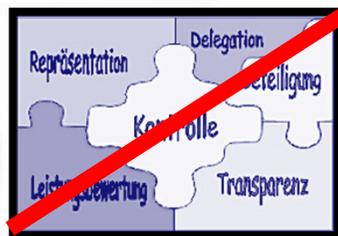


FÖPS Werkstattgespräch

Das Kooperative Führungssystem (KFS) ist tot.
Es lebe das neue Führungsverständnis der Polizei !?



Überarbeitung der PDV 100 VS-NfD, Nr. 1.5
„Führung und Zusammenarbeit“



Vorschriftenkommission
des Arbeitskreises II „Innere Sicherheit“
der Ständigen Konferenz der Innenminister
und -senatoren der Länder

Analyse des neuen Führungsverständnisses - Wiederholung des Webfehlers des KFS?

**Eine wissenschaftliche Überprüfung der Elemente
der neuen Vorschrift**

Agenda



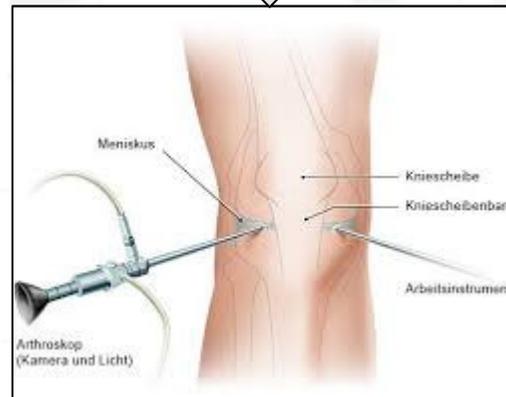
Fazit und Ausblick

Evidenzbasiertheit Unter welchen Bedingungen ...

... würden Sie in dieses
Flugzeug steigen, um in den
Urlaub zu fliegen?



... würden Sie diese
Operation an sich
durchführen lassen?



... würden Sie diese
Lehrkraft Ihren Unterricht
durchführen lassen?

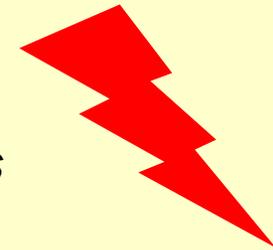


Wenn es eine Evidenz dafür gibt, dass das funktioniert!

- Wenn es genügend Studien gibt, die beweisen, dass die erwünschte Wirkung erzielt wird.
- Wenn es erfolgreiche Testphasen (Pretests) gab.
- Wenn der Erfolg dauerhaft überprüft (evaluiert) wurde.
- Wenn es keine besseren Alternativen gibt.

Der Grundgedanke des Vortrags: Evidenz!

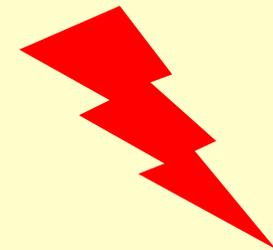
Jahrzehntelang wurde in Deutschland das polizeiliche Personal ausgewählt und ausgebildet, ohne dass es dafür eine wissenschaftliche Grundlage im Sinne eines evidenzbasierten Anforderungsprofils gab.



Anforderungsprofil (Dimensionen)	Operationalisierung (Die zu beurteilende Person ...)
Reflektierte Einstellung	<ul style="list-style-type: none"> Ist in der Lage Kritik umzusetzen und daraus zu lernen. Zeigt ein angemessenes Verhalten, das auf einer reflektierten Einstellung und Verantwortungsbewusstsein beruht. Identifiziert sich mit der Polizei.
Einsatzwille und Interesse	<ul style="list-style-type: none"> Verfügt über einen ausgeprägten Einsatz- und Leistungswillen. Weist eine hohe Arbeitsfreude auf und zeigt Initiative.
Soziale Kompetenz und Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> Ist in der Lage im Team zusammen zu arbeiten und angemessen zu kommunizieren. Ist in der Lage, durch Kollegialität und Aufgeschlossenheit das dienstliche Miteinander positiv zu beeinflussen.
Psychische Stabilität	<ul style="list-style-type: none"> Verfügt über ein gesundes Selbstbewusstsein und vertraut den eigenen Fähigkeiten. Kann mit hohen Belastungen gut umgehen und zeigt ausgeglichene emotionale Reaktionen.
Kognitive Fähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Verfügt über ein praxisorientiertes Fachwissen. Verfügt über eine schnelle Auffassungsgabe.



Jahrzehntelang wurde in Deutschland das polizeiliche Personal auf einer Grundlage geführt, ohne dass es eine empirische Überprüfung des Systems gab.



Was wissen wir über Führung?

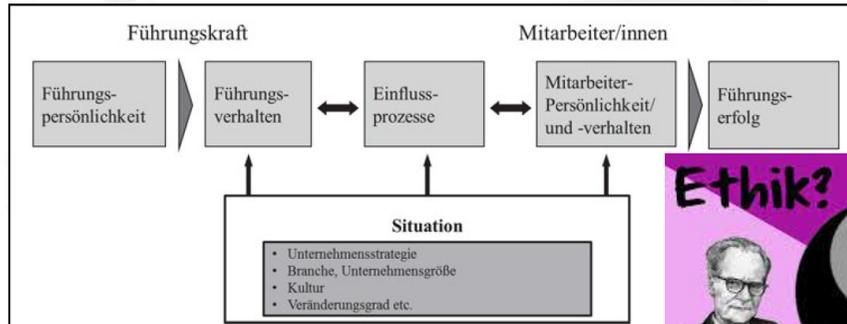


Abbildung 2: Rahmenmodell der Führung (nach Yukl 2012)

