



Quelle: ONE-Kampagne „In die Zukunft säen“

## Kritik – eine Frage von Kultur und Werten

Einblicke in das Pilotprojekt in der PI Güstrow  
„Erarbeitung eines Programms zur sequenziellen Entwicklung der  
Führungs- und Teamkultur“

### **1. Kritik – Teil von Veränderungsprozessen**

- Pilotprojekt zur sequenziellen Entwicklung der Führungs- und Teamkultur

### **2. Kritik – eine Frage der Fehlerkultur**

- Nutzung und Wirkung von Kritik in Abhängigkeit zum Reifegrad – Entwicklungsmodell zu Reifegraden von Individuen und Kollektiven

### **3. Kritik – eine Frage des Wertes**

- Werteorientierung als Grundlage von Kritik und Kritisierbarkeit
- Individuelle und kollektive Ansätze zur Steigerung der Kritikfähigkeit und Kritisierbarkeit durch Werteorientierung

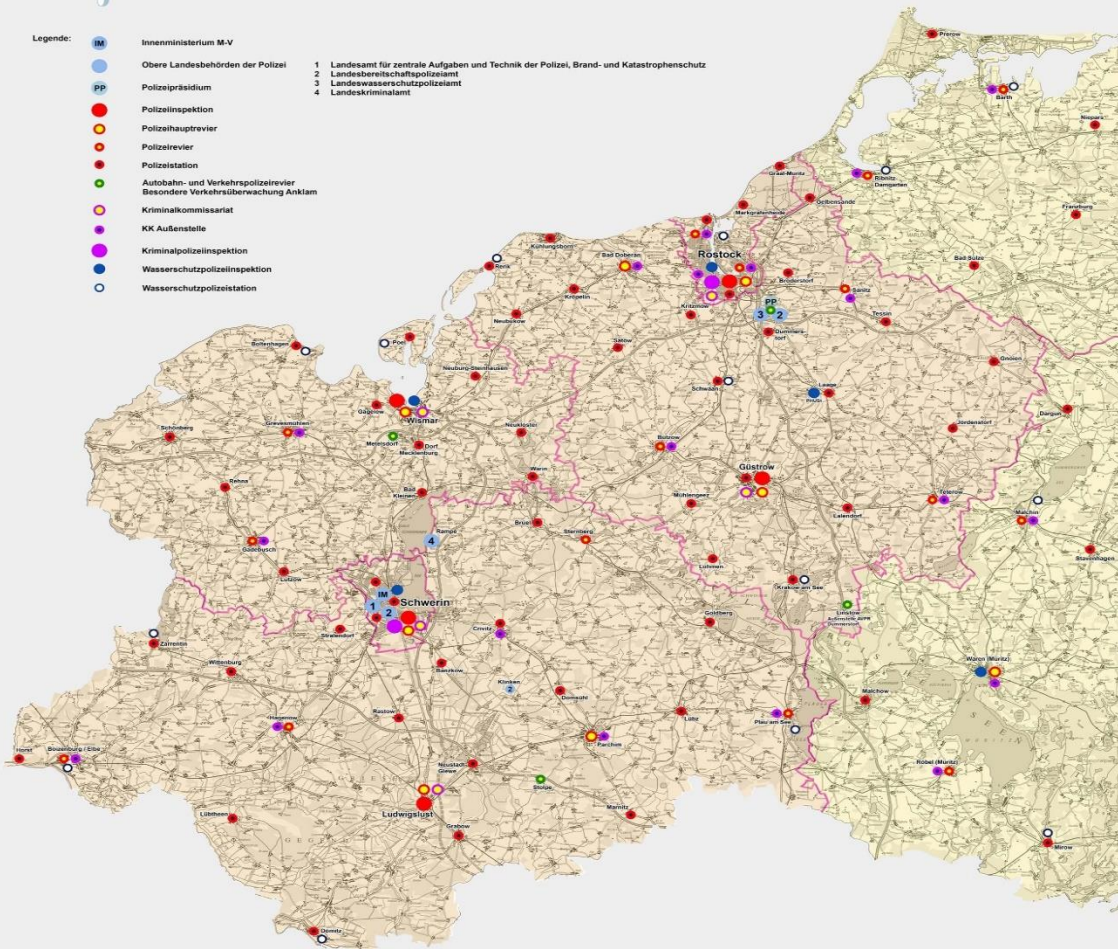
## 1. Kritik – Teil von Veränderungsprozessen

