

„Führung im Wandel: Die neue Nummer 1.5 der PDV 100 als Antwort auf moderne Herausforderungen“ Autor: Stefan Mayer, LKD, Leiter Fachgebiet I.1, DHPol

Gliederung:

- **Einleitung**
- **Entstehungsgeschichte und Unterschiede**
- **Weitere Gründe für die Implementierung eines neues Führungsverständnisses und neuer Führungsgrundsätze**
- **Führungswissenschaftliche Ansätze der neuen Nummer 1.5 der PDV 100**
- **Mögliche Schwachstellen / Herausforderungen der neuen Nummer 1.5 der PDV 100**
- **Maßnahmen zur Umsetzung des neuen Führungsverständnis und der neuen Führungsgrundsätze**
- **Möglichkeiten der Evaluation**
- **Kritikpunkte**
- **Fazit**

Einleitung

Vorweg. Ich habe selbst in der Projektgruppe der AG Führung zur Fortentwicklung der Nummer 1.5 in der PDV 100 mitgewirkt, bin von dem Ergebnis überzeugt und der Meinung, dass mit der neuen Nummer 1.5 ein schon langer erforderlicher Schritt in Richtung zeitgemäßer Führung unternommen wurde.

Aber nur dadurch, dass wir nunmehr eine zeitgemäße, die Organisation, die Mitarbeitenden und die Führungskräfte fordernde und zweifelsfrei idealisierte Erwartungshaltung an Führung artikuliert haben, wird sich kaum etwas verändern.

Wichtig ist jetzt eine sich anschließende Diskussion über die Inhalte und deren Hintergründe aber auch ein ehrlicher Diskurs über die Möglichkeiten und aktuellen Grenzen seiner Umsetzung.

Die Rückmeldungen bezüglich der neuen Nummer 1.5 sind überwiegend sehr positiv. Aktuell wird aber auch an der einen oder anderen Stelle Kritik an der neuen Nummer 1.5 geübt. Genannte Kritikpunkte sind u.a.

- es sei nicht nötig gewesen, das in der alten Nummer 1.5 niedergelegte KFS abzulösen,
- die Ansätze in der neuen Nummer 1.5 entbehrten validierten wissenschaftlichen Grundlagen,
- sie sei im Vorfeld nicht evaluiert worden und auf Praxistauglichkeit überprüft worden,
- es würden sich dort „Leerformeln bzw. Phrasen“ wiederfinden und
- es gäbe keine Hinweise darauf, wie die Inhalte konkret in der Praxis umgesetzt und evaluiert werden sollen
- der Weg ihrer Entstehung sei das Ergebnis einer reinen Gremienarbeit,

- es würden nicht die verschiedenen Führungsebenen mit ihren unterschiedlichen Möglichkeiten, Grenzen und Aufgabenfeldern berücksichtigt.

Teile dieser Kritik sind bereits auf den ersten Blick zweifelsfrei berechtigt. Einige dieser Kritikpunkte möchte ich im Folgenden daher aufnehmen.

Da die neue Nummer 1.5 der PDV 100 seit dem 01.11.24 im Extrapol eingestellt ist, die Implementierung mit den zur Verfügung gestellten Implementierungsprodukten in den Ländern und beim Bund bereits erfolgt, möchte ich es mir ersparen, detailliert auf die Inhalte der neuen Nummer 1.5 einzugehen.

Es handelt sich bei dieser Ausarbeitung bewusst nicht um ein wissenschaftliches Elaborat. Ich möchte mit diesen Ausführungen dazu zu ermutigen, auch alternative Methoden in Betracht zu ziehen, um sich diesem Thema zu nähern und sich mit der der geäußerten Kritik auseinanderzusetzen.

Mit dem von mir hier genutzten – in Teilen vielleicht provokanten Weg-, möchte ich aber vor allem zu einer konstruktiven Diskussion anregen. Versuchen Sie mit einem positiven Mindset, die für Sie relevanten Handlungsfelder und Handlungsmöglichkeiten zu identifizieren, setzen Sie Prioritäten und sehen Sie die folgenden Ausführungen auch als eine Art „Markt der Möglichkeiten, Anregungen und Ideen“.

Im Folgenden habe ich – um mich mit den Kritikpunkten auseinanderzusetzen – auch KI (Chat GPT 4o und Perplexity) genutzt,

- um Unterschiede zwischen der PDV 100, Nummer 1.5 alt und neu (die beide nicht als VS-nfD eingestuft sind/waren) herauszuarbeiten,
- um die Frage beantworten zu lassen, warum es erforderlich war, ein neues Führungsverständnis zu etablieren,
- um zumindest Teile des führungswissenschaftlichen Hintergrundes, der sich in der neuen Nummer 1.5 wiederfindet, aufzuzeigen,
- vermeintliche oder tatsächliche Schwachstellen der neuen Nummer 1.5 zu identifizieren,
- konkretere Vorschläge für die Umsetzung der in der Nummer 1.5 niedergelegten Anforderungen und
- Möglichkeiten für eine Evaluation und Überprüfung des Grades der Umsetzung aufzuzeigen.

Man mag sich sicherlich nicht in jedem Fall hinter den durch die KI'en entwickelten Erläuterungen und Ansätzen versammeln, insgesamt jedoch halte ich die Ausführungen für durchaus belastbar und diskussionswürdig.

Entstehungsgeschichte und Unterschiede

Kritikpunkt: Die neue Nummer 1.5 der PDV 100 ist das ausschließliche Ergebnis der üblichen Gremienstruktur und -arbeit.

Mit Beschluss des AK II vom 29.07.2024 beauftragte der AK II die Vorschriftenkommission mit der Aktualisierung der Nummer 1.5 in der PDV 100 zum 01.11.2024 im Extrapol.

Mit diesem Beschluss wurde das aus den 1970er Jahren stammende Kooperative Führungssystem (KFS), das als Führungssystem in der Nummer 1.5 der PDV bis dahin festgeschrieben wurde, abgelöst.

Das KFS mit seinen Elementen, Delegation, Beteiligung, Transparenz, Repräsentation, Kontrolle, Leistungsfeststellung und Leistungsbewertung war zum Zeitpunkt seiner Einführung u.a. dem Erfordernis geschuldet, aus einer stark militärisch geprägten Organisation (Stichworte: Befehl und Gehorsam) eine moderne Polizei im damaligen Sinne zu formen, um eine höhere Akzeptanz sowohl in als auch außerhalb der Polizei zu finden. Mit seiner Festschreibung in der PDV wurde das KFS alleinige verbindliche Führungskonzeption in der Polizei.

