

.SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis



Bohn, Henriette (2015):

Entwicklung von Führungs- und Teamkultur – Teil 1. Das Reifegradmodell als theoretische Ausgangsbasis für die Entwicklung von werteorientierter Führungs- und Teamkultur

SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (1), 81-93.

doi: 10.7396/2015_1_G

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

Bohn, Henriette (2015). Entwicklung von Führungs- und Teamkultur – Teil 1. Das Reifegradmodell als theoretische Ausgangsbasis für die Entwicklung von werteorientierter Führungs- und Teamkultur, SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (1), 81-93, Online: http://dx.doi.org/10.7396/2015_1_G.

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag NWV, 2015

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

Online publiziert: 6/2015

Entwicklung von Führungs- und Teamkultur – Teil 1

Das Reifegradmodell als theoretische Ausgangsbasis für die Entwicklung von wertorientierter Führungs- und Teamkultur

Im April 2013 wurde im Rahmen der Personalentwicklung der Landespolizei Mecklenburg-Vorpommerns unter Schirmherrschaft der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege Güstrow und dem Polizeipräsidium Rostock ein Pilotprojekt gestartet, welches direkt an der Führungs- und Teamkultur ansetzt. Dieser Artikel bietet die theoretischen Hintergründe zur Entwicklung und Durchführung des Projekts. Auf Basis von Theorien der Gruppen- und der Organisationsentwicklung wird hier ein Modell vorgestellt, welches den Reifegrad von Führungs- und Teamkultur abbildet. Kulturen sind wandlungsfähig, seien es nationale Kulturen, Organisationskulturen oder die Kultur des Umgangs, die in einer Dienstgruppe vorherrscht. Organisationen wie die Polizei geraten unter Wandlungsdruck, weil sich in der Gesellschaft ein Wertewandel vollzieht und Überlegungen aus der Team- und Organisationsentwicklung neuere Ansätze für Führung und Zusammenarbeit bieten. Diese richten sich auf die Passung von organisationalen und individuellen Werten und auf einen bewussten Umgang mit Generationenkonflikten aus und beziehen innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen Werte und berufliche Vorstellungen verschiedener Mitarbeitergenerationen ein. Modelle der Gruppen-, Organisations- oder Kulturentwicklung sollten demnach in der polizeilichen Führungslehre und Organisationsgestaltung berücksichtigt werden. Sie bieten den Ausgangspunkt für die Analyse des Entwicklungsstandes und zeigen entsprechenden Bedarf zur Begleitung von Entwicklungsprozessen auf. Deswegen werden im hier entwickelten Modell neben der Beschreibung des Entwicklungsstandes auch erste Gründe für das Verweilen oder Aufrechterhalten der einzelnen Phase und entsprechender Entwicklungs- oder Förderungsbedarf vorgeschlagen. Ein zweiter Artikel wird in der folgenden Ausgabe des SIAK-Journals eine mögliche praktische Umsetzung durch einen wertorientierten Ansatz zur Entwicklung von Führungs- und Teamkultur darbieten und das gegenwärtig laufende Pilotprojekt vorstellen (siehe Abschnitt 3. – Ausblick).



HENRIETTE BOHN,
*Dozentin an der FHöVPR Güstrow
und im Nordverbund.*

1. ENTWICKLUNG VON FÜHRUNGS- UND TEAMKULTUR

1.1 Werte und Kultur als Entwicklungskomponenten

Werte nationaler Kulturen haben Einfluss auf organisationale Kulturen (Sagiv/

Schwartz 2007) und Werte der Organisation wirken auf die in ihr arbeitenden Individuen ein (Kabanoff/Daly 2002). Kultur wird als mentale Programmierung in einem kollektiven Kontext verstanden, wobei sich das Individuum durch Sozialisation in den verschiedenen Bezugsgruppen kulturbe-

dingte Sichtweisen und kulturelle Praktiken aneignet (Hofstede/Hofstede 2001, 3). Kultur gestaltet sich durch kollektiv geteilte Werte, die von einer Generation in die nächste übergeben werden (Welzel 2009, 110). Kultur wirkt also sowohl in größeren Bezugsgruppen, wie Gesellschaften und Unternehmen, als auch in kleineren sozialen Kontexten wie Familien, Vereinen und Dienstgruppen. Kulturen können sich im Wandel befinden, wenn jüngere Generationen andere Werte verfolgen als ältere, und wenn zunehmender Veränderungsdruck die Beharrungstendenzen in Gesellschaften, Organisationen oder Dienstgruppen übertrifft (Welzel 2009, 110). Kultur kann jedoch auch bewusst gestaltet werden. Für Organisationen und Unternehmen sind dabei Werte schon länger in den Blickpunkt gerückt. Bemühungen umfassen die Entwicklung einer „corporate identity“, organisationale Imagepflege (Klages 1992, 11) und gesellschaftlich wirksame Veräußerungen des „public value“ (Meynhardt 2013, 7). Auf dass es zu einer Passung organisationaler Werte mit denen der nachrückenden Mitarbeiterschaft kommt, muss Sorgfalt in der Selektion und ein besonderes Augenmerk in Sozialisationsprozessen der nachrückenden Mitarbeiterschaft gelegt werden (Rosenstiel/Nerdinger 2000). Rosenstiel und Nerdinger zufolge sollten sowohl an der individuellen Laufbahnentwicklung (u.a. durch Erhöhung von Eigeninitiative und weitreichender Kontaktgestaltung innerhalb der Organisation) wie auch an der betrieblichen Personalentwicklung (u.a. durch wertorientierte Organisationsgestaltung) gearbeitet werden, um „leistungsorientierten, flexiblen und innovativen Nachwuchs“ zu gewinnen und zu fördern (Rosenstiel/Nerdinger 2000, 156). Denn dieser identifiziert sich nur dann mit den Organisationszielen, wenn diese mit den eigenen übereinstimmen bzw. wenn

Gestaltungsräume geschaffen werden, eigene Werte und Ziele zu verwirklichen (ebd., 147). Neben dem Nachwuchs gilt es jedoch auch, an der bestehenden Mitarbeiterschaft anzusetzen und ihre Identifizierung mit einer sich stetig wandelnden Organisation zu fördern. Kultur hat eine stark ausgeprägte Stabilisierungsfunktion und erstreckt sich in ordnende Elemente wie Aufbau- und Ablaufprozeduren, aber auch in Normen, Verhaltensstile und in das Selbstverständnis ihrer Akteure hinein. Veränderungsstrategien können demnach nur dann wirksam sein, wenn sie künftige Merkmale des angestrebten Zustandes schon beinhalten (Glasl 2011, 240). Es muss also das praktiziert werden, was anvisiert wird. Wenn Werteorientierung und Netzwerkkultur Ziele von Entwicklungsprozessen sein sollen, braucht es genau diese Komponenten schon während des Veränderungsprozesses.

