



**POLIZEI**  
Nordrhein-Westfalen



## **Rahmenkonzeption**

Verantwortliche Wahrnehmung von Führung in  
der Polizei Nordrhein-Westfalen

**Urheber:**

Landesarbeitsgruppe Führungsstrategie der Polizei NRW

**Stand:**

Februar 2024

**Für Rückfragen:**

Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen

Referat 411 - Inspekteur der Polizei, Führung und Steuerung, Internationale  
Polizeimissionen

Friedrichstraße 62 – 80

40217 Düsseldorf

E-Mail: [referat411@im.nrw.de](mailto:referat411@im.nrw.de)

### Grußwort



Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

die verantwortliche Wahrnehmung von Führung bewegt die Polizei und die in ihr arbeitenden Menschen seit jeher in besonderer Weise. Der hohe Stellenwert des Umgangs miteinander geht in erster Linie mit dem besonderen Auftrag einher, den die Polizei in unserer Gesellschaft wahrnimmt: Die Gewährleistung der Inneren Sicherheit. Viele Fälle des Alltags machen deutlich, wie gute Zusammenarbeit zwischen Führenden und Geführten über das Gelingen polizeilicher Arbeit entscheidet. Und dabei geht es nicht nur darum, dass die Menschen in diesem Land in Sicherheit leben. Gute Führung trägt auch maßgeblich dazu bei, den Werten unseres Grundgesetzes Geltung zu verschaffen, jederzeit und an jedem Ort in diesem Land.

Das Klima des Miteinanders prägt die rund 56.000 Beschäftigten der Polizei NRW sowohl bei der Bewältigung von besonderen Einsatzlagen, als auch bei der Verrichtung ihrer vielfältigen täglichen Aufgaben. Nicht selten wirken sich auch private Situationen auf den dienstlichen Alltag und umgekehrt aus und fordern Aufmerksamkeit und Einfühlungsvermögen. Damit wird Führung zu einer besonderen und anspruchsvollen Aufgabe, die aber auch große Erfüllung sein kann. In dem Maße, wie es Führungskräften gelingt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wertschätzend zu begegnen und bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen, können Zufriedenheit und Leistung entstehen.

Unsere Gesellschaft ist von tiefgreifenden Veränderungen, wie dem demografischen Wandel, sich ändernden Werthaltungen junger Generationen oder auch der Digitalisierung, geprägt. Auch die nordrhein-westfälische Polizei kann sich diesen Entwicklungen nicht entziehen und daher muss sich auch der Umgang miteinander in seinen vielen Facetten fortentwickeln.

In dem Prozess der Werteorientierung haben viele von Ihnen Verbesserungspotenziale beim Thema Führung und Zusammenarbeit aufgezeigt. Und auch die Vorkommnisse um rechtsextremistische Einstellungen in der Polizei NRW machen deutlich, dass wir diesen elementaren Themen mehr Bedeutung schenken müssen.

Frau Dr. Lesmeister hat als Leiterin der Polizeiabteilung im Ministerium des Innern daher die Landesarbeitsgruppe (LAG) „Führungsstrategie der Polizei NRW“ eingerichtet und dem Inspekteur der Polizei, Herrn Michael Schemke, die Leitung übertragen. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Ebenen, erfahrene Führungskräfte des gehobenen und höheren Dienstes oder Experten mit Spezialwissen, haben in der LAG mitgewirkt und erstmals für die Polizei die nachfolgende Rahmenkonzeption erarbeitet.

Es wird künftig mehr Qualifizierungs- und Fortbildungsmöglichkeiten gerade für neue Führungskräfte geben. Denn wir wollen von Anfang an Unterstützung und Orientierung geben. Dazu trägt auch ein neues, mehrdimensionales Rückmeldeinstrument für Führungskräfte bei. Unser Anspruch ist es, die Umsetzung formulierter Standards im täglichen Führungs- handeln zu betrachten und umzusetzen. Damit die entwickelten Konzepte und Maßnahmen sich im stetigen Wandel und der Anwendung auch bewähren, werden diese fortwährend evaluiert und weiter optimiert. Nur so können die Führungskräfte, nur so kann die Polizei NRW, noch besser werden.

Dieses Grundsatzpapier soll vor allem Führungskräften als Leitfaden dafür dienen, wie und mit welchen Maßnahmen gute Führung gelingen kann. Gute Führung ist aber auch ein wechselseitiger Prozess, der nur gelingen kann, wenn Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertrauensvoll miteinander umgehen und bereit sind, gemeinsam das Bestmögliche zu erreichen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der LAG Führungsstrategie haben mit der Erstellung dieser Rahmenkonzeption, trotz der pandemiebedingten Einschränkungen, neben ihrem ausfüllenden Hauptamt eine umfangreiche und wichtige Arbeit geleistet; hierfür spreche ich Ihnen allen meinen herzlichen Dank aus.

Ihr



Minister des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen

## Inhaltsverzeichnis

<b>Anlagenverzeichnis</b> .....	3
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	4
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	5
<b>Präambel</b> .....	7
<b>1. Einleitung</b> .....	8
<b>1.1 Bindung an das Grundgesetz</b> .....	9
<b>1.2 Rahmenbedingungen für Führung</b> .....	9
<b>1.3 Entwicklung polizeilicher Führung in Nordrhein-Westfalen</b> .....	11
<b>2. Gute Führung in der Polizei NRW</b> .....	13
<b>2.1 Wertehorizont</b> .....	15
2.1.1 Respekt und Wertschätzung .....	15
2.1.2 Neutralität, Gleichheit und Gerechtigkeit.....	16
2.1.3 Motivation und Engagement .....	16
2.1.4 Transparenz und Beständigkeit .....	17
2.1.5 Vertrauen und Glaubwürdigkeit.....	17
2.1.6 Zuverlässigkeit, Integrität, Loyalität und Zielstrebigkeit.....	18
2.1.7 Rechtschaffenheit und verantwortungsvolle Ausübung der Eingriffsbefugnisse .....	18
2.1.8 Toleranz, Fehlerkultur und Selbstreflexion.....	19
2.1.9 Achtsamkeit und Fürsorge .....	19
<b>2.2 Demokratische Resilienz</b> .....	20
<b>2.3 Führungsprinzipien</b> .....	21
<b>2.4 Kommunikation im Führungshandeln</b> .....	22
<b>2.5 Auswahl und Qualifizierung von Führungskräften</b> .....	22
2.5.1 Auswahl von Führungskräften.....	23
2.5.2 Aus- und Fortbildung von Führungskräften .....	23
<b>2.6 Zwischenfazit</b> .....	24
<b>3. Führungsinstrumente</b> .....	25
<b>3.1 Primär aktive Führungsinstrumente</b> .....	25
3.1.1 Führungsgespräch .....	25
3.1.2 Führen als Vorbild.....	26
3.1.3 Anerkennung und Kritik.....	27
3.1.4 Konfliktbearbeitung .....	27
<b>3.2 Sekundär aktive Führungsinstrumente</b> .....	28

3.2.1	Mitarbeitergespräch .....	28
3.2.2	Mehrdimensionales Führungsfeedback .....	28
3.2.3	Mentoring.....	28
3.2.4	Kollegiale Beratung.....	29
3.2.5	Coaching.....	29
3.2.6	Supervision .....	30
3.2.7	Beratung von Kreispolizeibehörden in besonderen Situationen.....	30
<b>4.</b>	<b>Handlungsempfehlungen für spezifische Führungssituationen .....</b>	<b>31</b>
4.1	<b>Sucht .....</b>	<b>31</b>
4.2	<b>Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz.....</b>	<b>31</b>
4.3	<b>Mobbing .....</b>	<b>32</b>
4.4	<b>Demokratiefeindliche Erscheinungsformen .....</b>	<b>32</b>
4.5	<b>Führung in der digitalen Zusammenarbeit .....</b>	<b>32</b>
<b>5.</b>	<b>Strategische Gesamtkonzeption .....</b>	<b>33</b>
5.1	<b>Verantwortung der Behördenleitung .....</b>	<b>34</b>
5.2	<b>Zielhierarchie für die verantwortliche Wahrnehmung von Führung .....</b>	<b>35</b>
5.2.1	Leitziel.....	35
5.2.2	Mittlerziele.....	36
5.2.3	Handlungsziele .....	37
5.3	<b>Handlungsfelder und Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>38</b>
5.3.1	Führungsbedingungen .....	38
5.3.2	Führungskultur.....	39
5.3.3	Führungsverhalten.....	40
5.4	<b>Monitoring von Führungsleistungen und Intervention .....</b>	<b>40</b>
5.5	<b>Zuständigkeiten.....</b>	<b>43</b>
5.5.1	Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen .....	43
5.5.2	Landesoberbehörden.....	43
5.5.3	Kreispolizeibehörden .....	43
<b>6.</b>	<b>Evaluation .....</b>	<b>44</b>
<b>7.</b>	<b>Ausblick .....</b>	<b>46</b>

## Anlagenverzeichnis

[Anlage 1: Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter](#)

[Anlage 2: Kommunikation/Führungsgespräch](#)

[Anlage 3: Anerkennung und Kritik](#)

[Anlage 4: Konfliktbearbeitung](#)

[Anlage 5: Mitarbeitergespräch](#)

[Anlage 6: Mehrdimensionales Führungsfeedback](#)

[Anlage 7: Mentoring](#)

[Anlage 8: Kollegiale Beratung](#)

[Anlage 9: Coaching](#)

[Anlage 10: Supervision](#)

[Anlage 11: Beratung von Kreispolizeibehörden in besonderen Situationen](#)

[Anlage 12: Sucht](#)

[Anlage 13: Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz](#)

[Anlage 14: Mobbing](#)

[Anlage 15: Demokratiefeindliche Erscheinungsformen](#)

[Anlage 16: Monitoring- und Interventionskonzept](#)

[Anlage 17: Führung in der digitalen Zusammenarbeit](#)

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategieverhältnis

Abbildung 2: PDCA-Zyklus der Führungsstrategie der Polizei NRW

Abbildung 3: Zielsystem Führung

Abbildung 4: Monitoring- und Interventionskonzept

## Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
Az.	Aktenzeichen
BGMPol NRW	Behördliches Gesundheitsmanagement der Polizei Nordrhein-Westfalen
DBVC	Deutscher Bundesverband Coaching e. V.
DeGEval	Gesellschaft für Evaluation e. V.
DGSv	Deutsche Gesellschaft für Supervision
DHPol	Deutsche Hochschule der Polizei
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
Ebd.	Ebenda
EG	Entgeltgruppe
EN	Europäische Normen
e. V.	eingetragener Verein
GE	Gefahrenabwehr/Einsatz
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
HSPV NRW	Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW
i. d. F.	in der Fassung
i. E.	im Erscheinen
IM NRW	Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen
ISO	International Organization for Standardization
K	Kriminalität
KFS	Kooperatives Führungssystem
KPB	Kreispolizeibehörde
KHSt-VO	Kriminalhauptstellenverordnung
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LA III	Laufbahnabschnitt III
LAFP NRW	Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei NRW
LG	Laufbahngruppe

LG 2.1	Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt (ehemals gehobener Dienst)
LG 2.2	Laufbahngruppe 2, zweites Einstiegsamt (ehemals höherer Dienst)
LAG	Landesarbeitsgruppe
LGG	Landesgleichstellungsgesetz
LKA NRW	Landeskriminalamt Nordrhein-Westfalen
LOB	Landesoberbehörden
LZPD NRW	Landesamt für Zentrale Polizeiliche Dienste Nordrhein-Westfalen
MAG	Mitarbeitergespräch
mFFB	mehrdimensionales Führungsfeedback
MPF	Mentoringprogramm für Führungskräfte der Polizei NRW
NRW	Nordrhein-Westfalen
NStM	Neues Steuerungsmodell
o. J.	ohne Jahrgang
PDCA-Zyklus	Plan-Do-Check-Act-Zyklus
PDV	Polizeidienstvorschrift
PFM	Polizeiliches Führungsmodell
POG	Polizeiorganisationsgesetz
PP	Polizeipräsidium
PSU	Psychosoziale Unterstützung
PVB	Polizeivollzugsbeamtin/Polizeivollzugsbeamte
RBP	Regierungsbeschäftigte Polizei
VS-NfD	Verschlusssache – Nur für den Dienstgebrauch
V	Verkehr
VDP	Verlag Deutsche Polizeiliteratur GmbH
Vgl.	Vergleiche
ZA	Zentrale Aufgaben bzw. Zentralabteilung
ZFüFBI	Zentralstelle für Führungs- und Führungsberatungsinstrumente
ZPSU	Zentralstelle Psychosoziale Unterstützung

### Präambel

Gute Führung ist ein wesentlicher Schlüssel für professionelle und hochwertige polizeiliche Arbeit. Von guter Führung profitieren alle Beschäftigten der Polizei, Mitarbeitende und Führungskräfte und damit die Organisation, aber auch die Bürgerinnen und Bürger und damit die Innere Sicherheit. Gute gelebte und erlebte Führung wirkt sich somit nicht nur auf die Leistungsfähigkeit der Polizei Nordrhein-Westfalen (NRW) als Organisation aus, sondern prägt auch unmittelbar und nachhaltig Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ihre Beziehung zueinander. Gerade in Zeiten, in denen sich die Arbeitswelt und ihre Rahmenbedingungen, unter anderem durch die fortschreitende Digitalisierung oder die demographische Entwicklung, nachhaltig verändert und immer wieder neue Herausforderungen für Führungskräfte entstehen, darf gute Führung kein Zufall sein!

Nach der Polizeidienstvorschrift 100 VS-NfD „Führung und Einsatz der Polizei“ (PDV 100 VS-NfD) dient Führung „dem gemeinsamen Erreichen von Zielen“<sup>1</sup>. Gute Führung bedarf dazu einer deutlichen Werteorientierung, die auf den Werten unserer im Grundgesetz festgelegten freiheitlichen demokratischen Grundordnung basiert und somit das Selbstverständnis der Beschäftigten bestimmt. Eine an diesen Werten orientierte Führung stellt eine unabdingbare Voraussetzung für eine positive und wertschätzende Führungs- und Organisationskultur der Polizei NRW dar. Das persönliche Erreichen und Erhalten eines solchen Führungsverhaltens, durch das die Werte der Polizei NRW täglich gelebt und vorgelebt werden, ist ein langfristiger und kontinuierlicher Prozess. Dieser benötigt einen verbindlichen Rahmen, durch den Führungskräfte in ihrer Funktion Orientierung erhalten, aber auch gefordert und insbesondere nachhaltig gefördert werden. Es geht darum, Führungskräfte bestmöglich dabei zu unterstützen, den vielfältigen Erwartungen sowie den sich häufig wandelnden Führungssituationen gerecht zu werden und dabei selbst aufgeschlossen und gesund zu bleiben.

Ein einheitliches Verständnis von guter Führung auf allen Ebenen ist dabei von zentraler Bedeutung. Denn gute Führung lebt nicht nur vom Verhalten der Führungskraft selbst, sondern auch vom Zusammenspiel zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, eingebettet in ihren Einheiten und agierend unter vielfältigen Rahmenbedingungen. Eine gemeinsame und bindende Vorstellung von guter Führung macht Führungsverhalten verlässlich und vergleichbar, so dass sich den Führungskräften die Möglichkeiten bieten, das eigene Führungsverhalten im Sinne einer fortlaufenden Weiterentwicklung individuell zu reflektieren und zu bewerten. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verdeutlicht es, was sie in den Führungsbeziehungen erwarten können, aber auch, welche Anforderungen an sie und ihr Verhalten gestellt werden.

Die nachfolgenden Grundsätze, die einen verbindlichen Rahmen zum Erreichen und Erhalten werteorientierter, leistungsfördernder, gesunderhaltender und wertschätzender Führung darstellen, richten sich insofern an alle Beschäftigten der Polizei NRW.

---

<sup>1</sup> Vorschriftenkommission des Arbeitskreises II der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder (Hrsg.) (2012): PDV 100 Verschlussache – Nur für den Dienstgebrauch (VS-NfD) – Führung und Einsatz der Polizei, Nr. 1.5.3.1.

## 1. Einleitung

Führungskräfte beeinflussen durch ihr Verhalten und ihr Handeln in besonderem Maße die Qualität der Leistungen und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und damit den Erfolg der Organisation. Führung hat die Aufgabe, eine Balance zwischen Organisationsinteressen und Interessen der Beschäftigten herzustellen. Dazu bedarf es eines wertbasierten Fundamentes. Dies ermöglicht nicht nur eine verbindende Orientierung an dem Warum und dem Wozu polizeilicher Arbeit, sondern auch ein annähernd gleiches Verständnis von guter Führung.

### **Gute Führung darf kein Zufall sein!**

Die Rahmenkonzeption beschreibt daher einen verbindlichen Rahmen, wie gute Führung gelingen und kontinuierlich gesichert werden kann. Sie dient den Führungskräften aller Hierarchieebenen als Leitfaden und somit als Orientierungshilfe.

Polizeiliches Handeln ist wie in Abschnitt 1.1 dargestellt an das Grundgesetz gebunden. Führung kann nur erfolgreich gestaltet werden, wenn aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen und gestiegene Anforderungen an polizeiliche Arbeit angemessene Berücksichtigung finden, wie in Abschnitt 1.2 beschrieben. Diese Rahmenkonzeption greift in Abschnitt 1.3 die aktuellen Entwicklungen, aber auch den empirisch gestützten Wissensstand zum Thema Führung auf und bettet die Ansätze auf der Grundlage eines Wertegerüsts in ein strategisches Gesamtkonzept ein. Mit der Orientierung an Vorgaben der PDV 100 VS-NfD bleiben bewährte Führungsgrundsätze erhalten, werden aber um Aussagen aus dem transformationalen Führungsmodell<sup>2</sup> ergänzt. So kann eine zeitgemäße und doch zukunftsorientierte Führungskonzeption vorgelegt werden, die theoretischen Erkenntnissen und polizeipraktischen Erfahrungen wie Bedürfnissen optimal genügt.

Im Abschnitt 2 werden die Bestandteile guter Führung mit ihren Wechselwirkungen dargestellt. So wird in Abschnitt 2.1 der Wertehorizont zu essentiellen Werten mit erläuternden, beispielhaften Aussagen abgebildet. Im Abschnitt 2.2 folgen Ausführungen zur Bedeutung der demokratischen Resilienz. Darauf aufbauende Führungsprinzipien, die das Ziel haben, ein grundlegendes und verbindendes Führungsverständnis zu schaffen, werden anschließend in Abschnitt 2.3 beschrieben. Im Abschnitt 2.4 wird die Wichtigkeit von Kommunikation im Führungshandeln verdeutlicht. Nach den im Abschnitt 2.5 befindlichen Ausführungen zur Auswahl und Qualifizierung von Führungskräften wird in 2.6 ein Zwischenfazit gezogen.

Zur Vermittlung von Handlungssicherheit für Führungskräfte werden im Abschnitt 3 bzw. 4 praxisorientierte Führungsinstrumente und Handlungsempfehlungen für spezifische Führungssituationen dargelegt. Weiterführende Informationen zu diesen Werkzeugen sind als separate Anlagen beigefügt.

Die dann in Abschnitt 5 folgende strategische Gesamtkonzeption trifft Aussagen zu Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten. Weiterhin beschreibt sie die Zielhierarchie

---

<sup>2</sup> Vgl. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

für die verantwortliche Wahrnehmung von Führung. Sie legt Handlungsfelder und Erfolgsfaktoren guter Führung für die Steuerung auf Behördenebene und auf Landesebene fest. Weiterhin werden die Bestandteile Monitoring, Exploration und Intervention als ergänzende strategische Elemente erläutert.

Im Abschnitt 6 werden Aussagen zur Evaluation getroffen. Hier erfolgt im Besonderen eine Darstellung der beabsichtigten Vorgehensweise auf den unterschiedlichen Evaluationsebenen.

Der abschließende Ausblick im letzten Abschnitt beschreibt, welche möglichen Herausforderungen und Entwicklungen auf die Polizei NRW und ihre Mitarbeitenden zukommen.

### 1.1 Bindung an das Grundgesetz

Die Polizei des Landes NRW basiert auf einem festen demokratischen Wertefundament. Es handelt sich um die Werte, die durch die Grundprinzipien unserer Verfassung festgeschrieben und durch den Diensteid bzw. das Bekenntnis zur freiheitlichen demokratischen Grundordnung verbindend bestätigt werden. Die Werte und Ziele, für welche die Polizei nach außen und innen steht, werden allerdings nicht automatisch mit dem Eintritt in den Polizeidienst vollumfänglich übernommen und vertreten. Sie müssen deshalb in der Ausbildung eindringlich vermittelt und kontinuierlich im Rahmen guter Führung thematisiert und vorgelebt werden. Eine erfolgreiche Sozialisation, die auch die eigene Urteilskraft beständig stärkt, gibt den Beschäftigten Sicherheit und Orientierung für ihr Handeln und Verhalten gegenüber der Bevölkerung. Sie wirkt sich produktiv auf die Zusammenarbeit in der Organisation aus.

Polizeibeschäftigte müssen im Besonderen über eine ausgeprägte demokratische Resilienz, also eine Widerstandsfähigkeit gegen demokratiefeindliche Erscheinungsformen, verfügen und rechtsstaatlich agieren. Gute Führung fördert deshalb die ständige Reflexion persönlicher Einstellungen und des Handelns. Sie muss einen akzeptanz- und vertrauensbasierten Umgang erreichen, der die Mitarbeitenden ermutigt, Fehlentwicklungen und Missstände direkt anzusprechen und ein falsch interpretiertes Wir-Gefühl und einen negativen Korpsgeist zu verhindern. Verhalten in Führungsbeziehungen prägt die Werteorientierung innerhalb der Organisation entscheidend mit und setzt damit die Grundlagen für das innerdienstliche Klima, die Haltung und das Selbstbewusstsein sowie die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Führungskräfte nehmen hierbei hierarchieübergreifend eine maßgebende Vorbildfunktion wahr.

### 1.2 Rahmenbedingungen für Führung

Führung ist anspruchsvoller und komplexer geworden. Neue und dynamische Entwicklungen der Rahmenbedingungen verändern die Erwartungen und Herausforderungen an die Führungskräfte.

Die Diversität in der Beschäftigtenstruktur hat für die Organisation der Polizei NRW und das Führungshandeln zunehmend mehr Bedeutung. Vielfalt hat dabei viele Dimensionen und kann sich zum Beispiel auf Alter, sexuelle Orientierung, psychische und physische Fähigkeiten, Ethnie sowie nationale oder soziale Herkunft, Religiosität oder Weltanschauung beziehen. Die Herausforderungen und Potenziale dieser Vielfalt zu erkennen und damit inklusiv umzugehen, ist eine wesentliche Führungsaufgabe. Ein hervorzuhebender Aspekt ist dabei die zunehmende Altersdiversität aufgrund des dynamischen demografischen Wandels, die zu einer deutlichen Verjüngung der Altersstruktur der Polizei NRW führt. Die Auswirkungen kleiner Kohorten in den zurückliegenden Einstellungsjahren werden nunmehr durch einen zum Teil fehlenden Mittelbau im Personalkörper spürbar. Die Vorstellungen und die Motivation im Hinblick auf die Berufswahl sowie das berufliche Selbstverständnis junger Generationen<sup>3</sup> unterscheiden sich mutmaßlich von denen der Vorgängergenerationen. Das Bedürfnis nach Selbstbestimmung rückt stärker in den Fokus. Die Lebensziele und der Stellenwert der Berufstätigkeit erfahren eine veränderte Bewertung. Die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege sowie damit verbundene alternative Arbeitszeitmodelle gewinnen an Bedeutung (Konzepte wie Jobsharing oder duale Führung). Mit der anhaltenden Verjüngung des Personalkörpers der Polizei NRW werden sich voraussichtlich die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten der Einzelnen – auch hinsichtlich Beförderungen oder Höhergruppierungen – verändern. Absehbar werden die Beschäftigten, die in den nächsten Jahren im vergleichsweise jungen Lebensalter in Führungsfunktionen gelangen, diese Stellen dann über Jahre hinweg wahrnehmen.

Die Polizei NRW strebt gerade deshalb langfristige Konzepte zur Personalentwicklung an. Leistungsorientierte Beschäftigte erwarten verlässliche Karriereperspektiven, Entwicklungsmöglichkeiten sowie gerechte und nachvollziehbare Leistungsbewertungen. Führungskräfte wirken daran mit, Mitarbeitende zu entwickeln und Perspektiven aufzuzeigen.

Außerdem nehmen gesellschaftliche, insbesondere technologische Veränderungen Einfluss auf das Führungsverhalten. Die rasant wachsende Digitalisierung aller Lebens- und Arbeitsbereiche mit verbesserten Möglichkeiten des Informations- und Wissensmanagements führt zu einer Veränderung, häufig auch zur Beschleunigung der Arbeitsabläufe, einer individuelleren Arbeitsgestaltung und einer Umgestaltung der Kommunikationsstrukturen. Mobiles Arbeiten wird verstärkt in Anspruch genommen und gefördert. Führung in der digitalen Zusammenarbeit bedeutet in Teilen eine Abkehr von traditionellen Führungsstrukturen, die andere Anforderungen an die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden untereinander wie an die Führungskräfte und damit an das Führungshandeln insgesamt stellt.

Ein weiterer Aspekt sind die gestiegenen Anforderungen an die Polizei im Arbeitsalltag. Polizeiliche Aufgabenwahrnehmung ist mit vielfältigen physischen und psychischen Belastungen verbunden. Dies äußert sich insbesondere auch durch eine messbare Zunahme von Gewalt und Respektlosigkeit gegenüber der Polizei. Besondere Belastungen müssen im Rahmen einer guten Führung erkannt und unter anderem im

---

<sup>3</sup> In der Generationenforschung werden überwiegend die Generationen X (Geburtsjahrgang 1965 – 1980), Y (Geburtsjahrgang 1981 – 1996) und Z (ab 1997) voneinander abgegrenzt. Inwieweit sich nachweisbare Differenzen in Werten, Einstellungen etc. ergeben, ist umstritten. Auch in diesen Generationen gibt es diesbezüglich keine Homogenität, aber man wird erfahrungsgestützt sagen dürfen, dass es der jungen Generationen leichter fällt, ihre Bedürfnisse offen und nachdrücklich zu kommunizieren.

Rahmen der Fürsorge sowie bei der Vermittlung von Hilfsangeboten besonders berücksichtigt werden.

Gleichzeitig bestehen erhöhte qualitative und quantitative Erwartungshaltungen an die Polizei als wesentlicher Garant für die Innere Sicherheit. Als Trägerin des Gewaltmonopols unterliegt sie einer umfassenden öffentlichen Kontrolle. Gesellschaft, Medien und Politik erwarten eine rechtsstaatlich handelnde und leistungsfähige Polizei. Polizeiliches Handeln steht immer im Fokus, wird intensiv medial dargestellt und kritisch hinterfragt. Neue Kommunikationsmittel erlauben, polizeiliches Einschreiten aufzuzeichnen und einer globalen Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Insbesondere Führungskräfte sind in diesem Zusammenhang großen Beanspruchungen ausgesetzt. Sie müssen auf der einen Seite den Organisationszielen gerecht werden und die Rechtmäßigkeit des Einschreitens ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter prüfen. Dabei sind auf der anderen Seite aber auch der Rückhalt, das Wohl und die Gesundheit der Mitarbeitenden und ihre eigene Gesundheit im Blick zu behalten, um einer Diskrepanz zwischen hohen Anforderungen und fehlenden Möglichkeiten zur Bewältigung vorzubeugen.

### 1.3 Entwicklung polizeilicher Führung in Nordrhein-Westfalen

Die polizeiliche Führung hat sich seit Gründung der Bundesrepublik Deutschland fortentwickelt und dabei wesentliche gesellschaftliche Entwicklungen aufgenommen. Sie orientierte sich vornehmlich an den nachfolgend dargestellten Führungssystemen und Führungsgrundsätzen. Über Jahrzehnte hinweg hat das Kooperative Führungssystem (KFS)<sup>4</sup> die Führung der Polizei in Deutschland entscheidend geprägt. Es wurde Anfang der 70er Jahre in die Polizeien von Bund und Ländern eingeführt und in der damaligen PDV 100 mit seinen sechs Elementen Delegation, Beteiligung, Transparenz, Repräsentation, Kontrolle sowie Leistungsfeststellung und -bewertung verankert. Gemessen an dem vormaligen System von Befehl und Gehorsam war das KFS ein wesentlicher Wegbereiter für eine moderne, am Menschenbild des Grundgesetzes orientierte und auf die Einbeziehung der Mitarbeitenden gerichtete Führungskultur.

Die bundesweit geltende PDV 100 VS-NfD enthält in der heutigen Fassung Führungsgrundsätze. Denen folgend dient Führung unter anderem dem gemeinsamen Erreichen von Zielen, die vorwiegend im Gegenstromverfahren generiert werden sollen. Erfolgreiche Führung erfordert zudem umfassende Kommunikation und zielgerichtete Information. Führungskräfte sind weiterhin verantwortlich für die Fürsorge gegenüber den Mitarbeitenden. So sollen Leistung und Arbeitszufriedenheit im ethischen Einklang erreicht werden.

Erstmalig wurden „Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung“ 1996 im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung in der Innenverwaltung des Landes NRW – damit auch für die Polizei in NRW – eingeführt und im Jahr 2004 aktualisiert. Die Ziele waren, bei immer knapper werdenden Haushaltsmitteln und steigenden Anforderungen, insbesondere durch eine verbesserte Steuerung Leistungsreserven zu erschließen. In

---

<sup>4</sup> Vgl. Altmann, R. & Berndt G. (1992). Grundriß der Führungslehre: Grundlagen kooperativer Führung. (S. 239). Lübeck: Schmidt-Römhild.

dieser Zeit wurden auch neue Steuerungs- und Führungssysteme in den Verwaltungen etabliert, u. a. das Neue Steuerungsmodell der Polizei NRW (NStM)<sup>5</sup>. Ende des Jahres 2005 wurde dieses abgelöst, da Führung in der operativen Umsetzung aus heutiger Sicht nicht ausreichend berücksichtigt worden war. Mit der Neuausrichtung von Führung und Steuerung wurde den Kreispolizeibehörden in NRW verbindlich vorgeschrieben, auf Grundlage einer kontinuierlichen Analyse der Sicherheitslage ein strategisch ausgerichtetes Sicherheitsprogramm in den Kernaufgabenbereichen zu entwickeln und fortzuschreiben. Unter anderem sollen erfolgsbestimmende Führungsaktivitäten die Umsetzung der Sicherheitsprogramme unterstützen. Diese Rahmenkonzeption behandelt nun noch strukturierter und umfassender die notwendigen Führungsaktivitäten und bindet diese in der Systematik des Steuerungskreislaufs in die strategische Steuerung der Polizeibehörden ein.

Mit dem im September 2020 aktualisierten Behördlichen Gesundheitsmanagement der Polizei NRW (BGMPol) wurde die gesunderhaltende Führung als ein wesentlicher Erfolgsfaktor definiert und in die strategische Steuerung innerhalb der Fachstrategie Zentrale Aufgaben (ZA) aufgenommen.<sup>6</sup>

Der Prozess der Weiterentwicklung polizeilicher Führungssysteme brachte in Deutschland zwei bedeutsame Denk- und Führungsmodelle hervor, einmal das von den Autoren als Kooperatives Führungssystem 2.0 (KFS 2.0) beschriebene Denkmodell<sup>7</sup> von Barthel/Heidemann und zum anderen das Polizeiliche Führungsmodell (PFM) von Thielmann/Weibler<sup>8</sup>. Die beiden Modelle sind auf der Grundlage einer kritischen Reflexion des KFS und der veränderten politischen und gesellschaftlichen Werte entstanden. Deren Inhalte können an dieser Stelle nicht hinlänglich dargelegt werden. Es sei jedoch angemerkt, dass diese Rahmenkonzeption nach Abwägung durch das eng am Führungsgeschehen ausgerichtete Polizeiliche Führungsmodell inspiriert ist. Das auf der transformationalen Führung basierende PFM besitzt eine breite theoretische wie empirische Absicherung, integriert polizeipraktisches Wissen und greift Elemente des bestehenden KFS weiterhin dort auf, wo von ihnen ein positiver Einfluss auf die Polizeiarbeit erwartet werden darf. Entscheidend für die polizeiliche Führungsarbeit in der Polizei NRW wird nicht zuletzt sein, dass dieses Führungsmodell, das auf der demokratischen Verfasstheit polizeilicher Arbeit und ethischen Grundlagen fußt, die beständige Anpassung an interne wie externe Entwicklungen in sich konzeptionell eingebaut hat und damit besonders zukunftsfähig erscheint.

---

<sup>5</sup> Vgl. IM NRW (o. J.). Arbeitsheft „Steuerung und Führung Polizei NRW“. Steuerung, Führung, Zusammenarbeit und Aufgabenwahrnehmung im täglichen Polizeidienst.

<sup>6</sup> Vgl. Erlass IM NRW vom 02. September 2020. Rahmenkonzeption BGMPol. Az. 401-63.23.01.

<sup>7</sup> Es handelt sich um eine kritische Auseinandersetzung mit dem KFS und firmiert als Beitrag zu einem „soziologisch informierten Führungsverständnis“. Barthel, C. & Schiele, A. (2017). Braucht die Polizei ein neues Führungsverständnis? Die Polizei, 8, 228.

<sup>8</sup> Dieses Werk erschien 2020 aktualisiert in zweiter Auflage (Polizeiliche Führungslehre, Hilden: VDP) und unter Hinzuziehung eines Co-Autoren (neben Gerd Thielmann und Jürgen Weibler nun auch Thomas Model).

## 2. Gute Führung in der Polizei NRW

*„Gute Führung ist gleichermaßen erfolgreich wie ethisch. Während sich der Erfolg auf das Erreichen polizeilicher Ziele konzentriert, verweist die Ethik auf ein Führungsverhalten, das darüber hinausgehenden Erwartungen, Interessen, Werten und Zielen gerecht werden will. Hierunter fallen im Engeren die ‚Zufriedenheitsziele‘ der Geführten oder im Weiteren ein Handeln gemäß Werten aufgrund verfassungsrechtlicher wie gesetzlicher Grundlagen sowie anerkennungswürdiger gesellschaftlicher Normen.“<sup>9</sup>*

Mit diesem Einstiegszitat ist das, worum es bei einer guten Führung geht, klar umrissen. Es handelt sich um eine gelungene Verbindung der Sach- und Humanorientierung der Führung, beides basierend auf ethischen Grundlagen. Ein Erfolg, der auf Kosten der Mitarbeitenden erreicht wird, beispielsweise, weil ihre Interessen im Alltag beständig nicht gewahrt werden, ist kein Bestandteil guter Führung, ebenso wie ein sachlicher Erfolg die polizeiliche Zielsetzung verfehlt, sofern er legitime Interessen Dritter verletzt. Umgekehrt kann von keiner guten Führung gesprochen werden, die allein ihre Ausrichtung auf soziale Zielsetzung legt, beispielsweise ein gutes Teamklima erzeugt, ohne dass die Teamziele erreicht werden. Deshalb ist es für eine Führungsbeziehung zwingend, sich durch ein ausgewogenes Verhältnis von Leistungsorientierung und Mitarbeiterorientierung auf festem Wertegrund auszuzeichnen, um die Organisations- wie Teamziele zu erreichen und die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei sicherzustellen.

Dies gelingt nicht immer so einfach, wie man sich das wünscht. Deshalb sind Führungskräfte aufgefordert, bestehende Führungskompetenzen zu stärken und neue zu entwickeln. Dies ist auch im Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung und Diversität in der Polizei notwendig.

Führende müssen einen verlässlichen Rahmen für Führungsprozesse haben. Hierzu gehören beispielsweise konstruktive Feedbackgespräche, welche die Zusammenarbeit zwischen Führenden und Geführten betreffen.

Natürlich sind Führende wie Mitarbeitende in ihrer Einstellung wie ihrem Leistungsvermögen abhängig von dem Umfeld, in dem sie agieren. Die grundsätzliche und erst einmal vorbehaltlose Wertschätzung ihrer Arbeit gehört seitens ihrer eigenen Vorgesetzten und aller für die Polizeiarbeit Verantwortlichen dazu. Dies schließt eine kritische Bewertung von Leistung und Verhalten im Interesse der Sache nicht aus. Diese ist dann respektvoll und lösungsorientiert vorzutragen.

Führung von Beschäftigten der Polizei ist als ein System zu betrachten, bei dem es zu dynamischen Prozessen zwischen Geführten und der Führungskraft innerhalb einer komplexen Organisationsstruktur kommt. Führung findet dabei in unterschiedlichen Konstellationen statt, in denen soziale Interaktionsprozesse das Miteinander bestimmen. Gute Führung zum Erreichen der Organisationsziele ist dabei an einem Wertehorizont auszurichten (Kompassfunktion).

---

<sup>9</sup> Thielmann, G., Weibler, J. & Model, T. (2021). Gute Führung in der Polizei – Das Polizeiliche Führungsmodell (PFM) als Orientierungsrahmen. Deutsche Polizei, 3, 12.

Führungskräfte sind regelmäßig sowohl Führende als auch Geführte. In den unterschiedlichen Beziehungsgeflechten sind deshalb Selbstreflexion und eigenverantwortliches Handeln auch in geführter Situation elementar. Es geht um ein ganzheitliches Führungsverständnis. Nicht nur Mitarbeitende und Teams werden geführt, im Sinne einer guten Führung geht es zugleich um die Selbstführung der Führungskraft.

Führungskräfte nehmen durch ihr Verhalten und ihre Kommunikation Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie müssen eine mitarbeiterorientierte und gesundheitsförderliche Führung praktizieren. Gute Führung hat salutogene Wirkungen (siehe Abschnitt 1.3). Führungskräfte gestalten die Arbeitsbedingungen und haben damit Einfluss auf die Arbeitsbelastung und Arbeitssicherheit sowie die sich daraus ergebenden gesundheitlichen Folgen. Gute Führungskräfte spüren, wo die (unterschiedlichen) Grenzen der Belastbarkeit bei den Geführten liegen. Führungskräfte sind selbst von verschiedenen Stressfaktoren betroffen und tragen damit ein Gesundheitsrisiko. Ihr Umgang mit diesem Risiko hat Vorbildfunktion für die Mitarbeitenden.

Um gute Führung erlebbar zu machen gilt es, Vertrauen und Gerechtigkeit, aber auch Teamgeist und Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation durch ganzheitliche Vorbildfunktion und authentische Führung zu manifestieren. Ebenso kommt transparenten, nachvollziehbaren Entscheidungsprozessen sowie dem von Verlässlichkeit in Wort und Tat geprägtem Vertrauen eine entscheidende Bedeutung zu. Wertschätzung und ehrliches Interesse an den Geführten haben größten Einfluss auf deren Engagement. Die Führenden und die Geführten sollen gezielt gefordert, aber auch gefördert werden. Diese Verantwortung der Führungskraft kommt bereits bei der Einführung von neuen Mitarbeitenden zum Tragen. Ziel muss dabei sein, neue Beschäftigte schnell zu kompetenten und selbständigen Mitgliedern der Organisation zu qualifizieren. Hinweise zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befinden sich in der [Anlage 1](#).

Die Werteorientierung innerhalb der Polizei wird durch das Führungsverhalten entscheidend geprägt. Hierdurch wird die Grundlage für das innerdienstliche Klima, die Haltung und das Selbstbewusstsein der Geführten geschaffen. Eine umkehrbare Kommunikation<sup>10</sup> ist eine wesentliche Grundlage für einen akzeptanz- und vertrauensbasierten Umgang miteinander. Die Geführten werden ermutigt, Fehlentwicklungen und Missstände direkt anzusprechen, ohne auf das Tätigwerden einer Führungsebene zu warten. Ein solches Klima guter Führung ermöglicht wechselseitige Kritik und aktives Lob. Es muss für Führende und Geführte Gelegenheit (Zeit und Raum) für das Ansprechen von Defiziten und Qualitätsproblemen bestehen. Hier gilt es insbesondere, Auffälligkeiten („Wo stimmen Worte und Taten nicht überein?“) sowie falsch verstandene Wertschätzung bzw. Diskriminierung zu thematisieren. Führungskräfte müssen durch eine vertrauensvolle Kommunikation für eine offene Fehlerkultur eintreten.

---

<sup>10</sup> Eine umkehrbare, also reversible Sprache bedeutet eine Kommunikation auf Augenhöhe, d. h. Wortwahl und Art der Äußerung durch die Führungskraft könnten in der Entgegnung auch in dieser Form durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter getätigt werden.

### 2.1 Wertehorizont

Gute Führung wird maßgeblich durch die Werteorientierung der Führungskräfte geprägt. Das Vorleben der nachfolgend beschriebenen Werte und deren praktische Vermittlung an Mitarbeitende ist die Basis allen Führungshandelns der Führungskräfte in der Polizei NRW. Grundlegende Werte für die polizeiliche Führung und damit auch für diese Rahmenkonzeption ergeben sich direkt aus den beiden einschlägigen Verfassungen: Das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland mit seinem Bekenntnis zu einer freiheitlichen demokratischen Grundordnung und die Verfassung des Landes Nordrhein-Westfalen mit dem darauf basierenden Diensteid. Darüber hinaus wurden in die Rahmenkonzeption weitere wesentliche Werte aufgenommen, die sich insbesondere aus der Initiative „Werteorientierungen der Polizei des Landes NRW“<sup>11</sup> und den thematischen Befassungen der Landesarbeitsgruppe (LAG) Führungsstrategie ergeben.

Die für die gute Führung essenziellen Werte werden im Folgenden auf obiger Basis aufgeführt, teilweise mit explizitem Verfassungsbezug. Den Erläuterungen sind in Kästen beispielhaft Aussagen nachgestellt, die im Sinne von grundsätzlichen Haltungen und Einstellungen der Überprüfung des eigenen wertebasierten Handelns dienen.

#### 2.1.1 Respekt und Wertschätzung

Führungskräfte sind verpflichtet, die Menschenwürde als oberstes Gut der Verfassung zu achten und zu schützen. Dies bedeutet für die Führung von anvertrauten Mitarbeitenden, dass mit diesen immer respektvoll und wertschätzend umzugehen ist. Jeder Mensch hat eine individuelle Persönlichkeit, die von Führungskräften zu achten ist. Wichtig ist die Kongruenz zwischen Führungsstil und den Wertvorstellungen der Menschen, die geführt werden. Aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben dies im Umgang miteinander und gegenüber Führungskräften zu beachten.

- Ich arbeite gerne mit Menschen zusammen.
- Ich bin höflich und freundlich, in der Form und im Umgang.
- Ich bin geduldig, wenn ich führe.
- Ich behandle Menschen wertschätzend und achte sie.
- Ich übe Kritik stets sachlich und konstruktiv, sei es an Mitarbeitenden oder Führungskräften.
- Ich rede nicht schlecht über andere.
- Ich kann auch in Stresssituationen positiv bleiben und versuche Missmut zu vermeiden.
- Ich nehme Anregungen und Verbesserungsvorschläge meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter offen auf.
- Ich fordere angemessenen Respekt ein, wenn ich feststelle, dass Mitarbeitende ihn weder gegenüber anderen noch mir zeigen.

---

<sup>11</sup> Von 2019 bis 2020 hat das IM NRW mittels einer empirischen Erhebung Werte innerhalb der Polizei untersucht. Dabei wurden Fokusgruppen befragt sowie Online-Befragungen durchgeführt. Der Minister hat zudem persönlich regionale Dialogveranstaltungen durchgeführt, deren Inhalte ebenfalls in die Ergebnisse eingeflossen sind.

### 2.1.2 Neutralität, Gleichheit und Gerechtigkeit

Aufbauend auf den Gleichheitsgrundsatz des Artikels 3 des Grundgesetzes kann diese Wertetrias gebildet werden, denn nur durch Neutralität kann eine Gleichbehandlung, eine gerechte Behandlung den Mitarbeitenden gegenüber gewährleistet werden.

