

1 Kritik – eine Frage von Kultur und Werten

Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt zur sequenziellen Entwicklung der Führungs- und Teamkultur an der PI Güstrow in Mecklenburg-Vorpommern

Die Möglichkeiten, die Polizei von außen zu kritisieren, sind vielfältig. Der Bürger kann Dienstaufsichtsbeschwerden schreiben, seine Kritik auf den Web-Sites vieler Landespolizeien loswerden, sich mit Petitionen und Eingaben an den Land- und Bundestag wenden, und die Presse veröffentlicht regelmäßig Berichte über Polizeiarbeit. Regulativa von außen sind von besonderem Wert, insbesondere wenn es um die Notwendigkeit geht, ein fest geregeltes System an sich auch wandelnde gesellschaftliche Bedingungen und politische Anforderungen anzupassen. Von außen kommende Kritik setzt sich mit Makeln, Mängeln und Fehlern in der Polizeiarbeit auseinander, die von außen eben als Makel, Mängel und Fehler definiert und zur Verantwortung gestellt werden. Dies regt so aber oft eher Rechtfertigungsmechanismen an, die das Gewesene begründen und einem „Außenstehenden“ verständlich zu machen suchen. Kritik von außen führt nicht sogleich zu Eigenüberprüfung und Veränderungswillen.

Dazu braucht es die im System Agierenden – neben ihrem Wissen um fixierte Rahmenbedingungen auch ihren Blick auf Problematisches und ihre Bereitschaft, in Alternativen zu denken. So wie Selbstkritik leichter zu ertragen und zu nutzen ist als der kritische Blick eines Fremden, so werden auch notwendige Veränderungsprozesse für ein System am ehesten angeregt durch die mit diesem System vertrauten und dem System innewohnenden Akteure. Möglichkeiten, innerhalb der Polizei Kritik zu üben, sind nötig, um Qualität aufrecht zu halten, Optimierung anzustreben oder eben auch präventiv Missständen und möglichen Fehlleistungen entgegenzuwirken.

Dafür sind Strukturen und Methoden wichtig, welche die Kritikfähigkeit innerhalb der Polizei steigern. In diesem Artikel soll ein Projekt vorgestellt werden, welches in Mecklenburg-Vorpommern in seiner Pilotphase ist. Dieses „Pilotprojekt zur sequenziellen Entwicklung der Führungs- und Teamkultur“, welches derzeit an der Polizeiinspektion Güstrow über alle Führungsebenen hinweg ausgerichtet ist, steuert über Aufgaben- und Zielorientierung hinaus insbesondere auch Werteorientierung in der Diensterfüllung an. Werteorientierung verhilft zu konstruktiver Kritikausübung auf der einen und zu Kritikfähigkeit auf der anderen Seite. Der Weg zu diesem Idealzustand in der Fehlerkultur soll theoretisch anhand eines Entwicklungsmodells und praktisch an einem Extrakt einiger im Projekt angewandten Methoden dargestellt werden.

1.1 Das Pilotprojekt zur sequenziellen Entwicklung der Führungs- und Teamkultur

Im Rahmen der Personalentwicklung der Landespolizei Mecklenburg-Vorpommerns ist unter Schirmherrschaft der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege und dem Polizeipräsidium Rostock seit April 2013 für zwei Jahre ein Pilotprojekt an der Polizeiinspektion Güstrow zur Entwicklung der Führungs- und Teamkultur ausgerichtet worden. In diesem Projekt durchlaufen sequenziell alle Führungsebenen der Polizeiinspektion in ihren bestehenden Teams das gleiche Angebot an Methoden – mit einem verbindlich angeregten Transfer in ihren gemeinsamen Führungskontext. Die folgenden theoretischen Ausführungen unter **1.1.1** sollen dem wissenschaftlich versierten Leser Hintergründe zum Projekt bieten. Wer eher an der konkreten Umsetzung interessiert ist, kann diese überfliegen und mit Punkt **1.1.2** einsteigen.

1.1.1 Kurze Begriffsdefinitionen zu Kultur, Werten und Werteorientierung

Jeder Anfang, den das Projekt in einer Organisationseinheit der Polizei genommen hat, war verklärt mit Fragen wie: „Worum geht es hier eigentlich und was soll das Ganze?“ „Werteorientierte Führung?“, „Entwicklung der Teamkultur?“... Und auch wenn begriffliche Erläuterung und theoretische Konzeptionen anfangs keine Erhellung für die Projektteilnehmer mit sich brachten, sondern tatsächlich erst in der Selbstreflexion erlebt und in der Beispielfindung im eigenen beruflichen Kontext belebt wurden, sollen ganz kurz die wesentlichen Begriffe – Kultur, Werte und Werteorientierung – in ihrer hier sehr spezifischen, praxisorientierten Ausrichtung definiert werden.

1.1.1.1 Kultur

Zu jedem Kursbeginn wird eine Folie licht an die Wand geworfen, die die Wachstumssequenz eines kleinen Pflänzchens abbildet – aus dem verborgenen Dunkel der Erde hinauf ans Sonnenlicht, noch mit der Keimkapsel bedeckt und letztendlich in aller Blattfülle entfaltet. Kultur umfasst in dieser Allegorie also sowohl das verborgene Potenzial Einzelner, die Rahmenbedingungen, die der Entfaltung Nährboden sind, und die Versinnbildlichung, dass Kultur mit dem Wert und Werden des Einzelnen beginnt. Sozialanthropologisch wird Kultur als mentale Programmierung in einem kollektiven Kontext definiert; Kultur ist also gruppenspezifisch, wobei sich das Individuum durch Sozialisation in den verschiedenen Bezugsgruppen kulturelle Praktiken aneignet (Hofstede, 2001, S.3). Kultur wird weitgehend als unabhängige Variable verstanden, die Einfluss auf Denken, Fühlen und Handeln sowohl in großen Kontexten wie Gesellschaften und Unternehmen hat, als auch in kleineren Kontexten

wirkt, wie Familien und Arbeitsgruppen, und nur in Krisen und Umbrüchen mag sie bewusst verändert werden (Huntington, 2004, S.12). Das Pilotprojekt ist auf Kultur als unabhängige Variable, aber darüber hinaus auch als abhängige Variable ausgerichtet. Im ersten Fall geht es um die *Bewusstwerdung* kulturell bedingter Dynamiken im sozialen Gefüge einer Hierarchie, die gesellschaftlich und politisch in einen größeren Rahmen eingebettet ist. Im zweiten Fall ist das Pilotprojekt direkt ausgerichtet auf die *Einwirkung und Entwicklung* dieser Kultur. Das Projekt befasst sich also mit den „von oben“ und „von außen“ vorgegebenen Pflichten, Leitlinien und Leitbildern, welche Kultur und Werte einer Organisation abbilden. Darüber hinaus werden Methoden erprobt, die an den individuellen Werten und sozialen Dynamiken ansetzen und „von innen“ Kultur gestalten. Neuen Führungsansätzen folgend verlangt es die Nutzung der Gruppe als kollektives Organ der Aufgabenerfüllung (Haslam, Reicher & Platow, 2011). Führung hängt in diesem Sinne dann nicht mehr nur an einer Person, sondern an der Aktivierung von Einzelpotenzialen und von kollektiven Dynamiken (Kotter, 2011, Hanisch; 2013). Kultur zu nutzen und zu fördern ist hochkomplex, verlangt Methodik, Raum und Zeit – und insbesondere die Integration der Gruppe, um die es geht. Der im Pilotprojekt Güstrow verfolgte Ansatz beginnt im Kernbereich von Kultur – bei den Werten... und im Kernbereich eines Systems – bei den in ihm agierenden Individuen.

1.1.1.2 Werte

Die Forschung zu Werten tut sich schwer mit einer multidisziplinär einheitlich anerkannten Definition (Klages, 1991, S.5 f.). Hier wird keine theoretische Auseinandersetzung mit der Güte verschiedener Wertekonzepte erfolgen, sondern es werden jene Merkmale von Werten herausgearbeitet, die direkte, praktische Implikationen für das Pilotprojekt haben.

Grundlegend geht es im Projekt nicht um den quantitativ bestimmbaren Wert eines Mitarbeiters in Bezug zu seiner Leistung. Und auch wenn Werte der nationalen Kultur Einfluss haben mögen auf organisationale Kulturen (Sagiv & Schwartz, 2007) und Werte der Organisation auf deren Individuen einwirken (müssen¹) (Kabanoff & Daly, 2002), so stehen im Pilotprojekt jene Werte im Fokus, die von den Individuen selbst angegeben werden. „Werte sind zu verstehen als Vorstellungen oder Leitlinien für das

¹ Als Landes- und Bundesbedienstete sind Polizeivollzugsbeamte Pflichten unterworfen, und mit den Wohlverhaltenspflichten durchaus auch mit als „Werte“ zu umschreibenden Verhaltensvorschriften. Ähnlich verhält es sich mit dem „Kooperativen Führungssystem“ (Altmann & Berndt, 1998), welches in den Polizeien der Länder und des Bundes als einheitliches Führungskonzept gilt.

Wünschbare, das Richtige und das Gute“ und „erfüllen eine verhaltensbeeinflussende und legitimierende Funktion bei der Wahl von Zielen und Mitteln für das Handeln“ (Kaufmann, Kerber, & Zulehner, 1986; Klages, 1985; Kluckhohn, 1951, zit. nach Wunderer, 2011, S. 177). Sie werden als wichtig angesehen und wirken über verschiedene Situationen hinweg, indem sie die Bewertung dieser Situationen wie auch das entsprechende Verhalten in ihnen beeinflussen (Schwartz & Bilsky, 1987, S.551). In der Literatur erfolgt eine Einteilung von persönlichen Werten in terminale und instrumentelle Werte, wobei terminale Werte angestrebte Endzustände beschreiben, die eine Person in ihrem Leben erreichen will (z.B. Weisheit, Wohlstand) und instrumentelle Werte eher Verhaltensweisen umfassen, die zu gewünschten Zuständen führen (z.B. Ehrlichkeit, Hilfsbereitschaft) (Meglino & Ravlin, 1998, S. 353). In der Praxis verschwimmen und verschwinden die Grenzlinien zwischen terminalen und instrumentellen Werten (bspw. mag Ehrlichkeit im Leben als ein terminaler Zustand angegeben werden, der sich selbst erfüllt, wenn er denn über verschiedene Situationen aufrechterhalten wird). Im Pilotprojekt zeigte sich, dass für den einen ein Wert terminal, für den anderen instrumentell sein kann (so z.B. Beitrag leisten), da für den Ersten dieser Begriff mit einem höheren Abstraktionsgrad versehen wird und einen Teil seines Lebenssinns darstellt; für den Zweiten mag es Mittel zum Zwecke eines anderen Wertes (z.B. Erfolg haben) sein.

