
Bernd Bürger

Positive Leadership in der Polizei

Erfolgreich führen – wissenschaftlich
fundiert, praxisnah umsetzbar



Springer Gabler

Bernd Bürger 
Fortbildungsinstitut der Bayerischen Polizei
Ainring, Deutschland

ISSN 2197-6708
essentials

ISSN 2197-6716 (electronic)

ISBN 978-3-658-52779-2

ISBN 978-3-658-52780-8 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-52780-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Was Sie in diesem *essential* finden können

- Wissenschaftliche Grundlagen von Positive Leadership in praxistauglicher Sprache
- Das PERMA-Lead-Modell mit fünf konkreten Hebeln für den Polizeialltag
- Polzeispezifische Anwendungen für alle Sparten der Polizei
- Praktische Werkzeuge für den sofortigen Einsatz im Führungsalltag
- Einen kompakten Blick auf Generation Z und die Folgen für Führung

Geleitwort von Dr. Markus Ebner

Ich erinnere mich noch gut daran, wie ich Bernd Bürger kennengelernt habe. Er war 2024 Teilnehmer bei einem meiner Lehrgänge zu Positive Leadership. Manche Menschen prägen eine Gruppe durch ihre positive Art, wie sie sich einbringen. Und genau so habe ich Bernd damals erlebt. Er war fachlich neugierig und brachte gleichzeitig viel Beziehung in die Gruppe.

Was mir besonders in Erinnerung geblieben ist, war die Begeisterung, mit der er über seinen Beruf gesprochen hat. Da saß jemand, der Polizei als Aufgabe mit großer Verantwortung und seiner großen Leidenschaft dafür beschrieb. Seine Art, über seinen Beruf – oder besser gesagt über seine Berufung – zu sprechen, war voller Überzeugung.

Seit diesem ersten Seminar sind wir laufend in Kontakt. Ich habe Bernd in unterschiedlichen Rollen erlebt: als Führungskraft, Vortragenden, bei wissenschaftlicher Arbeit und als Keynote Speaker. Was ich dabei immer wieder erlebt habe, ist seine Fähigkeit, Menschen mitzunehmen. Er kann komplexe Inhalte verständlich machen, Gruppen in Bewegung bringen und Menschen für Themen begeistern, die auf den ersten Blick vielleicht trocken wirken.

Diese Fähigkeit prägt auch dieses Buch.

Bernd kennt die Polizei aus fast drei Jahrzehnten eigener Erfahrung. Aus dem Streifendienst, aus Einsätzen, aus Führungsverantwortung und aus der Ausbildung. Gleichzeitig hat er sich intensiv wissenschaftlich mit Führung, organisationaler Entwicklung und Positive Leadership beschäftigt. Diese Verbindung findet man selten. Viele Menschen verfügen über tiefes Praxiswissen. Andere kennen die wissenschaftliche Seite eines Themas sehr gut. Bernd bringt beides zusammen.

Vieles in diesem Buch ist nah am Alltag von Polizeiführungskräften. Belastende Einsätze, Personalmangel, Schichtdienst, psychischer Druck oder die Veränderungen durch jüngere Generationen werden offen angesprochen. Hier schreibt jemand, der diese Situationen selbst erlebt hat.

Bernd schreibt ähnlich, wie er spricht. Man hat nicht das Gefühl, ein klassisches Fachbuch zu lesen. Die Sätze sind kurz, die Beispiele kommen direkt aus der Praxis, und immer wieder tauchen Formulierungen auf, die hängen bleiben. Sätze wie „Wer auf das Konzept wartet, das von oben kommt, fängt nie an“ oder „Wer heute noch sagt, Positive Leadership sei etwas für Schönwetterlagen, hat die letzten zehn Jahre Forschung nicht gelesen oder nicht verstanden“ bringen seine direkte Art gut auf den Punkt.

Ich würde mir mehr Fachbücher für die Praxis wünschen, die auf diese Weise geschrieben sind.

Mein Herz schlägt seit vielen Jahren für die Verbindung von Wissenschaft und Praxis. Als Organisationspsychologe forsche und lehre ich an Universitäten zu Führung, Motivation und organisationaler Entwicklung. Gleichzeitig arbeite ich als Trainer und Coach mit Führungskräften in ganz unterschiedlichen Organisationen.

Als ich vor vielen Jahren begonnen habe, Positive Leadership wissenschaftlich zu untersuchen, fanden mein Forschungsteam und ich spannende Ergebnisse. Überraschend war für uns, dass die Zusammenhänge weit über Motivation und Wohlbefinden hinausgingen. Wir fanden sie auch bei Fluktuation, Krankenstandstagen und sogar beim Einkaufsverhalten von Kundinnen und Kunden.