- Ich schaffe gemeinsam mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Atmosphäre gegenseitigen Respekts.
- Ich behandle meine Mitarbeitenden gerecht.
- Ich sehe die Bedürfnisse meiner Mitarbeitenden, fördere das Verständnis füreinander und gestalte das Miteinander in der Gruppe.
- Ich bin meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber unvoreingenommen und unparteiisch.
- Ich bin mir der Bedeutung von objektiver, neutraler und vorurteilsfreier Führung bewusst.
- Ich halte Interessenskonflikte aus und treffe sachorientierte Entscheidungen.
- Ich habe eine offene Haltung, die auf Inklusion aufbauend die Vielfalt schätzt und zur Beteiligung aller einlädt.
- Ich versuche, die Bedürfnisse meiner Mitarbeitenden auszubalancieren und setze mich für Barrierefreiheit ein.
- Ich behandle wesentlich Gleiches gleich und wesentlich Ungleiches ungleich.

### 2.1.3 Motivation und Engagement

Motivierte und engagierte Führungskräfte sind für die Organisation entscheidend. Eine positive Arbeitskultur zeichnet sich auch durch starke, empathische Führungskräfte aus, die als Teil ihres Teams agieren. Gute Führungskräfte zeigen durchgängig eigene Motivation und Engagement, motivieren aber ebenso ihr Team, eine gute Leistung zu erbringen. Sie schaffen eine positive Arbeitsumgebung, in der sich die Mitarbeitenden nicht nur für ihr eigenes Leistungsergebnis, sondern durch entsprechende Selbstverpflichtung auch für den Erfolg des Teams und der Organisation als Ganzes persönlich verantwortlich fühlen.

- Ich scheue keine Anstrengung für eine gute Führung.
- Ich tue alles, was ich tue, aus Überzeugung und mit ganzem Herzen, bleibe aber dabei bescheiden.
- Ich kenne die Hindernisse für Motivation und bemühe mich, diese zu beseitigen. Dadurch fördere ich Motivation und vermeide Demotivation.
- Mir ist bewusst, dass der Erfolg der Organisation auf dem Erfolg aller basiert.
- Ich nehme mich der Themen meiner Mitarbeitenden an – ich bin zuständig.

- Ich kenne die persönlichen Ziele meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und berücksichtige diese angemessen.
- Ich entwickle meine Mitarbeitenden auch durch entsprechende Delegation von verantwortungsvollen Aufgaben.

### 2.1.4 Transparenz und Beständigkeit

Klarheit über Ziele zu haben, bedeutet auch, zielorientiert führen zu können. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen wissen, was in welchem Zeitrahmen erwartet wird. Nur eine transparente und beständige Haltung gegenüber den Mitarbeitenden macht eine effektive Zielerreichung möglich. Dabei ist wichtig, dass die Ziele von Führenden und Geführten im Rahmen von Behörden- und Fachstrategien gemeinsam entwickelt und vereinbart werden.

- Ich stehe für Transparenz und Klarheit, räume Unklarheiten aus oder Sorge dafür, dass dies passiert.
- Ich spreche meine Erwartungen gegenüber den Mitarbeitenden klar aus.
- Ich bin für meine Mitarbeitenden berechenbar und ansprechbar.
- Ich beteilige meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angemessen.
- Ich informiere Mitarbeitende wahrheitsgemäß und zeitgerecht.
- Ich kommuniziere ehrlich, authentisch, partnerschaftlich, klar und eindeutig.

### 2.1.5 Vertrauen und Glaubwürdigkeit

Als Führungskraft muss ich durch die eigene Führungspraxis Bedingungen bieten, durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbstständig agieren können und sich verantwortlich fühlen.

- Ich gebe Handlungs- und Entscheidungsspielräume.
- Ich mache verantwortungsbewusste Offenheit zu meinem Prinzip.
- Ich Sorge für einen fairen Umgang miteinander.
- Ich handle nach meinen Worten, die auch langfristig Bestand haben.
- Ich gebe als Vertrauensstreiber einen Vertrauensvorschuss und schaffe dadurch eine gelebte Vertrauenskultur.
- Ich gehe behutsam mit dem mir entgegengebrachten Vertrauen um.
- Ich schütze meine Mitarbeitenden vor ungerechtfertigten Forderungen.

### 2.1.6 Zuverlässigkeit, Integrität, Loyalität und Zielstrebigkeit

Zuverlässigkeit ist eine besondere Form der Wertschätzung und ist Voraussetzung für die Handlungssicherheit aller Beschäftigten. Loyalität gegenüber der Organisation, den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden in Verbindung mit einer zielstrebigem Vorgehensweise führt dazu, dass diese Zuverlässigkeit auch integer wahrgenommen wird.

- Ich bin zuverlässig und berechenbar.
- Ich bin mir meiner Vorbildfunktion bewusst, sowohl im Handeln als auch mit meinem persönlichen Erscheinungsbild.
- Ich verhalte mich auch außerhalb des Dienstes so, wie es von mir als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter der Polizei und Führungskraft verlangt wird.
- Ich fördere die Stärken der Gruppe.
- Ich vermittele klare, gemeinsam vereinbarte Ziele, Standards, Erwartungen und Spielregeln.
- Meine werteorientierte Haltung spiegelt sich in meinen Worten und meinem Handeln wider; ich bin integer.
- Ich bin mir meiner Rolle als Führungskraft bewusst und fülle diese aus.
- Ich behalte – auch in schwierigen Situationen – den Blick auf Chancen und Lösungsmöglichkeiten.
- Ich fördere positives und konstruktives Denken.
- Ich kenne meinen Verantwortungsbereich und verfolge die gemeinsam vereinbarten Ziele.

### 2.1.7 Rechtschaffenheit und verantwortungsvolle Ausübung der Eingriffsbefugnisse

Der aus dem Rechtsstaatsprinzip entwickelte Grundsatz der Verhältnismäßigkeit bindet die Polizei im Eingriffshandeln. Dies ist stets zu beachten und auch im internen Führungshandeln entsprechend anzuwenden.

- Ich beachte das Recht und verteidige es.
- Ich achte auf rechtmäßiges Handeln meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Verfassungstreue.
- Ich bin mir meiner Verantwortung als Führungskraft bewusst und werde mein Handeln darauf ausrichten.
- Ich missbrauche nicht die mir verliehenen Machtbefugnisse und achte darauf, dass auch meine Mitarbeitenden ihre Macht nicht missbrauchen.
- Ich achte auf autoritäre und demokratiefeindliche Entwicklungen in der Gesellschaft und besonders in meiner Gruppe und wirke diesen aktiv entgegen.

### 2.1.8 Toleranz, Fehlerkultur und Selbstreflexion

Toleranz bedeutet nicht nur andere Denk- und Verhaltensweisen zu dulden, sondern auch sie soweit zu akzeptieren, wie sie mit unseren Grundrechten und Grundwerten vereinbar sind. Mangelnde Fehlertoleranz äußert sich vor allem in der Angst vor weiteren Fehlern. Der Aufbau einer positiven Fehlerkultur ist wichtig. Dies bedeutet nicht, Fehler generell gut zu heißen. Es geht um einen konstruktiven Umgang mit diesen Fehlern und darum, auch aus Fehlern anderer zu lernen.

Wer führen will, muss sich auch selbst reflektieren können. Nur wer regelmäßig über seine Arbeit und Routinen nachdenkt, kann daraus lernen und sein Verhalten verbessern.

- Ich gebe angemessen Lob und Anerkennung an die Mitarbeitenden.
- Ich lebe und repräsentiere eine konstruktive Kultur der Bearbeitung von Streit und Konflikten.
- Ich etabliere eine offene Fehlerkultur für alle, stehe insbesondere zu eigenen Fehlern und lerne daraus.
- Ich befähige meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und mich selbst zur Selbstreflexion, um Fehler zu erkennen, Erkenntnisse daraus zu gewinnen und zukünftiges Handeln danach auszurichten.
- Ich übe angemessen Kritik – auch an mir selbst.
- Ich nehme Kritik respektvoll und angemessen entgegen.
- Ich bin mir meiner Rolle als Bindeglied zwischen Mitarbeitenden und der Organisation bewusst.
- Ich kann mit gesellschaftlichem Wandel und seinen Veränderungen umgehen.
- Ich bin anderen Meinungen gegenüber aufgeschlossen und lasse sie zu.

### 2.1.9 Achtsamkeit und Fürsorge

Achtsamkeit und Fürsorge für die anvertrauten Mitarbeitenden, aber auch für sich selbst sind wichtige Werte für Führungskräfte. Die bewusste Achtsamkeit sorgt für eine aktive Präsenz in der jeweils gegenwärtigen (Führungs-)Situation.

Der Augenblick zählt – und nicht Vergangenheit oder Zukunft – die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter steht dann im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit.

Die Pflichten und Möglichkeiten der Fürsorge des Dienstherrn können durch die Führungskräfte nur dann richtig wahrgenommen werden, wenn sie darüber informiert sind und die Beschäftigten im Bedarfsfall richtig und angemessen beraten sowie hilfreiche und förderliche Maßnahmen einleiten können.

Eine achtsame und fürsorgliche Führungskraft erkennt bei den Mitarbeitenden frühzeitig Hinweise auf Belastungen oder Probleme und reagiert angemessen darauf.

- Ich achte auf die Gesundheit und Arbeitszufriedenheit meiner Mitarbeitenden – aber auch auf meine Gesundheit und Zufriedenheit.
- Ich setze das behördliche Gesundheitsmanagement um und ermögliche die aktive Beteiligung meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Für mich ist es selbstverständlich, erforderlichenfalls Hilfe und Unterstützungsleistungen für mich in Anspruch zu nehmen oder diese für andere zu vermitteln.
- Ich fördere das soziale Miteinander im Team.
- Ich bilde mich ständig fort, um die Mitarbeitenden bei Fragen angemessen beraten zu können.
- Ich unterstütze bei Schwierigkeiten angemessen und verständnisvoll.
- Ich entwickle mich als Führungskraft weiter, indem ich Fortbildungen wahrnehme und Beratungsangebote nutze.

## 2.2 Demokratische Resilienz

Das Bekenntnis zur freiheitlichen demokratischen Grundordnung wird insbesondere durch die Werte Gleichheit, Freiheitlichkeit und Rechtsstaatlichkeit getragen.

Für die Polizei als wesentlicher Träger des staatlichen Gewaltmonopols ist die Verfassungstreue ihrer Mitarbeitenden ein Wesensmerkmal. Der gesetzlich legitimierte Eingriff in Grundrechte und die erforderlichenfalls rechtsstaatliche Gewaltausübung zum Schutz höherwertiger Rechtsgüter kennzeichnet polizeiliches Handeln. Deshalb darf es zu keinem Zeitpunkt Zweifel an den demokratischen Einstellungen und Verhaltensweisen von Polizeibediensteten geben. Es besteht die berechnete Erwartungshaltung der Gesellschaft an die Polizei, dass sie unmissverständlich für den Schutz von Demokratie und Rechtsstaat eintritt.

Gerade in krisenhaften gesellschaftlichen und politischen Situationen muss die Polizei widerstandsfähig gegen Störungen und Angriffe von innen und außen und in der Lage sein, die Grundwerte der Demokratie zu verteidigen. Führungskräfte nehmen hier eine besonders zentrale Rolle ein. Sie müssen sich, gerade im Zweifelsfall, klar positionieren und Haltung beziehen.

Durch die Verinnerlichung und Beachtung der beschriebenen organisations- und mitarbeiterorientierten Werte ist es den Führungskräften der Polizei möglich, als Vorbild für die Mitarbeitenden eine Haltung und Charakterstärke zu entwickeln. Insbesondere in kritischen Situationen können sie mit ihrem inneren Kompass die Handlungssicherheit sicherstellen, die den Erwartungen an eine demokratische, rechtsstaatliche und bürgerorientierte Polizei entspricht.

Den Führungskräften in der Polizei kommt zusätzlich die bedeutende Aufgabe zu, diese selbstverständliche Widerstandsfähigkeit auch bei den ihnen anvertrauten Mitarbeitenden gleichermaßen zu stärken, wie im Alltäglichen einzufordern. Dies erfordert

auch eine Sensibilität hinsichtlich des Syndroms Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit.<sup>12</sup> Darunter sind Einstellungen wie Rassismus, Fremdenfeindlichkeit, Antisemitismus, Islamfeindlichkeit, Sexismus, die Abwertung von homosexuellen, behinderten, obdachlosen und langzeitarbeitslosen Menschen sowie die Demonstration von Etabliertenvorrechten gegenüber Neuankömmlingen zu fassen. Der gemeinsame Kern des Syndroms ist eine nicht zu tolerierende Ideologie der Ungleichwertigkeit. Die Entwicklung hinsichtlich dieses Syndroms beginnt unauffällig. Denken und Handeln der beteiligten Personen wird maßgeblich durch das Erfahrungsumfeld geprägt. In diesem Zuge kann es zu einer schleichenden Radikalisierung kommen, die sich durch einen Verlust von Empathie, einem nicht angemessenen Sprachgebrauch und letztlich auch einem rechtswidrigen Einschreitverhalten bemerkbar machen kann. Dabei ist zudem häufig ein negativer Korpsgeist zu beobachten, der aus falsch verstandener Kollegialität dazu führt, dass das Handeln toleriert oder sogar gedeckt wird. Daher ist ein geschärfter Blick für diese Prozesse, Sensibilität in der Wahrnehmung, bewusstes Hinschauen und eine klare und konsequente, nach außen wahrnehmbare Reaktion, notwendig. In diesem Themenkontext sind zukünftig auch Fortbildungen und ggf. weitere Maßnahmen zur Stärkung der interkulturellen Kompetenz und Diversitätskompetenz erforderlich.

### 2.3 Führungsprinzipien

Gute Führung muss nachhaltig und vorhersehbar sein, um eine möglichst große und dauerhafte Verwirklichung von Organisationszielen und Mitarbeiterzielen zu ermöglichen. Dadurch entsteht unter Umständen ein Spannungsfeld, das unter Berücksichtigung von Vorhersehbarkeit, Gleichartigkeit und Individualität durch die nachfolgenden Führungsprinzipien aufgelöst bzw. gemindert werden kann.

Die folgenden – gleichberechtigt nebeneinanderstehenden und nicht abschließenden – Führungsprinzipien geben zusammen mit dem zuvor angeführten Wertehorizont weitere Orientierung und dennoch Raum für bereichsspezifische Konkretisierungen. Sie geben einen Rahmen vor, an dem sich Führungskräfte in Entscheidungssituationen ausrichten können. Dadurch können Führende ihre Stärken einbringen und Geführte auf die Anwendung eines grundlegenden Führungsverständnisses vertrauen.

- Der Handlungsspielraum der Führenden wird rechtlich und ethisch durch die Verfassung bestimmt.
- Führungskräfte sind sich ihrer Rolle und Vorbildfunktion bewusst.
- Führungskräfte kommunizieren verständlich, der Situation angemessen offen oder diskret und nutzen dabei auch moderne Kommunikationsmittel.
- Führungskräfte erkennen die Notwendigkeit für Veränderungen ebenso wie die, einen eingeschlagenen Weg fortzusetzen.
- Führungskräfte sind im Geben und Nehmen kritikfähig, gewährleisten eine offene Fehlerkultur und ermöglichen dadurch Selbstreflexion sowie Weiterentwicklung der Persönlichkeit.
- Führungskräfte kennen und beherrschen die Führungsinstrumente, sie berücksichtigen die Handlungsempfehlungen.

---

<sup>12</sup> Vgl. Heitmeyer, W. (2002-2011). Deutsche Zustände. Berlin: Suhrkamp.

- Führungskräfte stellen sicher, dass periodisch eigene und nachgeordnete Führungsprozesse hinterfragt, überprüft und optimiert werden.
- Führungskräfte streben nach einer bestmöglichen Erfüllung der Aufgaben und Erreichung der Ziele.
- Führungskräfte kümmern sich um die Entwicklung von Fach- und Führungskarrieren.
- Führungskräfte praktizieren strukturell und situativ aktives Gesundheitsmanagement – sei es für die Mitarbeitenden oder für sich selbst – und agieren auf diese Weise vorbildlich.
- Führungskräfte besitzen Inklusionskompetenz und sehen dies als eine wichtige Führungsaufgabe an.

### 2.4 Kommunikation im Führungshandeln

Führungsprinzipien müssen, um wahrgenommen und gelebt zu werden, kommuniziert werden. Dies ist zum einen die besondere Verantwortung der Behördenleitung, zum anderen Aufgabe jeder weiteren Führungskraft. Die Führungsprinzipien bilden mit all ihrer Orientierungskraft lediglich die Basis, auf die das Führungshandeln aufsetzen muss. Und auch hier wird man feststellen, dass dieses Führungshandeln ohne Kommunikation nicht auskommt. Nicht nur, weil durch Kommunikation zunächst die jeweiligen Rollenerwartungen in einer Führungsbeziehung ausgetauscht und am Ende hoffentlich wechselseitig akzeptiert werden, sondern auch, weil das alltägliche sachliche wie soziale Miteinander durch Kommunikation geprägt wird. Dabei geht es um Inhalte, aber auch um die Art und Weise, wie miteinander gesprochen wird (Besprechungen, Feedbackgespräche, Mitarbeitergespräche, Konfliktgespräche usw.). Das Führungshandeln wird durch Kommunikation verständlich, vorhersehbar und konstruktiv kritisierbar. Kommunikation, die die Geführten erreicht, umfasst beispielsweise Aktives Zuhören, Fragen stellen, Fragen zulassen und angemessenes Antworten. Aber auch das Erkennen und Reagieren auf Bedenken und Konflikte ist notwendig, wie überhaupt eine auf Verständigung abzielende Kommunikation nicht ohne empathische Fähigkeiten auskommt. Generelle Hinweise für die Führungskommunikation sind in der Anlage 2 beschrieben.

### 2.5 Auswahl und Qualifizierung von Führungskräften

Für die Umsetzung und Gestaltung guter Führung sind gute Führungskräfte erforderlich. Die Identifizierung und Gewinnung geeigneter Führungskräfte sind daher für die Polizei NRW ebenso wichtig wie die fortlaufende Qualifizierung dieser. Dabei ist durch Gewährleistung entsprechender Rahmenbedingungen darauf hinzuwirken, dass die Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte ausgeglichen wird.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. § 10 des Gesetzes zur Gleichstellung von Frauen und Männern für das Land Nordrhein-Westfalen (Landesgleichstellungsgesetz – LGG) i. d. F. vom 02. Februar 2018.

### 2.5.1 Auswahl von Führungskräften

Nicht alle Beschäftigten eignen sich als Führungskraft. Führung ist nur begrenzt erlernbar. Verantwortliche Wahrnehmung von Führung erfordert bestimmte persönliche Grunddispositionen. Zur Entwicklung von landesweiten Standards für die Auswahl von Führungskräften (LG 2.1 und 2.2) bei der Polizei NRW sind daher fortlaufend Anforderungsanalysen durchzuführen, um landeseinheitliche Anforderungsprofile durch das LAFP NRW zu erarbeiten.

Ergänzend gilt zu prüfen bzw. anzupassen, welche (beamten-)rechtlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen sind. Ziel soll es sein, in Abhängigkeit der Ergebnisse der Anforderungsanalysen, kompetenzbasierte Auswahlmethoden bei der Besetzung von sämtlichen Führungsfunktionen bei der Polizei NRW zu entwickeln und anzuwenden.

Hierzu werden Mindestanforderungen und/oder Eignungsmerkmale (Anforderungsprofile) für die entsprechenden Auswahlverfahren verankert, die ggf. landeszentral durchzuführen sind.

Zur Identifizierung von Führungskräften können Potenzialanalysen im Rahmen von Karriereplanungskonzepten hilfreich sein. Möglichen Bewerberinnen und Bewerbern auf Führungsfunktionen sind Gelegenheiten zur Darstellung ihrer Potenziale einzuräumen (z. B. durch Hospitationen).

Anreizsysteme zur Übernahme von Führungsverantwortung tragen dazu bei, dass auch zukünftig die erforderliche Anzahl geeigneter Führungskräfte erreicht werden kann. Ergebnisse einer im Rahmen der Landesarbeitsgruppe durchgeführten empirischen Studie verdeutlichen, dass vor allem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Mentoring-Konzepte bisher Unentschlossene zur Übernahme von Führungsverantwortung motivieren können. Ein weiteres Themenfeld umfasst die Frage, wie man gute Führungskräfte für ihr Engagement und ihr Führungshandeln belohnen kann. Erste Erkenntnisse weisen darauf hin, dass insbesondere die Möglichkeiten zur Mitgestaltung der Organisation als Bestärkung wahrgenommen werden.

### 2.5.2 Aus- und Fortbildung von Führungskräften

Im LAFP NRW als zentralem Bildungsträger der Polizei NRW werden neben der Aus- und Fortbildung für angehende Führungskräfte ebenso Fortbildungen für erfahrene Führungskräfte aller Laufbahngruppen durchgeführt. Um verlässlich einen Qualitätsstandard sicherzustellen, sind bestimmte Maßnahmen, wie beispielsweise die Führungsfortbildung, obligatorisch auszugestalten, fortzuentwickeln und fortlaufend zu evaluieren. Die Ausbildung für die LG 2.2 bzw. die Durchführung des Masterstudiums „Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement“ erfolgt in enger Abstimmung mit der Deutschen Hochschule der Polizei.

In diversen Fortbildungsveranstaltungen werden die für eine erfolgreiche Tätigkeit als Führungskraft erforderlichen Kompetenzen gestärkt und erweitert. Die Führungskräfte

werden in verhaltensorientierten Trainings schwerpunktmäßig in den Bereichen Selbstreflexion, Kommunikation, Konflikt-handhabung sowie Gruppenphänomene geschult. Aspekte der wertorientierten und salutogenen Führung sind dabei in allen Fortbildungsveranstaltungen als Querschnittsthemen implementiert.

### 2.6 Zwischenfazit

Durch gute Führung werden unter Beachtung der Führungsprinzipien das Verhalten der Beschäftigten untereinander, gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern sowie gegenüber anderen Organisationen und Institutionen positiv beeinflusst. Es wird deutlich, dass der Blick beim Führen auch auf die Bereiche außerhalb der Organisation Polizei zu richten ist. Die Übernahme von Verantwortung durch die Führenden stärkt zugleich das selbstbewusste und wertorientierte Vorgehen der Geführten im Dienst, auch mit Blick auf die demokratische Resilienz. Dabei nehmen die Führungskommunikation ebenso wie die Auswahl und Qualifizierung von Führungskräften besondere Rollen ein. Gute Führung macht somit Führende, Geführte und im Ergebnis auch die Organisation erfolgreich.

Die konsequente Nutzung von Führungsinstrumenten und das Anwenden von Handlungsempfehlungen sind für die Gewährleistung einer guten Führung äußerst wichtig. Sie sind Werkzeuge in allen Situationen, insbesondere in solchen, die konsequentes Führungshandeln erfordern.

### 3. Führungsinstrumente

Führung in der Polizei NRW ist eine anspruchsvolle und verantwortungsvolle Aufgabe. Dazu zählen u. a. das Delegieren und Steuern von Aufgaben, die Verarbeitung und Weitergabe von Informationen, das Gestalten von Aufgaben- und Arbeitsfeldern und die Entwicklung und Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Durch die Vielfalt der Aufgaben von Führungskräften und die Komplexität der Rahmenbedingungen wird für die Zielerreichung eine Strukturierung und Standardisierung von Führungsprozessen zwingend erforderlich. Standardisierte Führungsinstrumente geben der Führungskraft Handlungssicherheit und vermitteln den Mitarbeitenden transparent den Sinn ihrer Arbeit, beziehen sie kooperativ ein und drücken Wertschätzung aus. Dies dient u. a. der Steigerung der Arbeitszufriedenheit. Der Einsatz von Führungsinstrumenten steigert zudem die Effektivität und die Effizienz beim Erreichen von Organisationszielen.

Im Folgenden werden die verbindlichen Führungsinstrumente für gute Führung in der Polizei NRW dargestellt.

Führungsinstrumente sind die Werkzeuge, mit denen Führung und Führungsbeziehungen gestaltet werden können. Als Basis für polizeiliche Führung stellen sie das Handwerkzeug dar, mit denen die Führenden in Führungsprozessen anlassbezogen arbeiten.

Zu unterscheiden sind primär aktive und sekundär aktive Führungsinstrumente.

#### 3.1 Primär aktive Führungsinstrumente

*„Primär aktive Instrumente werden von einem Führenden situationsspezifisch in einem hohen Maß selbstbestimmt genutzt oder gar erst durch eigenes Tun geschaffen“<sup>14</sup>*

Damit kann die Führungskraft im Führungsalltag eigeninitiativ einen unmittelbaren Kontakt zu den Geführten herstellen, um auf ihr Verhalten Einfluss zu nehmen.

##### 3.1.1 Führungsgespräch

Führen heißt (auch) beständig zu kommunizieren (siehe Abschnitt 2.4). Ein großer Teil der Führungskommunikation ist ein mündlicher Gedankenaustausch in Form von Gesprächen, so dass diese Kommunikationsarten hier im Fokus stehen. In Führungsprozessen und bei der Gestaltung von Führungsbeziehungen ist Kommunikation das Schlüsselinstrument.

---

<sup>14</sup> Weibler, J. (2016), Personalführung, (3. Auflage). (S. 366). München: Vahlen.

Im Arbeitsalltag verbringen Führende einen Großteil ihrer Arbeitszeit mit Gesprächen. Viele dieser Gespräche sind situativ und nicht planmäßig vereinbart. Dabei werden sowohl persönliche als auch dienstliche Themen behandelt.

Eine Führungskraft wird aber von ihren Mitarbeitenden fast immer in der Rolle Führungskraft wahrgenommen. Trotz des ungeplanten Charakters kommt auch solchen Gesprächen erhebliche Bedeutung zu: Gegenseitiges Kennenlernen und Vertrauen können aufgebaut und Hemmnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber der Führungskraft abgebaut werden.

Mit zielgerichtet eingesetzter Kommunikation kann motiviert, gefördert, entwickelt und Vertrauen geschaffen werden. Daher gibt es über die alltägliche formelle und informelle Führungskommunikation hinaus verbindliche Vorgaben für bestimmte Gesprächsarten in Führungsbeziehungen, für die formelle Rahmenbedingungen oder Strukturen vorgegeben sind. Diese werden im weiteren Verlauf dieses Abschnittes dargestellt.

Generelle Hinweise für die Führungskommunikation sind in der [Anlage 2](#) beschrieben. Diese sind für alle dienstlichen Gespräche relevant. Insbesondere die Struktur der Gesprächsführung (Gesprächsvorbereitung, -durchführung, -nachbereitung) ist themenunabhängig und übertragbar, sodass sie Anwendung in der kommunikativen Umsetzung aller Führungsinstrumente und Handlungsempfehlungen findet.

### 3.1.2 Führen als Vorbild

Führungskräfte haben nicht nur ihr Handeln nach Recht und Gesetz auszurichten, Angehörige des öffentlichen Dienstes, insbesondere Beamtinnen und Beamte haben in Bezug auf ihr Verhalten im Dienst und außerhalb des Dienstes eine Wohlverhaltenspflicht. Führungskräfte nehmen dabei eine wichtige Vorbildfunktion wahr. Führungskräfte tragen im positiven Falle durch ihre authentische Persönlichkeit und ihr äußeres Erscheinungsbild sowie durch ihr Verhalten und ihre Kommunikation zur Verbesserung bzw. zum Erhalt des Arbeitsklimas und zur Motivation der Mitarbeitenden bei. Dies gilt über den Dienst hinaus auch für ihren privaten Bereich. Sofern sie dieser Verantwortung nicht gerecht werden, hat es negative Auswirkungen in der Form, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Maßstäbe daran ausrichten und ebenfalls nachlässiges Verhalten zeigen.

Dabei ist auch auf ein angemessenes Verhalten in sozialen Medien zu achten. Soziale Medien können eine Echo-Kammer schaffen, die die eigenen Meinungen und Vorstellungen verstärkt und bestätigt. Das kann gerade bei jungen, unerfahrenen Mitarbeitenden problematisch sein, wenn diese sich an der vermeintlichen Gruppenmeinung orientieren. Es ist damit Aufgabe von Führungskräften, in sozialen Medien wie in persönlichen Kontakten ein Korrektiv herzustellen, wenn beispielsweise deviante Haltungen und Einstellungen erkennbar werden.

Führungskräfte selbst müssen vorbildlich handeln und alle Beteiligten sollten sich ihrer besonderen repräsentativen Verantwortung bewusst sein und auch aus Gründen des Selbstschutzes private Posts im Sinne einer Netiquette<sup>15</sup> ständig kritisch prüfen.

### 3.1.3 Anerkennung und Kritik

Gegenseitige Wertschätzung ist für erfolgreiche und gesunderhaltende Führungsbeziehungen essenziell. In einem von Vertrauen und Respekt geprägten Klima können Anerkennung gezeigt, aber auch Kritik geübt werden. Dies trägt zur Motivation und Zufriedenheit aller Beteiligten bei.

Ausführungen zu diesem Thema – insbesondere zur Durchführung von Kritikgesprächen – befinden sich in [Anlage 3](#).

### 3.1.4 Konfliktbearbeitung

Von Konflikten spricht man, wenn unterschiedliche Interessen, Zielvorstellungen oder Wertvorstellungen von Individuen oder sozialen Gruppen aufeinandertreffen. Konflikte sind unvermeidbar und gehören zum privaten sowie dienstlichen Leben. Sie sind nicht immer sofort spürbar, haben aber dennoch Einfluss auf das Zusammenleben im beruflichen oder persönlichen Alltag. Das Bearbeiten von Konflikten durch Führungskräfte ist von hoher Bedeutung. Aus bearbeiteten Konflikten können durchaus Chancen für ein künftiges positives Miteinander entstehen. Dagegen können unbearbeitete Konflikte bei Beteiligten zu Demotivation und schlimmstenfalls zu Krankheit wie z. B. Burn-out führen.

Führungskräfte müssen daher in der Lage sein, angemessenes Konfliktmanagement zu betreiben. Situationsangepasst können unterschiedliche Gesprächsformen mit Einzelpersonen oder Gruppen, auch hierarchieübergreifend vereinbart und ggf. mit fachlicher Begleitung durchgeführt werden. Ausschlaggebend ist die zutreffende Einordnung des Konflikts.<sup>16</sup> Gemeinschaftlich erarbeitete Vereinbarungen zur Konfliktbehandlung sind hilfreich. Das LAFP NRW unterstützt und berät im Bedarfsfall bei aktuellen Konflikten und Problemen.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Bei der Bezeichnung Netiquette handelt es sich um ein zusammengesetztes Wort. Die Bedeutung setzt sich zusammen aus den Bestandteilen Net (für Internet) und Etiquette. Unter einer Etiquette werden Benimmregeln für ein bestimmtes Verhalten festgehalten. Eine Netiquette legt Regeln für das soziale Verhalten in bestimmten Kreisen fest. Übertragen auf das Internet beschreibt die Netiquette Regeln für ein gesellschaftliches Untereinander in Foren, Kommentarsektionen etc. Durch die Anonymität im Internet liegt die Hemmschwelle bei vielen Online-Usern deutlich niedriger, als in der realen Welt. Verstöße gegen die Regeln der Netiquette sind daher vielerorts online Gang und Gäbe. [Vgl. Maciej, M. (2014). „Netiquette“: Regelung, Bedeutung und Erklärung. URL: <https://www.giga.de/extra/internet/specials/netiquette-regeln-bedeutung-und-erklaerung> (aufgerufen am 17. Februar 2021)].

<sup>16</sup> Zur Einordnung von Konflikten werden in der Fortbildung für Führungskräfte Vorgehensweisen (u. a. die sog. Konflikttreppe von Glasl, siehe Anlage 4, Abschnitt 2) vermittelt, um angemessene Regulierungsformen zu finden. Nicht immer sind Führungskräfte selbst in der Lage, Konflikte selbst zu regulieren, insbesondere dann, wenn sie Teil des Konflikts sind. Daher ist es u. U. erforderlich, externe Moderatoren heranzuziehen.

<sup>17</sup> Ansprechstelle ist das Sachgebiet 34.1 des LAFP NRW. Zielgruppe der Beratung sind alle Beschäftigten der nordrhein-westfälischen Polizei. Eine Kontaktaufnahme kann ohne Einhaltung des Dienstweges erfolgen. Ziel ist es, diese Beratungen unter Beachtung der unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse Beteiligter in einem vertrauensvollen, transparenten und von Wertschätzung geprägtem Umfeld vor Ort durchzuführen.

Hinweise zur Konfliktbearbeitung befinden sich in der [Anlage 4](#).

## 3.2 Sekundär aktive Führungsinstrumente

*„Sekundär aktive Führungsinstrumente lassen sich [...] dadurch charakterisieren, dass eine Führungskraft in einer konkreten Führungssituation standardisierte, bereits vorgefertigte organisationale Instrumente nutzt und anwendet.“<sup>18</sup>*

Sekundär aktive Führungsinstrumente zeichnen sich aufgrund der Vorfertigung und Standardisierung durch einen vorgegebenen Rahmen aus, innerhalb dessen Führende agieren können. Diese Art der Führungsinstrumente und ihre Anwendungen sind jeweils in den erläuternden Anlagen dargestellt und reglementiert.

### 3.2.1 Mitarbeitergespräch

Mitarbeitergespräche (MAG) reflektieren und analysieren für den zurückliegenden Zeitraum die Zusammenarbeit, Rahmenbedingungen sowie die Arbeitsprozesse und -ergebnisse. Zukunftsorientiert werden neue Ziele vereinbart und auch Entwicklungsmöglichkeiten (Fortbildung, Personalentwicklung) geprüft und gefördert.

Hinweise zur Durchführung von MAG befinden sich in der [Anlage 5](#).

### 3.2.2 Mehrdimensionales Führungsfeedback

Das mehrdimensionale Führungsfeedback (mFFB) ermöglicht es der Führungskraft, eine aus mehreren Blickwinkeln bestehende, differenzierte Rückmeldung zu dem eigenen Führungshandeln zu gewinnen. Ziele des mFFB sind, individuelles Führungsverhalten zu reflektieren und weiterzuentwickeln sowie Offenheit und Vertrauen für eine gute Zusammenarbeit zu stärken.

Hinweise zur Durchführung des mFFB befinden sich in der [Anlage 6](#).

### 3.2.3 Mentoring

Mit der Übernahme von Führungsverantwortung geht ein Rollenwechsel einher. Dies ist ein komplexes Geschehen: Nicht nur, dass neue Aufgaben bewältigt werden müssen, für die meist neues, umfangreiches Fachwissen anzueignen ist. Mit der Übertragung einer Führungsfunktion wird auch mehr Verantwortung für die Zielerreichung, nämlich auch für die der Mitarbeitenden übernommen. Zudem ist beim Wechsel in eine

---

<sup>18</sup> Weibler 2016, S. 367.

Führungsfunktion die Veränderung von der kollegialen Ebene hin zu einer Vorgesetztenrolle nicht unproblematisch und kann zu Spannungen in der Führungsbeziehung führen.

Das Mentoringprogramm für Führungskräfte der Polizei NRW (MPF) soll u. a. auch deshalb Führungskräfte in ihrer Erstfunktion bei ihrem Start in den Führungsalltag und ihren weiteren beruflichen Entwicklungen unterstützen. Mentoring dient der Weitergabe von Erfahrungen sowie von fachlichem und intuitivem Handlungswissen einer erfahrenen Führungskraft (Mentorin bzw. Mentor) an eine kooperationsbereite Führungskraft (Mentee) in ihrer Erstfunktion in einem zeitlich begrenzten Rahmen.

Hinweise zur Durchführung des Mentoringprogramms befinden sich in der [Anlage 7](#).

### 3.2.4 Kollegiale Beratung

Kollegiale Beratung ist ein strukturiertes Beratungsgespräch in einer Gruppe von Fach- oder Führungskräften mit ähnlichem Erfahrungs- und Tätigkeitshintergrund. Eine Person aus der Gruppe wird dabei von den übrigen Teilnehmenden in Bezug auf eine konkrete, berufsbezogene Schlüsselfrage beraten. Die gegenseitige Anteilnahme wirkt entlastend. Durch den Erfahrungsaustausch können neue Handlungsmöglichkeiten entwickelt und individuelle Problemlösekompetenzen gestärkt werden.

Kollegiale Beratung bietet sich auch für Führungskräfte an, die eine Führungsaufgabe neu übernehmen (siehe vorheriger Abschnitt).

Hinweise zur Durchführung der Kollegialen Beratung befinden sich in der [Anlage 8](#).

### 3.2.5 Coaching

Coaching ist ein professionelles Beratungs- und Unterstützungsangebot für Führungskräfte zur Bewältigung individueller beruflicher Anliegen.<sup>19</sup> In einem Coaching wird die Führungskraft darin unterstützt, eigene Lösungen zu finden sowie neue Betrachtungsweisen und Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln und zu erproben, um den beruflichen Herausforderungen menschlich, sozial und fachlich (noch) kompetenter begegnen zu können. Sich qualifiziert beraten zu lassen soll zukünftig als Standard professioneller Aufgabenwahrnehmung verstanden und in der Organisation als professionelles Führungshandeln anerkannt werden.

Durch die in [Anlage 9](#) beschriebene Weiterentwicklung des Beratungsangebots sollen die Kenntnis, die Zugänglichkeit, die Akzeptanz und die Inanspruchnahme der Maßnahmen gesteigert werden.

---

<sup>19</sup> Seit 2003 wird Coaching als zentrales Beratungsangebot für alle Führungskräfte der Polizei NRW durch die Zentralstelle Psychosoziale Unterstützung beim LAFP NRW (ZPSU), vormals Sozialwissenschaftlicher Dienst (SwD), angeboten. Das LAFP NRW ist auch weiterhin Ansprechstelle für Coaching.

### 3.2.6 Supervision

Die Aufgabenwahrnehmung und das Führungshandeln sind mit vielfältigen Herausforderungen versehen. Führungskräfte müssen sich daher gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden immer wieder mit Reflexion beschäftigen, insbesondere zur Stärkung der demokratischen Resilienz (siehe Abschnitt 2.2). Das Angebot der Supervision wird als präventives Beratungsangebot für Einzelpersonen, Gruppen und Teams zur Verfügung gestellt. Es dient der Auseinandersetzung mit Werten, Erlebnissen, Problemen, Konflikten und Fragen im Zusammenhang mit der dienstlichen Tätigkeit.<sup>20</sup>

Hinweise zur Supervision befinden sich in der [Anlage 10](#).

### 3.2.7 Beratung von Kreispolizeibehörden in besonderen Situationen

Die oberste Führungsebene von Kreispolizeibehörden soll nach krisenhaften und/oder risikobehafteten Ereignissen innerhalb der eigenen Behörde ein Unterstützungs-/Beratungsangebot erhalten. So soll unter Hinzuziehung von Experten der Polizei NRW mit dem Sachverhalt bestmöglich verfahren werden.

Informationen zur Beratung befinden sich in der [Anlage 11](#).

---

<sup>20</sup> Supervisionen sind ein zentrales Beratungsangebot für alle Beschäftigten der Polizei NRW durch die Zentralstelle Psychosoziale Unterstützung beim LAFP NRW (ZPSU).

## 4. Handlungsempfehlungen für spezifische Führungssituationen

Neben der standardisierten Nutzung von Führungsinstrumenten gibt es Handlungsempfehlungen für das Führungshandeln in spezifischen Angelegenheiten sowie für die Bewältigung von herausfordernden Führungssituationen.

Führungshandeln ist besonders in herausfordernden Situationen, beispielweise bei Suchtauffälligkeiten oder sexueller Belästigung, gefordert. Bei solchen Auffälligkeiten sind die Themen umgehend, konsequent und sensibel zu bearbeiten. Einige bedeutende Phänomene sind auch präventiv zu thematisieren.

### 4.1 Sucht

*„Sucht bezeichnet die psychische oder physische Abhängigkeit von einer Substanz oder einem Verhalten. Sie entsteht, weil das Suchtmittel oder die Verhaltensweise auf das Belohnungszentrum im Gehirn wirkt und dort positive Gefühle auslöst.“<sup>21</sup>*

Suchtprobleme bzw. Suchterkrankungen sind nicht selten, sie treten auch in der Arbeitswelt auf. Unterschiede in den Hierarchieebenen existieren nicht.

Für Führende wird die Suchterkrankung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufig erkennbar, wenn Verhaltensauffälligkeiten und Leistungseinbußen im Arbeitsalltag auftreten. Sich um die Erkrankung von Mitarbeitenden zu kümmern liegt in der Fürsorgepflicht von Vorgesetzten. Dabei empfiehlt sich ein stufenweises, abgestimmtes und konsequentes Führungshandeln.

Die anliegende Handlungsempfehlung ([Anlage 12](#)) bietet einen Überblick zum Umgang mit Suchterkrankungen wie z. B. Alkohol- oder Drogenkonsum, aber auch Spielsucht oder Essstörungen.

### 4.2 Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz

*„Eine sexuelle Belästigung ist [...] ein unerwünschtes, sexuell bestimmtes Verhalten, [...] dass die Würde der betreffenden Person verletzt [...], insbesondere wenn ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.“<sup>22</sup>*

Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz hat nicht nur gravierende Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der betroffenen Personen, es stört auch nachhaltig das Arbeitsklima und den Betriebsfrieden.

---

<sup>21</sup> NetDoktor.de (o. J.). Sucht Spezial, Was ist Sucht? URL: <https://netdoktor.de/krankheiten/sucht> (aufgerufen am 18. Februar 2021).

<sup>22</sup> Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) i. d. F. vom 03. April 2013, § 3 Abs. 4.

Aufgabe einer Führungskraft ist es stets das eigene Verhalten und die eigene Ausdrucksweise zu überdenken und ggfls. anzupassen und im Rahmen der Fürsorgepflicht achtsam zu sein, um Anzeichen einer sexuellen Belästigung zu erkennen. Handlungsempfehlungen zum Umgang mit sexueller Belästigung befinden sich in der [Anlage 13](#).

### 4.3 Mobbing

Mobbing wird als eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder zwischen einer Führungskraft und ihren Mitarbeitenden verstanden, die eine zielgerichtete, systematische, regelmäßige und längerfristige Schikane oder Diskriminierung beinhaltet.<sup>23</sup> Führungskräfte müssen hinsichtlich möglicher Ansätze für Mobbing sensibilisiert sein und erforderlichenfalls frühzeitig intervenieren. Dabei ist in dieser Hinsicht auch Achtsamkeit bezüglich ihres eigenen Handelns nötig. Hinweisen auf Mobbing ist durch Führungskräfte konsequent nachzugehen. Hinweise zum Umgang mit Mobbing befinden sich in der [Anlage 14](#).

### 4.4 Demokratiefeindliche Erscheinungsformen

Die Polizei NRW als Organisation sowie deren einzelne Beschäftigte sind nicht gefeit vor demokratiefeindlichen Einflüssen von außen oder innen. In diesem Zusammenhang sind die Ausführungen zur demokratischen Resilienz, insbesondere zum Syndrom der Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit zu sehen (siehe Abschnitt 2.2).

So gilt es, z. B. durch Aus- und Fortbildung im Bereich interkultureller Kompetenz, Diversitätskompetenz oder ethischer Bildung, das werteorientierte Menschenbild aller Beschäftigten zu festigen und langfristig widerstandsfähig gegen demokratiefeindliche Tendenzen zu machen. Festgestellten Auffälligkeiten ist im Rahmen der demokratischen Resilienz entschieden entgegenzutreten.

Hinweise zum Umgang mit demokratiefeindlichen Erscheinungsformen innerhalb des Führungsprozesses befinden sich in der [Anlage 15](#).

### 4.5 Führung in der digitalen Zusammenarbeit

Führung in der digitalen Zusammenarbeit ist ein hochaktuelles Thema und beschreibt dabei zum einen die Führung der Mitarbeitenden, die mobil arbeiten, zum anderen aber auch die Führung aus der mobilen Arbeit heraus. Die [Anlage 17](#) stellt Herausforderungen und Auswirkungen der Führung in der digitalen Zusammenarbeit dar und gibt praktische Handlungsempfehlungen für Führungskräfte.

