

## **.SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis**



Bohn, Henriette (2015):

### **Entwicklung von Führungs- und Teamkultur – Teil 2. Konzeption des Pilotprojekts zur sequenziellen Entwicklung der Führungs- und Teamkultur in Mecklenburg-Vorpommern**

SIAC-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (2), 20-34.

doi: 10.7396/2015\_2\_C

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

Bohn, Henriette (2015). Entwicklung von Führungs- und Teamkultur – Teil 2. Konzeption des Pilotprojekts zur sequenziellen Entwicklung der Führungs- und Teamkultur in Mecklenburg-Vorpommern, SIAC-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (2), 20-34, Online: [http://dx.doi.org/10.7396/2015\\_2\\_C](http://dx.doi.org/10.7396/2015_2_C).

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag NWV, 2015

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

Online publiziert: 9/2015

# Entwicklung von Führungs- und Teamkultur – Teil 2

## Konzeption des Pilotprojekts zur sequenziellen Entwicklung der Führungs- und Teamkultur in Mecklenburg-Vorpommern



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

Seit April 2013 läuft im Rahmen der Personalentwicklung der Landespolizei Mecklenburg-Vorpommerns unter Schirmherrschaft der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege (FHöVPR) Güstrow und dem Polizeipräsidium Rostock ein Pilotprojekt, welches direkt an der Führungs- und Teamkultur ansetzt. Die theoretische Basis zur Analyse des Reifegrades von Führungs- und Teamkulturen und die Ausrichtung auf wertorientierte Führung ist in der letzten Ausgabe dieses Journals (Bohn 2015a) dargeboten worden. Im vorliegenden Artikel werden Bedarf, entsprechende Konzeption und erste Erfahrungen in der Durchführung des gegenwärtig laufenden Projekts vorgestellt. Hierbei werden zu Beginn Schwierigkeiten und Probleme bei der Implementierung kooperativer Führungsansätze in hierarchisch strukturierten, formalisierten Organisationen wie der Polizei herausgearbeitet. Mögliche Lösung bietet hier der Ansatz zur Entwicklung von Leitbildern und Führungsleitsätzen von „innen nach außen“, welcher ein Gegenstück und eine Verbindung zu den von oben implementierten, organisationalen Leitbildern und Führungsgrundsätzen sein kann (1). Danach wird die Konzeption des Projektes als sequenzieller Ansatz, also über alle Führungsebenen einer Organisationseinheit hinweg, erläutert. Hierbei ist das Besondere, dass Kulturentwicklung hin zu wertorientierter Führung in bestehenden Teams erfolgt. Die verwendeten Methoden werden über die verschiedenen Führungsebenen hinweg angewandt und berufsfieldbezogene Interaktionen in den Führungsebenen, aber insbesondere auch zwischen den Führungsebenen, stimuliert. Mit Blick auf das Reifegradmodell (Bohn 2015a) soll die Reifung von Führungs- und Teamkultur im Fokus stehen. Die fünf darauf ausgerichteten Kurse richten Wertorientierung stufenweise erst auf das Individuum, dann auf sein berufliches Kollektiv und dann auf die Organisation aus. Der sequenzielle Ansatz fokussiert dabei sowohl auf Beziehungs- als auch auf Aufgabenebene (2).

### 1. WEGE DER KULTUR-ENTWICKLUNG – FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE UND INDIVIDUELLE WERTE

Kultur ist eine Art mentale Programmierung in einem kollektiven Kontext; dabei also mit Blick auf Gesellschaften, Organisationen und Dienstgruppen im

weiteren Sinne gruppenspezifisch (Hofstede 2001, 3). Kultur nimmt Einfluss auf Denken, Fühlen und Handeln und mag sich eigentlich erst durch Krisen und Umbrüche verändern (Huntington 2004, 12). Aufrechterhalten werden organisationale Kulturen entweder durch Leitbilder und die Vermittlung von Werten, Normen und

Pflichten. Oder sie gestalten sich durch die Art des Umgangs, durch die Orientierung an Modellen, die im sozialen Umfeld erfolgreich sind, und durch das Erfahren von Konsequenzen auf eigene Aktionen hin. Im ersten Fall ist Kultur eine unabhängige Variable und wirkt auf ihre Individuen ein. Hier ist es wichtig, sich den Anteil bewusster Prägung genau anzuschauen, wo sie greift und wo nicht. In aller Konsequenz geht es dann um bewusste Steuerung von Dynamik im sozialen Gefüge einer Hierarchie, die gesellschaftlich und politisch in einen größeren Rahmen eingebettet ist. Dies geschieht hierarchisch von oben nach unten, bzw. psychologisch von außen nach innen, und dient dem Erhalt der Organisation und ihres gesellschaftlichen Auftrages. Im zweiten Fall ist Kultur eine abhängige Variable und wird durch jedes Individuum mitgestaltet. Hier müssen wir also vom Individuum ausgehen. Jeder einzelne Mitarbeiter prägt die ihn umgebende Kultur mit seinen Werten und seiner Art, diese Werte zu veräußern. Diese vom Individuum ausgehende Prägung der Kultur kann einheitlich mit den organisationalen Werten und den von der Organisation gestalteten Strukturen laufen, oder im Widerspruch zu ihnen. Zur Kulturentwicklung braucht es hier also einen Blick darauf, wie Individuen und Kollektive auf Kultur einwirken.

Grundsätzlich sind bei der Kulturentwicklung in einer Organisation zwei Ebenen und zwei Dimensionen zu unterscheiden. Die organisationale Ebene, mit ihren abstrakt und für eine Masse an Menschen formulierten Werten, steht der Ebene der Mitarbeiter mit ihren sehr unterschiedlichen, konkret in der Person und Persönlichkeit verankerten Werten, gegenüber. Dimensional unterscheiden sich auf beiden Ebenen die Werte, welche gewollt und anvisiert werden von denen, die auch wirklich umgesetzt werden.<sup>1</sup> Das Ziel des Pro-

jektes ist, organisationale und individuelle Werte in Übereinstimmung, oder zumindest in bewusste Abstimmung, zu bringen, und als wichtig empfundene Werte auch wirklich zu implementieren.

Im Pilotprojekt ist berücksichtigt, dass die Landespolizei Konzepte und Methoden hat, auf ihre Mitarbeiter wertorientiert einzuwirken und eine Kultur optimaler Führung und Zusammenarbeit anzuvisieren. Diese begrifflich gebundenen Prinzipien bereiten bei bestimmten Entscheidungssituationen Schwierigkeiten in der Umsetzung oder greifen im konkreten Handeln nicht immer (1.1). Hier setzt das Pilotprojekt an, welches von individuellen Werten her Identifikation mit und Beitrag für die Organisation stimuliert, und dies mit Hilfe der Gruppe und der Führung. Neuen Führungsansätzen folgend verlangt es die Nutzung der Gruppe als kollektives Organ der Aufgabenerfüllung (Haslam et al. 2011). Führung hängt in diesem Sinne dann nicht mehr nur an einer Person, sondern neben der Aktivierung von Einzelpotenzialen auch an der Optimierung kollektiver Dynamiken (Kotter 2011; Hanisch 2013). Kultur zu nutzen und zu fördern ist hochkomplex, verlangt Methodik, Raum und Zeit – und insbesondere die Integration der Menschen, um die es geht. Der im Pilotprojekt verfolgte Ansatz beginnt im Kernbereich von Kultur – bei den Werten, und im Kernbereich eines Systems – bei den in ihm agierenden Individuen (1.2).