Seitdem gab es eine Vielzahl von Veränderungen in unserer Gesellschaft. Die heutige Welt sieht in vielen Bereichen komplett anders aus als die Welt in den 1970er Jahren. Die Akronyme VUCA und BANI stehen hier stellvertretend für eine sich immer schneller verändernde Welt.

Führungskräfte und Mitarbeitenden haben sich anderen Herausforderungen zu stellen und benötigen zusätzliche Kompetenzen.

Bereits seit mehr als 15 Jahren gab es in der Polizei daher einen sich entwickelnden Führungsdiskurs. Das KFS wurde kritisch hinterfragt und andere Führungsmodelle und -ansätze diskutiert.

Beispielhaft sei hier z.B. das KFS 2.0 (Barthel/Heidenmann), das Polizeiliche Führungsmodell (Thielmann/Weibler), das Transformationale Personalführungsmodell der Polizei (Fitkau/Heyne) oder die Praxisorientierte Synthese (Rheinlandpfalz) genannt.

Zeitgleich gab bzw. gibt es – unabhängig vom KFS oder spezifischen Modellen – in einigen Bundesländern oder Behörden Weiterentwicklung im Bereich Führung. Hier sei beispielhaft die Rahmenkonzeption „Verantwortliche Wahrnehmung von Führung in der Polizei Nordrhein-Westfalen“ oder der Ansatz „Ten to Lead“ aus Niedersachsen hingewiesen.

Insgesamt war festzustellen, dass wesentliche Aspekte, zu der eine moderne Organisation eine Haltung/Position beziehen muss, fehlten. Die Anforderungen, die an eine Organisation aus der Welt der 1970er Jahre entsprechen nicht mehr den Anforderungen, die an eine Organisation heute und vermutlich auch morgen gestellt werden müssen. Es gab eine erhebliche Diskrepanz zwischen den Erwartungen von Mitarbeitenden an eine der Zeit entsprechende Führungs- und Organisationskultur und dem formell in der PDV festgelegten Führungsansatz.

Dabei war ferner festzustellen, dass mit dem KFS insbesondere das Aufgabenfeld von Führungskräften im Bereich Management und weniger im Themenfeld Leadership abgedeckt wurde.

Beispielhaft sei hier nur auf die Themenfelder Werte, Vielfalt, moderne Arbeitswelt und die Bedeutung der Einnahme einer Haltung und Vorbildwirkung von Führungskräften hingewiesen.

Vor diesem Hintergrund war es folgerichtig, dass der UA FEK auf seiner 79. Sitzung (31.08/01.09.21) beschloss, die AG Führung als ständiges Untergremium einzurichten und die AG Führung zu beauftragen, unter Berücksichtigung bestehender Modelle einen Vorschlag für die Fortentwicklung des Themas Führung in der Polizei in der PDV 100 VS-NfD, Nummer 1.5 zu erarbeiten.

Im Rahmen einer zweitägigen Tagung der AG Führung fand eine erste Diskussion und Befassung mit dem Thema statt.

In der Folge wurde durch die AG Führung eine Projektgruppe eingerichtet, die sich der Erarbeitung der neuen Nummer 1.5 annahm.

Im Vorfeld wurden drei Entscheidungen durch die AG Führung getroffen. Es sollten u.a. aus Kosten- und Zeitgründen keine externen Berater eingebunden werden, es sollte am Ende kein Focus auf ein alleiniges spezifisches Modell oder Konzept gelegt werden und man wollte eine möglichst breite Beteiligung erreichen.

Darüber hinaus gab es auf Gremienebene die Vorgabe, dass für den Part Führung keine eigene PDV (analog z.B. Geiselnahme pp) und auch kein eigener Leitfaden „Führung“ entwickelt werden sollte.

Ziel sollte es sein, Bewährtes zu erhalten und erforderliches Neues zu implementieren um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen an Führung eher gerecht werden zu können.

Durch die Projektgruppe wurde dann im Folgenden ein erster Entwurf gefertigt und in der AG Führung diskutiert.



Um eine breite Mitarbeitenden Beteiligung zu gewährleisten, fand im Februar 2023 in Fulda ein Workshop statt. Hieran nahmen ca. 200 Vertreter*innen aus den Ländern und dem Bund aus den unterschiedlichsten Statusgruppen und Gremien teil.

Ziel dieses Workshops war es, blinde Flecken in dem bisher bestehenden Entwurf aufzudecken, weitere Ansätze und neue Ideen zu finden und zu erfahren, was gelungene Führung aus Sicht der Teilnehmenden ausmacht.

In der Folge wurden diese Ansätze in der Projektgruppe erörtert und der Entwurf entsprechend angepasst.

In den darauffolgenden Monaten wurde dieser Entwurf dann in der AG Führung und in der Folge in den polizeilichen Gremien (AG, Führung, UA FEK, Vorschriftenkommission, AK II) diskutiert, in Nuancen verändert und mit Beschluss des AK II am 29.07.24 als verbindliche neue Nummer 1.5 der PDV 100 festgelegt.

Betrachtet man den Kritikpunkt, dass die neue Nummer 1.5 das ausschließliche Resultat eines „üblichen“ Gremienverfahrens sei, so darf man feststellen, dass bedingt u.a. durch die Durchführung des Workshops hier bewusst – mit dem Ziel einer breiteren Beteiligung von Mitarbeitenden - von „üblichen“ Gremienwegen abgewichen wurde.

Gründe für die Implementierung eines neuen Führungsverständnisses

Perplexity prompt: Ist diese Konzeption (die alte Nummer 1.5) ausreichend um für die Herausforderungen der Zukunft gewappnet zu sein?

Für die Zukunft erscheint diese Konzeption nicht ausreichend. Sie müsste um folgende Aspekte erweitert werden:

- Förderung von Agilität und Anpassungsfähigkeit
- Integration von KI und fortschrittlichen Technologien in Entscheidungsprozesse
- Stärkere Betonung von Innovationskultur und kontinuierlichem Lernen
- Entwicklung von Strategien für den Umgang mit komplexen, globalen Herausforderungen
- Förderung von Diversität und Inklusion auf allen Führungsebenen

Eine Überarbeitung und Modernisierung der Konzeption wäre notwendig, um den dynamischen Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden.

Vergleichende Darstellung von Vor- und Nachteilen der Nummer 1.5 alt und der Nummer 1.5 neu.

Chat GPT 4o Prompt: Vergleiche die Nummer 1.5 alt mit der Nummer 1.5 neu. Welche Vor- und Nachteile gibt es?

