



FOSPOL-Forschungsbericht Nr. 4:

Führung in der Polizei Hamburg

Eine Betrachtung der untersten Führungsebene

Autorin: Annabelle Möhnle

Empfohlene Zitierung:

Annabelle Möhnle: Führung in der Polizei Hamburg.
Eine Betrachtung der untersten Führungsebene.
FOSPOL-Forschungsbericht Nr. 4, veröffentlicht am
14.12.2022.

Kontakt:

Akademie der Polizei Hamburg
Forschungsstelle für strategische
Polizeiforschung (FOSPOL)
Überseering 35 - 22297 Hamburg
ak-fospol@polizei.hamburg.de

Führung in der Polizei Hamburg

Inhalt

1. Einleitung	2
2. Methodisches Vorgehen	3
3. Forschungsstand	3
3.1 Führung	3
3.2 Führung in der Organisation Polizei	4
3.3 Führung in der Polizei Hamburg	5
4. Analyse: Das Führungsverständnis und die Führungskräfteentwicklung	7
4.1 Das Führungsverständnis	7
4.2 Die Führungskräfteentwicklung	11
4.3 Das Beurteilungssystem	13
4.4 Unterschiede zwischen den Organisationseinheiten: SP, K, WSP	14
5. Fazit	14
6. Literaturverzeichnis	16

Führung in der Polizei Hamburg

Eine Betrachtung der untersten Führungsebene – (Dienstgruppenleiter*innen, Sachgebietsleiter*innen, Zugführer*innen und Gruppenführer*innen).¹

Autorin: Annabelle Möhnle

Zusammenfassung

Die vorliegende Studie konzentriert sich auf die unterste Führungsebene der Polizei Hamburg. Die explorative Untersuchung hatte zum Ziel, einen ersten Überblick über die Selbstwahrnehmung und das Erleben von Führung zu bekommen. Der in der Theorie vorhandene Soll-Zustand der Führung wird in Relation zu dem existierenden und von den Befragten beschriebenen Ist-Zustand diskutiert. Zwei maßgebliche Aspekte, die zutage traten, sind das formale und das informelle Führungsverständnis sowie die Führungskräfteentwicklung. Zum einen setzen die Beamt*innen unterschiedliche Schwerpunkte in Bezug auf ihr Verständnis hinsichtlich der eigenen Führungsrolle und zum anderen ist fraglich, ob und inwieweit die Polizei Hamburg Einfluss auf ihre Führungskräfteentwicklung nehmen kann.

¹ Ein herzlicher Dank geht an alle Teilnehmer*innen dieser Studie, ohne die eine empirische Untersuchung des Themas nicht möglich gewesen wäre.

1. Einleitung

B: Ich glaub', hier macht jeder so wie er denkt.

I: Machst du wie du denkst?

B: Ja, ich mach' meine Führung wie ich denke. Wer kontrolliert mich schon dabei eigentlich. Irgendwie gar keiner. Die wissen ja gar nicht mal was ich hier mach'. (Interview #8)²

Diese Interviewaussage wirft Fragen auf. In einer hierarchischen Organisation wie der Polizei (Barthel & Heidemann 2017, S. VI) kann von Unterschieden hinsichtlich der Führung ausgegangen werden, da die Aufgabenbereiche der Organisationseinheiten stark differieren. Zugleich werden mit Hierarchien Struktur, ein Grad an Standardisierung und klar definierte Zuständigkeiten verbunden. Deshalb erstaunen Interviewaussagen wie die obige.

Der Fokus der Untersuchung liegt auf dem Führungsverständnis der untersten Führungsebene und der Führungskräfteentwicklung. Hierbei sind folgende Fragen forschungsleitend: Wie wird Führung in der Polizei Hamburg verstanden? Welche Kompetenzen sollten Führungskräfte haben? Wie und wo werden diese Kompetenzen gelernt? Wie sieht die gelebte Führung aus?

Die empirische Betrachtung der untersten Führungsebene wurde bei der Polizei Hamburg so noch nicht vorgenommen. Anzunehmen ist, dass diese Ebene maßgeblich zum Funktionieren der Organisation beiträgt, da sie für die Einarbeitung, Betreuung der Berufsanfänger*innen, Teamleitung, Leitung von Einsätzen und Handhabung der alltäglichen Polizeiarbeit zuständig ist. Damit kann diese Ebene den Grundstein für die Entwicklung der Führungskräfte und damit die zukünftige Führung in der Organisation Polizei legen. Bisherige wissenschaftliche Erkenntnisse zu guten Führungspraktiken in der Polizei wurden kaum formalisiert umgesetzt. Barthel und Heidemann (2017) folgend ist davon auszugehen, „dass ein ‚soziologisch informiertes Führungsverständnis‘ gleichermaßen die notwendigen theoretischen Anschlüsse wie die praktische Unterstützung professionellen Führungshandelns bewerkstelligen kann“ (ebd., S. VIII).

Im Folgenden wird erst das Forschungsdesign erläutert und dann der Ansatz zu Führung in der Organisation Polizei und Führung speziell in der Polizei Hamburg dargelegt. Die Unterschiede beziehungsweise die Parallelen des formalisierten Führungsverständnisses und der Interviewaussagen werden herausgearbeitet. Fokussiert wird das Führungsverständnis der Befragten, das mit der Führungskräfteentwicklung in der Polizei Hamburg kontrastiert wird.

² Aus Gründen der besseren Lesbarkeit sind alle in diesem Artikel genannten Zitate aus den Befragungen von der Autorin sprachlich geglättet worden, ohne den Sinn des Gesagten zu verändern.

2. Methodisches Vorgehen

Befragt wurden Dienstgruppenleiter*innen, Zugführer*innen und Gruppenführer*innen der Schutz-, Wasserschutz- und Landesbereitschaftspolizei (SP, WSP und LBP) sowie Sachgebietsleiter*innen der Kriminalpolizei (K) und in allen Fällen auch die Vertreter*innen der genannten Positionen.

Die qualitative Studie untersucht (informelle) Formen der Wissensweitergabe spezifisch in der Organisation Polizei, Aus- und Fortbildung und den Umgang der Vorgesetzten mit Mitarbeitenden sowie umgekehrt. Die Forschungsteilnehmer*innen waren insgesamt 16 Polizeibeamt*innen: fünf Beamt*innen der SP, vier Beamt*innen der LBP, zwei Beamt*innen der WSP und fünf Beamt*innen der K. Von den Befragten waren sieben weiblich und neun männlich. Diese Gruppe gehört zum Kreis der Führungskräfte und zugleich zu der großen Gruppe der Mitarbeitenden in der Organisation Polizei.