Pilotprojekt zur sequenziellen Entwicklung von Führungs- und Teamkultur an der PI Güstrow



### Organisation der Landespolizei Mecklenburg-Vorpommern

- Legende:
- IM Innenministerium M-V
  - Obere Landesbehörden der Polizei
  - PP Polizeipräsidium
  - Polizeiinspektion
  - Polizeihauptrevier
  - Polizeirevier
  - Polizeistation
  - Autobahn- und Verkehrspolizeirevier  
Besondere Verkehrsüberwachung Anklam
  - Kriminalkommissariat
  - KK Außenstelle
  - Kriminalpolizeiinspektion
  - Wasserschutzpolizeiinspektion
  - Wasserschutzpolizeistation
- 1 Landesamt für zentrale Aufgaben und Technik der Polizei, Brand- und Katastrophenschutz
  - 2 Landesbereitschaftspolizeiamt
  - 3 Landeswasserschutzpolizeiamt
  - 4 Landeskriminalamt



### Bezugsbereich Pilotprojekt – PI Gü:

Fläche 3.421 km<sup>2</sup>  
 Bevölkerung 214.889 (2011)

#### PI mit 7 nachgeordneten Dienststellen

- 2 PHR, 3 PR
- 1 AVPR mit 1 Außenstelle
- 1 KK mit 4 KK-Außenstellen

#### 408 PVB + 28 AVD

#### 1. Führungsebene: 12 Dienststellenleiter

- 1 PI-L, 1 LFG, 1 LVerw, 1 LSBE
- 6 R-L, 1 KK-L, 1 KKAst-L

#### 2. Führungsebene: 41 nachgeordnete FK

- 27 DGL, 6 SBE
- 4 KKAst-L, 4 SGL

DG-Stärke: 1/5-13

## Pilotprojekt zur sequenziellen Entwicklung der Führungs- und Teamkultur

Kartenabfrage zu Erwartungen an Führungsrolle und potentiellen Spannungsfeldern