Die Entwicklung von Führungs- und Teamkultur ist abhängig von Individuen, wie auch von den sie umgebenden Rahmenbedingungen. Das Pilotprojekt setzt an individuellen und Gruppenentwicklungsprozessen an. Gruppenentwicklung fokussiert stark auf die Beziehungskomponente. Dies wird jedoch auch indirekte Auswirkungen auf aufgabenbezogene Aspekte von Führung und Zusammenarbeit haben, insbesondere, wenn Gruppenentwicklung in bestehenden Teams vollzogen wird und sich am Arbeitskontext orientiert.

1.1.1 Gruppenentwicklung

Unter den empirischen Belegen zu phasischen Gruppenentwicklungsmodellen (Bennis/Shepard 2008; Tuckman/Jensen 1977), ist insbesondere das Vier-Phasen-Modell von Tuckman (Tuckman 1965) am häufigsten diskutiert worden (Bonebright 2010; Miller 2003). Daneben gibt es Bestrebungen, verschiedene Gruppenentwicklungsmodelle konzeptuell in eine

Synopsis zu bringen (Wanous et al. 1984; Whittaker 1970). Grundlegend wird der Entwicklungsprozess von Gruppen mit einer Findungs- oder Orientierungsphase beschrieben, in der sich die Mitarbeiter stark auf Normen und Vorgaben durch die Führung ausrichten. Mit zunehmender Erkenntnis, wie individuell unterschiedlich Situationen beurteilt und gehandhabt werden, bewegen sich Gruppen in die sogenannte Konfrontations- oder Konfliktphase. Wenn die Gruppe die Auseinandersetzungen nutzt, Besonderheiten und verschiedenartige Herangehensweise als Bereicherung herauszuarbeiten, und wenn sie Methoden entwickelt, in gegenseitiger Akzeptanz und Wertschätzung Kompromisslösungen anzustreben, entwickeln sich Gruppennormen und Gruppenidentität. Dieser Normierungsphase folgend umfasst die Schaffensphase dann Zusammenarbeit unter Integration aller Einzelpotenziale.

1.1.2 Organisationsentwicklung

Gruppenentwicklung ist abhängig von den strukturellen Rahmenbedingungen und somit vom Reifegrad der Organisation. Auch die Entwicklung von Organisationen kann einem Phasenverlauf folgen; weitverbreitet ist insbesondere das Vier-Phasen-Modell von Glasl und Lievegoed (Glasl/Lievegoed 2011). Diesem zufolge durchlaufen Organisationen idealtypisch eine Pionier-, Differenzierungs-, Integrations- und Assoziationsphase.

Die Pionierphase, welche den durch Kreativität und Fleiß gestalteten Aufbau einer Organisation unter zumeist autokratischer Führung durch eine prägende Leitfigur umfasst, ist für die Polizei weniger relevant. Aspekte der drei folgenden Phasen lassen sich in jeweils verschiedenen Organisationseinheiten der Polizei jedoch wiedererkennen¹.

Die Differenzierungsphase definiert sich durch den Aufbau von beherrschbaren und steuerbaren Strukturen. Die Organi-

sation setzt auf Planung, Formalisierung und Sachbezug. Mitarbeiter werden spezialisiert und funktionell ausgewählt und eingesetzt. Prozesse verlaufen standardisiert und technisch reguliert. Die Gefahr besteht in dieser Phase im Vernachlässigen menschlicher Beziehungen; Mitarbeiter sind abhängig von Vorgaben und nur entsprechend ihrer Funktion von Wert. Dies bedeutet in stark aufgabenbezogenen Funktionen Demotivation und in Machtpositionen Konkurrenz. Gleichfalls problematisch ist, dass Organisationen in dieser Phase mit fehlender Transparenz für nachgeordnete Hierarchieebenen geführt werden; Vorschriften sind wichtiger als akute Anforderungen und die entsprechend entwickelte Beamtenmentalität bringt mit sich, dass nur gemacht wird, was gesagt wird.

Die Integrationsphase umfasst die Entwicklung der Organisation als einen ganzheitlichen Organismus. Handlungsspielräume werden geschaffen, Verantwortung wird übertragen. Führung erfolgt kooperativ und der Anspruch, Potenziale zu fördern, in Zielen zu denken und Beziehungen zu gestalten, führt allgemein einen Kulturwandel ein. Grenzen der Integrationsphase liegen in der Verselbstständigung und im Selbstzweck von entstandenen Leitlinien und Visionen. Das „Wir-Gefühl“, das hier im Fokus liegt, beschränkt sich auf die Organisation als Ganzes oder auf einzelne Organisationseinheiten. Es braucht sinnvolle und zweckbestimmte Vernetzung über die Grenzen der Organisation hinaus und eine aktive Akzeptanz von Abhängigkeiten nach außen hin.

Diese erweiterte Netzwerkkultur ist Merkmal der Assoziationsphase. Hier orientiert sich jeder Wertschöpfungsprozess an Nachhaltigkeit und wahrt doch das Maß an Flexibilität, um den vielseitigen Wandlungsprozessen im Innen und Außen gerecht zu werden.

2. ANSÄTZE ZUR ENTWICKLUNG DER FÜHRUNGS- UND TEAM-KULTUR

2.1 Reifegradmodell der Führungs- und Teamkultur

Das vorliegende Modell ist über die im Vorfeld empirisch fundierte Basis hinaus insbesondere aus Erkenntnissen generiert worden, die das Individuum in seinen kollektiven Bezug stellen (Logan et al. 2011; Giannini 2012). An organisationalen Rahmenbedingungen und individuellen Grundhaltungen ausgerichtet, ließen sich hieraus insbesondere Praxisbezüge und Ausgangspunkte zur individuellen und kollektiven Entwicklung für das gegenwärtige Projekt generieren. Die Modelle zur Gruppen- und Organisationsentwicklung sind in Kontexten geschaffen worden, in denen der Entwicklungsprozess bewusst gesteuert wurde. Wenn Individuen in Führung und Zusammenarbeit sich selbst überlassen bleiben, könnte es sein, dass sie in

einzelnen Phasen verhaftet sind und nie ihr Optimum auf individueller und kollektiver Ebene entfalten. Dabei werden Ressourcen gebunden und Potenziale verschwendet. Deswegen sollten die Analyse des Entwicklungsstandes und die Begleitung von Entwicklungsprozessen in Fortbildungs-, Trainings- und Changemanagement-Ansätzen für Gruppen und Organisationen von entscheidendem Interesse sein. Weil Beharrungstendenzen und Rückfälle trotz besseren Wissens jedoch so natürlich sind wie die allgemeine Tendenz zur Reifung, ist im vorliegenden Modell Entwicklung als eine Erweiterung von Dispositionen, nicht als graduelles Fortschreiten von einer Stufe auf die nächste, zu verstehen. „Erweiterung“ umfasst die Steigerung des Bewusstseins über die Wirkung der individuellen und sozialen Ausrichtung des Einzelnen (individuelle Grundhaltung; siehe untere fünf Kästchen in Abbildung 1) und die Anreicherung an Methoden zur Steuerung der sozialen Umgebung (kollektive