Das Sample dieser Untersuchung wurde hinsichtlich einer möglichst ausgeglichenen Aufteilung zwischen den vier größten Bereichen (SP, WSP, K) ausgewählt. Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum von Juni 2021 bis Juli 2022. Hospitationen fanden immer für den Zeitraum einer Schicht (Früh-, Spät- oder Nachtschicht) bzw. eines Arbeitstages statt. Die Studie ist nicht repräsentativ für die Polizei Hamburg, sie gibt jedoch deutliche Hinweise darauf, wie Führung auf der untersten Führungsebene wahrgenommen wird.

Diese Studie stützt sich methodisch auf eine Kombination aus Hospitationen bei den Befragten, informellen Gesprächen und leitfadengestützten Interviews. Angestrebt wurde, den polizeilichen Berufsalltag aus der Binnenperspektive zu verstehen. Die Auswertung beruht auf Daten der 16 leitfadengestützten Interviews sowie zehn Hospitationen.

3. Forschungsstand

Im Folgenden wird der aktuelle Forschungsstand zu Führung in der Organisation Polizei und konkret Führung in der Polizei Hamburg dargelegt.

3.1 Führung

Für den Begriff „Führung“ existiert keine allgemein akzeptierte und alleinstehende Definition. Dies liegt vor allem daran, dass Führung einen Begriff darstellt, unter dem sich mehrere Formen versammeln, die in verschiedenen Bereichen ihre Anwendung finden. Nach Blessin und Wick muss der Führungsbegriff „[...] bewusster, d.h. differenzierter, nämlich in einem je spezifischen Erklärungszusammenhang gebraucht werden [...]“ (2021, S. 23). Da sich die Polizei durch eine hierarchische Struktur auszeichnet ist von einem hierarchischen Führungskonzept nach Walenta auszugehen (vgl. Werther 2013, S. 6). Führung ist gemäß Walenta „[ein] Prozess [der], die **Beeinflussung** anderer Personen intendiert, im **Kontext einer Gruppe** stattfindet, die **Erreichung von Zielen** beinhaltet [und] diese Ziele in irgendeiner Art von Führenden und Geführten geteilt werden“ (2012, S. 496).

3.2 Führung in der Organisation Polizei

Die historische Entwicklung der Führung innerhalb der Polizei zeigt einen sich stetig entwickelnden Prozess, welcher über die Jahre verschiedene Arten von Führung beinhaltet hat. So lässt sich grob einteilen, dass bis in die 60er Jahre ein autoritärer Führungsstil vorherrschend war, der in den 70er Jahren durch einen „Modernisierungsprozess“ (Seidensticker 2017, S. 22) aufgelockert und schließlich 1992 durch das weitaus weniger autoritäre **Kooperative Führungssystem (KFS)** abgelöst wurde (ebd. 2017, S. 22 ff.).

Das KFS wurde von Altmann und Berndt (1976) entwickelt. Seit der ersten Auflage wurde das Konzept des KFS von den Autoren mehrmals überarbeitet und angepasst. Altmann und Berndt legen ihren Überlegungen folgende Definition des Begriffes Führung zugrunde:

*„Führung ist insoweit ein ständig anhaltender Vorgang des **Einwirkens auf andere**, der darauf abzielt,*

*durch das Setzen klarer, annehmbarer, erstrebenswerter und erreichbarer Ziele den Mitarbeiter zu veranlassen, von sich aus dieses **Ziel zu erreichen** (Lokomotionsfunktion);*

*durch **Zusammenhalt** und gleichmäßige **Zusammenarbeit** aller Mitarbeiter dafür zu sorgen, dass das gesteckte Ziel auch erreicht wird (Kohäsionsfunktion).*

*Dazu gehören neben der Fähigkeit, die **soziale Umwelt** richtig zu erkennen und einzuordnen (Perzeptionsfähigkeit), auch die Möglichkeit und die Kompetenz zum Einsatz von Personal, Sachmittel und Verfahrensweisen.“ (Altmann & Berndt 1992, S. 75).*

Auch diese Aspekte von Führung enthalten das Element der Einflussnahme und die Erreichbarkeit von Zielsetzungen als essentielle Faktoren. Das KFS beschreibt den „**Zweck der Führung**“, der darauf abzielt „in der Organisation [...] Leistungen durch andere zu bewirken, den Zusammenhalt zu sichern und Arbeitszufriedenheit zu erzeugen“ (Altmann & Berndt 1992, S. 239). Das Kooperative Führungssystem gründet auf den Elementen **Delegation, Transparenz, Repräsentation, Leistungsbewertung, Kontrolle** und **Beteiligung**, die Führungskräften einen Rahmen vorgeben, welcher gleichzeitig „genügend Gestaltungsfreiraum“ in den jeweiligen Situationen des polizeilichen Alltags lässt (ebd. 1992, S. 239).

Kritisiert wird am KFS, dass es nicht mehr zeitgemäß ist. So beruht das KFS laut Barthel und Schiele auf der nicht mehr gültigen Vorstellung der „Organisation als zweckumsetzende Maschine“ (2018, Abs. 5). Vielmehr werden Organisationen heute differenzierter betrachtet (ebd.). Ein zeitgemäßes Führungskonzept sollte also auf die facettenreiche Organisation eingehen und praktisch anwendbar sein (vgl. Seidensticker, 2015).

Diese Entwicklung spiegelt sich nicht bzw. nur wenig innerhalb der Organisation Polizei wider. Innerhalb der Polizei wird am KFS festgehalten (vgl. Rauch 2021) festgehalten, obgleich

es längst neuere Modelle wie das KFS 2.0, das Polizeiliche Führungsmodell, die transformationale Kooperation und das transformationale Personalführungsmodell gibt (ebd. 2021).

