



SYMPOSIUM: FÜHRUNG UND DEMOKRATIE

„Es gibt nichts Schlimmeres als eine toxische Führungskraft“

Ende September des vergangenen Jahres erhielten die Themen Führung und Demokratie in einem Symposium breite Aufmerksamkeit. In der Maiausgabe hatten zwei Polizeispitzen das Thema im DP-Gespräch aufgegriffen. Jetzt schließt sich ein Austausch mit zwei weiteren Beteiligten an: Carsten Rose, Direktor der Polizeiakademie Niedersachsen, und Dr. Bernd Bürger, Polizist, Wissenschaftler und Experte für Positive Leadership. Ein Gespräch über Fehlerkultur, Genervtheit, Supersachbearbeiter und Schraubendreher.

Michael Zielasko

DP: Herr Dr. Bürger, wann ist Führung warum nicht stark genug, um die Demokratie stark zu halten?

Dr. Bernd Bürger: Führung ist nicht stark genug für die Demokratie, wenn sie keinen Dialog aushält. Führung darf auch nicht nur

von oben kommen. Führung ist eine klare Haltung, die zum Ziel haben sollte, dass Menschen freiwillig folgen. Und: Es ist eine wichtige Aufgabe einer Führungskraft, die eigene Haltung zur Demokratie deutlich zu machen.

DP: Das schließt Äußerungen zu politischen Parteien ein?

Bürger: Wegen des Neutralitätsprinzips der Polizei ist das nicht immer ganz einfach. Insbesondere bei Parteien, die sich nur knapp innerhalb des legitimierten demokratischen Rahmens bewegen, der Verfassungsschutz aber schon draufschaut. Wissen Sie, ich komme gerade zurück von einem Besuch in Auschwitz. Und wieder ist mir vor Augen geführt worden, wie unendlich wichtig es ist, hinzuhören und darauf zu achten, wie über Menschen, wie über bestimmte Gruppen, gesprochen wird. Als Führungskraft muss ich dazu eine dezidierte Haltung entwickeln und diese vermitteln, ohne direkt in Sanktionen einzusteigen. Anders gesagt: Ich muss aktiv lernen, die ganze Organisation muss es, und dies benötigt viel Kraft, vornehmlich Führungskraft. Und das ist eine gute Grundlage für eine gute und demokratische Führung.

DP: Herr Rose, wo steht Führung heute?

Carsten Rose: Der Zusammenhang zwischen starker Führung und starker Demokratie ist unmittelbar erlebbar. Heute haben wir ein gänzlich verändertes Führungsverständnis. Ich erinnere noch das „Koopera-

tive Führungssystem“(KFS) der 1970er-Jahre, immerhin schon eine Weiterentwicklung des Obrigkeitendenkens in Richtung des Delegierens. Trotz Schnellebigkeit und zunehmender Komplexität sind wir jedoch heute deutlich weiter. Klar ist: Wir erleben Angriffe auf unsere demokratischen Werte. Und das wirkt auch auf Führung. Führung muss positiv vorleben und vor allem kommunizieren, dass sie sich verändert hat und sich vom früheren Führungscredo erkennbar abhebt.

DP: Beschreiben Sie bitte die Veränderungen?

Rose: Heute muss Führung stärker erklärt werden. Führung hinterfragt sich selbst und fußt unverrückbar auf dem wertebasierten Fundament unserer Verfassung. Führung muss sich intensiver reflektieren. Sehr wichtig ist ebenso das Vertrauen. Innerhalb der Organisation lebt die Qualität der Arbeit unserer Kolleginnen und Kollegen auch von dem Vertrauen gegenüber Führungskräften. Das setzt eine Fehlerkultur voraus, einschließlich der Möglichkeit, einer Führungskraft zu spiegeln, was einem nicht gefällt. Schon junge Studierende fordern das ein.

DP: Stößt die Demokratie im Rahmen der Führung an Grenzen?

Bürger: Nein, Führung ohne demokratische Elemente in einer Demokratie funktioniert nicht. Kollege Rose hat absolut recht, das Hinterfragen ist alternativlos. Gerade im Einsatz benötige ich couragierte Leute, die mich hinterfragen und mir sagen, dass ich etwas womöglich übersehen habe. Darauf zu hören, ist immer besser, als den Einsatz schiefehen zu lassen. Ich muss also die Menschen beteiligen, mit denen ich gemeinsam an Aufgaben arbeite. Führung ist immer auch ein Gestaltungsauftrag, was beinhaltet, dass ich Entscheidungen gegebenenfalls hinterher erklären muss. Das ist nach meiner Auffassung urdemokratisch.

DP: Herr Bürger, Sie rücken die zu Führenden oft in den Mittelpunkt.