---

<sup>23</sup> Vgl. Büro für Berufsstrategie (o. J.). Mobbing am Arbeitsplatz, Was ist Mobbing am Arbeitsplatz? URL: <https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/mobbing-am-arbeitsplatz.php> (aufgerufen am 18. Februar 2021).

## 5. Strategische Gesamtkonzeption

In dieser Rahmenkonzeption sind Standards für die Führungsstrategie der Polizei NRW sowie Führungsinstrumente und Handlungsempfehlungen dargestellt bzw. definiert. Diese sind auf den jeweiligen Ebenen in einen strategischen Prozess einzubetten. Dabei soll die Führungsstrategie die Fachstrategien der Polizei NRW wirkungsvoll flankieren und deren Umsetzungen fördern (siehe Abbildung 1).

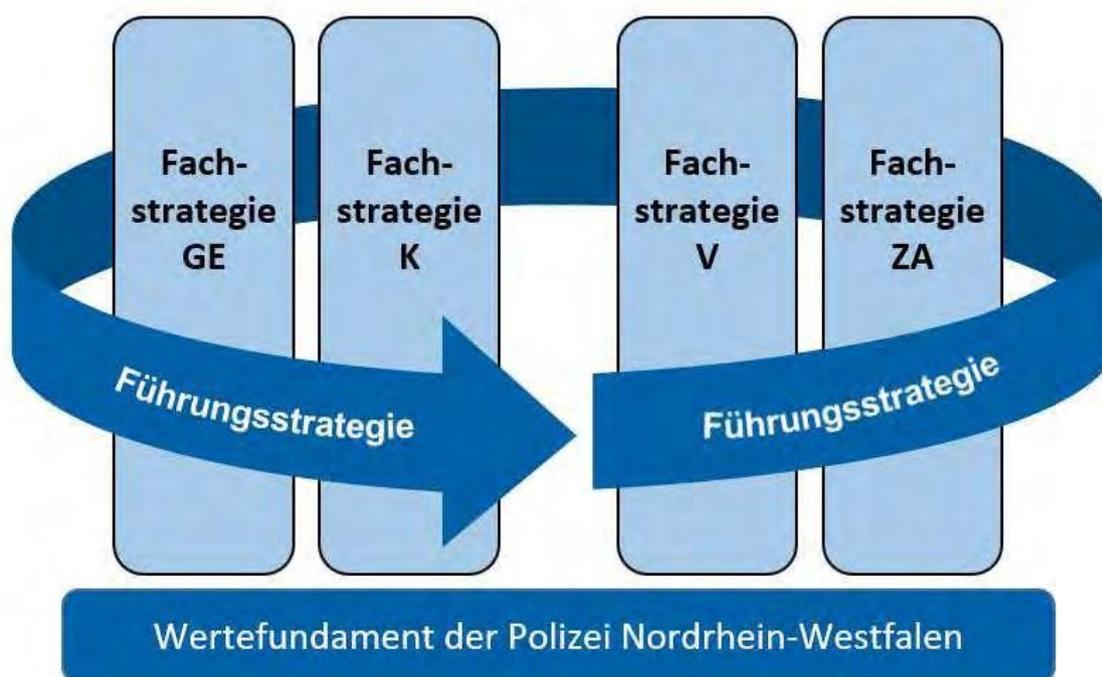


Abbildung 1: Strategieverhältnis

Der Wertehorizont dieser umspannenden Führungsstrategie basiert auf dem Wertefundament der Verfassung. Die inhaltliche Implementierung der Rahmenkonzeption „Verantwortliche Wahrnehmung von Führung in der Polizei NRW“ in die strategische Steuerung der Kreispolizeibehörden unterstützt die wirksame Umsetzung der Fachstrategien.

Diese Verzahnung ermöglicht der Organisation umfassend die Gesamtstrategie mit allen Prozessen und Ressourcen zur Zielerreichung anzupassen und fortzuschreiben, um die Organisationsziele bestmöglich zu erreichen.<sup>24</sup> Gute Führung trägt dazu bei, die Fachstrategien effektiv umzusetzen.

Das Vorgehen basiert dabei als zentrales Element eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) auf dem PDCA-Zyklus, bestehend aus den vier Prozessschritten Planen (Plan), Ausführen (Do), Überprüfen (Check) und Anpassen (Act). In diesem sind die definierten Standards planmäßig vorzubereiten, zu praktizieren, das Verfahren

<sup>24</sup> Vgl. DIN EN ISO 9000:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe, S. 14 – 15.

auf Funktionsfähigkeit zu überprüfen und bei Notwendigkeit anzupassen (siehe Abbildung 2).



Abbildung 2: PDCA-Zyklus der Führungsstrategie der Polizei NRW

Die Formulierung von Zielen ist wesentliche Voraussetzung für eine strategische Steuerung und operative Umsetzung in den Polizeibehörden. Die zugrundeliegenden steuerungsmethodischen Anforderungen werden durch eine Zielhierarchie gewährleistet, die nachfolgend dargestellt wird. Die sich daraus ergebenden Mittler- und Handlungsziele sowie identifizierte Handlungsfelder, Erfolgsfaktoren und erfolgssichernde Maßnahmen führen durch Umsetzung und Anwendung auf behördlicher Ebene zu einer nachhaltigen Wirksamkeit. Eine landesweite Umsetzung bleibt einem Konzept mit entsprechenden Standards vorbehalten.

## 5.1 Verantwortung der Behördenleitung

Der Erfolg und die Identität der Organisation werden durch die Führung und Verpflichtung der Behördenleitung verantwortet.<sup>25</sup> Die Verantwortung für die behördenstrategische Steuerung liegt daher bei der Leitung der Polizeibehörde, in den Landratsbehörden zudem bei der Abteilungsleitung Polizei. Ein erfolgreiches Vorgehen erfordert die strukturierte Einbindung der Führungsstrategie in die gesamtstrategische Ausrichtung der Polizeibehörden. So können erfolgreiche Führung vor Ort nachhaltig implementiert und Organisationsziele im erwarteten Umfang erreicht werden.

---

<sup>25</sup> Vgl. DIN EN ISO 9004:2018-08. Qualitätsmanagement – Qualität einer Organisation – Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs, S. 20 – 21.

## 5.2 Zielhierarchie für die verantwortliche Wahrnehmung von Führung

Gute Führung ist ein wesentlicher Schlüsselfaktor für eine leistungsstarke Polizei. Dabei ordnet der Leitgedanke das Thema Führung im gesamten Organisationsverständnis ein und verdeutlicht damit die Relevanz für eine erfolgreiche Organisation.

Die Zielhierarchie dieser Rahmenkonzeption stellt eine Rangordnung der in der Polizei NRW anzustrebenden Ziele für gute Führung dar. Die Ziele der Rahmenkonzeption sind perspektivisch ausgerichtet und hierarchisch in Ebenen gegliedert.



Abbildung 3: Zielsystem Führung

Das Leitziel beschreibt die langfristig ausgerichtete Führungsstrategie der Polizei NRW. Aus dem Leitziel werden gleichrangige Mittlerziele zur Konkretisierung abgeleitet. Auf der Ebene der Handlungsziele erfolgen konkrete Zielvorgaben und die Definition von Erfolgsfaktoren. Die Beziehungen zwischen den einzelnen Zielen sollten komplementär sein, damit die Erreichung des einen Zieles die Erreichung eines anderen Zieles nicht gefährdet oder sogar ausschließt.

### 5.2.1 Leitziel

Das Leitziel ist ein wichtiger Bestandteil der strategischen Ausrichtung einer Organisation. Es wirkt nach innen, ist damit identitätsstiftend und fördert durch die entstehende emotionale Verbundenheit mit der Polizei NRW den Erhalt der Arbeitsfähigkeit.

Es bietet Orientierung zur Umsetzung und gibt an, welchen Prinzipien sich die Führungsstrategie verpflichtet (siehe Abschnitt 2.3). Das Führungshandeln ist stets am oben dargelegten Wertehorizont (siehe Abschnitt 2.1) auszurichten und unterliegt damit auch ethischen Aspekten.

Diese Art der Führung muss aktiv gelebt und verantwortlich wahrgenommen werden. Die Identifikation schafft Verbundenheit der Führungskräfte und Mitarbeitenden mit den Werten und Zielen der Organisation. Leitziele entfalten die größte Wirkung, „wenn sie gemeinschaftlich [...] persönlich verkündet werden. Sie werden in diesem Augenblick ‚lebendig‘.“<sup>26</sup>

### 5.2.2 Mittlerziele

Während bei dem Leitziel die grundsätzliche Ausrichtung an den zentralen Werten und ihr identitätsstiftender Charakter im Vordergrund stehen, fokussieren Mittlerziele stärker auf das, was bewirkt werden soll. Durch die strategischen Entscheidungen und Standards dieser Rahmenkonzeption erfolgen Zielformulierungen, die nicht zur Disposition des Einzelnen gestellt sind. Führung hat die Aufgabe, die Balance zwischen Organisationsinteressen und Mitarbeiterorientierung herzustellen. Führung ist auch in diesem Sinne anspruchsvoll. Zu berücksichtigen sind die Erwartungen der Mitarbeitenden und der Vorgesetzten sowie die Rahmenbedingungen, z. B. die Flexibilisierung von Dienstzeiten, Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege, die Besoldungs- und Versorgungsstrukturen oder das BGMPol NRW.

Folgende Mittlerziele wurden innerhalb der Landesarbeitsgruppe aus dem Leitziel abgeleitet:

- **Führungskräfte haben einen verlässlichen Rahmen für den Führungsprozess**

Verlässliche Handlungsrahmen innerhalb der Organisation sind notwendige Voraussetzungen, um Führungskräften und ihren Mitarbeitenden Orientierungen zu bieten. Der Begriff umfasst eine Verbindlichkeit, eine Nachvollziehbarkeit und eine daraus resultierende Berechenbarkeit. Der Handlungsrahmen setzt sich aus klar definierten Vorgaben und einem grundsätzlichen Wertefundament zusammen.

Die Rahmenbedingungen für Führungskräfte sind so zu gestalten, dass sie die theoretischen Möglichkeiten und praktischen Gegebenheiten für gute Führung bieten. Die benannten Führungsinstrumente und Handlungsempfehlungen (siehe Abschnitt 3 und 4) sind zielführend.

- **Die individuellen Führungskompetenzen sind identifiziert und gestärkt**

Führungskräfte sind in der Regel für eine Vielzahl von Mitarbeitenden zuständig. Sie stehen unter diversen dienstlichen, sozialen und kommunikativen Einflüssen. Erfolgreiche Führung ist in hohem Maße abhängig von den individuellen

---

<sup>26</sup> Müller-Schoppen, E. (2014). Die Führungskraft als Coach: Die Quadratur des Kreises (1. Auflage). (S. 27). Norderstedt: Books on Demand.

Kompetenzen der Führungskräfte. Aufgrund dessen sind erforderliche Kompetenzen, aber auch Entwicklungspotenziale – bestenfalls bereits bei der Auswahl von Führungskräften – zu identifizieren, zu stärken und zu fördern. Hier nimmt die Qualifizierung von (angehenden) Führungskräften, insbesondere durch Aus- und Fortbildung, eine besondere Rolle ein.

- **Führungskräfte fühlen sich wertgeschätzt**

Wertschätzung ist ein zentrales menschliches Bedürfnis und damit das Bedürfnis aller Beschäftigten. Ein respektvoller Umgang sowie das Entgegenbringen von Interesse sollten für Mitarbeitende wie Führungskräfte selbstverständlich sein. Erfahren Führungskräfte eine angemessene Wertschätzung und Rückhalt durch ihre Vorgesetzten, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass auch sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Wertschätzung führen.

- **Führungsbeziehung zeichnet sich durch ein ausgewogenes Verhältnis von Leistung und Mitarbeiterzufriedenheit aus**

Im Fokus steht sowohl die Beziehung zwischen der Führungskraft und den Geführten als Individuen als auch zum Team bzw. zur Organisationseinheit.

Dieses Ziel berücksichtigt die positive Einstellung und Haltung der Führungskräfte zu den Beschäftigten und ihrer Arbeit. Es besteht weder Unter-, noch Überforderung oder Überlastung, es werden Ängste vermieden und die Zusammenarbeit ist von gegenseitiger Anerkennung geprägt.

Diese Einstellungen können für die Arbeit als Ganzes oder in Bezug auf einzelne Aspekte (z. B. die Arbeitsaufgabe, die Arbeitsbedingungen, die Führungskräfte, die Teammitglieder) maßgeblich sein.<sup>27</sup>

### 5.2.3 Handlungsziele

Die Handlungsziele setzen unmittelbar am Praxisgeschehen an. Handlungsziele können vorgeben,

- welcher konkret beschreibbare Zustand erreicht sein soll und
- welche Leistungen konkret zu erbringen sind.

Innerhalb der Gestaltungsbereiche der Führungsstrategie der Polizei NRW, insbesondere auf Ebene der Polizeibehörden, bedarf es klar definierter Handlungsziele, die sich auf die angeführten Mittlerziele beziehen bzw. sich aus diesen ableiten. Sie veranlassen zu Handlungen, organisieren diese und richten sie auf die angestrebten Ergebnisse aus. Sie müssen so gestaltet sein, dass sie die landesweiten und örtlichen Handlungsnotwendigkeiten und Herausforderungen genau erfassen. Die Handlungsziele bilden als konkret operationalisierbare Ziele die unterste Stufe der Zielhierarchie ab. Sie setzen somit unmittelbar an der Praxisebene an. Dabei ist zu beachten, dass Mitt-

---

<sup>27</sup> Vgl. Felfe J. & Six B. (2006). Die Bedeutung kultureller Wertorientierungen für das Commitment gegenüber der Organisation, dem Vorgesetzten, der Arbeitsgruppe und der eigenen Karriere. Zeitschrift für Personalpsychologie. 94 – 107.

lerziele durchaus mehreren Handlungsfeldern und damit verbundenen Handlungszielen zugeordnet sein können. Dementsprechend kann ein Handlungsziel sowohl vorgeben, welcher konkret beschriebene, veränderte oder stabilisierte Zustand realisiert werden soll als auch welche Leistungen konkret zu erbringen sind.

Die Polizeibehörden setzen die Handlungsziele und Erfolgsfaktoren auf den entsprechenden Handlungsebenen eigenverantwortlich unter Beachtung landesweiter Regelungen um. Die Betrachtung landesweiter Standards in den Sicherheitsprogrammen und -bilanzen bleibt einem späteren Konzept vorbehalten.

### 5.3 Handlungsfelder und Erfolgsfaktoren

Die nachfolgend aufgeführten Handlungsfelder ergeben sich aus den bei der Entwicklung der Rahmenkonzeption identifizierten Schwerpunktsetzungen. Es handelt sich um strategische Gestaltungsbereiche, in denen durch die Organisationsverantwortlichen über definierte Prozesse und Strukturen überprüfbar Einfluss auf Führungsleistungen genommen wird. Die nachfolgend aufgeführten Gestaltungsbereiche sind so beschrieben, dass sie sowohl auf Landes- als auch auf Behördenebene in einem Managementprozess (PDCA-Zyklus) effektiv und effizient umgesetzt werden können.

Innerhalb der Handlungsfelder sind Erfolgsfaktoren bzw. erfolgssichernde Maßnahmen bestimmt. Eine trennscharfe Abgrenzung der Handlungsfelder sowie der Erfolgsfaktoren und erfolgssichernden Maßnahmen ist nur begrenzt möglich und auch nicht empfehlenswert, da sie sich gegenseitig bedingen und beeinflussen. Eine ganzheitliche Führungsstrategie profitiert von einem integrativen und koordinierten Zusammenwirken aller Bereiche.

#### 5.3.1 Führungsbedingungen

Gesellschaftliche Veränderungen haben Einfluss auf dienstliche Anforderungen, insbesondere hinsichtlich der externen Erwartungen, die an Führungskräfte sowie an die Organisation gestellt werden. Zu guter Führung gehört auch, den sich verändernden gesellschaftlichen Aspekten, der darauf reagierenden und entwickelnden Organisation mit ihrem Wertehorizont und dem sich verändernden Mitarbeitergefüge in komplexen Abhängigkeiten gerecht zu werden.

Neben den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zählen wesentliche Entscheidungen innerhalb der Organisation zu den Bedingungen für ein Gelingen von guter Führung. Damit gemeint sind Entscheidungen aller Hierarchieebenen einschließlich der politischen, die auf diese Auswirkungen haben können. Deshalb sind solche Entscheidungen unter Berücksichtigung der Führungsstrategie der Polizei NRW zu treffen und die Folgen abzuwägen. Die Führungsstrategie schafft Voraussetzungen, in denen sich Führungskräfte anerkannt und respektiert fühlen sowie das Gemeinschaftsgefühl und

die Leistungsorientierung insgesamt gesteigert werden. Dies ist die Basis für gute Führung und wirkt Studienergebnissen zufolge auch als Anreiz zur Übernahme von Führungsverantwortung.

Weiteren Einfluss nehmen die Führungsstrukturen, in denen sich Führungsprozesse abspielen. So bedarf es beispielsweise einer angemessenen Größe von Führungsspannen, einer Präsenz von Führungskräften in der Fläche und der sinnvollen Nutzung neuer Technologien zur Information und Kommunikation mit Mitarbeitenden.

Erfolgsfaktoren bzw. erfolgssichernde Maßnahmen sind insbesondere:

- Personalentwicklungskonzepte, auch für Führungsaufgaben, z. B. durch Hospitationsprogramme und Mentoring,
- Identifizierung und Auswahl geeigneter Führungskräfte (siehe Abschnitt 2.5.1),
- Qualifizierung von Führungskräften durch Aus- und Fortbildung (siehe Abschnitt 2.5.2), insbesondere hinsichtlich Führungskommunikation, Wertorientierung, Anwendung von Führungsinstrumenten, Inklusionskompetenz,
- Einführung neuer Führungskräfte in die Aufgaben, u. a. durch Mentoring (siehe Abschnitt 3.2.3),
- Reflexionsmöglichkeiten für Führungskräfte während oder parallel zur Aufgabenwahrnehmung, beispielsweise durch kollegiale Beratung und Supervision (siehe Abschnitte 3.2.4 und 3.2.6),
- Umsetzung der Standards aus der Rahmenkonzeption BGMPol NRW, insbesondere hinsichtlich einer salutogenen Führung,
- Gestaltung von Führungsinformationen und Führungskommunikation für die sachgerechte Aufgabenwahrnehmung einschließlich einer angemessenen Besprechungsstruktur.

### 5.3.2 Führungskultur

Führungskräfte und Mitarbeitende entwickeln Ideen zur Erreichung der Organisationsziele und ergänzen sich in ihren Kompetenzen. Durch die transparente und angemessene Delegation von Aufgaben und Schaffung von dazu notwendigen Handlungsspielräumen wird neben der Wertschätzung und dem gegenseitigen Respekt auch Vertrauen zum Ausdruck gebracht. Dies schafft ein Klima und kulturellen Rahmen, in dem sich beide Seiten einbringen und sich mit der Organisation und deren Zielen verbunden fühlen.

Erfolgsfaktoren bzw. erfolgssichernde Maßnahmen sind insbesondere:

- Formulierung von ggf. auch bereichsspezifischen Führungsleitbildern und Führungsgrundsätzen zum Rollenverständnis der Führungskraft und zum Führungsverständnis in der Behörde,
- Schaffen von hierarchieübergreifenden Dialogformen,
- Praxisbegleitungen durch übergeordnete Führungskräfte,
- Freiräume für soziale Begegnungen von Führungskräften sowie von Führungskräften und Mitarbeitenden,

- Verankerung verantwortlicher Wahrnehmung von guter Führung in Landes- und Behördenstrategien.

### 5.3.3 Führungsverhalten

Führungskräfte bestimmen durch die Art und Weise ihres Verhaltens maßgeblich die Qualität von Führung. Durch ihr Verhalten sind Führungskräfte Vorbild für Mitarbeitende und fördern so die Bereitschaft zur Leistungsorientierung bzw. eine Leistungssteigerung zur Erreichung der Organisationsziele.

Erfolgsfaktoren bzw. erfolgssichernde Maßnahmen sind insbesondere:

- Anwendung der festgelegten Führungsinstrumente, insbesondere des Führungsfeedbacks (siehe Abschnitt 3.2.2) und von Mitarbeitergesprächen (siehe Abschnitt 3.2.1),
- Beachtung von Handlungsempfehlungen, insbesondere in schwierigen Führungssituationen (siehe Abschnitt 4),
- Identifizierung von Führungskompetenzen und Stärkung dieser Kompetenzen durch (verhaltensorientierte) Fortbildungsmaßnahmen und Coaching (siehe Abschnitt 3.2.5),
- Stärkung der demokratischen Resilienz, interkulturellen Kompetenz und Diversitätskompetenz (vgl. Abschnitt 2.2) durch Fortbildungsmaßnahmen und Durchführung von Dialogveranstaltungen auch mit externen Organisationen und Institutionen,
- Monitoring des Führungsverhaltens und ggf. Exploration sowie Intervention (siehe folgender Abschnitt).

### 5.4 Monitoring von Führungsleistungen und Intervention

Erfassung und Messung von Führungsleistung sowie Intervention bei Optimierungsbedarf greifen prozesshaft ineinander und müssen, wie die Führungsstrategie der Polizei NRW insgesamt, einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess dienen.

Das Mittlerziel „Führungskräfte haben einen verlässlichen Rahmen für den Führungsprozess“ (siehe Abschnitt 5.2.2) bedingt Verbindlichkeit, Nachvollziehbarkeit und Berechenbarkeit. Die Beachtung der dienstlichen Standards muss einer Nachprüfbarkeit zugänglich sein. Daher besteht ein Anspruch auf Messung der Führungsleistung als zentralem Treiber des Organisationserfolges. Die Messung von Führungsleistung bedeutet in diesem Verständnis gleichzeitig deren Wertschätzung als Ausdruck ihrer besonderen Anforderungen. Auch die Mittlerziele der Wertschätzung von Führungskräften sowie der Identifizierung und Stärkung der individuellen Führungskompetenzen (siehe Abschnitt 5.2.2) legt diese Vorgehensweise nahe.

Das Verfahren besteht aus den drei Schritten: Monitoring – Exploration – Intervention (siehe auch Abbildung 4).

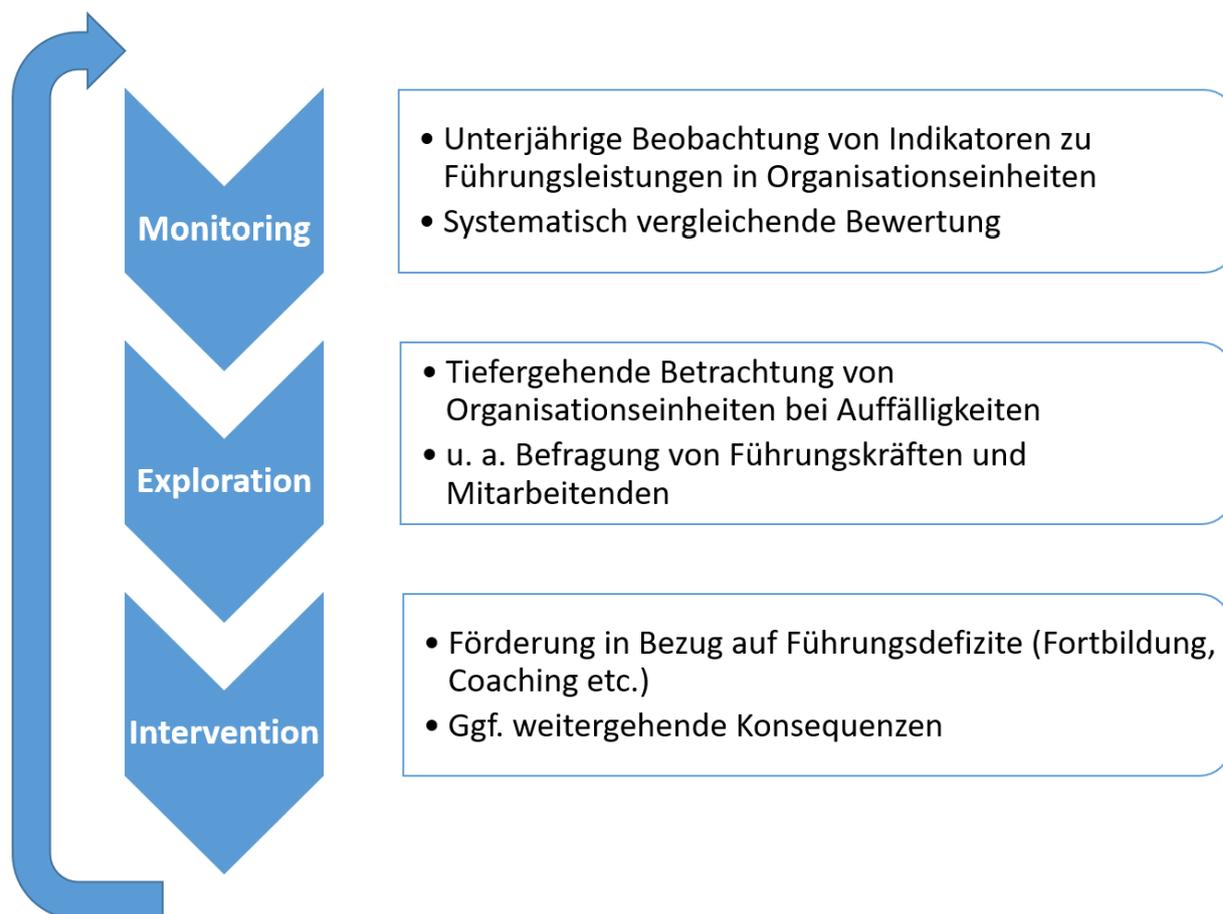


Abbildung 4: Monitoring- und Interventionskonzept

Für das Monitoring wird den Polizeibehörden ein Messinstrument zur Verfügung gestellt. Dieses ermöglicht über die Bewertung von Indikatoren eine unterjährige Betrachtung von Führungsleistungen in Organisationseinheiten. Es ergänzt damit die behördenstrategische Steuerung über die Sicherheitsprogramme. Das kontinuierliche Monitoring wird in die etablierte Steuerungssystematik der Polizei NRW einbezogen, die Umsetzung in die Verantwortung der Polizeibehörden gegeben. Es ermöglicht der jeweiligen Behördenleitung eine Abbildung und Bewertung ihrer Organisationseinheiten bezogen auf Führungsleistung.

Die Entwicklung des Messinstruments erfolgt sukzessiv über die Identifizierung und Nutzung aussagekräftiger Indikatoren und deren seriöse Interpretation. Monitoring dient nicht der Bewertung von Führung, sondern erzeugt Indizwirkung im Falle von Normabweichung. Dabei werden Indikatoren herangezogen und in ihrer Gesamtschau interpretiert, die bereits früher genutzt wurden und vorhanden sind. Einige Indikatoren werden neu entwickelt.

Die Feststellung einer Normabweichung ist kein rein mathematischer Prozess: Erforderlich ist eine Gesamtschau aller Indikatoren, verbunden mit deren Interpretation und

Bewertung. Da ein solches Monitoring bisher nicht praktiziert wurde, fehlen Erfahrungswerte; mit zunehmender Praxis sind Hinweise auf Mittel- bzw. Orientierungswerte zu erwarten.

Die Indikatoren stellen als quantitative Erhebung nicht die einzige Erkenntnisquelle dar. Im Fall einer signifikanten Abweichung muss eine weitere – qualitative – Erhebung (Exploration) in der betroffenen Organisationseinheit erfolgen, beispielsweise durch Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dabei ist immer auch die betroffene Führungskraft zu beteiligen.

Die Verantwortung für die Führungsleistungen in der Behörde liegt bei der Behördenleitung. Diese wird bezüglich des Monitorings durch den Leitungsstab unterstützt. Die verantwortliche Einbeziehung der Personalstelle sollte dann obligatorisch sein, wenn Indikatoren und Informationen sensible Bereiche von Mitarbeitenden oder Führungskräften berühren.

Zu einem für Führungskräfte verlässlichen Handlungsrahmen gehören zwingend auch Interventionen, wenn sich im Monitoring erkannte und durch Exploration bestätigte defizitäre Führungsleistungen darstellen. Um die individuellen Führungskompetenzen zu stärken, bedarf es dabei eines konstruktiven und fördernden Ansatzes. Intervention in Bezug auf Führung ist in diesem Verständnis nicht als Sanktion, sondern als Förderung und Hilfestellung zur Verbesserung zu verstehen. In diesem Zusammenhang sind Förderungsangebote wie Fortbildungsmaßnahmen und das Coaching zu nennen.

Falls eine Führungskraft sich trotz größtmöglicher Unterstützung bei ihrer Aufgabenerledigung als ungeeignet erweist, müssen Konsequenzen bis hin zu einer Entbindung von der Führungsfunktion ergriffen werden.

Analyse und Verbesserung der Führungsleistung im Austausch mit der betroffenen Führungskraft fördern deren Potenziale und stützen sie als Person. Diese und der motivierende Charakter einer solchen Intervention kommen mittelbar dem Leitziel zugute.

Für den gesamten Prozess gilt:

- Frühzeitige Einbeziehung der betroffenen Führungskraft in die dem Monitoring angeschlossene Analyse- und Interpretationsphase (Feststellungsverfahren),
- verantwortliche Einbindung der nächsthöheren Führungskraft als Förderer und Fordernder für die betroffene Führungskraft,
- Möglichkeit eines Perspektivwechsels bei der Betrachtung von Führungsleistung,
- Dokumentation der Interventionsphasen,
- Förder- und Hilfsangebote zur Weiterentwicklung der Führungskraft.

Die Einzelheiten des Monitoring- und Interventionskonzeptes ergeben sich aus der Anlage 16 zu dieser Rahmenkonzeption.

### 5.5 Zuständigkeiten

Die grundsätzlichen Zuständigkeiten im strategischen Gesamtprozess gliedern sich wie folgt:

#### 5.5.1 Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen

Das Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen (IM NRW) legt die grundlegende strategische Ausrichtung fest. Das dort zuständige Referat koordiniert die Strategie und richtet die Führungsstrategie der Polizei NRW an dieser Rahmenkonzeption aus.

#### 5.5.2 Landesoberbehörden

Die Landesoberbehörden (LOB) sind für die Umsetzung der Rahmenkonzeption „Verantwortliche Wahrnehmung von Führung in der Polizei NRW“ innerhalb ihrer Behörde verantwortlich. Sie analysieren ihre Gegebenheiten, identifizieren die Gestaltungsbereiche bzw. -notwendigkeiten und formulieren die nachhaltig zu verfolgenden Handlungsziele.

Zudem befassen sich die Landesoberbehörden mit weiteren Zuständigkeiten und Aufgaben, die im Polizeiorganisationsgesetz bzw. im ergänzenden Runderlass<sup>28</sup> geregelt sind.

#### 5.5.3 Kreispolizeibehörden

Die Kreispolizeibehörden (KPB) sind für die Umsetzung der Rahmenkonzeption „Verantwortliche Wahrnehmung von Führung in der Polizei NRW“ vor Ort verantwortlich. Sie analysieren die örtlichen Gegebenheiten und identifizieren maßgebliche Gestaltungsbereiche bzw. -notwendigkeiten und formulieren die nachhaltig zu verfolgenden Handlungsziele.

Die Kreispolizeibehörden bilden die genannten steuerungsmethodischen Zusammenhänge in ihrem örtlichen Sicherheitsprogramm auf Grundlage der Führungsstrategie ab.

---

<sup>28</sup> Vgl. Gesetz über die Organisation und die Zuständigkeit der Polizei im Lande NRW – Polizeiorganisationsgesetz (POG NRW) i. d. F. vom 01. Oktober 2020 und Runderlass IM NRW vom 28. Oktober 2020. Konkretisierung und Ergänzung der Aufgaben der polizeilichen Landesoberbehörden des Landes NRW. Az. 401-58.01.02.

## 6. Evaluation

Der bereits in Abschnitt 5 dargestellte PDCA-Zyklus ermöglicht planvolles und zielgerichtetes Handeln. Mithilfe des dritten Schritts dieses Zyklus, der Überprüfung (Check), wird das eigene Handeln reflektiert und mit den Zielvorstellungen bzw. mit den tatsächlich festgestellten Wirkungen abgeglichen. Es ist damit zentraler Bestandteil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Für dieses Vorgehen stehen verschiedene Instrumente der Evaluation zur Verfügung.

Unter Evaluation ist die „systematische Untersuchung von Nutzen und/oder Güte eines Gegenstands [...] auf Basis von empirisch gewonnenen Daten“<sup>29</sup> zu verstehen. Dies impliziert eine Bewertung anhand offengelegter qualitativer und quantitativer Kriterien für einen bestimmten Zweck. Im Kontext der Führungsstrategie der Polizei NRW kann Evaluation alle Personen unterstützen, die Führungsinstrumente zur Anwendung bringen oder weitere Maßnahmen zur Umsetzung der Führungsprinzipien planen und durchführen. Zu unterscheiden ist hier die formative von der summativen Evaluation.

Die formative (gestaltende) Evaluation bewertet in erster Linie, ob die Umsetzung der Theorie in die Praxis gelingt. Wie verlaufen Implementation und Anwendung der durch die Rahmenkonzeption vorgegebenen Instrumente? Wie gelingen darüber hinaus örtliche Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern auf Ebene der Handlungsziele? Mithilfe der dadurch gewonnenen Erkenntnisse kann Fehlentwicklungen entgegengesteuert werden.

Demgegenüber bilanziert die summative Evaluation, ob die festgelegten Ziele erreicht wurden und die erwünschten Wirkungen eingetreten sind.

Evaluationen können quantitativ oder qualitativ angelegt werden. Die Art und Weise hängt von den Fragestellungen und dem Umfang valider Daten ab.

Um der Komplexität dieser Rahmenkonzeption und der damit verbundenen neuen Ausrichtung der Führungsstrategie der Polizei NRW gerecht zu werden, empfiehlt sich hinsichtlich der Evaluation eine Betrachtung auf drei unterschiedlichen Ebenen.

- **Zentrale Evaluation der Implementation ausgewählter Führungsinstrumente**

Die Einführung bzw. Modifizierung der in dieser Rahmenkonzeption dargestellten Führungsinstrumente (Coaching, Mentoring, Supervision, Kollegiale Beratung, Behördenberatung, mehrdimensionales Führungsfeedback) sowie die Umsetzung des Monitorings zur Messung von Führungsleistung, des Interventionskonzeptes bei defizitärer Führung und des Anreizsystems bei herausragenden Führungsleistungen sind Gegenstand der Betrachtung einer zentral durchgeführten internen Evaluation in der Implementationsphase.

---

<sup>29</sup> DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e. V. (2017) (Hrsg.): Standards für Evaluation (Erste Revision 2016). (S. 66). Mainz: DeGEval.

- **Wirkungsevaluation der Mittlerziele**

Messungen und Bewertungen von Wirkungen sind eine besondere Herausforderung, insbesondere dann, wenn Veränderungen auch kausal den einzelnen Interventionen zugeordnet werden sollen. Die beabsichtigten Wirkungen finden meist auf unterschiedlichen Ebenen statt und bedingen einander häufig. Die Wirklogik zur Führungsstrategie findet sich in dieser Rahmenkonzeption im Abschnitt 5.2 wieder und wird in der Zielhierarchie deutlich. Im Fokus der Wirkungsevaluation stehen die dort genannten Mittlerziele.

Nachhaltige Veränderungen auf der Ebene der Mittlerziele lassen sich seriös erst nach einer ausreichend langen Implementationsphase abbilden. Zu erwarten ist, dass sich diese intendierten Veränderungen auch vor dem Hintergrund eines permanenten PDCA-Zyklus mit zunehmender Zeit weiter ausprägen.

Aus diesen Gründen empfiehlt sich eine Langzeitmessung auf Ebene der Mittlerziele, um eingetretene Veränderungen abzubilden.

- **Selbstevaluation der Handlungsziele**

Die Handlungsziele setzen unmittelbar am Praxisgeschehen an und können vorgeben, welcher konkret beschreibbare, veränderte oder stabilisierte Zustand erreicht werden soll oder welche Leistungen konkret zu erbringen sind (siehe Abschnitt 5.2.3). Unter Selbstevaluation werden systematische, datenbasierte Verfahren der Beschreibung und Bewertung verstanden, bei denen die praxisgestaltenden Akteure identisch sind mit den evaluierenden Akteuren. Die Polizeibehörden evaluieren selbstverantwortlich und eigenständig ihre Maßnahmen zur Umsetzung der Handlungsziele. Es empfiehlt sich dabei die Konzentration auf besonders erfolgskritische Aktivitäten. Eine zahlenbasierte Erfassung durchgeführter Maßnahmen sollte – mindestens bei erkannten Abweichungen – durch qualitative Datenerhebungen ergänzt werden, um die Wirkungsorientierung im Blick zu halten. Die Zentralstelle Evaluation des Landeskriminalamtes Nordrhein-Westfalen berät die Polizeibehörden methodisch bei der Planung und Umsetzung der örtlichen Selbstevaluation.

Ziel einer Evaluation auf Ebene der jeweiligen Behörde ist in erster Linie die Beobachtung und Bewertung, ob die Umsetzung gelingt, ob Adressaten zufrieden sind, ob die Ressourcen angemessen sind oder ob sich unerwartete Nebenwirkungen einstellen. Im Vordergrund steht hier der Erkenntnisgewinn im Sinne des PDCA-Zyklus.

## 7. Ausblick

Die Rahmenkonzeption „Verantwortliche Wahrnehmung von Führung in der Polizei NRW“ blickt nach vorne, ohne Bewährtes über Bord zu werfen. Sie versteht sich als ein entscheidender Beitrag dafür, die polizeiliche Arbeit an den gegenwärtigen Begebenheiten und absehbaren Entwicklungen auszurichten. Ihr Fundament basiert auf den verfassungsrechtlichen wie gesetzlichen Grundlagen polizeilicher Arbeit in einem demokratischen Rechtsstaat. Darüber hinaus bedient sie sich theoretischer wie empirischer Forschungsbefunde zur Führung und Zusammenarbeit. Diese werden mit polizeilichem Wissen und polizeipraktischer Erfahrung so kombiniert, dass eine Rahmenkonzeption entstanden ist, die die Anforderungen, die gute Führung stellt, verständlicher macht, aber auch Wege aufzeigt, wie dies bei allen verbleibenden Spielräumen zu erreichen ist. Die Verantwortung daran beteiligter Institutionen und natürlich die Verantwortung des Einzelnen in diesem Prozess des Gelingens ist damit nicht obsolet; ganz im Gegenteil ist die Übernahme von Verantwortung essenzieller Bestandteil des gemeinsamen Erfolgs.

Sicher bildet diese Rahmenkonzeption eine Vielzahl von Anforderungen an die Führenden ab, bezieht sich auf unterschiedlichste Führungssituationen. Führung, die sich in Führungsbeziehungen darstellt, kann und will niemals alles vorwegnehmen und umfänglich regeln. Deshalb bleibt sie für situative Auffüllungen sowie kommende Entwicklungen offen. Damit folgt sie einer Führungsphilosophie, die Veränderung als Bestandteil des Alltags begreift und damit das beständige Lernen aus eigener Erfahrung und von anderen herausstreicht:

**„Eine gelingende Führung ist dann stets mehr ein Werden als ein Sein!“<sup>30</sup>**

Eine dieser für die Polizei ganz entscheidenden Entwicklungen ist die Digitalisierung. Dieser Prozess setzt sich dynamisch fort und hat erhebliche Auswirkungen auf die Gestaltung des sozialen Miteinanders, der Arbeitswelt und selbstredend der Führung. Gutes Führungshandeln muss diesen Entwicklungen kompetent und agil gerecht werden. Das Führen auf Distanz und das so genannte digital leadership werden in der Organisation der Polizei NRW an Bedeutung gewinnen. Dazu benötigt die Polizei NRW Führungskräfte, die diese Führungssituationen nicht nur technisch beherrschen, sondern beispielsweise auch technisch vermittelte Führungsbeziehungen erfolgreich gestalten können.

Im zunehmenden Wettbewerb um gutes Personal trägt eine gute und damit immer auch vorbildliche Führung dazu bei, die Attraktivität des Polizeiberufes zu erhalten bzw. zu steigern. Diversität, aber auch Integration, Inklusion und Generationenkonflikte zu managen, ist aktuell und perspektivisch eine wesentliche Führungsaufgabe. Auf die

---

<sup>30</sup> Weibler, J. (2021). Digitale Führung. Beziehungsgestaltung zwischen Sinnesarmut und Resonanz (RHI-Position Nr. 16). (S. 66). München: Roman Herzog Institut.

sich ständig ändernden inneren und äußeren Rahmenbedingungen muss die polizeiliche Führung flexibel und sichtbar reagieren.

Gesellschaftliche und politische Entwicklungen sowie die internationale Zusammenarbeit werden zukünftig die Aufgaben und das Handeln der Polizei maßgeblich beeinflussen. Wie keine andere Verwaltung wird die Polizei weiterhin im Mittelpunkt gesellschaftlicher und politischer Diskussionen sowie im medialen Interesse stehen und muss ihren Auftrag, die Innere Sicherheit zu gewährleisten, professionell und qualitativ hochwertig erfüllen. Dazu bedarf es einer an den in dieser Rahmenkonzeption definierten Werten ausgerichteten Führung der Polizei NRW. Dadurch wird polizeiliche Führung gleichsam dauerhaft ethisch legitimiert und demokratisch resilient.

Die Lebensziele und der Stellenwert der Berufstätigkeit im Leben der Beschäftigten erfahren kontinuierlich eine veränderte Bewertung. Daher muss die Übernahme von Führungsaufgaben in der Polizei NRW attraktiver gestaltet werden. Für Spitzenfunktionen müssen deutlich mehr Interessierte und Geeignete gewonnen werden. Dazu sind die Rahmenbedingungen, insbesondere die Wertschätzung und die Fehlerkultur stetig anzupassen und zu verbessern. Materielle und vor allem immaterielle Anreize für die Übernahme von Führungsverantwortung können dabei unterstützen.



**Anlagen**

**zur Rahmenkonzeption**

**„Verantwortliche Wahrnehmung  
von Führung in der Polizei NRW“**



# **Anlage 1**

## **zur Rahmenkonzeption „Verantwortliche Wahrnehmung von Führung in der Polizei NRW“**

### **Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitar- beiter**



### 1. Einleitung

Der Polizei NRW gehören rund 56.000 Beschäftigte an, davon ca. 40.000 Polizeivollzugsbeamtinnen und Polizeivollzugsbeamte an. Als großer Arbeitgeber mit Entwicklungsmöglichkeiten gilt die Polizei auch für verschiedene Berufsgruppen im Tarifbereich (Regierungsbeschäftigte) und für Verwaltungsbeamtinnen und -beamte als attraktiver Arbeitgeber.

Bedingt durch Neueinstellungen, Versetzungen oder Umsetzungen besteht fortwährend der Bedarf, neue Mitarbeitende auf ihren Arbeitsplätzen einzuarbeiten.

Bei der Einarbeitung ist dabei zu unterscheiden, ob die neuen Beschäftigten innerhalb der Behörde den Arbeitsplatz wechseln, die Polizeibehörde wechseln oder von außerhalb eingestellt werden.

Im Ergebnis soll eine gute Einarbeitung dazu führen, die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Dienststelle zu integrieren und sie schnell an ihre Aufgaben heranzuführen um sie zügig zu kompetenten Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern einzuarbeiten. Unsicherheiten auf Seiten der neuen Mitarbeitenden entstehen so erst gar nicht oder können schnell abgebaut werden.

Auch wenn dieser Prozess durch die Personalabteilung und Kolleginnen und Kollegen aus dem eigenen Arbeitsbereich unterstützt wird, obliegt die Koordination und Verantwortung der Einarbeitung den unmittelbar vorgesetzten Führungskräften.