So wird auch in der Polizeidienstvorschrift (PDV100) auf das kooperative Führungssystem als geltende Führungsgrundlage verwiesen:

„Das Kooperative Führungssystem (KFS) [...] ist verbindliche Führungskonzeption, in der sich aufgabenbezogenes und mitarbeiterbezogenes Führungsverhalten ergänzen.“ (PDV100)

3.3 Führung in der Polizei Hamburg

Forschungen zu Führung innerhalb der Polizei Hamburg sind zum einen durch das Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung der Universität Bielefeld durchgeführt worden: „Risikokonstellationen im Polizeialltag – Ergebnisse einer mehrperspektivischen, empirischen Untersuchung zum Verhältnis von Polizei und Fremden in Konfliktsituationen“ (Heitmeier et al. 1997), sowie durch das Hamburgische Institut für Arbeitswissenschaft und Organisationsentwicklung (HAQ): „Erhöhung der Kritikumsetzungsfähigkeit in der Hamburger Polizei, Qualität der Bürgerarbeit, Qualität der Führungsarbeit“ (Vajen et al. 1997). Beide Studien sind mittlerweile 25 Jahre alt und kamen damals zu folgenden Ergebnissen:

Heitmeier et al. 1997

- „Wesentliche ‚Risikokonstellationen‘ [...] sind [...] Faktoren, die ihren Ursprung in führungsbedingtem Fehlverhalten bzw. Nichthandeln haben.“ (Leitungsstab Polizei Hamburg, 1997)
- „Pauschalierte, für den Beamten nicht operationalisierbare Anweisungen [können] in Situationen mit hohem Ermessenspielraum zu Eskalation führen.“ (S. 2)
- Bedarf einer Fortbildungspflicht und der „verstärkte[n] Hinzuziehung polizeiexterner Experten.“ (S. 3)
- „Die Anwendung eines revierspezifischen Fortbildungsansatzes [für] eine bessere Konkretisierung von Problemlagen und breitere Verbesserung des professionellen Handelns.“ (S. 3)
- „Die eigene Person gilt als stärkste Kontrollinstanz im Hinblick auf die Ausführung der eigenen Arbeit.“ (ebd.: Synopse, S. 8)

Vajen et al. 1997

- „Problemlagen sind u.a. die Rolle des REF [Reviereinsatzführer] und des WH [Wachhabenden] im Verhältnis zur Wachdienstgruppe, die sich durch Akzeptanzprobleme und Informationsdefizite auszeichnet, als auch die Dominanz älterer Wachdienstgruppenmitglieder.“ – „Meinungsführer“ (Leitungsstab Polizei Hamburg, S. 4)
- Mitarbeiter*innen fühlen sich „durch die Führung nicht ausreichend ernstgenommen“ (S. 4)

- „Die Mitarbeiter der Wachdienstgruppe sehen sich als die unterste, am wenigsten geschätzte Ebene innerhalb der Polizei, die dem Bürger gegenüber zwar unmittelbar ‚die Leistung der Polizei‘ erbringt, jedoch intern dafür keine Anerkennung findet.“ (S. 4)
- „Eine Kontrolle der täglichen Arbeit erfolgt durch Vorschriften und Gesetze, weniger durch Führungskräfte.“ (ebd.: Synopse, S. 8)

2014-2015 beschäftigten sich Vertreter*innen unterschiedlicher Abteilungen polizeiintern mit der Weiterentwicklung und Verbesserung der Führungsstrukturen (in der „Arbeitsgruppe Führungsstrukturen“, kurz AG FS, eingerichtet durch PL/V). In ihrem Abschlussbericht benennt die AG FS vier Handlungsfelder:

- (1) Erfordernis eines gemeinsamen Führungsverständnisses
- (2) Personal- und Führungskräfteentwicklung
- (3) Interne Kommunikationsstrukturen
- (4) Schaffung einer zentralen Stelle „strategische Personalentwicklung“ (AG FS, S. 17ff)

Aus der AG FS ging die Abteilung „Strategische Personalentwicklung“ (kurz StratPE) hervor, die „in einem gesonderten Prozess ein gemeinsames Führungsverständnis [...] für alle Führungsfunktionen und -ebenen“ entwickelt (StratPE 2019, S. 1). Im ersten Schritt wurden Werte für die Hamburger Polizei formuliert (StratPE 2019, S. 18, siehe Tabelle I). Die Implementierung dieser Werte ist das Ziel der StratPE und als langfristiger Prozess zu verstehen. Die folgende Tabelle stellt die grundlegenden Elemente des KFS sowie die von der strategischen Personalentwicklung der Polizei Hamburg definierten Werte dar, auf denen das formale Führungsverständnis der Polizei Hamburg beruht.

Elemente KFS	Werte StratPE (Polizei HH)
Delegation	Bürgernähe
Transparenz	Verantwortung
Repräsentation	Personal
Leistungsbewertung	Team
Kontrolle	Motivation
Beteiligung	Fürsorge
	Ressourcen

Tabelle I: Darstellung der grundlegenden Elemente und Werte des von der Polizei Hamburg definierten Führungsverständnisses.

Das formale Führungsverständnis der Polizei ist geprägt vom kooperativen Führungssystem (KFS). In Hamburg wird das Führungsverständnis durch StratPE zusätzlich zum KFS ergänzt.

4. Analyse: Das Führungsverständnis und die Führungskräfteentwicklung

Nachdem beleuchtet wurde, wie die Führung in der Hamburger Polizei nach Maßgabe der PDV (Polizeidienstvorschrift) aussehen soll, wird im Folgenden der Ist-Zustand, beschrieben durch die Interviewpartner*innen, aufgezeigt. Es wird erörtert, wie die Führung erlebt und wie die Tätigkeit des Führens gelernt wird.

4.1 Das Führungsverständnis

Bei der Frage was ihnen spontan bei dem Begriff Führung einfallen würde, nannten die Polizist*innen am häufigsten Faktoren, die sich auf die Mitarbeitenden beziehen, wie die „Nähe zu den Mitarbeitenden“ (Interviews #3, #10) und die Ansprechbarkeit der Führungsperson (Interview #13). Zugleich wurden die hierarchischen Strukturen erwähnt (Interviews #1, #2); die Förderung und Unterstützung der Mitarbeitenden (Interview #6), die es den einzelnen Individuen ermögliche „gute Arbeit“ (Interviews #5, #16) zu machen; der eigene Anspruch, als Vorbild für Mitarbeitende zu agieren (Interview #3); Verantwortung und Entscheidungsstärke (Interviews #4, #8, #9, #12, #13, #14, #15); sowie die Feststellung, dass Führung „eine Dienstleistung“ sei (Interview #11) und dass es verschiedene Führungsstile gibt.