fehlende  
Kritikfähigkeit

wenig Kritik

Problem resistenz

**Erwartungen der  
Mitarbeiter an  
Führung**

Mangelnde  
Fehler Kultur  
⇓  
Angst vorm Versagen

**Spannungsfeld für Führungskräfte  
zwischen**

keine Problem  
auf erkannte  
Mißstände

**MA-Erwartungen und Erwartungen der Organisation**

- bezogen auf Kritik und Fehlerkultur -

Angst  
vor mangelnder  
Wertschätzung

**Ansatzpunkte & Optionen**

- bezogen auf Kritik und Fehlerkultur -

Arbeiten mit  
Lob und  
Tadel

angemessene  
Kritik

Kritik  
-> muss man äußern  
dürfen. -> Empfindlichkeit



## Pilotprojekt zur sequenziellen Entwicklung der Führungs- und Teamkultur

Kartenabfrage zu Erwartungen an Führungsrolle und potentiellen Spannungsfeldern

fehlende  
Kritikfähigkeit

wenig Kritik

Problem resistenz

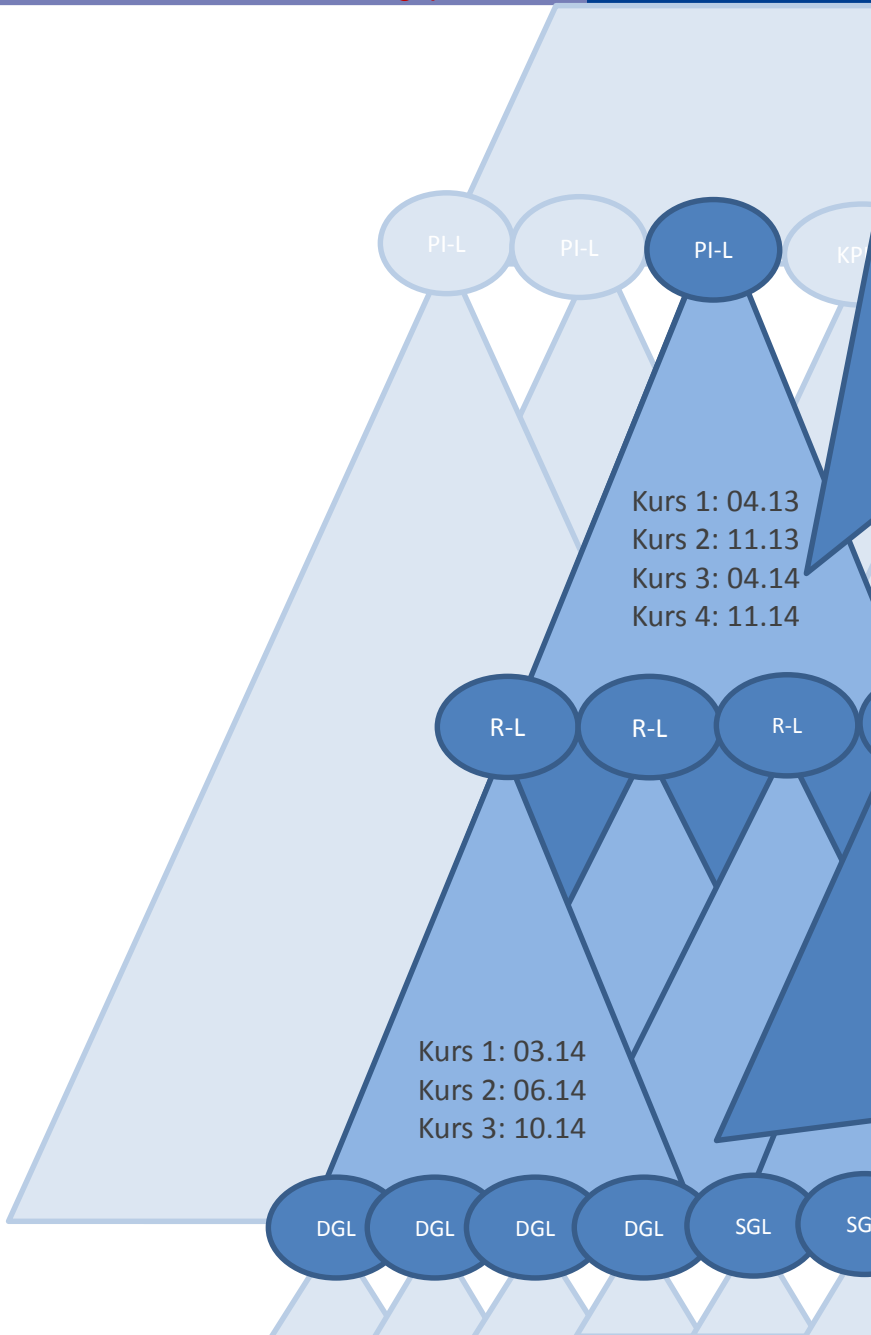
Mangelnde  
Fehler Kultur  
⇓  
Angst vorm Versagen

Angst  
vor mangelnder  
Wertschätzung

Arbeiten mit  
Lob und  
Tadel

Kritik

Kritik  
-> muss man äußern  
dürfen. -> Empfindlichkeit



## Sequenzielle Entwicklung der Führungs- und Teamkultur

### Ziele:

1. Kooperativer Führungsstil
2. Konstruktive Gruppendynamik
3. Identifikation mit Inhalt + Kontext des Aufgabenfeldes
4. Initiative bei der Mitgestaltung werteorientierter Führungskultur

