
Klaus Harney

Organisation – Arbeitserfahrung – Biografische Deutung aus pragmatischer Perspektive.

Zur Systematik und zum Ertrag einer Fallstudie von Guido Kissmann über die wissens- und kompetenzbezogene Rationalität von Polizeieinsätzen

Die vorliegende Studie analysiert die Beziehung zwischen polizeilichen Vorortereinsätzen und dem durch Trainer und Vorgesetzte repräsentierten Blick der Polizeiorganisation auf Prozessmerkmale solcher Einsätze.

Zwischen den beiden Ebenen des Einsatzes vor Ort und des Managements durch die Polizeiorganisation bestehen Kontextdifferenzen, die auch dadurch nicht verschwinden, dass Vorgesetzte über Einsatzerfahrungen verfügen, also eine Biografie der Alltagserfahrung und des Aufsteigens von unten nach oben vorzeigen können.

Zum Ertrag der vorliegenden Studie gehört diese erste Einsicht: Es sind die Kontexte der Arbeit und der in ihnen wirksamen Logiken, die die Rationalität des Handelns und seine Grenzen bestimmen. Selbst biografisch *geteilte* Erfahrungen werden zur Vergangenheit im eigentlichen Sinne. Im Hinblick auf die Durchsetzungsmacht kontextspezifischer Handlungslogiken bleiben sie biografisch und haben keinerlei steuernde Kraft. Auf einer anderen Ebene gewinnen biografisch erworbene Erfahrungen und Reaktionsmuster dagegen eine sehr große Bedeutung. Auf der Ebene des Einsatzes vor Ort werden sie, wie G. Kissmann weiterhin deutlich macht, aktualisiert und treten in Konkurrenz zu einem vom Management vorgehaltenen Fortbildungswissen, das auf Objektivierungen, Regelmäßigkeit und expliziter Nachvollziehbarkeit beruht. Dieses letztere Wissen wird im Management favorisiert und tritt als Fortbildungswissen in Erscheinung. Aus der Perspektive des Fortbildungswissens besitzen biografisch sedimentierte Erfahrungs- und Handlungsschema eine sozusagen dysfunktionale Macht. Sie bilden eine Art Grenze aus, in die hinein das Polizeimanagement jedenfalls nicht in einem technischen Sinne wirken und sein Regiment entfalten kann.

Auf den Einsatzebenen vor Ort kommen fallspezifische Ereignisketten, Kontingenzen und Risikoentscheidungen zum Tragen. Im Vorortereinsatz bilden sich dem pragmatischen Begriff der Intuition vergleichbare Generierungsformen der Risiko-

behandlung und entscheidungsbezogenen Situationsbearbeitung aus. Aus der Sicht des Pragmatismus geht Intuition im Unterschied zur Schlussfolgerung aus der Einbettung des Erkennens in eine dem Erkennen vorausliegende Voraussetzungshaftigkeit des erkannten Wirklichkeitszugangs und des von dort aus möglichen Wissens aus. Diese Voraussetzungshaftigkeit kann ihrerseits nicht gewusst werden. Ohne die erkenntnistheoretische Verankerung dieser Überlegungen einfach umbiegen und kontextfremd verwenden zu wollen: Strukturell verweist der Intuitionsbegriff auf die Problematik der Herkunft von Wissen und Handeln sowie auf deren Verarbeitung im Handlungskontext. Sowohl die scheinbar äußeren Tatsachen der Einsatzsituation wie auch die scheinbar inneren Prozesse der Wissens- und Handlungsverketzung werden *uno actu* verfertigt. Beide benötigen sich wechselseitig: Weder kann sich der Akteur ohne die äußeren Tatsachen noch können sich die äußeren Tatsachen ohne den Akteur darstellen.

Die Trennung von Innen und Außen wird damit nicht bestritten, sondern sie wird selbst als Perspektive markiert, die man von außen, aus der Perspektive anderer wie derjenigen des Managements, auf die Einsatzsituation und auf die dort konstituierten Tatsachen richtet. Aus der Perspektive anderer erscheinen dann die Tatsachen, die Entscheidungen und die Akteure als nicht nur voneinander unterscheidbare, sondern auch als getrennt voneinander gestaltbare Parameter. In der Einsatzsituation sind sie das aber nicht. Der Intuitionsbegriff verweist darauf, dass Anfänge gesetzt werden.¹ Diese Anfänge sind im Managementkontext andere als im Einsatzkontext. Die Intuition ist nicht die gleiche, sondern sie ist von der jeweils voneinander unterschiedenen Aufgabenlogik geprägt, und zwar ohne dass die Akteure in den jeweiligen Kontexten darum wissen. Sie wissen nicht, dass die Bedeutungen, die sie an das Objekt herantragen, in einem grundsätzlichen Sinne unterschiedlich sind.