### 2. Personenkreis

#### 2.1 Neueinstellungen

Für neue Mitarbeitende, die von außerhalb in die Polizei NRW kommen, stellen neben der neuen Aufgabe u. a. die Organisationsstruktur und die vielen polizeispezifischen Begrifflichkeiten eine besondere Herausforderung dar. Es ist wichtig, eine Willkommenskultur für die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen, um eine schnellstmögliche Integration und Identifikation zu ermöglichen. Das Ziel ist, möglichst frühzeitig die Grundlage für eine langfristige Bindung an die Organisation schaffen.

#### 2.2 Versetzungen

Versetzungen aus persönlichen Gründen oder aus Gründen der beruflichen Weiterentwicklung oder die Übernahme des ersten Amtes nach abgeschlossener Ausbildung führen dazu, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Behördenwechsel vornehmen. Auch wenn ihnen grundsätzlich der Aufbau, die Gepflogenheiten und die Kultur innerhalb einer Polizeibehörde vertraut sind, müssen sie sich in neue Behördenstrukturen und neue Aufgabenbereiche einarbeiten.

## 2.3 Umsetzungen

Bei behördeninternen Umsetzungen kennen die neuen Mitarbeitenden bereits die Behörde und auch die Ansprechpartner innerhalb der Behörde. Sie müssen sich aber u. a. mit den internen Regelungen und Vorgaben sowie den neuen Kolleginnen und Kollegen und den Führungskräften vertraut machen. Erforderlichenfalls sind aufgabenspezifische Kenntnisse noch zu erweitern.

## 3. Einarbeitung

### 3.1 Behördenspezifische Einführungsmappe

Eine Einführungsmappe mit wichtigen grundsätzlichen Behördeninformationen ermöglicht es hinzuversetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sich bereits im Vorfeld aktiv auf ihr neues Umfeld vorzubereiten. Diese barrierefreie Mappe sollte ihnen am ersten Arbeitstag, ggf. sogar vorher, zugänglich gemacht werden.

Die behördenspezifische Einführungsmappe könnte z. B. folgende Dokumente enthalten:

- Aufbau der Landesverwaltung und Zugehörigkeit der Polizei innerhalb der Landesverwaltung,
- Informationen zum Behördenaufbau (Innenministerium, Landesoberbehörden, Kreispolizeibehörden)
- Aufgaben der Behörde,
- Sicherheitsprogramm und -bilanz,
- Behördenleitbild,
- Organigramm,
- Informationen zur Arbeitszeit,
- Informationen zur IT (Nutzung CNPol etc.),
- Anfahrts- und Parkinformationen,
- Hinweise auf Unterstützungsangebote (Soziale Ansprechpartner, Polizeiseelsorge usw.)
- Übersicht zu zentralen Ansprechpartnern (z. B. Personalangelegenheiten, Technik)
- Übersicht zu Vertretungen und Beauftragten (z. B. Extremismusbeauftragte, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte).

Neben diesen behördeneinheitlichen Informationen können die jeweiligen Organisationseinheiten (OE) eigene, interne Mappen erstellen und übergeben.

### 3.2 Organisatorische Vorbereitungen

Zum ersten Arbeitstag sollten alle erforderlichen organisatorischen Vorbereitungen abgeschlossen sein, damit die neuen Mitarbeitenden einen vorbereiteten Arbeitsplatz vorfinden können.

Die Aufgabenfelder und Funktionen in der Polizei NRW sind vielfältig und unterscheiden sich teilweise sehr von der Ausgestaltung und den Rahmenbedingungen. Die nachfolgenden Tätigkeiten sind daher exemplarisch genannt und nicht auf alle Arbeitsplätze identisch anzuwenden. Arbeitsplätze im Wachdienst differieren stark von den Arbeitsplätzen der Verwaltung und der Kommissariate.

Zu den organisatorischen Vorbereitungen zählen insbesondere:

- Technische Voraussetzungen schaffen (Rechner, Monitor, Tastatur, Maus),
- NW-Kennung, E-Mail-Adresse (nur bei Neueinstellungen von außerhalb),
- Telefon,
- Laufwerks-/Programm- und Postfachberechtigungen,
- Zeiterfassungskarte,
- Zutrittskarte/Schlüssel,
- Parkberechtigung,
- Raum,
- Büroausstattung/-Material,
- FEM bereitstellen.

Das bestehende Team ist über den Namen, den Arbeitsbeginn und die fachlichen Aufgaben der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu informieren.

### 3.3 Ansprechperson

Zu Beginn ist es sinnvoll neuen Mitarbeitenden eine Ansprechperson an die Seite zu stellen, die sie in der ersten Zeit begleitet und ansprechbar für Fragen ist. Soweit diese fachlich dieselben Aufgaben hat wie die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, können sie in der Einarbeitung die Führungskraft unterstützen. Die Verantwortung für die Einarbeitung bleibt aber bei der vorgesetzten Führungskraft.

### 3.4 Der erste Arbeitstag

Ein behördenfremder neuer Mitarbeiter<sup>1</sup> sollte zu einer zuvor vereinbarten Zeit durch die Ansprechperson, z. B. am Eingang, Servicecenter/Empfang oder im Wachbereich abgeholt werden und in die neue Dienststelle begleitet werden.

Am ersten Arbeitstag sollte sich die Vorgesetzte Zeit für ein ausführliches Einführungs-gespräch mit dem neuen Mitarbeiter nehmen. Das Gespräch sollte möglichst störungs-frei stattfinden können. Neben einem ersten Kennenlernen sollen in dem Gespräch

---

<sup>1</sup> Zur sprachlichen Vereinfachung wird im Folgenden von einer weiblichen Führungskraft und einem männlichen Mitarbeitenden ausgegangen. Ebenso möglich wären Situationen mit mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

primär grundlegende und unumgängliche Informationen weitergegeben werden. Auch wichtige Informationen, die bereits mit der Behördenmappe verschickt wurden, können angesprochen werden. Weitere Informationen können in der Einarbeitungszeit und in Folgegesprächen vermittelt werden. Die Dauer des Einführungsgespräches ist so zu planen, dass neben den Themen, die die Führungskraft ansprechen möchte auch ausreichend Zeit für Fragen des neuen Mitarbeiters vorhanden ist.

Themenvorschläge für das Einführungsgespräch:

- Beruflicher Werdegang,
- evtl. Vorkenntnisse,
- Informationen zur Behörde (Behördenmappe),
- Informationen zur OE,
- Informationen zur fachliche Aufgabe/Arbeitsbereich,
- Befugnisse und Verantwortung.

Zeitnah zum Gespräch erfolgt die Vorstellung des neuen Kollegen innerhalb der eigenen OE.

Bei Überprüfung bzw. Beschaffung der organisatorischen oder technischen Voraussetzungen (z. B. Laufwerkszuweisung, Zugangsberechtigungen) unterstützt die Ansprechperson erforderlichenfalls.

Kennlerngespräche mit nächsthöheren Führungskräften finden entweder im Rahmen von Sammelbegrüßungen oder in Form von Einzelterminen statt, die zeitnah zum ersten Arbeitstag geplant werden sollten.

### **3.5 Eckpunkte der fachlichen Einarbeitung**

Die fachliche Einarbeitung erfolgt über einen längeren Zeitraum. Ein detaillierter Einarbeitungsplan, in dem alle Aufgaben eindeutig und klar definiert mit Zuständigkeiten aufgeführt sind, dient als Orientierungshilfe/Rahmen. Der Zeitrahmen für die Einarbeitung ist im Vorfeld festzulegen. Sie hängt vom Aufgabenumfang und von den Vorkenntnissen des neuen Mitarbeiters ab. Zu Beginn der Einarbeitung wird der neue Mitarbeiter noch eng von seiner Ansprechperson und/oder den Kolleginnen und Kollegen begleitet. Je weiter die Einarbeitungsphase fortgeschritten ist, umso eigenständiger wird er.

Je strukturierter die Einarbeitung geplant ist (z. B. wochenweise Arbeitspakete) umso erfolgreicher und schneller ist die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters möglich. Anhand eines Einarbeitungsplanes können Ziele und Zwischenziele formuliert werden, wichtige Fortbildungen identifiziert und besprochen und regelmäßige Gespräche (auch mit der Führungskraft) terminiert werden. Er gibt dem neuen Mitarbeiter letztendlich auch Klarheit über die übertragenen Tätigkeiten und die Erwartungen der Dienststelle.

Der Einarbeitungsplan sollte in Abstimmung zwischen der Führungskraft, der Ansprechperson und den an der Einarbeitung beteiligten Kolleginnen und Kollegen erstellt werden. Die Federführung und Verantwortung liegt bei der Führungskraft.

Die Vorgesetzte sollte zum Ende der Einarbeitungsphase noch ein Gespräch mit dem neuen Mitarbeiter führen um zu erfahren, ob noch offene Fragen bestehen, die Einarbeitungsphase gegebenenfalls verlängert werden soll oder als plangemäß beendet betrachtet werden kann.

#### **4. Fazit**

Ein leistungsfähiges Team besteht aus kompetenten und zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der erste Schritt zum leistungsfähigen Team beginnt mit der strukturierten Einarbeitung. Mit dieser erlangen neue Mitarbeitende zielgerichtet die Kompetenz, um ihre Aufgaben fachlich korrekt und sicher ausführen zu können. Die zügige Integration in ein bestehendes Team schafft Zufriedenheit. Die Zeit, die in die Einarbeitung investiert wird, ist daher sinnvoll genutzt und zeigt langfristig und nachhaltig Wirkung.



**Anlage 2**

**zur Rahmenkonzeption**

**„Verantwortliche Wahrnehmung**

**von Führung in der Polizei NRW“**

**Kommunikation/**

**Führungsgespräch**



## 1. Einleitung

Führungskräfte prägen wesentlich die Gesprächskultur innerhalb ihres Verantwortungsbereiches.

Gespräche vermitteln alleine durch ihre Existenz und Durchführung dem Gegenüber eine Haltung des (Gesprächs-) Führenden von Wertschätzung. Eine freundliche und vorurteilsfreie Kommunikation, in welcher dem Gegenüber die gebotene Ernsthaftigkeit vermittelt wird, unterstützt diesen Aspekt.

Gespräche mit Mitarbeitenden zu führen ist tägliche Führungsaufgabe. Sie finden nicht nur vorgeplant, sondern regelmäßig auch ad hoc und spontan statt. Hierzu gehören z. B. auch Gespräche, die sich anlassunabhängig im Rahmen der gemeinsamen Dienstausübung entwickeln (z. B. in der Teeküche oder in der Mittagspause).

Für all diese Kommunikationssituationen gilt: Sowohl die inhaltlichen Aspekte, als auch die Art und Weise der Durchführung sind von großer Relevanz. Eine authentische Gesprächsführung im Bewusstsein der Wirkung von Gestik, Mimik und Körperhaltung ist zielführend.

Neben dem Einsatz des gesprochenen Wortes kann gelegentlich auch der aktive Einsatz des Schweigens und Zuhörens eine probate Methode der Kommunikation darstellen. Passend eingesetzt kann hierdurch das Gespräch einen positiven Verlauf erfahren.

## 2. Kommunikationsmodell

Zum Verständnis für grundsätzliche Abläufe in der Kommunikation wird im Folgenden das Modell des Kommunikationsquadrats nach Friedemann Schulz von Thun dargestellt. Hiernach beinhaltet jede vorgenommene Äußerung vier Botschaften oder Ebenen:

- „Eine Sachinformation (worüber ich informiere),
- eine Selbstkundgabe (was ich von mir zu erkennen gebe),
- einen Beziehungshinweis (was ich von Dir halte und wie ich zu Dir stehe),
- einen Appell (was ich bei Dir erreichen möchte).“<sup>1</sup>

Der Empfang von Nachrichten erfolgt ebenfalls auf vier Ebenen, welche dem Interpretationsspielraum des Einzelnen überlassen sind. Die Schwerpunkte in den Ebenen sind individuell und abhängig von der Persönlichkeit des Empfängers. Da diese Interpretation für den Sender der Nachricht nicht zwangsläufig vorhersehbar ist, kann hier eine Ursache von Kommunikationsstörungen liegen.

---

<sup>1</sup> Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2017). Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte (17. Auflage). (S. 33). Hamburg: Rowohlt.

### 3. Kommunikationstechnik

Kommunikation ist ein wesentliches Instrument zum Informationsaustausch und zur Verständigung, aber zugleich störanfällig. Gemessen an der Bedeutung von Kommunikation im Führungshandeln werden im folgenden Abschnitt ausgewählte Kommunikationstechniken und -möglichkeiten dargestellt, die gleichermaßen durch Mitarbeitende und Führungskräfte genutzt werden sollten.

#### 3.1 Ich-Botschaften

Der Einsatz von Ich-Botschaften rückt die Wahrnehmung des Senders in den Fokus. Die tatsächlichen eigenen Empfindungen werden dem Gegenüber mitgeteilt. Von entscheidender Bedeutung ist eine glaubwürdige und ehrliche Kommunikation. Zielrichtung von Ich-Botschaften ist es hierbei, den Eindruck einer anklagenden Kommunikation zu verhindern und so die Gesprächssituation nicht von vorneherein zu belasten. Statt z. B. einer Formulierung

„Du hast den Vorgang falsch geschrieben“, ist ggf. eine Formulierung „Ein Schwerpunkt bei der Vorgangserstellung liegt für mich auf (...)“ zielführender.

#### 3.2 Fragetechniken

Eine Möglichkeit zur Gesprächsführung und -steuerung ist der gezielte Einsatz von Fragen. Diese dienen grundsätzlich der Beschaffung von Informationen und können helfen, den Standpunkt des Gegenübers zu verstehen und ggf. vorhandene Hemmschwellen zu überbrücken. Sie sind geeignet, dem Mitarbeiter<sup>2</sup> Interesse an dessen Aussagen zu signalisieren. Hierbei geben offene Fragen (z. B. wie, womit, weshalb) den Beteiligten den breitesten Antwortspielraum und führen in der Regel zu einer differenzierten Beantwortung. Unabhängig davon können in bestimmten Situationen auch kurze, geschlossene Fragen das Mittel der Wahl sein.

#### 3.3 Aktives Zuhören

Unter Aktivem Zuhören wird eine Gesprächsform verstanden, in welcher die Gesprächsführende dem Gesprächspartner mitteilt, wie das Gesagte angekommen ist. Diese Kommunikationsmöglichkeit ist von einer emphatischen und offenen Grundhaltung geprägt, welche ein gegenseitiges Verstehen und einen Perspektivwechsel ermöglichen soll. Hieraus folgt das Erfordernis voller Aufmerksamkeit und Zuwendung zum Gesprächsbeteiligten – sowohl verbal, als auch nonverbal. Verlauf, sowie Art und Weise der Darstellung werden durch das Gegenüber bestimmt.

---

<sup>2</sup> Zur sprachlichen Vereinfachung wird im Folgenden von einer weiblichen Führungskraft und einem männlichen Mitarbeitenden ausgegangen. Ebenso möglich wären Situationen mit mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

### 3.4 Feedback

Feedback bedeutet, einer Person in Form einer offenen und direkten Rückmeldung mitzuteilen, wie deren verbale Kommunikation und Verhalten von Anderen wahrgenommen und gedeutet wird. Es soll helfen, die eigene Wahrnehmung mit der Fremdwahrnehmung abzugleichen. Aus Sicht des Feedback-Gebenden<sup>3</sup> sollte daher insbesondere folgendes beachtet werden:

- Informationen anbieten ohne sie aufzwingen,
- Bezug auf konkrete Verhaltensweisen und Beschreibung der eigenen Wahrnehmung (Ich-Botschaften),
- (moralische) Bewertungen vermeiden,
- ehrliches Benennen positiver und negativer Aspekte.

Aus Sicht der Feedback-Nehmenden sollte besonders Folgendes berücksichtigt werden:

- Es geht um die persönliche Wahrnehmung des Feedback-Gebenden.
- Bei Unklarheiten ist nachzufragen und nicht zu verteidigen.

## 4. Geplante Gespräche

Vorgeplante Gespräche sind im Führungsalltag wiederkehrend. Ausgewählte Gesprächsarten, wie z. B. Mitarbeitergespräche oder Konfliktgespräche sind in der vorliegenden Rahmenkonzeption benannt. Für diese gelten neben den oben beschriebenen Ausführungen weitere Parameter.

### 4.1 Vorbereitung

Eine Vorbereitung geplanter Gespräche ist unabdingbar und erfolgskritisch. Eine strukturierte Vorgehensweise zu folgenden Überlegungen ist zielführend:

#### 4.1.1 Selbstklärung

Hilfreich ist hier eine Betrachtung in Bezug auf die vier Ebenen des o. g. Kommunikationsquadrates:

- „Sachebene: Wie sehe ich den Sachverhalt? Und wie wird der andere ihn sehen? Welche Punkte möchte ich unbedingt ansprechen?
- Appell: Was ist mein Ziel im Gespräch? Was erwarte ich – und was erwartet der andere wahrscheinlich?
- Beziehungsebene: Wie sehe ich die Beziehung zwischen uns? [...] Und wie sieht wohl der andere unsere Beziehung?

---

<sup>3</sup> Zur sprachlichen Vereinfachung wird im Folgenden von einer weiblichen Feedback-Nehmenden und einem männlichen Feedback-Gebenden ausgegangen.

- Selbstkundgabe: Wie geht es mir? Welche Gedanken und Gefühle habe ich in Bezug auf das Gesprächsthema und wenn ich an das bevorstehende Gespräch selber denke? [...]“<sup>4</sup>

### 4.1.2 Rahmenklärung

Die Klärung des Rahmens befasst sich mit Überlegungen zur prognostizierten Gesprächssituation und deren Folgen wie z. B. der Tageszeit (insbesondere im Schichtdienst). Ziel sollte es sein, den Rahmen so zu gestalten, dass er sich förderlich auf das Gespräch auswirkt.

Zur inhaltlichen Vorbereitung sollten sämtliche als notwendig erachtete Informationen herangezogen werden. Hierzu gehören auch spezielle Vorschriftenlagen wie z. B. datenschutz- rechtliche Bestimmungen.

### 4.1.3 Verabredung zum Gespräch

Die Führungskraft sollte soweit möglich persönlich einen Termin vereinbaren. Um dem Mitarbeiter eine angemessene Möglichkeit der Vorbereitung zu ermöglichen, sollte von vorneherein das Thema des Gesprächs mitgeteilt werden. Ein angemessenes Zeitfenster ist vorzuplanen.

## 4.2 Durchführung

Zur Gestaltung einer angenehmen Gesprächsatmosphäre sind Störungen möglichst auszuschließen. Dies kann z. B. durch Umstellen des Telefons, Anbringen eines Hinweises an der Bürotür oder der Nutzung eines alternativen Raumes erreicht werden.

### 4.2.1 Gesprächseinstieg

In Abhängigkeit zu den Gesprächsbeteiligten kann ein direkter oder allgemeiner Themeneinstieg förderlich sein. Zur Verhinderung von Missverständnissen ist das Thema (siehe Abschnitt 4.1.3) zu nennen.

### 4.2.2 Klärung der Standpunkte

Die Führungskraft als Initiierende des Gesprächs stellt den eigenen Standpunkt mittels kurzem, offenem und vorwurfsfreiem Statement dar. Diese Vorgehensweise ermöglicht folgend eine vertrauensvolle Kommunikation, welche auch für die weitere Gestaltung einer Führungsbeziehung von Vorteil ist. Zur Ermittlung der Sichtweise des Mitarbeiters erfolgt dessen Aussage bzw. Situationsbeschreibung unmittelbar. Ziel dieser Vorgehensweise ist das Erforschen der unterschiedlichen Sichtweisen.

---

<sup>4</sup> Schulz von Thun u. a. 2017, S. 109 – 110.

### 4.2.3 Klärung der Hintergründe (Untergründe)

Zielrichtung dieser Gesprächsphase ist es, Ursachen auf den Grund zu gehen, also der Frage: Welche Angelegenheit liegt der angesprochenen Situation womöglich zugrunde. Es gilt, den Interpretationsspielraum des Gesprächspartners zu verringern und die Hintergründe bestenfalls zu verbalisieren.

In diesem Kontext wird auf das sogenannte Eisbergmodell verwiesen, welches bildhaft verdeutlicht, dass regelmäßig individuelle Themen unterhalb der Gesprächsoberfläche vorhanden sind, die sich als handlungsleitend oder -beeinflussend herausstellen (Untergrund).

### 4.2.4 Lösungssuche und Vereinbarungen

Vor gemeinsamer Lösungssuche kann eine Zusammenfassung des bisherigen Gesprächs hilfreich sein. Ziel ist es, im gemeinsamen Austausch umsetzbare Perspektiven für das weitere Vorgehen zu entwickeln. Nur durch das Einbeziehen des betroffenen Mitarbeiters ist eine höchstmögliche Akzeptanz und Identifikation in Bezug auf das weitere Vorgehen erreichbar. Konkrete Maßnahmen zum weiteren Vorgehen sind zu vereinbaren.

Eine Dokumentation ist hilfreich und in ausgewählten Situationen verpflichtend. Zur Vermeidung von Missverständnissen ist der Mitarbeiter hierüber in Kenntnis zu setzen. Sollten die Maßnahmen oder dienst- bzw. arbeitsrechtlichen Anordnungen mit angekündigten Konsequenzen verbunden sein, ist durch die Führungskraft auf die tatsächliche und rechtliche Umsetzbarkeit sowie erforderliche Beteiligungen zu achten.

### 4.2.5 Reflexion

Je nach Inhalt und Gesprächsthema bietet sich vor Beendigung des Gespräches – zum Abgleich der Wahrnehmungen – ein kurzer Rückblick auf den Gesprächsverlauf an.

## 4.3 Durchführung von Folgegesprächen

Ein ggf. erforderliches Folgegespräch zur Nachbereitung ist spätestens nach vier Wochen nach dem Erstgespräch zu terminieren. Es dient der Überprüfung und erforderlichenfalls Anpassung in Bezug auf die zuvor getroffenen Vereinbarungen.

## 5. Besprechungen

Aufgabe von Führungskräften ist es, u. a. Informationen an Mitarbeitende für deren Aufgabenerfüllung möglichst umfassend, zielgruppengerecht und zeitnah weiterzugeben. Fehlende Information und mangelnde Transparenz können sich negativ auf die Mitarbeiterzufriedenheit und somit auch negativ auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und somit letztlich die Organisation – auswirken.

Zur Erfüllung dieser Führungsaufgabe sind Besprechungen ein geeignetes Kommunikationsmittel. Neben der Informationsweitergabe gibt es weitere Anlässe für die Durchführung von Besprechungen, insbesondere

- gemeinsames Herbeiführen von Entscheidungen,
- Planungen/Koordination und
- Problemlösungen.

### 5.1 Vorbereitung

Zur Vorbereitung auf erfolgreiche und effiziente Besprechungen sind insbesondere folgende Faktoren in Abhängigkeit zum Besprechungsgegenstand zu berücksichtigen:

- Inhalt der Besprechung,
- zu verfolgendes Ziel,
- Zugehörigkeit (Organisationseinheit) und Anzahl von Teilnehmenden,
- Art der beabsichtigten Darstellung/Moderation,
- weitere Akteurinnen oder Akteure, Vortragende,
- Einladung, ergänzende Informationen, ggf. Problemzettel,
- Tagesordnung,
- Protokollführung,
- Sitzordnung,
- Zeit und Ort der geplanten Besprechung,
- Technik und Hilfsmittel,
- ggf. Verpflegung.

### 5.2 Durchführung

Einer klar strukturierten und zeitlich bestimmten Besprechungsdurchführung kommt insbesondere unter dem Aspekt der Aufmerksamkeitsbindung von Besprechungsteilnehmenden eine herausragende Bedeutung zu.

Der Inhalt und das Ziel der Besprechung bestimmen ihre Durchführung und z. B. die Nutzung unterschiedlicher Moderationsmethoden. Eine offene Atmosphäre unter Einbeziehung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ermöglicht die Durchführung einer zielgerichteten, letztlich effizienten Besprechung.

Die Berücksichtigung folgender – nicht abschließend aufgezählter – Kriterien ist ebenfalls zielführend:

- Pünktlicher Beginn,
- Berücksichtigung der Individualität der Teilnehmenden,
- Darstellung der Besprechungsziele,
- Vorgehen unter Berücksichtigung der Tagesordnung als Roter Faden,
- angemessene Durchführung von Pausen,
- Visualisierung (bei komplexen Themen),
- pünktlicher Abschluss.

### 5.3 Zusammenfassung und Ausblick

Je nach Komplexität sollte eine zusammenfassende Darstellung im Anschluss an den jeweiligen Tagesordnungspunkt oder zum Ende einer Besprechung erfolgen. Vereinbarungen und Aufträge sind klar darzustellen und zu protokollieren. Eventuell bestehende Missverständnisse sind hier zu klären. Die künftige Vorgehensweise ist zu beschreiben. Das Protokoll wird sämtlichen Teilnehmerinnen und Teilnehmern im Anschluss an die Besprechung zur Verfügung gestellt.

## 6. Fazit

Führungshandeln kommt nicht ohne Kommunikation aus. Diese dient der Gestaltung von Führungsbeziehungen und äußert sich in einer Vielzahl unterschiedlicher Situationen. Das Verständnis zum Ablauf von Kommunikation und Einsatz von Techniken, bzw. Nutzung von Möglichkeiten ist elementar. Unter anderem durch den gezielten und sorgsam Einsatz der beschriebenen Methoden kann gute Führung gelingen.



**Anlage 3**

**zur Rahmenkonzeption**

**„Verantwortliche Wahrnehmung**

**von Führung in der Polizei NRW“**

**Anerkennung und Kritik**



## 1. Einleitung

Anerkennung und Kritik sind wichtige Steuerungselemente im Führungshandeln. Es geht darum, eine konkrete Rückmeldung zur Mitarbeit zu geben.

Kritik ist angebracht, insofern sie berechtigt, konstruktiv und fair ist. Anerkennung soll die Mitarbeitenden positiv in ihrer Arbeitsleistung bestärken und besondere Leistungen würdigen.

Anerkennung und Kritik erfordern gleichermaßen einen wertschätzenden Umgang und die Beachtung bestimmter Kriterien, um die gewünschte Wirkung zu erreichen.

Dabei stellt die Durchführung eines Kritikgespräches eine besondere Herausforderung dar. Es fällt Führungskräften in der Regel leichter, eine positive als eine negative Rückmeldung zu geben, da durch die Äußerung von Kritik das Entstehen eines Konfliktes befürchtet wird.

Ein Konflikt- und ein Kritikgespräch sind voneinander zu trennen. Bei einem Konflikt prallen bereits widerstreitende Auffassungen und Interessen aufeinander, die zu einem Zerwürfnis zwischen den Beteiligten führen können (siehe hierzu Anlage 4 zum Thema Konfliktbearbeitung).

Bei einem Kritikgespräch geht es um eine prüfende Beurteilung im Sinne einer Beanstandung und deren Äußerung in entsprechenden Worten. Hieraus kann sich ein Konflikt entwickeln, dies ist aber keine zwangsläufige Konsequenz. Durch ein gut durchgeführtes Kritikgespräch kann der Entstehung eines Konfliktes entgegengewirkt werden.

## 2. Ziele von Anerkennung und Kritik

Anerkennung und Kritik dienen dazu, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zu fördern oder wiederherzustellen.

Bei der Anerkennung geht es darum, eine beanstandungsfreie oder besondere Leistung zu würdigen, Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter dadurch zu stärken und weiterzuentwickeln.

Kritik hat zum Ziel, die Feststellung von Fehl- als auch Minderleistung zu äußern, Ursachen zu klären und die Mitarbeitenden bei einer Verhaltensveränderung zu unterstützen und zu fördern.

Anerkennung und Kritik sind konkret anlass- und sachbezogen zu führen, damit sie transparent sind und akzeptiert werden.

Die Durchführung eines Kritikgespräches wird nachfolgend näher dargestellt. Viele Inhalte sind für ein anerkennendes Gespräch gleichermaßen anwendbar und sollten entsprechend genutzt werden.

### 3. Durchführung des Kritikgespräches

Allgemeine Hinweise zur Durchführung von geplanten Gesprächen sind in der Anlage 2 (Kommunikation/Führungsgespräch) beschrieben und sollten berücksichtigt werden.

#### 3.1 Terminierung

Die Gesprächsterminierung sollte zeitnah zum gegebenen Anlass erfolgen und liegt in der Verantwortung der Führungskraft. Zur Vorbereitung und um ggf. eine emotionale Distanz zu erreichen, ist es sinnvoll, das Gespräch nicht unmittelbar im Anschluss an das auslösende Verhalten durchzuführen.

#### 3.2 Vorbereitung

Ein Kritikgespräch ist formell und persönlich vorzubereiten.

##### 3.2.1 Einladung und Rahmenbedingungen

In der Einladung ist dem Mitarbeiter<sup>1</sup> das Thema des Gesprächsanlasses zu benennen, damit dieser auch die Möglichkeit zur Vorbereitung hat.

Für das Gespräch sollte ausreichend Zeit eingeplant und es sollte in einer ungestörten Atmosphäre stattfinden.

Dem Mitarbeiter steht es frei, zu jedem Zeitpunkt des Gesprächs eine von ihm benannte Vertrauensperson (z. B. Personalrat, Gleichstellung, Schwerbehindertenvertretung) hinzuziehen.

##### 3.2.2 Anlass zur Kritik

Die Führungskraft muss sich Klarheit über den Auslöser der Kritik machen (fachlich, sozial) und diese an konkreten Beispielen (beobachtetem Verhalten) benennen können.

##### 3.2.3 Ursachen

Fehl- und Minderleistung können vielfältige Ursachen (z. B. Gesundheit, Arbeitssituation, Veränderungen der Lebenssituation) haben. Daher sollte die Kritik vorurteilsfrei und sachlich geäußert werden.

---

<sup>1</sup> Zur sprachlichen Vereinfachung wird im Folgenden von einer weiblichen Führungskraft und einem männlichen Mitarbeitenden ausgegangen. Ebenso möglich wären Situationen mit mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

### 3.2.4 Selbstreflexion der Führungskraft

Vor der Durchführung eines Kritikgesprächs ist die Reflektion des eigenen Verhaltens im Führungshandeln sinnvoll.

Hierzu gehören folgende Themenfelder:

- Anforderungen (qualitativ und quantitativ),
- Kommunikation (Transparenz, Eindeutigkeit),
- Beziehung (Wertschätzung),
- Prüfung der Notwendigkeit von direktiven Vorgaben und Maßnahmen.

### 3.3 Phasen des Erstgesprächs

Das Kritikgespräch kann in mehreren Phasen unterteilt werden. Dadurch erhält das Gespräch eine Struktur und einen ergebnisorientierten Ablauf.

#### 3.3.1 Begrüßung

Durch eine persönliche Begrüßung und einleitende Worte soll eine angemessene Gesprächsatmosphäre geschaffen werden.

#### 3.3.2 Situationsbeschreibung durch die Führungskraft

In dieser Phase geht es um die sachliche Benennung von konkreten festgestellten Verhaltensweisen oder Arbeitsergebnissen, die kritikwürdig sind. Je eindeutiger und transparenter die Darstellungen sind, umso wahrscheinlicher ist es, dass die Kritik nachvollzogen und akzeptiert wird.

#### 3.3.3 Stellungnahme des Mitarbeiters

Der Mitarbeiter erhält nun die Möglichkeit Stellung zu beziehen. Die Vorgesetzte sollte dieser Sichtweise offen gegenüberstehen und die Regeln des aktiven Zuhörens beachten.

#### 3.3.4 Gemeinsame Zielsetzung

Hierbei geht es darum, möglichst gemeinsam Perspektiven für die weitere Zusammenarbeit zu finden, welche die Vorstellungen des Mitarbeiters einbeziehen und eine hohe Identifikation ermöglichen. Dies kann durch Rahmenbedingen und die Notwendigkeit von direktiven Vorgaben begrenzt sein. Die zu erreichenden Ziele sollten konkret herausgearbeitet werden. Insofern eine gemeinsame Zielsetzung nicht möglich ist, kann unter Umständen das Gespräch unterbrochen und in einem angemessenen zeitlichen Abstand neu aufgenommen werden.

### 3.3.5 Vereinbarung von Lösungen und Maßnahmen

Im Rahmen des Gespräches sollen die Ziele konkret erarbeitet und benannt werden. Sie sind schriftlich als konkrete Maßnahmen zu dokumentieren.

Sollten die Maßnahmen oder dienst- bzw. arbeitsrechtlichen Anordnungen mit angekündigten Konsequenzen verbunden sein, ist durch die Führungskraft auf die tatsächliche und rechtliche Umsetzbarkeit sowie erforderliche Beteiligungen zu achten.

### 3.4 Folgegespräch

Ein Folgegespräch zur Reflexion ist spätestens vier Wochen nach dem Erstgespräch zu terminieren. Es dient der Überprüfung und erforderlichenfalls Anpassung der Maßnahmen aus dem Erstgespräch. Hierbei geht es darum, die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters dauerhaft zu erhalten. Dabei ist das behördliche Gesundheitsmanagement zu berücksichtigen und ggf. die Einbindung unterstützender Dienststellen (z. B. Personalvertretung, ZA) sinnvoll. Die Abfolge Kritikgespräch und anschließende Reflexion sollte grundsätzlich bis zur Erreichung einer dauerhaften Lösung fortgeführt werden.

### 3.5 Erweiterte Gespräche

Sollte sich keine Verhaltensveränderung beim Mitarbeiter einstellen und nicht zu erwarten sein, ist ein weiteres Gespräch unter Hinzuziehung der nächsthöheren Führungskraft zu terminieren.

Im Vorfeld können zunächst dezentrale und zentrale Beratungs- und Unterstützungsangebote wahrgenommen werden.

Das Ergebnis des Gespräches sollte dokumentiert und von der Führungskraft aufbewahrt werden. Weitere Dokumentationen, auch zur Vorlage bei den zuständigen Dienststellen zur Prüfung von arbeits- und dienstrechtlichen Maßnahmen, sind zu fertigen. Dies kann auch bereits zu einem früheren Zeitpunkt in Abhängigkeit zum Anlass notwendig sein.

Dem Mitarbeiter steht es frei, zu jedem Zeitpunkt des Gesprächs eine von ihm benannte Vertrauensperson (z. B. Personalratsmitglied, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung) hinzuziehen.

Sollte sich im Rahmen des Prozesses herausstellen, dass sich ein Konflikt entwickelt hat, sollten die Inhalte der Anlage 4 (Konfliktbearbeitung) mitberücksichtigt werden.

### 3.6 Dokumentation und sonstige Hinweise

Der Dokumentation der Gespräche kommt eine besondere Bedeutung zu. In diesen werden die Ergebnisse festgehalten und sie werden von den Beteiligten unterzeichnet. Der Mitarbeiter erhält eine Kopie. Bei der Aufbewahrung sind datenschutzrechtliche Fristen zu beachten.

Des Weiteren sind folgende Punkte zu beachten:

- Die Gespräche sind grundsätzlich vertraulich. Inhalte dürfen nicht an Dritte weitergegeben werden.
- Bei einem Führungswechsel sind die Dokumentationen an die nachfolgende Führungskraft zu übergeben. Dieser übernimmt das weitere Vorgehen.
- Bei Wegfall der Grundlage zur Führung eines Kritikgespräches sind die Dokumentationen zu vernichten.
- Sollte der Mitarbeiter die Teilnahme an den Gesprächen verweigern, ist dies durch die Führungskraft zu dokumentieren und auf dem Dienstweg weiterzuleiten.

#### 4. Fazit

Anerkennung und Kritik sind wichtige Führungsinstrumente. Sie sind anlassabhängig und unterscheiden sich daher von standardisierten Gesprächen in der Vorbereitung, vom Inhalt und im Ablauf. Sie dienen dazu, eine konstruktive Rückmeldung zum Leistungsverhalten zu geben, dieses weiter zu fördern oder eine Veränderung herbeizuführen.



**Anlage 4**

**zur Rahmenkonzeption**

**„Verantwortliche Wahrnehmung**

**von Führung in der Polizei NRW“**

**Konfliktbearbeitung**



### 1. Einleitung

Überall da, wo Menschen aufeinandertreffen, sind Konflikte unvermeidbar. Sie entstehen, weil Interessen, Zielsetzungen oder Wertvorstellungen unvereinbar sind oder unvereinbar erscheinen. Das Entstehen von Konflikten sollte nicht als isoliertes Phänomen betrachtet werden, das mit der Konfliktklärung abgeschlossen ist. Konfliktmanagement ist als andauernder Prozess zu verstehen.

*„Ein Konflikt bedeutet übrigens nicht, dass nur eine Partei im Recht ist. Ganz im Gegenteil, bei vielen Konflikten haben mehrere Parteien Recht. Und genau das ist das Schwierige an einem Konflikt. Eine Lösung zu finden ist nicht immer einfach und Bedarf viel Fingerspitzengeföhls. Gutes Konfliktmanagement ist daher sehr wichtig, um Konflikte konstruktiv lösen zu können. Im Idealfall können aus Konflikten dann sogar positive Erfahrungen gewonnen werden und die Zusammenarbeit der Beteiligten zukünftig bereichern.“<sup>1</sup>*

Werden Konflikte nicht (zur Zufriedenheit der Beteiligten) bearbeitet, eignen sie sich als Nährboden weiterer Kontroversen und negativer Entwicklungen (Eskalation, Ausweichverhalten, Aggressionshandlungen, innere Kündigung, Erkrankungen).

#### 1.1 Folgende Ursachen können grundsätzlich konfliktauslösend sein:

- Es werden gleichzeitig mehrere Handlungspläne verfolgt.
- Es besteht eine Diskrepanz von Vorstellungen und Meinungen.
- Es besteht eine Diskrepanz von Sachzielen und Zielerreichungsmaßnahmen.
- Die zur Verfügung stehenden Informationen sind unvollkommen.
- Es bestehen Kompetenzunklarheiten.
- Es gibt für wichtige Entscheidungen keine verbindlichen Handlungsnormen.
- Es herrscht Konkurrenz um knappe Ressourcen.
- Ein bestehendes Problem wird einfach offengehalten.

Eine mögliche Entwicklung dieser Ursachen zu Stressoren kann in körperlichen und seelischen Erkrankungen münden. Somit haben Führungskräfte, auch im Sinne des Behördlichen Gesundheitsmanagements der Polizei NRW (BGMPol NRW), eine besondere Verantwortung: Ihre Aufgabe ist es, anstehende Konflikte zu erkennen, anzusprechen, sowie ein insgesamt angemessenes Vorgehen zu initiieren. Alle Beteiligten haben ein hohes Maß an Disziplin zu erbringen, indem sie sich gegenseitig und das potenzielle Konfliktthema ernst nehmen, sachlich bleiben, sowie Gesprächs- und Lösungsbereitschaft signalisieren.

---

<sup>1</sup> Lorson, L. (2019). Konfliktmanagement: 5 Fakten, die zeigen, dass Konflikte auch positive Eigenschaften haben. URL: <https://www.on-campus.de/blog/2019/06/03/konfliktmanagement-5-fakten-die-zeigen-dass-konflikte-auch-positive-eigenschaften-haben/> (aufgerufen am 22. Februar 2021).

### 1.2 Folgende Indikatoren können für das Vorliegen eines Konfliktes sprechen:

- Ablehnung, Widerstand,
- Aggressivität, Feindseligkeit,
- Sturheit, Uneinsichtigkeit,
- Flucht, Kontaktvermeidung,
- Überanpassung, Kritikvermeidung,
- Desinteresse, Rückzug,
- übermäßige Formalität.

### 1.3 Konfliktbeteiligte

Konflikte können sich grundsätzlich zwischen Einzelpersonen, zwischen Gruppen und innerhalb von Gruppen entwickeln. Sie können in ausgewählten Situationen auch ausschließlich einer Person innewohnen. Konflikte können sich im Ursprung aus Kontroversen innerhalb der Mitarbeiterschaft entwickeln; auch die Führungskraft kann Teil eines Konfliktes sein. Dies bedeutet eine zusätzliche Herausforderung für die Konfliktbearbeitung.

## 2. Theoretischer Hintergrund

Kommunikation, insbesondere Gespräche, stellen die Grundlage für eine Konfliktlösung dar. Nur wer miteinander spricht findet gemeinsame Lösungen und Wege aus verfahren empfundenen Situationen und kann so Missverständnisse aufklären. Eine gut überlegte und frühzeitige Konfliktintervention ist für die Beteiligten zielführend.

### 2.1 Konflikteskalationsmodell (Stufenmodell nach Glasl)<sup>2</sup>

Im folgend dargestellten Modell werden neun Eskalationsstufen dargestellt und unterschieden. Mit dem Betreten des jeweils nächsten Niveaus werden die Handlungsmöglichkeiten der Konfliktparteien zunehmend eingeschränkt. Der Übergang von Stufe zu Stufe kann auch als das Abgleiten von einem Regressionsniveau zu einem noch niedrigeren Regressionsniveau bezeichnet werden. Die Konfliktparteien lassen sich danach von Denkgewohnheiten, Gefühlen und Stimmungen sowie von Motiven und Zielen leiten, die nicht einer objektiven Betrachtung entsprechen.

---

<sup>2</sup> Vgl. Glasl, F. (1992). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater (3. Aufl.). (S. 215 ff.). Bern: Haupt.

### Erste Ebene (Win-win-Situation: Es ist noch alles offen.)

#### 1. Verhärtung

Die Standpunkte verhärten sich und prallen aufeinander. Das Bewusstsein bevorstehender Spannungen führt zu Verkrampfungen, trotzdem besteht noch die Überzeugung, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind. Es gibt noch keine starren Parteien oder Lager.

#### 2. Debatte

Es findet eine Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen statt. Es entsteht ein Schwarz-Weiß-Denken und eine Sichtweise von Überlegenheit und Unterlegenheit.

#### 3. Aktionen

Die Überzeugung, dass *Reden nichts mehr hilft*, gewinnt an Bedeutung. Handelnde Personen verfolgen eine Strategie der vollendeten Tatsachen. Die Empathie mit dem *anderen* geht verloren, die Gefahr von Fehlinterpretationen wächst.

Eine Intervention ist durch das Ansprechen und Behandeln des Konflikts innerhalb der Führungsbeziehung möglich. Ggf. ist eine (externe) Moderation hilfreich.

### Zweite Ebene (Win-lose-Situation: Ab hier gibt es Gewinner und Verlierer.)

#### 4. Images/Koalitionen

Der Konflikt verschärft sich. Die *Gerüchte-Küche* kocht. Stereotypen und Klischees werden aufgebaut. Es geht nicht mehr um die Sache. Die Parteien manövrieren sich gegenseitig in negative Rollen und bekämpfen sich. Es findet eine Werbung um Anhänger statt.

#### 5. Gesichtsverlust

Es kommt zu öffentlichen und direkten (verbotenen) Angriffen, die auf den Gesichtsverlust des *Gegners* zielen.

#### 6. Drohstrategie

Drohungen und Gegendrohungen nehmen zu. Der eigene Machtanspruch steht im Vordergrund. Durch das Aufstellen von Ultimaten wird die Konflikteskalation beschleunigt.

Eine Intervention ist durch Mediation<sup>3</sup> möglich. Für die Durchführung solcher Verfahren stehen Personen aus dem Helfernetzwerk der Polizei NRW zur Verfügung.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Strukturiertes freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung eines Konfliktes, welcher durch eine externe Person begleitet wird.

<sup>4</sup> Ansprechstelle ist das LAFP NRW, Teildezernat 34.2 (Zentralstelle für Psychosoziale Unterstützung).

### Dritte Ebene (Lose-lose-Situation: Ab hier nur noch Verlierer.)

#### 7. Begrenzte Vernichtungsschläge

Der „Gegner“ wird nicht mehr als Mensch gesehen. Begrenzte Vernichtungsschläge werden als *passende* Antwort durchgeführt. Umkehrung der Werte: Ein relativ kleiner eigener Schaden wird bereits als Gewinn bewertet.