1. Allgemeiner Focus

PDV 100 Nummer 1.5 alt:

- Schwerpunkt liegt auf strukturierten Prozessen, wie Zielvereinbarungen, Delegation, und klaren Führungsinstrumenten (z. B. Auftragstaktik, Kontrolle, Zielerreichung).
- Führungsaufgaben werden stark mit Effizienz, Kontrolle und Ergebnisorientierung verknüpft.
- Personalentwicklung wird als Führungsaufgabe definiert, jedoch mit einem starken Fokus auf formale Instrumente wie Stellenbewertungen, Anforderungsprofile und Ausbildung.

PDV 100 Nummer 1.5 neu

- Führungsgrundsätze sind stärker wertebasiert und adressieren Aspekte wie Wertschätzung, Vielfalt, Inklusion und Gesundheitsmanagement.
- Deutlicher Fokus auf das Miteinander und die Förderung einer offenen und konstruktiven Fehlerkultur.
- Führung wird als dynamischer Prozess betrachtet, der kontinuierliches Lernen und Feedback erfordert.

Veränderung: Die neuere Fassung verschiebt den Fokus von einer stark strukturellen und prozessgetriebenen Führung hin zu einem werte- und menschenorientierten Ansatz.

2. Struktur und Inhalte

PDV 100 Nummer 1.5 alt:

- Detaillierte Beschreibung von Führungsprozessen: Zielbildung, Planung, Kontrolle, Feedback.
- Deutliche Betonung von Effizienz, Leistungsbewertung und Ergebniskontrolle.

PDV 100 Nummer 1.5 neu

- Breitere Definition der Führungsaufgaben, die auch Achtsamkeit, Gesundheitsmanagement und persönliche Entwicklung betonen.
- Einführung neuer Themen wie Inklusion, Vielfalt und psychosoziale Fürsorge.
- Fokus auf Zusammenarbeit und Partizipation, weniger auf hierarchische Strukturen.

Veränderung: Die neue Fassung ist umfassender und adressiert eine breitere Palette an Führungsaufgaben, jedoch mit weniger spezifischen Anweisungen für operative Führung.

3. Psychosoziale Unterstützung

PDV 100 Nummer 1.5 alt:

- Psychosoziale Unterstützung ist vorrangig auf belastende Einsatzsituationen und individuelle Lebensumstände ausgerichtet.
- Maßnahmen wie Entlastungsphasen, Vorbereitung auf potenziell belastende Situationen und Betreuung nach Einsätzen werden explizit erwähnt.

PDV 100 Nummer 1.5 neu

- *Gesundheitsmanagement wird stärker integriert und in den Alltag verankert, z. B. durch die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen.*
- *Fokus auf Fürsorgepflicht und Balance zwischen Arbeit und Privatleben.*

Veränderung: *Die neuere Fassung erweitert psychosoziale Unterstützung auf die allgemeine Führungsaufgabe, statt sie nur auf belastende Einsatzsituationen zu beschränken.*

4. Vorteile der PDV 100 Nummer 1.5 neu

1. Wertebasierte Führung:

- *Förderung einer werteorientierten Organisationskultur, die Vertrauen, Vielfalt und Inklusion betont.*
- *Verbesserung der Zusammenarbeit und Arbeitszufriedenheit.*

2. Moderner Führungsansatz:

- *Fokus auf individuelle Förderung und psychosoziale Unterstützung entspricht modernen Erwartungen an Führungskräfte.*
- *Offene Fehlerkultur und Partizipation fördern Innovation und Motivation.*

3. Flexibilität:

- *Dynamische Ansätze wie kontinuierliches Lernen und Feedback machen das Konzept anpassungsfähiger.*

5. Nachteile der PDV 100 Nummer 1.5 neu

1. Weniger operative Präzision:

- *Weniger konkrete und detaillierte Vorgaben für operative Führung im Vergleich zur alten Version.*
- *Führungskräfte könnten Schwierigkeiten haben, klare Handlungsanweisungen zu finden.*

2. Höhere Anforderungen an Führungskräfte:

- *Der werteorientierte Ansatz verlangt hohe soziale, emotionale und methodische Kompetenzen, die nicht bei allen Führungskräften vorausgesetzt werden können.*
- *Zusätzliche Schulungen und Unterstützungsmaßnahmen sind erforderlich.*

3. Potenzielle Umsetzungsprobleme:

- *Breite Themenvielfalt (z. B. Gesundheitsmanagement, Vielfalt) könnte Ressourcen überfordern.*

Ein sehr starker Focus ist nunmehr in der neuen Nummer 1.5, anders noch als in der alten Nummer 1.5 zu Recht auf das Themenfeld Leadership gesetzt worden, jedoch dürfen gerade vor den Herausforderungen der Zukunft und einem zunehmend wichtiger werdenden Ressourcen- und Changemanagement die Bedeutung und das Erfordernis von Managementkompetenzen nicht unterschätzt werden.

Weitere Gründe für die Implementierung eines neuen Führungsverständnisses

Perplexity Prompt: Warum ist es in der heutigen Zeit mit Blick auf die Zukunft erforderlich, ein neues Führungsverständnis wie es sich in der PDV 100 Nummer 1.5 nunmehr wiederfindet, zu implementieren?

„Die Implementierung eines Führungsverständnisses, wie es in der PDV 100 dargelegt wird, ist aus mehreren Gründen für die Zukunft erforderlich:

- *Anpassung an gesellschaftliche Entwicklungen: Die PDV 100 berücksichtigt die "Dynamik und Komplexität gesellschaftlicher Entwicklungen, verbunden mit zunehmender Unsicherheit und Mehrdeutigkeit", die einen besonderen Anspruch an Führung stellen.*
- *Werteorientierung: Das Führungsverständnis basiert auf der freiheitlichen demokratischen Grundordnung und den darauf gründenden Werten, was für eine moderne Polizeiorganisation unerlässlich ist.*
- *Gemeinsame Verantwortung: Die PDV 100 betont die Bedeutung der "gemeinsamen Verantwortung von Führungskräften und Mitarbeitenden", was zu einer effektiveren Aufgabenerfüllung führt.*
- *Anpassungsfähigkeit der Organisation: Das Führungsverständnis zielt darauf ab, "die Anpassungsfähigkeit der Organisation zu gewährleisten", was in einer sich schnell verändernden Welt entscheidend ist.*
- *Gesundheit und Leistungsfähigkeit: Die PDV 100 legt Wert auf den Erhalt und die Förderung der "Gesundheit und Leistungsfähigkeit" der Mitarbeitenden, was für eine nachhaltige Organisationsentwicklung wichtig ist.*
- *Vielfalt und Inklusion: Das Führungsverständnis erkennt "Vielfalt als Gewinn" an und fördert "gleichberechtigte Teilhabe sowie Chancengleichheit", was für eine moderne, diverse Gesellschaft unerlässlich ist*
- *Digitale Kompetenzen: Die PDV 100 betont die Bedeutung von "digitalen Kompetenzen", die für die Zukunft der Polizeiarbeit immer wichtiger werden*
- *Innovationsförderung: Führungskräfte werden ermutigt, "Innovationen, Dialog- und Lernprozesse sowie den Transfer von Erfahrungswissen" zu fördern, was für die kontinuierliche Verbesserung der Organisation wichtig ist.*
- *Personalentwicklung: Die PDV 100 legt Wert auf eine zukunftsorientierte Personalentwicklung, einschließlich der Planung von "Fach- und Führungskarrieren", was für die langfristige Leistungsfähigkeit der Organisation entscheidend ist.*
- *Transparenz und Partizipation: Das Führungsverständnis fördert Transparenz und Mitarbeiterbeteiligung, was zu einer höheren Akzeptanz von Entscheidungen und einer verbesserten Organisationskultur führt*

Durch die Implementierung dieses Führungsverständnisses wird die Polizeiorganisation besser gerüstet sein, um zukünftige Herausforderungen zu bewältigen und ihre Aufgaben in einer sich wandelnden Gesellschaft effektiv zu erfüllen.“

Führungswissenschaftliche Ansätze der neuen Nummer 1.5 der PDV 100

Perplexity prompt: Welche führungswissenschaftlichen Ansätze finden sich in dem neuen Verständnis der Nummer 1.5 der PDV 100 nunmehr wieder?

„In dem Dokument sind mehrere Führungsansätze, Konzepte und Prinzipien enthalten. Die wichtigsten Führungskonzepte und -theorien sind:

1. **Wertegrundierte Führung:**
 - Fundament basiert auf der freiheitlich-demokratischen Grundordnung und den darauf gründenden Werten.
 - Wertorientierte Organisationskultur wird betont.
2. **Dynamik- und Unsicherheitsmanagement:**
 - Führung soll in einem Umfeld zunehmender Unsicherheit und Komplexität Anpassungsfähigkeit gewährleisten.
3. **Kooperative Führung:**
 - Gemeinsame Verantwortung von Führungskräften und Mitarbeitenden zur Zielerreichung.
 - Vertrauensvolle Beratung und Unterstützung als Basis.
4. **Transformative Führung:**
 - Führungskräfte vermitteln Sinn, geben Orientierung und fungieren als Vorbilder.
 - Sie fördern die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeitenden.
5. **Situative Führung:**
 - Sensibilität für konfliktreiche Situationen und situativ angemessene Reaktionen.
 - Flexible Anpassung an individuelle und organisatorische Bedürfnisse.
6. **Feedbackorientierte Führung:**
 - Regelmäßige Reflexion und Feedbackprozesse.
 - Lernprozesse durch Fehlerkultur und Kritikfähigkeit.
7. **Inklusive und gerechte Führung:**
 - Förderung von Vielfalt, Inklusion und Chancengleichheit.
 - Umgang mit Diskriminierung und Berücksichtigung individueller Anliegen.
8. **Kommunikationsbasierte Führung:**
 - Kommunikation als zentrales Führungsinstrument.
 - Transparenz, Partizipation und verständliche Kommunikation.
9. **Arbeitsweltgestaltung und Gesundheitsmanagement:**
 - Förderung von Arbeitszufriedenheit, Motivation und Teamgeist.
 - Fokus auf Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.
10. **Organisationsentwicklung und Innovation:**
 - Regelmäßige Überprüfung von Arbeitsbedingungen, Strukturen und Prozessen.
 - Innovationsförderung und Transfer von Erfahrungswissen.
11. **Personalentwicklung:**
 - Bedarfsorientierte Gewinnung, Qualifikation und Integration von Mitarbeitenden.
 - Förderung von Fach- und Führungskarrieren im Dialog.

Diese Ansätze bieten eine strukturierte und moderne Basis für Führung und Zusammenarbeit innerhalb der Organisation, wie sie im Dokument dargestellt sind.“

Chat GPT 4o Prompt: Suche alle Führungskonzepte, Führungstheorien oder Führungsstile oder Führungsmodelle heraus für die du in dem Text der PDV Ansätze findest.

„Das Dokument enthält weitere Bezüge zu Führungskonzepten und -modellen, die spezifischer sind und ergänzend die oben genannten Prinzipien untermauern:

1. Systemisches Denken:

- *Führungskräfte sollen Zusammenhänge erkennen, vernetzt denken und sich auf das Wesentliche konzentrieren.*
- *Dieses Prinzip basiert auf dem Ansatz des systemischen Führens, bei dem die Organisation als ein dynamisches System betrachtet wird.*

2. Lernende Organisation:

- *Führung wird als lebenslanger Lernprozess verstanden.*
- *Führungskräfte reflektieren ihr Handeln, nehmen Feedback ernst und lernen aus Fehlern.*
- *Förderung von Innovations- und Lernprozessen sowie dem Transfer von Erfahrungswissen.*

3. Empowerment und Selbstverantwortung:

- *Mitarbeitende erhalten Handlungs- und Entscheidungsspielräume, die ihre Eigenverantwortung und Kreativität stärken.*
- *Dies steht in Verbindung mit Ansätzen des Empowerments und der partizipativen Führung.*

4. Integrität und Loyalität:

- *Führungskräfte handeln berechenbar und integer, was an das ethisch-moralische Führungsmodell angelehnt ist.*
- *Loyalität gegenüber Organisation und Zielen wird betont.*

5. Gesundheits- und Fürsorgeorientierte Führung:

- *Strukturelles und situatives Gesundheitsmanagement.*
- *Unterstützung von Mitarbeitenden bei der Bewältigung besonderer Belastungen.*
- *Verbindung zu Konzepten wie Salutogener Führung, die Gesundheit und Wohlbefinden priorisiert.*

6. Diversität und Chancengleichheit:

- *Vielfalt wird als Bereicherung angesehen und Diskriminierung konsequent entgegengewirkt.*
- *Anlehnung an das Diversity-Management in der Führung.*

7. Transformationsmanagement:

- *Führungskräfte initiieren und gestalten Veränderungsprozesse transparent und beteiligen die Mitarbeitenden.*
- *Bezug zu Konzepten wie Change-Management und Agile Leadership.*