Umso interessanter war es für mich, diese Fragestellungen später auch bei der Polizei zu untersuchen. Inzwischen sind mehrere Studien zur Wirkung von Positive Leadership in Polizeiorganisationen erschienen. Parallel dazu durfte ich gemeinsam mit meinem Team hunderte Führungskräfte aus Polizeiorganisationen in Österreich, Deutschland und der Schweiz zu Positive Leadership ausbilden. Viele Führungskräfte berichteten, dass das Konzept ausgesprochen gut zu den Anforderungen ihres Berufs passt.

Was mir daher an diesem Buch besonders gefällt, ist die konsequente Verbindung von Positive Leadership mit konkreten Situationen aus dem Polizeialltag. Das ist wichtig, weil das Thema noch immer missverstanden wird. Manche verbinden damit Daueroptimismus oder Harmonie um jeden Preis. Bernd beschreibt dagegen sehr konkret, was positive Führung im Alltag bedeutet: Orientierung geben, Vertrauen aufbauen, Verantwortung übernehmen und Menschen dabei unterstützen, auch unter schwierigen Bedingungen handlungsfähig zu bleiben.

Immer wieder beschreibt er Situationen, die viele Leserinnen und Leser aus ihrem Berufsalltag kennen werden. Ein Gespräch nach einem belastenden Einsatz. Die Stimmung vor einer Nachtschicht. Die Frage, wie man jüngere Mitarbeitende begleitet oder wie man Rückmeldungen gibt, ohne Menschen kleinzumachen.

Ich freue mich sehr über dieses Buch und bin überzeugt, dass viele Führungskräfte darin hilfreiche Anregungen finden werden. Vor allem aber wünsche ich dem Buch viele Leserinnen und Leser – innerhalb der Polizei und weit darüber hinaus.

Markus Ebner

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Warum Positive Leadership – und warum bei der Polizei jetzt	1
1.2	Was dieses Essential will (und was nicht).	2
1.3	Drei Generationen im Dienst – der Generation-Z-Kontext.	3
1.4	Wer dieses Buch geschrieben hat	5
1.5	Wegweiser durchs Essential	6
2	Grundlagen von Positive Leadership	7
2.1	Von Positiver Psychologie zu Positive Leadership	7
2.2	Das PERMA-Lead-Modell im Überblick	8
2.3	Wirksamkeit – was Forschung und Praxis zeigen.	9
2.4	Was Positive Leadership wirklich ist	11
3	P – Positive Emotionen ermöglichen.	13
3.1	Warum positive Emotionen führen	13
3.2	Polizeirealität – wo positive Emotionen wirken	14
3.3	Konkrete Hebel	15
3.4	Stolperfallen – wo P kippt.	16
4	E – Engagement durch Stärken fördern.	17
4.1	Stärkenorientierung statt Defizitorientierung	17
4.2	Flow im Dienstalltag – wann er entsteht, wann er versiegt.	18
4.3	Konkrete Hebel	19
4.4	Stolperfallen – wo E kippt.	20

5 R – Tragfähige Beziehungen gestalten	23
5.1 Psychologische Sicherheit	23
5.2 Beziehungsarbeit in hierarchischen Strukturen	24
5.3 Konkrete Hebel	26
5.4 Stolperfallen – wo R kippt	27
6 M – Sinn in der Arbeit vermitteln	29
6.1 Sinn als Führungsaufgabe – Auftrag, Identität, demokratischer Kontext	29
6.2 Wenn Sinn verloren geht – Bürokratisierung, Frust, Zynismus	30
6.3 Konkrete Hebel	31
6.4 Stolperfallen – wo M kippt	33
7 A – Erfolge sichtbar machen	35
7.1 Erfolg in einem Beruf, in dem „Erfolg“ oft schwer zu fassen ist ...	35
7.2 Messbares und Nicht-Messbares – was zählt wirklich	36
7.3 Konkrete Hebel	37
7.4 Stolperfallen – wo A kippt	38
8 PERMA-Lead in die Praxis bringen	39
8.1 Die drei Ansatzpunkte: bei sich selbst, im Team, in der Organisationskultur	39
8.2 Das Vier-Bausteine-Konzept	40
8.3 Häufige Stolperfallen bei der Einführung	41
8.4 Wie man dranbleibt – Geduld, Routinen und eins nach dem anderen	42
9 Fazit und Ausblick	45
Was Sie aus diesem <i>essential</i> mitnehmen können	47
Literatur	49