer hierarchieheterogenen Diskussion zwischen Beamten des gehobenen und höheren Dienstes im Rahmen einer Fallkombination, die den Kontrast in der Gemeinsamkeit fokussiert, in ausgewählten Aspekten verglichen werden. Die Gruppe *Tradition* setzt sich aus vier Polizisten des gehobenen Dienstes zusammen, von denen drei als Sachbearbeiter im ESD tätig sind (Bm, Cm, Fm) und nur Am eine unmittelbare Vorgesetztenfunktion als DAL bekleidet und drei Polizisten des höheren Dienstes, die als PK-Leiter (Dm, Gm) bzw. als PI-Leiter (Em) als Vorgesetzte tätig sind. Von der Altersstruktur ist die Gruppe homogen. Das Alter variiert zwischen 43 und 48 Jahren, das Dienstalalter zwischen 20 und 27 Jahren.

Somit unterscheidet sich die Gruppe *Tradition* von der Gruppe *Immunisierung* vor allem durch die differierenden Funktionen der Polizisten des gehobenen Dienstes. Während in der Gruppe *Immunisierung* die Beamten des gehobenen Dienstes unterschiedliche Führungsfunktionen bekleiden, haben jene Beamten (bis auf einen Beamten) in der Gruppe *Tradition* keine Führungsfunktion inne, sondern sind als Sachbearbeiter im Einsatz- und Streifendienst tätig.

Primäres Ziel dieser Fallkombination war es, die schwierige Position der Polizisten des gehobenen Dienstes als Mittler bzw. Grenzgänger zwischen der an der Erfahrungspraxis orientierten polizeilichen Basisarbeit und der in ihrer Tätigkeit an den formell-organisationalen Strukturen und Funktionszuweisungen orientierten Polizisten zu beleuchten. Der obigen Sequenz zum „*hü und hott*“ der Entscheidungen aus der Gruppe *Immunisierung* wird daher die folgende Passage zum Pro und Contra eines „*Generationswandels*“ aus der Gruppe *Tradition* gegenübergestellt.

Der Teilnehmer Dm (Polizeikommissariatsleiter im höheren Dienst) entwirft die Vision eines „*modernen Managements*“ innerhalb der Polizei, das die Generationen zukünftiger Polizisten realisieren werden. Fm, Beamter des gehobenen Dienstes und Sachbearbeiter im Einsatz- und Streifendienst, widerspricht jedoch dieser Vision und zeigt sich pessimistisch gegenüber einem Wandel durch nachrückende, junge Beamte:

- 1  
2 Dm: ...Prozess, der is in einem Jahr nicht, in fünf nicht, in zehn nicht, das ist ein Generationswandel.  
3 [Bm: xxxxxxxxxxx] die **Polizei** is komplett in einem Generationswandel und ein  
4 Generationswandel sagt man heute zieht sich bis dreißig Jahre hin (.) früher warens noch  
5 längere Zeiten (.) in diesem Wandel der Zeit kommen wir erst wahrscheinlich dahin dass man  
6 irgendwann sagen kann, das (.) das is so das was man sich vorstellt (.) nichtsdestotrotz müssen  
7 wir die Forderung aufstellen was wir uns wünschen, das halt ich für unheimlich wichtig immer  
8 wieder zu sagen da wollen wir hin (.) das ist unser Ziel, ein modernes (.) modernes Management  
9 zu haben und auch nach nach allgemein anerkannten Strukturen bewertet zu werden.  
10 Fm: aber ich kann doch nicht ein modernes Management äh einfordern wenn ich nicht bereit bin  
11 sagen wa mal die internen Strukturen auch entsprechend zu ändern davon, ich könnte dem jetzt  
12 allem  
13 ⊥ Dm: ja  
14 Fm: zustimmen oder nee, ich kann allem zustimmen und da, das geht mit der Beurteilung los  
15 ⊥ Dm: die müssen  
16 Fm: die (bringen) eine Menge Unfrieden mit  
17 ⊥ Dm: das ist der Preis, ja