Einer puristisch qualitativen Forschungstradition folgend werden im Pilotprojekt die Teilnehmer also selbst gefragt, was ihre Werte sind. Die Werteermittlung (s. auch 1.3.1) richtet sich auf terminale Werte aus, welche den Teilnehmern wie folgt definiert werden:

- Sie sind sehr persönlich und zutiefst eigen, beeinflussen Identität und womit wir uns identifizieren.
- Sie bestimmen unser Verhalten relativ stabil über verschiedene Situationen und Lebenskategorien hinweg mit.
- Sie sind mit sehr spezifischen Potenzialen und Fähigkeiten verbunden und sind so bei wertorientiertem Verhalten auch nach außen hin sichtbar.
- Bei Beschränkung oder Bedrohung persönlicher Werte werden innerlich unmittelbar spürbare emotionale und motivationale Effekte hervorgerufen.

Werte werden den Teilnehmern also nicht als Auswahlliste vorgelegt. Sie werden als sehr spezifisch für ein Individuum verstanden und direkt erfragt und hinterfragt. Das Fragen und Hinterfragen erfolgt stark explorativ (s. Abschnitt 1.3.1), bis dass sich wirklich terminale Werte offenbaren und eine hohe begriffliche Präzision erreicht wird. Dabei wird nicht der Anspruch erhoben, jedes Individuum in die gleiche persönliche Tiefe oder

auf ein vorgegebenes Abstraktionsniveau zu führen.² Denn auch, wenn das, was wert und wichtig ist, nicht gleich im Tiefsten gefunden und in Worte gefasst werden kann, so bieten die individuell gewählten Begriffe doch die gegenwärtige Ausgangsbasis für die weitere Arbeit an der Werteorientierung.

1.1.1.3 Werteorientierung

Mit Werteorientierung ist die bewusste Aktivierung von Werten gemeint. Individuell umfasst dies Wertschätzung, Förderung und Forderung von Werten. Dies ist in Bezug zu sich selbst wie auch in Bezug zu anderen gemeint. Die Bewusstheit von Werten ist das Eine; sie tagtäglich bewusst in Entscheidungen, Aktionen und Interaktionen einzubeziehen, verlangt ein hohes Maß an Selbstregulation. Werteorientierung stellt eine Ergänzung und ein Gegengewicht dar zu den regulativen Prozessen in einer organisationalen Hierarchie. Sie soll nicht nur beziehungsbezogen, sondern auch aufgabenbezogen wirken und Einfluss auf z.B. die Entwicklung von Strategien, Abläufen und Netzwerken haben. Dadurch, dass Werteorientierung im Projekt sozial angesteuert wird, hat sie aus mindestens drei Gründen höhere Chancen:

Integrität und erhöhte Selbstaufmerksamkeit: Individuellen Werten zufolge zu agieren wird dadurch unterstützt, dass man sich in der Gegenwart derer aufhält, denen man diese Werte mitgeteilt hat. Es ist nicht nur Integrität, die man ausstrahlen und aufrechterhalten will. Es ist auch ein schon lang erwiesenes Phänomen, dass in Gegenwart anderer die Selbstaufmerksamkeit erhöht ist (Mischel, 1999, S.476); damit einher geht auch eine verstärkte Reflektion alltäglicher Handlungen hinsichtlich persönlicher Werte und deren Umsetzung.

Gegenseitige Erinnerung und Verbindlichkeit: Die Halbwertszeit von Vorhaben im Bereich der Soft Skills ist gering, weil man von Führungskräfte trainings und Persönlichkeitsentwicklungsseminaren verändert in eine unveränderte berufliche Umgebung zurückkehrt, in der oftmals noch nicht einmal über das Erlebte, Erkannte und Veränderte gesprochen wird. Anders ist dies, wenn ein gesamtes Team gerade im Bereich der Soft Skills Veränderungsprozesse durchmacht. Selbstoffenbarungen, durchfochtene Konflikte und überstandene Krisen schweißen zusammen. Und wenn es zwischen Einzelnen noch empfindliche oder unfaire „Nachbesserungen“ außerhalb der Kurse gibt, ist die soziale Aufmerksamkeit erhöht und die Chance für die Integration

² Bisher zeigte sich, dass die ganz persönlichen Werte im alltäglichen und beruflichen Wirken eher unbewusst sind, jedoch bewusstseinsfähig. Die Tiefe persönlicher Reflektion und die genaue begriffliche Beschreibung des Empfundnen unterscheidet sich von Person zu Person - stark abhängig von der individuell unterschiedlich benötigten und gewährleisteten Zeit zur Selbstreflektion!

dieser Nebenschauplätze in den weiteren Prozess gesteigert.³ Verstärkt wird dieser Effekt, wenn eine Gruppe sich auf gemeinsam vertretene Werte vereinbart und diese schriftlich gebunden werden. So erhalten Werte eine durch alle Mitglieder einer Gruppe getragene Verbindlichkeit.

Kollektiv angesteuerte Projekte und Nutzung der Einzelpotenziale: Neben der erhöhten individuellen und sozialen Aufmerksamkeit Werten gegenüber geht es im letzten Punkt um deren kollektive Umsetzung. Hier kann die Gruppe als Korrektiv, als Ergänzung oder Erweiterung der wertebedingten Sicht und Vorhaben des Einzelnen wirken. Zur Anregung individueller und kollektiver Umsetzung von Werten sind kollegiale Feedbackrunden zwischen die Kurse geschaltet worden, in denen in einem wechselnden Turnus der Einzelne von seinem Team in aufgetretenen Problemen oder aufkommenden Ideen reflektiert oder tatkräftig unterstützt wird.⁴ Ausschlaggebend hier ist, dass bewusst auf die Werte und die daraus entstehenden Bedarfe und Potenziale geachtet wird (s. auch 1.3.2), und dass sie im Konfliktfall oder für zukünftige Vorhaben *spezifisch* genutzt werden.

1.1.2 Einzugsbereich des Pilotprojektes – Stichprobenbeschreibung

In der Polizeiinspektion Güstrow arbeiten 408 Polizeivollzugsbeamte und 28 Angestellte im Allgemeinen Vollzugsdienst. Zwei Polizeihauptreviere, drei Polizeireviere, ein Autobahn- und Verkehrspolizeirevier (mit einer Außenstelle) und ein Kriminalkommissariat (mit vier Außenstellen) ergeben zusammen sieben Dienststellen, die der Polizeiinspektion unterstellt sind. Die erste Führungsebene der PI Güstrow umfasst zusammen mit dem PI-Leiter und seinem Führungsstab demnach 12 Mitglieder. Diesen sind in der zweiten Führungsebene 41 Führungskräfte nachgeordnet. Der Bereich Verwaltung ist bewusst mit in das Projekt einbezogen worden, um den gesamten Kontext von Führung und Zusammenarbeit im realen Berufsalltag zu umfassen.

1.1.3 Ziele und Besonderheiten des Pilotprojektes

Das Pilotprojekt dient der Realisierung eines kooperativen Führungsstils, konstruktiver Gruppendynamik und der verstärkten Identifikation mit Inhalt und Kontext des Aufgabenfeldes. Diese Schlagwörter lassen sich nur mit Leben füllen, wenn aus eigener Initiative an einer wertorientierten

³ Schon nach dem ersten Kurs wurden im gegenwärtigen Projekt Konflikte im Team durch die gegenseitige Erinnerung an Werteorientierung selbstständig bereinigt.

⁴ Der Blick anderer kann die eigene Perspektive relativieren und ergänzen. Und umgekehrt kann aus einer Einzelperspektive ein kollektives Problembewusstsein entstehen. Dadurch wurden Veränderungen im persönlichen Führungsstil angeregt. Genauso erstanden im gegenwärtigen Projekt durch die Problemsicht eines Einzelnen Überlegungen zu Verbesserungen in strukturellen Abläufen.

Führungs- und Teamkultur mitgestaltet wird. Jeder Einzelne ist also mit seinem sehr individuellen Beitrag ins Team für eine alle umfassende, konstruktive Gruppendynamik gefordert. Und jeder Einzelne trägt mit seiner speziellen Werteorientierung zur Entwicklung von Führungsansätzen bei, die in der nachgeordneten Hierarchieebene erprobt werden. Denn das Verständnis von Führung und Zusammenarbeit ist individuell sehr unterschiedlich, da es auf unterschiedlichen individuellen Werten beruht. Der Austausch in den real existierenden Teams bietet dann nicht nur eine Fülle an unterschiedlichen, allen bekannten Beispielen, sondern auch ein Feld sozialen Lernens und den Ausgangspunkt kollektiven Wirkens. Das heißt – in Bezug zur Fehlerkultur zum Beispiel – dass auf kritische Fälle oder Situationen von verschiedener Seite ein Blick geworfen werden kann und dass kritisches Miteinander unter professioneller Aufsicht Übung und Optimierung findet. Übungs- und Optimierungsmöglichkeiten erstrecken sich auch über die verschiedenen Führungsebenen hinweg. Denn der selbst erlebte Entwicklungsprozess wird nach unten hin weiter transportiert. Dieser sequenzielle Ansatz ist eine Besonderheit des Projektes und notwendig für die Entwicklung der Kultur einer Organisationseinheit. Bewusst auf eine verbesserte Fehlerkultur ausgerichtet ist auch die Erfassung und Analyse der Blockaden, die in der Umsetzung individueller und auch kollektiv empfundener Werte auftreten. Diese werden dokumentiert, in der Gruppe analysiert und gegebenenfalls den nächsthöheren Führungsebenen zugearbeitet.