#### 8. Zersplitterung

Die Zerstörung und Auflösung des feindlichen Systems werden als Ziel intensiv verfolgt.

#### 9. Gemeinsam in den Abgrund

Es kommt zur totalen Konfrontation ohne einen Weg zurück. Die Vernichtung des Gegners zum Preis der Selbstvernichtung wird in Kauf genommen.

Eine Intervention ist nur noch durch einen Machteingriff „von oben“ möglich. Das bedeutet, dass gemeinsam mit vorgesetzten Führungskräften und der personalführenden Stelle eine Konfliktklärung herbeigeführt werden muss. Dazu bieten sich Maßnahmen der Personalführung an (z. B. Umsetzungen, Abmahnungen). Darüber hinaus ist die strafrechtliche und disziplinarrechtliche Relevanz zu berücksichtigen.

### 3. Konfliktintervention

Der Fokus dieser Handlungsempfehlung liegt auf der Intervention innerhalb der o. g. ersten Ebene, also der Gesprächsführung.

#### 3.1 Selbstreflexion der Führungskraft

Mit Bekanntwerden eines Konflikts ist es für die Führungskraft unerlässlich, sich mit dem eigenen Führungsverhalten kritisch auseinanderzusetzen (Selbstreflexion). Folgende Themenfelder eignen sich hierfür:

- Anforderungen (qualitativ und quantitativ),
- Kommunikation (Transparenz, Eindeutigkeit),
- Beziehung (Wertschätzung),
- Prüfung der Notwendigkeit von direktiven Vorgaben und Maßnahmen.

#### 3.2 Durchführung von Konfliktgesprächen (Erstgespräch)

Die zeitnahe Durchführung eines Konfliktgesprächs ist von erheblicher Bedeutung. Das oben beschriebene Eskalationsmodell lässt erkennen, dass mit steigendem zeitlichen Abstand der Intervention die Chancen auf eine erfolgreiche Bearbeitung sinken.

### 3.2.1 Ausgewählte Phasen eines Konfliktgesprächs

Allgemeine Hinweise zur Durchführung von geplanten Gesprächen sind in der Anlage 2 dieser Rahmenkonzeption (Kommunikation/Führungsgespräch) beschrieben und sollten berücksichtigt werden.

#### 3.2.1.1 Feststellung des Konflikts

Hier geht es um die vorwurfsfreie, transparente Darstellung der festgestellten konkreten Situation(en), bzw. des ursächlichen Verhaltens. Es bietet sich zunächst eine Schilderung durch die Führungskraft als Gesprächsorganisator an. Der Nutzung von Ich-Botschaften, sowie dem Aktiven Zuhören als Grundhaltung kommt eine herausragende Bedeutung zu. Die Schilderung der Situation(en) durch den betroffenen Mitarbeiter<sup>5</sup> vervollständigt die Beschreibung.

#### 3.2.1.2 Zielsetzung und Lösungen entwickeln

Die verfolgten Ziele und Erwartungen der Beteiligten sind darzustellen. Ziel ist es, im gemeinsamen Austausch umsetzbare Perspektiven für das weitere Vorgehen zu entwickeln. Nur durch das Einbeziehen des betroffenen Mitarbeiters ist eine höchstmögliche Akzeptanz und Identifikation in Bezug auf das weitere Vorgehen erreichbar. Es erfolgt ein Abgleich mit den konkret formulierten Zielen, welche schriftlich festzuhalten sind.

#### 3.2.1.3 Vereinbarungen

Konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung sind zu vereinbaren und zu dokumentieren. Sollten die Maßnahmen oder dienst- oder arbeitsrechtlichen Anordnungen mit angekündigten Konsequenzen verbunden sein, ist durch die Führungskraft auf die tatsächliche und rechtliche Umsetzbarkeit sowie erforderliche Beteiligungen zu achten.

### 3.3 Durchführung von Folgegesprächen

Ein Folgegespräch zur Reflexion ist spätestens nach vier Wochen nach dem Erstgespräch zu terminieren. Es dient insbesondere der Überprüfung des konfliktverursachenden Verhaltens und erforderlichenfalls der Anpassung der zuvor getroffenen Vereinbarungen. Darüber hinaus kann die Durchführung des Folgegesprächs eine positive Wirkung zur (Wieder-) Herstellung des Betriebsfriedens entfalten und so das Erreichen der Organisationsziele fördern.

---

<sup>5</sup> Zur sprachlichen Vereinfachung wird im Folgenden von einer weiblichen Führungskraft und einem männlichen Mitarbeitenden ausgegangen. Ebenso möglich wären Situationen mit mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

### 3.4 Erweiterte Gespräche

Sollte sich keine Verhaltensveränderung des Mitarbeiters einstellen und nicht zu erwarten sein, ist ein weiteres Gespräch unter Hinzuziehung der nächsthöheren Führungskraft zu terminieren.

Das Ergebnis des Gespräches sollte dokumentiert und von der Vorgesetzten aufbewahrt werden. Dabei sind datenschutzrechtliche Fristen zu beachten. Weitere Dokumentationen, auch zur Vorlage bei den zuständigen Dienststellen zur Prüfung von arbeits- und dienstrechtlichen Maßnahmen, sind zu fertigen. Dies kann auch bereits zu einem früheren Zeitpunkt in Abhängigkeit zum Anlass notwendig sein.

### 3.5 Wahrnehmung von Unterstützungs- und Beratungsangeboten

Zu jeder Zeit der Konfliktintervention können durch die Beteiligten dezentrale und zentrale Beratungs- und Unterstützungsangebote wahrgenommen werden. Fallbezogen kann es sich hierbei z. B. um Angehörige des Personalrates oder der Schwerbehindertenvertretung, Soziale Ansprechpartnerinnen oder Ansprechpartner, Gleichstellungsbeauftragte oder Beraterinnen und Berater des LAFP NRW handeln. Dies umfasst auch die Option zur Teilnahme an Gesprächen.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, selbst gewählte Vertrauenspersonen hinzuzuziehen.

### 3.6 Dokumentation und sonstige Hinweise

Der Dokumentation der Gespräche kommt eine besondere Bedeutung zu. In diesen werden die Ergebnisse festgehalten und von den Beteiligten unterzeichnet. Der Mitarbeiter erhält eine Kopie.

Des Weiteren sind folgende Punkte zu beachten:

- Die Erstgespräche sind grundsätzlich vertraulich, deren Inhalte sollten nicht an Dritte weitergegeben werden. Im beiderseitigen Einvernehmen kann davon abgewichen werden.
- Bei einem Führungswechsel sind die Dokumentationen an die nachfolgende Führungskraft zu übergeben. Diese übernimmt das weitere Vorgehen.
- Bei der Aufbewahrung sind datenschutzrechtliche Fristen zu beachten.
- Sollte der Mitarbeiter die Teilnahme an den Gesprächen verweigern, ist dies durch die Führungskraft zu dokumentieren und auf dem Dienstweg weiterzuleiten.

#### 4. Fazit

Konflikte gehören (auch) zum Berufsalltag. Eine frühzeitige Intervention durch die Führungskraft in Form von Gesprächen ist von erheblicher Relevanz und trägt zu einer positiven Gestaltung des Arbeitsklimas, sowie dem Erhalt der Leistungsfähigkeit aller Beteiligten und der Organisation bei.



**Anlage 5**

**zur Rahmenkonzeption**  
**„Verantwortliche Wahrnehmung**  
**von Führung in der Polizei NRW“**

**Mitarbeitergespräch**



## 1. Einleitung

Wozu Mitarbeitergespräche? Jede Führungskraft ist doch regelmäßig im Dialog mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, oder?

Ein strukturiertes Mitarbeitergespräch (MAG) unterscheidet sich aber von den regelmäßigen Gesprächen, die im Büro, auf den Fluren oder auch in der Teeküche zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden geführt werden. Diese Gespräche sind zwischenmenschlich und dienstlich sehr wichtig und sollten auf jeden Fall beibehalten werden, sie ersetzen aber nicht das MAG.

MAG sind mindestens einmal jährlich, in der Regel durch die direkte Führungskraft, mit allen Beschäftigten zu führen.

Dieser vorliegende Leitfaden soll Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen dabei unterstützen, das MAG im Sinne der kooperativen und vertrauensvollen Zusammenarbeit vorzubereiten, durchzuführen und damit die Ergebnisse im Sinne der Beteiligten zu sichern.

Ein MAG wird in der Regel als vertrauliches Vieraugengespräch zwischen der Führungskraft und einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter geführt und soll als partnerschaftliches, offenes und vertrauensvolles Gespräch auf Augenhöhe geführt werden. Es bietet die Möglichkeit, die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden zu verbessern, Differenzen in der Zusammenarbeit aufzudecken und zu beheben sowie die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (persönlich und beruflich) zu unterstützen und zu fördern. Spätestens im Rahmen des MAG sollten auch die (besonderen) Belastungen, denen Beschäftigte der Polizei NRW ausgesetzt sind, thematisiert werden. Im Rahmen des vertrauensvollen Gespräches können Führungskräfte erfahren, wie es ihren Mitarbeitenden geht und wie sie sich im alltäglichen Arbeitsalltag fühlen.

Die Gesprächsergebnisse werden durch die Führungskraft dokumentiert, von beiden Beteiligten unterschrieben und verbleiben ausschließlich bei diesen. Bezüglich der Inhalte des Gespräches herrscht grundsätzlich Verschwiegenheit. Die Beteiligten einigen sich darüber, welche Informationen nicht vertraulich behandelt werden, weil manche Vereinbarungen oder Verbesserungsvorschläge erst umgesetzt werden können, wenn sie öffentlich gemacht werden.

## 2. Themenfelder

Die Inhalte eines MAG gliedern sich in folgende, wesentliche Themenfelder, die teilweise bereits in früheren Regelungen vorhanden waren:

- Führung und Zusammenarbeit,
- Aufgaben,
- Arbeitsumfeld, Rahmenbedingungen bei der Arbeit und Gesundheit bzw. Gesunderhaltung,
- berufliche Förderung und persönliche Entwicklung,
- Zielvereinbarungen.

Im Rahmen des Gespräches wird der Ist-Zustand analysiert und der Soll-Zustand beschrieben. Die Mitarbeitenden sollen in allen genannten Themenfelder durch strukturierte Gesprächsführung die Möglichkeit bekommen, den derzeitigen Zustand – durch die direkten Fragen mit etwas Abstand – zu betrachten und zu bewerten.

Gleichzeitig können sie bei festgestellten Defiziten ihre Wünsche formulieren und der Führungskraft so die Chance geben, diesen Rahmen positiv zu gestalten.

Gemeinsam mit der Führungskraft können Optimierungsmöglichkeiten entwickelt werden.

### 3. Gesprächsvorbereitung

Damit die Gespräche erfolgreich verlaufen, erfordern sie eine gute Vorbereitung, eine strukturierte Durchführung und im Anschluss die absolute Verschwiegenheit gegenüber Dritten, soweit nicht andere Vereinbarungen getroffen werden.

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen des Gespräches näher definiert und erläutert. Jedes Gespräch ist individuell auf den Mitarbeiter<sup>1</sup> angepasst zu führen.

Bei dem jährlichen MAG handelt nicht um ein spontanes Gespräch. Es ist organisatorisch und inhaltlich gut vorzubereiten und zu planen. Beide Faktoren sind maßgeblich für das Gelingen des Gesprächs. Allgemeine Hinweise zur Vorbereitung und Durchführung von geplanten Gesprächen sind in der Anlage 2 dieser Rahmenkonzeption (Kommunikation/Führungsgespräch) beschrieben und sollten berücksichtigt werden.

#### 3.1 Organisatorische Vorbereitung

Die Terminvereinbarung sollte im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit nach Möglichkeit persönlich erfolgen. Die Terminvereinbarung erfolgt in der Regel durch die Führungskraft. Damit auch der Mitarbeiter Zeit hat, sich auf das Gespräch vorzubereiten, sollte die Terminvereinbarung mindestens zwei Wochen vor dem Termin erfolgen.

Der Termin ist so auszuwählen, dass weder die Vorgesetzte noch der Mitarbeiter Zeitdruck haben. Als angemessene Dauer können ca. 1 – 2 Stunden angenommen werden.

#### 3.2 Inhaltliche Vorbereitung

Die Qualität des Gespräches ist abhängig von der individuellen Vorbereitung. Die Verantwortung liegt bei beiden Gesprächsbeteiligten. Betrachtet werden sollten alle Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche des Mitarbeiters.

Hilfreich für den Verlauf dieses Gesprächsteiles kann es sein, sich vorweg folgende Fragen zu stellen:

---

<sup>1</sup> Zur sprachlichen Vereinfachung wird im Folgenden von einer weiblichen Führungskraft und einem männlichen Mitarbeitenden ausgegangen. Ebenso möglich wären Situationen mit mehreren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

### Rückschau

- Was ist erreicht worden?
- Was ist aus den Zielvereinbarungen geworden?
- Welche Themen sind noch offen?
- Wo ist Verbesserungspotenzial?
- Was war hinderlich in der Aufgabenerledigung?
- Welche Rahmenbedingungen bestanden für unsere Zusammenarbeit?

### Analyse

- Wie können Prozesse vereinfacht/verbessert werden?
- Welche Hilfsmittel werden benötigt?
- Auswirkungen des Einsatzgeschehens auf die Zielerreichung?
- Was weiß ich über die persönliche Situation des Mitarbeiters?
- Welche Probleme traten in unserer Zusammenarbeit auf und was sind die möglichen Ursachen?

### Ziele

- Was soll erreicht werden?
- Gibt es Vorschläge und Ideen für Verbesserungen?
- Gibt es Vorschläge und Ideen für neue Ziele?

Konkrete Fragen, die im Gespräch – aber auch in der Vorbereitung – hilfreich sein können, befinden sich im Abschnitt 5 dieser Anlage.

Soweit es sich nicht um das erste MAG zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter handelt, sollten die Inhalte und Vereinbarungen der vorhergehenden MAG mitberücksichtigt werden.

### 3.3 Vorbereitung auf die Zielvereinbarung

Die Vereinbarungen von Zielen und das Führen über diese vereinbarten Ziele ist als Steuerungsinstrument in der heutigen Polizeiorganisation unverzichtbar und deshalb ein wichtiger Baustein des MAG. Um diese Zielvereinbarung im Rahmen des MAG qualifiziert durchführen zu können ist eine entsprechende Vorbereitung erforderlich.

Beiden Gesprächsbeteiligten sollten einige theoretische Grundlagen bekannt sein. Ein Ziel beschreibt einen gewünschten Zustand. Maßnahmen und Aktivitäten, die zur Zielerreichung führen sollen, werden in diesem Gespräch nicht abschließend beleuchtet. Um Ziele als verbindliche und verlässliche Arbeitsgrundlage nutzen zu können sollten sie nach den SMART- Grundsätzen<sup>2</sup> formuliert werden, die hier kurz dargestellt werden:

- **S - Spezifisch**

Ziele sind so konkret, präzise und spezifisch wie möglich zu formulieren.

---

<sup>2</sup> Vgl. Mai, J. (2020). SMART-Methode: Ziele richtig setzen und erreichen. URL: <https://www.karrierebibel.de/smart-methode> (aufgerufen am 18. Februar 2021).

- **M - Messbar**

Zur Zielerreichung sind Kriterien (qualitativ/quantitativ, zeitlich begrenzt) festzulegen, an denen die Zielerreichung gemessen werden kann.

- **A – Attraktiv/Akzeptiert**

Die formulierten Ziele müssen attraktiv sein, damit sie angenommen werden. Die Ziele müssen anspruchsvoll, aber auch machbar sein. Die Akzeptanz von Zielen zählt zu den weichen Kriterien, ist aber dennoch wichtig.

- **R - Realistisch**

Ein Ziel muss mit den vorhandenen Ressourcen in der vereinbarten Zeit realisierbar sein. Dieser Punkt steht in enger Verbindung zur Akzeptanz. Nur ein realistisches Ziel wird auch angenommen und akzeptiert.

- **T - Terminiert**

Zur Zielerreichung sind Kriterien (qualitativ/quantitativ, zeitlich begrenzt) festzulegen, an denen die Zielerreichung gemessen werden kann

Im Rahmen des Zielvereinbarungsgespräches sind sowohl Arbeitsziele als auch persönliche Ziele des Mitarbeiters zu entwickeln und zu vereinbaren. Hierbei sind auch - soweit möglich - Verantwortlichkeiten im Sinne der Steuerungssystematik zu berücksichtigen. Sie umfassen qualitative und quantitative Aspekte. So können einzelne Aufgaben oder bereits vereinbarte Ziele auf ihre Effektivität und Effizienz überprüft werden.

#### **4. Die Gesprächsdurchführung**

Zu Beginn des Gespräches ist es wichtig, dass die Vorgesetzte eine angenehme und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre herstellt. Ob dazu ein direkter Themeneinstieg förderlich ist oder das Gespräch zum Einstieg erst themenunabhängig verläuft, ist abhängig von den Gesprächspartnern und sollte situativ und intuitiv entschieden werden.

Die Verantwortung der Gesprächsführung und -durchführung liegt bei der Führungskraft. Dennoch sind beide Beteiligte verantwortlich für das Ergebnis des Gespräches. Das Gespräch sollte daher von beiden Parteien als offenes und ehrliches Gespräch geführt werden mit dem Ziel, ein gemeinsames Ergebnis zu erreichen. Ein Perspektivwechsel und Verständnis für den jeweils anderen sind Grundlage für ein Gespräch auf Augenhöhe. Nach Möglichkeit sollen Gespräche kooperativ, d. h. so geführt werden, dass beide Gesprächsbeteiligten in der Lage sind, die Initiative im Gespräch zu ergreifen und beide umkehrbar miteinander sprechen.<sup>3</sup> Da das Führungsverhalten der Vor-

---

<sup>3</sup> Eine umkehrbare, also reversible Sprache bedeutet eine Kommunikation auf Augenhöhe, d. h. Wortwahl und Art der Äußerung durch die Führungskraft könnten in der Entgegnung auch in dieser Form durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter getätigt werden.

gesetzten genauso Gesprächsgegenstand ist wie das Arbeitsverhalten des Mitarbeiters, sollen beide Seiten einander in gleicher Weise kritisch oder auch anerkennend gegenüber treten können.

Insbesondere die allgemeinen Hinweise der Anlage 2 dieser Rahmenkonzeption (Kommunikation/Führungsgespräch), z. B. Ausreden lassen und Aktives Zuhören, sind zu berücksichtigen.

Die im Rahmen der Vorbereitung bearbeiteten Fragen können im Laufe des Gespräches gestellt und erörtert werden. Für die strukturierte Durchführung des Gespräches ist aber darauf zu achten, dass die genannten Themenfelder einzeln besprochen werden und nicht miteinander verschmelzen.

Ist der Mitarbeiter selbst Führungskraft, sollte dies im Themenfeld Aufgaben mit betrachtet werden.

## 5. Fragenkatalog für die Vorbereitung und Gesprächsführung

Mögliche Fragen für die einzelnen Themenfelder sind nachfolgend beispielhaft aufgeführt. Dabei stellen die Fragen nur einen Ansatz für die Vorbereitung und Durchführung dar. Die Aufzählung ist nicht als Checkliste zu verstehen, die abgearbeitet werden muss.

### Führung und Zusammenarbeit

- Wie arbeiten wir zusammen?
- Wo funktioniert die Zusammenarbeit gut?
- Wo kann die Zusammenarbeit verbessert werden?
- Gibt es Missverständnisse, die ausgeräumt werden können?
- Wie wird der Umgang mit Konflikten bewertet?
- Gibt es Konflikte bei der Planung des täglichen Dienstes?
- Werden die Arbeitsaufträge/Arbeitsziele durch die Vorgesetzte eindeutig formuliert?
- Werden Arbeitsaufträge zur selbständigen und eigenverantwortlichen Bearbeitung übergeben?
- Wird der eigenständige Verantwortungsbereich durch den Mitarbeiter genutzt?
- Werden die vereinbarten Ziele in die Vergabe der Arbeitsaufträge eingebunden?
- Werden Informationen ausreichend, rechtzeitig und regelmäßig weitergegeben?
- Werden Kritik und auch Lob geäußert?
- Werden Ursachen für Erfolg und Misserfolg sachbezogen ermittelt und thematisiert?

### Aufgaben

- Welche Aufgabenschwerpunkte werden im Aufgabenumfeld gesehen?
- Sollen diese Schwerpunkte erhalten bleiben?
- Gibt es Aufgaben, die zukünftig entfallen können?
- Sollen neue Aufgaben hinzugenommen werden?
- Wie zufrieden sind die Gesprächspartner mit der Qualität der Arbeitsergebnisse?
- Kann/soll der Handlungsspielraum des Mitarbeiters erweitert werden?
- Welche vereinbarten Aufgaben sind erledigt und welche (noch) nicht?
- Sind Aufgaben besonders gut oder schlecht gelungen? Gibt es hierfür Gründe?
- Wie beeinflussen die Erlebnisse mit den Bürgerinnen und Bürgern die Aufgaben?

Zusätzlich für Führungskräfte:

- Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden?
- Gibt es Konflikte im Hinblick auf die Rolle Führungskraft?
- Passt das Verhältnis Führung - Aufgabenwahrnehmung?

### Arbeitsumfeld, Rahmenbedingungen bei der Arbeit, Gesundheit, bzw. Gesunderhaltung

- Gibt es äußere Einflüsse, die das Arbeitsumfeld beeinflussen?
- Wie wirkt sich der Schichtdienst auf das Arbeitsumfeld aus?
- Wie beeinflussen die Erlebnisse mit den Bürgerinnen und Bürgern das Arbeitsumfeld?
- Wie belastend werden die Aufgaben empfunden?
- Stehen ausreichend Sachmittel zur Aufgabenerfüllung zur Verfügung?
- Sind die personellen Ressourcen ausreichend?
- Wie werden die Belastungen des Arbeitsalltages empfunden?
- Gibt es Vorschläge für einen besseren Umgang mit Belastungen im täglichen Dienst?
- Welche Einflüsse wirken sich negativ auf die Gesundheit aus?
- Gibt es Ideen, die Rahmenbedingungen zu verbessern, um die Gesunderhaltung fördern?

### Berufliche Förderung und persönliche Entwicklung

- Welche Stärken, Schwächen und Potenziale werden gesehen?
- Welche Aufgaben entsprechen den Befähigungen und Interessen des Mitarbeiters?
- Ist der Mitarbeiter richtig eingesetzt?
- Gibt es Alternativen?

- Gibt es Förder- und Entwicklungsmöglichkeiten (Fortbildungen, Übertragung von verantwortungsvollen Aufgaben, Halten von Vorträgen, Mitarbeit in Projekt- oder Arbeitsgruppen)?
- Was soll durch die Teilnahme an Förder- und Entwicklungsmaßnahmen erreicht werden?
- Durch welche Fortbildungen könnten die Kenntnisse und Fähigkeiten des Mitarbeiters erweitert werden?
- Wer ergreift die Initiative?
- Wie sieht der Mitarbeiter seine persönliche berufliche Weiterentwicklung?

### Zielvereinbarungen

- Wie sollten Ziele priorisiert werden?
- Können Ziele nach kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Zielen unterschieden werden?
- Sind die Zuständigkeiten klar definiert?
- Sind die Ziele eindeutig genug (SMART) formuliert?

## 6. Die Nachbereitung des Gespräches

Alle gemeinsam getroffenen Vereinbarungen und Ziele sind schriftlich durch die Vorgesetzte zu dokumentieren. Sie stellen den Handlungsrahmen für das kommende Jahr dar. So sind z. B. unterjährig die Ziele bzw. der Zielerreichungsgrad in Gesprächen zu thematisieren.

Diese Dokumentation ist von beiden Gesprächsbeteiligten zu unterschreiben und verbleibt in der Regel ausschließlich bei diesen. Im Ausnahmefall können Auszüge aus der Dokumentation (z. B. Veränderungswünsche, Fortbildungswünsche) einvernehmlich an Dritte weitergegeben werden. Dies erfordert aber die Zustimmung beider Gesprächsbeteiligten. Die Durchführung des MAG ist im Rahmen des behördlichen Controllings zu melden.

## 7. Fazit

Die Durchführung von Mitarbeitergesprächen bietet Chancen für die Entwicklung des Arbeitsumfeldes, der Mitarbeitenden und Führungskräfte. Dabei steht die Qualität der Gesprächsergebnisse und der neuen Zielvereinbarungen eng im Zusammenhang mit der Gesprächsqualität. Eine offene und dennoch vertrauliche Aussprache, insbesondere zu den vorbereiteten Themen, gewährleistet dabei Geführten und Führenden die Chance, Veränderungen zu initiieren. Ebenso werden das Verhältnis und die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten gefördert.



**Anlage 6**

**zur Rahmenkonzeption**

**„Verantwortliche Wahrnehmung**

**von Führung in der Polizei NRW“**

**Mehrdimensionales**

**Führungsfeedback**

**(Diese Anlage befindet sich noch**

**in der Bearbeitung.)**



**Anlage 7**

**zur Rahmenkonzeption**  
**„Verantwortliche Wahrnehmung**  
**von Führung in der Polizei NRW“**

**Mentoring**



## 1. Einleitung

Die Polizei Nordrhein-Westfalen (NRW) ist auf motivierte und qualifizierte Führungskräfte angewiesen. Eine besondere Bedeutung kommt dabei den Nachwuchsführungskräften zu. Gerade die Übernahme einer ersten Führungsfunktion geht mit einem spürbaren Rollenwechsel einher, den es bestmöglich zu gestalten gilt. Das vorliegende Mentoring-Programm für Führungskräfte (MPF) richtet sich daher an neue Führungskräfte in der gesamten Organisation der Polizei NRW und soll diese bei ihrem Start in den Führungsalltag sowie ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen.

Mentoring wird in der Wirtschaft und Wissenschaft bereits seit vielen Jahren erfolgreich als Instrument der systematischen Personalentwicklung eingesetzt. Kernstück des Mentorings ist ein (zeitlich begrenztes) Arbeitsbündnis zwischen einer neuen, in der Regel jungen Führungskraft (Mentee) und einer erfahrenen und nicht weisungsbefugten Führungskraft (Mentorin bzw. Mentor) – das so genannte Tandem –. In diesem Tandem gibt die Mentorin bzw. der Mentor ihr Erfahrungswissen in regelmäßigen Gesprächen an den Mentee weiter.

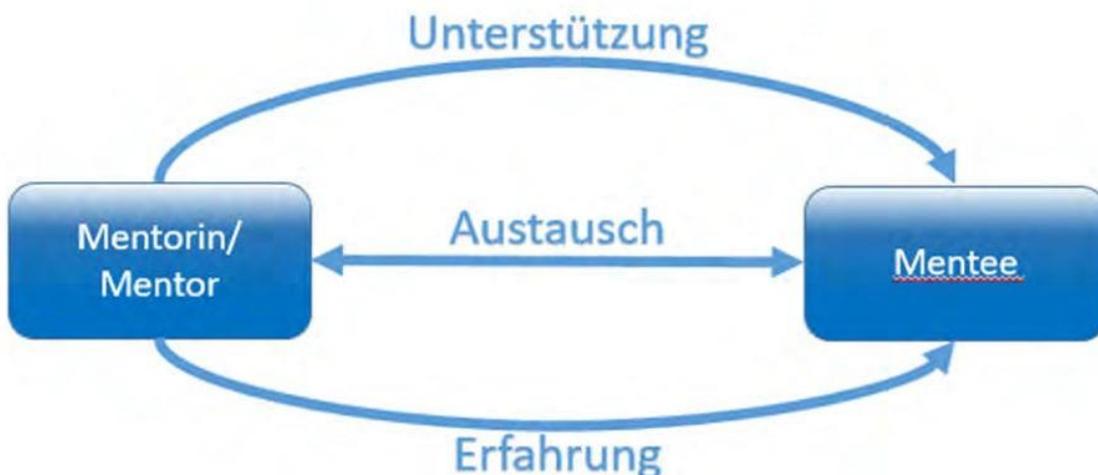


Abbildung 1: Darstellung des Mentoring-Prozesses

Die Mentorin/der Mentor fungiert einerseits als Rollenvorbild, andererseits als persönliche(r) Ansprechpartnerin bzw. Ansprechpartner bei karriere- und führungsrelevanten Fragen. Hierbei stehen weniger fachspezifische Fragestellungen im Vordergrund, als vielmehr Fragen der Personalführung und Teamentwicklung, der Steuerung sowie diverse Soft-Skills als Führungskraft.

Das MPF trägt dazu bei Nachwuchsführungskräften Handlungssicherheit und Handlungskompetenz zu vermitteln und bietet ihnen eine (weitere) Reflexionsmöglichkeit des eigenen Führungshandelns. Die aktive Inanspruchnahme dieser Beratungs- und Reflexionsmöglichkeit zeugt dabei von hoher Professionalität und hilft, gute Führung im Sinne der Führungsstrategie der Polizei NRW zu etablieren.

Daneben wird durch die Implementierung des Mentoring-Programms auch ein Anreiz zur Übernahme von Führungsfunktionen geschaffen. Gerade jüngere Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter äußerten im Rahmen der im Jahr 2019 durchgeführten Mitarbeiterbefragung zur Werte-Diskussion den Wunsch nach einer stärkeren Beratung und Unterstützung durch erfahrene Führungskräfte.

## 2. Ziele des Konzepts

Das Mentoring-Konzept trägt dazu bei:

- Die persönliche, soziale und fachliche Kompetenz der Nachwuchsführungskräfte weiterzuentwickeln, indem Fach- und Erfahrungswissen von erfahrenen Führungskräften weitergegeben wird. Hierdurch werden vorhandene theoretische Kenntnisse um konkrete Praxiserfahrungen ergänzt (Wissenstransfer),
- Anreize für eine Bewerbung auf eine Führungsfunktion zu schaffen bzw. mögliche Bewerbungshindernisse abzubauen,
- Nachwuchsführungskräften den Berufseinstieg und -aufstieg zu erleichtern, indem Rollen transparent gemacht und reflektiert werden,
- die Einbindung in Netzwerke zu fördern,
- Lernen jenseits von Hierarchien zu ermöglichen,
- Impulse für eine verbesserte Kommunikations- und Kooperationskultur zu geben,
- einen Ausbau der Informationskultur und eine Veränderung der Kommunikationskultur vorzunehmen und
- tradierte Muster in der Nachwuchsförderung aufzubrechen.

Das Mentoring-Konzept ermöglicht Mentees:

- Ein besseres Verständnis für Organisationszusammenhänge zu erlangen,
- die Entwicklung einer größeren Verhaltenssouveränität,
- berufliche Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und zu initiieren,
- ihre Selbsteinschätzung zu verbessern und damit eine bessere Nutzung der Stärken auf- sowie Schwächen abzubauen,
- Wertschätzung durch die Mentorin/den Mentor zu erfahren und dadurch das Selbstbewusstsein, die Motivation und Arbeitszufriedenheit zu stärken,
- Perspektiven durch die Thematisierung berufsübergreifender Themen im Sinne einer Work-Life-Balance zu entwickeln,
- ggf. langfristigen Kontakt und Zugriff auf Mentorin/Mentor und Netzwerke,
- die praxisnahe Vorbereitung auf spezifische berufliche Anforderungen,
- das Vertiefen von Basiskompetenzen,
- die Entwicklung eines Bewusstseins für Einflussnahme und Gestaltungsmöglichkeiten.

Auch Mentorinnen und Mentoren profitieren von der Teilnahme am MPF. Durch ihre Teilnahme erhalten sie die Möglichkeit:

- Den eigenen Werdegang, Arbeitsstil und das eigene Führungsverhalten zu reflektieren,
- soziale und kommunikative Kompetenzen zu trainieren,
- durch die Auseinandersetzung mit dem „frischen Blick“ von Nachwuchskräften neue Impulse und Ideen zu erhalten,
- Netzerkennung vertikal und horizontal zu erweitern,
- Verantwortung als Führungskraft durch die Unterstützung von Nachwuchskräften zu übernehmen,
- Einfluss auf die Personalentwicklung zu nehmen.

### 3. Zielgruppen

#### 3.1 Nachwuchsführungskräfte

Zielgruppe des MPF sind alle Nachwuchsführungskräfte der Polizei NRW in ihrer ersten Führungsfunktion.

##### 3.1.1 Nachwuchsführungskräfte der Zielgruppe 1

Nachwuchsführungskräfte der Zielgruppe 1 sind

- Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamte der LG 2.1
- Regierungsbeschäftigte bis einschließlich EG 12
- Verwaltungsbeamtinnen und -beamte der LG 2.1

in ihrer ersten Führungsfunktion.

##### 3.1.2 Nachwuchsführungskräfte der Zielgruppe 2

Nachwuchsführungskräfte der Zielgruppe 2 sind

- Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamte der LG 2.2
- Regierungsbeschäftigte ab EG 13
- Verwaltungsbeamtinnen und -beamte der LG 2.2

in ihrer ersten Führungsfunktion.

Hiervon ausgenommen sind hauptamtliche Tätigkeiten an der Deutschen Hochschule der Polizei (DHPol) bzw. an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW (HSPV NRW).

PVB, die aufgrund einer modularen Qualifizierung in die LG 2.2 wechseln, gehören nur dann zur Zielgruppe 2 des MPF, wenn sie zuvor keine Führungsfunktion innehatten oder die Teilnahme explizit wünschen. Die Teilnahme am MPF wird ihnen angeraten,

wenn sich die Führungsanforderung in der neuen Funktion wesentlich erhöht oder anderweitige Umstände (z. B. Wunsch nach Reflexionsmöglichkeit) vorliegen.

### 3.2 Mentorinnen und Mentoren

Als Mentorinnen und Mentoren richtet sich das Konzept an erfahrene Führungskräfte in der Polizei NRW. Dabei werden die Mentorinnen und Mentoren ausschließlich für die Angehörigen der eigenen Zielgruppe gemäß Ziffer 3.1 eingesetzt. Mentorinnen und Mentoren sollen zu den jeweiligen Mentee keine hierarchische Unterstellung oder eine sonstige Weisungsbefugnis aufweisen. Sie üben auch keine Fach- und/oder Dienstaufsicht aus. Vielmehr fungieren sie als wohlwollende Berater, deren Unterstützungsleistung auf einer kollegialen Ebene erfolgt. Ihr Engagement ist dabei freiwillig.

Die Polizeibehörden sind für die Identifizierung und Benennung von geeigneten Mentorinnen und Mentoren verantwortlich. Bei deren Auswahl sind die nachstehenden Anforderungen zu berücksichtigen:

#### Ergebnisorientierung und Leistungsmotivation

- Die Mentorin/der Mentor ist sich über die Ziele des MPF bewusst, richtet das eigene Verhalten daran aus und
- strebt eine hohe Qualität der Arbeit an.

#### Organisationskenntnisse

- Die Mentorin/der Mentor nutzt Kenntnisse über Zusammenhänge und Strukturen der Gesamtorganisation, erkennt Grenzen und Optimierungsbedarf, behält die Interessen der Gesamtorganisation im Blick.

#### Selbstreflexion

- Die Mentorin/der Mentor besitzt die Fähigkeit über sich selbst nachzudenken und das eigene Handeln zu reflektieren, um sich der eigenen Wirkung bewusst zu werden.

#### Wertschätzung

- Die Mentorin/der Mentor geht mit jedem Einzelnen respekt- und würdevoll um.

#### Neutralität

- Die Mentorin/der Mentor agiert vorurteilsfrei und unparteiisch.

#### Werteorientierung

- Die Mentorin/der Mentor richtet ihr/sein Verhalten an den zentralen Werten dieser Rahmenkonzeption aus und wirkt als Vorbild.

#### Feedback-Fähigkeit

- Die Mentorin/der Mentor gestaltet Möglichkeiten zur offenen und vertrauensvollen Interaktion.

### Auftreten/Repräsentation

- Die Mentorin/der Mentor tritt situationsangemessen und mit Blick auf die Zielgruppe auf.

### Selbstsicherheit

- Die Mentorin/der Mentor spricht nachvollziehbar Ziele und Konsequenzen ihres/seines Handelns an und
- kann eigene Vorstellungen gewandt und überzeugend vermitteln.

### Lernfähigkeit

- Die Mentorin/der Mentor (selbst) ist stetig und lebenslang bereit Neues zu erlernen.

Dabei achtet sie/er auch auf die eigene Gesundheit und Arbeitszufriedenheit wie auch die ihrer Mentee/seines Mentees. Sie/er unterstützt andere angemessen und verständnisvoll.

#### 3.2.1 Mentorinnen und Mentoren für die Zielgruppe 1

Um der anspruchsvollen Aufgabe der Mentorin bzw. des Mentors gerecht zu werden, ist die Übernahme der Tätigkeit an folgende Mindestanforderungen geknüpft:

- Angehörige der Zielgruppe 1, höherer oder zumindest der gleichen Führungsebene wie die oder der Mentee,
- mindestens fünf Jahre Führungserfahrung,
- Teilnahme an der Qualifizierung für Mentorinnen und Mentoren (siehe Ziffer 5).

#### 3.2.2 Mentorinnen und Mentoren für die Zielgruppe 2

Für Mentorinnen und Mentoren gelten folgende Voraussetzungen:

- Angehörige der Zielgruppe 2, die sich seit mindestens fünf Jahren in dieser Zielgruppe befinden,
- mindestens Besoldungsgruppe A 14 bzw. EG 13,
- bei Polizeivollzugsbeamtinnen und Polizeivollzugsbeamten möglichst zwei verschiedene Verwendungen in der LG 2.2,
- Teilnahme an der Qualifizierung für Mentorinnen und Mentoren (siehe Ziffer 5).

Um sicherzustellen, dass kein hierarchisches Unterstellungsverhältnis vorliegt und so eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Mentorin bzw. Mentor und Mentee zu ermöglichen, kann – insbesondere in kleineren Behörden – regelmäßig die Bildung von behörden- übergreifenden Tandems angezeigt sein.

## 4. Rahmenbedingungen und Durchführung

### 4.1 Standards

Damit das Mentoring den gewünschten Erfolg erzielt, ist es unabdingbar, die nachfolgenden Grundregeln im Miteinander zu beachten. Insbesondere das durch äußere Initiative gebildete Tandem zwischen Mentorin bzw. Mentor und Mentee benötigt Rahmenbedingungen, die eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ermöglichen:

- Vertraulichkeit: Die Gespräche finden im geschützten Raum statt und sind von den Beteiligten vertraulich zu behandeln.
- Persönlicher Kontakt: Für einen vertrauensvollen Umgang ist der persönliche Kontakt (face to face) unverzichtbar. Der persönliche Kontakt kann darüber hinaus durch weitere Kommunikationsarten ergänzt werden. Grundsätzlich sollten monatliche Gesprächskontakte erfolgen.
- Verbindlichkeit: Der verbindliche und zuverlässige Umgang mit Terminen und Absprachen ist eine wesentliche Grundvoraussetzung für eine wertvolle Mentoring-Beziehung.
- Unabhängigkeit: Zwischen der Mentorin bzw. dem Mentor und der oder dem Mentee besteht kein Abhängigkeitsverhältnis.
- Erwartungen und Vereinbarung: Zu Beginn der Mentoring-Partnerschaft sollten zwischen der Mentorin bzw. dem Mentor und der oder dem Mentee die gegenseitige Erwartungshaltung kommuniziert und konkrete Vereinbarungen (z. B. in Bezug auf Kontaktgestaltung, Ziele etc.) schriftlich fixiert werden. Eine Muster-Vereinbarung ist als Anlage 7.3 beigefügt.

### 4.2 Phasen des MPF

Der Mentoring-Zeitraum beträgt mindestens 18 Monate. Im gegenseitigen Einvernehmen kann die Mentoring-Partnerschaft auch darüber hinaus regelmäßig oder punktuell fortgeführt werden.

Das MPF lässt sich in die nachstehenden drei Phasen einteilen.



Abbildung 2: Phasen des Mentoring-Prozesses

### 4.2.1 Auswahlphase (Matching)

Ziel der Auswahlphase ist die Zusammenführung der Mentoring-Tandems durch Zuordnung von Mentorin bzw. Mentor und Mentee. Zur gegenseitigen Erstinformation der Tandem-Partner sowie der Erleichterung der Auswahlphase können die in Anlage 7.1 bzw. 7.2 vorhandenen Informationsbögen Verwendung finden.

Die Koordinierung dieses Prozesses obliegt für die Zielgruppe 1 sowie die Regierungsbeschäftigten, Verwaltungsbeamtinnen und -beamten der Zielgruppe 2 der Fortbildungsstelle in der für die Mentee personalverantwortlichen Behörde. Für die Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamten der LG 2.2 wird der Prozess zentral durch das LAFP NRW koordiniert (näheres zu den Zuständigkeiten wird in Ziffer 7 geregelt).

Nach erfolgter Zuteilung prüfen die Tandem-Partner – falls zuvor noch nicht bilateral geschehen – im Rahmen eines Erstgesprächs, ob sie sich eine Zusammenarbeit vorstellen können oder Gründe gegen eine Matching-Vereinbarung vorliegen. Über das Ergebnis ist die koordinierende Stelle zu informieren. Sollte eine Zusammenarbeit abgelehnt werden, so wird der Auswahlprozess wiederholt.

Für ein gutes Gelingen des Tandems ist eine Zielabsprache zu treffen, die sich das Mentoring-Tandem selber gibt. Diese wird in einer Zielvereinbarung (Anlage 7.3) schriftlich dokumentiert und verbleibt bei der Mentorin bzw. dem Mentor sowie der/dem Mentee.

Folgende Punkte sind im Matching-Prozess zu beachten:

- Das Matching-Verfahren sollte spätestens sechs Wochen nach Funktionsübernahme erfolgreich abgeschlossen werden. Die Zusammenarbeit ist verbindlich geregelt.
- Jeder Mentorin bzw. jedem Mentor sollte möglichst nur eine bzw. einen Mentee zugeteilt bekommen.

- Soweit möglich soll bereits bei der Zusammenführung der Tandems auf höchstmögliche Übereinstimmung der in den Informationsbögen angegebenen Interessen geachtet werden.
- Zugleich sind die Wünsche und Erwartungen der Mentees bestmöglich zu berücksichtigen.

### 4.2.2 Arbeitsphase/Durchführungsphase

In der Arbeitsphase fungieren die Mentorinnen und Mentoren als persönliche Ratgeber. Sie

- geben eigene Erfahrungen weiter,
- geben ein vertrauensvolles und konstruktives Feedback,
- geben Rat bei der Lösung schwieriger Probleme,
- ebnen Wege, knüpfen Kontakte, führen in informelle Netzwerke ein,
- geben Hilfestellung bei Führungsproblemen und
- regen zur strategischen Karriereplanung an.

Hierbei liegt das Augenmerk grundsätzlich und vorrangig auf der Kompetenzentwicklung der Mentees auch hinsichtlich der Rahmenbedingungen für die berufliche Perspektive.

Nach etwa der Hälfte des Mentoring-Zeitraums ist durch die Beteiligten im Rahmen eines Gesprächs eine Zwischenbilanz zu ziehen. Diese dient dem Erfahrungsaustausch, der Reflexion und einem Feedback zur Halbzeit des Verfahrens unter Beachtung der getroffenen Zusammenarbeitsvereinbarung.

### 4.2.3 Evaluierungsphase

Zum Ende des Mentoring-Verfahrens ist durch die Tandem-Partnerinnen und –Partner ein Abschlussgespräch analog zum Zwischengespräch zu führen. Weiter klären die Beteiligten, ob sie ihre Mentoring-Beziehung auch weiterhin regelmäßig oder punktuell fortsetzen wollen. Die Teilnahme am MPF wird in der Personalakte vermerkt.