### Anforderungen:

1. Werteentwicklung individuell
2. Verbindlichkeit in Werteorientierung kollektiv
3. Transfer in den Führungskontext

### Umsetzung:

1. 3 bzw. 4 Kurse in unmittelbarem Team
2. Teambesprechungen / kollegiales Feedback
3. Durchführung der Kurse mit den nachgeordneten Mitarbeitern ( + weitere Initiativen im Führungskontext)

### Besonderheit:

- Werte erhalten Verbindlichkeit aus dem Individuellen ins Kollektiv
- selbst erlebter Entwicklungsprozess wird nach unten hin weiter transportiert
- Vermittelte Methoden + Wissen finden im realen Kontext Anwendung
- Blockaden zur Umsetzung von Werteorientierung im System werden dokumentiert + analysiert, ggf. kollektiv bereinigte Zuarbeit „nach oben“

## 2. Kritik – eine Frage der Fehlerkultur

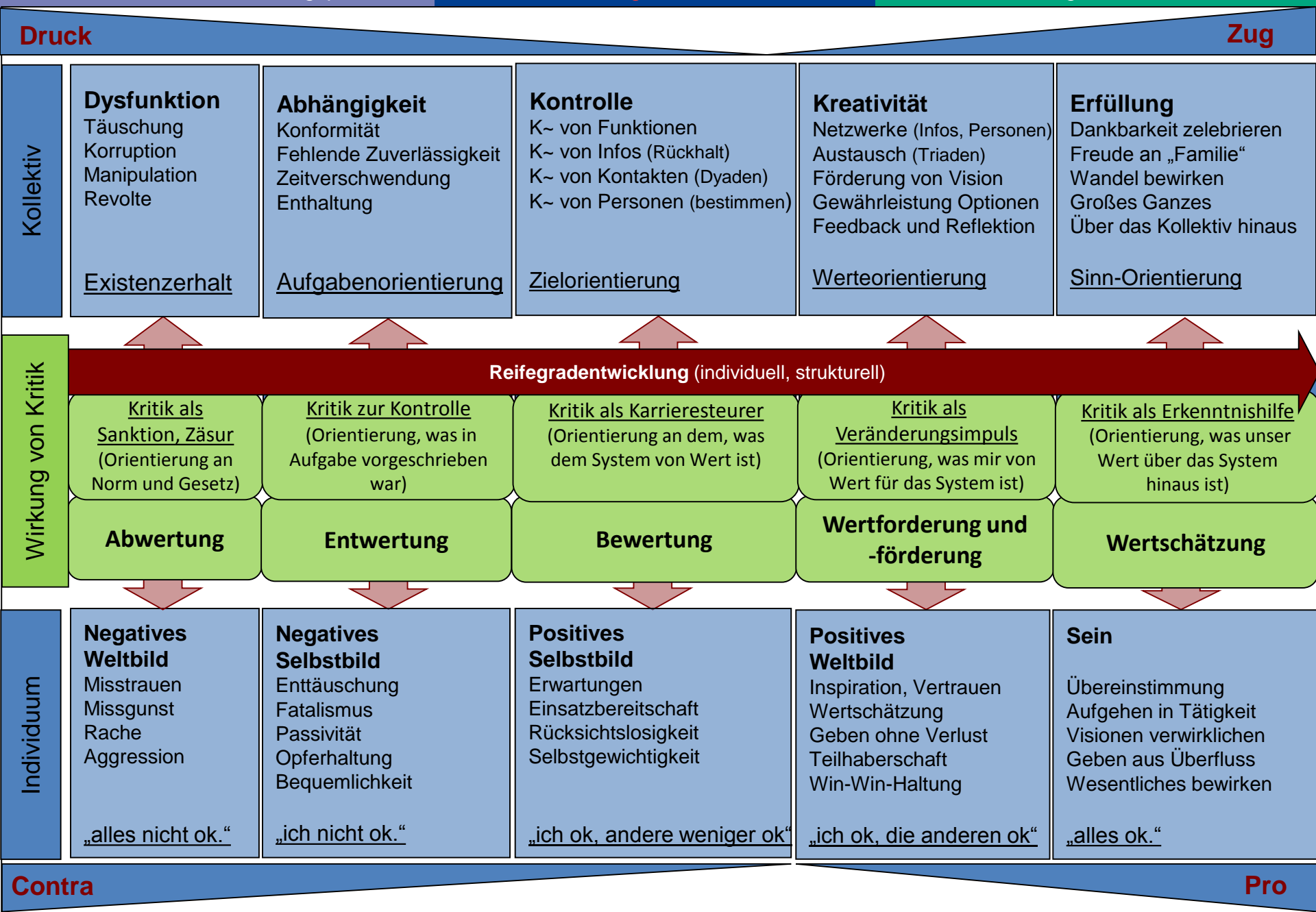
Modell zur Reifegradentwicklung von Individuen und Kollektiven