1.1.4 Anforderungen und Umsetzung des Pilotprojektes

Die Entwicklung von Führungs- und Teamkultur beginnt bei dem Einzelnen. Seine grundlegenden Werte, die generell seine Lebens- und Berufshaltung bestimmen und konkret Verhalten und Entscheidungen beeinflussen, gilt es zu definieren. Mit der Offenbarung individueller Werte der Führungskraft, den Kollegen und den nachgeordneten Mitarbeitern gegenüber wird Werteorientierung verbindlich und verbindend. Mit der Koordination individueller Werte im Kollektiv und mit dem Entwurf von beruflichen Zielen und Projekten auf Grundlage von Werten findet dann der Transfer in den Führungskontext statt. Die Entwicklung von Führungs- und Teamkultur soll demnach nicht bei Wertschätzung aufhören. Sie soll Initiative und Kreativität umfassen. Sie soll das individuelle Potenzial des Einzelnen beziehungs- und aufgabenbezogen fördern und fördern, dem unmittelbaren Kollektiv und der gesamten Polizei zur Verfügung stellen. Umgesetzt wird dieses Vorhaben in vier dreitägigen Kursen in der ersten Führungsebene. In der zweiten Führungsebene werden diese Kurse – auf ihre praxisbezogenen Anteile reduziert – in vier eintägigen Kursen in den jeweiligen Dienststellen durchgeführt. Zwischen den Kursen laufen halbtägige kollegiale Feedbackrunden, die unter Leitung des

Dienststellenleiters durchgeführt und nur am Anfang methodisch durch einen Trainer begleitet werden sollen. Die Arbeit an der Fehlerkultur wird direkt durch Theorievermittlung und indirekt durch verschiedene Methoden angesteuert. So wird auch das im Folgenden vorgestellte Modell zur Kenntnis der Ansprüche an wertorientierte Führungs- und Teamkultur in den Kursen vermittelt.

1.2 Kritik – eine Frage der Fehlerkultur

Wie empfänglich die Polizei für Kritik ist, ist abhängig von der Fehlerkultur. Fehlerkultur ist eine Frage der Reife – sowohl von Individuen als auch von Systemen. In diesem Abschnitt soll ein Entwicklungsmodell vorgestellt werden, aus dem ersichtlich wird, warum Kritik in unterschiedlichen Reifegraden unterschiedliche Wirkungen hat und wie unterschiedlich Kritik jeweils genutzt wird. Abhängig davon, was dem Einzelnen in der Berufsausübung von Wert ist, ist Kritik Abwertung, Entwertung, Bewertung oder gar Aufwertung und Wertschätzung.

Das Modell diene bisher nur als Arbeitsgrundlage für Kurse und Trainings. Es ist ein Gefüge aus theoretischen und empirisch fundierten Fragmenten, Inspirationen aus semiwissenschaftlichen Praxisbüchern der Organisations- und Personalentwicklung sowie Erfahrungen und kollegial reflektierten Erkenntnissen aus dem eigenen Trainingskontext. Weil es im Pilotprojekt als Orientierung für größtenteils wissenschaftliche Laien verwendet wird, ist es auf Verständlichkeit und Verwendbarkeit ausgerichtet und verwendet alltagssprachliche Begriffe.

1.2.1 Das Fünf-Stufen-Modell der Reifegradentwicklung

Individuen definieren sich abhängig von ihrer sozialen Umgebung und gestalten diese wiederum mit. Dabei kann der Einzelne in Pro- oder Contra-Haltung einem System oder seiner Gruppe gegenüber stehen (dreieckige Balken unten in Abb. 1). Mit dem Begriff „Pro“ ist die Identifikation mit einer Gruppe oder Organisation und entsprechende Zugehörigkeitsgefühle verbunden. „Contra“ beinhaltet eine Haltung, die mit Abgrenzung und Widerstand der Gruppe gegenüber einhergehen kann, zumindest aber mit fehlender Identifikation oder Ängsten im sozialen Gefüge. Die jeweiligen Haltungen der fünf verschiedenen Stufen (unterstrichen in den unteren Kästchen, Abb.1) reproduzieren Gefühle und Handlungsdispositionen und umfassen grundlegende Einstellungen zur sozialen Umgebung (zu ok-Positionen s. Hagehülsmann, 2007, S.168 ff.).⁵

⁵ Unter bestimmten Umständen hat jede Haltung Berechtigung. Denn auch ein absolutes „Contra“, das mit Systemumstürzen und Revolutionen verbunden ist, mag existenziell notwendig sein oder ein „Besseres“ vor Augen haben.

In umgekehrter Wirkungsrichtung nimmt die soziale Umgebung Einfluss auf das Individuum in ihr, abhängig davon, was sie anbietet und wie sie sich auf den Einzelnen ausrichtet (unterstrichene Orientierungen in den oberen Kästchen, Abb.1). Die soziale Umgebung wird im System der Polizei unmittelbar durch Führung und Zusammenarbeit erlebt. Sie gestaltet sich sowohl individuell als auch transaktional innerhalb eines Kollektivs. So kann Beeinflussung über Druck oder Zug ausgeübt werden (dreieckige Balken oben in Abb. 1). Druck nutzt fachliche, hierarchische oder finanzielle Autorität und verringert Freiraum, Mit- und Selbstbestimmung des nachgeordneten Mitarbeiters oder gleichrangigen Kollegen. Zug in Führung und Zusammenarbeit wird durch gemeinsame Meinungsbildung und Entscheidungsfindung, durch Teilhabe und Integration gefördert. (Bragg, 2002) Welcher Stil in der Führung genutzt wird, sollte situativ bedingt sein. Jedoch schleifen sich bevorzugte Beeinflussungsstile eher in Abhängigkeit von den beteiligten Personen ein, manchmal auch unvorteilhaft zur Lösung bestimmter Situationen.

Das Modell ist als ein Entwicklungsmodell zu verstehen. Es wird angenommen, dass der Grad der sozialen Identifikation und der entsprechend persönlich empfundene Gewinn mit der nächsthöheren Stufe steigen. Mit den höheren Stufen sollte ein höherer sozialer Gewinn und damit auf kultureller Ebene interindividuell mehr Abstimmung, Austausch und Gleichwürdigkeit verbunden sein. Somit wird dieses Modell als ein Entwicklungsmodell i.S. individueller und kollektiver *Reifung* angesehen. Es gibt eine Vielzahl von empirischen Belegen zu phasischen Gruppenentwicklungsmodellen (Bennis, 2009; Tuckman & Jensen, 1977), wobei insbesondere das 4-Phasen-Modell von Tuckman (1965) besondere Aufmerksamkeit erhielt (Bonebright, 2010; Miller, 2003). Auch gibt es Bestrebungen, verschiedene Gruppenentwicklungsmodelle konzeptuell in eine Synopsis zu bringen (Wanous, Reichers & Malik, 1984; Whittaker, 1970). Das vorliegende Modell macht sich neben diesen wissenschaftlichen Erkenntnissen auch Modelle der Personal- und Organisationsentwicklung aus der Praxis zu eigen (Logan, 2011; Giannini, 2012), welche teilweise Parallelen zu den Gruppenentwicklungsmodellen und den Führungsansätzen aus der Transaktionsanalyse aufweisen.

Mittlerweile finden sich auch Gegenstimmen gegen graduelle, phasische Verläufe (Gersick, 1988, 1989, 1991) und auch schon Ansätze, eben diese beiden Gegenstimmen zu integrieren und integrativ zu nutzen (Akrivou, Boyatzis & McLeod, 2006; Hall, 2007). Für den Trainer im Verlauf von aufeinander aufbauenden Kursen und für die Führungskraft im steten Anspruch auf Optimierung und Entwicklung von Mitarbeiterpotenzialen ist bekannt und relevant, dass Entwicklung von Gruppen nie graduell verläuft – insbesondere auch weil sie in der polizeilichen Realität einer steten Personalfluktuation unterworfen ist. Und auch auf jedes Individuum

bezogen: der Entwicklungsverlauf ist im vorliegenden Modell im Sinne von *Erweiterung*, nicht im Fortschreiten von einer Stufe auf die nächste, zu verstehen. Es handelt sich mit „Erweiterung“ um die Steigerung des Bewusstseins über die Wirkung der individuellen und sozialen Ausrichtung des Einzelnen (individuelle Grundhaltung; fünf Kästchen unten in Abb.1, S.XX) und um die Anreicherung an Methoden zur Steuerung der sozialen Umgebung (kollektive Orientierung; fünf Kästchen oben in Abb.1). Im Verlauf der Kurse soll den Einzelnen klar werden, dass sie selbst diejenigen sind, die sich für eine Stufe entscheiden, und nicht „Opfer der Umstände“ sind. Mit „Reifung“ wird also angestrebt,

- um die Wirkung von individueller Grundhaltung und transaktionalen Zusammenhängen zu *wissen*,
- sich methodisch zur *Steuerung* dessen anzureichern,
- *Eigenverantwortung* für die Entscheidung für bestimmte Stufen zu entwickeln,
- *Mut und Selbstverpflichtung* entgegen automatisierten Handlungsalgorithmen und sozialen Dynamiken zu entwickeln.

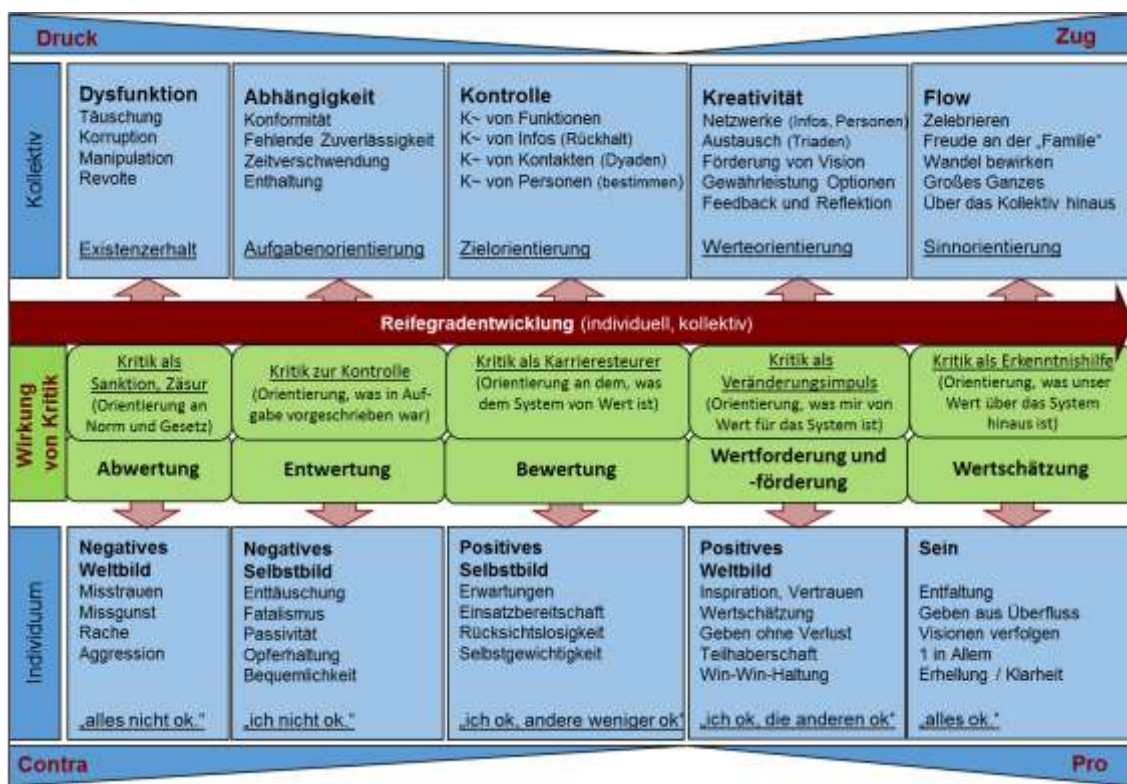


Abb. 1. Fünf Stufen der Reifegradentwicklung individueller und kollektiver Einheiten des Systems und ihre Wechselwirkungen über soziale Praktiken. (Abhängig vom Entwicklungsgrad herrschen Druck vs. Zug innerhalb des Führungsstils und im Bereich der Mitarbeitermotivierung vor, während bei Individuen mit einer Contra- vs. Pro-Haltung dem sozialen Umfeld gegenüber agiert wird.)