Quelle: Bohn

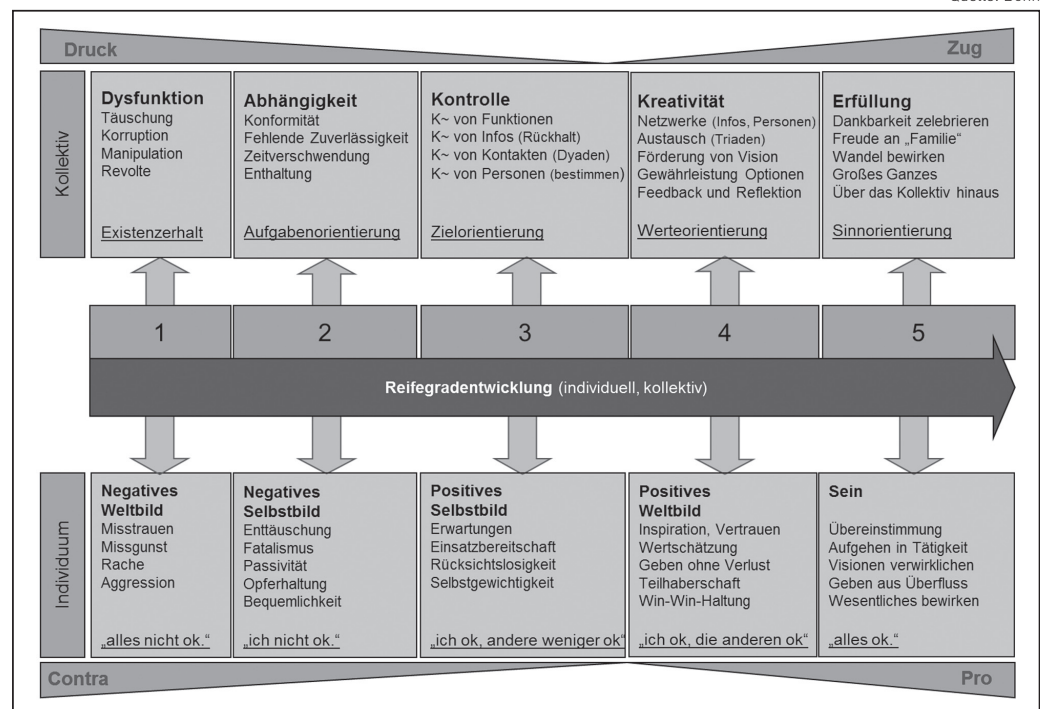


Abb. 1: Stufen der kulturellen Reifegradentwicklung²

Orientierung; siehe obere fünf Kästchen in Abbildung 1). Im Verlauf der Kurse soll den Einzelnen klar werden, dass sie selbst diejenigen sind, die sich für eine Stufe entscheiden und nicht in absoluter Abhängigkeit von ihren Kontextbedingungen sind. Dem Team als Kollektiv soll bewusst werden, dass es Wertschätzung, Austausch und Unterstützung, wie auch der Einforderung der Werte jedes Einzelnen braucht, um individuelle Potenziale für das berufliche Miteinander zu mobilisieren und kollektiv für eine Sache zu stehen. Mit „Reifung“ auf individueller und kollektiver Ebene wird also angestrebt,

- ▶ um die Wirkung individueller Grundhaltungen und Werte zu wissen,
- ▶ sich methodisch zur Steuerung dessen anzureichern,
- ▶ Eigenverantwortung für die Entscheidung für bestimmte Stufen zu übernehmen und
- ▶ wenn erforderlich, Mut und Selbstverpflichtung entgegen automatisierter Handlungsalgorithmen und sozialer Dynamiken zu entwickeln.

Das Modell auf Seite 84 veranschaulicht über fünf Stufen den Reifegrad von Kollektiven und den Reifegrad von den in ihnen wirkenden Personen. Die im Kollektiv bestehenden oder geschaffenen Orientierungen stehen mit den Grundhaltungen der jeweiligen Individuen in wechselseitiger Abhängigkeit. Individuen werden also von ihrer sie umgebenden sozialen Struktur beeinflusst und wirken umgekehrt auf sie ein. Ob die Haltung Einzelner sich in Identifizierung mit und Zugehörigkeit zu einer Gruppe gestaltet oder in Angst, Abgrenzung und Widerstand zu ihr (Pro und Contra, siehe Abbildung 1, dreieckige Balken unten), definiert nicht nur den individuellen Reifegrad, sondern vielmehr noch dessen Wirkung in die Kultur und Struktur des Systems hinein. Dies gilt für Führungskräfte wie auch für Mitarbeiter.

Pro- und Contra-Haltungen stehen in wechselseitiger Beziehung mit der Art der Beeinflussung in Führung und Zusammenarbeit (zu Beeinflussungsstilen siehe Bragg 2002). Beeinflussung kann durch Druck- oder Zugstile erfolgen (siehe Abbildung 1, dreieckige Balken oben). Beeinflussungsstile, wie Druckstile nutzen, fachliche oder finanzielle Autorität und verringern Freiraum und Selbstbestimmung. Unter Druck entwickeln sich Angst, Abgrenzung und Widerstand. Allenfalls erzeugt Druck extrinsische Motivation. Zugstile hingegen, die auf Vermitteln und Begeistern aus sind, fördern Teilhabe und Integration. Dieser personenzentrierte Bezug fördert Zugehörigkeitsgefühle und Identifizierung mit Führungskraft und Kollektiv. Zugstile sprechen intrinsische Motivation an.

Pro- und Contra-Haltung lassen sich nochmals differenzieren, je nachdem welchen Bezug der Einzelne zu sich und zu anderen hat (unterstrichene Grundhaltungen in den unteren Kästchen der Abbildung 1). Mit ihnen gehen Gefühle und Handlungsdispositionen einher, die das Selbst im sozialen Bezug definieren (zu ok-Positionen siehe Hagehülsmann 2007, 168 ff). In umgekehrter Wirkungsrichtung beeinflusst die soziale Umgebung den Einzelnen, abhängig davon, was sie ihm anbietet und wie sie sich auf ihn ausrichtet (unterstrichene Orientierungen in den oberen Kästchen der Abbildung 1).

In der Vielzahl an Führungssituationen einer hierarchisch aufgebauten Organisation haben sowohl Druck- als auch Zugstile ihre Berechtigung. Jedoch werden diese oft nicht nur auf Grund situativer Erfordernisse angewendet, sondern schleifen sich über die Zeit ein. Dies kann zur Folge haben, dass Mitarbeiter auf bestimmte berufliche Orientierungen und Grundhaltungen sozialisiert werden, kann aber durchaus auch unvorteilhaft zur Lösung bestimmter Situationen führen. Auch jede Stufe

hat unter bestimmten Bedingungen ihre Berechtigung, sowohl individuell als auch in Bezug zum Kollektiv. Mit der jeweils nächsthöheren Stufe ist jedoch ein Zuwachs an individuellem und kollektivem Wohl verbunden. Im Folgenden werden die Stufen hinsichtlich ihrer individuellen Grundhaltung, der Ausrichtung im Kollektiv und mit Überlegungen zum Bedarf ihrer Weiterentwicklung beschrieben.