### Individuelle und kollektive Reifegradentwicklung

- Neueren Entwicklungsmodellen zufolge ist Entwicklung mit einer *Tendenz* auf höhere Entwicklungsstufen verbunden, welche jedoch abhängig von den äußeren Umständen und Anforderungen auch *rückläufig* sein kann.
- Jede Organisation, jede Organisationseinheit und jedes Individuum durchläuft einen Reifeprozess, der jederzeit wandelbar ist.
- Reifegradstufen von Individuen und Strukturen stehen in hoher Abhängigkeit voneinander – entsprechend der Kultur, die in einer Organisation / Gruppe vorherrscht.

### Funktion von Kritik auf den verschiedenen Reifegradstufen

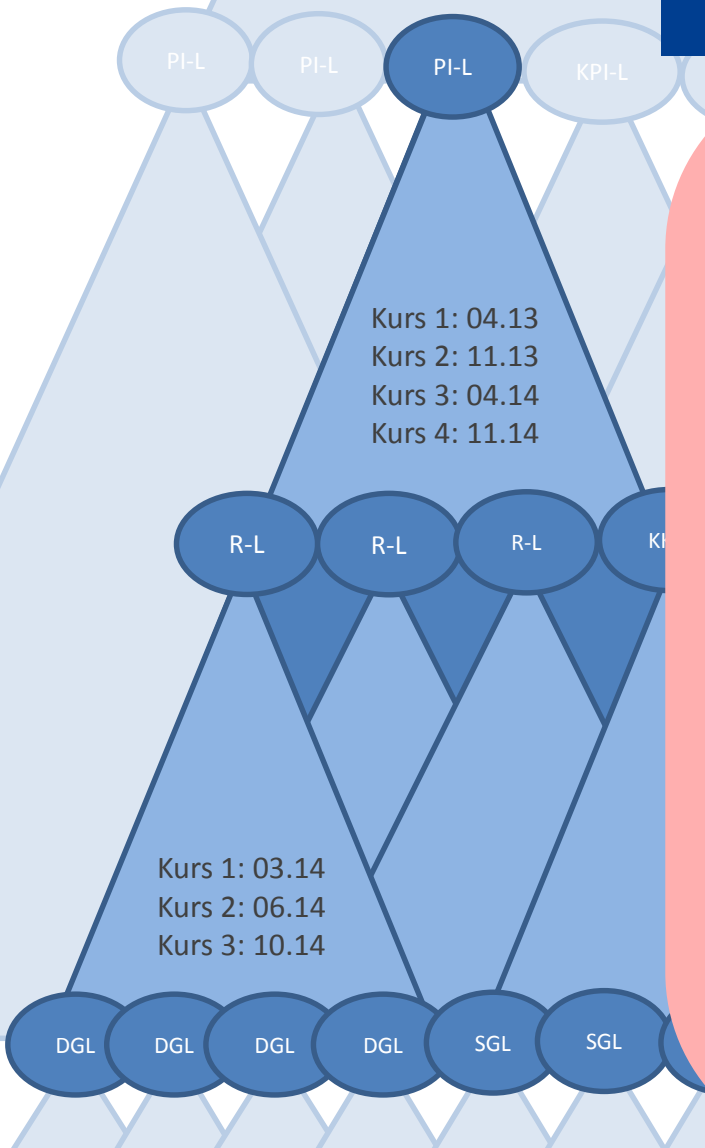
- Kritik hat in unterschiedlichen Reifegraden unterschiedliche Wirkungen und wird auf jeweils unterschiedliche Weise genutzt
- Abhängig davon, was dem Einzelnen in der Berufsausübung von Wert ist, ist Kritik Abwertung, Entwertung, Bewertung oder gar Aufwertung (i.S. von Werteforderung und –förderung) und Wertschätzung.