Der Zusammenstellung theoretischer Fragmente zur Stützung oder auch Diskussion der verschiedenen Stufen wird sich an dieser Stelle verwehrt und auf die oben angegebene Literatur verwiesen. Das Modell wird im

Folgenden so beschrieben, wie den jeweiligen Kursteilnehmern – speziell hier jedoch auf Verwendung und Wirkung von Kritik ausgerichtet.

1.2.2 Die 5 Reifegradstufen und die unterschiedliche Wirkung von Kritik

Kritik ist ein Instrument der Beeinflussung. Sie kann dementsprechend Druck ausüben und damit im Einzelnen eher eine Contra- oder Anti-Haltung erzeugen (Stufe 1 bis 3). Ihren Zugcharakter entfaltet Kritik, wenn mit ihr Interesse für die Situation und Vertrauen für das Potenzial des Kritisierten verbunden ist; der Kritisierte wird sich anerkannt, ein- und angebunden fühlen und mit einer Pro-Haltung reagieren (Stufe 4 und 5).

1.2.2.1 Stufe 1 – Negatives Weltbild und Existenzerhalt

Grundhaltung: Stufe 1 ist geprägt durch ein allgemein negatives Weltbild. Nichts ist von Wert. Weder fühlt man sich selbst von Wert noch die soziale Umgebung. Es geht einzig und allein ums Überleben. Weil die Umwelt nicht das gibt, was man braucht, entstehen Gefühle des Misstrauens und der Missgunst und rachsüchtige, aggressive Verhaltenstendenzen. Eine derartige Disposition bringt im Arbeitskontext allgemeine Dysfunktion mit sich. Es geht gegen das System; mittels Täuschung, Korruption, Manipulation und offener Revolte. In Deutschland erfolgt bei Dysfunktion auf längere Sicht – bei bestimmten Straftatbeständen und Dienstpflichtverletzungen auch mit sofortiger Wirkung – die Entfernung aus dem Dienst.

Wirkung von Kritik: Kritik ist hier Sanktion oder Zäsur. Weder Werte der Person noch weiterer Beitrag in die Organisation sind willkommen; es kommt zu einer generellen *Abwertung*. Abwertung soll nicht Entwürdigung umfassen, richtet sich jedoch gegen den Einzelnen und dessen Beitrag. Er hat dem System nicht nur seine Werte entzogen (Stufe 2), sondern sich schadhaft und zerstörerisch gegen seine Umgebung und damit gegen eigene Werte (als ein kognitiv verankertes Teilkonzept „des Guten“⁶) gewendet.

Ausrichtung des Kritikgebers: Hier braucht es beim Kritikgeber lediglich das Wissen um Gesetze und Normen. Und das Bewusstsein, dass die Aufrechterhaltung dieser notwendig und durchzusetzen sind. Dies geschieht mit Blick auf das System und mit der Gesinnung, präventiv gegen weitere Gefährdungen vorzugehen. Die gefährdende Person wird auf ihr Gefährdungspotenzial reduziert. Die Abwertung von Person und

⁶ Es gibt Spezialfälle, in denen die Zerstörungskraft durch eine Gesinnung von etwas „Besseren für Viele“ einhergeht. Wenn sich Systeme als schadhaft für eine Vielzahl an Individuen erweisen, kommt es durch kollektiv gebündelten Zerstörungswillen zu Systemumstürzen. Dieser mag – abhängig von den Beiträgen anderer Stufen – friedlich oder gewaltsam erfolgen. Speziell ist hier die „Selbstberechtigung“, welche ein Mindestmaß an Selbstwertgefühl ausmacht. Individuell und kollektiv mobilisiert sich in dieser Stufe dann auch die Gesinnung, dass der Zweck die Mittel heiligt.

Potenzial in dieser Ausgestaltung ihrer selbst darf mit Blick auf die Persönlichkeitsrechte heute nicht mehr „vor Augen aller“ vollzogen werden, könnte aber durchaus indirekte Effekte sozialer Normierung auf das Umfeld haben.

Konsequenzen beim Kritikempfänger: Der Betroffene wird Abwertung als solche empfinden, denn er wird aus dem System entfernt. Er hat die Bestrafung zu ertragen, sein Verhalten zu normieren oder sich bei Verlust des Arbeitsplatzes neu zu orientieren. Seine Werte können hier nicht berücksichtigt werden, da sein Verhalten seiner unmittelbaren Umgebung Schaden zugefügt hat; Gesetzen und Normen entsprechend heiligt der Zweck auch nicht die Mittel.

Konsequenzen für das System: Dem System fehlen eine Arbeitskraft und ihre Werte. Weil die Arbeitskraft weder im Dienste der Organisation und die Werte niemandem zugute geboten wurden, sogar im Schaden gegen andere, ist eigene Abwertung schon im Vorfeld prävalent gewesen. Zur Abwendung von Schaden gegen die Organisation ist strikte disziplinarische Sanktionierung oder Entfernung des Einzelnen sogar notwendig.

1.2.2.2 Stufe 2 – Negatives Selbstbild und Aufgabenorientierung

Grundhaltung: Auf Stufe 2 hat der Einzelne ein negatives Bild von sich und damit das Gefühl, nicht von Wert zu sein. Dies kann subjektiv so wahrgenommen oder von außen dem Einzelnen gegenüber impliziert werden. Enttäuschung über die nur beschränkt oder ungerecht verteilt angebotenen Möglichkeiten, zusammen mit Resignation, nichts dagegen tun zu können, veranlassen den Einzelnen dann zu Opferhaltung oder nutznießerischer Passivität und Bequemlichkeit. In reiner Aufgabenorientierung wird getan, was gesagt wird, aber nichts darüber hinaus. Das eigene Potenzial wird der Diensterfüllung enthalten und „Dienst nach Vorschrift“ gemacht. Das bringt bei mangelnder Aufgabenvorgabe oder unkonkreter Aufgabenbeschreibung auch Zeitverschwendung und fehlende Zuverlässigkeit mit sich.

Wirkung von Kritik: Von Wert ist, was in der Aufgabe erfüllt wurde. Kritisiert wird hier mangelhafte oder nicht erfolgte Aufgabenerfüllung. Dies beruht auf reiner Vorgabe und ist an Gründen fehlender Aufgabenerfüllung nicht interessiert. Gegebenenfalls wird auch nicht mit einbezogen, dass sich das Potenzial des Kritisierten möglicherweise anders entfaltet hat oder entfalten will. Mit *Entwertung* ist demnach die Außerachtlassung der Werte des Mitarbeiters verbunden. Es geht bei der Kritikgebung darum, den Mitarbeiter im vorgegebenen Feld besser zu machen und seine Arbeitsressource dort optimal zu nutzen. So kann Entwertung auch dadurch zutage treten, wenn Fortbildungsmaßnahmen rein auf das Arbeitsfeld zugeschnitten werden und Mitarbeit (ohne Blick auf den Mitarbeiter!) gefördert wird.

Ausrichtung des Kritikgebers: Sofern hier Kritik aufgabenbezogen ausgerichtet ist, braucht es beim Kritikgeber lediglich das Wissen um Struktur und Inhalt der Aufgabe und um das dafür abzufordernde Potenzial des Mitarbeiters; es muss eine Passung zwischen Aufgabenanforderung und Mitarbeiterpotenzial hergestellt werden. Kritik stellt diese Passung her, welche jedoch einzig von Nutzen fürs System ist, und den Mitarbeiter nur als Erfüllenden sieht. Kritik gegen Stufe 2 kann auch zum Zwecke von Ermächtigung und Überordnung eingesetzt werden; in diesem Fall steht die Abwertung der Person oder ihrer Gestaltungsräume im Vordergrund.

Konsequenzen beim Kritikempfänger: Für den Kritikempfänger wird spürbar sein, dass von Wert nur das Geleistete ist; persönliche Gründe fehlender oder mangelhafter Aufgabenerfüllung oder Hintergründe eines möglicherweise generellen Problems sind nicht von Wert. Dadurch kann der Bezug zu eigenen Werten bis zur Unkenntnis und Unkenntlichkeit verkümmern und abstumpfen. So werden eigene Werte auch nicht den Forderungen von außen entgegen gesetzt; Mitarbeiter auf Stufe 2 sind und fühlen sich als wertlose „Opfer der Umstände“. Die Konsequenz ist Angst vor Fehlverhalten und Zurückhaltung bei riskanten Aufgaben, stark konformes Handeln im Hintergrund und möglicherweise auch das Verschweigen von Fehlern und Problemen und das Verbergen von persönlichen Mängeln und Makeln.

Konsequenzen für das System: Mitarbeiter in Stufe 2 müssen dicht geführt und kontinuierlich kontrolliert werden. Denn sie bieten der Organisation nicht mehr das, was jedem menschlichen Individuum mitgegeben wurde – das eigensinnige, kreative Potenzial. Jeder Mitarbeiter, der durch bloße Nutzung seines von außen vorgegebenen, auf fest umrissene Aufgaben beschränkten Beitrages beruflich auf Stufe 2 sozialisiert wurde, richtet sich von der Grundhaltung her auch in Stufe 2 ein. Er wird jede Kritik als Entwertung empfinden, oder dieser nichts von Wert entgegenzusetzen wollen und können. Nicht allzu selten wird auch ein ernst gemeintes Lob als Entwertung empfunden werden, da es mit Nutzen und einem Gefühl von Ausnutzung assoziiert wird. Mit berufsbezogener Entwertung geht persönliche Enthaltung einher; die Contra-Haltung ist nicht aktiv gegen das System wie in Stufe 1, aber kann sich in Resignation und innerer Kündigung gestalten. Das System hat eine Arbeitskraft, aber nicht deren Werte.