Bürger: Mein Ziel als Führungskraft ist, mich prinzipiell überflüssig zu machen. Meine Mitarbeitenden sollen auch ohne mein ständiges Einwirken verstehen und arbeiten können.

DP: Neuer Versuch: Wo beißen sich Führung und Demokratie?



DP-Gesprächspartner Dr. Bernd Bürger in Vortragsaction.

Rose: Demokratie als Wesensform heißt nicht, dass eine Mehrheit entscheidet und dann ist es gut. Es kommen stets neu auszuhandelnde Themen und Prozesse auf uns zu, es ist aber auch jemand da, der im Zweifel final entscheidet, seine Entscheidung dennoch erklären muss. Im Sinne unserer gemeinsamen demokratischen Werte gelingt es, auch diejenigen mitzunehmen, die Dinge vielleicht nicht so gut finden, dann jedoch Verständnis entwickeln und mitziehen.

DP: Oder die Führungskraft sagt: Ich habe da einen Fehler gemacht.

Bürger: Das wäre starke, positive Führung. Ein solches Eingeständnis wertschätzen Mitarbeitende sehr, also eine Fehlerkultur ohne Feigenblatt.

DP: Wie weit ist die Polizei?

Rose: Deutlich weiter als vor einem Jahrzehnt, aber noch auf dem Weg. Ob wir jemals ankommen, ist die Frage.

DP: Das klingt ernüchternd.

Rose: Nein, so ist es nicht. Ich nehme Führung im Augenblick wahr – mit Blick auf gesellschaftliche Entwicklungen. Wir befinden uns in einem Prozess, der lange, in-

tensive Anpassungen erfordert. Heute erlebe ich eine Generation von Polizeinachwuchs, die eine ganz andere Erwartung an Verantwortungsträger hat. Also stärker erklärend, den Sinn vermittelnd, sie mitnehmend und Teil des Themas werden lassend.

DP: Wie sehr nervt denn Führungskräfte, dass die neue Generation gerne mehr erklärt haben möchte?

Bürger: Das nervt alle, meist Ältere. Das Witzige ist jedoch: Es nervt sie nur, solange sie nicht verstanden haben, wo es herkommt. Zu Beginn meiner Vorträge sammle ich den Reigen der Generationenvorurteile ein. Am Ende merken die Zuhörenden: Das ist ja total cool, was die machen. Die fordern Dinge ein, die wir vielleicht auch gerne gehabt hätten. Kurz zurückgesprungen: Wir haben echte Fortschritte gemacht, aber wir sind nicht einmal ansatzweise weit genug.

DP: Warum?

Bürger: Führungskräfte nehmen sich zu wenig Zeit für Reflexionen und manchmal fehlt diese Zeit auch. Möchte ich als Organisation jedoch gute Führung, muss ich investieren, in Zeit für die Führungskräfte, seien es Fortbildungen oder Reflexionsräume.

Rose: Die veränderte Herangehensweise ist für Führungskräfte nicht besonders sexy, dafür aber erst einmal anstrengend. Es dauert sicher auch bei einigen, bis sie merken, dass es so besser ist. Früher hieß es in der Polizei: männlich-deutsch-Vollzeit. Heute war ich bei unserer Vereidigung der jungen Bachelor-Studierenden: 47 Prozent Frauen, über 100 Menschen mit Migrationsgeschichte aus 35 verschiedenen Staaten. Diese Diversität stärkt unsere Organisation, weil sie für mich als männlich-deutsch-Vollzeit-Führungskraft neue, frische Perspektiven bringt. Demokratie holt diese Vielfalt ab und nutzt deren Chancen. Für den Oldschool-Leader ist das wahrlich nicht immer einfach und ein steiniger Weg. Einen anderen gibt es jedoch nicht. Klar ist aber auch, dass der kulturelle Wandel dosiert einfließen muss, um Stärke und Stabilität entwickeln zu können.

DP: Hohe Abbrecherquoten belasten die Polizei. Welcher Zusammenhang besteht zur Führung?

Bürger: Viel liegt daran, wie die jungen Menschen abgeholt und behandelt werden.



DP-Gesprächspartner Carsten Rose beim Jubiläumsempfang der JUNGE GRUPPE (GdP).

Leider gibt es noch zu wenig Verständnis dafür, wie wichtig es ist, für junge Menschen ansprechbar zu sein und ihnen psychologische Sicherheit zu bieten. Von Beginn der Ausbildung an sollte man den Jungen versichern: Du bist einer von uns, wir behandeln dich auf Augenhöhe. Wir müssen auf die jungen Menschen zugehen, sie und ihre Bedürfnisse ernst nehmen, sie unterstützen und fördern. Wir können auch nicht immer zehn Jahre warten, bis der Ausbildungsplan angepasst wird.