2.1.1 Reifegradstufe 1 – Negatives Weltbild und Existenzerhalt

Quelle: Bohn

Merkmale und Bedarfe auf Stufe 1 des kulturellen Reifegrades	
Individuelle Grundhaltung	Negatives Weltbild – „alles nicht ok“ Misstrauen, Missgunst, Rache, Aggression
Ausrichtung im Kollektiv	Existenzerhalt – Dysfunktion Täuschung, Korruption, Manipulation, Revolte
Gründe	Gehalt am Existenzminimum, Verschuldung, unsicherer Arbeitsplatz, Lebensbedrohung, unwürdige Umgebungsbedingungen etc.
Bedarf zur Weiterentwicklung	Individuell: Sicherheit, Platz, Anbindung, Orientierung, Folgsamkeit Im Bezug zum Kollektiv: Sanktion, Zäsur – kontrollierter Aufgabenbereich, feste Vorgaben

Tab. 1: Reifegradstufe 1 – Überleben³

Individuelle Grundhaltung

Stufe 1 ist durch ein negatives Weltbild gekennzeichnet; nichts ist von Wert, weder das, was von außen geboten wird, noch der individuelle Beitrag. Die individuelle Haltung ist ohne Moral, auf Gelegenheit und Überleben ausgerichtet. Diese Stufe beschreibt Individuen, die sich von ihrem Umfeld verlassen und ohne Unterstützung belassen fühlen. Sie misstrauen ihrem Umfeld und gönnen in den eigenen Verlust Erfahrungen auch anderen nichts mehr. Wut und Ärger sind vorherrschende Emotionen und generieren Rachegeleüste und aggressive Verhaltensweisen.

Ausrichtung im Kollektiv

Ohne erwarten zu können, zu bekommen, was man braucht, und ohne die Hoffnung zu haben, regulierend auf entsprechend

wahrgenommene Missstände einwirken zu können, kommt es zu destruktiver Auseinandersetzung auf kollektiver Ebene. Aufgabenverweigerung, Täuschung, Manipulation und Korruption wenden sich gegen die soziale Struktur oder das bestehende System. Wenn in der Wahrnehmung vieler die Existenzen durch ein System bedroht sind, kommt es zu Demonstrationen oder Streiks – eine vorläufige Dysfunktion von Systemen wird in Kauf genommen. In weiterer Ausformung kann es zu Revolten, Rebellionen und Revolutionen kommen – und möglicherweise zu Systemumstürzen. Im Falle menschenverachtender Systeme oder unwürdiger Lebensweisen findet der unmittelbare Selbsterhaltungstrieb also durchaus Berechtigung.

Bedarf zur Weiterentwicklung

Es sind existenzielle Ängste, die für eine aggressive Grundhaltung und für destruktive Verhaltensweisen verantwortlich sind. Zum Systemerhalt müssen dysfunktionale und destruktive Handlungen sanktioniert werden. Dies geschieht entsprechend vorliegender Gesetze, Pflichten und Normen. In der Polizei erfolgen entsprechend des Schweregrades des Vergehens disziplinarische Maßnahmen bis hin zur Entfernung aus dem Dienst. In Ausnahmefällen wird der Versuch geschaltet, den bzw. die Beteiligten im System zu halten. Dann braucht es für diese sowohl klare Grenzsetzungen als auch kontrollierbare Aufgabenbereiche und feste Vorgaben. Eine Weiterentwicklung auf Stufe 2 muss den Betroffenen verlässliche Orientierung bieten und ihnen im Gegenzug vorerst stete Folgsamkeit abverlangen. Die Betroffenen müssen wissen, wo die Grenzen und was die Aufgaben sind. Individuell geht es darum, Sicherheit und Anbindung zu vermitteln, und jedem Einzelnen einen festen Platz einzuräumen – wenn auch dieser vorerst funktional zugeschnitten und zur Bewährung eingeräumt wird.

2.1.2 Reifegradstufe 2 – Negatives Selbstbild und Aufgabenorientierung

Individuelle Grundhaltung

Auf Stufe 2 hat der Einzelne ein negatives Selbstbild und das Gefühl, nicht von Wert zu sein. Dies kann generell im Selbstkonzept verankert, für bestimmte Lebensbereiche empfunden oder von außen vermittelt werden. In jedem Fall ist diese Grundhaltung jedoch in Abhängigkeit zu reduzierenden Begebenheiten entwickelt worden. Anders als auf Stufe 1 ist auf Stufe 2 das Existenzielle abgesichert. Jedoch hat man das Gefühl, dass man nur ein Rädchen im Getriebe ist, und dass es keine Möglichkeiten gibt, dies zu ändern. Enttäuschung über die Ungleichverteilung an Macht und Ressourcen und die stete Beschränkung des individuellen Beitrages auf vorgegebene Aufgaben lassen innerlich resignieren und fatalistisch werden. Diese Lebensgrundhaltung kann generell schon in Kinder- und Jugendjahren entwickelt werden, durch Scheitern in Lebenskrisen initiiert sein oder sich auch nur auf bestimmte Bezugsbereiche beschränken. Wenn der Arbeitskontext regelgeleitet vorgibt, was zu tun ist, sozialisiert sich eine Mentalität der Abhängigkeit in der Berufsausführung. Irgendwann jedenfalls ist man auf dieser Stufe ohne Bezug zu Verantwortlichkeiten und ohne Gefühl von Eigenverantwortung nur noch „Opfer der Umstände“ und lebt stumme Resignation und innere Kündigung. Passivität und Bequemlichkeit lassen dann nur noch Dienst nach Vorschrift machen.

Ausrichtung im Kollektiv

Mit reiner Aufgabenorientierung ist Stufe 2 zu Diensten und funktioniert auf Befehl hin. Im Kollektiv wird sich konform an der breiten Masse orientiert. Abhängig von der Ansage und Zuteilung anderer wird gemacht, was gesagt wird, aber nichts darüber hinaus. Organisatorisch birgt dies

Quelle: Bohn

Merkmale und Bedarfe auf Stufe 2 des kulturellen Reifegrades	
Individuelle Grundhaltung	Negatives Selbstbild – „ich nicht ok“ Enttäuschung, Fatalismus, Passivität, Opferhaltung, Bequemlichkeit
Ausrichtung im Kollektiv	Aufgabenorientierung – Abhängigkeit Konformität, fehlende Zuverlässigkeit, Zeitverschwendung, Enthaltung
Gründe	Scheitern in Konkurrenzparadigmen, Beschneidung/ Beschränkung von Entfaltungsräumen, gelernte Hilflosigkeit
Bedarf zur Weiterentwicklung	Individuell: Anerkennung, Herausforderung, individuelle Verantwortung, Konfrontations- und Konfliktbereitschaft Im Bezug zum Kollektiv: Zielvereinbarung, Wettbewerbschancen

Tab. 2: Reifegradstufe 2 – Dependenz⁴

Gefahren insbesondere an Schnittstellen, an denen über den eigenen Aufgabenbereich hinaus kommuniziert und gewirkt werden muss. Gleichfalls werden materielle Ressourcen verschwendet und wahrgenommene Problemstände nicht nach oben hin weiter kommuniziert, da sie nicht unter persönliche Verantwortung gestellt werden. Werden keine Aufgaben vorgegeben oder nur unkonkret beschrieben, kann es außerdem zu Zeitverschwendung und fehlender Zuverlässigkeit kommen. Ohne Wertschätzung individueller Potenziale ist diese Stufe ohne Initiative und Leidenschaft im beruflichen Alltag unterwegs.