8. Ressourcenorientierte Führung:

- *Führungskräfte nutzen vorhandene Ressourcen effizient und im Einklang mit den Gesamtinteressen der Organisation.*
- *Orientierung an nachhaltigem Ressourcenmanagement.*

9. Strategische Führung:

- *Regelmäßige Überprüfung und Anpassung der strategischen Ausrichtung der Organisation unter Einbindung der Mitarbeitenden.*
- *Führungsstil mit Bezug zu langfristiger Zielplanung und strategischem Management.*

Diese weiteren Bezüge verdeutlichen, dass das Dokument ein breites Spektrum moderner und etablierter Führungsansätze integriert, um eine umfassende und wertebasierte Führungskultur zu fördern.“

Auch Prof. Dr. Wim Nettelstroth kommt im Rahmen einer Vortragsveranstaltung zum neuen Führungsverständnis am 03.12.24 zum Schluss, dass das Neue Führungsverständnis der Polizei „Überzeugende Inhalte mit theoretischer Fundierung“ beinhaltet.¹

¹ https://www.foeps-berlin.org/fileadmin/institut-foeps/Dokumente/2024/NETTELNSTROTH_WSG2024-12-03.pdf (abgerufen 15.12.24)

Mögliche Schwachstellen / Herausforderungen der neuen Nummer 1.5 der PDV 100

Perplexity Prompt: Welche Schwachstellen in Hinblick auf Führung hat die dort befindliche Führungskonzeption.

„Die vorgelegte Führungskonzeption der Polizei in Deutschland weist einige potenzielle Schwachstellen auf:

1. **Abstrakte Formulierungen:** Der Text enthält viele allgemeine und idealisierte Aussagen, die in der Praxis schwer umzusetzen sein könnten.
2. **Ressourcenmangel:** Es wird nicht konkret darauf eingegangen, wie die notwendigen zeitlichen und personellen Ressourcen für die Umsetzung der Führungsgrundsätze bereitgestellt werden sollen.
3. **Konfliktpotenzial:** Die Balance zwischen Organisationszielen und persönlichen Zielen der Mitarbeitenden könnte in der Realität zu Spannungen führen.
4. **Fehlendes Kontrollsystem:** Es wird nicht erläutert, wie die Einhaltung der Führungsgrundsätze überprüft und sichergestellt werden soll.
5. **Mangelnde Konkretisierung:** Viele Aspekte, wie z.B. die Förderung von Innovationen oder die Gestaltung von Veränderungsprozessen, werden nur oberflächlich behandelt ohne konkrete Handlungsanweisungen.
6. **Idealisierte Darstellung:** Die Konzeption geht von einem sehr positiven Menschenbild aus, was in der polizeilichen Praxis nicht immer der Realität entsprechen dürfte.
7. **Fehlende Berücksichtigung externer Faktoren:** Die Auswirkungen politischer Entscheidungen oder gesellschaftlicher Entwicklungen auf die Führungsarbeit werden nicht thematisiert.

Diese Schwachstellen könnten die praktische Umsetzung und Wirksamkeit der Führungskonzeption in der täglichen Polizeiarbeit beeinträchtigen.“

Chat GPT 4o Prompt: Welche Schwachstellen haben die dort niedergelegten Führungsgrundsätze?

„1. Komplexität und Umsetzbarkeit

- **Breite Ziele ohne klare Priorisierung:** Die Führungsgrundsätze adressieren eine Vielzahl von Themen wie Wertschätzung, Vielfalt, Gesundheitsmanagement und Organisationsentwicklung. Dies könnte in der Praxis zu Schwierigkeiten führen, da Ressourcen und Zeit begrenzt sind. Klare Prioritäten fehlen.
- **Überforderung der Führungskräfte:** Die Anforderungen an Führungskräfte (z. B. Vorbildrolle, Konfliktmanagement, Förderung von Innovation und Gesundheitsmanagement) sind extrem breit gefächert. Dies könnte die Umsetzung in der Realität überfordern, insbesondere bei begrenzten Fortbildungsressourcen oder in zeitkritischen Arbeitsfeldern.

2. Unklare Messbarkeit und Erfolgskriterien

- **Fehlende Indikatoren:** Es fehlen konkrete Messgrößen, um den Erfolg der Umsetzung dieser Grundsätze zu bewerten. Wie z. B. „Wertschätzung“ oder „Arbeitszufriedenheit“ in der Praxis evaluiert werden soll, bleibt unklar.
- **Fehlende Verankerung von Feedback-Schleifen:** Obwohl Feedback betont wird, gibt es keinen strukturierten Mechanismus, um Rückmeldungen in organisatorische Verbesserungen einfließen zu lassen.

3. Abhängigkeit von individuellen Fähigkeiten

- **Forderung nach persönlicher Eignung und Reflexion:** Die Konzeption legt einen starken Fokus auf die individuellen Fähigkeiten und Eigenschaften von Führungskräften (z. B. Kritikfähigkeit, Empathie, lebenslanges Lernen). In der Praxis kann dies problematisch sein, wenn geeignete Führungspersönlichkeiten nicht in ausreichender Zahl verfügbar sind.
- **Mangel an systemischen Unterstützungsstrukturen:** Während viel von den Führungskräften erwartet wird, ist unklar, in welchem Maße organisatorische Unterstützungsmaßnahmen (z. B. Coaching, Fortbildungsprogramme, klare Leitlinien) bereitgestellt werden.

4. Kulturelle Herausforderungen

- **Wertschätzung und Vielfalt als Ideal:** Diese Prinzipien setzen eine werteorientierte Organisationskultur voraus, die nicht in allen Teams oder Organisationen existieren könnte. Ein Kulturwandel erfordert langfristige Anstrengungen, die nicht ausreichend adressiert werden.
- **Fehlende Anpassung an unterschiedliche Organisationsebenen:** Die Konzeption wirkt einheitlich formuliert, berücksichtigt jedoch nicht, dass Führung auf verschiedenen Hierarchieebenen (strategisch, operativ) unterschiedliche Ansätze benötigt.

5. Überlappung von Verantwortlichkeiten

- **Vielfalt an Aufgabenbereichen:** Die Führungsgrundsätze überschneiden sich in mehreren Bereichen, z. B. Gesundheitsmanagement und Arbeitszufriedenheit, was zu Verwirrung über Verantwortlichkeiten führen könnte.
- **Potenzielle Konflikte bei der Zielerreichung:** Ziele wie Flexibilität, Effizienz und Fürsorge könnten in der Praxis miteinander in Konflikt geraten, ohne dass klare Richtlinien zur Priorisierung vorhanden sind.