18 Fm: ich brauch das jetzt nicht wiederholen, kann ich zustimmen, das geht jetzt aber auch auf andere  
 19 Ebenen über, wofür brauchen wir Beurteilungen? wofür brauchen wir überhaupt, sagen wir mal  
 20 eine dienstgradmäßig gestaffelte Polizei, ich könnt es ja genauso gut so machen dass ich sage  
 21 hier äh den Posten des Pl-Leiters den bind ich eben an die Funktion oder des den Posten des  
 22 Abteilungsführers äh bei geschlossenen Einsätzen den bind ich eben auch an diese Funktion und  
 23 steuere das eben über meine Zulagen wie ichs in jedem Versicherungskonzern sag ich mal auch  
 24 entsprechend habe und dann würde ja ne Menge schon mal dieses äh gen- ganzen  
 25 hierarchischen Gebildes [Gm: räuspernd] auch rausfallen (.) aber daran hängt doch auch ne  
 26 Menge dass also auch jüngere Beamte äh ja innerhalb dieser Strukturen verharren und solange  
 27 das so ist und wir uns weiter an Dienstgraden und äh und entsprechenden Äußerlichkeiten sag  
 28 ich mal auch lang hangeln kann ich mir nicht vorstellen dass sich da, weil es äh viel ändert...

Für Fm befindet sich die Organisation Polizei derzeit in einem „*Generationenwandel*“, so dass Veränderungen nicht in einer zeitlichen Perspektive von wenigen Jahren, sondern als Prozess, der sich nach ihm „*bis dreißig Jahre*“ erstrecken kann, gedacht werden müssen. Erst die kommenden Generationen von Polizeibeamten werden Fm zufolge die Früchte jetziger Reformen ernten können. Auch wenn er somit für Geduld und Beharrlichkeit plädiert, betont er doch, dass das Ziel, welches er mit dem Schlagwort: „*modernes Management*“ benennt, nicht aus dem Blick geraten darf. Was sich dahinter verbirgt, bleibt jedoch offen. Lediglich aus dem Hinweis, dass ein derartiges Management „*nach allgemein anerkannten Strukturen*“ operiert, ist zu entnehmen, dass sich dieses Management auch an polizeiexternen Qualitätskriterien messen lassen muss (mutmaßlich jenen der freien Wirtschaft). Dm setzt die Inhalte dieses Managements als bekannt voraus und betrachtet sie als gemeinsames Ziel der Organisationsmitglieder, was er performativ durch das wiederholte „*wir*“ ausdrücken kann. Indem er ein modernes Management als zukünftige Zielsetzung benennt, verneint er implizit, dass die Polizei bereits jetzt durch ein solches geprägt ist. Argumentativ erinnert diese Eingangsproposition von Dm an ein politisches Statement eines polizeilichen Vorgesetzten und entspricht seiner Rolle als Dienststellenleiter im höheren Dienst.

Fm unterbricht den Zukunftsentwurf von Dm und verweist auf die Diskrepanz zwischen dem Einfordern eines modernen Managements und der fehlenden Bereitschaft, „*interne Strukturen*“ zu verändern. Für ihn gehört dies notwendigerweise zusammen, wobei er die Veränderung von polizeiinternen Strukturen nur als ein mögliches Beispiel einbringt, um die Inkonsequenz des Veränderungswillens zu verdeutlichen („*sagen wa mal*“). Er kann der inhaltlichen Ausrichtung auf ein modernes Management zustimmen, sieht jedoch dieses Missverhältnis. Daher fällt die Formulierung seiner Zustimmung zunächst im Konjunktiv aus („*ich könnte dem jetzt allem zustimmen*“), was er dann noch einmal deutlicher – von seinem oben eingebrachten Einwand absehend – formuliert („*ich kann allem zustimmen*“). Fm konkretisiert seine Kritik nicht, sondern weist lediglich kurz auf das Beispiel der Beurteilungen hin, die nach ihm „*eine Menge Unfrieden*“ innerhalb der Polizei schaffen.