Bedarf zur Weiterentwicklung

Stufe 2 braucht Anerkennung. Diese sollte nicht nur auf Aufgabenerfüllung ausgerichtet werden, sondern am individuellen Beitrag orientiert sein. Sich in den Vergleich zu stellen und sich im Vergleich hervorzutun, sollte durch Herausforderungen angeregt werden, die tatsächlich auch belohnt werden. Anerkennung braucht also einen klar auf individuelle Leistung ausgerichteten Bezug. Der Betreffende muss verstehen, dass sein individueller Beitrag zum Erreichen der Organisationsziele erwünscht und gewürdigt wird. Für diesen soll er sich hervorwagen. In der Struktur müssen entsprechende Mitwirkungsmög-

lichkeiten geschaffen und Zielvereinbarungen getroffen werden. Die Übertragung von Verantwortung aktiviert individuelles Potenzial, da man allein für eine Sache einzustehen und sich in seinem Potenzial zu bewähren hat. Außerdem ist zur Weiterentwicklung der Stufe 2 die Förderung von Konfrontations- und Konfliktbereitschaft maßgeblich. Denn Stufe 2 muss aus Unterordnung und Opferhaltung „auf Augenhöhe“ und in Gleichwürdigkeit gebracht werden. Es muss verstanden werden, dass Konfrontationen und Konflikte im Konkurrenzparadigma leistungsorientierter Organisationen als auch für die Positionierung im eigenen Verantwortungsbereich dazugehören.

2.1.3 Reifegradstufe 3 – Positives Selbstbild und Zielorientierung

Quelle: Bohn

Merkmale und Bedarfe auf Stufe 3 des kulturellen Reifegrades	
Individuelle Grundhaltung	Positives Selbstbild – „ich ok, die anderen weniger ok“ Erwartungen, Einsatzbereitschaft Rücksichtslosigkeit, Selbstgewichtigkeit
Ausrichtung im Kollektiv	Zielorientierung – Kontrolle Kontrolle von Funktionen, Informationen (Rückhalt), Kontakten (Dyaden), Personen (bestimmen)
Gründe	Konkurrenz durch Bewertung von Einzelleistungen, Regulierung und Formalisierung der Bezugnahme durch hierarchische Struktur und zentral gesteuerte Zielvorgaben
Bedarf zur Weiterentwicklung	Individuell: Verstehen von Interdependenzen, Vertrauen in den anderen, kollektive Verantwortung, Kompromiss- fähigkeit Im Bezug zum Kollektiv: Vereinbarung auf kollektiv geteilte Werte, Werteforderung und -förderung

Tab. 3: Reifegradstufe 3 – Independenz⁵

Individuelle Grundhaltung

Das positive Selbstbild auf Stufe 3 geht mit dem Gefühl einher, von Wert zu sein. Dass andere weniger zu bieten haben, mag einer tatsächlichen subjektiven Wahrnehmung entsprechen. Genauso gut kann die vergleichsweise Abwertung anderer jedoch aber auch nur veräußert werden, um Überordnungen beizubehalten, Macht und Dominanz zu demonstrieren oder „von unten“ angeregte Veränderungen des eigenen

Territoriums zu blockieren. Diese strategische Veräußerung hält Selbstwert und Status im Vergleich zu anderen aufrecht, manchmal auch trotz besseren Wissens. Stufe 3 akzeptiert dabei durchaus Konflikte und Konfrontationen und richtet sich strategisch auf Wettbewerb aus. Dem System zugute kommt dabei sowohl die Leistungsorientierung als auch die hohe Einsatzbereitschaft. Dass diese rücksichtslos und selbstgewichtig ausgerichtet sein können, mag nicht problematisch sein, solange die Ziele der Organisation dabei verfolgt werden. Organisatorisch ist hier jedoch die Fehlerkultur problematisch, weil die Erfolgsorientierung und der Konkurrenzdruck die Offenbarung von Schwachstellen und Problemständen behindern.

Ausrichtung im Kollektiv

Mit dem Wissen um den eigenen Wert für die Organisation sind Erwartungen verbunden. Die Ziele der Organisation werden zum Aufrechterhalten des Systems, aber auch zum Verbessern des eigenen Status genutzt. Dazu werden Informationsflüsse kontrolliert und Kontakte strategisch ausgerichtet. Kontrolle richtet sich gleichfalls auf den Zugang zu Ressourcen und die Besetzung von Funktionen aus. Dies kann unmittelbar zu Abwertung und Ausgrenzung von Kollegen und nachgeordneten Mitarbeitern führen. Austausch und Miteinander sind minimiert und eine Welt funktionierender Einzelkämpfer geschaffen. Ein organisatorisches Problem liegt längerfristig in der nicht zu vernachlässigenden Tendenz zur Ausbeutung nachgeordneter Mitarbeiter.

Bedarf zur Weiterentwicklung

Auf dieser Stufe braucht es ein tieferes Verständnis gegenseitiger Abhängigkeit und das Vertrauen, dass der Beitrag anderer förderlich zum Wohle aller sein kann. Auch das Wissen, dass auf einen persön-

lichen Bedarf geantwortet werden muss, um intrinsisch motivierte Beiträge zu fördern, lenkt den Blick auf den beziehungsbezogenen Aspekt kollektiver Verantwortung. Durch kollektive Verantwortung und die Betrachtung der Gruppenleistung statt der individuellen Leistungsorientierung mag ein erstes formelles Miteinander angeregt werden. Aber erst die persönliche Auseinandersetzung mit den individuell so unterschiedlichen Wertebeiträgen und dem Eingeständnis, selbst und alleine unmöglicherweise all diese Potenziale zu bedienen, mag die multiplikative Wirkung von Gruppenleistung erfahrbar machen. Wenn im Kollektiv neben den Beiträgen auch die Vielfalt an unterschiedlichen Bedarfen gesichtet wird, wird der vielseitige Beschnitt an Ressourcen transparent. Im kollektiven Gefühl von Verantwortung wird der Einzelne jedoch auch gewahrt, dass nicht von jetzt auf gleich auf jeden individuellen Bedarf geantwortet werden kann. Die Erfahrung, dass schrittweise Bezug zu jedem Einzelnen genommen wird, stärkt nicht nur das Gefühl von Hoffnung und Vertrauen, sondern auch das Gefühl für die gemeinsam getragenen Lasten und die gemeinsam erfahrenen Erfolge.⁶ Grundlegend braucht es jedoch einer Besinnung auf eigene Werte, auf dass der extrinsisch motivierten Leistung unter Druck entsagt wird. Intrinsisch motiviert stellt sich kein sozialer Vergleich und kein Konkurrenzbezug mehr auf.