„Führung ist schwierig zu definieren. Also ich finde es gibt wirklich viele unterschiedliche Führungsarten. Für mich persönlich heißt es auf eine gewisse Art und Weise irgendwie auch einen Weg vorzugeben, als Vorbildfunktion, Leuten zur Seite zu stehen, Leuten auch das mitzugeben, was ich mir selber erarbeitet habe oder mit Leuten zusammenzuarbeiten, Leute weiterzubilden, mich selber weiterzubilden, aber auch – vor allen Dingen – eine enge Zusammenarbeit und eine wirkliche Nähe zu den Mitarbeitern zu haben.“ (Interview #3)

„[Führung ist] Verantwortung, aber weniger für einen selbst, sondern eher für andere, also Verantwortung übernehmen für Personal. Wenn ich das jetzt auf meine Dienstgruppe runtermünze, dass ich einfach ansprechbar bin. Für mich bedeutet Führung ansprechbar sein zu jeglicher Tageszeit, also immer und überall.“ (Interview #9)

Begleitung, Loyalität und Kollegialität sind gelebte Werte, die eher der StratPE entsprechen als dem KFS. Die Befragten äußern unterschiedliche Schwerpunktsetzungen bezüglich der eigenen Führungsrolle. Es herrscht also keine Einigkeit darüber, was unter dem Begriff Führung zu verstehen ist. Vielmehr beschreibt der Begriff einen **Pool an Kompetenzen**, die im Folgenden näher beleuchtet werden sollen.

Die unterschiedliche Schwerpunktsetzung hinsichtlich der eigenen Führungsrolle wird noch deutlicher, wenn man sich die **Kompetenzen** anschaut, welche sich die Befragten als Führungskräfte zuschreiben. Unter den Kompetenzen der Führungspersonen werden zum einen

die jeweiligen **Aufgaben** in Form von Tätigkeiten und zum anderen die **Eigenschaften** einer Führungsperson verstanden.

Aufgaben	Eigenschaften
Delegieren / Zuschreiben Entscheiden Verantwortungsübernahme Vorbildfunktion Dienstleistung für die MA Vertrauen aufbauen Transparenz Motivation	Empathie Fürsorge / Bedürfnisorientiertheit Nah- und Ansprechbarkeit Menschenkenntnis Neugierde Ehrlichkeit Offenheit Strukturiertheit
→ Fachliche Kompetenzen (erlernbar)	→ Soziale Kompetenzen (nicht erlernbar)

Tabelle II: Darstellung der fachlichen und sozialen Kompetenzen (von den Befragten genannt).

Die Befragten halten es für die Aufgabe einer Führungskraft zu delegieren³, Verantwortung zu übernehmen, den Mitarbeitenden als Vorbild zu fungieren, sein Team zu motivieren, u.v.m. Dies sind die **fachlichen Kompetenzen**, die eine Führungsperson ausmacht. Daneben seien verschiedene Eigenschaften wie beispielsweise Empathie, Neugierde und Ehrlichkeit wichtig. Diese werden als notwendige **soziale Kompetenzen** beschrieben.

„Eine fachliche Kompetenz ist natürlich wichtig und eine soziale Kompetenz, das wird immer wichtiger und halte ich für das alles Entscheidende letztendlich. Sogar fast noch ein bisschen wichtiger als fachliche Kompetenz, die man sich sonst auch auf anderem Wege dann zueignen könnte oder durch Beratung bekommen kann. Aber die soziale Kompetenz, der Umgang mit den Kollegen, das macht das Team aus und auch die Effektivität und die Qualität des Teams. Also ich glaube bei Führungskräften denen es daran mangelt – so würde ich mich erst mal nicht einschätzen – aber denen es daran mangelt, die – glaube ich – werden immer Schwierigkeiten haben und die werden auch Schwierigkeiten in den Ergebnissen haben.“ (Interview #12)

Aus Sicht einiger Befragter ist Sozialkompetenz die Eigenschaft, welche ein Individuum im günstigen Falle mitbringt. Die Eigenschaften sind laut Aussagen der Befragten „nicht-erlernbar“, sondern ein Individuum hat sie entweder oder eben nicht. Dagegen könnten fachliche Kompetenzen erlernt werden. Während ein Individuum also entweder empathisch sei oder nicht, könne es lernen, strukturiert zu arbeiten oder zu delegieren. Mangelnde soziale Kompetenz könne zudem direkte Auswirkungen auf die Qualität der Leistung haben.

³ In diesem Zusammenhang wurde von den Befragten mal vom „Zuschreiben der Tätigkeiten“, mal von „Delegation“ und mal vom „Verteilen von Aufgaben“ gesprochen. Die Schwierigkeiten im Hinblick auf das Delegieren im polizeilichen Kontext diskutiert Tresczokat (2022) und weist dabei auch auf die Unterschiede zwischen „Arbeit verteilen“ (ebd.) und Delegieren hin.

Problematisch ist die Sichtweise, dass nur Personen mit ähnlichen oder „angeborenen“ Eigenschaften Führungsqualitäten besäßen. Zudem zeigen Studien, dass es bei der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften auch anderer Faktoren wie gelernter Fähigkeiten, Erfahrungen oder auch Bildung und Sozialverhalten bedarf (Nettelstroth et al. 2020).

Bemerkenswert ist, dass unter den von den Befragten genannten sozialen Kompetenzen lediglich ‚Fürsorge‘ auch in den oben erwähnten Werten (StratPE) zu finden ist. Häufige Nennungen der Befragten waren auch ‚Empathie‘ und ‚Menschenkenntnis‘. Eine Schlussfolgerung könnte sein, dass Entscheider*innen in der Organisation Polizei davon ausgehen, dass bestimmte Eigenschaften bei Individuen vorhanden sind und es deshalb keiner expliziten Erwähnung bedarf.

Das Kooperative Führungssystem (KFS) wurde eigens für die Führung in der Organisation Polizei entwickelt. Was in den Ausführungen zum KFS allerdings nicht thematisiert wird, ist eine Differenzierung in die Personal- und die Einsatzführung. Aus der Befragung geht hervor, dass Führung im Kontext der Polizei von den Befragten sowohl in Personal- als auch Einsatzführung unterschieden wird und dass die **Personalführung** für die Befragten einen weit größeren und wichtigeren Teil einzunehmen scheint als die **Einsatzführung**.