Aus diesen kurzen Andeutungen lassen sich zwei unterschiedliche Rahmungen der Probleme mit dem Beurteilungssystem ablesen: Fm sieht sie als Beispiel für die mangelnde Bereitschaft, innerhalb der Polizei (insbesondere der Führungsebenen) interne Strukturen tatsächlich zu verändern. Dm hingegen betrachtet das Beurteilungssystem als Element des anzustrebenden modernen Managements, das zunächst negative Folgen mit sich bringt, die man in Kauf nehmen muss („*das ist der Preis*“).

Der Polizeibeamte Fm, der selbst keine Führungsfunktion ausübt, wirft – bevor er seinen eigenen Standpunkt erläutert – die Sinnfrage nach der formell-



hierarchischen und an Dienstgraden orientierten Struktur auf („wofür brauchen wir Beurteilungen? wofür brauchen wir überhaupt, sagen wir mal eine dienstgradmäßig gestaffelte Polizei“). Dies sind jedoch nur rhetorische Fragen in seiner Argumentation, da er, ohne die Antworten oder Einwände der anderen Diskussionsteilnehmer abzuwarten, damit fortfährt, seine Position zu explizieren. Er verneint die Sinnhaftigkeit der bestehenden formell-hierarchischen Struktur, an der sich auch die Beurteilungspraxis ausrichtet.

Als Alternative bringt er die Möglichkeit ein, bestimmte „Posten“ in der Polizei an die jeweils ausgeübte „Funktion“ zu binden, was die formelle Supraordination auf Zeit und nicht auf Dauer etablieren würde.

Das hinter seiner Argumentation stehende Ziel ist es, „ne Menge ... dieses .. ganzen hierarchischen Gebildes“ wegzunehmen. Die formelle Hierarchie innerhalb der Polizei – orientiert an Dienstgraden und Posten – wird von Fm hier als veraltet angesehen, sie gilt es zu überwinden. Die Orientierung der supraordinierten Polizeibeamten an der bestehenden formellen Hierarchie steht aus seiner Sicht einem modernen Management entgegen.

Allerdings gibt es – nach den Beschreibungen von Fm – erhebliche Widerstände gegen strukturelle Veränderungen. Nicht nur die älteren Polizeibeamten, die diese Hierarchiestruktur gewöhnt sind, sondern auch die jüngeren Polizisten „verharren“ in den Strukturen und hängen an den Dienstgraden. Solange diese, von Fm als „Äußerlichkeiten“ bezeichneten, Dinge wichtig sind, kann er sich nicht vorstellen, dass sich „viel ändert“. Der Polizeibeamte Fm widerspricht damit implizit der von Em eingangs entworfenen Vision eines „Generationswandels“.

Während in der ersten Passage aus der Gruppe *Immunisierung* der Dienstabteilungsleiter des gehobenen Dienstes vor allem die Wechselhaftigkeit von Vorgesetztenentscheidungen beklagte, nicht jedoch die grundsätzliche Einstellung, dass der Dienststellenleiter (im Beispiel: Em) die Entscheidungen zu verantworten hat und er sich von seinen Mitarbeitern nicht „reinreden“ lässt, so zeigt sich in der zweiten Passage aus der Gruppe *Tradition* eine deutlichere Kritik, die auf die strukturelle Problematik verweist. Hier zielt die Kritik des Sachbearbeiters im ESD (Fm) auf die von ihm konstatierte fehlende Bereitschaft der Vorgesetzten, interne Strukturen nach den Ideen eines modernen, partizipativen Managements umzugestalten. Fm äußert in Opposition zu Dm, der als Dienststellenleiter im höheren Dienst tätig ist, seine grundsätzliche Ablehnung gegen eine an Funktionen und „Posten“ orientierte Gliederung der Polizei. Seine Kritik ist damit eine fundamentalere, die das formell-hierarchische Gefüge innerhalb der Polizei infrage stellt.