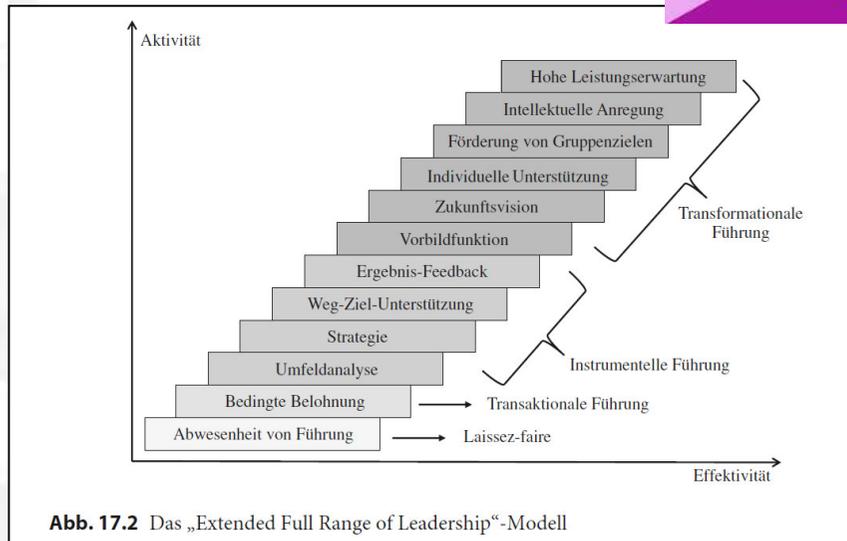
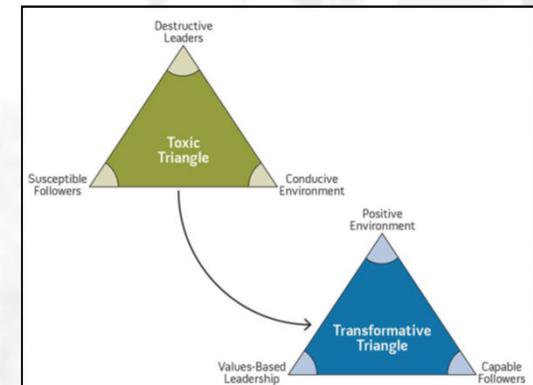
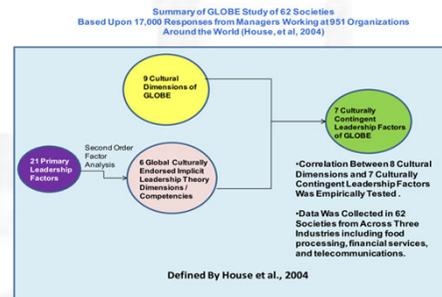


Abb. 17.2 Das „Extended Full Range of Leadership“-Modell



Führungskräfte müssen mitarbeitendenorientiert, transformational, ethisch und interkulturell sensibel führen, um Leistung, Zufriedenheit und Commitment zu erzeugen!

Bewertung des KFS (vgl. Nettelstroth, 2019)

- Positive Absicht sowie theoretische Herleitung der ursprünglichen Konzeption von Altmann und Berndt
- Fundamentalkritik (am grundsätzlichen organisationstheoretischen Ansatz)
 - Barthel (2006, 2010), Barthel und Heidemann (2014), Barthel und Schiele (2017)
 - wird in Frage gestellt
 - KFS als deterministischer, mechanistischer Ansatz im Sinne eines Maschinenmodells
 - **Vermittlung eines Bildes von einem perfekten Führungssystem, das bei korrekter Anwendung zwangsläufig positive Resultate produziere**
 - mangelhafte Reflexion über das KFS
 - **inadäquat zur Bewältigung von (Führungs-) Anforderungen in einer immer schneller werdenden komplexen gesellschaftlichen und globalen Welt (Walter, 2011; Bornewasser, 2012; Barthel & Heidemann, 2014; Thielmann & Weibler, 2014)**
 - neue Sichtweise: KFS 2.0 (Barthel & Heidemann, 2013/2014; Rapp, 2016) = modernes, wirksames, praxistaugliches, kritikfähiges und damit wandelbares Führungskonzept für die Polizei zu entwickeln (Barthel & Heidemann, 2014)
- Weitere Diskussion (Barthel & Schiele, 2017)
 - **Verzicht auf ein verbindliches Führungsmodell**
 - bisherige unterkomplexe, hierarchievermittelte Sicht auf die Funktionsweise von Organisationen
 - Entspricht nicht dem tatsächlichen Organisationsalltag
 - Anregung der Beteiligten zur Reflexion und Selbstreflexion
 - **Entwicklung von Führungsleitlinien für ein professionelles Führungsverständnis**



Das KFS - Ein Interpretations- und Vermittlungsproblem?

(Heesing, 2023)

FAZIT



- *Das KFS hat sich in der Polizei etabliert, **auch wenn das System damals vielleicht von oben durch die Verankerung in der PDV 100 vorgegeben wurde**, so ist es heute ein über die Zeit hinweg in allen Polizeien der Länder und des Bundes anerkanntes Führungssystem. (...)*
- *Zusammenfassend kann festgehalten werden, **dass die Elemente des KFS auch heute noch ihre Gültigkeit haben und für eine moderne, zeitgemäße Führung in der Polizei grundsätzlich geeignet sind.***
- *(...) Entgegen der Kritik konnte gezeigt werden, dass sich Altmann/Berndt sowohl der Komplexität und Situationsabhängigkeit von Führung bewusst waren (...).*
 - ***Stattdessen liegen die Stärken des KFS in den positiven Wirkungen, die durch die Anwendung der Elemente zum Tragen kommen können.***
- *Das KFS sollte als ganzheitliche Führungsphilosophie verstanden werden, die einen **Orientierungsrahmen** bietet. (...).*
- *Entgegen der hier aufgeführten Kritik erscheint das KFS nach wie vor aktuell. Dennoch bedarf es einer Weiterentwicklung des KFS im Sinne einer zeitgemäßen Interpretation und Vermittlung (...).*

Was wissen wir empirisch über Polizeiliche Führung?

(u.a. Nettelstroth, 2019)

- Kooperative Führung in der Polizei ist mitarbeitenden- und nicht aufgabenorientiert!
- Das Kooperative Führungssystem der Polizei (KFS) ähnelt stark Transformationaler und in geringerem Maße auch Transaktionaler Führung!
- Die Elemente des KFS weisen bedeutsame Zusammenhänge zu Gesundheitsdimensionen, Zufriedenheit und Leistung auf.
 - Hohe Ausprägungen kooperativer Führung beeinflussen die Gesundheit der Beschäftigten positiv.