1.2.2.3 Stufe 3 – Positives Selbstbild und Zielorientierung

Grundhaltung: Das positive Selbstbild auf Stufe 3 geht mit einem Grundgefühl einher, selbst von Wert zu sein. Das Bewusstsein, kreatives Potenzial zu besitzen, veranlasst zu Erwartungen, dieses zur Verfügung zu stellen und dafür auch belohnt zu werden. In höchster Einsatzbereitschaft werden die Ziele der Organisation verfolgt, aber zum eigenen Nutzen, und

mitunter auch rücksichtslos. Denn im exklusiven positiven Selbstbild wird der eigene Wert höher gestellt als der von Kollegen oder nachgeordneten Mitarbeitern. Es geht um Konkurrenz und das Gewinnen oder Aufrechterhalten von Macht und Status.

Interaktiv wird dies gewährleistet durch Kontrolle i.S.v. Steuerung und Beschränkung. Die Verteilung von Funktionen wird so kontrolliert, dass der eigene Einfluss aufrechterhalten wird (i.S. ich kontrolliere, wer neben mir groß wird, oder dass er nicht über mich hinauswächst). Informationen werden portioniert verteilt, strategisch gesteuert oder entsprechend zurückgehalten (i.S. ich achte darauf, dass ein strategischer Wissensvorsprung bleibt; informell förderliche Prozesse bei mir münden; Erfolg Anderer nicht weiterkommuniziert oder selbst genutzt wird etc.). Kontakte sind dyadisch (i.S. ich spreche mit dem einen nicht über das, was ich an förderlicher Information von jemand anderem für ihn zur Verfügung hätte; auch in Konflikten wird „über“ den anderen gesprochen und nicht unter Einbezug aller etc.). Und auf Stufe 3 werden Entfaltung und Beitrag von Kollegen oder nachgeordneten Mitarbeitern beschränkt (i.S. ich halte mir meine Stufe 2 zu Diensten, indem ich sie meinen Zielen entsprechend nutze, jedoch nicht beteilige; ich dominiere das Gespräch oder die Besprechung, ohne auf gleiche Anteile zu achten, oder verbiete gar den Mund oder bestimmte Beiträge, Inhalte, ggf. auch Kritik an mir etc.).

Weil dies mit Nutzung der Ziele, Prozesse und Strukturen der Organisation geschieht, hält dieses Paradigma ein System am Funktionieren. In steter Zielorientierung wird hier auf Basis der angebotenen und eigens weiterentwickelten individuellen Potenziale hohe Leistung erzielt.

Wirkung von Kritik: Kritik ist hier die *Bewertung* der Person im Hinblick auf das Erreichen gesetzter Ziele. Sie dient der Karrieresteuerung und richtet sich auf die Passung zwischen Person und Status aus. Kritikgebung steuert die Verteilung von Macht – zum Aufrechterhalten eigener Ziele und zum Gewährleisten vorgegebener Ziele der Organisation, welche die Basis zum Erreichen eigener Ziele darstellt.

Ausrichtung des Kritikgebers: Die Erfordernis einer Passung zwischen Person und Status ist dem Kritiker bewusst, der die allgemeinen Ziele der Organisation vor Augen hat. Kritik wird als Druckmittel eingesetzt, den Einzelnen im Erreichen dieser Ziele zu bewerten. Gefördert wird in der Organisation eben jener, der sich und andere entsprechend dieser Ziele führt. Wie er das macht – und sofern er nicht gegen Gesetze verstößt – ist ihm überlassen. Kritikgeber sind auf dieser Stufe am Funktionieren des Systems interessiert, aber mit Blick auf Zielerreichung. Bewertet werden die Zahlen, die am Ende erfüllt sind oder nicht.

Konsequenzen beim Kritikempfänger: Die Ausrichtung auf Ziele und Zahlen ist auch Kritikempfängern auf Stufe 3 bewusst, die ihren Nutzen in diesem Sinne zu Beweis stellen. Dass dies noch in Contra-Haltung (s.

1.2.1, S.XX) geschieht, sei damit erklärt, dass der jeweils Bewertete nicht dem System, sondern sich zugute handelt. Die Erfüllung geforderter Ziele mag dann seinen Kollegen oder nachgeordneten Mitarbeitern gegenüber – die ja Teil des Systems sind – durchaus auch zuwider laufen. Kritik in Form von Bewertung fördert Konkurrenzparadigmen. Dadurch werden Austausch und Miteinander minimiert und eine Welt funktionierender Einzelkämpfer geschaffen. Weil Bewertung im Sinne einer Passung von Person und Status gesehen wird, wird sie auch nur aus dem Munde jener akzeptiert, die in der Position sind, Funktionen und Macht neu zu verteilen. Dadurch können Kollegen und nachgeordnete Mitarbeiter ausgeschlossen werden als potentielle Kritikgeber, was der Optimierung des Systems zuwiderlaufen kann. Auf dieser Stufe findet sich noch keine Pro-Haltung. Denn Leistung und Potenzialentwicklung erfolgen nicht selbstentfaltend, sondern aufgrund von externen Drucks – sozialer Vergleich, Wettbewerb, Beförderung etc. – und entsprechend der Ziele der Organisation.

Konsequenzen für das System: Kritik hält den geforderten Zustand aufrecht – nicht mehr und nicht weniger. Die Konsequenz ist ein stabiles, durch Konkurrenz sehr leistungsfähig gehaltenes System, in welchem Zielerfüllung generell vor Beziehungsorientierung gestellt wird, und unkonventionelle, eigensinnige Ideen und innovative Veränderungsansätze schwerlich Wachstumschancen und Entfaltungsraum erhalten – dies insbesondere, wenn sie in den unteren Ebenen der Hierarchie geboren werden.

1.2.2.4 Exkurs: Stufe 2 und 3 in Hierarchien

Hierarchien sind Über- und Unterordnung immanent. Hierarchien begründen sich über die Bewältigung beruflicher Anforderungen in Stufen unterschiedlicher Verantwortungsbereiche. Hierarchien definieren sich jedoch nicht nur aufgabenbezogen, sondern werden auch für die Ausgestaltung sozialer Machtpositionen genutzt. Es kommt zu Beziehungen und Bezugnahmen, welche soziale Praktiken der Über- und Unterordnung umfassen. So folgt nicht nur die Struktur, sondern dann auch die Umgangskultur hierarchiebasierten Erwartungen.

Hierarchien sind geprägt durch ein sich aufrechterhaltendes Zusammenspiel von Stufe 2 und Stufe 3. Denn beide Stufen sind einander nützlich. Nachfolger (Stufe 2) brauchen Vorgabe; Anführende (Stufe 3) brauchen Abhängige. Vorgegebene Aufgaben reduzieren also das Mitarbeiterpotenzial in Nachfolgerschaft und Abhängigkeit (Stufe 2) und sozialisieren Mitarbeiter nur soweit mitzudenken, wie es die Aufgabenbewältigung verlangt. So wird nicht nur die Motivation allein auf die Erfüllung dieser Vorgaben beschränkt, sondern auch die Identifikation allein auf die Aufgabenerfüllung reduziert. Die Orientierung auf die karrierenützlichen Ziele der Organisation (Stufe 3) erweitert den Blick auf

einen weiteren strukturellen und sozialen Kontext. Motivation und Identifikation sind jedoch auch nur singular ausgerichtet auf die eigenen Karrierevorstellungen. Mitgedacht wird am Bestehenden und dem was einem daraus zuträglich sein könnte. Die Einbindung anderer geschieht kontrollierend und kontrolliert und reduziert das Potenzial transformativer Zusammenarbeit und Weiterentwicklung.

Auch hier gibt es keine feste Verankerung in einer Reifegradstufe. So kann sich eine Führungskraft ihren nachgeordneten Mitarbeitern von Stufe 3 aus überhöhen, sich durchaus jedoch ihren Vorgesetzten von Stufe 2 aus unterordnen. In operativen Aufgabenfeldern hat sich Über- und Unterordnung und das Zusammenspiel von Stufe 2 und 3 bewährt. In strategischer Ausrichtung, visionärer Weiterentwicklung, im Aufrechterhalten von Anpassungsfähigkeit und Flexibilität des Systems an seinen Kontext und bezüglich konstruktiver Fehlerkultur sollte Stufe 4 angesteuert werden. Für hierarchisch gut funktionierende Systeme ist hier jedoch eine Hürde zu nehmen: Stufe 4 braucht Zeit, ein hohes Maß an individueller Disziplinierung und eine Vielfalt an Methoden. Längerfristig werden jedoch Potenziale und Ressourcen freigesetzt, die im und durch das Wechselspiel der beiden vorherigen Stufen gebunden und beschränkt sind.

1.2.2.5 Stufe 4 – Positives Weltbild und Werteorientierung

Grundhaltung: Ein positives Weltbild umfasst die Grundhaltung, dass ich genauso viel von Wert bin wie auch der andere. Diese zweiseitige Wertschätzung setzt Vertrauen in das eigene Sein und Wirken und Vertrauen in das Sein und Wirken des anderen voraus. Stufe 4 ist auf Teilhaberschaft ausgerichtet, in der ohne das Gefühl von Verlust gegeben wird. Man fühlt sich inspiriert durch die Andersartigkeit von Gedanken und Handlungen anderer. Das Potenzial von Ideen und Vorstellungen anderer ist nicht schlechter und nicht besser als das eigene. Unterschiedlichkeit veranlasst nicht zu Angst oder Verachtung (Contra), sondern stellt Anreicherung im Abbild einer komplex zu betrachtenden Realität dar, zu der jeder Einzelne in diesem Verständnis eigenwertig und eigensinnig mitbeiträgt (Pro). In diesem Prinzip der Gegenseitigkeit kommt es in einem Kollektiv verschiedenster Individuen zu hochkreativen Prozessen. Visionen und Potenziale Einzelner werden kollektiv diskutiert und unterstützt, und Optionen zur Umsetzung geboten. Feedback und Reflektion gewährleisten Qualitätsprüfung und Machbarkeit. Netzwerke werden aufgaben- und beziehungsbezogen gefördert, mit dem Wissen, dass sich der Grad an Kreativität und Qualität in der Aufgabenbewältigung insbesondere in und durch sozialen Austausch erhöht. Triadische Settings werden dyadischen gegenüber bevorzugt. Aufgabenbezogen läuft dies einem reichhaltigeren Input und weitläufigerem Output zugute. Auch Konflikte werden nicht

dyadisch ausgetragen, sondern unter Hinzuziehung aller Beteiligten und so mit einer höheren Chance auf nachhaltige Lösungen.