Allgemein lässt sich mithilfe dieser Fallkombination (aus der in diesem Beitrag lediglich die Gegenüberstellung zweier Sequenzen zum Aspekt der strukturellen Bedingtheit der mangelnden Akzeptanz von Vorgesetztenentscheidungen an der polizeilichen Basis wiedergegeben wurde) herausarbeiten, dass den Polizeibeamten ohne formelle Führungsfunktionen die Abgrenzung vom Bild des nur scheinbar „modernen Vorgesetzten“ gemeinsam ist, während sich die Angehörigen des gehobenen Dienstes mit den zur gleichen Laufbahngruppe zählenden Beamten in Führungsfunktionen oppositionell auseinandersetzen. Die von den Polizisten der Basis formulierten Partizipationsansprüche bei den ihren Bereich betreffenden Entscheidungen werden von den vorgesetzten Beamten (den Dienststellenleitern) als nicht praktikabel abgelehnt. Gerade durch diese Verweigerung, Interessen der Mitarbeiter im Einsatz- und Streifendienst zu be-

rücksichtigen, unterstreichen sie aber deren Kritik, dass sich das Handeln Vorgesetzter nur oberflächlich an neuen Führungsmodellen und damit verbundenen Partizipationskonzepten orientiert.

Treten Beamte des gehobenen mit ihnen formell supraordinierten des höheren Dienstes in Kontakt, dann überwiegen generell die Rahmeninkongruenzen – d.h. die Konjunktion innerhalb der eigenen und die Disjunktion durch Abwertung gegenüber den anderen Gruppen treten deutlich hervor. Insbesondere der höhere Dienst ist auch hier nicht zur strukturellen Rahmung von Konflikten bereit. Vergleichbar sind hingegen die Argumente, die die Beamten des höheren Dienstes und jene Führungsbeamten des gehobenen Dienstes einbringen, hinsichtlich der Abgrenzung von ihnen wiederum jeweils formell übergeordneten Ebenen. Die Disjunktion des gehobenen Dienstes vom höheren Dienst wird von letzterem hinsichtlich seiner Vorgesetzten (u.a. im Innenministerium) ebenso wiederholt.

Dies kann mit dem Begriff der *Relationierung von Konjunktion und Disjunktion* erfasst werden. Die Beamten des gehobenen Dienstes ohne Führungsfunktion betonen in der Gruppendiskussion gegenüber jenen des höheren Dienstes eher die bestehenden Differenzen als die Beamten im gehobenen Dienst, die selbst Führungsfunktionen innehaben. Oder anders formuliert: Bei eigener Führungsverantwortung ähneln die Beamten des gehobenen Dienstes in ihren Orientierungen eher den Polizisten des höheren Dienstes, während jene Beamten des gehobenen Dienstes, die keine Führungsposition bekleiden, von den Polizisten des höheren Dienstes deutlich differierende Orientierungen offenbaren.

Als methodisches Instrument, das sollte das Beispiel in dem hier interessierenden Zusammenhang demonstrieren, kann die *Fallkombination* (im Sinne einer Minimalkontrastierung) also dazu beitragen, Varianzen innerhalb eines weitgehend geteilten Orientierungsrahmens bzw. bereits herausgearbeiteter differierender Orientierungsrahmen zwischen organisationalen Milieus detaillierter zu rekonstruieren und damit schärfer zu konturieren.

## 5. Fazit: Die dokumentarische Evaluation organisationskultureller Praktiken

Im Sinne einer praxeologischen Organisationsforschung, die Organisationen als Gebilde kollektiver Sinnzuschreibungen und Erfahrungen der Organisationsmitglieder versteht, ist die dokumentarische Methode ein angemessenes Instrumentarium für den Nachvollzug komplexer Hierarchiezusammenhänge. Gerade durch den Fokus der dokumentarischen Interpretation, die implizit bleibenden Werthaltungen organisationaler Akteure und anderer *stakeholder* zu explizieren (vgl. Bohnsack & Nentwig-Gesemann 2006: 270 und 2010: 12), damit den Beteiligten wechselseitig zur Verfügung zu stellen und als Basis für eine moderierte Diskussion zu nutzen, wird es möglich, die jeweiligen Standortgebundenheiten der *stakeholder* im Forschungsprozess zu reflektieren.