„Die wissen alle wie man draußen einen Verkehrsunfall aufnimmt. Die können alle den nächsten Fuß vor den anderen setzen und die wissen auch die Einsatzgrundsätze, wenn natürlich jetzt große Einsatzlagen kommen, wie jetzt hier vor ein paar Monaten die Hausexplosion, weil sich da einer suizidieren wollte, da ist es schon wichtig, dass jemand mal den Hut aufnimmt, aber so einen Raub, das könnten die auch alleine fahren.“ (Interview #9)

Wie oben angedeutet, sollte der Führungsbegriff eben nicht als „Omnibus-Begriff“ (Blessin & Wick 2021, S. 23) verwendet, sondern vielmehr in konkretere Führungsbereiche eingeteilt werden. Genau das tun die Befragten, bewusst oder unbewusst, in ihrer Auseinandersetzung mit dem Thema Führung, indem sie im Zusammenhang von Führung über Kompetenzen sprachen, welche nach Einordnung von Blessin und Wick (2021, S. 23) in erster Linie für die Personalführung gebraucht werden. Soziale Kompetenzen werden zunächst im Umgang mit den Mitarbeiter*innen und Kolleg*innen benötigt und nur mittelbar in Einsatzsituationen und bei allgemeinen polizeilichen Tätigkeiten. Außerdem wurde von einigen genannt, dass sie viel Wert auf die Personalführung, vor allem in Bezug auf das gute Miteinander, legen.

Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass die Einsatzführung in Form von Konzepten für die jeweiligen Einsatzlagen festgeschrieben ist und dementsprechend ein gewisses Handlungsprotokoll (Dienstanweisung, Dienstunterricht) befolgt werden muss, welches wenig Spielraum für Auslegungen und Kreativität bietet. Die Personalführung hingegen ist weniger klar definiert, weshalb hier Handlungsspielräume und auch Unsicherheiten größer sind (vgl. Pongratz 2017, S. 162). Innerhalb der Polizei Hamburg gibt es, bis auf eine flüchtige Darstellung in der PDV100, keine detaillierte Anleitung in Bezug auf die Personalführung. Ausschließlich kurze Beschreibungen wie das immer wieder genannte Beispiel der kooperativen

Führung und die Implementierung der „Elemente [...] Delegation, Beteiligung, Transparenz, Repräsentation, Kontrolle, Leistungsfeststellung und Leistungsbewertung“ (PDV 100 2012, S. 20) werden aufgezählt, jedoch nicht näher beschrieben, erklärt oder mit konkreten Handlungsmöglichkeiten erläutert.

Personal- und Einsatzführung hängen laut den Befragten unmittelbar zusammen und bedingen sich gegenseitig.

„Wenn ich meine Mitarbeiter gut führe kann ich meinen Einsatz besser führen, weil der Mitarbeiter macht den Einsatz. Und wenn ich da gute Arbeit mache innerhalb meiner Dienstgruppe dann fällt mir der Einsatz auch leichter.“ (Interview #1)

„Personalführung selber ist dann aber auch wieder so – ja, ich muss den Leuten ja was sagen, erklären. Ich muss denen das aber auch verkaufen und – ja, verkaufen ist negativ, also ich muss denen meine Entscheidung erläutern. Also da ist Personalführung nicht einfach oder auch Einsatzführung nicht einfach nur machen, sondern auch, wenn Fragen sind, klären und erklären. Und Personalführung ist dann auch eher auf den Menschen bezogen und nicht auf stumpfe Lagen, sondern wirklich da ist dieser einzelne Mensch zu betrachten. Von daher könnte man schon einen Unterschied machen und sagen: Ja, Einsatzführung ist was anderes als Personalführung, aber es wirkt sich ja beides auf Personal aus [...].“ (Interview #4)

Die Personalführung hat demnach einen Einfluss auf die Einsatzführung und das Gelingen von Einsätzen. Umgekehrt spiegelt sich die Einsatzführung in der Personalführung in Form von Nachbesprechungen und eventuellen Aufarbeitungen von Reaktionen wider. Ob das beschriebene Zusammenspiel von Personal- und Einsatzführung als positiv oder negativ zu bewerten ist, wird von den befragten Beamt*innen nicht angesprochen.

Es lohnt sich in diesem Zusammenhang, die so genannte „Fachkarriere“ näher zu beleuchten. Eine reine Fachkarriere, also der Aufstieg in eine höhere Besoldungsstufe ohne Führungsverantwortung, ist bei der Polizei Hamburg in der Regel nicht möglich (Seidensticker 2017, S. 51). Seidensticker konstatiert ein „Karrieredilemma polizeilicher Fachkräfte“. Beamt*innen, die aufgrund ihrer Charakterzüge „[keine] Affinität zur (Menschen-)Führung“ (ebd. S. 51-53) aufweisen, stecken demnach in einem solchen Dilemma. Sie wären zwar fachlich dazu geeignet aufzusteigen, sähen sich im Falle einer Beförderung jedoch erheblichen Herausforderungen gegenübergestellt. Genau dies scheint jedoch in der Polizei Hamburg zu passieren: Beamt*innen werden aufgrund ihrer Leistungen im Fachbereich befördert und sehen sich dann mit der Aufgabe der (Personal-)Führung konfrontiert, was nicht selten zu Problemen führt, auch innerhalb der Dienstgruppen.

Alle der Befragten sind der Ansicht, dass Führung keine Aufgabe eines Individuums, sondern vielmehr eine **Gemeinschaftsaufgabe** (Interviews #1, #2, #4, #5, #6, #7, #9, #10, #11, #14)

ist. Führung zeichnet sich im polizeilichen Alltag durch Austausch, Kommunikation und Beratschlagen mindestens zwischen der Führungsperson und der jeweiligen Vertretung oder den jeweiligen Zuständigen, aus.

Das **informelle Führungsverständnis** beruht auf ähnlichen Vorstellungen wie das formale. Im gelebten Führungsverständnis entstehen informelle Strukturen (z.B. Führen als Gemeinschaftsaufgabe), die **de facto** die Führung in der Polizei prägen.

4.2 Die Führungskräfteentwicklung

Die Führungskräfteentwicklung muss betrachtet werden, um die Führung auch auf der untersten Ebenen steuern zu können. An dieser Stelle werden drei Aspekte diskutiert: die Vorbereitung auf die Führungsrolle, die konkrete Nachwuchsförderung und den Prozess des Lernens von Führung.