Verbesserungsvorschläge

1. **Priorisierung und Fokussierung:** Identifizieren Sie die dringendsten Handlungsfelder und konzentrieren Sie die Ressourcen zunächst auf deren Umsetzung.
2. **Messbarkeit schaffen:** Entwickeln Sie KPIs (Key Performance Indicators), um den Fortschritt bei der Umsetzung der Grundsätze zu messen (z. B. Umfragen zur Arbeitszufriedenheit, Krankenstandsdaten).
3. **Klare Rollendefinitionen:** Definieren Sie, welche Führungsgrundsätze auf welchen Ebenen der Organisation umsetzbar sind.
4. **Systematische Unterstützung:** Etablieren Sie regelmäßige Fortbildungen, Coaching und Mentoring-Programme, um Führungskräfte zu entlasten und zu stärken.
5. **Kulturentwicklung aktiv fördern:** Initiieren Sie Programme für Teamentwicklung, Diversity-Trainings und Fehlerkultur, um langfristig eine passende Organisationskultur zu schaffen.“

Maßnahmen zur Umsetzung des neuen Führungsverständnis und der neuen Führungsgrundsätze

Perplexity prompt: Welche Maßnahmen sind erforderlich, um die Inhalte der Nummer 1.5 in die Praxis umzusetzen?

„Um die Inhalte dieser Ziffer in der Praxis umzusetzen, sind folgende konkrete Maßnahmen erforderlich:

- Schulungen und Fortbildungen: Regelmäßige führungsspezifische Fortbildungsangebote für Führungskräfte durchführen, um ihre Kompetenzen zu stärken und weiterzuentwickeln*
- Feedback-Kultur etablieren: Systematische Feedbackprozesse implementieren, damit Führungskräfte regelmäßig Rückmeldungen erhalten und ihre Führungsprozesse optimieren können*
- Kommunikationsstrukturen verbessern: Klare Kommunikationswege und -plattformen schaffen, um transparente und zeitnahe Informationsweitergabe zu gewährleisten*
- Partizipative Entscheidungsprozesse fördern: Mitarbeitende frühzeitig in Entscheidungsprozesse einbeziehen und Möglichkeiten zur Mitgestaltung schaffen*
- Gesundheitsmanagement implementieren: Strukturiertes betriebliches Gesundheitsmanagement aufbauen, einschließlich Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz*
- Diversity-Management: Programme zur Förderung von Vielfalt, Inklusion und Chancengleichheit entwickeln und umsetzen*
- Personalentwicklungskonzepte erarbeiten: Individuelle Entwicklungspläne für Mitarbeitende erstellen und regelmäßig überprüfen*
- Konfliktmanagement-Systeme einführen: Strukturen zur frühzeitigen Erkennung und konstruktiven Bearbeitung von Konflikten etablieren*
- Wertediskussion fördern: Regelmäßige Reflexion und Diskussion über die Organisationskultur und Werte innerhalb der Polizei anregen*
- Leistungsbeurteilung und Anerkennung: Faire und transparente Systeme zur Leistungsbewertung und angemessenen Würdigung von Leistungen entwickeln*
- Innovationsmanagement: Strukturen schaffen, die Innovationen und den Transfer von Erfahrungswissen fördern*
- Work-Life-Balance-Konzepte: Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben implementieren*

Diese Maßnahmen sollten kontinuierlich evaluiert und angepasst werden, um eine nachhaltige Umsetzung der PDV-Inhalte in der Praxis zu gewährleisten.“

Chat GPT 4o Prompt: Welche konkreten Maßnahmen müssen zur Umsetzung der in der PDV niedergelegten Anforderungen umgesetzt werden?

Die Umsetzung der in der PDV niedergelegten Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit erfordert konkrete Maßnahmen, die sowohl die Führungsstrukturen als auch die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden betreffen. Basierend auf den Inhalten des Dokuments können folgende Maßnahmen identifiziert werden:

1. Fortbildung und Qualifizierung von Führungskräften

- **Regelmäßige Führungskräftetrainings:** Schulungen zu Führungskompetenzen, Konfliktmanagement, Kommunikation und strategischer Planung.
- **Sensibilisierung für werteorientierte Führung:** Training in ethischem Handeln und Vorbildfunktion.
- **Reflexion und Feedback-Kultur:** Programme zur Förderung der Selbstreflexion und des strukturierten Einholens von Feedback.

2. Förderung einer Werteorientierten Organisationskultur

- **Workshops zur Organisationskultur:** Sensibilisierung für Werte wie Respekt, Vertrauen und Fehlerkultur.
- **Maßnahmen gegen Diskriminierung:** Einrichtung von Meldewegen und Diversity-Programmen zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit.

3. Implementierung von Führungsinstrumenten

- **Standardisierte Führungsprozesse:** Einführung klarer Prozesse zur Zielsetzung, Entscheidungsfindung und Erfolgskontrolle.
- **Feedbacksysteme:** Einrichtung regelmäßiger Mitarbeitergespräche und 360-Grad-Feedback-Programme.

4. Gesundheits- und Fürsorgemanagement

- **Aktives Gesundheitsmanagement:** Bereitstellung von Angeboten wie Gesundheitschecks, Beratungsdiensten und Präventionsprogrammen.
- **Unterstützung bei Belastung:** Aufbau von Strukturen zur Betreuung von Mitarbeitenden in Belastungssituationen, etwa durch psychosoziale Unterstützung.

5. Förderung von Kommunikation und Transparenz

- **Kommunikationsstrukturen optimieren:** Einführung klarer Kommunikationswege und regelmäßiger Team-Meetings.
- **Transparenz schaffen:** Veröffentlichung von Entscheidungsprozessen und Zielsetzungen, insbesondere bei Veränderungen.

6. Partizipation und Empowerment

- **Einbindung der Mitarbeitenden:** Frühzeitige Beteiligung an Entscheidungsprozessen und Strategieentwicklungen.
- **Förderung von Eigenverantwortung:** Delegation von Aufgaben mit Entscheidungsspielraum zur Stärkung der Autonomie.

7. Unterstützung von Change-Management-Prozessen

- **Veränderungsbegleitung:** Planung und Durchführung von Schulungen und Workshops zur Anpassung an neue Arbeitsmethoden oder Strukturen.
- **Kontinuierliche Evaluation:** Einrichtung von Feedbackschleifen zur Überprüfung der Veränderungsmaßnahmen.