Nach Abschluss des Mentorings berichten die Teilnehmenden des MPF in einem standardisierten Fragebogen (Anlage 7.4) über den Verlauf des Mentoring und ziehen ein Resümee über positive wie auch negative Erfahrungen. Die dabei erarbeiteten Ergebnisse werden durch die in Ziffer 7 festgelegten Stellen evaluiert und zur Grundlage für das weitere Mentoring nutzbar gemacht. Durch das LAFP NRW wird über geeignete Maßnahmen eine landeseinheitliche Prozessbetrachtung und -entwicklung gewährleistet.

## 5. Qualifizierung/Fortbildung

Die Mentorinnen und Mentoren werden für ihre Tätigkeit durch das LAFP NRW fortgebildet. Die Fortbildung beinhaltet sowohl Aspekte zum Ablauf und Organisation des MPF als auch konkrete inhaltliche Hilfestellungen (z. B. Themenfindung, Zielvereinbarungen, Feedback-Regeln, etc.).

## 6. Öffentlichkeitsarbeit

Durch das LAFP NRW wird im Intranet eine Seite mit Informationen zum MPF vorgehalten. Zudem wird das Instrument im Rahmen der zentralen Fortbildungsveranstaltungen für Führungskräfte vorgestellt.

Die Führungskräfteberatenden der Polizeibehörden gemäß § 4 KHSt-VO veröffentlichen Informationen zum MPF im Rahmen der internen Öffentlichkeitsarbeit im Intranet der Polizeibehörden ihres Zuständigkeitsbereichs. Zusätzlich stellen sie das Instrument auf Führungskräfte tagungen der Polizeibehörden aktiv vor.

## 7. Organisation und Zuständigkeiten

### 7.1 Zuständigkeit LAFP NRW

Das LAFP NRW trägt die Gesamtverantwortung für das Führungsberatungsinstrument des MPF, insbesondere für die Implementierung, die Fortentwicklung, das Controlling und die Evaluation.

Zudem übernimmt das LAFP NRW wie unter Ziffer 3.2.2 dargestellt die Koordinierung der Mentorinnen und Mentoren sowie die Durchführung des Matching-Prozesses für die Mentees (PVB) der LG 2.2. Des Weiteren unterstützt es die Polizeibehörden bei der Koordinierung der Matching-Prozesse für die Zielgruppe 1 sowie die Regierungsbeschäftigten, Verwaltungsbeamtinnen und -beamten der Zielgruppe 2, sofern innerhalb einer Polizeibehörde kein geeignetes Tandem gebildet werden kann.

Das LAFP NRW ist für die zentrale digitale Fortbildung der Mentorinnen und Mentoren verantwortlich und stellt erforderliche Informationen zentral zur Verfügung.

Ferner ist das LAFP NRW zentraler Ansprechpartner für etwaige Fragestellungen der Polizeibehörden im Zusammenhang mit dem MPF.

### 7.2 Zuständigkeit der Polizeibehörden

Die Polizeibehörden sind für die Umsetzung und Durchführung des MPF vor Ort verantwortlich.

Die örtlichen Fortbildungsstellen sind

- für die Identifizierung und Benennung von geeigneten Mentorinnen und Mentoren zuständig,

- koordinieren die Matching-Prozesse
  - für die Zielgruppe 1 sowie
  - für die Regierungsbeschäftigten, Verwaltungsbeamtinnen und -beamten der Zielgruppe 2,
- dienen als zentrale Ansprechstelle für Fragen und Probleme während des Mentoring-Prozesses und
- führen eine geeignete Evaluation des Instruments vor Ort durch.

Die Polizeibehörden unterstützen sich im Bedarfsfall bei der Bildung von geeigneten Tandems.

### Anlage 7.1: Informationsbogen Mentee

(Hinweis: Die Angaben dienen der Information der Mentorin bzw. des Mentors und werden vertraulich behandelt.)

1. Name, Vorname: _____
2. Dienststelle: _____
3. Telefon: _____ 4. E-Mail: _____
5. Derzeitiger Tätigkeitsbereich und Funktion: _____

6. Von der Teilnahme am Mentoring-Programme erwarte ich:

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Von meinem Mentor/meiner Mentorin wünsche ich mir:

---

---

---

---

---

---

8. Weitere Bemerkungen:

---

---

---

## Anlage 7.2: Informationsbogen Mentorinnen und Mentoren

(Hinweis: Die Angaben dienen der Information der Mentees und werden vertraulich behandelt.)

1. Name, Vorname: \_\_\_\_\_

2. Dienststelle: \_\_\_\_\_

3. Telefon: \_\_\_\_\_ 4. E-Mail: \_\_\_\_\_

5. Derzeitiger Tätigkeitsbereich und Funktion: \_\_\_\_\_

6. Wichtige Stationen des beruflichen Werdegangs:

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Motivation zur Teilnahme am Mentoring-Programm:

---

---

---

---

---

---

8. Weitere Bemerkungen:

---

---

---

### Anlage 7.3: Vereinbarung zur Mentoring-Partnerschaft

\_\_\_\_\_ und \_\_\_\_\_

Name, Vorname des Mentees

Name, Vorname der Mentorin/des Mentors

treffen folgende Vereinbarung:

1. Wir behandeln alle dienstlichen und privaten Informationen vertraulich. Dies gilt auch über die Beendigung der Mentoring-Partnerschaft hinaus.
2. Wir tragen in gleichem Maße Verantwortung für das Gelingen der Mentoring-Partnerschaft.
3. Wir tauschen uns regelmäßig aus: \_\_\_\_\_ (Rhythmus/Wochentag)  
in \_\_\_\_\_ (Dauer/Ort) und haben bei Bedarf Kontakt per Email oder Telefon.

Erwartungen an das Mentoring und aneinander:

## Anlage 7.4: Rückmeldebogen/Evaluation

Ich habe am MPF in der Funktion des Mentors/der Mentorin bzw. als Mentee teilgenommen (unzutreffendes streichen).

### 1. Vorbereitung/Ansprechpartner

1.1. Auf meine Rolle als Mentorin/Mentor habe ich mich gut vorbereitet gefühlt (nur durch die Mentorin/dem Mentor auszufüllen).

- ja
  - nein - Begründung: \_\_\_\_\_
- 
- 

1.2. Durch die Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner des Mentoring-Programms fühle ich mich gut informiert und betreut.

- ja
  - nein - Begründung: \_\_\_\_\_
- 
- 

### 2. Durchführung

2.1. Der Austausch mit meiner Mentorin/meinem Mentor mit meiner/meinem Mentee erfolgte regelmäßig.

Häufigkeit: \_\_\_\_\_ pro \_\_\_\_\_

2.2. Den aufgebrauchten Zeitaufwand halte ich für angemessen.

- ja
  - nein - Begründung: \_\_\_\_\_
- 
-

2.3. Durch das MPF habe ich folgenden Mehrwert erfahren.

---

---

---

---

**3. Sonstiges**

3.1. Das MPF würde ich weiterempfehlen.

- ja
- nein - Begründung: \_\_\_\_\_

---

---

3.2. Die Erwartungen am Mentoring-Programm wurden erfüllt.

- ja
- nein - Begründung: \_\_\_\_\_

---

---

3.3. Für das MPF sehe ich folgende Verbesserungsmöglichkeiten:

---

---

---

---

---

---



# **Anlage 8**

## **zur Rahmenkonzeption „Verantwortliche Wahrnehmung von Führung in der Polizei NRW“**

### **Kollegiale Beratung**



### 1. Einleitung

Bei der Kollegialen Beratung werden in einer Gruppe von Führungskräften mit ähnlichem Erfahrungs- oder Tätigkeitshintergrund strukturiert konkrete berufliche Situationen, die die Teilnehmenden einbringen, gemeinsam bearbeitet. Damit trägt Kollegiale Beratung in der Polizei NRW durch zielgerichteten Austausch zwischen Führungskräften<sup>1</sup> zu deren Kompetenzerweiterung und im Idealfall zur konkreten Problemlösung bei.

Führungskräfte erleben wiederholt Situationen, in denen sie sich Unterstützung wünschen, z. B. bei Übernahme der ersten Führungsfunktion, bei Konflikten im oder mit dem Team, bei einem Wechsel in eine andere Funktion, bei Problemen mit der eigenen Führungskraft, bei zu vielen gleichzeitigen Aufgaben oder bei der Umsetzung der eigenen Work-Life-Balance. Eine Möglichkeit damit umzugehen und sich Unterstützung einzuholen ist ein Austausch mit anderen Führungskräften, um aus den Erfahrungen, Ideen und Lösungsvorschlägen der Kolleginnen und Kollegen mehr Handlungssicherheit und -optionen für sich zu gewinnen.

Die Kollegiale Beratung in der Polizei NRW umfasst hierbei eine strukturierte, handlungs-, situations- und gruppenorientierte, dennoch personenbezogene Beratung. Sie beinhaltet regelmäßige Beratungsgespräche über einen erklärten Zeitraum. Sie hat festgelegte Regeln (z. B. Feedbackregeln) und Abläufe sowie definierte Rollen, die rotierend von allen Mitgliedern der Kollegialen Beratungsgruppe übernommen werden.

### 2. Ziele

Ziel Kollegialer Beratung von Führungskräften ist,

- sich gegenseitig Unterstützung/Rat/Ideen für alle relevanten Themen aus der polizeilichen Führungspraxis zu geben,
- neue Perspektiven für eingefahrene Handlungsmuster zu erkennen,
- von anderen Führungskräften zu lernen,
- den eigenen Führungs- und Arbeitsstil zu reflektieren,
- Verständnis und Unterstützung in schwierigen Situationen von anderen Führungskräften zu erfahren und zu erhalten,
- die Kommunikations-, Feedback- und Kooperationsfähigkeit jedes einzelnen Gruppenmitglieds zu verbessern,
- den Führungskräftezusammenhalt zu stärken und
- ein ebenengleiches Netzwerk zur Erweiterung der Führungskompetenz aufzubauen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamte, Regierungsbeschäftigte und Verwaltungsbeamtinnen und -beamte.

<sup>2</sup> Vgl. Brandenburg, T. (2012). Kollegiale Fallberatung als Beratungsformat für Fach- und Führungskräfte. In: Thielsch, M. T. & Brandenburg, T. (Hrsg.), Praxis der Wirtschaftspsychologie II: Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung (S. 94-96). Münster: MV Wissenschaft.

### 3. Zielgruppe

Das vorliegende Angebot der Kollegialen Beratung richtet sich an alle Führungskräfte<sup>3</sup> der LG 2.1 und LG 2.2 der Polizei NRW. Zudem haben Ratsbewerberinnen und Ratsbewerber die Möglichkeit, während der Förderphase und des Studiums dieses Beratungsangebot zu nutzen.

### 4. Definition „Kollegiale Beratung“

Kollegiale Beratung für Führungskräfte der Polizei NRW ist ein strukturiertes Beratungsgespräch in einer festen, geschlossenen Gruppe, bei der eine Führungskraft von den übrigen Teilnehmenden in Bezug auf eine konkrete, berufsbezogene Schlüsselfrage beraten wird. Durch dieses Beratungsinstrument wird der Austausch unter den Führungskräften zielorientiert und effizient gestaltet.

Das strukturierte Beratungsgespräch findet in einer Gruppe von Führungskräften statt und erfolgt nach einem feststehenden Ablauf mit zugewiesenen Rollen für alle Gruppenmitglieder.

Verschiedene Standards (Vgl. Abschnitt 5) für diese Methode stellen sicher, dass sich die Gruppe gemeinschaftlich auf das Anliegen eines Einzelnen fokussiert. Das unterscheidet Kollegiale Beratung als Methode beispielsweise von einem informellen Erfahrungsaustausch unter Kolleginnen und Kollegen bei einer sich spontan ergebenden Gelegenheit.

Ein für die Kollegiale Beratung geeignetes Anliegen beinhaltet eine vergangene, aktuelle oder bevorstehende Situation mit beruflichem Bezug, die die fallgebende Führungskraft innerlich beschäftigt und in der sie nach eigener Einschätzung Beratung benötigt. Ziel ist, eine Lösung zu entwickeln, eine Einschätzung zu erhalten oder von den berichteten Erfahrungen der Kolleginnen und Kollegen zu profitieren. Die eingebrachten Themen oder Fragestellungen sind dienstlicher oder persönlicher Art, aber keine „privaten“ Lebensherausforderungen ohne dienstlichen Bezug. Sie können sich beispielsweise auf die Interaktion der Ratsuchenden mit Mitarbeitenden, Vorgesetzten und/oder wichtigen Stakeholdern beziehen und Themen wie beispielsweise Teamführung und/oder Kooperation zum Gegenstand haben.

Beispiel

*Ein neuer Mitarbeiter ist nach zwei Monaten noch nicht gut in das Team integriert. Die herausgearbeitete Schlüsselfrage für den Beratungsprozess der fallgebenden Führungskraft könnte lauten: „Was kann ich tun, um meinem neuen Mitarbeiter zu helfen, sich besser in das Team zu integrieren?“*

oder

---

<sup>3</sup> Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamte, Regierungsbeschäftigte und Verwaltungsbeamtinnen und -beamte.

*„In Kürze übernehme ich als Projektleiter ein neues Projekt. Es zeichnen sich schon jetzt Ressourcenzuteilungskonflikte mit den Abteilungsleitern ab. Welche Möglichkeiten gibt es, eine tragfähige Lösung für alle zu finden?“<sup>4</sup>*

Aufgrund ihrer Struktur handelt es sich bei der Kollegialen Beratung um eine besonders effektive Form der Praxisberatung, die nach einer Einführung in die Methode selbstorganisiert in den Gruppen erfolgt. Zu den Effekten Kollegialer Beratung zählen die Erweiterung und Flexibilisierung individueller Denk-, Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster für alle Gruppenmitglieder.

Durch Verständnis und Perspektivwechsel im Rahmen der gemeinsamen Bearbeitung eines Anliegens leistet die Methode zudem einen Beitrag zur Prävention von Stress- und Belastungserleben.

### Was ist Kollegiale Beratung nicht?

Konzeptionell ist Kollegiale Beratung verwandt mit anderen gruppenbezogenen Beratungsformen, wie z. B. Supervision (Anlage 10). Im Unterschied zur Supervision ist Kollegiale Beratung weitestgehend selbstorganisiert und bedarf keiner Anleitung durch eine hierfür ausgebildete Fachkraft (Supervisorin bzw. Supervisor). Es geht bei der Kollegialen Beratung um einen in Struktur und Ablauf vorgegebenen, themenfokussierten Austausch mit Kolleginnen und Kollegen im Unterschied zu einem informellen Erfahrungsaustausch. Abweichend zu einer Fach- oder Teambesprechung sind die Teilnehmenden der Kollegialen Beratung einander gleichgestellt, sie sind leiter(in)los, aber nicht leitungslos<sup>5</sup> (Vgl. Abschnitt 5.3.2).

## 5. Rahmenbedingungen und Durchführung

Kollegiale Beratung für Führungskräfte in der Polizei NRW ist eine Beratungsmethode für Gruppen, die diese Methode nach einer einmaligen Einführung eigenständig anwenden können. Durch die Einhaltung der Struktur- und Rollenvorgaben sowie des Phasenverlaufs ist landesweit eine einheitliche Durchführung der Methode gewährleistet. Dies stellt ein zentrales qualitätssicherndes Merkmal dar.

### 5.1 Standards

Kollegiale Beratung ist ein freiwillig zu nutzendes Beratungsangebot.

Die Inanspruchnahme der organisationsinternen kollegialen Beratung ist kostenfrei.

Gruppentermine zur Kollegialen Beratung sind dienstliche Veranstaltungen.

Gruppentermine finden in geeigneten Räumlichkeiten statt (z. B. Seminar- bzw. Schulungsräume mit Flipcharts, Präsentationswänden, entsprechenden Verbrauchsmaterialien, usw.).

---

<sup>4</sup> Vgl. <https://www.gotscharek-company.com/blog-1/120-selbstgesteuertes-coaching-durch-kollegiale-beratung> [zuletzt abgerufen am 14.02.2023]

<sup>5</sup> Vgl. Tietze, K-O. (2010) Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von Kollegialen Beratung. Theoretische Entwürfe und empirische Forschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Die Gruppenmitglieder erleben sich in der Interaktion als gleichberechtigt.

In den Terminen besprochene Inhalte sind vertraulich. Es besteht hierüber keine Auskunftspflicht gegenüber Vorgesetzten oder Behördenleitungen.

### 5.1.1 Gruppenzusammensetzung

Die Führungskräfte einer Gruppe sollten entweder verschiedenen Direktionen/Abteilungen/Gruppen oder Liegenschaften derselben Behörde angehören oder in verschiedenen Behörden der Polizei NRW (einschließlich IM NRW) tätig sein, sodass eine „dienstliche Distanz“ vorhanden ist. Dies fördert zu Beginn die Vertrauensbildung untereinander, denn Vertrauen ist notwendig, um offen über Schwierigkeiten oder Probleme zu sprechen. Die Beratung findet „auf Augenhöhe“ statt, in den Beratungen gibt es keine hierarchischen Unterschiede zwischen den Gruppenmitgliedern. Gearbeitet wird in geschlossenen Gruppen, deren Mitglieder grundsätzlich nicht variieren (auch nicht im Falle eines Funktions- oder Behördenwechsels) und die sich dadurch im Zeitverlauf immer besser kennenlernen und so zunehmend vertrauensvoller und offener miteinander umgehen und arbeiten.

Insbesondere bei Leiterinnen und Leitern von Direktionen, Abteilungen, Gruppen und Behörden ist, alleine in Anbetracht der optimalen Gruppengröße (Vgl. Abschnitt 5.1.2), eine behördenübergreifende Gruppenkonstellation anzustreben.

### 5.1.2 Praktische Aspekte der Umsetzung

Damit eine Routine entwickelt werden kann, ist eine Kontinuität in der Teilnahme erforderlich. Eine Gruppengröße von 10 bis 14 Personen ist als zielführend anzusehen. Die Arbeitsfähigkeit der Gruppe bei einem Beratungstermin ist ab einer Mindeststärke von 6 Personen gegeben.

Eine Kollegiale Beratung wird mit regelmäßigen Terminen (z. B. einmal im Quartal pro Kalenderjahr) durchgeführt. Die Gesamtdauer einer Kollegialen Beratung kann in Abhängigkeit der bearbeiteten Anliegen zwischen 45 und 150 Minuten variieren<sup>6</sup>.

## 5.2 Gruppenfindung

Es gibt zwei Möglichkeiten wie sich eine Gruppe zur Kollegialen Beratung findet:

1. An einer Kollegialen Beratung interessierte Führungskräfte melden ihren Bedarf der örtlichen Stelle für Führungskräfteberatung (Vgl. Abschnitt 8). Die dortigen Führungskräfteberaterinnen und Führungskräfteberater unterstützen die Führungskraft bei der Findung von weiteren Gruppenmitgliedern.
2. Um einen möglichst vertrauensvollen Austausch unter Führungskräften zu ermöglichen können sich Gruppen grundsätzlich auch eigeninitiativ finden. Die

---

<sup>6</sup> Vgl. Tietze, K-O. (2010) Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von Kollegialen Beratung. Theoretische Entwürfe und empirische Forschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.; Nowoczin, J. (2012) Kollegiale Beratung in der Führungspraxis. W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co KG. Bielefeld. DGFP e. V. (Hg).

Mitglieder einer Gruppe sollten aus 10-14 Führungskräften bestehen (Vgl. Abschnitt 5.1.2).

Hat sich eine diesen Vorgaben entsprechende Gruppe eigeninitiativ gefunden, meldet ein Mitglied der Gruppe diese den örtlich zuständigen Führungskräfteberaterinnen und -beratern (Vgl. Abschnitt 8). Von dort werden angemessene Unterstützungsleistungen initiiert (Vgl. Abschnitt 5.3.1).

Je heterogener eine Gruppe ist (z. B. Führungskräfte aus verschiedenen Direktionen, mit unterschiedlicher Diensterfahrung, usw.), desto eher können unterschiedliche Blickwinkel und Erfahrungen in die Beratung einfließen. Gruppen aus Führungskräften mit einem ähnlichen beruflichen Erfahrungshintergrund (z. B. Führungskräfte LG 2.2 in der Erstverwendung) können den Vorteil haben, sich über ähnlichen Herausforderungen kollegial zu beraten.

### 5.3 Ablauf

#### 5.3.1 Vermittlung der Methode – prinzipielle Vorgehensweise

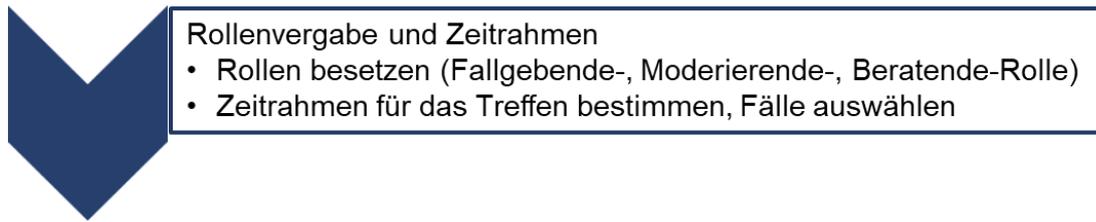
Zur fachlichen Einführung wird einer interessierten Gruppe die Methode der Kollegialen Beratung in einer eintägigen Veranstaltung durch die örtliche Stelle für Führungskräfteberatung vermittelt. Nach der theoretischen Vorstellung der Methode, der verschiedenen Rollen sowie der Beratungsphasen wird im zweiten Teil der Veranstaltung anhand realer Anliegen der Teilnehmenden die Methode praktisch geübt.

Nach dieser Einführungsveranstaltung arbeitet die Gruppe selbstorganisiert und autonom mit dieser Methode weiter. Zur Unterstützung werden ihr durch die Polizeibehörden ein Arbeitsraum und -materialien zur Verfügung gestellt. Auf Wunsch können die selbst-organisierten Treffen der Gruppe niederfrequent durch eine Führungskräfteberaterin/einen Führungskräfteberater begleitet werden.

Termine für die Einführungsveranstaltung Kollegiale Beratung werden von den Führungskräfteberaterinnen und -beratern mit den Gruppenmitgliedern abgestimmt.

#### 5.3.2 Phasen

Bei der Kollegialen Beratung wird eine Person aus der Gruppe („Fallgebende“) von den anderen Mitgliedern in Bezug auf eine konkrete, berufsbezogene Situation („Fall“) beraten. Hierzu übernehmen die Teilnehmenden verschiedene Rollen. Zu Beginn jeder Zusammenkunft wird vereinbart, wer aus der Gruppe ein Anliegen vorträgt und wer die Gruppe moderierend durch den Beratungsprozess führt. Alle anderen Mitglieder übernehmen die Rolle der Beraterinnen und Berater. Diese „Kern“-Rollen sind immer zu besetzen. Darüber hinaus gibt es weitere Aufgaben, die zusätzlich vergeben werden können, z. B. Schriftführung oder Prozessbeobachtung.



*Abbildung 1: Ablauf der Kollegialen Beratung innerhalb eines Treffens – Phase 1*

Nach der Vergabe der Rollen bzw. bei der Vergabe der Rolle der/des Fallgebenden wird vereinbart, wie viele Anliegen („Fälle“) und in welcher Reihenfolge im jeweiligen Treffen bearbeitet werden. Es empfiehlt sich in Abhängigkeit der Komplexität ein bis drei Fälle pro Treffen zu bearbeiten. Die Anzahl und Komplexität sowie die aktuelle berufliche Situation der Gruppenmitglieder bestimmen den Zeitrahmen für das jeweilige Treffen, wobei für die kollegiale Beratung selbst 2,5 Stunden nicht überschritten werden sollten.

Danach stellt die/der (erste) Fallgebende ihr/sein Anliegen vor, um allen Gruppenmitgliedern den gleichen Informationsstand zu ermöglichen. Nach Schilderung des Anliegens wird die sogenannte Schlüsselfrage der/des Fallgebenden erarbeitet. Die/Der Moderator kann bei Bedarf zur Klärung der Schlüsselfrage der/des Fallgebenden durch Fragen beitragen. Anschließend können die Beratenden Verständnisfragen stellen. Es folgt die Diskussion der Beratenden (bezogen auf die Schlüsselfrage). Die Beratenden können bei der Diskussion Ideen einbringen, auf die Schlüsselfrage reflektieren und/oder Lösungsvorschläge in die Diskussion einbringen. Die Beiträge aus der Diskussion der Beratenden werden für alle sichtbar schriftlich festgehalten (z. B. Flipchart). Eine Auswahl und Anwendung einer Methode zur Ideengenerierung kann in dieser Phase – in Abhängigkeit des Inhalts des Anliegens – eine sinnvolle Ergänzung sein. Nach Abschluss der Diskussion der Beratenden gibt die fallgebende Person der Gruppe eine Rückmeldung, was ihr/ihm von den erarbeiteten Ideen und Vorschlägen sofort angesprochen hat und/oder was ihr/ihm durch die Diskussion in Bezug auf die Schlüsselfrage klargeworden ist.

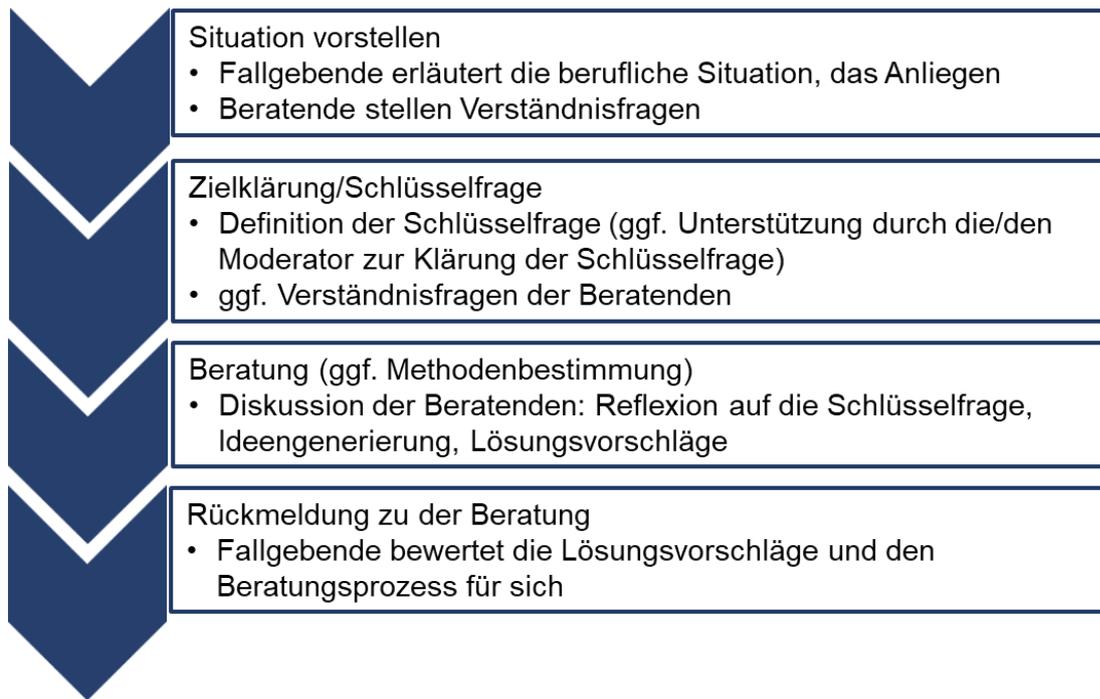


Abbildung 2: Ablauf der Kollegialen Beratung innerhalb eines Treffens – Phasen 2 bis 5

Nachdem die/der Fallgebende die Möglichkeit hatte, der Gruppe eine Rückmeldung zu geben, erfolgt eine Prozessreflexion. Hier haben alle Rollenträgenden die Möglichkeit den Beratungsprozess zu reflektieren.

Wenn mehrere Anliegen im Treffen beraten werden, dann wiederholen sich die beschriebenen Phasen, beginnend mit der Rollenvergabe und Darstellung des Anliegens der/des zweiten (dann ggf. dritten) Fallgebenden.

Nach der Prozessreflexion werden die Rollen aufgelöst und nach der letzten Fallberatung bzw. Prozessreflexion die Kollegiale Beratung des Treffens beendet.<sup>7</sup>

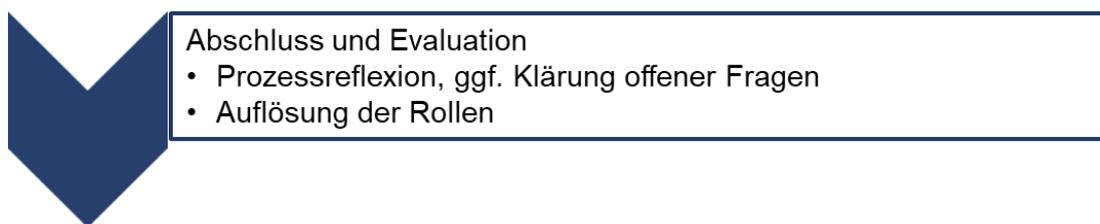


Abbildung 3: Ablauf der Kollegialen Beratung innerhalb eines Treffens – Phase 6

<sup>7</sup> Phasen in Anlehnung an Schmid, Veith und Weidner (2010) Einführung in die kollegiale Beratung. Auer-System-Verlag. Heidelberg; Sutz, O. (2009) Intervision: Wirkungsvolle Beratung ohne professionellen Berater, Projekt Magazin, 29.06.2009 - [https://www.projektmagazin.de/artikel/intervision-wirkungsvolle-beratung-ohne-professionellen-berater\\_7206](https://www.projektmagazin.de/artikel/intervision-wirkungsvolle-beratung-ohne-professionellen-berater_7206) (zuletzt aufgerufen am 14.02.2023); Tietze (2013) Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln. 6. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag; Hamburg.

In der Regel wird Zeit benötigt, um über die Reflexionen und Ideen der Gruppe nochmal in Ruhe nachzudenken. Ziel ist es, aus der Beratung eigene Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Anschließend wird im Rahmen einer weiteren Gruppensitzung berichtet, welche Lösungsvorschläge umgesetzt wurden.

### 5.3.3 Unterstützung bei der Umsetzung der Methode in den Polizeibehörden

Die jeweiligen Gruppen organisieren nach erfolgter Einführung in das Instrument der Kollegialen Beratung die Gruppentermine eigenverantwortlich. Die Führungskräfteberaterinnen und Führungskräfteberater unterstützen im ersten Jahr aktiv hinsichtlich Terminplanung, Raumbuchung, Bereitstellung von Arbeitsmaterialien etc. Eine fachliche Begleitung der Gruppentermine durch die örtliche Führungskräfteberatung ist nicht mehr vorgesehen, kann bei Bedarf jedoch angefragt und organisiert werden.

## 6. Qualitätssicherung und Evaluation des Konzeptes der Kollegialen Beratung der Polizei NRW

Neben der individuellen Betrachtung jeder Maßnahme der Kollegialen Beratung wird das grundlegende Konzept dieses Führungsberatungsinstruments in der Polizei NRW einer fortlaufenden Evaluation unterzogen.

Ziel der Evaluation ist, die Durchführung, den Nutzen und das Konzept als Ganzes zu untersuchen und den Effekt auf die polizeiliche Führungsarbeit abzuleiten, um anschließend Optimierungen vornehmen zu können.

Dabei wird das Konzept aus Sicht der

- Führungskräfte (z. B. im Hinblick auf die persönliche Zielerfüllung, kurz- und langfristige Veränderungen und/oder subjektive Zufriedenheit),
- Führungskräfteberaterinnen und -berater (z. B. im Hinblick auf die Rahmenbedingungen, aber auch des Zielerreichungsgrades der Führungskräfte aus dem professionellem Blickwinkel),
- Organisation der Polizei NRW und zwar im Hinblick auf den Effekt für die Organisation

evaluiert.

Das kontinuierliche Sicherstellen der Qualität der einzelnen Beratungsprozesse ist ebenfalls Bestandteil des Konzeptes und beginnt mit der Definition von Standards in Bezug auf die Beratungsinstrumente und Qualifikation der Führungskräfteberaterinnen und Führungskräfteberater sowie des Beratungsprozesses. Die Erfassung von Kennzahlen<sup>8</sup> gehört ebenso zur Qualitätssicherung wie die Durchführung von qualitativen Analysen.

---

<sup>8</sup> Beispielsweise die Anzahl der neu gebildeten Gruppen der Kollegialen Beratungen im Zuständigkeitsbereich.

Mindeststandards für die Vermittlung der Methode sowie in der niederfrequenten Begleitung der Gruppen sind durch die Zentralstelle für Führungs- und Führungsberatungsinstrumente (ZFüFBI) beim LAFP NRW landeseinheitlich definiert (Qualitätssicherung).

Die Festsetzung und Einhaltung der Mindeststandards ist durch die ZFüFBI sichergestellt (Fachaufsicht).

## 7. Öffentlichkeitsarbeit

Kollegiale Beratung soll durch die Führungskräfte der Polizei NRW als konstruktive Methode der persönlichen, sozialen und methodischen Entwicklung und Problemlösung wahrgenommen und von Anbeginn mit positiven Aspekten der Organisation verknüpft werden.

Zur Erreichung der vorstehend benannten Ziele sind Führungskräfte der Polizei NRW über das Angebot Kollegiale Beratung umfassend und kontinuierlich zu informieren.

Öffentlichkeitsarbeit wird gezielt zur Förderung eines grundsätzlichen Umdenkens, zur Reduktion der Hemmschwellen der Inanspruchnahme und zur Etablierung der Methode als Standard zur Professionalisierung von Führung eingesetzt.

Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit sind folgende Maßnahmen vorgesehen:

- Informationstransfer in die Behörden durch das Change-Team Führungsstrategie 2.0.
- Vorstellung des Instruments der Kollegialen Beratung im Rahmen der zentralen Fortbildungsveranstaltungen für Führungskräfte durch das LAFP NRW.
- Bereitstellung von Informationen zum Instrument im Intranet der Polizei NRW durch die Führungskräfteberatenden der in § 4 KHSt-VO genannten KPB und das LAFP NRW.
- Vorstellung des Instruments auf Führungskräfte tagungen durch die Führungskräfteberatenden in den Polizeibehörden.
- Veröffentlichungen in den Medien der Polizei NRW durch das LAFP NRW.
- Beratungs-Empfehlungen als Bestandteil von Mitarbeiter-, Förder- und Kritikgesprächen sowie als Ausfluss eines (mehrdimensionalen) Führungsfeedbacks durch alle Führungskräfte der Polizei NRW.

## 8. Organisation und Zuständigkeit

### 8.1 Zuständigkeiten des LAFP NRW

Die ZFüFBI des LAFP NRW ist gesamtverantwortlich für

- die Evaluation des Instruments in Zusammenarbeit mit der Zentralstelle Evaluation des LKA NRW,
- die Koordination, Fortentwicklung und das Controlling des Instruments der Kollegialen Beratung sowie für

- die Fachaufsicht.

Die Führungskräfteberaterinnen und Führungskräfteberater der ZFüFBI des LAFP NRW beraten die Führungskräfte der Abteilung 4 des IM NRW und die Führungskräfte der LOB hinsichtlich der Nutzung des Instruments Kollegiale Beratung und sind in diesem Rahmen zuständig für

- die regelmäßige Durchführung von Informations- und Einführungsveranstaltungen,
- die jährliche Bedarfs- und Interessensabfrage,
- die Unterstützung von Führungskräften bei der Gruppenfindung,
- die Betreuung von neugebildeten Gruppen,
- die niederfrequente Begleitung bestehender Gruppen,
- die Bereitstellung von Räumlichkeiten, Materialien zur Umsetzung der Methode (z. B. Moderationsmaterial) sowie
- die Öffentlichkeitsarbeit in ihrem Zuständigkeitsbereich.

### 8.2 Zuständigkeiten der in § 4 KHSt-VO genannten Kreispolizeibehörden

Die Führungskräfteberaterinnen und -berater in den Behörden gemäß § 4 KHSt-VO sind in den ihnen zugeordneten KPB zuständig für

- die regelmäßige Durchführung von Informations- und Einführungsveranstaltungen,
- die jährliche Bedarfs- und Interessensabfrage,
- die Unterstützung von Führungskräften bei der Gruppenfindung,
- die Betreuung von neugebildeten Gruppen,
- die niederfrequente Begleitung bestehender Gruppen,
- die Bereitstellung von Örtlichkeiten und Materialien zur Umsetzung der Kollegialen Beratung sowie
- die Mitwirkung bei der Öffentlichkeitsarbeit in ihrem Zuständigkeitsbereich.

### 8.3 Zuständigkeitsausnahmen

Mit zunehmendem Bekanntheitsgrad der Beratungsangebote für Führungskräfte ist eine Steigerung der Nachfrage zu erwarten, die zunächst mit den Führungskräfteberaterinnen und -beratern im eigenen Zuständigkeitsbereich gedeckt werden soll. Im Falle von personellen und/oder zeitlichen Engpässen können sich Führungskräfteberaterinnen und -berater der KPB bzw. der ZFüFBI des LAFP NRW durch die freiwillige Übernahme von Beratungsprozessen zeitlich befristet gegenseitig unterstützen. Diese Unterstützungsleistungen müssen mit den dienstlichen Anforderungen ihrer Dienststelle vereinbar sein.

In Absprache mit der ZFüFBI des LAFP NRW sind darüber hinaus in begründeten Einzelfällen Ausnahmen von der grundsätzlichen Zuständigkeit gemäß Abschnitt 8.1 und 8.2 möglich.

## 9. Fazit

Kollegiale Beratung ist ein personenbezogenes, standardisiertes und lösungsorientiertes Beratungsinstrument, das auf den Austausch von Führungskräften als Kolleginnen und Kollegen baut und sofortige Lösungen und Handlungsoptionen für die fallgebende Führungskraft liefern kann.

Das Instrument setzt die Offenheit und Kooperationsfähigkeit der Mitglieder der Kollegialen Beratungsgruppe voraus.

Kollegiale Beratung trägt zur Vertiefung der Kompetenzen aller Gruppenmitglieder und zur Erweiterung des Wissens und der Fähigkeiten jedes einzelnen bei. Die gemeinsame Betrachtung eines Anliegens kann zu neuartigen Blickwinkeln führen und die Zusammenarbeit sowie die Netzwerkbildung zwischen Führungskräften in der Polizei NRW fördern.



**Anlage 9**

**zur**

**Rahmenkonzeption**

**„Verantwortliche Wahrnehmung**

**von Führung in der Polizei NRW“**

**Coaching**



### 1. Einleitung

Die Polizei NRW ist auf gute Führung und damit auf motivierte, qualifizierte und leistungsfähige Führungskräfte angewiesen. Eine besondere Bedeutung kommt hierbei u. a. der individuellen Beratung, Begleitung und Unterstützung durch Coaching zu.

Coaching ist ein Beratungs- und Unterstützungsangebot für Führungskräfte, welches ihrer individuellen Entwicklung dient. Kernstück des Coachings ist ein Beratungsprozess zwischen einer Führungskraft und einem ausgebildeten Coach (im Folgenden: Führungskräfteberaterin bzw. Führungskräfteberater). Die Führungskraft beauftragt diesen, sie/ihn bei einem konkreten Anliegen zu beraten. Die Führungskraft wird im Weiteren darin unterstützt, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen weiter auszubauen, um den beruflichen Herausforderungen menschlich, sozial und fachlich (noch) kompetenter begegnen zu können.

Das Coaching in der Polizei NRW ist eine individuelle und handlungsorientierte Prozessberatung, die eine Auftrags- und Zielklärung sowie je nach Anliegen eine individuelle Beratung, ein persönliches Feedback, ein Verhaltenstraining und eine Begleitung der Umsetzung beinhaltet.

### 2. Ziele

Coaching selbst kann in Abhängigkeit der individuellen Zielsetzung und Vereinbarung zwischen Führungskraft und Führungskräfteberaterin/-berater

- zur Weiterentwicklung persönlicher Fähigkeiten und individueller Kompetenzen,
- zur Klärung und Strukturierung der Führungsrolle und –aufgaben,
- zur verbesserten Führungs- und Strategiekompetenz (zur Weiterentwicklung persönlicher, sozialer und führungsfachlicher Kompetenzen),
- zur Klärung von Zielvorstellungen,
- zum Erkennen von Änderungsbedarfen und zum Anstoßen von Veränderungen sowie zum Aufzeigen von Entwicklungsansätzen,
- zur Optimierung der eigenen Leistungsfähigkeit,
- zur besseren Wahrnehmung der Mitarbeitenden,
- zur Erhöhung der Selbstreflexion (eigenes Verhalten und ihre Wirkung) und Verstärkung der Kritikfähigkeit,
- zur Lösung von führungsbezogenen konkreten individuellen Herausforderungen,
- zum Vollziehen grundlegender Entscheidungsprozesse,
- zum Perspektivenwechsel

beitragen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. u. a. Migge, B. (2018) Handbuch Coaching und Beratung, Beltz Verlag: Weinheim – Basel, 5. akt. Aufl. S. 30 ff.

### 3. Zielgruppe

Das vorliegende Coaching-Angebot richtet sich an alle Führungskräfte<sup>2</sup> der LG 2.1 und der LG 2.2 der Polizei NRW. Zudem haben Ratsbewerberinnen und Ratsbewerber die Möglichkeit während der Förderphase und des Studiums dieses Beratungsangebot zu nutzen.

### 4. Definition Coaching

Der Begriff „Coaching“ ist nicht geschützt. Die Beratungsmethode stammt aus den USA und wurde mit Beginn der 1980er Jahre durch die deutsche Wirtschaft aufgegriffen. Seit zwei Jahrzehnten findet eine zunehmende Professionalisierung des Coachings statt. Berufsverbände wurden gegründet, die Standards für die Qualifizierung von Coaches und die Durchführung von Coachings festgelegt haben. Die Verbände bemühen sich zudem um eine klare Begriffsbestimmung und um eine wissenschaftliche Überprüfung von Coachings hinsichtlich ihrer Wirksamkeit.

Der Deutsche Bundesverband Coaching e. V. (DBVC) verwendet folgende Definition:

*„Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen.“<sup>3</sup>*

Coaching fokussiert somit vorwiegend auf Themen, die aus der Berufs- bzw. Führungsrolle entstehen. Es kann bedarfsweise auch Fachberatungen und Verhaltenstrainings beinhalten oder eine zusätzliche Komponente im Rahmen einer Mentoring-Beziehung darstellen.<sup>4</sup>

Es werden drei Arten von Anlässen für ein Coaching unterschieden:

#### Situationscoaching

aufgrund eines konkreten dienstlichen Anlasses, z. B.

- Bewältigung konkreter Herausforderungen
- Planung eines Konfliktgespräches

#### Entwicklungscoaching

auf Grundlage persönlicher Frage- und Problemstellungen, die sich aus den Aufgaben oder der Rolle einer Führungskraft ergeben, z. B.

- Entwicklung der Führungskompetenzen
- Ausgestaltung der Führungsrolle
- Selbstführung

---

<sup>2</sup> Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamte, Regierungsbeschäftigte und Verwaltungsbeamtinnen und -beamte.

<sup>3</sup> Deutscher Bundesverband Coaching e. V. (DBVC). Definition Coaching [online]. <https://www.dbvc.de/der-verband/ueberuns/definition-coaching> [13.01.2023].

<sup>4</sup> Vgl. Deutscher Bundesverband Coaching e. V. (DBVC). Definition Coaching [online]. <https://www.dbvc.de/der-verband/ueberuns/definition-coaching> [13.01.2023].

- Reflexion des Führungsverhaltens

### Coaching als Vereinbarung

als Ausfluss eines (mehrdimensionalen) Führungsfeedbacks, eines Mitarbeitergesprächs oder eines Kritikgesprächs

### Was ist Coaching nicht?

Coaching unterscheidet sich von anderen Führungsberatungsinstrumenten wie beispielsweise der Kollegialen Beratung (Anlage 8) oder Supervision (Anlage 10) insbesondere hinsichtlich der Kompetenzen der Führungskraft, die diese vorrangig weiterentwickeln möchte. Coaching (als persönliches Beratungsinstrument) fokussiert in Abgrenzung zur kollegialen Beratung (als gegenseitiges Beratungsinstrument von Führungskräften in einer Gruppe) beispielsweise eher auf die persönlichen als auf die fachlich-methodischen Kompetenzen und Herausforderungen in der Führungsrolle.