Das Kooperative Führungssystem der Polizei (KFS) bildet eine gute Basis, um Leistung, Zufriedenheit und Commitment zu erzeugen.

Es muss noch mehr gelebt und um Elemente der Transformationalen und der gesundheitsorientierten Führung erweitert werden.

Zusammenhang des KFS zu anderen (erfolgreichen) Führungskonzepten (Nettelstroth, 2019)

KFS-Element	MiO	AufgO	TAF	TFF
Delegation	.64***	-	.28**	.64***
Leistungsbewertung	.69***	-	.30**	.74***
Kontrolle	.58***	-	.35**	.61***
Beteiligung	.62***	-	.29**	.67***
Repräsentation	.82***	-	.30**	.76***
Transparenz	.72***	-	.19+	.70***

***Kooperative Führung in der Polizei ist mitarbeiter- nicht
aufgabenorientiert!***

Das KFS ähnelt transformationaler Führung!

Zusammenhänge KFS → Zufriedenheit/Gesundheit/Leistung (Nettelstroth, 2019)

KFS-Element	Del	LB	Kon	Bet	Rep	Trans
Arbeits- & Berufszufriedenheit	.47***	.31**	.42***	.31**	.31**	.35**
Stresserleben	-.41***	-.31**	-.33**	-.23*	-.27*	-.32**
Stressoren am Arbeitsplatz	-.58***	-.64***	-.48***	-.54***	-.65***	-.68***
Psychische Erschöpfung	-	-.22*	-	-	-	-
Burnout	-	-.31**	-.28**	-.26*	-	-.31**
Arbeits- & Berufsbelastung	-.33**	-.25*	-.28**	-	-.22*	-.21*
Allgemeine Arbeitsmotivation	-	-	-	-	-	-
OCB	-	-	-	-	-	-
Engagement	.31**	.28**	.39***	.25*	-	.23*

Bedeutsame Zusammenhänge des KFS mit Zufriedenheit, Gesundheit und Leistung (Engagement)!

Nachfolgestudien im Vergleich (1)

	Nettelstroth (2019)	Schmitt & Albrecht (2023)	Schulze (2023)
Delegation	3,6	3,9	3,6
Leistungsbewertung	3,4	3,8	3,6
Kontrolle	3,5	3,7	3,4
Beteiligung	3,4	3,4	3,0
Repräsentation	3,7	3,9	3,8
Transparenz	3,7	3,8	3,6

Die Elemente des KFS weisen in allen Studien leicht positive Ausprägungen auf, werden aber noch nicht vollständig gelebt.

Nachfolgestudien im Vergleich (2)

Nettelstroth (2019) vs. Schulze (2023)

	MiO		AufgO		TAF		TFF	
Delegation	.64***	.58**	-	-	.28**	.42*	.64***	.60**
Leistungsbewertung	.69***	.89**	-	-	.30**	-	.74***	.85**
Kontrolle	.58***	.73**	-	-	.35**	-	.61***	.72**
Beteiligung	.62***	.64**	-	-	.29**	-	.67***	.70**
Repräsentation	.82***	.93***	-	-	.30**	-	.76***	.91***
Transparenz	.72***	.68**	-	-.43*	.19+	.42*	.70***	.60***

In beiden Studien (!)

- ***ist das KFS in der Polizei mitarbeitenden- und nicht aufgabenorientiert!***
- ***ähnelt das KFS transformationaler Führung!***

Nachfolgestudien im Vergleich (3)

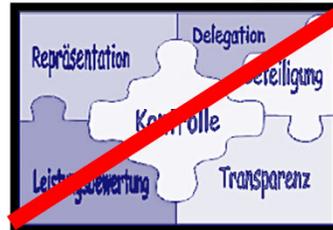
Nettelstroth (2019) vs. Schulze (2023)

	Del		LB		Kon		Bet		Rep		Transp	
Arbeitszufriedenheit	.47***	.59**	.31**	-	.42***	.53**	.31**	.38+	.31**	-	.35**	.56**
Engagement (Leistung)	.31**		.28**		.39***		.25*		-		.23*	
Leistungsfähigkeit	-		-		-		-		.46*		-	

In beiden Studien (!)

- ***werden hohe Zusammenhänge zwischen den KFS-Elementen und der Arbeitszufriedenheit nachgewiesen.***
- ***werden Zusammenhänge zwischen den KFS-Elementen und Leistungsdimensionen gefunden.***

Die neue Führungsvorschrift (PDV 100 Nr. 1.5) Führung und Zusammenarbeit Eine (leider nur) theoretische Überprüfung



1.5.2.5 Personalentwicklung
1.5.2.4 Organisationsentwicklung

Führungsverständnis
1.5.2 Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit
1.5.2.1 Selbstverständnis der Führungskraft

1.5.2.3.3 Achtsamkeit, Fürsorge,
, Gesundheitsmanagement

1.5.2.2 Das Miteinander
1.5.2.2.1 Wertschätzung, Respekt,
Vertrauen, Fehlerkultur
1.5.2.2.2 Vielfalt, Inklusion, Gerechtigkeit

1.5.2.3.2 Arbeitszufriedenheit
1.5.2.3 Gestaltung der Arbeitswelt
1.5.2.3.1 Aufgabenerfüllung, Zielerreichung

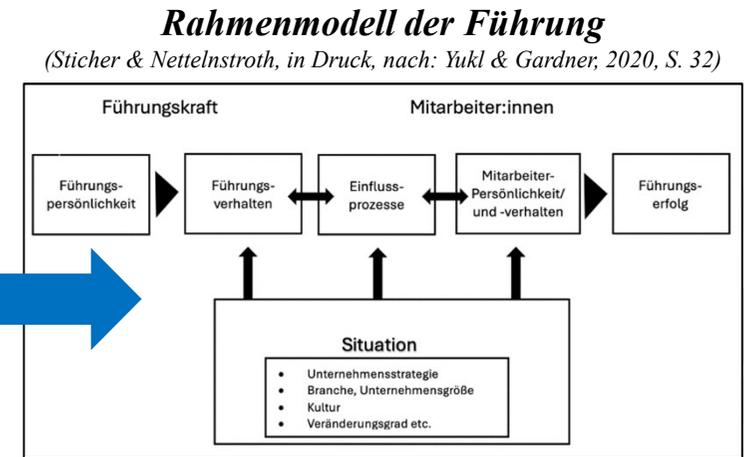
1.5.2.2.3 Integrität, Berechenbarkeit, Loyalität
1.5.2.2.4 Kommunikation, Transparenz, Partizipation