# Pilotprojekt zur sequenziellen Entwicklung der Führungs- und Teamkultur

## Ansätze an der Fehlerkultur



### Kurse

- Sach- und Beziehungsebene (Kritik = Potential + empfindlich)
- Offenbarung individueller Werte (= Kritik am wahrgenommenen Du)
- Verbindlichkeit in Werteorientierung (=Kritik gebunden an Vereinbarung)
- Konflikte bekommen Wert und Raum (=Kritik für Verständigung → Methoden + Anregungen zur Feedbackgabe)

### Kollegiale Feedbacks

- Problemorientierung
- Unterstützung (Blinde Flecken, Sichtung von Fehlern, Lernfeldern, ungenutzten Potentialen etc.)
- Werteforderung und –förderung

### Sequenz nach unten

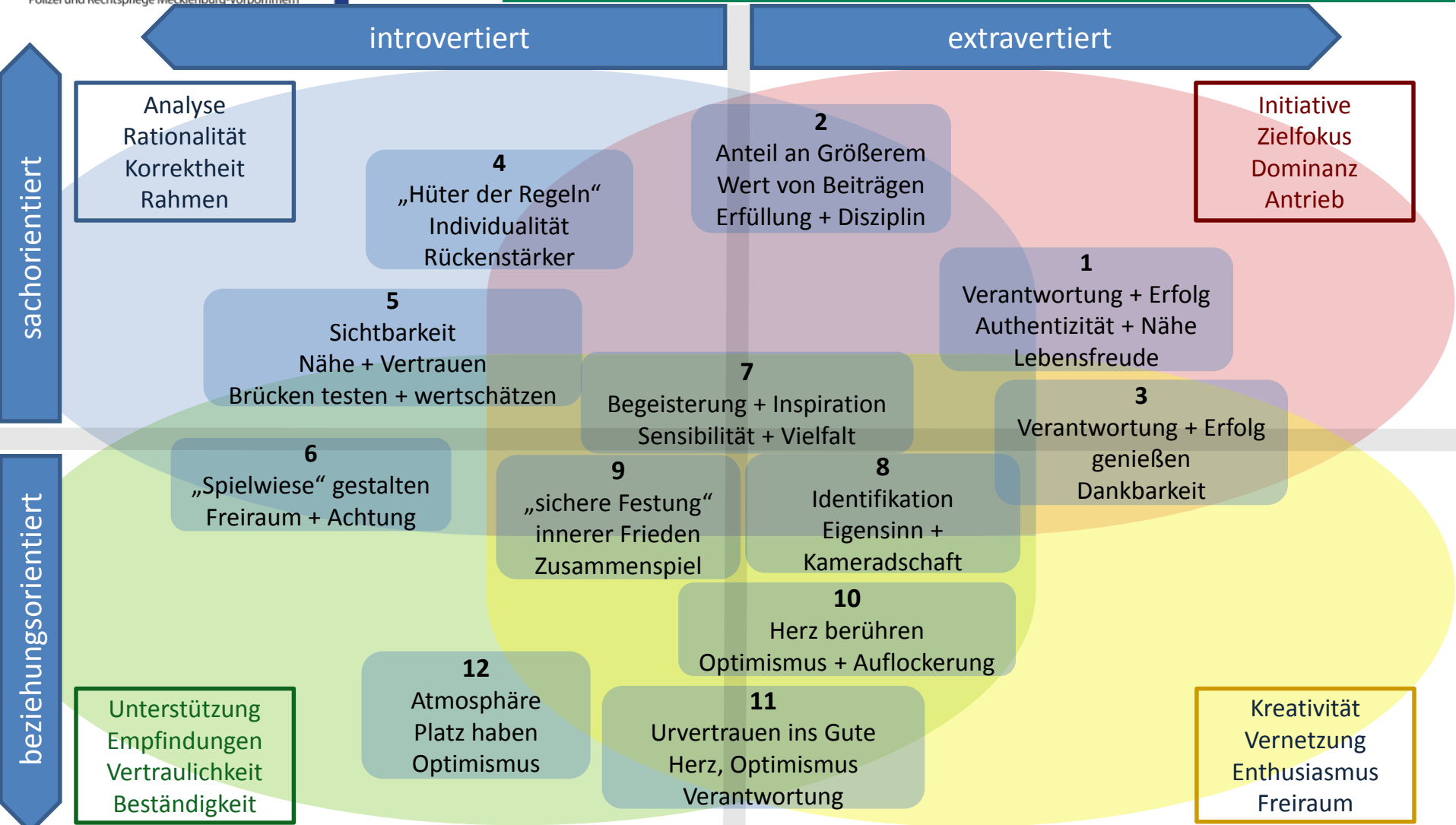
- Verantwortung für Werteentwicklung (Kritik = Wertforderung/-förderung)
- Anregung und Angebot persönlicher Offenheit (Kritik = gegenseitig)