Die Unterscheidung zwischen Coaching und Supervision ist nicht immer eindeutig und eine strenge Abgrenzung wird teilweise als überholt betrachtet<sup>5</sup>, weil es sich bei beiden um prozessorientierte Beratung handelt.

Während Coaching das Ziel der individuellen Weiterentwicklung (z. B. von Führungskompetenzen) hat, fokussiert die Gruppen- und Einzel-Supervision auf die Reflexion des beruflichen Handelns als Führungskraft, das durch die Supervision verbessert wird.

## 5. Rahmenbedingungen und Durchführung

### 5.1 Standards

Coachings werden bei der Polizei NRW ausschließlich von hierfür qualifizierten Führungskräfteberaterinnen und -beratern durchgeführt, die bezüglich der Beratungen explizit zur Verschwiegenheit verpflichtet wurden.

Die Inanspruchnahme des organisationsinternen Coachings ist kostenfrei.

Aufzuwendende Beratungs- und Fahrtzeiten finden während der Dienstzeit statt.

Bei der Wahl der Räumlichkeiten und Settings von Coaching werden in den Polizeibehörden und im IM NRW Bedingungen geschaffen, die ein höchstmögliches Maß an Diskretion ermöglichen.

In Ableitung der vorausgegangenen Erläuterungen wird folgender Standard für die Weiterentwicklung des Angebots Coaching für Führungskräfte der Polizei NRW avisiert:

- Coaching ist landesweit als Beratungsangebot bekannt (Informationsvermittlung).
- Coaching wird landesweit durch qualifiziertes Fachpersonal an verschiedenen Standorten angeboten (Zugänglichkeit).

---

<sup>5</sup> Vgl. Pühl, H. (2017) Was Supervision auszeichnet. In: Pühl, H. (Hg) Das aktuelle Handbuch der Supervision. Psychosozial Verlag, Gießen. S. 21-22.

- Öffentlichkeitsarbeit wird gezielt zur Förderung eines grundsätzlichen Umdenkens, zur Reduktion der Hemmschwellen der Inanspruchnahme und zur Etablierung des Coachings als Standard zur Professionalisierung von Führung eingesetzt (Akzeptanz).
- Mindeststandards für das Coaching (z. B. fachliche Qualifizierung der Führungskräfteberaterinnen und -berater, Rahmenbedingungen) sind landeseinheitlich definiert (Qualitätssicherung).
- Die Festsetzung und Einhaltung der Mindeststandards ist sichergestellt (Fachaufsicht).

Es ist von der Zentralstelle für Führungs- und Führungsberatungsinstrumente (ZFüFBI) beim LAFP NRW, den Polizeibehörden und dem IM NRW sicherzustellen, dass grundsätzlich jede Führungskraft Zugang zu einem organisationsinternen Coaching erhält.

## 5.2 Phasen/Ablauf

Der Coaching-Prozess lässt sich in drei Phasen einteilen<sup>6</sup>:

### 5.2.1 Initiierung und Kontaktaufnahme

Ein Coaching-Prozess kann ausschließlich durch die Führungskraft selbst initiiert werden.

Gleichwohl ist die Aussprache einer Coaching-Empfehlung durch Vorgesetzte gegenüber ihnen unterstellten Führungskräften möglich. Eine Coaching-Empfehlung, die auf Entwicklungschancen fokussiert, kann zu einer Reduktion der Hemmschwelle beitragen, insbesondere, wenn die bzw. der Vorgesetzte selbst von positiven Erfahrungen mit dem Format berichten kann und die Möglichkeiten der Inanspruchnahme erleichtert. Eine anlassunabhängige Möglichkeit für Vorgesetzte, ihnen nachgeordneten Führungskräften Coaching zu empfehlen, bietet sich beispielsweise in Mitarbeitergesprächen.

Angeordnete Coachings durch höhergestellte Vorgesetzte oder die Behördenleitung bei wahrgenommenen Führungsdefiziten verschlechtern das Image und erhöhen die Hemmschwelle der Inanspruchnahme des Angebots. Vorgesetzte können ihnen unterstellten Führungskräften ein Coaching im Rahmen von Förder- oder Kritikgesprächen oder auch informell, z. B. aus Gründen der Fürsorge bei erhöhter Belastung, empfehlen. Die Inanspruchnahme bleibt grundsätzlich freiwillig und vertraulich und darf nicht zur Begründung dienstlicher oder disziplinarrechtlicher Konsequenzen herangezogen werden.

Bei Unsicherheiten einer Führungskraft, ob ein Coaching das zielführendste Instrument für eine gegebene Situation ist, besteht die Möglichkeit eines individuellen Orientierungsgespräches. In diesem erhält die Führungskraft die Möglichkeit, in einem Einzelgespräch mit den Führungskräfteberatenden Fragen zum Coaching-Prozess zu

---

<sup>6</sup> modifiziert nach Riedel, vgl. Riedel, J. (2003) Coaching für Führungskräfte. Springer Verlag: Wiesbaden. S. 30ff.

klären sowie potenzielle individuelle Anliegen und den persönlichen Nutzen eines Coachings zu erörtern.

Die Führungskräfte wenden sich mit ihrer Anfrage direkt an die/den für ihre Behörde zu-ständige/n Führungskräfteberaterin bzw. -berater (vgl. Abschnitt 8). Eine Einhaltung des Dienstweges ist nicht erforderlich.

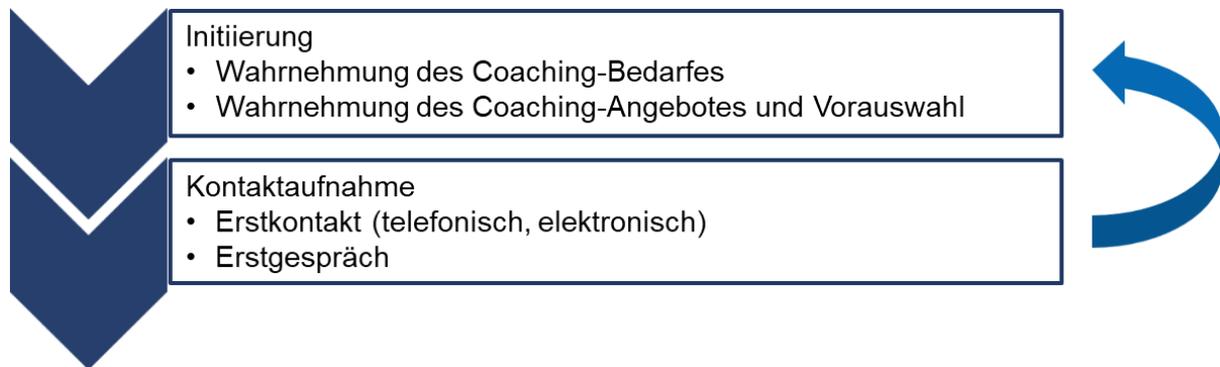


Abbildung 1: Coaching-Prozess Phase 1

### 5.2.2 Durchführung – Zielklärung und Intervention

Die Führungskraft und die/der Führungskräfteberatende vereinbaren in direktem Kontakt über das Orientierungsgespräch hinausgehende Beratungstermine.

In der Einstiegsphase lernen sich die Führungskraft und die/der Führungskräfteberaterin/-berater kennen. Die Ausgangssituation, die Problemfelder, die von der Führungskraft gewünschten Ziele, die Rahmenbedingungen und der Ablauf des Coachings werden thematisiert und Absprachen über das weitere Vorgehen getroffen. Anschließend werden die Ziele genauer herausgearbeitet und sind Basis einer Coaching-Vereinbarung zwischen der/dem Führungskräfteberaterin/-berater und Führungskraft. Entsprechend den Zielen der Führungskraft bzw. der getroffenen Vereinbarung werden konkrete Lösungen erarbeitet. Es wird gemeinsam geschaut, wie weit die vereinbarten Ziele erreicht werden können.

Die Anzahl und Frequenz der folgenden Sitzungen richten sich hierbei grundsätzlich nach den individuellen Themen und Zielen der Führungskraft.

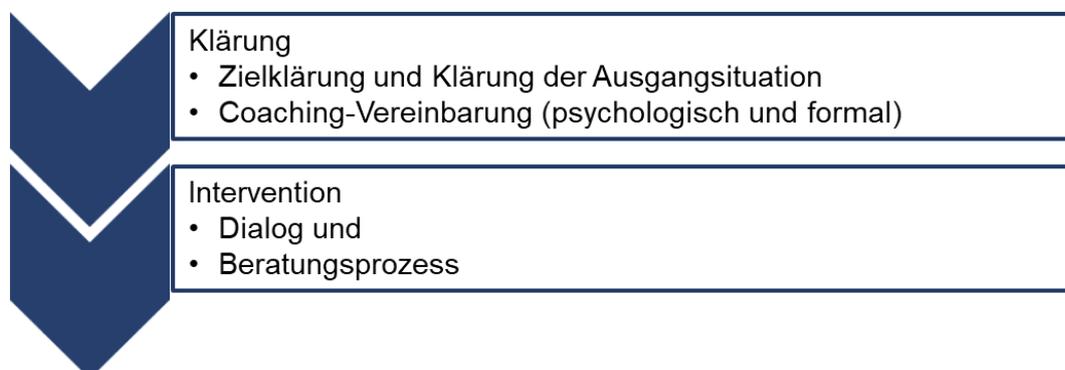


Abbildung 2: Coaching-Prozess Phase 2

### 5.2.3 Abschluss und Evaluation

In der Schlusssitzung wird der Beratungsprozess reflektiert und die Zielerfüllung beleuchtet, wie sich die Ergebnisse des Coachings im Alltag der Führungskraft ausgewirkt haben.

Fragestellungen können hier sein:

- Was sollte beibehalten werden?
- Wo braucht es eine Anpassung der gelernten Strategien?

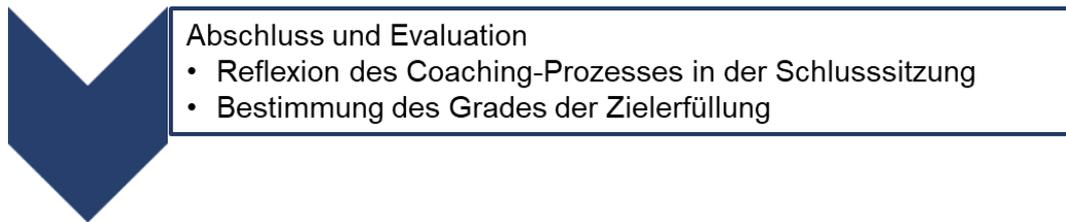


Abbildung 3: Coaching-Prozess Phase 3

## 6. Qualitätssicherung und Evaluation des Coaching-Konzepts der Polizei NRW

Neben der individuellen Betrachtung jedes einzelnen Coachings wird das Coaching-Konzept der Polizei NRW einer Evaluation unterzogen. Um die Qualität sicher zu stellen, werden kontinuierlich qualitätsbezogene Maßnahmen durchgeführt.

Ziel der Evaluation ist, das Coaching-Konzept als Ganzes zu untersuchen und den Effekt auf die polizeiliche Führungsarbeit zu erheben, um anschließend Optimierungen vornehmen zu können.



Abbildung 4: Perspektiven der Evaluation

Dabei wird das Konzept aus Sicht der

- Führungskräfte (z. B. im Hinblick auf die persönliche Zielerfüllung, kurz- und langfristige Veränderungen und/oder subjektive Zufriedenheit),
- Führungskräfteberaterinnen und -berater (z. B. im Hinblick auf die Rahmenbedingungen, aber auch des Zielerreichungsgrades der Führungskräfte aus dem professionellen Blickwinkel der Führungskräfteberatenden),
- Organisation der Polizei NRW und zwar im Hinblick auf den Effekt für die Organisation

evaluiert.

Das kontinuierliche Sicherstellen der Qualität der einzelnen Beratungsprozesse ist ebenfalls Bestandteil des Konzeptes und beginnt mit der Definition von Standards in Bezug auf die Qualifikation der Führungskräfteberaterinnen/-berater und des Beratungsprozesses. Die Erfassung von Kennzahlen<sup>7</sup> gehört ebenso zur Qualitätssicherung wie ein Supervisionsangebot für die Führungskräfteberatenden.

## 7. Öffentlichkeitsarbeit

Das Instrument des Coachings soll durch die Beschäftigten der Polizei NRW als konstruktive Methode der Führungskräfteentwicklung wahrgenommen und von Anbeginn mit positiven Aspekten der Organisation verknüpft werden.

Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit sind folgende Maßnahmen vorgesehen:

- Informationstransfer in die Behörden durch das Change-Team Führungsstrategie 2.0.
- Vorstellung des Instruments Coaching im Rahmen der zentralen Führungskräfte-Fortbildungsveranstaltungen durch das LAFP NRW.
- Bereitstellung von Informationen zum Instrument Coaching im Intranet der Polizei NRW durch die Führungskräfteberatenden der in § 4 KHSt-VO genannten KPB und das LAFP NRW.
- Vorstellung des Instruments auf Führungskräfte tagungen der KPB durch die Führungskräfteberatenden der in § 4 KHSt-VO genannten KPB.
- Veröffentlichung in Medien der Polizei NRW durch das LAFP NRW.
- Coaching-Empfehlungen als Bestandteil des (mehrdimensionalen) Führungsfeedbacks sowie von Mitarbeiter-, Förder- und Kritikgesprächen mit Führungskräften durch alle Führungskräfte der Polizei NRW.

---

<sup>7</sup> Beispielsweise die Anzahl der in Anspruch genommenen Coachings.

## **8. Organisation und Zuständigkeit**

### **8.1 Zuständigkeiten des LAFP NRW**

Die Gesamtverantwortung für das Führungsberatungsinstrument des Coachings trägt das LAFP NRW, insbesondere für die Implementierung, die Fortentwicklung, das Controlling und die Evaluation.

Darüber hinaus fungiert das LAFP NRW für die in den § 4 KHSt-VO genannten KPB tätigen Führungskräfteberaterinnen als Zentralstelle und führt deren Supervision durch.

Die Führungskräfte der Abteilung 4 des IM NRW und der LOB melden ihr Interesse an einem Coaching an die ZFüFBI des LAFP NRW. Die Erfüllung des Bedarfs wird von dort koordiniert.

### **8.2 Zuständigkeiten der in der § 4 KHSt-VO genannten Kreispolizeibehörden**

Die Beratung und Unterstützung der Führungskräfte der Polizei NRW erfolgt landesweit durch die Führungskräfteberatung der in § 4 KHSt-VO genannten KPB (PP Bielefeld, PP Dortmund, PP Düsseldorf, PP Essen, PP Köln, PP Münster). Diese bietet u. a. Coaching als individuelle Beratungsmethode an und ist in der Direktion Zentrale Aufgaben angebunden.

Die Führungskräfteberaterinnen in diesen Behörden beraten und unterstützen die Führungskräfte der KPB im Zuständigkeitsbereich der Kriminalhauptstelle nach § 4 KHSt-VO.

### **8.3 Zuständigkeitsausnahmen**

Mit zunehmendem Bekanntheitsgrad der Beratungsangebote für Führungskräfte ist eine Steigerung der Nachfrage zu erwarten, die zunächst mit den Führungskräfteberaterinnen und -beratern im eigenen Zuständigkeitsbereich gedeckt werden soll. Im Falle von personellen oder zeitlichen Engpässen können sich die Führungskräfteberaterinnen der KPB durch die freiwillige Übernahme von Coaching-Prozessen zeitlich befristet gegenseitig unterstützen. Diese Unterstützungsleistungen müssen mit den dienstlichen Anforderungen ihrer Dienststelle vereinbar sein.

In Absprache mit der ZFüFBI im LAFP NRW sind darüber hinaus in begründeten Einzelfällen Ausnahmen von der grundsätzlichen Zuständigkeit gemäß Abschnitt 8.1 und 8.2 möglich.

## **9. Fazit**

Coaching ist als individuelle Beratungsleistung für Führungskräfte zu sehen. Hier werden individuelle Lösungsstrategien für eine optimale persönliche Entwicklung erarbeitet. Bei der Umsetzung von Coaching-Prozessen werden Führungskräfte dabei unterstützt, in individuellen Anforderungssituationen effizient und erfolgreich zu handeln.

Ziel ist die Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit. Dies hat zusätzlich eine positive Auswirkung auf die Erreichung der Organisationsziele und den täglichen Umgang mit den Mitarbeitenden. Führungskräfte nutzen reflektiert und gestärkt ihre Ressourcen. Die Motivation und Zielfokussierung im Sinne der Führungsaufgabe rückt in den Vordergrund.



**Anlage 10**

**zur**

**Rahmenkonzeption**

**„Verantwortliche Wahrnehmung**

**von Führung in der Polizei NRW“**

**Supervision**



### 1. Einleitung

Führung in der Polizei NRW ist als eine gesamtorganisatorische Herausforderung zu verstehen. Sie unterliegt einem ständigen Wandel und muss kontinuierlich neu ausgerichtet und veränderten Gegebenheiten angepasst werden. Anforderungsprofile ändern sich, Aufgaben werden komplexer und das Aufgabenspektrum verdichtet sich. Angesichts dieser enormen Komplexität kommt der Beratung und Unterstützung von Führungskräften eine besondere Bedeutung zu.

Supervision ist eine Beratungsform, die in vielen Bereichen Eingang gefunden hat und bei der u. a. Führungskräfte in Gruppen- oder Einzelsupervisionen ihr berufliches Handeln als Führungskraft reflektieren und dadurch die Qualität ihrer Arbeit sichern und verbessern. Supervision wird häufig als die „Anleitung zur Selbstreflexion“ beschrieben.<sup>1</sup>

Die sich aus der Führungsrolle ergebenden Belastungen können in Abhängigkeit der persönlichen Potentiale, Kompetenzen und externen Ressourcen unterschiedlich auf Führungskräfte wirken. Bei der Reflexion dieser unterschiedlichen Wirkfaktoren setzt das Beratungsangebot Supervision an, um die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern und erfolgreich sowie sinnvoll einzusetzen.

### 2. Ziele

Supervision als Beratungsform für Führungskräfte führt

- zur Verbesserung der Selbstreflexion. Diese dient wiederum der Orientierung, der Sicherheit und neuen Ansätzen für die Lösung konfliktbehafteter beruflicher Situationen und Zusammenhänge.<sup>2</sup>
- zum besseren Verständnis von Erfahrungen, Ereignissen und Handlungen in ihren vielfältigen Bezügen und Wechselwirkungen.
- zum verbesserten Erkennen von Mustern im beruflichen Handeln, zur Integration objektiver Erkenntnisse, aktuellem Arbeitskontext und subjektiven Erfahrungen.
- zur Erweiterung des Blickwinkels und der Deutungsmöglichkeiten in Bezug auf das Führungshandeln und berufliche Problemlösungen.<sup>3</sup>
- zur Klarheit (und ggf. Problemlösung) bestehender Herausforderungen.<sup>4</sup>
- zum Bewusst(er)werden der eigenen Kompetenzen und Begrenzungen sowie des eigenen Selbstwert- und Selbstwirksamkeitsgefühls im beruflichen Kontext.
- zur Förderung der Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Pühl, H. (2017) Was Supervision auszeichnet. In: Pühl, H. (Hg.) Das aktuelle Handbuch der Supervision. Psychosozial-Verlag, Gießen.; Hausinger, B. (2008) Der Nutzen von Supervision. In: Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (Hg.) Der Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlichen Arbeiten. kassel university press, Kassel.

<sup>2</sup> Ebd.

<sup>3</sup> Vgl. Gotthardt-Lorenz, A. (2000) Die Methode Supervision – eine Skizze. In: Pühl, H. (Hg.) Supervision und Organisationsentwicklung. 2. Aufl., Leske + Budrich, Opladen. S. 55-69.

<sup>4</sup> Vgl. Hausinger, B. (2008) Der Nutzen von Supervision. In: Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (Hg.) Der Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlichen Arbeiten. kassel university press, Kassel.

<sup>5</sup> Ebd.

- zur Entlastung und Verbesserung der persönlichen Belastungsregulation durch die Stärkung persönlicher Ressourcen und die Schaffung neuer Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten<sup>6</sup>.

### 3. Zielgruppe

Das vorliegende Angebot der Supervision richtet sich an alle Führungskräfte der LG 2.1 und LG 2.2 der Polizei NRW<sup>7</sup>. Zudem haben Ratsbewerberinnen und Ratsbewerber die Möglichkeit, während der Förderphase und des Studiums dieses Beratungsangebot zu nutzen.

### 4. Definition Supervision

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) definiert Supervision als

*„[...] eine Beratungsmethode, die zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit eingesetzt wird. Supervision bezieht sich dabei auf psychische, soziale und institutionelle Faktoren. [...]*

*Supervision unterstützt:*

- *die Entwicklung von Konzepten*
- *bei der Begleitung von Strukturveränderungen*
- *die Entwicklung der Berufsrolle.*<sup>8</sup>

In der Supervision wird aus der Metaposition auf das Geschehen geblickt, um einen Überblick (und dadurch Kontrolle) zu erhalten<sup>9</sup>. Sie ist eine Unterstützung zur Selbstreflexion bezogen auf ein konkretes berufliches Handeln und Geschehen<sup>10</sup>.

Supervision ist eine wirksame Beratungsform in Situationen hoher Komplexität, Differenziertheit und dynamischer Veränderungen. Die Beratungsinhalte von Supervision sind definiert im Bezugsdreieck von Person, Rolle und Organisation.

Die Polizei NRW nutzt Supervision zur professionellen Unterstützung bei der Reflexion des eigenen Handelns im beruflichen Kontext zur Sicherung und Verbesserung der Qualität von Führungsarbeit. Dadurch fördert sie gleichzeitig die persönliche Weiterentwicklung zur kompetenten Wahrnehmung komplexer Aufgaben<sup>11</sup> und steigert die Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte.

---

<sup>6</sup> Ebd.

<sup>7</sup> Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamte, Regierungsbeschäftigte und Verwaltungsbeamtinnen und -beamte.

<sup>8</sup> Zitiert in Pühl, H. (2017) Was Supervision auszeichnet. In: Pühl, H. (Hg.) Das aktuelle Handbuch der Supervision. Psychosozial-Verlag. Gießen. S. 12.

<sup>9</sup> Pühl, H. (2017) Was Supervision auszeichnet. In: Pühl, H. (Hg.) Das aktuelle Handbuch der Supervision. Psychosozial-Verlag. Gießen.

<sup>10</sup> Gotthardt-Lorenz, A. (2000) Die Methode Supervision – eine Skizze. In: Pühl, H. (Hg.) Supervision und Organisationsentwicklung. 2. Aufl., Leske + Budrich, Opladen. S. 55-69.

<sup>11</sup> Uhlmann, A. (2014), Chancen und Risiken von Supervision als Instrument der professionellen Unterstützung im Polizeiberuf. Am Beispiel der Polizei des Landes Nordrhein-Westfalen, Masterarbeit an der DHPol.

### Was ist Supervision nicht?

Supervision unterscheidet sich von anderen Führungsberatungsinstrumenten wie Kollegiale Beratung (Anlage 8) und Coaching (Anlage 9) insbesondere in Bezug auf die Herangehensweise (Selbstreflexion).

Gruppen-Supervisionen sind zwar verwandt mit anderen gruppenbezogenen Beratungsformen, wie z. B. Kollegiale Beratung, sie finden allerdings im Unterschied zu dieser Beratungsform im gesamten Prozess unter professioneller (An-)Leitung statt.

Zwischen Coaching und Supervision bestehen viele Ähnlichkeiten (z. B. in Bezug auf die Achtsamkeit und den Reflexionsprozess)<sup>12</sup>. Eine strenge Abgrenzung der beiden Instrumente wird teilweise sogar als überholt betrachtet<sup>13</sup>, weil es sich bei beiden um prozessorientierte Beratungen handelt. Coaching fokussiert im Unterschied zur Supervision in der Regel auf eine konkrete Fragestellung und Zielvorstellung, während Supervision als ein Begleitprozess beruflichen Handelns (Qualitätssicherung und -verbesserung) verstanden werden kann. Ein Coaching-Prozess kann in eine Supervision übergehen, wenn nach der erfolgreichen Bearbeitung einer konkreten Fragestellung bei der Führungskraft der Wunsch nach einem Begleitprozess des Führungsalltags besteht.

## 5. Rahmenbedingungen und Durchführung

### 5.1 Standards

Um die Qualität der supervisorischen Arbeit mit Führungskräften zu sichern, werden in der Polizei NRW Supervisionen für Führungskräfte von hierfür qualifizierten Führungskräfteberaterinnen und -beratern durchgeführt<sup>14</sup>. Sie sind bezüglich der Beratungen explizit zur Verschwiegenheit verpflichtet.

Die Inanspruchnahme der organisationsinternen Supervision ist kostenfrei.

Aufzuwendende Beratungs- und Fahrtzeiten finden während der Dienstzeit statt.

Bei der Wahl der Räumlichkeiten und Settings von Supervision werden in den Polizeibehörden und im IM NRW Bedingungen geschaffen, die ein höchstmögliches Maß an Diskretion ermöglichen.

In Ableitung der vorausgegangenen Erläuterungen wird folgender Standard für die Weiterentwicklung des Angebots Supervision für Führungskräfte der Polizei NRW avisiert:

- Supervision ist landesweit als Beratungsangebot bekannt (Informationsvermittlung).

---

<sup>12</sup> Sachschal, J. (2022) Achtsamkeit und Integrative Supervision – Zum Modell „komplexer Achtsamkeit“. SUPERVISION. Ausgabe 08/2022: Theorie – Praxis – Forschung. <https://www.fpi-publikation.de/downloads/?doc=sachschal-achtsamkeit-integrative-supervision-zum-modell-komplexer-achtsamkeit-superv-08-2022.pdf> [zuletzt aufgerufen am 13.04.2023]

<sup>13</sup> Vgl. Pühl, H. (2017) Was Supervision auszeichnet. In: Pühl, H. (Hg) Das aktuelle Handbuch der Supervision. Psychosozial Verlag. Gießen. S. 21-22.

<sup>14</sup> Beratungsangebote der polizeiinternen Fachstellen für psychosoziale Unterstützung (PSU) im Zusammenhang mit psychischen Belastungen sowie Beratungsangebote der Alltagsreflexion, die nicht spezifisch für Führungskräfte angeboten werden, umfassen ebenfalls Supervisionsprozesse. Diese Beratungsangebote bleiben von dem Beratungsangebot der Supervision für Führungskräfte unberührt und können unabhängig voneinander in Anspruch genommen werden.

- Supervision wird landesweit durch qualifiziertes Fachpersonal an verschiedenen Standorten angeboten (Zugänglichkeit).
- Öffentlichkeitsarbeit wird gezielt zur Förderung eines grundsätzlichen Umdenkens, zur Reduktion der Hemmschwellen der Inanspruchnahme und zur Etablierung der Supervision als Standard zur Professionalisierung von Führung eingesetzt (Akzeptanz).
- Mindeststandards für die Supervision (z. B. fachliche Qualifizierung der Führungskräfteberatenden und Rahmenbedingungen) sind landeseinheitlich definiert (Qualitätssicherung).
- Die Festsetzung und Einhaltung der Mindeststandards ist sichergestellt (Fachaufsicht).

Es ist von der Zentralstelle für Führungs- und Führungsberatungsinstrumente (ZFüFBI) beim LAFP NRW, den Polizeibehörden und dem IM NRW sicherzustellen, dass grundsätzlich jede Führungskraft Zugang zu einer organisationsinternen Supervision erhält.

## 5.2 Ablauf

Gründe und Anliegen für Supervisionen sind unterschiedlich und nicht rein schematisch abbildbar, sodass es keinen festgelegten Ablaufplan wie beispielsweise in der Kollegialen Beratung gibt. Gleichwohl können Kernphasen und typische Bestandteile beschrieben werden<sup>15</sup>.

### 5.2.1 Erstkontakt

Ein Supervisions-Prozess kann ausschließlich durch die Führungskraft selbst initiiert werden.

Die Führungskraft wendet sich mit ihrer Anfrage direkt an die für ihre Behörde zuständige/n Führungskräfteberaterin bzw. Führungskräfteberater (vgl. Abschnitt 8). Eine Einhaltung des Dienstweges ist nicht erforderlich. In Abhängigkeit des Anliegens wird festgelegt, welches Format, z. B. Einzel- oder Gruppen-Supervision, dem Anliegen entspricht.

Wenn es sich um ein Anliegen für eine Gruppen-Supervision handelt, dann wird im Rahmen des Erstkontaktes geklärt, ob sich bereits eine Gruppe von Führungskräften mit dem gleichen Bedarf gebildet hat (z. B. Übergang von einer Kollegialen Beratung in eine Supervision oder Bedarfsmeldung durch Ratsbewerberinnen und Ratsbewerber) und/oder mehrere Führungskräfte thematisch ein vergleichbares Anliegen haben.

---

<sup>15</sup> Vgl. Rappe-Giesecke, K. (2017) Sondierung – von der Beratungsanfrage zum Kontrakt. In: Pühl, H. (Hg.) Das aktuelle Handbuch der Supervision. Psychosozial-Verlag, Gießen. S. 64-80.

### 5.2.2 Sondierung und Kontrakt

Diese Phase wird auch als Orientierungs- oder Kennenlernphase bezeichnet.

Die Führungskraft (oder die Führungskräfte bei einer Gruppen-Supervision) und die Führungskräfteberaterin bzw. der Führungskräfteberater treffen sich das erste Mal persönlich. Der Grund der Supervision wird näher beleuchtet und besprochen. Üblicherweise haben die Führungskräfte zu diesem Zeitpunkt bereits bestimmte Erwartungen an die Führungskräfteberatenden. Es gilt diese Erwartungen zu diskutieren und durch gezieltes Nachfragen ein umfassendes Bild von der Situation der Führungskraft, ihren aktuellen Anliegen, Themen und Zielen zu erhalten. Dabei wird eine grundsätzliche Einigung über die Rahmenbedingungen der Supervision angestrebt und geprüft, ob eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in dieser Konstellation von Führungskraft<sup>16</sup> und Führungskräfteberaterin bzw. der Führungskräfteberater erfolgen kann.

Wird ein Konsens über Inhalt, Ziele, Ablauf und Konstellation (Führungskraft und Führungskräfteberaterin/Führungskräfteberater) der durchzuführenden Supervision gefunden, wird eine Vereinbarung getroffen.

Bei einem Anliegen zur Gruppen-Supervision erfolgt die Sondierung mit vergleichbaren Inhalten und Ergebnissen.

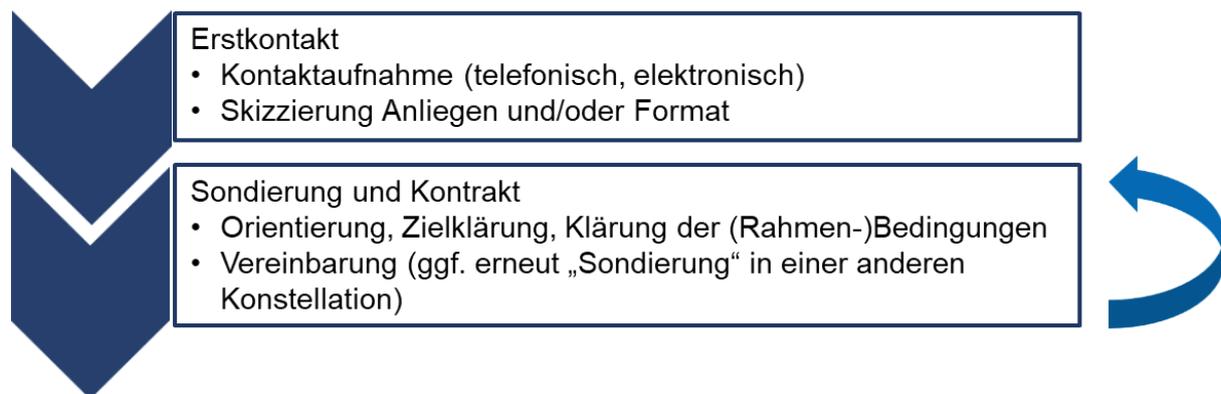


Abbildung 1: Phasen in der Supervision – Erstkontakt und Sondierung

### 5.2.3 Phase der Bearbeitung

In dieser Phase steht die Bearbeitung des jeweils aktuellen Anliegens der Führungskraft (bzw. der Führungskräfte bei einer Gruppen-Supervision) im Vordergrund. Durch die Bearbeitung lassen sich aus den gesammelten Informationen weitere Fragestellungen und mögliche weitere Ziele ableiten. Dabei können verschiedene Methoden (auch in Kombination) herangezogen werden.

Da es sich um einen begleitenden Beratungsprozess zur Sicherung und Verbesserung der Qualität der (Führungs-) Arbeit handelt, wird in jeder Sitzung reflektiert, ob das aktuell angestrebte Ziel erreicht ist. Des Weiteren wird beleuchtet, ob das jeweilige Anliegen umfassend bearbeitet wurde und/oder neue Fragestellungen in Bezug auf

<sup>16</sup> Bei einer Gruppen-Supervision wird zudem die Gruppenkonstellation geprüft.

das aktuelle Anliegen oder durch das aktuelle Anliegen entstanden sind. Ist dies der Fall werden diese aufgegriffen und in der nachfolgenden Sitzung berücksichtigt. Darüber hinaus erfolgt eine Reflexion des Beratungsprozesses bezogen auf die jeweilige Sitzung.

Der Ablauf in der Bearbeitungsphase kann als Zyklus betrachtet bzw. mit dem in der Qualitätssicherung verwendeten PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) verglichen werden. Der Bearbeitung eines aktuellen Anliegens folgt immer eine Reflexionsphase. Dies ist auch der Fall, wenn die Erkenntnisse in (Führungs-) Handeln umgesetzt wurden. Dadurch werden Optimierungspotenziale und/oder neue Fragestellungen aufgedeckt, die wiederum als weitere aktuelle Anliegen bearbeitet werden können.

Die Anzahl und Frequenz der Sitzungen richten sich dabei grundsätzlich nach dem individuellen Bedarf, den Themen und Zielen der Führungskraft (bzw. der Führungskräfte bei einer Gruppen-Supervision).

### 5.2.4 Auswertung und Ergebnisdarstellung

In der abschließenden Phase der Supervision erfolgt ein Rückblick auf den gesamten Prozess. Die Führungskraft (bzw. die Führungskräfte) und die Führungskräfteberaterin bzw. der Führungskräfteberater reflektieren gemeinsam, ob die wichtigsten und drängendsten Fragen geklärt sind, welche Erkenntnisse gewonnen werden konnten und ob das methodische Vorgehen zielführend war.

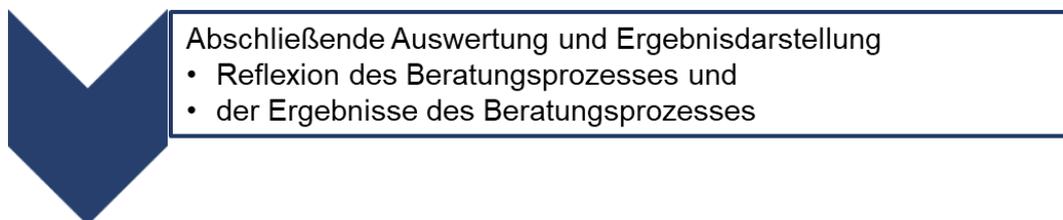


Abbildung 2: Phasen in der Supervision – Abschließende Betrachtung des Beratungsprozesses

## 6. Qualitätssicherung und Evaluation des Supervision-Konzepts der Polizei NRW

Neben der individuellen Betrachtung jeder einzelnen Supervision wird das Supervisions-Konzept der Polizei NRW einer Evaluation unterzogen.

Ziel der Evaluation ist, das Supervisions-Konzept als Ganzes zu untersuchen und den Effekt auf die polizeiliche Führungsarbeit zu erheben, um anschließend Anpassungen und Optimierungen vornehmen zu können.



Abbildung 3: Perspektiven der Evaluation

Dabei wird das Konzept aus Sicht der

- Führungskräfte (z. B. im Hinblick auf die persönliche Zielerfüllung, kurz- und langfristige Veränderungen und/oder subjektive Zufriedenheit),
- Führungskräfteberatenden (z. B. im Hinblick auf die Rahmenbedingungen, aber auch des Zielerreichungsgrades der Führungskräfte aus dem professionellen Blickwinkel der Führungskräfteberatenden),
- Organisation der Polizei NRW und zwar im Hinblick auf den Effekt für die Organisation

evaluiert.

Das kontinuierliche Sicherstellen der Qualität der einzelnen Beratungsprozesse ist ebenfalls Bestandteil des Konzeptes und beginnt mit der Definition von Standards in Bezug auf die Qualifikation der Führungskräfteberaterinnen/-berater und des Beratungsprozesses. Die Erfassung von Kennzahlen<sup>17</sup> gehört ebenso zur Qualitätssicherung wie ein Supervisionsangebot für die Führungskräfteberatenden.

## 7. Öffentlichkeitsarbeit

Das Instrument der Supervision soll durch die Beschäftigten der Polizei NRW als konstruktive Methode der Führungskräfteentwicklung wahrgenommen und von Beginn an mit positiven Aspekten der Organisation verknüpft werden.

Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit sind folgende Maßnahmen vorgesehen:

- Informationstransfer in die Behörden durch das Change-Team Führungsstrategie 2.0.

---

<sup>17</sup> Beispielsweise die Anzahl der in Anspruch genommenen Einzel- und Gruppen-Supervisionen, Informationen über die Zielgruppen/Anliegen (z. B. Vorbereitung für die Übernahme der Erstfunktion, themenspezifische Gruppe).

- Vorstellung des Instruments Supervision im Rahmen der zentralen Führungskräfte-Fortbildungsveranstaltungen durch das LAFP NRW.
- Bereitstellung von Informationen zum Instrument Supervision im Intranet der Polizei NRW durch die Führungskräfteberatenden der in § 4 KHSt-VO genannten KPB und das LAFP NRW.
- Vorstellung des Instruments auf Führungskräfte tagungen der Polizeibehörden bzw. des IM NRW durch die Führungskräfteberatenden der in § 4 KHSt-VO genannten KPB und das LAFP NRW.
- Veröffentlichung in Medien der Polizei NRW durch das LAFP NRW.
- Supervisions-Empfehlungen als Bestandteil des (mehrdimensionalen) Führungsfeedbacks sowie von Mitarbeiter-, Förder- und Kritikgesprächen mit Führungskräften durch alle Führungskräfte der Polizei NRW.

## 8. Organisation und Zuständigkeit

### 8.1 Zuständigkeiten des LAFP NRW

Die Gesamtverantwortung für das Führungsberatungsinstrument der Supervision trägt das LAFP NRW, insbesondere für die Implementierung, die Fortentwicklung, das Controlling und die Evaluation<sup>18</sup>.

Darüber hinaus fungiert das LAFP NRW für die in den § 4 KHSt-VO genannten KPB Führungskräfteberatenden als Zentralstelle und führt deren Supervision durch.

Die Führungskräfte der Abteilung 4 des IM NRW und der LOB melden ihr Interesse an Supervision an die ZFüFBI des LAFP NRW. Die Erfüllung des Bedarfs wird -auch unter Berücksichtigung anderer Supervisionsangebote des LAFP- durch die Zentralstelle koordiniert.

### 8.2 Zuständigkeiten der in der § 4 KHST-VO genannten Kreispolizeibehörden

Die Beratung und Unterstützung der Führungskräfte der Polizei NRW erfolgt landesweit durch die Führungskräfteberatung der in § 4 KHSt-VO genannten KPB (PP Bielefeld, PP Dortmund, PP Düsseldorf, PP Essen, PP Köln, PP Münster). Diese bietet u. a. Supervision für Führungskräfte als individuelle und gruppenbezogene Beratungsmethode an und ist in der Direktion Zentrale Aufgaben angebunden.

Die Führungskräfteberatenden in diesen Behörden beraten und unterstützen die Führungskräfte der Polizeibehörden im Zuständigkeitsbereich der Kriminalhauptstelle nach § 4 KHSt-VO.

---

<sup>18</sup> Beratungsangebote der polizeiinternen Fachstellen für psychosoziale Unterstützung (PSU) im Zusammenhang mit psychischen Belastungen sowie Beratungsangebote der Alltagsreflexion, die nicht spezifisch für Führungskräfte angeboten werden, umfassen ebenfalls Supervisionsprozesse. Diese Beratungsangebote bleiben von dem Beratungsangebot der Supervision für Führungskräfte unberührt und können unabhängig voneinander in Anspruch genommen werden.

### 8.3 Zuständigkeitsausnahmen

Mit zunehmendem Bekanntheitsgrad der Beratungsangebote für Führungskräfte ist eine Steigerung der Nachfrage zu erwarten, die zunächst mit den Führungskräfteberaterinnen und -beratern im eigenen Zuständigkeitsbereich gedeckt werden soll. Im Falle von personellen oder zeitlichen Engpässen können sich die Führungskräfteberatenden der KPB durch die freiwillige Übernahme von Supervisions-Prozessen für Führungskräfte zeitlich befristet gegenseitig unterstützen. Diese Unterstützungsleistungen müssen mit den dienstlichen Anforderungen ihrer Dienststelle vereinbar sein.

In Absprache mit der ZFüFBI im LAFP NRW sind darüber hinaus in begründeten Einzelfällen Ausnahmen von der grundsätzlichen Zuständigkeit gemäß Abschnitt 8.1 und 8.2 möglich.

## 9. Fazit

Supervision ist ein hochwirksames Beratungsverfahren zur Qualitätssicherung und Verbesserung des eigenen (Führungs-)Handelns. Führungskräfte erhalten eine gezielte Unterstützung bei spezifischen Problemen und erweitern dadurch ihre persönlichen Kompetenzen. Im Prozess werden Strukturen und Muster für erfolgreiches Handeln entwickelt, wodurch die Sicherheit und Orientierung für schwierige und belastende Situationen gestärkt wird. Neue Perspektiven werden in das eigene Handlungsrepertoire integriert und führen in diesem Sinne zu einer kompetenzsteigernden und gesunderhaltenden Wirkung bei jedem Einzelnen.



# **Anlage 11**

## **zur Rahmenkonzeption „Verantwortliche Wahrnehmung von Führung in der Polizei NRW“**

### **Beratung von Kreispolizeibehörden in besonderen Situationen**

**(Diese Anlage befindet sich noch  
in der Bearbeitung.)**



# **Anlage 12**

## **zur Rahmenkonzeption „Verantwortliche Wahrnehmung von Führung in der Polizei NRW“**

### **Sucht**



## 1. Einleitung und Begriffsbestimmung

Der Konsum von Suchtmitteln ist Teil unserer Gesellschaft. Die meisten Menschen konsumieren Suchtmittel, wie beispielsweise ein Glas Wein zur Entspannung oder eine Tasse Kaffee zur Aktivierung, ohne eine Abhängigkeit zu entwickeln. Eine Abhängigkeit kann sich jedoch unter bestimmten Voraussetzungen aus dem bloßen Konsum heraus entwickeln.<sup>1</sup> Sucht ist kein Randproblem in der Gesellschaft, es betrifft viele Menschen in Deutschland und ist häufig mit schwerwiegenden persönlichen Schicksalen verbunden. Neben den Betroffenen wirken sich die Folgen auch auf Familienangehörige, Freundinnen und Freunde sowie Kolleginnen und Kollegen aus. Der Begriff Sucht umfasst die Gesamtheit von riskanten, missbräuchlichen und abhängigen Verhaltensweisen in Bezug auf legale und illegale Suchtmittel sowie nichtstoffgebundene Verhaltensweisen.<sup>2</sup> Bei einer Verhaltenssucht besteht eine Abhängigkeit von bestimmten Tätigkeiten, welche die betroffenen Menschen nicht mehr willentlich kontrollieren können wie beispielsweise Glücksspiel, pathologischer Internetgebrauch oder Essstörungen. Bei einer Sucht handelt es sich um eine Krankheit, wobei die Begriffe Abhängigkeitserkrankung und Sucht synonym gebraucht werden.<sup>3</sup>

Die von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) herausgegebene Internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme (ICD = International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems) als weltweit anerkanntes Diagnoseklassifikationssystem der Medizin führt insgesamt sechs Anzeichen auf, die auf eine Sucht hindeuten können. Dabei verlaufen die Übergänge zwischen Sucht und Genuss fließend. Bei den Anzeichen handelt es sich um starkes Verlangen oder Zwang, Kontrollverlust, Abstinenzunfähigkeit, Toleranzbildung (für den gewünschten Effekt wird eine höhere Menge des Suchtmittels benötigt), Entzugerscheinungen und Rückzug aus dem Sozialleben.<sup>4</sup> Jedes einzelne Anzeichen ist ein deutlicher Warnhinweis und bei einem Auftreten von drei Suchtsymptomen kann in der Regel von einer Suchterkrankung ausgegangen werden. Die Warnhinweise sind unabhängig davon zu bewerten, ob das Suchtmittel eine Substanz oder ein bestimmtes Verhalten ist.