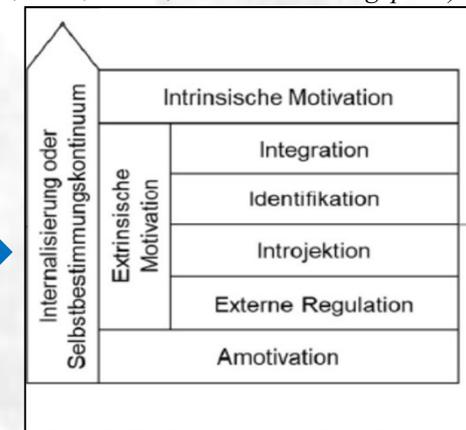
1.5 Führung und Zusammenarbeit

1.5.1 Führungsverständnis

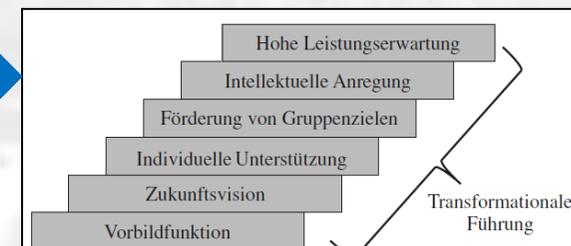
- (...) Daher zielt Führung darauf ab, **in gemeinsamer Verantwortung** von Führungskräften und Mitarbeitenden (...). **Gegenseitige vertrauensvolle Beratung und Unterstützung** (...).
- Führung hat auch das Ziel, (...) **die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden** zu erhalten und zu fördern.
- Führungskräfte gestalten die Rahmenbedingungen so, dass die **Organisationsziele** erfüllt werden und dabei weitgehend **Einklang mit den persönlichen Zielen der Mitarbeitenden** hergestellt werden kann.
- Führungskräfte vermitteln Sinn, geben Orientierung und sind Vorbild. (...). Sie achten auf ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit.**



Motivation von Mitarbeitenden in Organisationen
(Gagné et al., 2022, S. 379, übersetzt und angepasst)



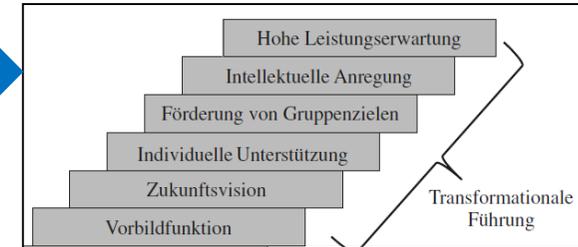
Transformationale Führung (Bass, 1985; Borgmann & Rowold, 2013)



1.5.2 Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit

1.5.2.1 Selbstverständnis der Führungskraft (1)

- (...) der *wertebasierten Führungsrolle*, *Transformationale Führung* (Bass, 1985; Borgmann & Rowold, 2013) der damit verbundenen *Vorbildfunktion* sowie (...).



- Führungskräfte (...) *denken vernetzt*. (...).



Ganzheitliches Denken

(Dörner, 1989; Ulrich & Probst, 1995)

- (...), nehmen Führungskräfte regelmäßig *führungsspezifische Fortbildungsangebote* wahr. (...)
- Führungskräfte *reflektieren* ihr Handeln und sind *kritikfähig*. (...). Sie erkennen Führung als *lebenslangen Lernprozess* an.

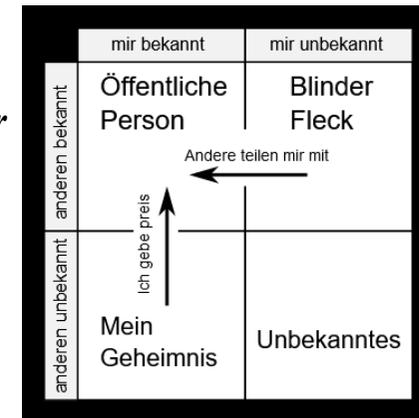


1.5.2 Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit

1.5.2.1 Selbstverständnis der Führungskraft

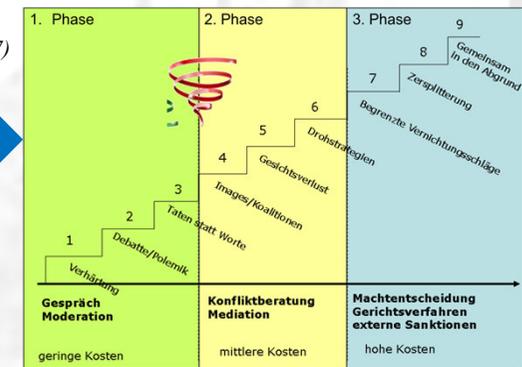
- Führungskräfte *holen sich regelmäßig Feedback* ein. (...).

JOHARI-Fenster
(Ingham & Luft, 1955)



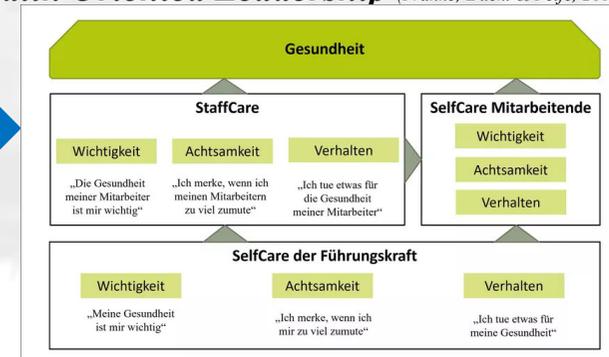
- Führungskräfte sind sensibel für *konflikträchtige Situationen*, nehmen sich dieser *zeitnah* an und bearbeiten sie (...) möglichst konsensorientiert.

Eskalation von Konflikten (Glasl, 1997)



- Führungskräfte sind *achtsam hinsichtlich der eigenen Person*.