Wirkung von Kritik: Stufe 4 steht im Sinne von Werteorientierung. Das oben beschriebene Ideal ist harte Arbeit auf individueller, sozialer und systemischer Ebene. Werteorientierung hört nicht bei Wertschätzung auf, sondern schließt *Werteforderung und -förderung* ein. Kritik erhält hier einen besonderen Anteil, nämlich den eines sich zu wiederholenden Veränderungsimpulses. Kritik ist hier mit Aufwertung verbunden, also nicht am Bestehen, sondern am Entwickeln und Reifen orientiert. Dies umfasst insbesondere die Veranlassung, Werte nicht nur still für sich zu wahren, sondern dem Kollektiv oder der Organisation zur Verfügung zu stellen.

Ausrichtung des Kritikgebers: Dem Einzelnen ist bewusst, dass er mit eigensinniger, selektiver Wahrnehmung ausgestattet ist. Auch werden eigene Werte und Vorstellungen vertreten und in Konfrontationen Position für sie bezogen. Dies geschieht jedoch mit dem Bewusstsein, dass dies für andere gleichfalls gilt; und mit dem Wissen, dass mit persönlichen Perspektiven und mit der Orientierung auf eigene Werte sowohl Beschränkung als auch Potenzial verbunden sind. Kritik kann sich dann also nicht allein an den Vorgaben von außen oder nur an eigenen Vorstellungen orientieren. Kritik ist immer noch ein Mittel zur Steuerung eines sozialen Systems, aber unter Würdigung der Werte jedes darin Agierenden.

Der Kritikgeber braucht demnach das Wissen um die Werte des Einzelnen und deren entsprechenden Beitrag in die Organisation hinein. Und er braucht einen wachen Blick und sensible Sensoren, um gegenwärtig zu sein, wenn persönliche Werte entzogen oder der persönliche Wert anderen übergeordnet wird. Kritik wird auf Stufe 4 als ein Mittel zur Werteorientierung in der Organisation genutzt. Kritik wird dann also zur Werteforderung und Werteförderung geäußert, und dies mit Blick auf die persönlichen, sozialen oder strukturellen Rahmenbedingungen, die der Werteentfaltung entgegenstehen könnten. Den Kritikgeber wird interessieren, warum Werte nicht beigetragen oder in ihrem Entfaltungspotenzial gefördert werden. Dabei wird der Kritikgeber den Kritikempfänger in Eigenverantwortung seinen Werten gegenüber stellen, denn er ist an deren Beitrag (in der Organisation allgemein, zur Lösung von Konflikten und auch zur Klärung des kritisierten Sachverhalts) interessiert. Weil Werteentfaltung mit Ängsten verbunden ist, die sich um Bereiche bewegen, die einem wichtig und nah sind, bedarf es auf Seiten des Kritikgebers auch einer hohen empathischen Komponente, oder eben gut funktionierender kommunikativer Methoden, welche Empathie ein Grundgerüst bieten. Kritik auf Stufe 4 ist sanft und knallhart zugleich, denn

sie ist von wertschätzender Haltung und wertefordernder und –fördernder Methodik geprägt.

Konsequenzen beim Kritikempfänger: Eine auf Werteforderung und Werteförderung ausgerichtete Kritik bindet den Kritikempfänger persönlich mit ein. Verantwortung sich selbst und dem Potenzial gegenüber, welches sich in jeder Sparte des Lebens manifestieren will, wird angeregt. Orientiert wird sich an dem, was dem Einzelnen von Wert für die Organisation ist. Ohne viel intellektuelle Leistung ist dem Kritikempfänger mit Bezug auf sich sofort bewusst, woran es fehlen könnte. Kritik wird als eine Erinnerung empfunden, sich (Empfänger auf Stufe 2) oder die Werte anderer (Empfänger auf Stufe 3) in ihrem Wesen zu empfinden und deren Wichtigkeit und Wertigkeit zu berücksichtigen. Das Bewusstsein über sich selbst und der wertgeschätzte Beitrag entwickeln die Zugkraft in dieser Form von Kritik. Der Kritikempfänger wird sich mit Forderung und Förderung persönlicher Werte in seiner Person und hinsichtlich seines beruflichen Beitrages aufgewertet fühlen. Dieses Gefühl der Aufwertung durch Kritik setzt beim Empfänger jedoch die Grundhaltung von Stufe 4 voraus. Vertrauen und Werteorientierung ist methodisch in akuten Fällen nicht immer sofort zu gewährleisten, denn beide Aspekte folgen Prinzipien der Gegenseitigkeit, die sich erst bewähren müssen. Deswegen ist im Vorfeld geförderte Werteorientierung schon auf individueller Ebene wesentlich für die Entwicklung von Fehlerkultur.

Konsequenzen für das System: Kritik hält die Organisation in der Entwicklung. Mit dem Werden und Wirken jedes Einzelnen reift auch das System, in dem dieser sich entfalten und dieses mitgestalten kann. Fehlerkultur steht im Sinne von Forderung und Förderung und damit an einer höchstmöglichen Potenzialausschöpfung – individuell und kollektiv. Kritik stellt sich in den Dienst der Aktivierung von Werten und deren Entfaltung, Eigenverantwortung und Selbstmotivierung. Damit fördert Kritik die ganze Bandbreite an individuellen Angeboten und das volle kreative Potenzial wechselseitigen Austauschs. Verantwortung wird nicht auf die Schultern Einzelner verteilt, sondern kollektiv getragen. Dadurch wird der Sichtung und Behebung von Missständen nicht mit Angst und Widerstand begegnet, sondern Fehler und Probleme werden als Lern- und Entwicklungsfelder angesehen.

Kritik, welche den persönlichen Wertebeitrag fordert, fördert auch Identifikation. Der Austausch individueller Wertebeiträge im Team, und die Ausrichtung auf eine kollektive Werteorientierung, fördert darüber hinaus eine tragende soziale Identität. In individueller und kollektiver Verantwortung werden Veränderungen der Organisation an den Erfordernissen ausgerichtet, jedoch mit geduldiger Akzeptanz beschränkender Rahmenbedingungen und individueller Fehlerpotenziale. Optimierungsbemühungen sind in dem Bewusstsein ausgerichtet, dass

jeder mitzutragen hat, was noch nicht so gut läuft, weil nichts und niemand perfekt ist, dass aber jeder mit seinem jeweils eigensinnigen Beitrag immer eine kleine Veränderung bewirkt. Dies umfasst jede Ebene und jeden Teil der Organisationshierarchie gleichermaßen und gleichwürdig, also neben der zentralen Steuerung auch die Anpassung an akute Anforderungen an der Peripherie.

1.2.2.6 Stufe 5 – Sein und Sinnorientierung

Grundhaltung: Ein allumfassendes Gefühl, dass alles ok ist, so wie es ist, lässt sich nicht ewig aufrechterhalten. Als Grundhaltung kann es jedoch jederzeit angestrebt werden. Diese am Sein orientierte Erfahrung bringt individuell ein Gefühl von Übereinstimmung mit jedem und in allem mit sich. Dies tritt zutage, wenn sich Visionen verwirklichen oder etwas zustande gebracht wird, womit niemand gerechnet hat, einfach weil der Einzelne dabei geblieben ist. In dieser Haltung wird aus Überfluss gegeben, in voller Begeisterung, die über die gelungene Tätigkeit hinausgeht und sich in deren Auswirkungen erstreckt. Sie ist verbunden mit der Erkenntnis, dass Unmögliches eine Täuschung sein kann, und das Mögliche nur in einem Zusammenspiel vieler Faktoren und verschiedener Beteiligten zustande kommt. Es stellt sich ein tieferes Verstehen ein, dass Beschränkungen und Grenzen überwindbar sind. Und dass sie lediglich ein Abbild von Ängsten – eigener und der anderer Beteiligter – waren. Das Gefühl von Dankbarkeit richtet sich zutiefst ins eigene ängstliche, sich selbst überwundene Selbst, und weit hinaus in die Umgebung, die diesen Raum einer allumfassenden Erfahrung geboten hat. Mit dem erkannten Sinn des Wirkens stellt sich dann ein Gefühl von Berufung ein.

Das Kollektiv ist in einem Zustand der Erfüllung. Überwältigt vom Geleisteten, jeden Beteiligten in seinem Beitrag zelebrierend, ergibt sich in der Gruppe ein tiefes Gefühl der Verbundenheit und Einbindung, wie in einer großen Familie. 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. Anders als auf Stufe 4 wird hier nicht nur das Kollektiv wertgeschätzt, sondern auch die verschiedenen Umwelten, die dieses umgeben (Politik, Gesellschaft etc.) – auch wenn diese regulierend und beschränkend wirken mögen.

Wirkung von Kritik: Auf Stufe 5 gibt es nichts mehr zu kritisieren, weil Leistung und Leidenschaft Erfolg und Erfüllung gebracht haben. Kritik könnte hier lediglich dazu dienen, dies ins Bewusstsein zu holen. Ausgerichtet auf Sinnorientierung mag Kritik hier also als Erkenntnishilfe geboten werden, eher in einer Anregung, sich gewahr zu werden, was individuelle und kollektive Werte über das System hinaus bewirkt haben.

Ausrichtung des Kritikgebers: Der Kritikgeber nutzt sein Bewusstsein, dass Erfolg nicht nur einen Glücksrausch mit sich bringt, sondern Erkenntnisgewinn darstellen kann. Er richtet das allgemeine Gefühl der Glückseligkeit also auf ein Verstehen aus, welches die beitragenden Komponenten und die ganzheitliche Wirkung umfasst.

Konsequenzen beim Kritikempfänger: Es ist ja nicht Kritik, sondern eher die Anregung zum Innehalten, die hier tiefere Wertschätzung des Geleisteten umfassen. Sich dabei nicht auf die Leistung des Kollektivs zu beschränken, sondern den Blick über dieses hinaus zu richten, mag dann auch über den Zustand der gegenwärtigen Freude hinausgehen.