2.1.4 Reifegradstufe 4 – Positives Weltbild und Werteorientierung

Individuelle Grundhaltung

Das positive Weltbild umfasst die Grundhaltung, dass ich von Wert bin wie auch der andere. Diese zweiseitige Wertschätzung geht mit Vertrauen in die eigenen Potenziale und mit Interesse an den Potenzialen des Anderen einher. Die Wertschätzung jedes

Quelle: Bohn

Merkmale und Bedarfe auf Stufe 4 des kulturellen Reifegrades	
Individuelle Grundhaltung	Positives Weltbild – „ich ok, die anderen ok“ Inspiration, Vertrauen, Wertschätzung, Geben ohne Verlust, Teilhaberschaft, Win-Win-Haltung
Ausrichtung im Kollektiv	Werteorientierung – Kreativität Netzwerke (Infos, Personen), Austausch (Triaden), Förderung von Vision, Gewährleistung Optionen, Feedback und Reflexion
Bedarf zur Weiterentwicklung	Individuell: Blick über Tellerrand, Erkenntnis multipler Zusammenhänge, Vertrauen ins Mögliche, Ausweitung des Wirkungsbereichs Im Bezug zum Kollektiv: Sinnhaftigkeit (auch von Misserfolgen), Flow

Tab. 4: Reifegradstufe 4 – Interdependenz⁷

Einzelnen in seinem besonderen Beitrag ist auf Teilhaberschaft ausgerichtet und auf gegenseitigen Gewinn im Austausch. Damit umfasst Wertschätzung auch die Forderung und Förderung des Wertebeitrages anderer. Die Andersartigkeit von Gedanken und Handlungen erzeugt nicht Angst und Verachtung (Contra-Haltung), sondern inspiriert (Pro-Haltung) und dient zur Anreicherung einer komplex zu betrachtenden Realität.

Ausrichtung im Kollektiv

Wissen wird geteilt, Qualität dem System zugute maximiert, gemeinsame Erfolge nicht nur individuell, sondern als Ergebnis einer Gruppe gewertet. Gleichberechtigung im Diskurs erweitert die Netzwerke innerhalb einer Hierarchie. Im Prinzip der Gegenseitigkeit kommt es in aller Heterogenität zu hochkreativen Prozessen. Visionen und Potenziale Einzelner werden kollektiv diskutiert und unterstützt, und Optionen zur Umsetzung geboten. Feedback und Reflexion gewährleisten Qualitätsprüfung und Machbarkeit. Einem reichhaltigeren Input und weitläufigeren Output zugute wird nicht kontrolliert mal mit dem einen, dann mit dem anderen gesprochen (dyadisch), sondern alle Beteiligten an einen Tisch geholt (triadisch). Dies dient sowohl bei Entscheidungsfindungen, Veränderungsprozessen als auch bei Kon-

flikten einer höheren Nachhaltigkeit. Fehler und Fehlbarkeit des Einzelnen werden im Kontext gesehen und in eine gemeinsame Verantwortung gerückt. Die grundlegende Ausrichtung ist an Werte und ein gemeinsam entwickeltes Leitbild gebunden.

Bedarf zur Weiterentwicklung

Verbindlich vereinbarte Werte müssen auch Implementierung in der Struktur finden. So wird nicht nur ein Wir-Gefühl abstrakt definiert, sondern kann auch im Alltag konkretisiert werden. Dieses Wir-Gefühl wird auf Grenzen stoßen. Damit einher geht die Herausforderung, diese zu überwinden und über den Tellerrand zu schauen oder ein höheres Verständnis multipler Zusammenhänge zu entwickeln. Wenn sich hierbei Erfolg zeigt, mag sich tiefste Zufriedenheit einstellen. Diese ist jedoch nicht still, sondern will das Erfahrene weitertragen oder auf weitere Kontexte übertragen. Stufe 4 erprobt sich in ihrer Nachhaltigkeit tatsächlich jedoch an wiederkehrendem Misserfolg. Wenn gegebene Rahmenbedingungen Austausch- und Entfaltungsspielräume begrenzen oder kollektiv Geschaffenes nicht gebraucht wird, verlangt es geradezu nach einer kontextuellen Erweiterung. Im ersten Fall muss Einfluss auf Rahmenbedingungen verübt, in Dissonanz mit dem System auf bessere Zeiten gewartet oder letztendlich das System verlassen werden. Im zweiten Fall bedarf es einer genaueren Analyse, in welcher Form sich das Kollektiv in den weiteren Kontext einbettet. Hier muss

Verständnis für weiterreichende Zusammenhänge – nach unten, nach oben und durchaus auch über den beruflichen Kontext hinaus – geschaffen werden.

2.1.5 Reifegradstufe 5 – Sein und Sinnorientierung

Individuelle Grundhaltung

Die Grundhaltung, dass alles ok ist, so wie es ist, bringt individuell ein Gefühl von Übereinstimmung mit Jedem und in Allem mit sich. Dies kann in Momenten tiefer Versunkenheit in die Arbeit oder in vollkommenem Aufgehen in der Tätigkeit zutage treten. Oder das Gefühl von Übereinstimmung tritt zutage, wenn Visionen verwirklicht werden oder scheinbar Unmögliches erreicht wurde. Es stellt sich ein tieferes Verstehen ein, dass Beschränkungen und Grenzen durch Ängste geschaffen sind und dass es sowohl eines ganz individuellen Weges wie auch sozialer Erfahrungsfelder bedarf, um diese zu überwinden. Dieses Verständnis umfasst die eigene Person und jede andere gleichermaßen und erfasst den ganz persönlichen Sinn gegenwärtiger Interaktionen – sei es der Konflikt mit einem Kollegen oder die Behauptung gegenüber einem Vorgesetzten, oder sei es die Interaktion mit dem polizeilichen Gegenüber. Mit dem erkannten Sinn des Wirkens stellt sich ein Gefühl von Berufung ein.

Ausrichtung im Kollektiv

In dieser Haltung wird aus Überfluss gegeben, voller Begeisterung über die Auswirkungen, die jenseits der eigenen Kontrolle liegen. Sie geht mit der Erkenntnis einher, dass Mögliches nur in einem Zusammenspiel vieler Faktoren und verschiedener Beteiligter zu Stande kommt. Jeden Beteiligten in seinem Beitrag zelebrierend, ist das Kollektiv in einem Zustand der Erfüllung. Verbundenheit und Einbindung, wie in einer großen Familie, stellen sich

Quelle: Bohn

Merkmale und Bedarfe auf Stufe 5 des kulturellen Reifegrades	
Individuelle Grundhaltung	Sein – „alles ok.“ Übereinstimmung, Aufgehen in Tätigkeit, Visionen verwirklichen, Geben aus Überfluss, Wesentliches bewirken
Ausrichtung im Kollektiv	Sinnorientierung – Erfüllung Dankbarkeit zelebrieren, Freude an „Familie“, Wandel bewirken, Großes Ganzes, Über das Kollektiv hinaus

Tab. 5: Reifegradstufe 5 – Transzendenz⁸

ein. Dieses Gefühl kann auch über Erfolge hinaus gefördert werden. Dafür braucht es eine Grundhaltung, die darauf ausgerichtet ist, Wandel zu bewirken und zwar mit Ausrichtung auf ein großes Ganzes, das über das Kollektiv hinausgeht. In diesem Sinne stehen die „Zivilisierung“ der Polizei, das Berufsbild als „Sozialingenieur“ und Überlegungen zur Umschichtung von Kompetenzen und Aufgabenprofile in Richtung bürgernahes Policing in der Debatte der Polizeiwissenschaft (Lange 2000, 210; Winter 1998, 136). Hier rücken gesamtökonomische und gesellschaftliche Verantwortung in den Blickpunkt. Die vielfältigen Kontexte der Organisation und ihre Vernetzung in Politik und Gesellschaft hinein müssen an den verschiedenen Schnittstellen der Peripherie am größeren Ganzen bzw. an Ziel und Zweck der Vernetzung verhandelt und an Nachhaltigkeit ausgerichtet werden. Ziel und Zweck bilden sich dann nicht mehr nur in Daten und Zahlen ab, sondern in gemeinsam getragener global orientierter Verantwortung.