Health Oriented Leadership (Franke, Ducki & Felfe, 2014; in press)

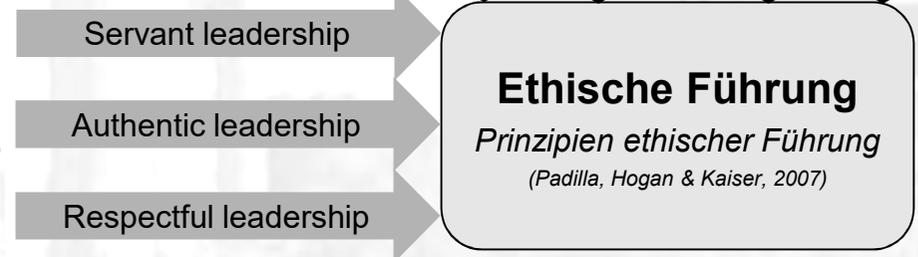
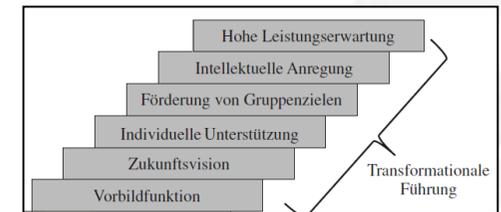
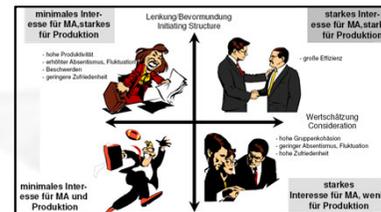


1.5.2.2 Das Miteinander

1.5.2.2.1 Wertschätzung, Respekt, Vertrauen, Fehlerkultur

- Führungskräfte und Mitarbeitende pflegen einen kollegialen, respektvollen und **wertschätzenden Umgang** durch vertrauensvolle Kooperation sowie die Bereitschaft zum Dialog.
- Im Umgang miteinander sind **Einfühlungsvermögen, Ehrlichkeit, Authentizität, Glaubwürdigkeit und Verbindlichkeit** entscheidend.
- Führungskräfte zeigen **Interesse für ihre Mitarbeitenden** und deren Arbeitsbereiche.
- Sie reflektieren regelmäßig ihr Miteinander und sind sich ihrem **Einfluss auf eine wertorientierte Organisationskultur** bewusst.
- Führungskräfte **geben angemessen Feedback**. Sie schaffen durch ein **positives Menschenbild** eine Atmosphäre, die von gegenseitigem Vertrauen und einem **offenen Umgang mit Fehlern geprägt** ist. (...) und nutzen Fehler als Chance zum Lernen sowie zur Weiterentwicklung.

Mitarbeiterorientierte Führung Transformationale Führung (Ohio-State; Michigan-State) (Bass, 1985; Borgmann & Rowold, 2013)



Job-Characteristics-Model

(Hackman und Oldham (1975, 1980; eigene Darstellung nach Nerding, 2011, S. 398)

Aufgabenmerkmale	Psychologische Erlebniszustände	Auswirkungen der Arbeit
<ul style="list-style-type: none"> Anforderungsvielfalt Ganzheitlichkeit der Aufgabe Bedeutsamkeit der Aufgabe 	erlebte Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitstätigkeit	hohe intrinsische Motivation
<ul style="list-style-type: none"> Autonomie 	erlebte Verantwortung für die Ergebnisse der eigenen Arbeitstätigkeit	hohe Qualität der Arbeitsleistung
<ul style="list-style-type: none"> Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung 	Wissen über die aktuellen Resultate, vor allem die Qualität der eigenen Arbeit	hohe Arbeitszufriedenheit
		niedrige Abwesenheit und Fluktuation

Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung

1.5.2.2 Das Miteinander

1.5.2.2.2 Vielfalt, Inklusion, Gerechtigkeit

- Führungskräfte erkennen Vielfalt als Gewinn und ermöglichen gleichberechtigte Teilhabe sowie Chancengleichheit. Sie wirken gemeinsam mit den Mitarbeitenden konsequent jeglicher Form der Diskriminierung entgegen.
- Führungskräfte betrachten individuelle Anliegen ihrer Mitarbeitenden unvoreingenommen. Sie behandeln wesentlich Gleiches gleich und wesentlich Ungleiches ungleich.



Ethnocentrism and leadership

(Northouse, 2013; Ashoka, 2013)

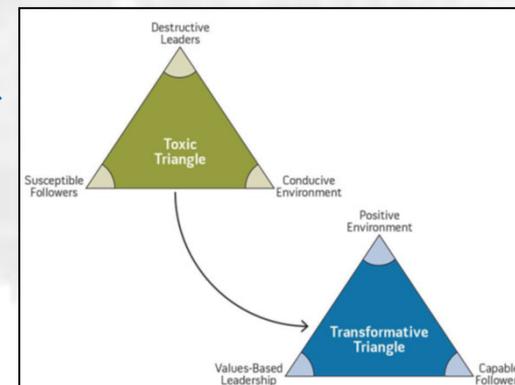


1.5.2.2.3 Integrität, Berechenbarkeit, Loyalität

- Führungskräfte zeigen Haltung. Sie achten auf das rechtmäßige und professionelle Handeln ihrer Mitarbeitenden sowie deren Verfassungstreue.
- Führungskräfte geben den Mitarbeitenden Orientierung durch das Treffen von Entscheidungen, Zuverlässigkeit, Integrität und Berechenbarkeit in ihrem Verhalten.
- Führungskräfte und Mitarbeitende sind sich gegenseitig und der Organisation sowie deren Zielen verpflichtet und stehen für selbige ein.

Ganzheitliche Konzeptualisierung destruktiver Führung

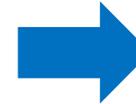
Das transformative Dreieck (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007; Thoroughgood et al., 2016)



1.5.2.2 Das Miteinander

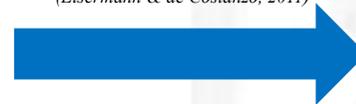
1.5.2.2.4 Kommunikation, Transparenz, Partizipation

- Führungskräfte nutzen **Kommunikation als zentrales Führungsinstrument**. Sie kommunizieren zielgerichtet und verständlich.