Konsequenzen für das System: Die Besinnung auf das große Ganze definiert die Organisation nicht nur aus sich heraus, sondern aus den Zuständen der Erfüllung ihrer Pflichten, Ziele und der Entfaltung individueller Werte. Die Erkenntnis, dass mit dem Zugeständnis von Vertrauen in jeden einzelnen Akteur und dessen Werte, sich auch überraschende Erfolge einstellen, mag auch in Zukunft die Beschränkung auf bewährte Möglichkeiten lockern. Der funktionierenden Stabilität, die wichtig und notwendig für Organisationen wie die Polizei ist, wird Flexibilität und Komplexität zugestanden, die mit dem Zusammenspiel einzelner Individuen auch unmöglich erscheinende Erfolge mit sich bringen. Sinn und Zweck des Wirkens nach außen hin werden erkennbar und damit auch die Einbindung in einen komplexen Kontext und globale Verantwortung. Dadurch kann auch ein Bewusstsein angeregt werden, dass Abhängigkeiten nach außen hin und äußere Beschränkungen eben auch ihren Sinn und Zweck haben.

Trotz der Kenntnis von und Erfahrung in höheren Stufen müssen diese jedoch nicht immer präsent sein, oder trotz Präsenz nicht immer gewählt werden. Das heißt, dass trotz allgemeiner Werteorientierung in bestimmten Situationen ein Rückfall oder Rückbezug auf niedrigere Stufen erfolgen kann. Dies mag unbewusst – in Reaktion auf Angst oder Frust – mittels alter, automatisierter Reaktions- und Handlungsmuster geschehen. Oder das Wissen um Beeinflussungsmethoden niedrigerer Stufen und deren Wirkung wird bewusst genutzt, um sich doch eben auch Vorteile für eigene Ziele zu schaffen. Reifung heiligt nicht, sondern erhöht den Grad individueller und sozialer Bewusstheit. Dass diese mit nachhaltig erhöhter Verantwortung und mit einer Verwirklichung im beruflichen Alltag einhergehen kann, ist von einer Vielzahl an Umgebungsfaktoren abhängig. Die Stabilisierung auf höheren Stufen hat eine größere Wahrscheinlichkeit, wenn Reifung und Entwicklung im Kollektiv erfolgt und Auswirkungen auf strukturelle Komponenten der unmittelbaren Berufsausübung hat.

1.2.3 Fehlerkultur und Kritik im Pilotprojekt

Kurse. In den Kursen können die Fehlerkultur und die Auswirkungen von Kritik auf Sach- und Beziehungsebene betrachtet werden, und dies an realen Gegebenheiten. Auf Sachebene wird gegenseitige Kritik als wertvoll und notwendig zur Potenzialsteigerung des Einzelnen, zur Förderung der Fehlerkultur und dadurch zu einer Optimierung der Leistungsfähigkeit der Organisation im Gesamten vermittelt. Auf Beziehungsebene wird verdeutlicht, wie empfindlich Kritik treffen kann, auch wenn sie werteorientiert ausgerichtet wird. Werte selbst sind nicht kritisierbar und angreifbar, sie sind – wie die Würde des Menschen – unantastbar⁷. Kritisiert werden kann aber, ob und wie sie zur Anwendung kommen. Dies ist abhängig von der Grundhaltung. Und wie oben beschrieben, ist die Grundhaltung nicht nur selbstbestimmt, sondern auch sozial ausgerichtet. Im Pilotprojekt wird daran gearbeitet, sich gegen entsprechende Ängste und Automatismen zu entscheiden und Kritik werteorientiert einander zur Verfügung zu stellen – verständnisvoll, anregend und integrierend.

Die Offenbarung individueller Werte ist Basis für authentische Kommunikation und Konflikt-handhabung. Im Falle von Kritik wird aus der Ich-Perspektive gesprochen, aber werteorientiert auf das wahrgenommene Du ausgerichtet. Mit der Vereinbarung auf kollektiv geteilte Werte erhält Werteorientierung Verbindlichkeit (im gegenwärtigen Projekt in einem vom Team so genannten „Führungskodex“). Kritik kann nun sogar ausgerichtet werden an einer schriftlichen Vereinbarung, die auf der Grundlage der Werte aller zustande gekommen ist.

In den Kursen bekommen Konflikte Raum. Sie werden geradezu angeregt, um künstlich aufrechterhaltene Harmonien, Konformität und Autoritätsgehorsam zu entlarven, und Ängste vor Auseinandersetzung und ehrlicher Begegnung zu mindern. So formen sich interindividuelle Unterschiede heraus, Mut zu individueller Positionierung wird gefördert, und mit Hilfe von verschiedenen Methoden kann konstruktive Auseinandersetzung geübt werden. Gegenseitige Kritik dient hier zur Abgrenzung, zur Trennung unterschiedlicher Perspektiven und Ansätze, und damit zu klarer Verständigung.

Kollegiale Feedbacks. In dieser Art der Teamberatung geht es direkt um Problemorientierung; jeder Einzelne macht sich vor und durch seine Kollegen kritisierbar. Kritik wird hier als Unterstützung gelebt: Blinde

⁷ Werte, die terminal sind, sind immer am Guten und Möglichen orientiert, und sie sind abstrakt und sehr persönlich. Sie sind der Kern der Meinungsbildung, aber noch keine Meinung. Deswegen laufen sie auch nicht den Werten eines freiheitlich-demokratischen und sozialen Rechtsstaats zuwider, sondern werden durch diesen geschützt. Instrumentelle Werte entsprechen den persönlich entworfenen Strategien zum Erreichen terminaler Werte – nicht immer im Sozialen, im persönlichen Kontext Berechtigung

Flecken werden aufgezeigt, Probleme und Lernfelder gesichtet und ungenutzte Potenziale angeregt. Da jedes kollegiale Feedback mit der wiederholten Vorstellung der persönlichen Werte beginnt, und jeder Einzelne mit Blick auf die Werte des Betreffenden seine eigenen Werte zur Verfügung stellt, ist ggf. jeder in Selbstoffenbarung und Empfindlichkeit. In den Anfängen braucht es für Kritikfähigkeit und Kritisierbarkeit die Unterstützung professioneller Kräfte; denn Methodik, eigene Grundhaltung und Sensibilität für die Bedarfe des Anderen müssen geübt werden und brauchen Zeit zur Entwicklung.

Sequenz nach unten. Der sequenzielle Ansatz im Pilotprojekt ist mit der Verantwortung für die Entwicklung von Werteorientierung nach unten verbunden. Wenn Kritik im Sinne von Werteforderung und –förderung verstanden wurde und gelebt wird, gewinnt sie stark an persönlicher Orientierung und erwirbt gute Chancen für förderliche Beziehungsgestaltung. Kritik folgt in diesem Sinne dem Prinzip der Gegenseitigkeit. Persönliche Offenheit wird von oben nach unten durch eigene Werteorientierung (Haltung und Methodik) angeboten und angeregt.

Sequenz nach oben. Das allgemeine Angebot der Kritisierbarkeit umfasst auch die Offenbarung von inneren und äußeren Blockaden zum Ausleben und Entwickeln eigener Werte und Potenziale. Wenn Kritik als Grundlage für Veränderungsüberlegungen stehen soll, müssen auch die Filter angegangen werden, welche Kritik nach oben hemmen können. Die Vorgesetzten stellen sich und ihre Verantwortungsbereiche der Kritik und reichen weiterführende Beanstandungen weiter. Diese werden diskutiert und auf die Inhalte bereinigt, die im Sinne einer Optimierung des Systems von der Peripherie aus – also bottom-up – stehen.

1.3 Kritik – eine Frage des Wertes

Warum verhilft Werteorientierung zu konstruktiver Kritikausübung auf der einen und zu Kritikfähigkeit auf der anderen Seite? Werteorientierung umfasst sowohl Wertschätzung als auch Werteforderung und -förderung. Durch allgemeine Wertschätzung kann im Konkreten weniger selbstwertbelastend an Fehlleistungen gearbeitet werden. Denn wenn sich eine Person im Gesamten wertgeschätzt fühlt, kann sie im Konkreten leichter Kritik annehmen und sieht auch die eigenen Fehler als etwas Situatives und nicht als etwas Persönliches. Werteforderung und -förderung kann dann auch kritische Anregungen enthalten, eigene Werte zur Entfaltung zu bringen und den Eigenwert zum Nutzen anderer zu machen. Mit Werteorientierung also wird das Konstruktive an Kritikausübung und Kritikfähigkeit in den Fokus gestellt. Wenn Werte nicht nur erkannt, sondern auch gefordert und gefördert werden, fällt es leichter, auch Kritik als Mittel zum Zweck zu akzeptieren. Denn Werte werden allzu oft unter

den Scheffel gestellt und dadurch der individuelle Wertebeitrag der Gruppe entzogen. Wenn Kritik hier ansetzt, kommt es dem Individuum wie auch seiner sozialen Umgebung zugute.

Für Wertschätzung und Werteförderung braucht es Zeit und Methode. Die folgenden Ansätze und Methoden sind ein Extrakt aus dem derzeitigen Stand des Projektes. Sie waren ursprünglich nicht auf Kritik und Kritisierbarkeit ausgerichtet. Durch sie ließ sich konstruktive Kritik jedoch üben und auf produktive Fehlerkultur ausrichten – zugunsten der Entfaltung des Einzelnen wie auch zur Entwicklung der Organisationseinheiten in Richtung Werteorientierung.

1.3.1 Ermittlung individueller Werte und deren Clusterung

Im ersten Kurs wird jeder Einzelne mit Blick auf alle Lebensbereiche gefragt, „was ist Dir *wert*?“ Und um Pauschalisierungen zu vermeiden und in die individuelle Tiefe zu führen, wird mit größtem Interesse nachgefragt, „*warum* ist Dir [Erfolg; Anerkennung; innerer Frieden etc.] wichtig?“ Bei allgemein in unserer Gesellschaft geteilten – und sozial erwünschten – Begriffen wird die Nachfrage geschaltet, „was *bedeutet* [Gerechtigkeit; Würde; etc.] für Dich?“ Und es zeigt sich, dass – manchmal mit Blick auf prägende Erfahrungen – derartige Begriffe auf individuell zutreffende Aspekte oder Ausformungen präzisiert werden (s. Beispiele in Abb. 2). Die Gruppe ist bei diesem intimen Fokus auf den Einzelnen gegenwärtig. Dies hat für die zukünftige – auch kritische – Zusammenarbeit zur Folge, dass mit den persönlichen Wertebegriffen die Erfahrung dieses tiefen Miterlebens verbunden ist, auch wenn in späteren Konfliktfällen dann jene persönliche Tiefe nicht immer offenbart werden sollte.

Im vertrauten, geschützten Rahmen dieser Methode öffnet sich der Einzelne; dies bisher in allen Gruppen.