### **1.1 SCHWIERIGKEITEN DER IMPLEMENTIERUNG KOOPERATIVER FÜHRUNGSANSÄTZE VON OBEN**

Optimiert werden sollen Führung und Zusammenarbeit in der Polizei Deutschlands mit der Orientierung an kooperativen Führungsgrundsätzen, welche verbindlich in der Polizeidienstverordnung (PDV 100) verankert sind. Dabei ist der Rolle

und Beteiligung von jedem Mitarbeiter eine besondere Wertschätzung zugewiesen und Führung in eine mitarbeiterbezogene Verantwortung gesetzt worden. Als verbindliche Führungskonzeption für die Polizei in Deutschland gilt dabei das Kooperative Führungssystem (KFS) mit seinen Elementen Delegation, Beteiligung, Transparenz, Repräsentation, Kontrolle, Leistungsfeststellung und -bewertung. Wesentlicher Ansatzpunkt des KFS ist die Identifikation des Mitarbeiters mit seiner Organisation, ihrem Zweck und ihren Zielen zu fördern (Altmann/Berndt 1998, 69). Die intendierten Effekte des KFS reichen jedoch nicht in die gesamte Struktur und bis in jede Organisationseinheit hinein. Dafür werden Gründe wie fehlende Umsetzung in Führungshaltung und -verhalten genannt, aber auch die begrenzten Rahmenbedingungen der Aufbau- und Ablauforganisation der Polizei (Thielmann 2009, 9). Neben der Problematik der Übertragbarkeit der Prinzipien des KFS werden auch einzelne Aspekte der ursprünglichen Form des Kooperativen Führungssystems selbst kritisiert und konzeptionell-theoretische Erweiterungen sowie eine den Führungsanforderungen nähere didaktische Vermittlung vorgeschlagen (Barthel et al. 2006).

### **1.1.1 Organisationswerte zu abstrakt und kooperative Führungsansätze zu alltagsfern?**

Die Werte, die im KFS und in den Grundsätzen der Zusammenarbeit herausgearbeitet und an einem modernen Führungsverständnis ausgerichtet wurden, sind nur teilweise internalisiert und grundsätzlich nur begrenzt in der gegenwärtigen Struktur operationalisierbar (Barthel 2010, 44). Dies mag unterschiedliche Gründe und Auswirkungen haben. Das regelhaft-bürokratische Organisationsmodell des KFS mag an der komplexen, intransparenten

und mikropolitischen Dynamik des Führungsalltags scheitern (Barthel 2010, 45). Dadurch wären auch die Entfaltung von Kreativität, die Entwicklung von Ideen und Veränderungsvorschlägen und das Wirksamwerden von Innovation in einer hierarchischen Organisation, die ihre Ziele und Ressourcenplanung top-down formuliert, nur begrenzt möglich. Die Filterfunktion von hierarchischen Stufen, was Informationsfluss nach oben, Möglichkeiten zu Kritik und Mitbestimmung oder das Implementieren neuer Ideen und Improvisieren neuer Methoden anbelangt, ist von den verschiedensten Führungsebenen der Landespolizei beanstandet worden (Mitschriften aus Arbeitskreis „Führung und Zusammenarbeit“ der Dienstversammlung aller Führungskräfte des Polizeipräsidiiums Rostock, 27. Juni 2012). In der ursprünglichen Form des KFS werden Führungssituationen als gestaltbar und beherrschbar, die Führungskraft als „unanfechtbarer Maschinist“ und der Mitarbeiter als beherrschbarer Faktor definiert; mikropolitisch stellt sich der Mitarbeiter jedoch als „Beobachter, Kritiker und Machtakteur“ heraus und die alltägliche Führungspraxis als ein „störanfälliges, rekursiv eskalierendes“ Geschehen (Barthel 2010, 46).

Der gesellschaftliche Wandel geht mit veränderten Motivationsquellen für Arbeitsleistung einher und verlangt auch in hierarchischen Organisationen mittlerweile ein flexibles Interagieren auf Augenhöhe ab (Barthel 2010, 46). Im modernen Führungsverständnis braucht es daher eine motiv- und wertorientierte Führung und eine direkt auf die Mitarbeiter bezogene Ausrichtung. Dies stellt sowohl hohe Anforderungen an das Rollen- und Selbstverständnis jeder Führungskraft als auch an das strategisch-methodische Repertoire für Führung, Kommunikation und Intervention (Barthel 2010, 46).

### 1.1.2 Schwierigkeiten personeller Führung wegen begrenzender Rahmenbedingungen?

Als eine weitere Diskrepanz zwischen Ansprüchen und Wirklichkeit sind hier die begrenzten Möglichkeiten von personeller Führung zu nennen. Führung als zielorientierte Einflussnahme auf Mitarbeiter (PDV 100) umfasst sowohl personelle direkte Führung durch Vorgesetzte als auch indirekte Führung durch die Kultur, Strategie, Organisation und das soziale Umfeld der Mitarbeiter (Wunderer 2011, 9). Personelle Führung übt dabei die stärkste Wirkung auf Mitarbeiter aus, weil sie über direkte Interaktion stattfindet. Diese Wirkung könnte jedoch innerhalb der indirekten Führung mit gegebenen Rahmenbedingungen und sozialisierten Befindlichkeiten reduziert sein. Dieser Rahmen ist mit einem klassischen Verständnis von Hierarchie und amtswürdiger, formeller Steuerung sowie „neo-bürokratischen Führungsmethoden“ nach wie vor sehr starr (Barthel 2012, 1). Kooperativer Führung ist unter diesen Gegebenheiten ein nur begrenzter Spielraum gegeben. Ihr stehen dann rigide Regelungsmechanismen und auf Folgsamkeit sozialisierte Mitarbeiter gegenüber.

Grundlegend gilt jedoch trotz allem zu berücksichtigen, dass es sich mit der Polizei um eine hierarchisch strukturierte Organisation handelt, die an Rechtsstandards orientiert, regelerhaltend institutionalisiert und in ihrer Größe und ihrem Aufgabenumfang funktionalistisch und formalisiert sein muss. Bei Personal- und Teamentwicklung in der Polizei sind bei der Entwicklung von Führung und Zusammenarbeit ebenfalls die strukturellen Voraussetzungen mit ihren Hintergründen zu berücksichtigen. Bestenfalls gelingt es Führungskräften beziehungsbezogen die Hierarchie zu lockern und auf Augenhöhe zu interagieren. Bestenfalls schlägt

sich dies dann auf einen entsprechenden Anteil aufgabenbezogener Führung nieder, der durch Kooperation und eine reife Umgangskultur mehr als die Summe der Teile aus dem Miteinander herausholt. Dies erfordert jedoch einen gemeinsamen Entwicklungsprozess in sozialer und methodischer Hinsicht, der sich nicht durch herkömmliche Ansätze in der Führungslehre und die gegenwärtige Konzeption der Führungskräftefortbildung bewerkstelligen lässt. Denn für diesen Entwicklungsprozess braucht es den festen sozialen Kontext und das konkrete Aufgabenfeld, in dem Individuen und Kollektive aus ihrer Werterhaltung heraus – konstruktiv und destruktiv – wirken und die Entfaltung ihrer Potenziale entsprechend interaktiv steigern – oder beschränken – können.