Laut Aussagen der Befragten findet die **Vorbereitung auf die Führungsrolle** nicht oder zu wenig statt. Führungskräfte in den unteren Führungsebenen fühlen sich in ihrer Funktion nicht gut unterstützt und begleitet und haben auch keine Vorbereitung auf ihre Führungsrolle erfahren. Offenbar werden kaum Lehrangebote wahrgenommen, die sich mit Führung beschäftigen.

„Man wird ja hier nicht unbedingt auf die Führungsrolle vorbereitet, was ich nicht so gut finde. Als ich Sachgebietsleiter wurde, vorher war ich ja normaler Sachbearbeiter, zwar auch schon in der Vertreterfunktion, aber dann hat man ja plötzlich noch eine andere Aufgabe, eine Rolle. Das war dann erstmal gar nicht so einfach so ein Rollenwechsel, nicht mehr Teil des Teams, sondern eigentlich auch verantwortlich dafür und irgendwo in einer anderen Position und so ein bisschen muss man da zuerst sich da reinfühlen. Ich habe mich dann bemüht, und so ein Modul Führung an der Akademie auch gemacht. Tatsächlich wird das bei der Polizei eher stiefmütterlich behandelt.“ (Interview #5)

Möglich ist, dass in der polizeilichen Führungsspitze die Auffassung vorherrscht, dass die Mitarbeitenden die geforderten Kompetenzen aufgrund ihrer Beurteilungen mitbringen. Die Vorbereitung ist für angehende Führungskräfte nicht verpflichtend und hat keine Priorität. Zudem greifen die vorhandenen Angebote oft zu früh, wie etwa Ausbildungsinhalte während des Studiums, oder zu spät, wenn Fortbildungen erst nach längerer Zeit in der neuen Position wahrgenommen werden können. Im Studium gelerntes Wissen wird in der Praxis nicht angewendet.

Ein positiv hervorzuhebendes Beispiel ist das an einem der besuchten Polizeikommissariate initiierte Projekt des „Talentschuppens“ (Interview #1), das Beamt*innen stufenweise auf eine Führungsposition vorbereitet, unabhängig von einer anstehenden Beförderung. Die

Beamt*innen werden auf eine so genannte Talentliste gesetzt und lernen im Projekt eigene Ziele zu formulieren. Thematisiert werden auch Themen wie Einsatz und Personal. Dass es ein Format wie den „Talentschuppen“ nicht flächendeckend gibt, stößt bei einigen der Befragten auf Unverständnis. Sie schätzen ein solches Projekt als hilfreich ein und hätten sich eine solche Vorbereitung auf die eigene Führungsposition gewünscht. Seit 2020 beschäftigt sich die Polizeiführungsrunde mit diesem Thema. Es wurde eine „Dienstvereinbarung zur Förderung von Talenten im Vollzug“ getroffen mit dem Ziel „einen ganzheitlichen Ansatz bei der Personalentwicklung“ (PFR-Protokoll vom 13.01.2022, nicht öffentlich) zu etablieren. Das „Talentverfahren“ wird derzeit evaluiert.

Ähnlich wie die Vorbereitung auf die Führungsrolle findet auch die **Nachwuchsförderung** wenig statt, wenn sie nicht durch ein hohes Maß an Eigeninitiative aktiv eingefordert oder sich ausschließlich selbstständig fortgebildet wird. Aus Sicht der Befragten ist es zudem unfair, dass die (beurteilte) Leistung ausschlaggebender ist als das Dienstalter. Dies zeigt, dass das Dienstalter synonym mit Berufserfahrung und Kompetenz betrachtet wird.

Folglich wird von Polizeibeamt*innen mit Aufstiegsambitionen erwartet, dass sie durch Eigeninitiative auf sich aufmerksam machen, ein Set an Eigenschaften mitbringen („Macher*in“) und durch aktives Einfordern auffallen. Der angestrebten Diversität in der Polizei Hamburg ist das wahrscheinlich nicht zuträglich.

Die Frage, ob sie **Führung gelernt** hätten, verneinte die Mehrheit der Befragten. Ergänzt wurde, dass die Fähigkeiten für Führung nicht in formellen Lehrgängen oder in ihrer Ausbildung erworben, sondern durch eigene Erfahrungen Kompetenzen erworben hätten.

„Personalführung, wie macht man denn das so? Das ist alles so eine Bauchlage: wie möchte ich selber behandelt werden, so behandle ich den anderen auch. Das ist so ein blödes Ding ,was du nicht willst was man dir tut das tu auch keinem anderen zu““. (Interview #1)

Das Erlernen von Führung kann, nach den Aussagen der Befragten, in zwei Bereiche unterteilt werden: das **formelle Lernen** und das **informelle Lernen**. Das formelle Lernen findet zum einen im Studium und zum anderen in Lehrgängen statt.

Die Hamburger Polizei hat ein Institut für Führungskräfte (IFK), welches sich strategisch um den Aspekt der Fort- und Weiterbildung von Führungskräften kümmert. Die personellen Ressourcen des IFK reichen nicht aus, sodass bei den Lehrgängen eine hohe Überbuchung zu verzeichnen ist (persönliches Gespräch IFK). Dies hat zur Folge, dass (angehende) Führungskräfte trotz vorhandenem Interesse an diesen Lehrveranstaltungen auch später nicht daran teilnehmen. Zum jetzigen Zeitpunkt muss davon ausgegangen werden, dass die vorhandenen Lehrgänge wenig Einfluss auf das Führungsverhalten haben, da die Angebote nicht hinreichend wahrgenommen werden können.

Führung wird in erster Linie nicht während der Ausbildung gelernt, sondern bei „Dienststellen“ wie zum Beispiel Gruppenführer*innen oder Dienstgruppenleiter*innen abgequack (In-

terview #1, #3, #6, #7, #9, #10, #12). Polizist*innen eignen sich die benötigten Fähigkeiten selbst an. So wurden Begriffe verwendet wie „Learning by doing“ (Interview #12), „Führung abgucken“ (Interview #1) oder auch auf die Polizei als „Erfahrungsberuf“ (Interview #6) hingewiesen. Besonders Bilder der selbst durch Vorgesetzte erfahrenen Führung prägen das eigene Verständnis. Die Vermutung liegt nahe, dass nicht Führungsverhalten, sondern Rollenvorbilder imitiert werden.