8. Anpassung der Arbeitsbedingungen

- **Flexibilisierung der Arbeitszeiten:** Einführung von Homeoffice- und Gleitzeitregelungen.
- **Förderung von Arbeitszufriedenheit:** Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsumgebung, wie ergonomische Arbeitsplätze und Teambuilding-Aktivitäten.

9. Innovations- und Wissensmanagement

- **Förderung von Kreativität und Innovation:** Einrichtung von Innovationsworkshops und Hackathons.
- **Erfahrungswissen bewahren:** Einführung von Wissensdatenbanken und Mentorenprogrammen.

10. Personalentwicklung

- **Karriereplanung:** Einführung von Entwicklungsplänen für Mitarbeitende, einschließlich Fortbildungen und Mentoring.
- **Bedarfsorientierte Personalauswahl:** Optimierung von Einstellungsverfahren, um den spezifischen Anforderungen der Organisation gerecht zu werden.

11. Konfliktmanagement

- **Einrichtung von Konfliktbearbeitungsstrukturen:** Einführung von Mediation und Konflikttrainings für Führungskräfte.
- **Frühwarnsysteme:** Etablierung von Kommunikationskanälen zur frühzeitigen Erkennung von Konflikten.

Möglichkeiten der Evaluation

Perplexity prompt: Wie kann evaluiert werden, ob die Anforderungen, die die Nummer 1.5 der PDV 100 stellt, auch tatsächlich in die Praxis umgesetzt werden?

„Um zu evaluieren, ob die Anforderungen der PDV in die Praxis umgesetzt werden, können folgende Maßnahmen ergriffen werden:

- *Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durchführen, um die Wahrnehmung der Führungskultur und die Umsetzung der PDV-Grundsätze zu erfassen.*
- *Systematische Feedback-Prozesse implementieren, bei denen Führungskräfte Rückmeldungen von ihren Mitarbeitenden erhalten*
- *Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation und Krankheitsständen analysieren, um indirekte Hinweise auf die Führungsqualität zu erhalten.*
- *Führungskräfte-Assessments durchführen, um die Einhaltung der in der PDV beschriebenen Führungsgrundsätze zu überprüfen.*
- *Regelmäßige Audits der Führungsprozesse und -strukturen vornehmen, um deren Übereinstimmung mit den PDV-Vorgaben sicherzustellen.*
- *Die Teilnahme an führungspezifischen Fortbildungen erfassen und deren Wirksamkeit evaluieren*
- *Fallstudien und Best-Practice-Beispiele sammeln, die die erfolgreiche Umsetzung der PDV-Anforderungen demonstrieren.*
- *Externe Evaluationen durch unabhängige Experten durchführen lassen, um eine objektive Einschätzung zu erhalten.*
- *Die Häufigkeit und Qualität der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden analysieren*
- *Die Umsetzung von Gesundheitsmanagement-Maßnahmen und deren Wirksamkeit überprüfen.*

Durch die Kombination dieser Evaluationsmethoden kann ein umfassendes Bild der praktischen Umsetzung der PDV-Anforderungen gewonnen werden.“

Chat GPT 4o Prompt: Welche Maßnahmen sollten getroffen werden, um zu evaluieren, ob und in welchem Umfang die Anforderungen der Nummer 1.5 in der Praxis bereits umgesetzt werden.

Die Evaluation der Umsetzung der Anforderungen aus Nummer 1.5 erfordert systematische Maßnahmen, die sowohl qualitative als auch quantitative Ansätze einbeziehen. Ziel ist es, festzustellen, in welchem Umfang die Vorgaben praktisch realisiert sind und wo Optimierungspotenziale bestehen. Folgende Maßnahmen sollten getroffen werden:

1. Entwicklung eines Evaluationsplans

- **Definition von Indikatoren:** Festlegung messbarer Kriterien für jede Anforderung aus Nummer 1.5 (z. B. "Feedback-Frequenz" für Feedbackprozesse, "Anzahl der Konfliktbearbeitungen" für Konfliktmanagement).
- **Zielsetzung:** Festlegung von Soll-Zuständen, die erreicht werden sollen.

2. Mitarbeiterbefragungen

- **Regelmäßige Umfragen:** Erhebung der Wahrnehmung von Führung, Zusammenarbeit und organisationaler Kultur durch standardisierte Fragebögen.
- **Schwerpunktthemen:**
 - Vertrauen, Wertschätzung und Respekt im Umgang.
 - Zufriedenheit mit der Kommunikation und Transparenz der Führung.
 - Wahrnehmung von Partizipation und Handlungsspielräumen.
 - Gesundheitsförderung und Arbeitszufriedenheit.

3. Führungskräftebefragungen

- **Selbstreflexion durch Führungskräfte:** Regelmäßige Befragungen oder Workshops, in denen Führungskräfte die Umsetzung der Anforderungen selbst bewerten.
- **Themen:**
 - Nutzung von Führungsinstrumenten.
 - Umgang mit Konflikten und Fehlerkultur.
 - Zeitliche Ressourcen und Unterstützung für Führungsaufgaben.

4. Analyse von Organisationskennzahlen

- **Objektive Datenanalyse:**
 - Fluktuationsrate und Krankenstand.
 - Anzahl und Art der durchgeführten Schulungen und Fortbildungen.
 - Ergebnisse aus Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen.

5. Feedback- und Reflexionsgespräche

- **Einführung von 360-Grad-Feedback:** Einbeziehung von Kollegen, Mitarbeitenden und Vorgesetzten in die Bewertung der Führungsleistung.
- **Regelmäßige Reflexionsrunden:** Feedbackgespräche zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften.

6. Beobachtung und Praxisanalysen

- **Teilnahme an Team-Meetings und Arbeitsprozessen:** Analyse der Führung in der Praxis (z. B. Führung von Besprechungen, Konfliktbearbeitung).
- **Szenarienarbeit:** Beobachtung, wie Führungskräfte in simulierten Situationen auf Herausforderungen reagieren.

7. Durchführung von Audits

- **Interne Audits:** Überprüfung, ob die im Dokument genannten Führungsgrundsätze dokumentiert und angewendet werden.
- **Externe Audits:** Einbeziehung von externen Beratern zur objektiven Bewertung.

8. Benchmarking

- **Vergleich mit anderen Organisationen:** Bewertung der Führungs- und Organisationspraxis im Vergleich zu ähnlichen Institutionen.
- **Best Practices identifizieren:** Ableitung von Optimierungsmöglichkeiten aus erfolgreichen Ansätzen anderer Organisationen.