Mit Blick auf die unter 1.1.1 dargestellten Schwierigkeiten in der Implementierung organisationaler Werte und kooperativer Führungsansätze (wie z.B. das KFS) und mit Blick auf die unter 1.1.2 erläuterte Problematik fehlender Möglichkeiten und Fertigkeiten seitens der Führungskräfte, kooperative Ansätze in einem hierarchischen System zu verankern, soll im Folgenden ein möglicher Lösungsansatz geboten werden, der sich in seiner Umsetzung gegenwärtig noch erprobt.

## 1.2 ZWEI WEGE DER ENTWICKLUNG VON FÜHRUNGS- UND TEAMKULTUREN

Abbildung 1 (siehe Seite 24) visualisiert zwei bestenfalls bewusst gestaltete Wege der Implementierung von Werten. Die dargestellten Ebenen veranschaulichen verschiedene Hierarchieebenen, die durch Führung verknüpft sind. Mit Bezug auf Werte vermittelt Führung dabei auch das Leitbild oder die Werte einer Organisation. Auf umgekehrtem Wege kommt es zur Identifikation mit der Organisation, sofern diese das vertritt oder verkörpert,

was dem Einzelnen wert und wichtig ist. Beide Wege sind durch Prozesse und Strukturen geregelt, wobei die Dominanz in hierarchischen Organisationen im Top-Down-Prozess liegt. Werden Werte und der Wert von Identifikation mit organisationalen Werten berücksichtigt, müssen in die Führung wertorientierte Haltung und wertestimulierende Methoden eingeführt werden. Neben den bestehenden Ansätzen zur Vermittlung organisationaler Werte (1.2.1) verspricht der Weg aus dem Individuellen ins Kollektiv hinein eine größere Verbindlichkeit, höhere Verhaltensnähe und das Wahren persönlicher Integrität und kollektiver Heterogenität (1.2.2).

Quelle: Bohn

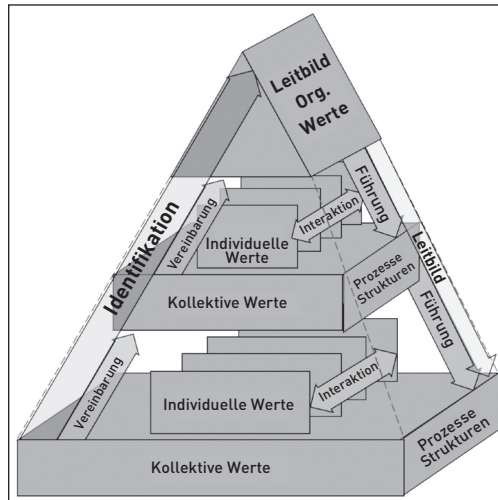


Abb. 1: Zwei Wege der Schaffung von Werteorientierung in Organisationen über Leitbilder vs. aktivierte Identifikation<sup>2</sup>

### 1.2.1 Der Weg der Implementierung organisationaler Werte ins individuelle Bewusstsein

Hierarchisch von oben nach unten und psychologisch von außen nach innen werden organisationale Werte oder ein entsprechendes Leitbild über direkte und indirekte Führung implementiert. Indirekt geschieht dies durch das Schaffen und Optimieren von Aufbau- und Ablaufstrukturen. Direkt wird eine einheitliche Vorstellung optimaler Führungs- und Teamkultur über das ver-

bale Veräußern von Werten, Normen und Pflichten durch Vorgesetzte vermittelt – in der Ausbildung durch Lehrkräfte, in der Berufsausübung durch Führungskräfte. Direkt werden Werte auch von oben nach unten sozialisiert durch Einforderung erwünschten Leistungs- und Teamverhaltens und durch Feedback auf erbrachte Ergebnisse oder die Ahndung von Verstößen. Für diesen Weg braucht es eine Verankerung organisationaler Werte im Bewusstsein jedes einzelnen Mitarbeiters. Führungskräfte müssen sich der organisationalen Werte bewusst sein und um Mittel und Methoden wissen, diese aufrechtzuerhalten und zu schützen.

Hier stellt sich die Frage, inwieweit Führungskräfte sich eines Leitbildes oder organisationaler Werte bewusst sind. Des Weiteren ist fraglich, ob diese in Entscheidungssituationen präsent sind. Weiterhin mögen Führungskräfte nicht unfähig Fertigkeiten und Möglichkeiten, geschweige denn methodisches Wissen zum Transfer organisationaler Werte in den Führungsalltag besitzen. Kooperative Führungsansätze sind jungen Alters und ihr Einzug in die Führungslehre ist noch nicht lang her. Woher kommen dann Modelle und Orientierungsvorlagen bzw. wie schafft sich die einzelne Führungskraft positive Erfahrungen mit kooperativer Führung, wenn autoritäre Stile, statusgebundene Verantwortlichkeiten und hierarchiebezogene Befindlichkeiten die informellen Dynamiken und formellen Prozesse steuern?

### 1.2.2 Der Weg von individuellen Werten hin zur Identifikation mit Organisationswerten

Ein Gegenstück – und vielleicht ein Verbindungsstück – zu organisationalen Werten sind individuelle Werte bei der Entwicklung von Kulturen. Die bei organisationalen Werten fehlende Transfertaug-

lichkeit und der Grad an Abstraktheit und Fremdbestimmung sind bei individuellen Werten nicht gegeben. Individuelle Werte werden persönlich als wichtig empfunden und wirken über unterschiedliche Situationen hinweg, indem sie die Bewertung dieser und ein entsprechendes Verhalten in ihnen beeinflussen (Schwartz/Bilsky 1987, 551). Individuelle Werte wirken also selbstbestimmt und ganz konkret. Prinzipiell wird jede Entscheidung von persönlichen Werten beeinflusst, sei dies unbewusst oder bewusst. In jeder Interaktion werden persönliche Werte ausgehandelt. Sei dies in Vertretung und Behauptung ihrer oder im Widerstand gegen Übergriffe des anderen und zum Schutze ihrer. Oder sei es im Angebot ihres Beitrages und im gegenseitig wertschätzenden Austausch. Werte können auch „unter den Scheffel“ gestellt, also verdeckt gehalten werden. In diesem Fall enthält sich die Person in ihrer ganz besonderen Eigenart des höchsten Guts, das sie innehat. Die feinsten Fertigkeiten und ausgeklügeltsten Strategien, die diese Person zeit ihres Lebens zum Schutze und zur Entfaltung ihrer Werte entwickelt hat, stellen sich in den Widerstand statt Angebot und Beitrag zu sein. Werte und Ängste sind ganz dicht miteinander verbunden, denn man hat am meisten Angst um das, was einem wert und wichtig ist. Demgegenüber wächst Vertrauen da, wo die eigenen Werte sichtbar werden und sich entfalten können.

Der Weg zur kulturellen Reifegradentwicklung (Bohn 2015a) gelingt nur über eine Haltung gegenseitiger Wertschätzung, in der sowohl die eigene Integrität als auch die des anderen gewahrt bleibt. Diesen Weg methodisch anzugehen, bedeutet, individuelle Werte in eine kollektive Vereinbarung zu bringen, in Abstimmung mit dem unmittelbaren Team, wie auch in Verbindung mit den Werten der Organisation. Sind die eigenen Werte im

kollektiven Kontext enthalten, kommt es zur Identifikation mit diesem. Dafür braucht es nicht nur individuelle Bereitschaft, sondern auch unter bestimmten Umständen die Unterstützung der Gruppe oder der Führungskraft. Gegenseitige Wertschätzung bedeutet im Rahmen des Pilotprojektes nämlich nicht nur die Anerkennung und Würdigung der Werte des anderen, sondern auch diese in ihrer Entfaltung zu fördern und in ihrem Beitrag zu fördern – gerade wenn sie vom Einzelnen aus Angst oder fehlendem Vertrauen „unter den Scheffel“ gestellt werden wollen.