Das Management bildet den Einsatz sozusagen kartografisch ab. Als Landkarte ist der Einsatz dann gestaltungsfähig und an Begrifflichkeiten der Angemessenheit von Einsatzpraktiken anschließbar. Für die Einsatzakteure entstehen indikatorische Beziehungen zum Einsatzfeld. Solche Beziehungen bedeuten, dass Realität geteilt und an Verallgemeinerungen angeschlossen wird: Haltungen und Aussehen der Suizidkandidatin werden dann zum Index für väterliche Fürsorge und evozieren den Einsatz väterlicher Gesten etc.

Solche Indizes sind aus der kartografischen Perspektive riskant. Sie verweisen auf Biografie, statt auf Expertentum. Umgekehrt enthält auch die kartografische, an der Landkarte ausgerichtete Perspektive Risiken der fallunspezifischen, die Situation verfehlenden Subsumtionslogik. Grundsätzlich können kontextspezifische Praktiken des Handelns und Entscheidens und des darin enthaltenen persönlichen

1 Charles S. Peirce: *Semiotische Schriften*. Bd. 1, hrsg. v. Christian J.W. Loesel u. Helmut Pape. Frankfurt/M. 2000, S.166

Wirklichkeitszugangs auf unterschiedliche Weise an expertisiertes und objektivierbares Wissen angeschlossen werden. Jedes Management, das auf die Arbeit vor Ort gerichtet ist – unabhängig davon, um welche Arbeit es sich handelt – benötigt universal zugängliche Begrifflichkeiten, Formen der Verschriftlichung und sachlichen Begründbarkeit, um die Bezugnahme auf Arbeitsprozesse, die organisiert und mit Rahmenbedingungen ausgestattet werden sollen, abzubilden. Strategien der Personalentwicklung, so wie sie vom Management her in Gang kommen, sind daher nur auf der Grundlage bestimmter Wissensformen möglich. Berufe und Einsatzfelder unterscheiden sich, was die Anschließbarkeit von Wissensformen angeht, die im Management jeweils erzeugt und zur Rationalisierung der Arbeit vor Ort benutzt werden können.

Die vorliegende Arbeit zeigt die Problematik auf: Der Einzug der kartografischen Perspektive in die Innen und Außen verschmelzende Einheit von Akteur- und Objektkonstitution setzt die Übersetzbarkeit dieser ja von der Zerlegung der Einheit bestimmten Perspektive in den situationsbezogenen Konstitutionsprozess voraus. In diesem Fall würde sich der Anfangspunkt verschieben und es würde zu einem anderen Modus der Einheit von Akteur- und Objektkonstitution kommen. Offensichtlich orientiert sich die Einsatzlogik des Managements an der Beherrschung von Risiken, während sich die Einsatzlogik vor Ort an der Beherrschung von Personen orientiert und sich damit als quasi heroische Praxis vom Management absetzt.

G. Kissmann rekonstruiert eine solche im Polizeialltag fallspezifisch angetroffene Struktur, die den Effekten der Weiterbildung Grenzen setzt und die Thematik des Organisationslernens *von daher* aufwirft: Die Organisation lernt, wenn es ihr gelingt, kontextspezifisch entkoppelte Rationalitäten neu aufeinander zu beziehen und mit Transformationen zu experimentieren. Der Erfolg der Weiterbildung ist nicht nur eine Frage der Qualität der Weiterbildung selbst, sondern auch eine Frage der Transformationsleistungen, die sie abverlangt. Die Praxis des Heroen verweist auf die Bedeutung von Bildern und Spiegelungen, die in kontextspezifisch gebundenen Arbeitsvollzügen anzutreffen sind, und die den intuitiven Anfang des Wirklichkeitszugangs bestimmen. Expertisierung bedeutet, dass die kartografische Perspektive dieser Praxis amalgamiert werden kann. Bemerkenswert an den Ergebnissen der Studie ist u.a. die Tatsache, dass Novizen der kartografischen, auf Explikation setzenden Anordnung aufgeschlossener gegenüberstehen. Sie bietet ihnen strukturell die Möglichkeit, auf Ausbildung im Sinne der Explikation von Regeln und Perspektiven, statt auf Sozialisation im Sinne der Analogiebildung und Abhängigkeit zu setzen. Expertisierung hängt davon ab, inwieweit Erfahrungen nicht nur als Sozialisationserfahrungen, sondern auch als Erfahrung hinsichtlich der Verwendung und Routinisierung anerkannten Fortbildungswissens zustande kommen können.