9. Konfliktmanagement-Monitoring

- **Dokumentation von Konfliktfällen:** Erfassung und Analyse der Häufigkeit, Art und Bearbeitung von Konflikten.
- **Evaluation der Konfliktlösungsqualität:** Befragung der Beteiligten zu den Ergebnissen und Prozessen.

10. Berichterstattung und Ableitung von Maßnahmen

- **Regelmäßige Evaluationsberichte:** Zusammenfassung der Ergebnisse und Festlegung von Handlungsfeldern.
- **Aktionspläne:** Erstellung von Maßnahmenkatalogen zur Schließung identifizierter Lücken.

Diese Maßnahmen schaffen eine umfassende Grundlage, um die Umsetzung der Anforderungen zu bewerten und konkrete Verbesserungsschritte abzuleiten. Dabei ist es wichtig, die Ergebnisse regelmäßig zu kommunizieren, um eine transparente und kontinuierliche Entwicklung zu gewährleisten.“

Bislang von mir wahrgenommene Kritikpunkte

In der neuen Nummer 1.5

- **finden sich Leerformeln,**
- **es gibt keine Hinweise darauf, wie die Inhalte konkret in der Praxis umgesetzt und**
- **evaluiert werden sollen und**
- **es würden nicht die verschiedenen Führungsebenen mit ihren unterschiedlichen Möglichkeiten, Grenzen und Aufgabenfeldern berücksichtigt,**
- **die Inhalte der neuen Nummer 1.5 hätten im Vorfeld in der Praxis erprobt und evaluiert werden müssen.**

(Anmerkung des Autors: Diese Aussagen beziehen sich auf die von mir wahrgenommenen Kritikpunkte Dritter).

Wie auch die Analyse durch die KI´s ergab, sind einige dieser Kritikpunkte absolut berechtigt und stellen einen Ansatzpunkt dar, an dem nun im Folgenden durch die Länder und Behörden, die Führungskräfte und Mitarbeitenden gearbeitet werden muss.

Man sollte sich – bei aller berechtigten Kritik – die Frage stellen, was wäre die Alternative gewesen?

- Der Versuch detaillierte Handlungsvorgaben in der neuen Nummer 1.5 zu machen und damit Mitarbeitenden und Führungskräfte in eine Art – mitunter nicht passendes - Korsett zu pressen, unabhängig von Organisation, Menschen und Rahmenbedingungen?
- umfangreiche Evaluationen zu empfehlen oder vorzuschreiben,
- bereits in den Ländern und Behörden zu Recht entwickelte gute Ansätze wieder in Frage zu stellen, daraus resultierend,
- keinen Konsens in den Gremien zu erzielen und auch
- die nächsten Jahre- oder Jahrzehnte weiter mit der formalen Vorgabe zu leben, das KFS als polizeiliches Führungssystem zu nutzen?

Meines Erachtens definitiv keine erstrebenswerten Alternativen.

Betrachtet man die Nummer 1.5 alt so wird man auch da im Übrigen zum Schluss kommen müssen, dass auch die dortigen verwandten Begrifflichkeiten, ebenfalls einen hohen Interpretationsspielraum bieten und sich auch dort keine wirklich konkreten Vorgaben fanden. Bis heute wurde das mittlerweile schon mehrere Jahrzehnte alte KFS zwar immer wieder in Frage gestellt, aber meiner Kenntnis nach nur in einem sehr begrenzten Umfang hinsichtlich seiner Wirksamkeit wissenschaftlich evaluiert.

Zum anderen sollte man sich die Aufgabe und Zielrichtung einer Polizeidienstvorschrift im Allgemeinen vor Augen führen. Eine PDV dient als verbindliche Richtlinie für die Arbeit und Organisation der Polizei. Sie legt Grundsätze, Verfahren und Strukturen fest. Spannend wird hier die Klärung der Frage sein, wie sich vor diesem Hintergrund die Fehlerkultur im Umgang mit der neuen Nummer 1.5 entwickelt.

Fazit

Insgesamt ist m.E. feststellbar, dass mit dem neuen Führungsverständnis und den neuen Führungsgrundsätzen die Polizei auf einem sehr guten Wege ist. Es war erforderlich, das KFS als alleiniges verbindliches Führungssystem abzuschaffen. Nach wie vor finden sich bewährte Inhalte des alten KFS jedoch auch in der neuen Nummer 1.5. Das in der neuen Nummer 1.5 niedergelegte Führungsverständnis sowie die Führungsgrundsätze basieren auf führungs wissenschaftlichen Grundlagen.

Inhaltlich gibt es in der neuen Nummer 1.5 viele neue zeitgemäße wichtige Ansätze². Besonders herausheben möchte ich an dieser Stelle, dass

- nunmehr explizit darauf hingewiesen wird, dass das Führungsverständnis und Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitenden auf der Freiheitlich Demokratischen Grundordnung und den darauf gründenden Werten basiert und einer dementsprechenden Haltung und Vorbildwirkung aller bedarf,
- es in vielen Themenbereichen und Aufgabenfeldern eine gemeinsame Verantwortung von Führungskräften und Mitarbeitenden gibt,
- Rahmenbedingungen so geschaffen werden sollen, dass Organisationsziele im weitgehenden Einklang mit den persönlichen Zielen der Mitarbeitenden erfüllt werden.

Es handelt sich bei der neuen Nummer 1.5 zweifelsfrei um ein idealisiertes Führungsverständnis und idealisierte Führungsgrundlagen im Regelfall ohne konkrete Hinweise auf die Umsetzung oder die Möglichkeiten ihrer Verwirklichung.

Vor diesem Hintergrund sind die Polizeien des Bundes und der Länder – analog zum Implementierungskonzept aus Mecklenburg-Vorpommern - aufgefordert, konkrete Maßnahmen zur Implementierung zu initiieren und ggf. zu einem späteren Zeitpunkt zu evaluieren. Bedingt durch die Vielzahl der Anknüpfungspunkte sind hier ggf. organisationsspezifisch Prioritäten zu setzen. Die durch die KI o.a. und entwickelten Ideen können hier als ein erster Hinweis für mögliche Ansätze sicherlich genutzt werden.

Wie bereits eingangs erwähnt:

„Nur dadurch, dass wir nunmehr eine zeitgemäße, die Organisation, die Mitarbeitenden und die Führungskräfte fordernde und zweifelsfrei idealisierte Erwartungshaltung an Führung artikuliert haben, wird sich kaum etwas verändern.“

Der Rahmen ist gesetzt. Die Arbeit beginnt jedoch jetzt.

² U.a. Vielfalt, Inklusion, Wirken gegen Diskriminierung, Achtsamkeit, Gesundheitsförderung, Sinnvermittlung.