## **2. KONZEPTION SEQUENZIELLER ENTWICKLUNG DER FÜHRUNGS- UND TEAMKULTUR**

Der vorliegende Erkenntnisstand stützt sich auf ein Pilotprojekt, das über drei verschiedene Führungsebenen hinweg durchgeführt wird (2.1). Die Projektziele sind dabei auf Werteorientierung in Führung und Zusammenarbeit ausgerichtet (2.2). Die Kurse verlaufen in bestehenden Teams und dies in einer Sequenz gleicher Methoden und Inhalte von oben nach unten (2.3).

### **2.1 PROJEKT BETEILIGTE UND EINGEBUNDENE HIERARCHIEEBENEN**

In Abbildung 2 (siehe Seite 26) sind die Beteiligten des Projektes aufgeführt, jeweils ihren Führungsebenen zugeordnet. Als „Führungsebene“ ist hier eher ein Hierarchiedreieck gemeint, welches in sich eine Gruppe an Führungskräften mit ähnlichen Aufgaben und Verantwortungsbereichen und ihre gemeinsame Führungskraft vereint. Ausgenommen der nachgeordneten Mitarbeiter in der Führungsgruppe bekleidet also jeder Beteiligte eine Führungsfunktion. Auf der ersten Führungsebene werden Dienststellen geleitet, auf der zweiten Ebene Dienstgruppen, Außenstellen und Sachgebiete.

Quelle: Bohn

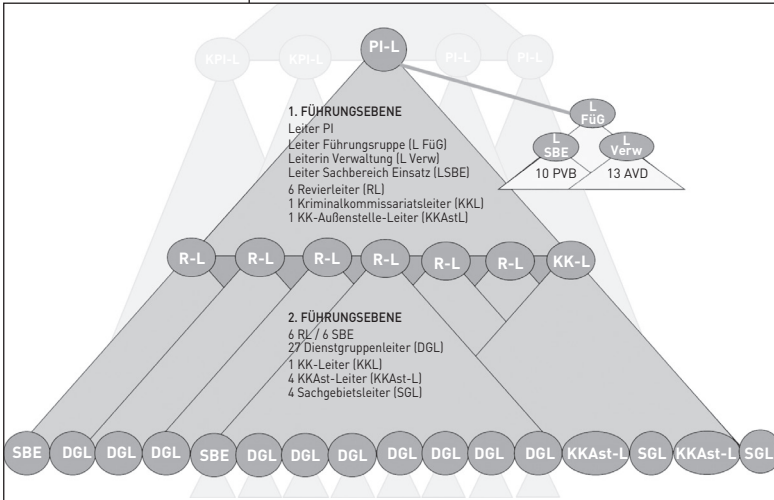


Abb. 2: Projektbeteiligte der Polizeiinspektion Güstrow<sup>3</sup>

Abbildung 2 soll auch veranschaulichen, dass es sich mit den am Kurs beteiligten Führungsebenen der Polizeiinspektion (PI) nicht um eine in sich abgeschlossene Organisationseinheit handelt. Der PI-Leiter durchläuft das Projekt nur in der Rolle einer Führungskraft. Das Projekt greift (noch) nicht die nächsthöhere Hierarchieebene auf, in der er als nachgeordneter Mitarbeiter – also auf Ebene der PI und Kriminalinspektion (KPI)-Leiter unter Führung seines Präsidenten – die Entwicklung der Führungs- und Teamkultur mitgestaltet. Gleichfalls reicht die Projektbegleitung nicht bis in die Ebene der nachgeordneten Mitarbeiter ohne Führungsfunktion. In sehr vereinzelt Fällen wurde hier konkret Unterstützung durch Externe angefordert, grundlegend aber liegt die Teamentwicklung auf der untersten Hierarchieebene der Polizei in den Händen der DGL, KKAst-L und SG-L. Ausnahme allein macht die Führungsgruppe der PI (kleines Dreieck mit den Führungskräften Leiter Füg, Leiter SBE und Leiterin Verwaltung). Die 23 Mitarbeiter aus dem Sachbereich Einsatz und der Verwaltung haben zwar keine Führungsfunktionen inne, sind jedoch mit den Führungsgeschäften der PI dicht

betrachtet und haben die PI nach außen hin vielseitig zu vertreten, so dass sie in einem dreitägigen Kurs den Prozess der Kulturentwicklung auf ihren jeweiligen Bedarf und verzahnte Aufgabenbereiche hin zugeschnitten durchlaufen.

## 2.2 PROJEKTZIELE

Die Entwicklung der Führungs- und Teamkultur soll konkret an den unter Punkt 1.1 aufgeführten Problemen der Implementierung kooperativer Führungsansätze ansetzen. Wie unter 1.2.2 beschrieben, sollen individuelle Werte bewusst gemacht werden und in Abstimmung mit den Werten des Teams und den Werten der Organisation gebracht werden. Als wichtig erachtete Werte müssen im konkreten Handeln aktiviert oder reaktiviert werden, sowohl beziehungs- als auch aufgabenbezogen, sowohl bezogen auf die Anforderungen im unmittelbaren Führungskontext als auch bezogen auf das Mitverantworten und die Mitgestaltung der Organisation. Das Projekt ist darauf ausgerichtet, die Führungs- und Teamkultur in höhere Reifegrade (siehe Reifegradmodell; Bohn 2015a) zu entwickeln. Im Ergebnis geht es um Wertschätzung – auch im Sinne von Förderung und Forderung individueller Werte und den Ausbau werteorientierter Aktionen und Interaktionen im Kollektiv.

## 2.3 DIE DURCHFÜHRUNG DES PROJEKTES ALS SEQUENZ UND IN BESTEHENDEN TEAMS

Gegenwärtige Führungskräfte trainings leisten ihren Beitrag, Wissensbestände zu kooperativer Führung und Mitarbeitermotivierung zu erweitern, Ansätze in Rollenspielen zu trainieren und in ihrem potenziellen Transfer in den Berufsalltag vorzubereiten. Durch Trainings direkt im System – wie im Pilotprojekt intendiert – bietet sich darüber hinaus die Gelegenheit, deren Implementation in den beruflichen



Alltag zu forcieren, stetig zu analysieren und an konkreten Geschehnissen zu optimieren. Im Folgenden wird kurz dargestellt, warum es von Vorteil sein könnte, Kulturentwicklung direkt in einer bestehenden Organisationseinheit und mittels sequenziell verlaufender Trainings über die verschiedenen Führungsebenen hinweg anzusteuern (2.3.1). Danach werden die Inhalte der Kurse vorgestellt, wie sie als Sequenz über zwei Führungsebenen hinweg verlaufen und wie diese Sequenz genutzt wird, um beziehungs- und aufgabenbezogen Führung und Zusammenarbeit zu optimieren (2.3.2).

### **2.3.1 Hintergründe zur sequenziellen Durchführung des Projektes**

Mit sequenzieller Durchführung ist gemeint, dass die Kursteilnehmer einer Führungsebene das Erfahrene und Erlebte weitergeben in die nächste. Sind sie im ersten Durchlauf nachgeordnete Mitarbeiter, so finden sie sich für den zweiten Durchlauf in der Rolle als Führungskraft wieder und mit ihren nachgeordneten Mitarbeitern in einem neuen sozialen Kontext. Zwar werden Methoden und Inhalte des Projektes in jeder Gruppe in gleicher Weise durchgeführt. Aber die erzielten Ergebnisse differieren durch die Unterschiedlichkeit der beteiligten Individuen.