2.2 Praktische Anwendung des Reifegradmodells

Die Unterscheidung der Stufen soll als Analysebasis dienen. Wie weiter oben schon angemerkt, ist Entwicklung nicht eingleisig graduell, sondern folgt eher einer Tendenz. Entsprechend der Merkmale jeder Stufe lässt sich jedoch selbst- und fremdreflektieren, wodurch Führung und Zusammenarbeit reguliert werden und ob es Optimierungsmöglichkeiten braucht. Diese Reflexion ist sehr spezifisch für jedes Kollektiv in seiner Zusammensetzung und seinem Arbeitskontext bzw. seinem Verantwortungsbereich. Demnach braucht es am Entwicklungsstand der Organisation orientierte und an den real bestehenden Bedarf des Kollektivs ausgerichtete Fördermaßnahmen. Das bedeutet praktisch, dass trotz gleicher Methoden und

demselben theoretischen Hintergrund jedes Training spezifisch auf das Kollektiv ausgerichtet wird. Ein sequenzieller Ansatz, in welchem jedes Team mit seiner jeweiligen Führungskraft über die verschiedenen Hierarchieebenen der Organisation hinweg begleitet wird, umfasst damit jedes Individuum und jedes Kollektiv in seiner speziellen Ausprägung. Die sehr personenzentrierten und speziell auf das Kollektiv ausgerichteten Methoden nutzen sowohl den Erfahrungsraum der Interaktion im Training als auch Bezüge in die kollektiv erlebte Arbeitspraxis. Im gegenwärtig durchgeführten Pilotprojekt zur Entwicklung der Führungs- und Teamkultur ist ein wertorientierter Ansatz gewählt worden, welcher Bedarf, Beiträge und Identifikation vom Individuum ausgehend ins Kollektiv und in den Berufskontext angeht.

3. AUSBLICK – KURSAUFBAU DER SEQUENZIELLEN ENTWICKLUNG VON FÜHRUNGS- UND TEAMKULTUR

Für die Entwicklung von Kultur muss an der Veräußerung individueller Werte gearbeitet werden. Im Team braucht es eine

Quelle: Bohn

Kurse	Inhalte	Ziele
Kurs 1	Individuelle Werteorientierung	Formulierung von Werten und Entwicklung individueller Leitbilder – Grundhaltung und Grundwerte – innere Blockierungen, äußere Blockaden
Kurs 2	Individuelle Werteentwicklung (Beiträge und Bedarfe zur Werteveräußerung)	Individueller Transfer von Werten und Leitbildern in den unmittelbaren Führungskontext – Führungspersönlichkeit – Individuelle Werte + Kommunikation – Führungskollektiv – Konflikte + das Individuum im Kollektiv – Werteveräußerung – Beiträge und Bedarfe im Kollektiv
Kurs 3	Kollektive Werteorientierung	Kollektiver Transfer von Leitbildern und Werten im unmittelbaren Strukturkontext – Führungskontext – Individuelle Ziele und Pläne für Mitarbeiterschaft – „Wertekodex“ – Kollektive Vereinbarungen inklusive individueller Werte – Kollektive Werteveräußerung – kollektive Umsetzung: Visionen + Blockaden
Kurs 4	Kollektive Werteentwicklung (Beiträge und Bedarfe zur Kulturveränderung)	Ansatzpunkte für den Transfer von Leitbildern und Werten in der Struktur – Vom Wollen und Nicht-Können – Analyse und Dokumentation von Bedarfen und Blockaden aus der nachgeordneten Mitarbeiterschaft – Vom Wollen zum Tun – Implikationen von Kulturveränderung für Strukturveränderung

Abb. 2: Inhalte und Ziele der Kurse im Pilotprojekt zur Entwicklung von Führungs- und Teamkultur?

Vereinbarung auf kollektiv geteilte Werte. Für den größeren Kontext der Organisation muss für Werteorientierung in Führung und Zusammenarbeit eine Passung zwischen Individuen und organisationalen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Werte und Kultur bewegen sich nämlich nur aus dem Abstrakten in das konkrete Handeln hinein, wenn ihnen entsprechend Entfaltungs- und Gestaltungsräume genutzt oder geschaffen werden. Abbildung 2 (siehe Seite 91) zeigt den vierstufigen Kursablauf des Pilotprojekts, welches derzeit an der Polizeiinspektion Güstrow über

alle Führungsebenen hinweg erprobt wird. Ziel des Projekts ist Werteorientierung in Führung und Zusammenarbeit. Dass diese sich entwickelt, Einzug in den Berufsalltag erfährt und nachhaltig ist, wird dadurch gewährleistet, dass die durchgeführten Kurse in den realen Teams mit deren jeweiliger Führungskraft durchgeführt werden. Dass sich nicht nur Gruppen, sondern die gesamte Kultur einer Organisationseinheit verändert, wird dadurch angesteuert, dass die Kurse sequenziell über alle Führungsebenen hinweg durchgeführt werden.

¹ Es wird hier bewusst nicht von „der Polizei“ gesprochen, sondern von verschiedenen Organisationseinheiten. Dies folgt einmal dem Gedanken, dass wir es mit „der Polizeikultur“ nicht mit einer homogenen Masse an Individuen zu tun haben. Insbesondere verfolgt der Ansatz des Pilotprojektes jedoch eben das Anregen von Eigenverantwortung und Eigeninitiative auf individueller und kollektiver Ebene – und setzt damit am Einzelnen oder an Organisationseinheiten an.

² Abhängig vom Entwicklungsgrad herrschen in den jeweiligen Kollektiven Druck- vs. Zugstile innerhalb des Führungsstils und extrinsische vs. intrinsische Orientierung im Bereich der Mitarbeitermotivierung vor, während bei Individuen mit einer Contra- vs. Pro-Haltung dem sozialen Umfeld gegenüber agiert wird. Teilweise abgeändert und ergänzt sind die fünf Stufen der individuellen Haltung in Anlehnung an Giannini (Giannini 2012) und die fünf Stufen kollektiver Ausrichtung in Anlehnung an Logan, King und Fisher-Wright (Logan et al. 2011) entwickelt worden.