Kommunikation in Organisationen
(Torjus, 2013)
Die Bedeutung der Führung für die Qualität der organisationsinternen Kommunikation

- Sie sind **für Mitarbeitende ansprechbar**.



Die Erfassung von Mobbing
(Eisermann & de Costanzo, 2011)

Die Erfassung von Mobbing – Eine Konstruktvalidierung aktueller Datenerhebungsverfahren

- Sie schaffen **Transparenz und Akzeptanz** durch zeitgerechte Information, (...). Die Mitarbeitenden sind (...) frühzeitig **inzubeziehen**. (...) nachträglich **transparent** zu machen.



Das humanistische Menschenbild *(Kriz, 1994)*

1. Autonomie und soziale Verbundenheit
 2. Selbstverwirklichung
 3. Ziel- und Sinnorientierung
 4. Ganzheit
- 

Selbstbestimmungstheorie
(Deci & Ryan, 1985)

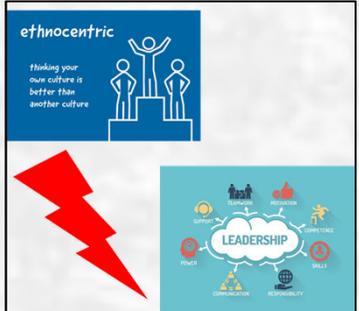
- Kompetenzerleben
- Autonomie
- Soziale Eingebundenheit

- Führungskräfte sind **offen für neue Zusammenarbeitsformen** und stellen sich den daraus resultierenden Herausforderungen.



Ethnocentrism and leadership
(Northouse, 2013; Ashoka, 2013)

ethnocentric
Thinking your own culture is better than another culture



LEADERSHIP

1.5.2.3 Gestaltung der Arbeitswelt

1.5.2.3.1 Aufgabenerfüllung, Zielerreichung

Wie?

- Führungskräfte und Mitarbeitende streben nach einer bestmöglichen Aufgabenerfüllung und Zielerreichung. Dabei sind flexible (Denk-) Strukturen, Kompetenzen im Umgang mit Vielfalt und Nachhaltigkeit sowie digitale Kompetenzen von besonderer Bedeutung.
- Führungskräfte vertreten angemessen den eigenen Organisationsbereich nach innen und nach außen. Ressourcenbewusst verstehen sie sich als Teil der Gesamtorganisation und berücksichtigen auch die Interessen anderer Organisationsbereiche in ihren Entscheidungsprozessen. Darüber hinaus kennen Führungskräfte die Bedürfnisse externer Netzwerkpartner.
- Führungskräfte arbeiten vertrauensvoll mit Personalvertretungen, Gleichstellungsbeauftragten, Schwerbehindertenvertretungen sowie vergleichbaren Akteuren zusammen.

Die Theorie der Zielsetzung

(Locke & Latham, 1990, zitiert nach Nerdinger, 2011)



u.a. klar und spezifisch, akzeptiert, verhaltensbezogen, Zielbindung

Das KFS

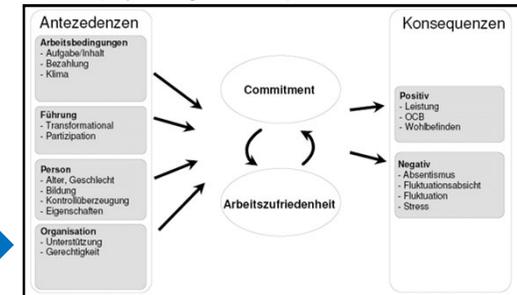
(Altmann & Berndt, 1982)



1.5.2.3 Gestaltung der Arbeitswelt

1.5.2.3.2 Arbeitszufriedenheit

Grundmodell Organisationsdiagnostik (Felfe & Liepmann, 2008)



Wie?

- Führungskräfte fördern **Arbeitszufriedenheit, Motivation, Identifikation** und **Teamgeist**.

- Führungskräfte **fordern ihre Mitarbeitenden** (TFF, autoritat. Erz.Stil) und würdigen Leistung ausgewogen und angemessen.

- Führungskräfte räumen ihren Mitarbeitenden mögliche **Handlungs- und Entscheidungsspielräume** ein. (...).

- Führungskräfte und Mitarbeitende kennen ihre gegenseitigen Erwartungen. Führungskräfte **kennen die Kompetenzen der Mitarbeitenden** und setzen diese **mitarbeiter- und organisationsorientiert** ein.

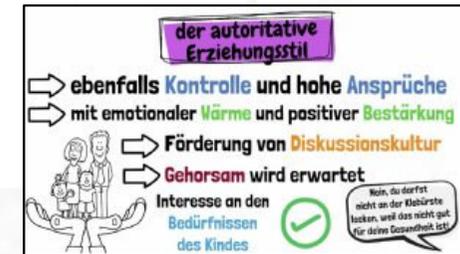
Transformationale Führung

(Bass, 1985; Borgmann & Rowold, 2013)



Autoritative Erziehung

(Mietzel, 1985)



Job-Characteristics-Model

(Hackman und Oldham (1975, 1980))

Aufgabenmerkmale	Psychologische Erlebniszustände	Auswirkungen der Arbeit
<ul style="list-style-type: none"> Anforderungsvielfalt Ganzheitlichkeit der Aufgabe Bedeutung der Aufgabe 	erlebte Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitstätigkeit	hohe intrinsische Motivation
Autonomie	erlebte Verantwortung für die Ergebnisse der eigenen Arbeitstätigkeit	hohe Qualität der Arbeitsleistung
Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung	Wissen über die aktuellen Resultate, vor allem die Qualität der eigenen Arbeit	hohe Arbeitszufriedenheit
		niedrige Abwesenheit und Fluktuation

↔ Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung ↔

Selbstbestimmungstheorie

(Deci & Ryan, 1985)