In hierarchischen Organisationen ist jede Führungskraft auch nachgeordneter Mitarbeiter. Jeder Einzelne ist als Verbindungsstück zwischen zwei Führungsebenen verantwortlich dafür, wie Informationen gefiltert und vermittelt werden – in beide Richtungen. Von oben nach unten hin müssen Führungskräfte Fertigkeiten besitzen, Angeordnetes selbstbestimmt zu vertreten. Dies werden sie nur dann in voller Integrität tun, wenn sie als nachgeordnete Mitarbeiter selbst so geführt worden sind, dass sie sich mit Vorgaben und Anforderungen identifizieren können.

Identifikation und Integrität definieren sich durch Passung von Innen und Außen. Wenn die Passung fehlt, müssen nachgeordnete Mitarbeiter ihren Führungskräften gegenüber aktiv werden und Verständnis bzw. Verständigung einfordern. Die Rolle des nachgeordneten Mitarbeiters muss in Hierarchien also keinesfalls nur fremdbestimmt sein; gerade für die Rolle als Führungskraft muss der Einzelne seine Rolle als nachgeordneter Mitarbeiter aktiv mitgestalten.

Nach oben hin hat jede Führungskraft Bedarfe und Probleme, die sie in ihrem Verantwortungsbereich nicht lösen kann, weiterzugeben. Stellen diese sich endgültig als unlösbar heraus, hat sie auch ein entsprechendes Bewusstsein gegebener Rahmenbedingungen zu entwickeln und entsprechend die Frustrationstoleranz ihrer Mitarbeiter zu erhöhen. Dies wird in ihr Rollenkonflikte erzeugen, welche sich nur auflösen, wenn Werteorientierung den Blick über den eigenen Wirkungsbereich hinweg in größere Zusammenhänge erweitert. Diese Haltung, Mögliches anzugehen und Unmögliches zu akzeptieren, kann nur vermittelt werden, wenn Wege für Mögliches geschaffen werden und Transparenz zu den Hintergründen des Unmöglichen geboten wird.<sup>4</sup>

Mit dem Pilotprojekt wird diesem Anspruch durch eine Ausrichtung auf Werte begegnet. Weil Mitarbeiter aber nicht nur über gegebene Rahmenbedingungen – und auch nicht bedingungslos über organisationale Werte – zu führen sind, sondern als Träger sehr unterschiedlicher Werte verschiedenartig auf Rahmenbedingungen und Organisationswerte reagieren, stellen sich hier nochmal ganz neue Anforderungen an die Führung. Nicht nur Mitarbeiter müssen werteorientiert sehr individuell geführt werden, auch die Unterschiedlichkeit der Werte von Führungskräften lassen diese sehr verschiedenartig führen. Wenn

dies im Bewusstsein von Führungskräften verankert wird, stellen sich für Führung und Zusammenarbeit neue Aufgaben, aber insbesondere auch neue Angebote. Werte, als Potenzial gesehen, bieten in ihrer Entfaltung einen besonderen Nutzen, da sie mit sehr spezifischen Fertigkeiten verbunden sind. Weil Werte jedoch auch empfindlich und mit Ängsten verbunden sind, können Werteverletzungen zu Widerständen und Resignation führen und sozial auch destruktive Dynamik auslösen. Werte verlangen also nach Entfaltung wie auch nach Schutz. Wird dies durch Führung und Zusammenarbeit nicht gewährleistet, übernimmt das Individuum deren Wertschätzung und Schutz selbst (durch Rückzug, Blockade oder Übergriff). Sind Werte geschützt und geschätzt, entfalten sie sich zu vielfältigen Beiträgen ohne ständiger Motivierung von außen. Der Nutzen und der Schutz von Werten sind nur gegeben, wenn man um diese weiß und interaktiv Vertrauen zur Entfaltung dieser erarbeitet wird. Dies im geschützten Rahmen eines werteorientierten Trainingsansatzes sollte im bestehenden Team erfolgen und im gemeinsamen Entwicklungsprozess zunehmend das Potenzial der Gruppe zur Unterstützung heranziehen. Der Schritt, diesen Entwicklungsprozess dann selbst als Führungskraft in der nächsten Ebene durchzuführen, ist ein Schritt gewissermaßen aus dem vormals Geschützten und Geführten heraus in Eigenverantwortung und Eigeninitiative hinein.

Abbildung 3 (siehe Seite 29) zeigt den sequenziellen Kursverlauf über die verschiedenen Führungsebenen einer Polizeiinspektion hinweg. Als Führungskräfte sollten die dem PI-Leiter nachgeordneten Mitarbeiter die Kurse dann in der zweiten Ebene mit ihren nachgeordneten Mitarbeitern durchführen, welche in den Dienststellen selbst Führungskräfte in der Funktion von Dienstgruppenleitern, Sachgebiets-

leitern oder KKast-Leitern sind. Diese Durchführung sollte ursprünglich nur flankierend durch einen externen Trainer begleitet werden. Anders als erwartet, war dies zu diesen frühen Entwicklungsstadien jedoch zu viel verlangt. Die Kurssequenzen werden also durchgehend extern geleitet. Die Teilnehmer bleiben Teilnehmer – im ersten Durchlauf nachgeordnete Mitarbeiter, im zweiten Führungskräfte. Mit zunehmender Transferausrichtung auf den zu gestaltenden Berufskontext werden die durch den Trainer gebotenen Anregungen schrittweise vermindert und in die Verantwortung der Teilnehmer gelegt.

Die Effekte des sequenziellen Ansatzes sind folgende:

- ▶ Erstens wird die Gesamtheit der in einer Organisationseinheit Tätigen durch die gleichen Methoden angesprochen, durchläuft ein ähnliches Angebot an Erfahrungen, und Erlerntes wird auch für den Berufsalltag verbindlich.
- ▶ Zweitens wird den Führungskräften nicht nur theoretisch werteorientiertes Führen vermittelt, sondern sie werden durch die Nutzung der Methoden und die begleitete Durchführung in ihren Teams dazu angehalten, diese im unmittelbaren Führungskontext anzuwenden, also werteorientiertes Führen mit Bezug zur Praxis zu trainieren.
- ▶ Und drittens dient der sequenzielle Ansatz – wie oben schon angerissen – dem Auflösen von Kommunikations- und Filterbarrieren, sowohl potenzial- als auch problembezogen, sowohl beziehungs- als auch aufgabenbezogen. Weil das Pilotprojekt in gegebenen Teams und der gesamten Organisationseinheit einer Polizeiinspektion umfassend durchgeführt wird, sind die Transfereffekte in das Miteinander außerhalb der Kurse wahrscheinlich höher. Denn die Beteiligten können sich in Erinnerung rufen, was in den Kursen gelaufen ist und was verein-