Dieser möglicherweise unglaubliche Effekt ist demnach nicht durch den Grad der Vertrautheit in der Gruppe bestimmt, sondern er kommt durch die Methode zustande. Auf der einen Seite lässt sich dies daran erklären, dass Personen sich bis ins Empfindlichste vertiefen, wenn sie gefragt werden, was ihnen wert und wichtig ist. Auf der anderen Seite wird diese angeregte Offenheit getragen und gefördert durch das gesteigerte Interesse der Kollegen an persönlichen Hintergründen.⁸ Gleichfalls ist immer wieder zu beobachten, dass Empathie und Verbundenheit angeregt werden, wenn jemand wesentlich und wahrhaftig von sich berichtet. Die Intensität dieses an jedem einzelnen Individuum orientierten Gruppenprozesses lässt nicht nach, da sich jeder sehr speziell und in seiner Eigenart offenbart.

Zu einem Verständnis persönlichkeitsbedingter Konfliktfelder werden die Einzelnen mit ihren Werteorientierungen entlang zweier

⁸ Vereinzelt wurde von inneren Reflektionen berichtet, die vergangene Konflikte oder eigensinnige Aktionen des Berichtenden im Nachhinein verständlich werden ließen.

Persönlichkeitsdimensionen geclustert, die sich auch im beruflichen Kontext als verständliche Begriffe und Konzepte durchgesetzt haben; Introversion vs. Extraversion und Beziehungs- vs. Sachorientierung. Dieses Abbild jedes Einzelnen in der Gruppe trägt zum Verständnis von Handlungs-, Entscheidungs- und Interaktionstendenzen bei und wird sowohl für die Prozesse im Kurs als auch zur Reflektion von Gegebenheiten im Alltag genutzt.



Abb. 2. Clusterung der Persönlichkeiten und ihre entsprechenden Werte entlang der Dimensionen Extraversion vs. Introversion und Sachorientierung vs. Beziehungsorientierung. Als erstes erfolgte die Zuordnung der Persönlichkeiten, dann die Ermittlung der Werte. Die Zuordnung zu den Dimensionen steht für die persönlichkeitsstypische Art und Weise, wie Werte veräußert werden.

In Konfliktfällen oder bei der Gabe von Kritik ist gerade bei den jeweils auf den Dimensionen gegenüberliegenden Persönlichkeiten das höchste Reibungspotenzial. Gleichermäßen kann das Potenzial gerade aus der hohen Unterschiedlichkeit heraus zu einem komplementären oder komplettierenden Verständnis von Situationen genutzt werden.

1.3.2 Ermittlung der Beiträge und Bedarfe im Team

Einen stärkeren Fokus auf die individuell unterschiedliche Ausgestaltung der Werte wird durch eine Methode gewährleistet, die dem Selbstbild das Fremdbild hinzufügt. Nachdem die individuellen Werte nochmals vor Augen geführt werden, wird die Gruppe danach gefragt, was die besonderen Beiträge des jeweils Einzelnen ins Team hinein sind. Ergänzt mit dem eigenen Selbstbild gibt der Einzelne daraufhin die Bedarfe an, die es braucht, dass er Beiträge entsprechend seiner Werte bieten kann.

Die dicke, äußere Kreislinie in Abbildung 3 verdeutlicht den 100% Beitrag durch jeden Einzelnen im Team (auch wenn die Anteile, bedingt durch

unterschiedliche Grade der Eignung und Befähigung, abweichen können). Beiträge können durch ungedeckte Bedarfe beschnitten sein (Segment A, Abb. 3). Der fehlende Beitrag wie auch der ungedeckte Bedarf Einzelner hat Auswirkung auf Kollegen und reduziert auch deren Beitrag (Segment B).



Abb. 3. Beiträge und Bedarfe in der Werteorientierung. Sind Bedarfe in der Zusammenarbeit nicht gedeckt, reduziert sich der eigene Beitrag ins Team (Pfeil von der 100%-Linie weg nach innen). Entsprechende soziale Auswirkungen gehen mit einer Reduktion der Beiträge aller einher (Pfeil von Segment A (Wertebeitrag der Person A) auf Segment B (Wertebeitrag der Person B)).

Ziel dieser Verdeutlichung ist im Sinne von Kritik und Fehlerkultur die Sensibilisierung für die Einflussfaktoren auf die Grundhaltung. Hier werden die sehr speziellen inneren oder äußeren Blockaden offenbart, welche der Entfaltung persönlicher Werte entgegenstehen können. Außerdem wird so darauf aufmerksam gemacht, dass der reduzierte Wertebeitrag eines Einzelnen nie exklusiv und unabhängig ist, sondern Auswirkungen auf Wertebeiträge anderer hat. Gleichfalls kann dieses Abbild als Verständnishilfe für zukünftige Konflikte oder die Vorbereitung für Kritikgabe herangezogen werden – dann nämlich sowohl an Beiträgen als auch an den Bedarfen beider Seiten ausgerichtet.⁹

1.3.3 Kollektiv geteilte Werte und „Führungskodex“

Eine letzte hier vorzustellende Methode integriert die Werte Einzelner zur Vereinbarung auf eine Sammlung kollektiv geteilter Werte. Die Gruppe wird in Kleingruppen geteilt, bestenfalls entsprechend ähnlicher Persönlichkeitsausprägung und ihrem unterschiedlichen Fokus auf Zusammenarbeit und Führung. Nachdem jede Gruppe unter Einbezug ihrer

⁹ Konflikte können zustande kommen, weil die Bedarfe eines Einzelnen (z.B. Leistungsträger, mit starkem Fokus auf die eigenverantwortliche Erfüllung von Aufgaben, große Abneigung gegen Konformität) gar in Widerspruch zu den Beiträgen (z.B. beziehungsorientierte Vaterfigur im Team, die Unterstützung und Hilfe anbietet) eines anderen stehen.

individuellen Werte Leitlinien für das berufliche Miteinander erstellt hat, werden diese in einem kollektiven Diskurs zusammengefügt. Wichtig ist hier, bei der Moderation darauf zu achten, dass diese Leitlinien konkretes Verhalten umfassen, welches die Werte jedes Einzelnen abbildet. Ziel muss sein, dass jeder Einzelne hinter jeder Formulierung steht und diese verbindlich in Zukunft einfordern, bzw. zu deren Verwirklichung aufgefordert werden kann. Dieser „Führungskodex“ gilt jeweils nur für die Gruppe, die diesen entworfen hat. Mit den nachgeordneten Mitarbeitern muss unter Integration der speziellen individuellen Werte wieder eine neue Sammlung zusammengestellt werden. So erfüllt sich der Ansatz einer sequenziellen Entwicklung von Führungs- und Teamkultur nicht durch Vorgabe von oben nach unten, sondern nur unter Einbezug der individuellen Werte in jedem einzelnen Team – durch die Zusammensetzung jeweils immer wieder sehr spezieller Persönlichkeiten.

Es ist ein Ideal, an dem sich hier ausgerichtet wird, keine Ideologie. Zur Verwirklichung braucht es die Orientierung und Ausrichtung auf die Realität des polizeilichen Führungskontexts. Bewähren wird sich das Projekt, wenn aus Kritik Tätigkeiten folgen, und wenn mit der Entwicklung der Fehlerkultur auch Bewegungen im System und in althergebrachten Strukturen initiiert werden. Dies braucht neben individueller Bereitschaft insbesondere kollektive Kraft.

Literatur

Altmann, R., & Berndt, G. (1998). *Führungslehre*. 4. Aufl. Lübeck: Verlag Schmidt-Römhild.

Akrivou, K., Boyatzis, R.E., & McLeod, P. (2006). The evolving group: Towards a prescriptive theory of intentional group development. *Journal of Management Development*, 25(7), 689-706.

Bennis, W. & Shepard, H. A. (2008). A Theory of Group Development. In: Burke, W. W., Lake, D. G., & Paine, J. W. (Hrsg.). *Organization change: A comprehensive reader*. 441-465.

Bonebright, D. 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, M. (2002). *Auf leisen Sohlen zum Erfolg. Der diskrete Charme der Einflussnahme*. München: Piper.

Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.

Gersick, C. J. (1989). Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups. *Academy of Management Journal*. Vol. 32 (2). 274-309.

Gersick, C. J. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of management review*, 16(1), 10-36.

Giannini, P.A. (2012). *Baby Steps: A Practical Guide to Self Love and Positive Interaction with Others*. Kindle eBook.

Hagehülsmann, U. & H. (2007). *Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation. Transaktionsanalyse im Managementtraining. Coaching, Team- und Personalentwicklung*. 3. Aufl. Paderborn: Junfermann.

Hanisch, R. (2013). *Das Ende des Projektmanagements: wie die Digital Natives die Führung übernehmen und Unternehmen verändern*. Linde Verlag Ges. mbH.

Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Hove & New York: Psychology Press.

Hofstede, G. (2001). *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 2. Aufl. München: Beck-Wirtschaftsberater.

Huntington, S.P. (2004). Kulturen zählen. In: Huntington, S.P. & Harrison, L.E. (Hrsg.). *Streit um Werte*. München: Wilhelm Goldmann Verlag.

Kabanoff, B., & Daly, J. (2002). Espoused values of organisations. *Australian Journal of Management*, 27, 89-104.

Kaufmann, F. X., Kerber, W., & Zulehner, P. M. (1986). *Ethos und Religion bei Führungskräften. Eine Studie im Auftrag des Arbeitskreises für Führungskräfte in der Wirtschaft*. München.

Klages, H. (1992). Die gegenwärtige Situation der Wert. Und Wertwandelforschung – Probleme und Perspektiven. In: Klages, H.,

Hippler, H. J., & Herbert, W. (Hrsg.). Werte und Wandel: Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.

Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In: Parsons, T. et al. (Hrsg.). *Toward a General Theory of Action*. Cambridge. 388-433.

Kotter, J. P. (2011). *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Vahlen.

Logan, D., King, J., & Fischer-Wright, H. (2011). *Tribal leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization*. New York: Harper Business.

Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of management*, 24(3), 351-389.

Miller, D. 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.

Mischel, W. (1999). *Introduction to personality*. 6.Aufl. Orlando: Harcourt Brace College Publishers.

Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organisations: insights for Europe. *European Journal of International Management*, 1(3), 176-190.

Schwartz, H. S. & Bilsky, W. (1987). Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 53. No. 3, 550-562.

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

Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Management*, 2(4), 419-427.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Malik, S. D. (1984). Organizational socialization and group development: Toward an integrative perspective. *Academy of Management Review*, 9(4), 670-683.

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

Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*. 9.Aufl. Köln: Luchterhand.