Rose: Während der heutigen Vereidigung wurden vielfältige Themen angesprochen, darunter Wertevermittlung, Kommunikation, Teil des Teams sein, einbezogen werden, Probleme ansprechen können. Es ging weniger um Fachlichkeit als um Menschlichkeit. Hier in Niedersachsen passen wir just unser Curriculum an. Das heißt, wir verankern das Thema Demokratiekompetenzen. Und zwar fortlaufend über das gesamte Studium hinweg. Wir bewegen also permanent Fragen wie: Was ist deine Aufgabe in unserer Gesellschaft als Polizistin und Polizist? Was ist deine Aufgabe in Themenfeldern wie Kriminalität, der kriminologischen Herangehensweise, bei der Einsatzbewältigung

oder beim Umgang mit Menschen? Begleitet werden die Fragen durch die Ausrichtung an den Grundwerten unserer Verfassung. Uns geht es darum, im Studium bereits die späteren Realitäten aufzuzeigen. Übrigens sage ich unseren Studierenden immer: Nach außen wie innen gelebt, benötigt man eigentlich nur Artikel 1, Absatz 1 des Grundgesetzes. (Bürger hebt die Hände und applaudiert.)

DP: Herr Bürger, hilft gute Führung, Sinnkrisen zu reparieren?

Bürger: Unbedingt, unbedingt, unbedingt! Eine der großen Herausforderungen heutzutage ist Komplexität. Alles ändert sich immer schneller und wird verrückter. Und wieder ist das Erklären so wichtig und so notwendig. Auf die Frage: „Was ist denn der Sinn der Polizei?“ höre ich oft: „Der ist einfach, wir gewährleisten Sicherheit.“ Ich frage wieder: Aber was ist dann der Unterschied zwischen uns und den Polizeien in Nordkorea oder in Russland? (Bürger holt tief Luft) Wir sind ein Anker der Demokratie. Das ist unser Sinn, unser tiefster Sinn. Ja, wir gewährleisten Sicherheit, dies jedoch auch, indem wir transparent handeln, indem wir nachvollziehbar handeln, indem wir uns auch rechtfertigen müssen. Führungskräfte meinen nicht selten, dass die Sinnvermittlung nicht so wichtig ist. Nach dem Motto: Die Kollegen wissen schon, warum sie das tun. Das stimmt aber so nicht.

(Bürger hebt die Hände) Und hütet euch vor sogenannten Urban Legends wie „Das haben wir schon immer so gemacht. Oder die Staatsanwaltschaft will das so.“

DP: Und dann?

Bürger: Den Hörer in die Hand nehmen, bei denen [der Staatsanwaltschaft] anrufen, und meistens sagen die: Wir fragen uns auch schon die ganze Zeit, warum ihr das so macht. Deswegen sind Sinnstiften, Erklären und den Sinn zu hinterfragen so wesentlich für die Führung.

Rose: Für einen handlungsfähigen Staat benötigen wir eine handlungsfähige Polizei, die weiß, was ihre Aufgabe in der Gesellschaft ist. Wir sind also nicht allein für die Gesellschaft da, sondern ein Teil dieser. Und das Funktionieren lebt davon, dass man uns vertraut – was uns übrigens erheblich von anderen sogenannten Demokratien unterscheidet.

DP: Was ist schlechte Führung?

Rose: Zunächst etwas, das ich für mich selbst so werte. Ein wunderbares Modell der Fehlerkultur ist aus meiner Sicht eine offene Feedback-Kultur in alle Richtungen. Die Vorgesetzten einschätzung ist ein funktionierendes und gutes Instrument.

DP: Warum?

Rose: Damit sich nichts verhärtet und es dann sehr schwierig wird, einen Ausweg zu finden. Als Vorgesetzter wird man dann schnell erkennen: Okay, hier ist für mich Handlungsbedarf.

DP: Dazu ist Offenheit notwendig, oder?

Rose: Ja, klar. Ich habe selbst gedacht: Was sollen die mir jetzt aufschreiben? Ich weiß doch, wie ich bin. Geschaffen werden jedoch gute Ansatzpunkte für Diskussionen. Und dann kann man auch an seiner eigenen Führung und an seinem Führungsverständnis arbeiten.

Bürger: Untersuchungen zu Einschätzungen von Vorgesetzten zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit, die Führungsleistung von Zwischenvorgesetzten, etwa Zugführern, richtig einzuschätzen, häufig falsch ist. Ich plädiere sehr intensiv dafür, immer auch das Feedback „von unten“ einzuholen. Ich finde es auch wichtig, dies zu systematisieren und es verpflichtend zu machen. Ein Feedback ist notwendig, damit die Führungskraft überhaupt die Chance erhält, zu erkennen, wie sie wirkt, und wie das ankommt, und auch die Organisation erkennen kann, wie jemand wirklich tickt. Wir kennen doch alle den einen oder anderen, wo sich jeder fragt: Wie ist der eigentlich in die Position gekommen? Und so was sollte eben nicht passieren.