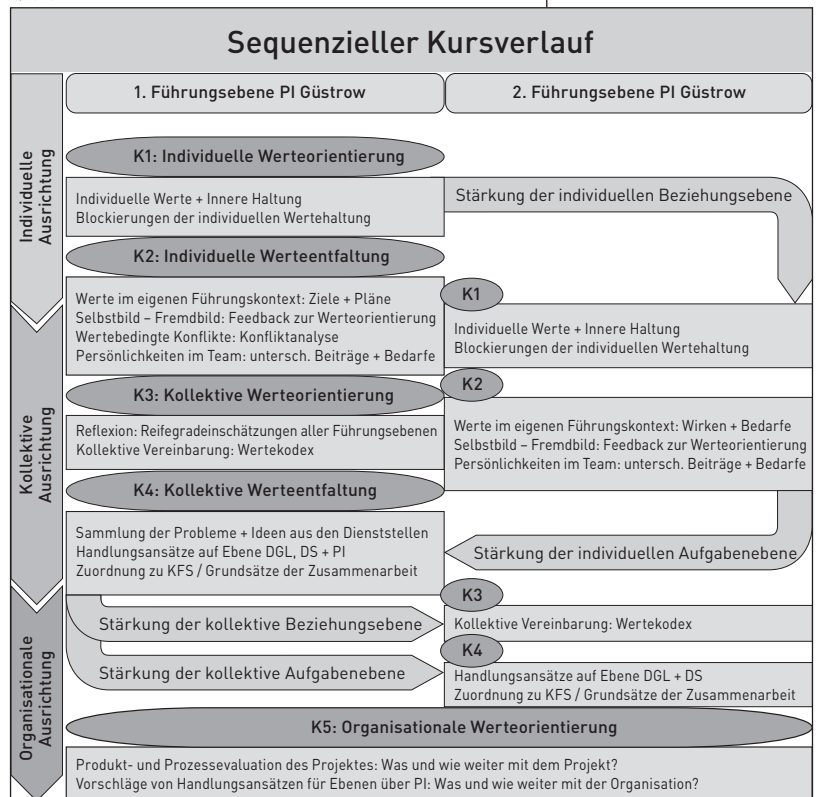
bart wurde. Durch den sequenziellen Ansatz werden nicht nur Interaktionen in den Führungsebenen, sondern auch zwischen den Führungsebenen stimuliert.

### 2.3.2 Kursinhalte bei sequenzieller Durchführung des Pilotprojektes

Wie in Abbildung 3 dargestellt, verlaufen die Kurse über zwei Führungsebenen in derselben Sequenz, dabei auch inhaltlich ineinandergreifend. Die Kursinhalte sind erst individuell, dann kollektiv und dann mit Blick auf die Organisation ausgerichtet. Prinzipiell folgen sie dabei auch den Phasen der Teamentwicklung (Tuckman 1965; Tuckman/Jensen 1977); Findungs-, Konflikt-, Normierungs- und Schaffensphase sind dabei jedoch werteorientiert ausgerichtet.

Kurs 1 widmet sich der individuellen Werteorientierung. Im Fokus stehen die individuellen Werte, die zumeist unbewusst die Sicht auf die Welt und auf Menschen bestimmen und auch berufliches Handeln unmittelbar prägen. Diese Werte entfalten sich entsprechend der eigenen Grundhaltung (wie sie im Reifegradmodell in fünf Stufen dargestellt wurde; Bohn 2015a). In welcher Haltung man den Anforderungen des Lebens entgegentritt, ist grundlegend selbstbestimmt. Doch können gegebene Rahmenbedingungen oder problematische Interaktionen eine positive und konstruktive Haltung blockieren und die Art, wie Werte veräußert werden, negativ beeinflussen (Bohn 2015b). Deswegen stehen im Kurs 1 auch äußere Blockaden und innere Blockierungen im Fokus. Ergebnis des ersten Kurses soll sein, dass die Teilnehmer sich ein Bewusstsein für ihre ganz persönlichen Werte und ihre gegenwärtige Grundhaltung schaffen. Die Offenbarung individueller Werte vor der gesamten Gruppe stellt die Einzigartigkeit eines jeden heraus. Die Gruppe erlebt sich in ihrer

Quelle: Bohn



**Abb. 3: Sequenzieller Kursverlauf über die zwei Führungsebenen der Polizeiinspektion Güstrow**

Reichhaltigkeit und damit zumeist eine zutiefst empfundene Wertschätzung der einzelnen Mitglieder.

Kurs 2 ist auf individuelle Werteentfaltung ausgerichtet. Hier liegt der Fokus immer noch auf dem Einzelnen, aber nun schon mit Blick auf seinen individuellen Beitrag ins Team. Als Hausaufgabe haben die Teilnehmer die Erarbeitung einer Präsentation aufbekommen. In dieser soll jeder Einzelne sich positionieren, in welcher Form seine Werte im Berufsalltag aktiv werden, welche Ziele und Pläne er verfolgt und was er zur Unterstützung bräuchte, um diese zu verwirklichen. Diese Form der Präsentation soll zukünftig auch jährlich, bestenfalls zum Jahresbeginn, im Team abgehalten werden. Werte und Blockaden werden individuell hier wiederholt aktiviert, jedoch mit Ausrichtung auf tat-

sächliches Tun. Blockierende Rahmenbedingungen werden mit Verbesserungsvorschlägen versehen, was nicht nur dem Einzelnen in seinem Wirken dienlich ist, sondern auch Anregung für Führung und Zusammenarbeit wie auch Organisationsgestaltung sein kann. Grundlegend geht es hier um die Entfaltung individueller Perspektiven auf das gemeinsame Arbeitsumfeld. Diese sind Ausgangspunkt, Ideen für Mögliches und Alternativen für Missstände zu generieren. Die Gruppe dient hierbei zur ersten kritischen Begutachtung wie auch zur Unterstützung. Der Einzelne wird anhand seiner Werte in potenzielle Handlungsansätze hinein aktiviert; die Gruppe hilft, Gestaltungsspielräume zu sondieren und auszunutzen und Ansätze weiterzudenken. Im zweiten Teil des Kurses schaut die Gruppe nicht nur auf das gegebene Angebot, sondern auch auf ungenutztes Potenzial des Einzelnen. Sie ist aufgefordert, jedem Einzelnen ganz persönlich ein Feedback zu geben. Mit Blick auf die Werte des Anderen wird ein Eindruck über ihr Wirken gegeben – so wie es von außen wahrgenommen wird. Dies umfasst sowohl das besondere Wirken der Werte wie auch ihre mangelnde Entfaltung oder ein übergriffiges Aufwerten der eigenen Person. Weil die Werte des Feedbacknehmers im Mittelpunkt stehen, greift das Feedback tiefer. Der Effekt im Einzelnen ist ein Überdenken ungenutzter Potenziale. Jedem wird offenbar, inwieweit individuelle Werte in ihm selbst und in den anderen schon aktiv sind oder noch werden könnten. Übungseffekt für die Gruppe soll sein, Wertschätzung im Sinne von Werteförderung und Werteforderung zu sehen.

Die erste Sequenz nach unten dient der Stärkung der individuellen Beziehungsebene. Nach Kurs 2 sind die Teilnehmer als Führungskräfte aufgefordert, in die zweite Ebene zu gehen. Führungskraft und

Mitarbeiter sollen stärker zusammenrücken, in einem tieferen Kennenlernen der Eigenartigkeit jedes Einzelnen und den individuell bedingt sehr unterschiedlichen Bezugnahmen untereinander.