Konkrete Evaluationsfragestellungen in eine komplexere Organisationskulturanalyse einzubinden, die auf eine umfassendere Charakterisierung der einzelnen organisationskulturellen Milieus zielt und zudem die Frage ihres Zusammenwirkens, ihres Arrangierens im Organisationsalltag, beantworten kann, ist

aus mehreren Gründen gewinnbringend. Zum einen können die im Rahmen der Evaluationsforschung rekonstruierten Werthaltungen der organisationalen Akteure vor dem Hintergrund der Interpretation der organisationskulturellen Praktiken in ihrem Zusammenspiel und ihrer Bedeutung für die Reproduktion der Organisation erforscht werden. Zum anderen ergibt sich erst durch die Konkretisierung organisationskultureller Fragen anhand ausgewählter Evaluationsaspekte die Chance, die Ergebnisse einer Organisationskulturanalyse im Hinblick auf konkrete Maßnahmen, Projekte etc. zu spezifizieren. Indem die rekonstruierten Werthaltungen der Beteiligten wiederum in einen Diskussionsprozess zwischen Evaluatoren und *stakeholdern* einbezogen werden, lässt sich die Organisationskulturanalyse sinnvoll erweitern. So wird es möglich, Prozess begleitend nachzuvollziehen, wie die organisationskulturellen Milieus mit den Rückmeldungen im Rahmen der Evaluation umgehen, welche Antworten sie darauf formulieren und was dies wiederum über Lernfähigkeit und -bereitschaft der Organisation offenbart.

Dieses Vorgehen respektiert die Beharrlichkeit organisationskultureller Milieus, die ihre eingespielten Handlungspraktiken nur dann modifizieren, wenn es aus der jeweiligen Logik der Milieus sinnvoll und nützlich erscheint und zu ihren leitenden Orientierungen passt. Interventionsabsichten sind damit enge Grenzen gesetzt. Evaluationsforschung sieht sich aber gerade von Seiten des Managements einer zu evaluierenden Organisation oftmals mit der Erwartung konfrontiert, als Vor- oder Zuarbeit für Veränderungsprozesse in der Organisation zu dienen. Die oben beschriebene Verknüpfung einer Organisationskulturanalyse mit evaluativen Fragestellungen ermöglicht es, die Funktion der etablierten Alltagspraktiken im Rahmen der organisationalen Reproduktion zunächst einmal verstehend zu rekonstruieren, um auf diesem Weg der Funktion entsprechende und die bisherigen Praktiken in ihrer Sinnhaftigkeit substituierende Alternativen zu entwickeln. Vor die Interventionsabsicht der *stakeholder* wird also der verstehende Nachvollzug der Handlungspraktiken gesetzt. Diese Vorgehensweise einer genauen Beobachtung der etablierten Praktiken und eines Verständnisses ihrer Funktionen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass anschließende Veränderungsbemühungen des Managements nicht an der teilweise enormen Widerständigkeit von Organisationskulturen scheitern.

Der offensichtlichste Vorteil des dokumentarischen Zugangs zu Organisationen dürfte aber wohl darin liegen, dass mit diesem methodischen Vorgehen die Organisation in ihrem Organisieren, d.h. den Prozessen ihrer Reproduktion, erfasst werden kann. Die Komplexität, die in diesem dynamischen Forschungsgegenstand liegt, stellt eine besondere Herausforderung für die interpretative Analyse dar. Denn das Erforschen von Organisationen ähnelt dem Erfassen eines Körpers in ständiger Bewegung: „als ‚reine Struktur‘ wäre sie [die Organisation; Anmerkung A.M.] weniger als ein Skelett, denn dieses – obgleich erzeugt und erhalten durch den gesamten lebendigen Organismus – existierte eine zeitlang auch ohne ihn. Nicht so die Organisation ...“ (Neuberger 2000: 501f.).