DP: Was, wenn die Führungskraft dies nicht annimmt?

Rose: Wir können dann einer solchen Führungskraft anbieten, sie von dieser Last zu befreien. Das ist gut für sie selbst, und das ist auch gut für die Menschen, die in dessen Verantwortung stehen. Womöglich versteht die Führungskraft diesen Schritt nicht sofort. Später, und davon bin ich fest überzeugt, wird sie Dankbarkeit zeigen.

Bürger: Ja, Carsten, volle Zustimmung. Es gibt nichts Schlimmeres als eine toxische Führungskraft, die es nicht hinbekommt. Das macht so viel kaputt. Nicht nur Produk-

tivität, sondern auch Gesundheit. Auch für die Führungskraft selbst, die darunter leidet. Und oftmals kann diese Person auch gar nichts dafür.

DP: Inwiefern?

Bürger: Die Person wurde vielleicht einfach vom Supersachbearbeiter weiterbefördert, bis sie dann irgendwann viel Gold auf der Schulter hat und merkt, dass das, was von ihr eigentlich verlangt wird, nämlich sich nicht nur analytisch, sondern auch mit Herz für die Menschen zu interessieren, gar nicht liegt.

DP: Starker Stoff, Herr Bürger.

Bürger: Das ist ja nicht böse gemeint. Manche Menschen arbeiten unglaublich gerne mit Menschen. Manche werden lieber Ingenieur. Wenn diese dann, statt Schrauben zu drehen und zu rechnen, mit Menschen ar-

beiten müssen, fällt manchen das wahnsinnig schwer. Denn es geht darum, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, die individuellen Bedürfnisse zu ergründen, zu versuchen, diese zu berücksichtigen, und sich für den Menschen Zeit zu nehmen und ihn nicht als Teil eines Prozesses zu verstehen. Deswegen bin ich ein großer Freund einer Trennung von Fach- und Führungskarrieren.

DP: Wie geht es denn besser?

Bürger: Zu schauen, welche Stärken die Menschen in der Organisation haben, und diese weiterzuentwickeln. Also etwas zu finden, was die Menschen glücklich macht. Was man jedoch nie machen sollte, ist, an den Schwächen der Mitarbeitenden herumzufriemeln. Das kostet auf allen Seiten unendliche Kraft. Und, es wird nie funktionieren. Schwächen gilt es zu kompensieren.

DP: Ein Schlusswort, Kollege Rose?

Rose: Thematisch sind wir gut unterwegs. Wir besitzen heute ein anderes Verständnis von Führung. Wir sollten uns auf Wertschätzung und Vielfalt einlassen. Wir müssen erkennen, dass Mitarbeitende ihre persönlichen Lebensbiografien vor Augen haben, etwa Führen in Teilzeit oder Vereinbarkeit. Das alte Polizeiprinzip „männlich-deutsch Vollzeit“ ist längst überholt. Wir haben das erkannt, und deshalb versuchen wir, das veränderte Führungsverständnis gemeinsam mit anderen, voranzubringen.

DP: Vielen Dank für das Gespräch.

ANZEIGE

BASISLEHRBUCH KRIMINALISITIK

Strategien und Techniken der Verbrechensaufklärung und -bekämpfung

Von **Christoph Keller (Hrsg.)**.

2. Auflage 2024

Umfang: 1.030 Seiten, **Format:** DIN A 5, Broschur, Hardcover

Preis: 44,00 € [D] / ISBN 978-3-8011-0935-6

VDP eBook

Format: EPUB, Mobipocket, **Preis:** 34,99 € [D]

Das vorliegende Buch führt ausführlich in alle relevanten Themenbereiche der Kriminalistik ein. Die enthaltenen 20 Kapitel leiten sich ab aus den Lehrinhalten polizeilicher (Fach-)Hochschulen der Länder und des Bundes sowie aus praktischen Bedürfnissen der polizeilichen Kriminalitätsbekämpfung und -sachbearbeitung.

DER HERAUSGEBER

Christoph Keller, Polizeidirektor, hauptamtlicher Dozent für Eingriffsrecht und öffentliches Dienstrecht an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen, Abteilung Münster.



VERLAG DEUTSCHE POLIZEILITERATUR GMBH

Buchvertrieb

Forststraße 3a · 40721 Hilden · Telefon 0211 7104-212 · Telefax 0211 7104-270
service@vdpolizei.de · www.vdpolizei.de

Weitere Informationen, Leseproben und Bestellmöglichkeit unter: www.vdpolizei.de