Mit Kurs 3 geht es um kollektive Werteorientierung. Nachdem die individuellen Werte mit ihrem jeweiligen Beitrag fürs Team sowie die Bedarfe für werteorientiertes Handeln für jeden Einzelnen nochmals zusammengefasst werden, macht sich jeder Einzelne Gedanken zu Leitsätzen für kollektives Handeln. In diesen Leitsätzen müssen die wichtigsten Werte und Bedarfe eines jeden aus dem Team enthalten sein. Dafür werden große Gruppen in Kleingruppen geteilt, die von ihrer Persönlichkeit und Führungsweise ähnlich sind; kleine Gruppen machen Einzelarbeit. Danach werden unter Moderation der Führungskraft die verschiedenen Leitsätze in Themenbereiche gebündelt. Wenn aus diesen Themenaspekten dann Sätze formuliert werden, die für das gesamte Team gelten sollen, muss jeder hinter den gewählten Worten stehen können. Diese Methode verlangt viel Zeit, da durch sie individuelle Werte in Abstimmung gebracht werden, was oft vertiefte Diskussionen der einzelnen Werte und der unterschiedlichen Perspektiven auf Zusammenarbeit und Führung mit sich bringt.<sup>5</sup> Gleichfalls kommt es hier in den meisten Fällen unmittelbar zur Diskussion organisationaler Werte. Im Blickpunkt stehen dann sowohl jene Sätze, die eine Passung zu organisationalen Werten aufweisen, als auch jene Sätze oder Aspekte, die sich dort nicht wiederfinden lassen. Ziel dieses Kurses sind die Aktivierung einer Gruppenidentität und die explizite Abstimmung zur Teamkultur. Dass die Gruppe dabei Übereinstimmung mit organisationalen Werten wie auch das Besondere an sich erfährt, setzt den Anfang, sich bewusst und kollektiv mit beruflicher

Identität, Wir-Gefühl und Identifikation mit der Polizei zu beschäftigen.

Die zweite Sequenz nach unten dient der Stärkung der individuellen Aufgabenebene. Nach Kurs 3 wird in der nachgeordneten Mitarbeiterschaft Kurs 2 durchgeführt. Weil hier jeder Mitarbeiter bewusst und offen Vorstellungen und Bedarfe vorträgt, die er beruflich für sich, sein Team und die Organisation sieht, wird hier in den Führungskräften Verantwortung für die Weiterleitung nach oben aktiviert. Die gebotenen Probleme und Ideen werden gesammelt, anonymisiert, bekommen Sichtbarkeit auf der gesamten übergeordneten Ebene und werden dort in gemeinsamer Verantwortung weiterverarbeitet. Dies stärkt Zusammengehörigkeit und Zusammenarbeit durch geteilte Verantwortung und kollegiale Unterstützung. Auf der oberen Führungsebene geht es nicht mehr nur um die eigene Dienststelle, sondern um die Belange der gesamten PI. Auf der unteren Führungsebene optimiert es Führung im Sinne von Beteiligung und tatsächlicher Wertschätzung, weil es der Durchlässigkeit der Verbindung verschiedener Hierarchieebenen Raum und Methode gibt.

Kurs 4 bereitet ein Angebot zur kollektiven Werteentfaltung. Hier werden die – anonymisierten – individuellen Präsentationen der nachgeordneten Mitarbeiter verwendet, um an der Vielfalt aufgezeigter Probleme und Potenziale weiterarbeiten zu können. Die Leitung der Polizeiinspektion (Leiter PI, Leiter FüG, Leiterin Verwaltung, Leiter SBE) erhält als Gruppe die Gesamtheit der Kommentare aller nachgeordneten Dienststellen. Diese wurden von Trainerseite im Vorfeld größeren Themenbereichen (z.B. Fehlerkommunikation, Informationsprozesse, Zuständigkeiten etc.) zugeordnet. Die Leiter der Dienststellen beschäftigen sich einzeln mit den gebo-

tenen Beiträgen aus ihrer nachgeordneten Mitarbeiterschaft. Die Aufgabe besteht zum Ersten darin, die Probleme und Ideen den verschiedenen Hierarchieebenen zuzuordnen und vor der gesamten Gruppe an einer Pinnwand zu clustern. Bei farblicher Zuordnung wird auf gelbe Kärtchen geschrieben, was individuell oder von Dienstgruppenleiterebene aus angegangen werden kann. Auf blaue Kärtchen kommt, was in den Verantwortungsbereich der Dienststellenleiter gehört, und auf rote Kärtchen, was auf PI-Ebene und höher beantwortet wird. Ziel soll sein, vermehrt – aber auch spezifisch – auftretende Problemstände zu sichten und Zuständigkeiten zu diskutieren. In einem zweiten Schritt wurden die Führungskräfte dazu aufgefordert, in Kleingruppen ihre Problembereiche den kooperativen Führungsansätzen zuzuordnen<sup>6</sup> und erste Lösungsideen zu entwickeln. Hierbei werden also nicht nur organisationale Werte explizit in Erinnerung gerufen, sondern an den tatsächlichen Bedarfen in ihrer imperativen Bedeutung aktiviert. Die Führungskräfte sollen sich in der Verantwortung fühlen, nicht nur um organisationale Werte zu wissen, sondern ihnen entsprechend auch auf bestehende Bedarfe hin aktiv zu werden. Die Führungs- und Teamkultur wird hier also als unabhängige wie auch als abhängige Variable (siehe Punkt 1) analysiert und Überlegungen zur aktiven Förderung oder Änderung einzelner Komponenten der Führungs- und Teamkultur stimuliert.

Die dritte Sequenz nach unten ist sowohl beziehungs- als auch aufgabenorientiert. Beziehungsorientiert auf das Kollektiv gerichtet schaffen die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern gleichfalls eine Sammlung an Vereinbarungen zu Führung und Zusammenarbeit. Aufgabenorientiert auf das Kollektiv gerichtet werden die Lösungsideen aus Kurs 4 von den einzelnen

Dienststellenleitern mit der Mitarbeiterschaft diskutiert und ergänzt. Die Leitung der Polizeiinspektion hat auf die Vielfalt der genannten Probleme und Bedarfe hin in ihrem Verantwortungsbereich auf einer Dienstversammlung für die Führungskräfte eine Präsentation erarbeitet, in der zu den als nicht oder nur schwer lösbaren Problemen Stellung genommen und Hintergründe geboten wurden. Lösbare Probleme, für die weiterreichende Aktionen angedacht und entwickelt werden müssen, werden eigenverantwortlich zwischen den Kursen angegangen und abschließend in Kurs 5 aufgegriffen.

Kurs 5 richtet sich auf organisationale Werteorientierung aus. Weil es sich hier noch um ein Pilotprojekt handelt, wird in Kurs 5 nicht nur der Prozess, sondern auch das Produkt evaluiert. So werden Methoden, Inhalte und Ressourcen des Pilotprojektes in den Blick genommen und sondiert, was im Sinne der Organisation und ihrer Mitarbeiter mit Blick auf das Projekt als wirksam und durchführbar angesehen wird. Hierbei wird auch diskutiert, was die Führungskräfte generell selbst durchführen könnten und wo sie auch in Zukunft externe Unterstützung bräuchten, denn prinzipiell soll ihnen mit Abschluss des Projektes der weitere Entwicklungsprozess in die Hände gelegt werden. Aber auch der Gegenstand des Projektes wird einer kritischen Betrachtung unterzogen, sowohl in die Vergangenheit als auch in die Zukunft hinein. Ziel soll sein, sich als Kollektiv so für die Zukunft auszurüsten, dass die ak-

tive Entwicklung der Führungs- und Teamkultur gewährleistet ist. Als Grundlage für die Betrachtung werden die Feedbacks aller Teilnehmer des Projektes herangezogen, die nach jedem Kurs mit Blick auf Methoden, eigene innere Reaktionen und Beobachtungen der Gruppe nachgeschaltet wurden. Für die offengebliebenen Bedarfe aus der nachgeordneten Mitarbeiterschaft werden Ziele und Projekte formuliert. Was auf PI-Ebene nicht zu lösen ist, wird thematisch gebündelt an die nächsten Führungsebenen höher geleitet.