1.5.2.3 Gestaltung der Arbeitswelt

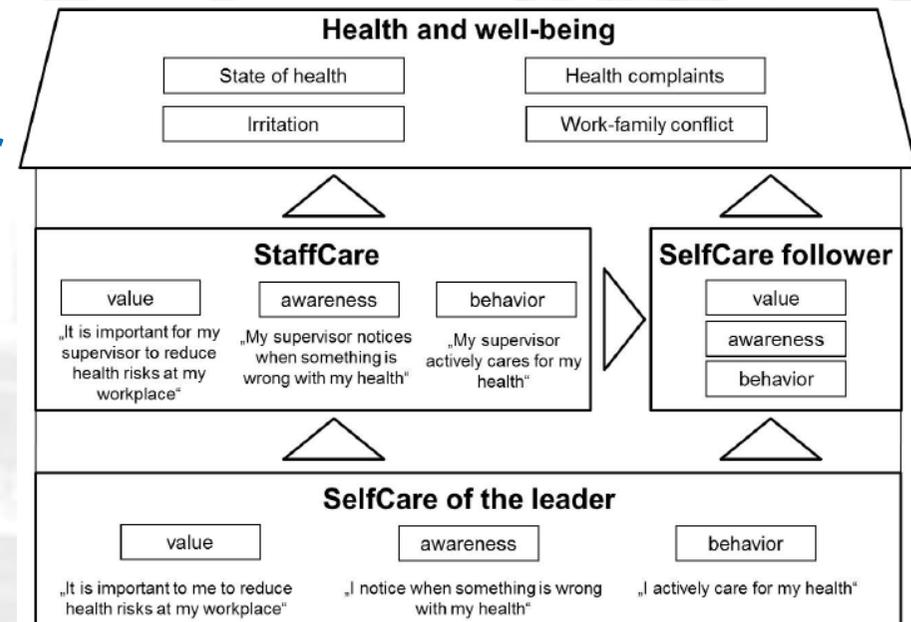
1.5.2.3.3 Achtsamkeit, Fürsorge, Gesundheitsmanagement

- Führungskräfte betreiben strukturell und situativ ein aktives **Gesundheitsmanagement**. (...). (Bürger: Arbeitszeit)
- Bei besonderen Belastungen begleiten sie Betroffene bei der Bewältigung, **auch durch die Vermittlung von psychosozialer Unterstützung**.
- Führungskräfte wirken durch die Gestaltung von Arbeits- und Rahmenbedingungen an der **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** mit.

Wie?

Health Oriented Leadership

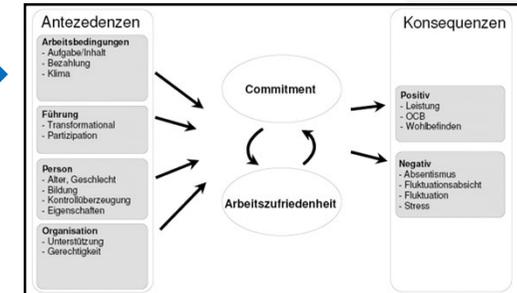
(Franke, Ducki & Felfe, 2014; in press)



1.5.2.4 Organisationsentwicklung **Wie?**

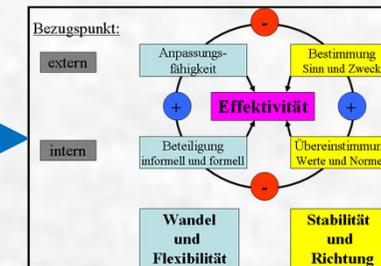
- Führungskräfte überprüfen unter Einbindung der Mitarbeitenden (...) **Arbeitsbedingungen, Strukturen und Prozesse**. Sie berücksichtigen dabei die (...) Organisation. Bei erkannten Handlungsbedarfen werden gemeinsam Lösungen angestrebt, geeignete Maßnahmen initiiert und **evaluiert (AHA!)**.

Grundmodell Organisationsdiagnostik
(Felfe & Liepmann, 2008)



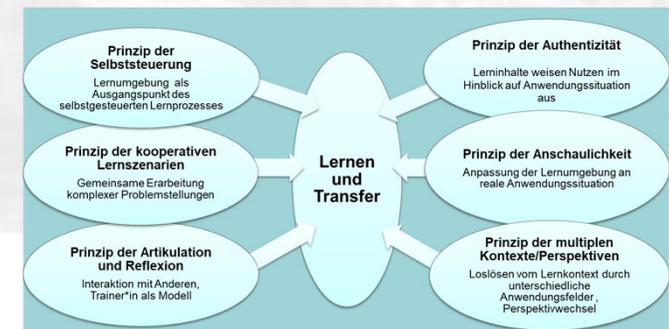
- Führungskräfte stehen Veränderungen offen gegenüber, initiieren erforderliche Veränderungsprozesse und gestalten diese unter **Beteiligung der Mitarbeitenden** transparent. Sie achten auf die **Balance zwischen Veränderung und Kontinuität**.

4-Felder-Schema einer effizienten Kultur
(Denison, 1990, 2003)



- Führungskräfte **fördern Innovationen, Dialog- und Lernprozesse** sowie den **Transfer von Erfahrungswissen**.

Transferförderliche Lernprinzipien
(Reinmann & Mandl, 2006)



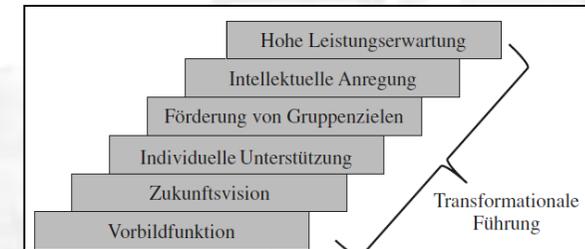
1.5.2.5 Personalentwicklung

- Führungskräfte wirken rechtzeitig darauf hin, dass das für die Aufgabenerfüllung erforderliche **Personal** bedarfsorientiert gewonnen, qualifiziert und integriert wird.
- Führungskräfte erörtern gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden unter Berücksichtigung ihrer Lebensphase **individuelle Arbeits- und Entwicklungsmöglichkeiten**. **Spezifische Kompetenzen** von Mitarbeitenden werden gezielt gefördert.
- Führungskräfte planen **im Dialog mit den Mitarbeitenden** Fach- und Führungskarrieren.

Wie?