## Anmerkungen

- 1 Dieser Beitrag wird in fast identischer Fassung veröffentlicht in: Bohnsack, Ralf & Iris Nentwig-Gesemann (Hrsg.) (2010). Dokumentarische Evaluationsforschung: Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis. Opladen & Farmington Hills: Barbara Budrich.

- 2 Auch Wenger hat darauf hingewiesen, dass das Konzept der communities of practice sowohl das explizite als auch das implizite Wissen der Akteure (wozu sie u.a. zählt: „tacit conventions, subtle cues, untold rules of thumb, recognizable intuitions“) beinhaltet: „It includes what is said and what is left unsaid; what is represented and what is assumed.“ (Wenger 1998: 47)
- 3 Die Organisation kann daher plausibler als Interaktion der beiden Aspekte – d.h. des formellen (designed organization) und informellen Aspekts (constellation of practices) – betrachtet werden (vgl. Wenger 1998: 241ff.).
- 4 Zur Unterscheidung von performativ und performativ im Sinne der Diskursorganisation vgl. Bohnsack 2007.
- 5 Hiermit sind jene Beamten gemeint, die im Einsatz- und Streifendienst tätig sind und die die unmittelbar über den Notruf ‚110‘ eingehenden Einsätze bewältigen. Sie befinden sich daher an der Basis des polizeilichen Alltagshandelns.

## Literatur

- Bardmann, Theodor M. (1994): Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Aufsätze. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2001): Wozu Kultur? Berlin: Kadmos.
- Bohnsack, Ralf (2006a): Praxeologische Wissenssoziologie. In: Bohnsack, Ralf/Marotzki, Winfried/Meuser, Michael (Hrsg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich, S. 137-138.
- Bohnsack, Ralf (2006b): Qualitative Evaluation und Handlungspraxis – Grundlagen dokumentarischer Evaluationsforschung. In: Flick, Uwe (Hrsg.): Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzungen. Reinbek: Rowohlt, S. 135-155.
- Bohnsack, Ralf (2007): Performativität, Performanz und dokumentarische Methode. In: Wulf, Christoph/Zirfas, Jörg (Hrsg.): Pädagogik des Performativen. Theorien, Methoden, Perspektiven. Beltz: Weinheim, S. 200-212.
- Bohnsack, Ralf (2008): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. Opladen: Leske + Budrich.
- Bohnsack, Ralf (2010). Qualitative Evaluationsforschung und dokumentarische Methode. In: Bohnsack, Ralf/Nentwig-Gesemann, Iris (Hrsg.): Dokumentarische Evaluationsforschung: Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis. Opladen & Farmington Hills: Barbara Budrich, S. 23-62.
- Bohnsack, Ralf/Nentwig-Gesemann, Iris (2006): Dokumentarische Evaluationsforschung und Gruppendiskussionsverfahren. Am Beispiel einer Evaluationsstudie zu Peer-Mediation an Schulen. In: Bohnsack, Ralf/Przyborski, Aglaja/Schäffer, Burkhard (Hrsg.): Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis. Opladen: Barbara Budrich, S. 267-283.
- Bohnsack, Ralf & Nentwig-Gesemann, Iris (2010): Einleitung: Dokumentarische Evaluationsforschung. In: dies. (Hrsg.): Dokumentarische Evaluationsforschung: Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis. Opladen & Farmington Hills: Barbara Budrich, S. 9-20.
- Cohen, Michael D./March, James G./Olsen, Johan P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly 17, S. 1-25.
- Dülfer, Eberhard (Hrsg.) (1991): Organisationskultur. Phänomen – Philosophie – Technologie. Stuttgart: Poeschel.
- Franzpötter, Reiner (1997): Organisationskultur – Begriffsverständnis und Analyse aus interpretativ-soziologischer Sicht. Baden-Baden: Nomos.
- Friedberg, Erhard (1995): Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt a.M./New York: Campus. [franz. Orig.: Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée (1993). Paris : Editions du Seuil.]