### Sequenz nach oben

- Angebot der Kritisierbarkeit: Offenbarung von inneren + äußeren Blockaden, Filtermechanismen, etc. (Kritik = Grundlage für Veränderungsüberlegungen)

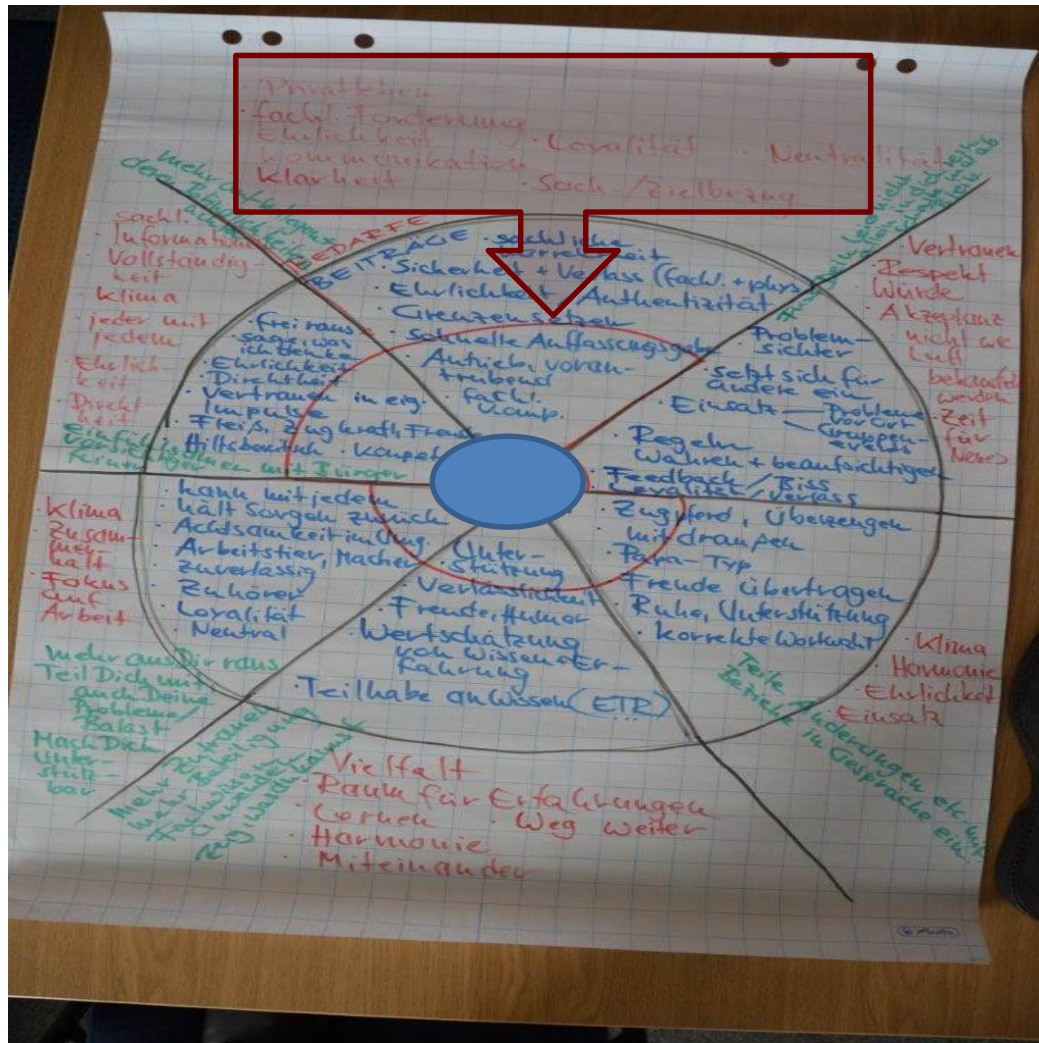
## 3. Kritik – eine Frage des Wertes

Methode 1: Ermittlung individueller Werte  
Methode 2: Clusterung individueller Werte fürs Kollektiv



## 3. Kritik – eine Frage des Wertes

Methode 3: Konkretisierung von individuellen Beiträgen  
und Bedarfen im kollektiven Kontext



- Blau: Beiträge ins Team
- Rot: Bedarfe im Team
- Schwarzer Außenkreis: Teamleistung, wenn Bedarfe gedeckt und Beiträge geboten werden
- Rote Kreislinien: Beiträge durch ungedeckte Bedarfe
- Grün: Erfordernisse (kritische Bereiche) aus Sicht der Kollegen, um individuellem Bedarf jeweils durch Gruppe gerecht zu werden

= Vorlage für Vereinbarungen

Kurs	Inhalte	Ziele
Kurs 1	Individuelle <b>Werteorientierung</b>	Formulierung von Werten und Entwicklung individueller Leitbilder – Grundhaltung und Grundwerte – innere Blockierungen, äußere Blockaden
Kurs 2	Individuelle <b>Werteentwicklung</b>	Individueller Transfer von Werten in den unmittelbaren Führungskontext – Führungspersönlichkeit – Individuelle Werte + Kommunikation – Führungskollektiv – Konflikte + das Individuum im Kollektiv – Führungsverhalten – individueller Transfer von Werten (Ziele + Projekte)
Kurs 3	<b>Kollektive Werteorientierung</b>	Kollektives Leitbild im unmittelbaren Strukturkontext – Entwicklung eines „Kodex für Führung und Zusammenarbeit“ fürs Kollektiv – (Vision-Strategie-Taktik – kollektive Umsetzung + Blockaden)
Kurs 4	Individuelle und Kollektive <b>Beiträge zur Kulturveränderung</b>	Transfer von Leitbildern und Werten im unmittelbaren und mittelbaren Strukturkontext – (Vom Wollen zum Tun – Implikationen von Kulturveränderung für Strukturveränderung) – (Dokumentation und Analyse individueller und kollektiv empfundener Blockierungen aus nachgeordneter Mitarbeiterschaft)