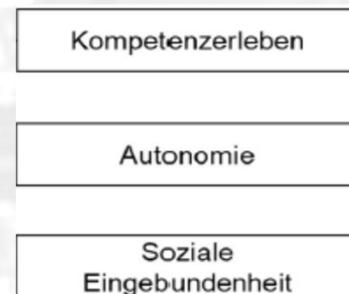
Transformationale Führung

(Bass, 1985; Borgmann & Rowold, 2013)



Selbstbestimmungstheorie

(Deci & Ryan, 1985)



Job-Characteristics-Model

(Hackman und Oldham (1975, 1980))

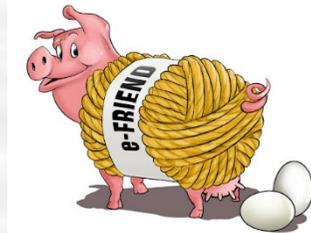
Aufgabenmerkmale	Psychologische Erlebniszustände	Auswirkungen der Arbeit
<ul style="list-style-type: none"> Anforderungsvielfalt Ganzheitlichkeit der Aufgabe Bedeutsamkeit der Aufgabe 	erlebte Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitstätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> hohe intrinsische Motivation hohe Qualität der Arbeitsleistung
<ul style="list-style-type: none"> Autonomie 	erlebte Verantwortung für die Ergebnisse der eigenen Arbeitstätigkeit	hohe Arbeitszufriedenheit
<ul style="list-style-type: none"> Rückmeldung aus der Aufgabenerfüllung 	Wissen über die aktuellen Resultate, vor allem die Qualität der eigenen Arbeit	niedrige Abwesenheit und Fluktuation

Fazit zur neuen Vorschrift

- Überzeugende Inhalte mit theoretischer Fundierung 
 - **aber ohne jede Begründung!** 
- **Keine Maßnahme ohne Evaluation!**
(Lehrsatz der Organisationsdiagnostik; Felfe & Liepmann, 2008)
 - Maßnahme getroffen ohne vorherige Überprüfung
 - Keinen ganzheitlichen Ansatz gedacht
 - Führungskräfte und Mitarbeitende als Versuchskaninchen analog zum KFS in den 70er-Jahren
- Operationalisierung fehlt teilweise
(s. Fischbach et al., 2017, zum KFS)
 - z.T. nur Schlagworte → Kein messbares/überprüfbares Verhalten
 - **Verhaltenswirksamkeit fraglich** → Zielsetzungstheorie (Locke & Latham, 1990)
- Keine vorherige Beteiligung der ~275.000 Polizeikräfte
 - Warum wird das KFS abgelöst?
 - Nicht einmal eine wahrnehmbare Bekanntgabe der neuen Vorschrift!



Wie?



Leider wird der Entwicklungsprozess der Vorschrift den eigenen guten Inhalten nicht gerecht (Vorbildwirkung).



Ausblick auf die neue Vorschrift

- Überhaupt erst einmal bekannt machen!
 - Transparenz?
 - Beteiligung?
- Evaluation der neuen Führungsvorschrift
 - Operationalisieren (messbar machen)
 - Messen (Studien durchführen)
 - Ergebnisse veröffentlichen, kommunizieren, **breit** diskutieren (auf Mitarbeiterebene!)
- Änderungen auf Basis der Ergebnisse von systematischen Studien initiieren (Evidenz!)
 - Echte Beteiligung der Polizeikräfte!
 - Vgl. Ansatz der Organisationsentwicklung (Lewin, 1947)



Chance verpasst?
Eine verpasste Chance kann der Anfang von etwas Neuem sein!

Kontakt

- Prof. Dr. Wim Nettelstroth

- Professor für Psychologie (Personalmanagement)
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Fachbereich Polizei und Sicherheitsmanagement (FB 5)
Alt-Friedrichsfelde 60 (Campus Lichtenberg)
10315 Berlin

+49-(0)170 547 80 46

wim.nettelstroth@hwr-berlin.de

<https://www.hwr-berlin.de/prof/wim-nettelstroth/>



- Aktuelle Vorträge

- Nettelstroth, W. (2024). Dunkle Triade in der Polizei und Personalauswahl. Vortrag auf der Jahrestagung der Personalpsycholog:innen der deutschsprachigen Polizeien vom 23. - 25. April 2024. Oranienburg, Deutschland.
- Nettelstroth, W. (2023). Keynote zum Forum II.II.1: Neue Arbeitswelt, Führung und Mitarbeitendenbindung (AT). Vortrag auf dem 5. Berliner Kongress Wehrhafte Demokratie. Gesellschaftlicher Dialog für öffentliche Sicherheit vom 26.-28. Juni 2023 in Berlin, Deutschland.

- Aktuelle Publikationen

- Nettelstroth, W. (2024). Polizeiliche Personalauswahl: Der tatsächliche Erkenntnisstand und eine Rezension des Beitrags von Schulte und Opielka. Die Polizei, 7/2024, 247-252.
- Nettelstroth, W. & Fuhrmann, H. (2023). Interkulturelle Führung. Lernen von Anderen: Die interkulturellen Führungserfahrungen eines Theaterregisseurs mit Blick auf sicherheitsspezifische Fragen. In A. Fischbach, N. Kleineidam & A. Lynnyk (Hrsg.). Führung in einer Polizei im Wandel (S. 73-80). Frankfurt/M.: Verlag für Polizeiwissenschaft. ISBN 978-3-86676-800-0
- Nettelstroth, W. & Deutesfeld, V. (2023). Der Führungsstil Holding in Krisensituationen. Eine experimentelle Studie zur Effektivität des modernen Führungskonzepts des Holding. In A. Fischbach, N. Kleineidam & A. Lynnyk (Hrsg.). Führung in einer Polizei im Wandel (S. 63-72). Frankfurt/M.: Verlag für Polizeiwissenschaft. ISBN 978-3-86676-800-0

- Aktuelles Projekt: CHARAKTER (Charakterliche Eignung in der polizeilichen Personalauswahl)

- Vorhersage von Formen kontraproduktiven Verhaltens und Radikalisierungstendenzen in der polizeilichen Personalauswahl. Eine Forschungskoooperation zwischen der Akademie der Polizei Hamburg und Prof. Dr. Wim Nettelstroth & Dipl.-Psych. Henriette Binder (HWR Berlin)