³ Kollektive Ausrichtung angelehnt an Stufe 1 von Logan, King und Fisher-Wright (Logan et al. 2011), individuelle Grundhaltung in Anlehnung an Giannini (Giannini 2012). Diese Ausprägung, in der sich Individuen bewusst gegen ihre soziale Umgebung wenden, ist weder in den Gruppenentwicklungsmodellen noch in Modellen der Organisationsentwicklung vorhanden.

⁴ Kollektive Ausrichtung angelehnt an Stufe 2 von Logan, King und Fisher-Wright (Logan et al. 2011), individuelle Grundhaltung in Anlehnung an Giannini (Giannini 2012). In den Gruppenentwicklungsmodellen entspricht diese Stufe mit ihrer starken Orientierung an der Führungsautorität und ihrer Tendenz zu einem gruppenkonformen Verhalten der Findungs- und Orientierungsphase. Im Bereich der Organisationsentwicklung finden sich die Aspekte der Nach- und Unterordnung in einem regelgeleiteten Apparat auf Stufe 2, aber insbesondere in den Ausführungen zu den Gefahren der Differenzierungsphase wieder (u.a. Beamtenmentalität, Systemintransparenz,

motivationale Indifferenz durch Überregulation).

⁵ Kollektive Ausrichtung angelehnt an Stufe 3 von Logan, King und Fisher-Wright (Logan et al. 2011), individuelle Grundhaltung angelehnt an Giannini (Giannini 2012). In den Gruppenentwicklungsmodellen finden sich Merkmale aus der Konfrontations- und Konfliktphase. Die Organisation ist auf dem Stand der Differenzierungsphase (u.a. Konkurrenzdenken, Zuständigkeitsgerangel, Schuldzuschreibungen statt eines gemeinsamen Gefühls von Verantwortung, Reduktion menschlicher Beziehungen durch Formalisierung, Regeln statt Innovation und Kreativität, Organisation als Apparat).

⁶ Es lässt sich beobachten, dass in diesem Prozess der Bedarf nicht vollständig gedeckt werden kann und nicht muss. Ziel im werteorientierten Gruppenentwicklungsprozess sollte die Orientierung auf den Bedarf, zusammen mit einer realistischen Einschätzung der Rahmenbedingungen und einer gemeinsam definierten Passung sein. Das gemeinsame Erleben,

dass der Einzelne nicht alles bekommen kann, was er braucht, macht aus „einsamen Opfern“ eine „Gruppe an Kriegern“.

⁷ Kollektive Ausrichtung angelehnt an Stufe 4 von Logan, King und Fischer-Wright (Logan et al. 2011), individuelle Grundhaltung angelehnt an Giannini (Giannini 2012). Gruppenentwicklungsmodellen zufolge muss für diese Stufe die Normierungsphase durchlaufen werden. Die Organisation befände sich in der Integrationsphase (u.a. Leitbilder, Handlungsspielräume, Kooperation, Werte, Organisation als ganzheitlicher Organismus, aber auch Visionen und Leitbilder zum Selbstzweck).

⁸ Kollektive Ausrichtung angelehnt an Stufe 5 von Logan, King und Fischer-Wright (Logan 2011), individuelle Grundhaltung angelehnt an Giannini (Giannini 2012). In den Gruppenentwicklungsmodellen entspricht die individuelle Grundhaltung der Schaffensphase; allein der Führungskraft oder dem Trainer wird in die Verantwortung gelegt, die Erweiterung über eigene und kollektive Grenzen zu fördern. Die Organisation befindet sich hier in der Assoziationsphase (u.a. nachhaltiger Wertschöpfungsprozess, assoziative Vernetzung mit umgebenden Umwelten, Organisation als Biotop).

⁹ Der Verantwortungsbereich wächst demnach vom Individuellen ins Kollektive und vom unmittelbaren Team auch in die mittelbare Mitarbeiterschaft hinein.

Quellenangaben

Bennis, Warren G./Shepard, Herbert A. (2008). *A Theory of Group Development*, in: Burke, W. Warner/Lake, Dale G./Paine, Jill W. (Hg.) *Organization change: A comprehensive reader*, San Francisco, 441–465.

Bonebright, Denise A. (2010). *40 years of storming: a historical review of*

Tuckman's model of small group development, *Human Resource Development International* 13 (1), 111–120.

Bragg, Mary (2002). *Auf leisen Sohlen zum Erfolg. Der diskrete Charme der Einflussnahme*, München.

Giannini, Paolo A. (2012). *Babysteps – A Practical Guide to Self Love and Positive Interactions with Others*.

Glasl, Friedrich/Lievegoed, Bernard (2011). *Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management*, Bern u.a.

Hagehülsmann, Ute/Hagehülsmann, Heinrich (2007). *Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation. Transaktionsanalyse im Managementtraining. Coaching, Team- und Personalentwicklung*, Paderborn.

Hofstede, Geert/Hofstede, Gert Jan (2001). *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, München.

Kabanoff, Boris/Daly, Joseph (2002). *Espoused Values of Organisations*, *Australian Journal of Management* (27), 89–104.

Klages, Helmut (1992). *Die gegenwärtige Situation der Wert- und Wertwandel-forschung – Probleme und Perspektiven*, in: Klages, Helmut/Hippler, Hans J./Herbert, Willi (Hg.) *Werte und Wandel: Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition*, Frankfurt a.M.

Lange, Hans-Jürgen (Hg.) (2000). *Staat, Demokratie und Innere Sicherheit in Deutschland. Studien zur Inneren Sicherheit*, Opladen.

Logan, Dave/King, John/Fischer-Wright, Halee (2011). *Tribal Leadership. Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization*, New York.

Meynhardt, Timo (2013). *Public Value. Organisationen machen Gesellschaft*,

OrganisationsEntwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management (4), 4–12.

Miller, Diane L. (2003). *The stages of group development: A retrospective study of dynamic team processes*, *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 20 (2), 121–134.

von Rosenstiel, Lutz/Nerding, Friedemann W. (2000). *Die Münchner Wertestudien-Bestandsaufnahme und (vorläufiges) Resümee*, *Psychologische Rundschau* 51 (3), 146–157.

Sagiv, Lilach/Schwartz, Shalom H. (2007). *Cultural values in organisations: insights for Europe*, *European Journal International Management* 1 (3), 176–190.

Tuckman, Bruce W. (1965). *Developmental sequence in small groups*, *Psychological bulletin* 63 (6), 384–399.

Tuckman, Bruce W./Jensen, Mary Ann C. (1977). *Stages of small-group development revisited*, *Group & Organization Management* 2 (4), 419–427.

Wanous, John P./Reichers, Arnon E./Malik, Sunita D. (1984). *Organizational socialization and group development: Toward an integrative perspective*, *Academy of Management Review* 9 (4), 670–683.

Welzel, Christian (2009). *Werte- und Wertewandelforschung*, *Politische Soziologie*, 109–139.

Whittaker, James K. (1970). *Models of group development: Implications for social group work practice*. *The Social Service Review*, 308–322.

Winter, Martin (1998). *Politikum Polizei. Macht und Funktion der Polizei in der Bundesrepublik Deutschland*, *Politische Soziologie*, Münster.