### 3. AUSBLICK

Das Pilotprojekt ist mit Juni 2015 abgeschlossen. Es erfolgt eine Auswertung der Feedbacks zu den Kursen und die Erarbeitung eines Handbuchs zur multiplikativen Durchführung in anderen Polizeibehörden. Neben dem polizeilichen Interesse an dem Produkt, gibt es ein wissenschaftliches Interesse an dem zweijährigen Prozess einer Gruppe, die bewusst auf Werte orientiert in Führung und Zusammenarbeit ausgerichtet werden sollte. Dafür werden die in den Feedbacks auch enthaltenen Kommentare zu Erfahrungen, Beobachtungen und Erkenntnissen innerhalb des Gruppenprozesses extrahiert und eine Reihe an Einzelinterviews der Dienststellenleiter durchgeführt. Außerdem sind die in der ersten Führungsebene durchgeführten Kurse durchwegs videografisch aufgezeichnet worden. Die umfangreichen Materialien sollen im Rahmen einer Dissertation qualitativ ausgewertet werden.

<sup>1</sup> Für Organisationen wird hier zwischen versprochenen bzw. verbal veräußerten Werten (*espoused values*) und den in Kraft getretenen, verwirklichten Werten (*enacted values*) unterschieden (Argyris/Schön, 1978, zit. nach Kabanoff/Daly, 2002). Auch für Individuen ist davon auszugehen, dass persönliche Werte sich nicht immer in entsprechender Handlung wiederfinden. Wie es bei Organisationen nicht nur die Veräußerung organisationaler Werte, sondern auch entsprechende Aufbau- und Ablaufstrukturen zur Umsetzung dieser braucht, so braucht es für Individuen neben der abstrakten Formulierung ihrer Werte auch Mittel, Methoden und oft auch Mut zur Anwendung dieser.

<sup>2</sup> Diese Abbildung ist für die Führungskräfte der oberen Führungsebene erarbeitet worden, um ihnen zu Beginn der Kurse Werteorientierung im Berufsfeld zu veranschaulichen.

<sup>3</sup> Das helle Hierarchiedreieck umfasst nachgeordnete Mitarbeiter (Polizeivollzugsbeamte und Allgemeiner Verwaltungsdienst), die keine Führungsfunktion haben, aber die PI nach außen hin und in die verschiedenen Dienststellen hinein vertreten. Wie in Abbildung 2 (siehe Seite 26) dargestellt, setzt sich das Team der ersten Führungsebene aus dem Leiter der PI, der Leiterin der Verwaltung, dem Leiter Führungsstab, dem Leiter Sachbereich Einsatz, den Leitern der sechs Polizeireviere, den Leitern des Kriminalkommissariats und der größten Kriminalkommissariatsaußenstelle zusammen. Die zweite Führungsebene sind die nachgeordneten Führungskräfte (Dienstgruppenleiter, Außenstellenleiter, Sachgebietsleiter).

<sup>4</sup> Im derzeit laufenden Pilotprojekt war für viele Führungskräfte überraschend, dass der Blick aus der Peripherie nicht immer nur ein problematisierender war,

sondern das mit genannten Bedarfen weithin auch Ideen und Verbesserungsvorschläge durch nachgeordnete Mitarbeiter geboten wurden. Gerade in den spezialisierten Bereichen und in spezifischen Einsatzfeldern gehen Wissen und Problemsicht von den dort agierenden Mitarbeitern vereinzelt über das der Führungskräfte hinaus.

<sup>5</sup> Mit Blick auf die Passung individueller Werte mit organisationalen Werten zeigt sich schon hier, dass kooperative Führungsansätze oder organisationale Leitbilder tatsächlich keine einheitliche Orientierungsbasis bieten können, da jedes Individuum Wortgehalt und noch stärker die Art der Umsetzung von Zusammenarbeit und kooperativer Führung sehr unterschiedlich wahrnimmt. Es braucht die bewusste Integration individueller Werte und ihre Diskussion im kollektiven Kontext, um die Brücke zu organisationalen Werten später auch explizit schlagen zu können.

<sup>6</sup> In Mecklenburg-Vorpommern sind über das KFS (Kooperatives Führungssystem) hinaus die Grundsätze der Zusammenarbeit entwickelt worden (Springstein 2003). Sie geben zu den Themen Kommunikation, Transparenz, Beteiligung, Ziele, Delegation, Kontrolle, Leistungsbewertung, Repräsentation und Vorbildwirkung jeweils einen Aphorismus und eine kurze Sammlung an teils in Ich-Perspektive formulierten Leitsätzen.

#### Quellenangaben

Altmann, Robert/Berndt, Günther (1998). *Führungslehre. Sonderband zum Polizei-Handbuch Retzlaff-Pausch, Teil 6*, Lübeck.  
Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, MA.  
Barthel, Christian/Christe-Zeyse, Jochen/Heidemann, Dirk (2006). *Professionelle*

*Führung in der Polizei. Jenseits des Führungsmythos und technokratischer Managementansätze*, Schriftenreihe Polizei & Wissenschaft, Frankfurt a.M.

Barthel, Christian (2010). *Das kooperative Führungssystem – Anmerkungen zur Geschichte und Zukunft des KFS – Nutzen, blinde Flecken und Baustellen der polizeilichen Führungslehre*, Die Polizei (2).

Barthel, Christian. (2012). *Kluge Führung kann man lernen*, Die Polizei (5), 127–135.

Bohn, Henriette (2015a). *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.

Bohn, Henriette (2015b). *Kritik – eine Frage von Kultur und Werten*, in: Frevel, Bernhard/Behr, Rafael (Hg.) *Die kritisierte Polizei*, Schriften zur empirischen Polizeiforschung, Band 18, Frankfurt a.M.

Hanisch, Ronald (2013). *Das Ende des Projektmanagements: wie die Digital Natives die Führung übernehmen und Unternehmen verändern*, Wien.

Haslam, S. Alexander/Reicher, Stephen D./Platow, Michael J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*, New York/Hove.

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

Huntington, Samuel P. (2004). *Kulturen zählen*, in: Huntington, Samuel P./Harrison, Lawrence E. (Hg.) *Streit um Werte*, München.

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

- Kotter, John P. (2011). *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*, München.
- PDV 100. *Polizeidienstvorschrift – Führung und Einsatz der Polizei*, VS-NfD, Ausgabe 2013.
- Schwartz, Shalom H./Bilsky, Wolfgang (1987). *Toward a Universal Psychological Structure of Human Values*, *Journal of Personality and Social Psychology* 53 (3), 550–562.
- Springstein, Rudolf (2003). *Grundsätze für die Zusammenarbeit in der Polizei*. Innenministerium Mecklenburg Vorpommern.
- Thielmann, Gerd (2009). *Führung in der Polizei. Warum kooperative Führung immer noch modern ist*, *Deutsche Polizei* 58 (12).
- 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.
- Wunderer, Rolf (2011). *Führung und Zusammenarbeit – Eine unternehmerische Führungslehre*, Köln.