„In den Jahren zuvor hat man DGLs gehabt wo man dann für sich gesagt hat „Ok das zieh ich mir raus, weil das finde ich gut und hier muss ich drauf achten dass ich vielleicht nicht so werde, weil das finde ich doof so.“ Man hat das ja selber erlebt und ich hab auch jahrelang Führung gehabt, die mehr oder weniger gut war, persönlich gesehen subjektiv natürlich. Das war ein sich selbst finden in der Funktion: wie fülle ich die Rolle aus und wie mach ich das? (Interview #1)

Auf das informelle Aneignen von Führungsverhalten hat die Polizei keinen Einfluss. Es bleibt das Risiko, dass die beschriebene Reflektion nicht viel mehr als die Selbstvergewisserung über schon vorhandene Ansichten ist.

4.3 Das Beurteilungssystem

Ein wiederkehrendes Thema in Bezug auf die Führung innerhalb der Polizei ist das Beurteilungssystem. Festgehalten werden kann, dass das Beurteilen der Mitarbeiter*innen eine der Aufgaben einer Führungskraft im Polizeikontext ist. Diese Aufgabe wird von den Befragten als wichtig erachtet, ist aber nicht besonders beliebt. In Bezug auf die Beurteilungen gibt es, ähnlich wie bei der Einsatzführung, konkrete Leitlinien. Das Beurteilen ist ein festgeschriebenes Verfahren; im Falle von Unklarheiten wird sich mit anderen Kolleg*innen besprochen.

Aus Sicht der Befragten ist das Beurteilungssystem nicht zufriedenstellend, die Beurteilungskriterien werden als pseudo-objektiv empfunden:

„Also es ist so, bis jetzt war ich auch schon auf mehreren, „Bazaren“, also bei Maßstabsrunden und hab da natürlich auch für unsere Leute gesprochen. Da haben wir dann untereinander ausklabüstert wie dann das Ranking ist, da wird erstmal geguckt wie stehen unsere Leute da.“ (Interview#15)

Hier wird deutlich, dass trotz standardisierter Beurteilungen informelle Strukturen wirkmächtig sind. Beurteilungen werden als taktisches Manöver gesehen, welches über die Karriere der Beamt*innen entscheidet. Es stellt (fast allen) Polizist*innen die Frage, was durch das Beurteilungssystem vermittelt wird und wie es sich auf die Führung innerhalb der Polizei Hamburg auswirkt.

4.4 Unterschiede zwischen den Organisationseinheiten: SP, K, WSP

Die Daten zeigen, dass trotz betonter Differenzen (z.B. Unterschiede in den Aufgabenbereichen) hinsichtlich der Führung ähnliche Strukturen und ein Konsens hinsichtlich der Wahrnehmung und des Erlebens von Führung über die Grenzen der Organisationseinheiten hinweg bestehen. Dies deutet auf eine die Organisationseinheiten übergreifende **Führungskultur** in der Polizei Hamburg hin.

5. Fazit

Schlussfolgernd können folgende Punkte festgehalten werden:

Bei der gelebten informellen Führung in der Polizei Hamburg kommen andere Faktoren zum Tragen als bei der formal festgeschriebenen Führung.

Während die formalisierte Führungskräfteentwicklung innerhalb der Polizei Hamburg auf den Elementen des KFS und den Werten der StratPE beruht, kristallisiert sich bei den Befragten eine andere Fokussierung heraus. Einige der formulierten Werte überschneiden sich mit dem informellen Führungsverständnis. Autonom herausgebildet haben sich die Einteilung der Kompetenzen in soziale und fachliche Kompetenzen, sowie die in der Praxis notwendige Unterscheidung von Führung in die Einsatz- und Personalführung. Auf die „Entfremdung [des] Führungssystems von der Führungsrealität“ hat schon Seidensticker (2015, S. 10) hingewiesen und dafür plädiert, ein praxis-orientiertes Führungssystem zu etablieren.

Im Führungsverständnis der untersten Führungsebene ist die Einteilung von Personal- und Einsatzführung wichtig.

Die Polizeidienstvorschrift (PDV 100) geht nicht detailliert auf das Thema Führung und insbesondere nicht auf das Thema Personalführung ein. Ergänzend zur PDV könnten detailliertere Leitlinien über konkrete Handlungsmöglichkeiten erstellt werden, die Methoden und Ausrichtung „kooperativer Führung“ beschreiben.

Es bedarf einer kritischen Auseinandersetzung mit dem KFS und den neueren Führungskonzepten in Bezug auf die Organisation Polizei.

Durch die Verankerung des KFS in der PDV 100 hält die Polizei an einem Führungsverständnis fest, das als nicht mehr zeitgemäß beschrieben werden kann (vgl. Barthel & Schiele 2018, Dams 2021). Analog zu gesellschaftlichen Veränderungen auf der Makroebene, verändern sich die Schwerpunkte der Arbeit und der Führung der Polizei⁴.

⁴ Hierzu z.B. Güntner & Kauffeld (2021): „Die Ko-Konstruktion von Führung in veränderungsbezogenen Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden“. Oder auch Seidensticker (2017) zur „Konzeption eines neuen Führungsverständnisses“, sowie Thielmann, Weibler Model (2020) „Polizeiliche Führungslehre: Gestaltung einer zeitgemäßen Führung“.

Für das Funktionieren der Organisation Polizei gilt: „Was“ sticht „Wie“

Für die Führungspersonen steht das Funktionieren der Organisation an erster Stelle. Führung steht unter der Prämisse, dass Einsatzlagen erfolgreich und unter der Anwendung der Einsatzkonzepte gehandhabt werden. Alltagspraktisch geht es weniger um Führungslehre und Nachwuchsförderung, sondern in erster Linie um Umsetzung und Funktionalität. Diese Herangehensweise vernachlässigt jedoch die Mitarbeiter*innenzufriedenheit, die Identifikation mit dem Beruf oder die Gewinnung von Nachwuchskräften.

Förderung und Vorbereitung auf die erste Führungsposition finden nicht ausreichend statt.

Die Vorbereitung und die Förderung muss eigeninitiativ eingefordert werden. Die Auswahlkriterien bevorzugen Beamt*innen mit einem bestimmten Set an Eigenschaften, wodurch Potenziale gegebenenfalls gar nicht erkannt werden. Die Schaffung niedrigschwelliger Angebote, wie im geschilderten „Talentschuppen“ oder im Institut für Führungskompetenz entwickelt, sind produktive Ansätze. Kurze Workshops zu Themen um Personalführung oder digitale Angebote im Intranet der Polizei Hamburg könnten ausgebaut werden.