- Kolbeck, Christoph/Nicolai, Alexander (1996): Von der Organisation der Kultur zur Kultur der Organisation. Kritische Perspektiven eines neueren systemtheoretischen Modells. Marburg: Metropolis.
- Mannheim, Karl (1980): Strukturen des Denkens. (hrsg. von Kettler, David/Meja, Volker/ Stehr, Nico): Frankfurt am Main: Suhrkamp. (Original: (1922-25): unveröffentlichte Manuskripte).
- Mensching, Anja/Kleuker, Mirja/Linke, Yvonne/ Nack, Michaela (2004): Polizei im Wandel. Binnenverhältnisse in der niedersächsischen Polizei am Beispiel des Einsatz- und Streifendienstes und der für ihn vorgesetzten Ebenen. Abschlussbericht des qualitativen Projektteiles, Forschungsbericht Nr. 92. Hannover: KFN.
- Mensching, Anja (2006a): „Goldfasan“ vs. „Kollege vom höheren Dienst“. Zur Rekonstruktion gelebter Hierarchiebeziehungen in der Polizei. In: Bohnsack, Ralf/Przyborski, Aglaja/Schäffer, Burkhard (Hrsg.): Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis. Opladen: Barbara Budrich, S. 153-167.
- Mensching, Anja (2006b): Zwischen Überforderung und Banalisierung. Zu den Schwierigkeiten der Vermittlungsarbeit im Rahmen qualitativer Evaluationsforschung. In: Flick, Uwe (Hrsg.): Qualitative Evaluationsforschung. Reinbek: Rowohlt, S. 339-362.
- Mensching, Anja (2008): Gelebte Hierarchien. Mikropolitische Arrangements und organisationskulturelle Praktiken am Beispiel der Polizei. Wiesbaden: VS.
- Nentwig-Gesemann, Iris (2006): Dokumentarische Evaluationsforschung. In: Flick, Uwe (Hrsg.): Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzungen. Reinbek: Rowohlt, S. 159-182.
- Neuberger, Oswald (2000): Individualisierung und Organisierung. Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren. In: Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 487-522.
- Nohl, Arnd-Michael (2001): Komparative Analyse: Forschungspraxis und Methodologie dokumentarischer Interpretation. In: Bohnsack, Ralf/Nentwig-Gesemann, Iris/Nohl, Arnd-Michael (Hrsg.): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich, S. 253-273.
- Nohl, Arnd-Michael (2003): Komparative Analyse. In: Bohnsack, Ralf/Marotzki, Winfried/Meuser, Michael (Hrsg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich, S. 100-101.
- Ohlemacher, Thomas/Bosold, Christiane/Fiedler, Anja/Lauterbach, Oliver/Zitz, Alexandra (unter Mitarbeit von Dirk Enzmann, Mirja Kleuker, Michaela Nack und Britta Pawlowski) (2002): Polizei im Wandel. Abschlussbericht der standardisierten Befragung der Vollzugsbeamten und -beamtinnen der niedersächsischen Polizei im Jahr 2001 sowie erste Ergebnisse der Gruppendiskussionen 2002. Forschungsbericht Nr. 87, Hannover: KFN.
- Polanyi, Michael (1985): Implizites Wissen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. [engl. Orig.: The Tacit Dimension (1966): New York: Garden City.]
- Schein, Edgar H. (1985): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View. San Francisco/London: Jossey-Bass.
- Simon, Herbert A. (1957): Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. New York: Macmillan.
- Smircich, Linda (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: Administrative Science Quarterly 28, 4, S. 339-358.
- Theis, Anna Maria (1994): Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Weick, Karl. E. (1979): The social psychology of organizing. (2. Auflage). London u.a.: Addison-Wesley.
- Weick, Karl E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Wenger, Etienne (1998): Communities of practice. Learning, meaning and identity. Cambridge: University Press.