Inwiefern nimmt die Polizei Hamburg Einfluss auf ihre Führungskräfteentwicklung?

Das eingangs erwähnte Zitat stellt eine Einflussnahme auf Führungskräfteentwicklung in Frage. Die Steuerung der Nachwuchsförderung kann im Bereich der Aus- und Fortbildung mit niedrigschwelligen Angeboten verbessert werden.

Während Heitmeier (Leitungsstab Polizei Hamburg, 1997: Synopse, S. 8) von Kontrolle in Form von Selbstkontrolle der Mitarbeitenden ausgeht und Vajen (ebd.) Kontrolle nicht durch Führungskräfte, sondern durch „Vorschriften und Gesetze“ gegeben sieht, macht die vorliegende Untersuchung deutlich: Die Aneignung der benötigten Kompetenzen geschieht informell und eigeninitiativ. Eine standardisierte Entwicklung von Führungskräften findet nicht statt.

Ein klares Bekenntnis für die Bedeutung von Führung(-skompetenz) sollte durch polizeiliche Entscheidungsträger vorgelebt werden. Bislang bekommt die Führungskräfteentwicklung aus Sicht der Befragten zu wenig Beachtung.

6. Literaturverzeichnis

AG FS (2015). *AG Führungsstrukturen – Abschlussbericht*. Hamburg. 30.11.2015.

Altmann, R. & Berndt, G. (1992). *Grundriss der Führungslehre: Grundriß der Führungslehre, Bd.1, Grundlagen kooperativer Führung* (3.,). Verlag f. polizeil. Fachschriffum.

Barthel, C. & Heidemann, D. (2017). *Führung in der Polizei: Bausteine für ein soziologisch informiertes Führungsverständnis* (1. Aufl. 2017). Springer Gabler.

Barthel, C. & Schiele, A. (2018). Braucht die Polizei ein neues Führungsmodell?. *Blog Führung in der Polizei*. Zuletzt abgerufen am 24.11.2022. https://www.dhpol.de/microsite/dhpol-blog/fuehrung_in_der_polizei/neues-fuehrungsmodell.php

Blessin, B. & Wick, A. (2021). *Führen und führen lassen: Ergebnisse, Kritik und Anwendungen der Führungsforschung* (9. überarb. u. erw. Aufl.). UTB GmbH.

Dams, C. (2021, 7. Dezember). *Die Polizei in Deutschland 1945 – 1989*. bpb.de. Zuletzt abgerufen am 24.11.2022. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/30822/die-polizei-in-deutschland-1945-1989/>

Güntner, A. V. & Kauffeld, S. (2021). Die Ko-Konstruktion von Führung in veränderungsbezogenen Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 52(3), 551–562. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00591-9>

Heitmeyer, W.; Backes, O.; Biek, T.; Dollase, R.; Meyer, J.; Spona, D. & Wilkening, F. (1997). *Risikokonstellationenn im Polizeialltag : Ergebnisse einer mehrperspektivischen, empirischen Untersuchung zum Verhältnis von Polizei und Fremden in Konfliktsituationen*. Universität Bielefeld - Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung.

Leitungsstab Polizei Hamburg. (1997). *Konsequenzen aus den wissenschaftlichen Projekten Heitmeier, Vajen sowie aus dem Untersuchungskomplex des PUA Hamburger Polizei: Zwischenbericht*.

Nettelstroth, W., Martens, A. & Binder, H. (2020). *Nachwuchsgewinnung in der Polizei: Das polizeiliche Anforderungsprofil für das Einstiegsamt und aussagekräftige Verfahren der Personalauswahl*. Beltz Verlag.

PDV 100 (2012). *Polizeidienstvorschrift – Führung und Einsatz der Polizei*.

Pongratz, H. J. (2017). Personalführung in der Polizei: Diskrepanzen von Verfügungsanspruch und Aushandlungsbedarf. In: Barthel, C. & Heidemann, D. *Führung in der Polizei: Bausteine für ein soziologisch informiertes Führungsverständnis* (1. Aufl. 2017). Springer Gabler.

Rauch, J. (2021). *Die Zukunft von Führung in der Polizei – KSV Polizeipraxis*. Zuletzt abgerufen am 28.11.2022. <https://ksv-polizeipraxis.de/die-zukunft-von-fuehrung-in-der-polizei/>

Seidensticker, K. (2015). Führung im Polizeidienst – Vorgaben, Umsetzung und Spannungsfelder. In: Lorei, C. (Hrsg.): Polizei und Wissenschaft: unabhängige interdisziplinäre Zeitschrift für Wissenschaft und Polizei. Frankfurt/Main.

Seidensticker, K. (2017). *Führungslehre der Polizei: Konzeption eines neuen Führungsverständnisses* (1. Aufl.). Verlag für Polizeiwissenschaft.

StratPE (2019). Werteprozess – *Zwischenbericht WERTE-Findung*. Strategische Personalentwicklung. Hamburg. 29.01.2019.

Thielmann, G., Weibler, J. & Model, T. (2020). *Polizeiliche Führungslehre: Gestaltung einer zeitgemäßen Führung* (2. Auflage 2020). Deutsche Polizeiliteratur.

Treczokat, A. (2022b, Juli 26). *Das Delegieren – eine praxisbezogene Einführung in das Führungssystem der kooperativen Führung – KSV Polizeipraxis*. KSV Polizeipraxis - Der Blog der Polizei Info Report. Abgerufen am 2. Dezember 2022, von <https://ksv-polizeipraxis.de/das-delegieren-eine-praxisbezogene-einfuehrung-in-das-fuehrungssystem-der-kooperativen-fuehrung/>

Vajen, H. & Bauer, V. (1997). *Erhöhung der Kritikumsetzungsfähigkeit in der Hamburger Polizei, Qualität der Bürgerarbeit, Qualität der Führungsarbeit*.

Walenta, C. (2012). Empirie der Führung. In Heimerl, P. & Sichler, R. (Hrsg.), *Strategie, Organisation, Personal, Führung* (S. 495–532). Wien: facultas wuv.

Werther, S. (2013). *Geteilte Führung: Ein Paradigmenwechsel in der Führungsforschung* (2013. Aufl.). Springer Gabler.