Die legalen Suchtmittel Alkohol, Tabak und Medikamente sind anhand von repräsentativen Studien, wie des Epidemiologischen Suchtsurvey 2018, zahlenmäßig von größerer Bedeutsamkeit. Demnach sind in Deutschland Schätzungen zufolge ca. 12 Millionen Menschen abhängig von Nikotin, 1,6 Millionen sind alkoholabhängig und 2,3 Millionen Menschen sind abhängig von Medikamenten. Jeweils ca. eine halbe Million Menschen zeigen problematisches oder pathologisches Glücksspielverhalten oder sind im Zuge exzessiver Internetnutzung onlineabhängig.<sup>5</sup>

Die Auswirkungen riskanten Konsums von Suchtmitteln begleiten Betroffene in allen Lebensbereichen, sodass auch das Verhalten am Arbeitsplatz und die Arbeitsleistung

---

<sup>1</sup> Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter NRW (2016). Lexikon der Süchte S.6.

<sup>2</sup> Bundesgesundheitsministerium (o.J.), URL: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/praevention/gesundheitsgefahren/sucht-und-drogen.html>, aufgerufen am 10.08.21.

<sup>3</sup> Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter NRW (2016). Lexikon der Süchte S.8.

<sup>4</sup> ICD-10-GM Version 2021, Systematisches Verzeichnis, Internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme, 10. Revision, Stand: 18. September 2020.

<sup>5</sup> Bundesgesundheitsministerium (o.J.), URL: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/praevention/gesundheitsgefahren/sucht-und-drogen.html>, aufgerufen am 10.08.21.

tangiert werden. Hier kommt es beispielsweise zu nicht nur vorübergehenden, erkennbaren Einbußen in der Leistungsfähigkeit, erhöhten Fehlzeiten oder auch Auffälligkeiten im Verhalten der Betroffenen. Eine besondere Verantwortung obliegt hier den Führungskräften und Mitarbeitenden, wenn sie im Arbeitsalltag wiederholt Anzeichen einer Sucht feststellen sowie der Personalverwaltung und der Personalvertretung, die sich in ihrer Tätigkeit mit Gefährdeten oder Suchtkranken beschäftigen. Jegliches Handeln gegen den Suchtmittelmissbrauch stellt eine besondere Form der Fürsorge dar, auf die Mitarbeitende angewiesen sind und auch einen Anspruch haben. Dabei geht das Recht auf Fürsorge der Beschäftigten mit der Pflicht von Vorgesetzten, Dienstvorgesetzten und der obersten Dienstbehörde einher. Ein stufenweises, abgestimmtes, konsequentes Führungshandeln ist hier zielführend. Je früher eine Suchtproblematik erkannt und offen angesprochen wird, desto größer sind die Chancen, dass Betroffenen geholfen werden kann. Die klar erkennbare Kontur des Führungshandelns und der Vereinbarungen ist wesentlicher Erfolgsgarant zur Suchtprävention.

Die Suchtprävention und Suchthilfe sind in der Polizei NRW ein wichtiger Bestandteil des behördlichen Gesundheitsmanagements (BGMPol NRW) und ein Beitrag zur gesundheitsorientierten Führung. Die vorliegende Handlungsempfehlung und das beschriebene Interventionsmodell finden entsprechende Anwendung auf alle Formen von Sucht- bzw. Abhängigkeitserkrankungen. Aufgrund der beschriebenen Prävalenzen beziehen sie sich primär auf problematische Verhaltensweisen im Zusammenhang mit Alkohol und Medikamenten. Die aufgezeigten Maßnahmen haben in erster Linie präventiven Charakter. Eine Ausgrenzung gefährdeter oder bereits erkrankter Personen soll zielgerichtet verhindert werden.

Bestandteil des Interventionsprogramms sind neben flankierenden Maßnahmen auch die Mittel des Disziplinar- bzw. Tarifrechts. Das angestrebte Ziel liegt in der den Dienstpflichten entsprechenden Anpassung des Verhaltens der Betroffenen.

Diese Handlungsempfehlungen sollen bei der Erreichung folgender Ziele Unterstützung bieten:

- Gesundheits- und Unfallgefahren infolge von Sucht sind wirksam verhindert.
- Die Arbeits- bzw. Dienstfähigkeit ist wiedererlangt.
- Suchtgefährdete und suchterkrankte Beschäftigte sind frühzeitig wirksam unterstützt.
- Ein einheitliches Handlungskonzept stellt die Gleichbehandlung aller Betroffenen sicher.
- Begünstigende Haltungen und Einstellungen hinsichtlich des verantwortungsvollen Umgangs mit Suchtmitteln, sowohl bei Einzelnen als auch in der Gruppe, sind etabliert.
- Durch Aufklärung hinsichtlich Erkrankungen im Bereich Sucht ist die Diskriminierung und Stigmatisierung Betroffener verhindert.
- Eine Verhaltenssicherheit bei Betroffenen, Mitarbeitenden und Vorgesetzten ist hergestellt.
- Die Einbeziehung der im Netzwerk behördlicher Suchtprävention Verantwortlichen ist sichergestellt.
- Die Begleitung von Betroffenen bis zur Rückkehr an den Arbeitsplatz ist gewährleistet.

- Die beratenden und unterstützenden Anlaufstellen sind bekannt (Zentrale Beratungsangebote des LAFP NRW, Polizeiärztlicher Dienst (PäD), Soziale Ansprechpartner (SAP), Führungskräfte, kollegiale Unterstützung, Personal- und Schwerbehindertenvertretungen, Suchtberatungsstellen).

## 2. Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Sucht am Arbeitsplatz

### 2.1 Reflexion von Führungsverhalten

Für eine sinnvolle Intervention in Einzelfällen ist eine eindeutige und in sich stimmige Gestaltung von Führungsverhalten in Bezug auf den Umgang mit Suchtgefährdeten oder Suchterkrankten eine wichtige Voraussetzung. Führungskräfte sind aktiver Teil des Umfeldes der Betroffenen. Es bestehen vielfältige Wechselwirkungen zwischen den Bedingungen des Suchtmittelkonsums und den Bedingungen der Arbeit sowie des Umfelds. Für ein verantwortungsvolles Agieren in Führungssituationen mit Suchtbezug ist die Reflexion eigener Einstellungen und Führungsverhaltensweisen im Zusammenhang mit Suchtmitteln eine wichtige Voraussetzung.

Die zwingend notwendige Wahrnehmungs- und Handlungsfähigkeit ist durch die Auseinandersetzung mit eigenem Konsumverhalten von Suchtmitteln und der Reflexion von Normen, Werten und Gewohnheiten im Arbeitsumfeld erreichbar. Auch das Führungsverhalten trägt wesentlich zu den eher informellen Verhaltensregeln und -weisen unter den Mitarbeitenden bei und kann ein Ansatz für Veränderung sein.<sup>6</sup>

### 2.2 Voraussetzungen für ein „Problemgespräch Sucht“

Wenn Führungskräfte Beeinträchtigungen von Mitarbeitenden im Bereich der Arbeit feststellen, die einen möglichen Zusammenhang mit einer Suchtproblematik darstellen, sind sie zum schnellstmöglichen Handeln verpflichtet. Ihnen obliegt die Kontrolle der Aufgabenerfüllung und des Verhaltens während der Dienstzeit. Entscheidend ist jedoch nicht die Feststellung eines ursächlichen Zusammenhangs von Beeinträchtigung und Sucht, da eine Diagnostik nur von Fachpersonal vorgenommen werden kann. Vielmehr kommt es an dieser Stelle auf die sensible und genaue Wahrnehmung sowie die Beschreibung zeitlicher Zusammenhänge von Verhaltens- und Aufgabendefiziten und der Möglichkeit des Suchtmittelkonsums an. Bei der beschriebenen Wahrnehmung von Leistungseinbußen und Verhaltensauffälligkeiten Beschäftigter bietet der Leitfaden des Innenministeriums des Landes NRW „Problemgespräch Sucht“ eine Handlungsempfehlung für ein Fürsorgegespräch, das Führungskräfte in diesen Fällen führen müssen.

Der Zeitpunkt für ein „Problemgespräch Sucht“ kann nicht zu früh und sollte niederschwellig gewählt werden. Bei einem frühen Einschreiten erhöhen sich die Chancen der Gesundheit erheblich. Zu den Charakteristika von Suchtproblemen gehört, dass Betroffene schon in einem frühen Stadium tatsächlich nicht mehr in der Lage sind, die

---

<sup>6</sup> Vgl. IM NRW. Problemgespräch Sucht. Ein Leitfaden für Vorgesetzte 4.Auflage. S.9.

Zusammenhänge zwischen dem Suchtmittelkonsum und Suchtverhalten sowie dessen negativen Folgen von sich aus zu erkennen. Sie sind auf die ergänzenden Wahrnehmungen anderer angewiesen.<sup>7</sup> Insofern liegt eine große Verantwortung bei allen Bezugspersonen, wobei Führungskräfte in ihrem Selbst- und Werteverständnis eine besondere Funktion einnehmen.

Die Sorge von Führungskräften, mit einem „Problemgespräch Sucht“ falsche Adressaten zu treffen, ist eine natürliche Reaktion. So ergeht es auch den meisten anderen Bezugspersonen. Das Bestreben, die Betroffenen vor negativen Auswirkungen zu bewahren, steht im Vordergrund. Wenn Führungskräfte in diesem Zusammenhang Fehler ausgleichen, für Entlastung sorgen, Entschuldigungen und Besserungsversprechen akzeptieren, spricht man von Co-Abhängigkeit.<sup>8</sup> Eine Co-Abhängigkeit durch Führungsverhalten ist vermeidbar, wenn Führungskräfte ein gutes Gleichgewicht zwischen einer hilfreichen Unterstützung des Suchtkranken, eigenen Bedürfnissen und Führungsaufgaben sowie Organisationszielen finden.

### 2.3 Anzeichen für Sucht richtig wahrnehmen

Die Frage, welche Verhaltensweisen und Anzeichen auf eine Suchtproblematik hindeuten, ist nicht mit einer abschließenden Liste zu beantworten. Viele der bekannten Auffälligkeiten treten auch ohne Suchtprobleme auf und können in einem gänzlich anderen Zusammenhang stehen. Als Bezugspunkte der Wahrnehmung und Bewertung sollten dabei nach Möglichkeit konkrete Verdachtsmomente oder Feststellungen genutzt werden. Vermutungen und Gerüchte können in die Beurteilung einfließen, bedürfen aber einer Überprüfung ihrer Belastbarkeit.

Folgende Auffälligkeiten könnten demzufolge beispielhaft auch niederschwellig von Bedeutung sein:

- Ein- und Durchschlafstörungen, Appetitstörung, Gewichtszunahme und -verlust, ausgeprägte Veränderungen im Arbeitsverhalten, z.B. Leistungsschwankungen, Arbeitsrückstände, Unzuverlässigkeit, Fehlzeiten.
- Veränderungen der Person: z.B. Stimmungsschwankungen, verringerte Belastbarkeit, Ängstlichkeit, Überempfindlichkeit, innere Unruhe, Reizbarkeit und Schreckhaftigkeit, Aggressivität, Konzentrationsstörungen, Nachlassen von Gedächtnis und Auffassungsgabe, unerklärliche Erinnerungslücken, beginnende Interessenlosigkeit, Neigung zu Rückzug und Isolation, Entscheidungsschwierigkeiten, Verheimlichungs- und Täuschungsneigung.
- Direkte körperliche Auswirkungen, wie z.B. Alkoholgeruch, auffälliges Händezittern, Schweißneigung, Hautveränderungen im Gesicht/am Körper, Kreislaufstörungen.
- Häufung von Problemen zwischenmenschlicher, familiärer, rechtlicher und oder finanzieller Art.

---

<sup>7</sup> Vgl. IM NRW. Problemgespräch Sucht. Ein Leitfaden für Vorgesetzte 4.Auflage. S.13.

<sup>8</sup> IM NRW (2004). Personalentwicklung. Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung. 5.Auflage S.29.

### 3. Intervention

Die Intervention setzt mit einem ersten Fürsorgegespräch („Problemgespräch-Sucht“) ein und setzt sich mit eventuell folgenden Gesprächen in einem Stufenplan fort.

Es ist sehr zu empfehlen, Wahrnehmungen von Mängeln im Arbeitsverhalten, von Veränderungen in der Persönlichkeit und von Auswirkungen möglichen Suchtmittelkonsums schriftlich so konkret wie möglich zu einer Übersicht zusammenzustellen. Ergänzend kann es sinnvoll sein, ohnehin vorhandene Arbeitsdokumentationen der Betroffenen bereitzustellen. Das erste Gespräch ist in jedem Falle unter vier Augen zu führen. Dafür ist ein gesonderter Termin vorzusehen und rechtzeitig anzukündigen.

Für eine vertrauensvolle Gesprächsgrundlage empfiehlt es sich nur in Ausnahmefällen, zum Beispiel bei geteilter Führungsverantwortung, weitere Personen in die Vorbereitung des Fürsorgegesprächs mit einzubeziehen. Stellt sich heraus, dass der Betroffene bei dem angesetzten Termin akut durch den Einfluss von Suchtmitteln beeinträchtigt ist, sollte das Gespräch auf einen anderen Zeitpunkt verschoben werden. Die Bedingungen für ein gelingendes Gespräch sind daher im Vorhinein klar zu kommunizieren. Die Gesprächsteilnahme ist für die betroffenen Personen unabweisbar.<sup>9</sup>

#### 3.1 Vorbereitung und Durchführung des „Problemgesprächs Sucht“

Im Gespräch sollen die Hilfsbereitschaft und das Interesse am Wohlergehen der Betroffenen im Vordergrund stehen. Gleichzeitig sollte den Betroffenen jedoch der selbstverantwortliche Gestaltungsspielraum und die eigene Verantwortung deutlich aufgezeigt werden. Eine durchgängige und nachhaltige Schaffung von Verbindlichkeit hat auf dem konstruktiven Lösungsweg wesentliche Bedeutung.

Darüber hinaus sollten Vorgesetzte in der Lage sein, mögliche anfängliche Spannungen durch ein ruhiges und sachliches Gesprächsverhalten abzubauen. Ein kooperatives Gespräch mit konstruktiven Lösungen wird dadurch begünstigt.

Die Führungskraft sollte zur Gestaltung eines günstigen Gesprächsablaufs

- eine möglichst vertrauensvolle Gesprächsbasis schaffen,
- dienstliche Belange in den Vordergrund stellen,
- Bereitschaft ausdrücken, die betroffene Person anzuhören und ernst zu nehmen,
- nachvollziehbar verdeutlichen, welche konkreten Wahrnehmungen Sorge bereiten,
- zeitliche Zusammenhänge zwischen möglichem Suchtmittelkonsum und den beobachteten Beeinträchtigungen darlegen,
- sich zu einer gemeinsamen und kooperativen Problemlösung bereit erklären,
- Hilfsbereitschaft betonen und darlegen, welche Hilfestellungen denkbar sind,
- auf Hilfsangebote wie SAP, Zentralstelle Psychosoziale Unterstützung (LAFP NRW), Seelsorge, Päd oder Suchtberatungsstellen hinweisen,
- einzelne konkrete Veränderungen fordern und vereinbaren,

---

<sup>9</sup> IM NRW (2004). Personalentwicklung. Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung. 5.Auflage S.30.

- ein weiteres Gespräch zur Kontrolle der vereinbarten Maßnahmen ankündigen,
- darauf hinweisen, dass es der betroffenen Person freisteht, eine Vertretung des örtlichen Personalrates, eine Person des Vertrauens, SAP bzw. Personen der verschiedenen Vertretungen hinzuziehen,
- konkrete Konsequenzen bei Nichteinhaltung der getroffenen Vereinbarungen (Stufenplan, disziplinar- bzw. arbeitsrechtliche Schritte) benennen,
- Möglichkeit der Fertigung eines Gesprächsvermerks nutzen, um die Verbindlichkeit der getroffenen Vereinbarungen zu untermauern,
- im Hinblick auf Transparenz, Verbindlichkeit und mögliche Folgephasen frühzeitige Pflichtenmahnung aussprechen und dokumentieren.

Neben der aktiven Gesprächsgestaltung ist Folgendes möglichst zu beachten:

- Feststellungen anführen statt Gerüchte vorzubringen,
- Zusammenhänge zwischen den beobachteten Beeinträchtigungen und möglichem Suchtmittelkonsum hervorzuheben anstatt Suchtdiagnosen zu treffen,
- keine Mutmaßungen oder Diskussion über Gründe des Suchtmittelkonsums,
- gemeinsame Analyse der beobachteten Auswirkungen statt Mengendiskussionen,
- Entscheidungsspielraum gewähren bei der Erarbeitung von Lösungsschritten,
- die notwendige Distanz wahren und nicht durch allzu große Vertraulichkeit gefährden,
- sich nicht durch Versprechungen beschwichtigen lassen,
- geduldig und konsequent sein statt mit unangemessenen Sanktionen zu drohen.

Es ist wichtig, ein Bewusstsein für die Möglichkeiten verschiedenster Reaktionen von Betroffenen im Gespräch zu entwickeln. Diese können sich in einer Bagatellisierung von Verhaltensweisen, Schuldzuschreibungen, uneingeschränkter vorschneller Zustimmung oder Zurückweisung der dargestellten Wahrnehmungen äußern. Mit diesem Bewusstsein wird die Fähigkeit gestärkt, zugewandt und professionell reagieren können.

Zum Abschluss des Fürsorgegesprächs werden klare Vorgaben zu erforderlichen Veränderungen gegenüber dem Betroffenen kommuniziert. Die wichtige konsequente weitere Beteiligung des Betroffenen zeigt sich in konkreten Verabredungen zu einem Termin für ein Folgegespräch (spätestens nach sechs Wochen) sowie zu den Forderungen nach Veränderungen im Umgang mit Suchtmitteln und im Bereich der Arbeit. Die Erteilung konkreter Auflagen, die künftig einzuhalten sind, und das Aufzeigen des Eintritts von Konsequenzen im Falle einer Nicht-Einhaltung des Vereinbarten sollen zielgerichtet die Klarheit über zukünftig erwartetes Verhalten erhöhen. Es ist eine Dokumentation des Gesprächsverlaufs im Hinblick auf die erteilten Auflagen und Vereinbarungen mit Zeichnung und Kenntnisnahme vorzunehmen.

Nach dem Erstgespräch haben Vorgesetzte die Aufgabe, die Umsetzung der Gesprächsergebnisse genau zu kontrollieren und für weitere Hilfe zur Verfügung zu stehen. Auch im Falle ausreichender positiver Veränderungen des Verhaltens der betroffenen Person ist es wichtig, diese zu erfassen, um sie im vereinbarten Folgege-

sprach bestätigen zu können. Auf dieses zweite Gespräch sollte unter keinen Umständen verzichtet werden. Bei Bedarf ist die Hinzuziehung einer Vertrauensperson zu ermöglichen.

Kommt es im Vorfeld des Termins zu akuten Problemen, ist das Folgegespräch vorzuziehen.

Verbessert sich die Situation nur unzureichend oder verschlechtert sie sich sogar, wird der Stufenplan des Interventionsprogramms eingeleitet.

### 3.2 Stufenplan

Oft reichen die Gespräche der Vorgesetzten mit den Betroffenen nicht aus, um Einsicht und Verhaltensänderungen zu bewirken. Dann sind weitere abgestufte Schritte und Maßnahmen erforderlich. Grundlage ist ein Stufenkonzept, bei dem in der Regel jeweils nach sechs bis acht Wochen von einer Stufe zur nächsten übergegangen wird. Im Verlauf dieses Prozesses erweitert sich auch der Kreis der beteiligten Personen. Da die Handlungsspielräume der Betroffenen dabei immer enger werden und das Vorgehen letztlich in das Einleiten einer Therapie münden soll, wird dafür auch der Begriff „Therapietrichter“ verwendet.<sup>10</sup>

Sollte sich eine Sucht konkretisieren und ggf. eine verminderte Einsichts- und Schuldfähigkeit aufgrund der Suchterkrankung festgestellt werden, bleibt die Pflicht zur Folgeleistung und Gesunderhaltung bei der betroffenen Person bestehen.

Es bleibt zu beachten, dass sich bei arbeitsplatzbezogenen Schwierigkeiten, die aufgrund einer Suchterkrankung bei schwerbehinderten und gleichgestellten Menschen auftreten, aus dem Sozialgesetzbuch (SGB) IX grundsätzlich eine Beteiligungspflicht der Schwerbehindertenvertretung (SBV) ergibt. Spätestens jedoch in der 3. Stufe hat die SBV Anspruch auf entsprechende Information.<sup>11</sup>

- Gem. § 178 Abs. 2 und § 167 Abs. 1 SGB IX hat die Führungskraft bei schwerbehinderten und gleichgestellten behinderten Menschen die Beteiligung der SBV aufgrund der Unterrichtungspflicht sicherzustellen und sie von den personenbedingten Schwierigkeiten in Kenntnis zu setzen. Die Unterrichtungspflicht bleibt unabhängig davon bestehen, ob der/die Betroffene eine Teilnahme der SBV an dem Verfahren wünscht oder nicht.
- Gem. § 167 Abs. 1 SGB IX ist die Beteiligung der SBV durch den Arbeitgeber bei Eintreten von personen-, verhaltens- oder betriebsbedingten Schwierigkeiten im Arbeits- oder sonstigen Beschäftigungsverhältnis, die zur Gefährdung dieses Verhältnisses führen können, zwingend vorgesehen.

#### 3.2.1 Stufe 1

An diesem Gespräch nehmen die betroffene Person sowie die Führungskraft und bei Bedarf die Vertretung des örtlichen Personalrates, eine Person des Vertrauens, SAP

---

<sup>10</sup> IM NRW (2004). Personalentwicklung. Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung. 5.Auflage S.31.

<sup>11</sup> Vgl. IM NRW. Problemgespräch Sucht. Ein Leitfadens für Vorgesetzte 4.Auflage S.29.

und/oder Personen der verschiedenen Vertretungen teil. Dieses Gespräch bleibt noch ohne dienstrechtliche Folgen, es erfolgt jedoch deren Ankündigung für den Fall der Nichteinhaltung von Vereinbarungen und Auflagen. In diesem Gespräch wird

- auf das zurückliegende Gespräch hingewiesen und das erneute Fehlverhalten bzw. das Fortbestehen des Leistungsmangels angesprochen,
- gemeinsam auf die Auswirkungen weiterer Auffälligkeiten am Arbeitsplatz hingewiesen, insbesondere auf den möglichen eingeschränkten Arbeitseinsatz,
- erneut aufgezeigt, welche konkreten dienstrechtlichen Konsequenzen folgen,
- mit Betroffenen nach realistischen Lösungsmöglichkeiten gesucht,
- Betroffenen dringend nahegelegt, die bestehenden Hilfsangebote in Anspruch zu nehmen,
- mit Nachdruck darauf hingewiesen, dass - falls erneut keine positive Veränderung festgestellt werden kann - ein weiteres Gespräch unter Hinzuziehung der nächsthöheren Vorgesetzten stattfinden wird (Betroffene werden darauf hingewiesen, dass ebenfalls Vertreter des Personalrates teilnehmen, sofern dies nicht ausdrücklich abgelehnt wird),
- gezielt auf die Möglichkeit der Einbeziehung sozialer Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sowie anderer Vertrauenspersonen hingewiesen,
- eine Vereinbarung bezüglich eines weiteren Gesprächs nach vier bis sechs Wochen getroffen.

Über dieses Gespräch ist ein formaler Vermerk über Situation, Fehlverhalten, Vereinbarungen hinsichtlich der Hilfsangebote, mögliche Konsequenzen sowie den nächsten Gesprächstermin mit Zeichnung und Kenntnisnahme anzulegen. Bei Ausbleiben einer positiven Veränderung wird die nächste Stufe eingeleitet.

### 3.2.2 Stufe 2

Am nächsten Gespräch nimmt der in Stufe 1 benannte Personenkreis teil. In dieser Konstellation wird erneut auf die bereits im Fürsorgegespräch benannten beamten- und arbeitsrechtlichen Pflichten hingewiesen. Zudem werden die Konsequenzen eines fortdauernden Fehlverhaltens noch einmal aufgezeigt.

Bei diesem Gespräch sind folgende Inhalte gegenüber dem oder der Betroffenen relevant:

- Hinweis auf die zurückliegenden Gespräche, das Fortbestehen der Leistungsmängel und des Fehlverhaltens (Fakten benennen).
- Hinweis auf die nicht eingehaltenen Vereinbarungen.
- Erneuter Verweis auf zu nutzende interne und externe Hilfsangebote.
- Einräumen einer letzten Frist, zu der das Fehlverhalten einzustellen und/oder nachzuweisen ist, dass geeignete Hilfsangebote in Anspruch genommen werden; Aufsuchen einer Beratungsstelle als Auflage.
- Mitteilung darüber, dass der über dieses Gespräch gefertigte Vermerk der für die Personalverwaltung zuständigen Abteilung zugeleitet und zur Personalakte genommen wird.

- Zusicherung darüber, dass weitere Gespräche zur Stabilisierung und Unterstützung erfolgen können.
- Einzelfallprüfung hinsichtlich besonderer Auflagen bzw. Konsequenzen, wie z. B. ärztliches Attest ab dem ersten Krankheitstag (auch bei Kurzerkrankungen) oder die Vorstellung beim Päd.
- Ankündigung dienstrechtlicher Konsequenzen bei Nichterfüllung der Auflagen.

Die zweite und dritte Stufe müssen schriftlich dokumentiert werden.

### 3.2.3 Stufe 3

In dieser Stufe setzen dienstrechtliche Konsequenzen ein. Entsprechend wird der Kreis der an den Gesprächen Beteiligten erneut erweitert. Nun ist die Personalverwaltung direkt beteiligt. Falls notwendig, wird der betroffenen Person z.B. die unverzügliche Einleitung einer Entgiftung/Entwöhnung mit nachfolgender stationärer Behandlung zur Auflage gemacht. Verweigern Betroffene dies, wird die Beendigung des Arbeitsverhältnisses bzw. bei Beamtinnen und Beamten ein Disziplinarverfahren eingeleitet.<sup>12</sup> Flankierend können insbesondere in der Stufe 3 Maßnahmen der Personalsteuerung wie beispielsweise Umsetzung, Versetzung oder eine Zwangsbeurlaubung (§ 39 BeamStG, Verbot der Führung der Dienstgeschäfte, auch mit Annexmaßnahmen "Betreutungs-/Uniformtrageverbot" für maximal drei Monate) aus Fürsorgegründen ausgesprochen werden.

Individuelle Regelungen der Behörden hinsichtlich der drei Stufen sind zu berücksichtigen. In diesen sind die genauen behördenspezifischen Abläufe und Verfahrensweisen festgelegt. Widersprüchliche Anforderungen sind aufzulösen. In Zweifelsfällen gilt die vorliegende Handlungsempfehlung.

## 4. Wiedereingliederung am Arbeitsplatz

Der Kontakt zur Dienststelle während der therapeutischen Maßnahmen und die Gewissheit, dass mit der Rückkehr von Betroffenen an den Arbeitsplatz gerechnet wird, stärkt den Genesungswillen und erhöht die Chancen einer erfolgreichen Therapie. In jedem Fall ist es Aufgabe von Vorgesetzten, die Rückkehr an den Arbeitsplatz und die Reintegration vorzubereiten und zu begleiten.

Grundsätzlich sollten alle Maßnahmen in Rücksprache mit den Betroffenen getroffen werden. Betroffene Beschäftigte sind nach der Therapie wieder als voll für sich selbst verantwortlich und als vollwertige Arbeitskraft zu betrachten und zu behandeln. In einem Arbeitsaufnahmegespräch, auch in Beisein von Vertrauensleuten, können Arbeitsplatzbedingungen überprüft und die grundsätzliche Frage nach der Rückkehr an den alten Arbeitsplatz erörtert werden. Dabei sollte man sich an sachlichen Kriterien orientieren und einen Wechsel beispielsweise bei einer erhöhten Rückfallgefahr in Betracht ziehen. Darüber hinaus ist es hilfreich, auch das Arbeitsumfeld auf die Rückkehr

---

<sup>12</sup> Vgl. IM NRW. Problemgespräch Sucht. Ein Leitfadens für Vorgesetzte 4. Auflage S.29.

von Betroffenen in Absprache mit diesen vorzubereiten, um Unsicherheiten abzubauen und zu kollegialem Verhalten zu motivieren. Auch hilfreiche Fachinformationen zum Thema Sucht sind in diesem Zusammenhang denkbar.

Die Strukturen des behördlichen Wiedereingliederungsmanagements sind frühzeitig zu nutzen.

### 5. Umgang mit Rückfällen

Auch nach einer erfolgreichen akuten Behandlung ist die dauerhafte Suchtmittelfreiheit ein langer Weg, der nur mithilfe von Nachsorge im therapeutischen Umfeld sowie mit Unterstützung des privaten und beruflichen Umfeldes erreichbar ist.

Oberstes Therapieziel für alle Suchtmittelabhängigen ist die völlige und dauerhafte Abstinenz. Dieses Ziel ist schwer zu erreichen. Oft gibt erst die Erfahrung des Rückfalls den Betroffenen den Anstoß für die endgültige Entscheidung zur dauerhaften Abstinenz. Den Bedingungen von Suchtkrankheiten nicht gerecht wird daher die in der behördlichen Praxis noch weit verbreitete und teilweise auch durch die Rechtsprechung abgedeckte Wertung des Rückfalls als schwere Verfehlung Betroffener, die schwerste rechtliche Konsequenzen wegen eines unterbrochenen Genesungsverlaufs rechtfertigt. Aus fachlicher Sicht hingegen ist der Rückfall, sofern professionell aufgearbeitet, ein wichtiger Teil des Genesungsprozesses.<sup>13</sup>

Festzuhalten bleibt, dass bei Rückfällen oder Therapieabbrüchen parallel immer die disziplinarrechtliche Relevanz zu prüfen ist.

Weiterhin maßgeblich ist, dass ein angemessener, konstruktiver und konsequenter Umgang gefunden wird. Für Vorgesetzte bedeutet das, aufmerksam zu sein und bei ersten Anzeichen von Sucht-, Anwesenheits- oder Leistungsproblemen ein Vier-Augen-Gespräch, bei Bedarf unter Hinzuziehung einer Vertrauensperson, zur Abklärung zu führen. Im Falle eines Rückfalls ist gemeinsam mit der Personalverwaltung und der Personalvertretung das weitere Vorgehen zu planen.

### 6. Fazit

Die Leistungsfähigkeit der Polizei geht Hand in Hand mit der Fürsorgepflicht von Vorgesetzten gegenüber ihren Beschäftigten. Alle Beschäftigten der Polizei haben einen Anspruch darauf, Leistungsfähigkeit im Einklang mit Gesundheit und Wohlbefinden zu leben. Dies erfordert eine offene Gesprächskultur innerhalb der Polizei, sowie ein transparentes konsequentes Vorgehen, wenn eine Suchterkrankung bei Beschäftigten erkannt wurde. Die Handlungsempfehlungen dieser Anlage sollen dabei unterstützend wirken, die Kontaktaufnahme und den Abbau von Vorbehalten zu erleichtern sowie eine wohlwollende, dennoch stringente Begleitung von Betroffenen, zu ermöglichen.

---

<sup>13</sup> Vgl. IM NRW. Problemgespräch Sucht. Ein Leitfadens für Vorgesetzte 4. Auflage S.34.

# **Anlage 13**

## **zur Rahmenkonzeption „Verantwortliche Wahrnehmung von Führung in der Polizei NRW“**

### **Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz**



## 1. Einleitung

Sexuelle Belästigung ist weder am Arbeitsplatz noch im Alltag hinnehmbar. Sie stellt einen Angriff auf die Würde der betroffenen Person dar und hat zusätzlich das Potential, diese nachhaltig psychisch und physisch zu schädigen. Sexistisches und belästigendes Verhalten hat negativen Einfluss auf das Arbeitsumfeld und die Atmosphäre in der Organisationseinheit. Führungskräfte der Polizei NRW haben sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz uneingeschränkt zu verhindern und zu ahnden.

Im Arbeitskontext steht sexuelle Belästigung häufig im Zusammenhang mit Machtausübung und Hierarchien.<sup>1</sup> Gegenüber vermeintlich Schwächeren soll Autorität demonstriert werden, um ein Machtgefälle innerhalb der Organisationseinheit zu schaffen oder ein bereits bestehendes zu stabilisieren. Es handelt sich bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz also nicht nur um Konflikte oder Probleme zwischen Einzelpersonen. Sie kann auch auf eine die Belästigung begünstigende Struktur hindeuten; ein entschiedenes Entgegenwirken ist somit Führungsaufgabe.<sup>2</sup>

Da sexuelle Belästigung einen Eingriff in das Recht auf sexuelle Selbstbestimmung und damit in die Würde des oder der Einzelnen darstellt, ist ihre Verhinderung und Ahndung Teil der dienstlichen Verantwortung. Schutz und Verteidigung der Menschenwürde sind nicht nur handlungsleitend im Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern, sondern beziehen sich gleichermaßen auf die Polizeibeschäftigten selbst.

Als werteorientierte Organisation hat die Polizei NRW und insbesondere ihre Führungskräfte gegen alle Formen der sexuellen Belästigung vorzugehen. Diese Anlage bietet einen Rahmen, um dieser verantwortungsvollen Aufgabe nachzukommen.

## 2. Begriffsbestimmung und Erscheinungsformen

### 2.1 Begriffsbestimmung

Als sexuelle Belästigung gelten Verhaltensweisen und Äußerungen, die sexualisiert, unerwünscht, und geschlechtsbezogen sind. Die betroffene Person wird durch die Belästigung in ihrer Würde angegriffen und verletzt. Sexuelle Belästigung wird in § 3 Absatz 4 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) definiert als

*„ein unerwünschtes, sexuell bestimmtes Verhalten, wozu auch unerwünschte sexuelle Handlungen und Aufforderungen zu diesen, sexuell bestimmte körperliche Berührungen, Bemerkungen sexuellen Inhalts sowie unerwünschtes Zeigen und sichtbares Anbringen von pornographischen Darstellungen gehören, bezweckt oder bewirkt, dass die Würde der betreffenden Person verletzt wird, insbesondere wenn ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.“*

---

<sup>1</sup> Vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Was tun bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz? Leitfaden für Beschäftigte, Arbeitgeber und Betriebsräte, S. 13. Online: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/leitfaden\\_was\\_tun\\_bei\\_sexueller\\_belaestigung.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/leitfaden_was_tun_bei_sexueller_belaestigung.html).

<sup>2</sup> Vgl. ebd., S. 21.

Laut Rechtsprechung durch das Bundesarbeitsgericht kann bereits ein einmaliger Vorfall den Tatbestand erfüllen. Dabei ist die Feststellung von sexueller Belästigung weder abhängig von den Absichten der belästigenden Person noch von einer aktiven Ablehnung durch die betroffene Person. Entscheidend sind vielmehr die objektiv erkennbare Unerwünschtheit und die Entwürdigung der Person, etwa durch Erniedrigung zum Sexualobjekt.<sup>3</sup> Das AGG verbietet sexuelle Belästigung gegenüber allen Menschen, unabhängig von ihrer geschlechtlichen Zugehörigkeit und Identität.

Dass es sich bei sexueller Belästigung um ein ernst zu nehmendes Phänomen handelt, bezeugt eine Umfrage der Antidiskriminierungsstelle des Bundes aus dem Jahr 2019, der zufolge etwa jede elfte erwerbstätige Person in den drei Jahren vor dem Befragungszeitpunkt sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz erfahren habe. Davon waren 76% Frauen und 24% Männer. Es zeigte sich ebenfalls, dass Frauen, die aufgrund ihres Namens oder Aussehens als „nicht-deutsch“ wahrgenommen werden, ein signifikant höheres Risiko haben, sexuell belästigt zu werden.<sup>4</sup> Gleiches gilt für homo- und bisexuelle sowie transsexuelle, -gender und -idente Menschen.<sup>5</sup>

Sexuelle Belästigung zeichnet sich in der Regel dadurch aus, dass die Äußerung oder Annäherung nicht in einem romantischen Interesse begründet liegt. Vielmehr wird sie benutzt, um die belästigte Person zu sexualisieren und damit zum (Lust-) Objekt zu degradieren. Dadurch wird Macht demonstriert und bestehende Machtverhältnisse werden stabilisiert.<sup>6</sup>

Wenn Frauen in männerdominierten Berufen – zu denen auch der Polizeiberuf gehört<sup>7</sup> – durch Männer sexuell belästigt werden, hat dies häufig den Zweck, Frauen auf „ihren Platz“ zu verweisen, sie am beruflichen Aufstieg zu hindern, ein kurzfristiges Machtbedürfnis zu befriedigen und/oder dadurch die bedrohten Verhältnisse zu schützen.<sup>8</sup> Männer werden von anderen Männern hingegen häufig belästigt, wenn sie vorherrschenden Männlichkeitsidealen nicht entsprechen. Die Belästigung dient dann insbesondere der Vergewisserung und Sicherung der eigenen (männlichen) Identität. Wenn Frauen belästigen, treten sie häufig als Mittäterinnen in Erscheinung, die an der Macht der dominanten Gruppe teilhaben wollen. Sexuelle Belästigung durch Frauen kann jedoch gleichermaßen der gezielten Machtausübung dienen und die Umkehr der als normal geltenden Machtverhältnisse bezwecken.<sup>9</sup>

Oftmals werden Personen, die sich gegen die sexuelle Belästigung aussprechen, als überempfindlich dargestellt und die sexuelle Belästigung wird verharmlost.<sup>10</sup> Das Problem wird somit nicht mehr bei der belästigenden Person gesehen, sondern bei der

---

<sup>3</sup> Vgl. BAG vom 9.6.2011, Az. 2 AZR 323/10.

<sup>4</sup> Vgl.: Schröttle, Monika et al. (2019): Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz – Lösungsstrategien und Maßnahmen zur Intervention, hg. v. Antidiskriminierungsstelle des Bundes, S. 58. Online: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/Shared-Docs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/umgang\\_mit\\_sexueller\\_belaestigung\\_am\\_arbeitsplatz.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/Shared-Docs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/umgang_mit_sexueller_belaestigung_am_arbeitsplatz.html).

<sup>5</sup> Vgl.: Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Was tun bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz? S. 5.

<sup>6</sup> Vgl. ebd., S. 6.

<sup>7</sup> Behr, Rafael (2017): Maskulinität in der Polizei: Was Cop Culture mit Männlichkeit zu tun hat. In: juridikum nr. 4/2017: Männer im Un/Recht - Kriminalität, Kriminalisierung & Männlichkeiten, S. 541-551. Online: <https://akademie-der-polizei.hamburg.de/contentblob/11852938/ba7ed46c47c2c086e4bc9934c01a1eca/data/maskulinitaet-polizei-do.pdf>.

<sup>8</sup> Gamsjäger, Manuela (2010): Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz: Gewalt im Geschlechterverhältnis. In: GENDER – Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, 2 (2), S. 111f.

<sup>9</sup> Ebd., S. 112f.

<sup>10</sup> Vgl.: Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Was tun bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz? S. 4.

belästigen. Ebenso werden häufig unklare Grenzen beklagt, wie beispielsweise zwischen Flirt und sexueller Belästigung oder einem beiläufigen Körperkontakt und einer Belästigung.

Die Grenze ist jedoch eindeutiger, als häufig suggeriert wird: Ein Flirt beruht auf gegenseitigem Einverständnis und die beteiligten Personen begegnen sich auf Augenhöhe. Eine sexuelle Belästigung hingegen beruht nicht auf gegenseitigem Einverständnis. Klare Fälle von Belästigung zielen auf Einschüchterung, Erniedrigung, Abwertung, Grenzüberschreitung oder das Ausnutzen von Abhängigkeiten.<sup>11</sup>

In weniger offensichtlichen Fällen kann sich sexuelle Belästigung auch auf subtileren Ebenen abspielen. In vermeintlich harmlosen Kommentaren, Gesten oder Witzen können für die adressierte Person Botschaften mitschwingen, die sie klar verstehen lassen, dass sie als Person sexualisiert und nicht ernst genommen wird. Dabei handelt es sich nicht um eine besondere Empfindsamkeit der belästigten Person, sondern um eine Strategie der belästigenden Person, die die Gewaltausübung nach außen hin verschleiert oder verharmlost. Dass Grenzen verwischt werden, ist somit Teil des Phänomens und bedeutet, dass der Perspektive der belästigten Person umso mehr Aufmerksamkeit zukommen muss.

Gleichermaßen ist nicht jede körperliche Berührung eine sexuelle Belästigung. Im Polizeiberuf kann es unter Kolleginnen und Kollegen immer wieder zu Körperkontakt kommen, sei es beim Training oder in der Dienstausbildung. Zur sexuellen Belästigung wird physischer Kontakt, wenn er dem Kontext nicht angemessen ist, über das notwendige Maß hinausgeht oder absichtlich intime Körperregionen berührt werden.

## 2.2 Erscheinungsformen

Sexuelle Belästigung kann verbal, nonverbal, digital oder physisch in Erscheinung treten und bei der belästigten Person zu psychischen und/oder physischen Schädigungen führen.

### 2.2.1 Verbale sexuelle Belästigung

Äußerungen, die dem Gegenüber sexualisiert, unerwünscht, grenzüberschreitend, einseitig und abwertend entgegengebracht werden, sind im Bereich der verbalen sexuellen Belästigung einzuordnen. Dazu zählen

- unangemessene, sexualisierte Äußerungen,
- Aufzwingen von Gesprächen sexuellen Inhalts
- herabsetzende Bemerkungen über die sexuelle Identität, körperliche Merkmale oder das äußere Erscheinungsbild der betroffenen Person,
- anzügliche Witze,
- sexuell zweideutige Kommentare,
- Aufforderungen zu intimen und sexuellen Handlungen,
- sexualisierte und unangemessene Einladungen,

---

<sup>11</sup> Vgl.: ebd., S. 6.

- Versprechen beruflicher Vorteile bei sexuellem Entgegenkommen oder Androhung von Nachteilen bei sexueller Verweigerung.<sup>12</sup>

### 2.2.2 Nonverbale sexuelle Belästigung

Zu nonverbalen Handlungen, die als sexuelle Belästigung einzuordnen sind, zählen unter anderem

- aufdringliche, einschüchternde sowie anzügliche Blicke oder Gesten,
- Hinterherpfeifen oder –rufen,
- unsittliches Entblößen,
- das Aufhängen und Verbreiten pornografischen Materials in den Arbeitsräumen.<sup>13</sup>

### 2.2.3 Digitale sexuelle Belästigung

Auch auf digitalem Weg (Mobiltelefon, Chatgruppen, E-Mail, soziale Netzwerke etc.) kann sexuell belästigt werden. Beispielsweise durch das unerwünschte Verschicken und Verbreiten von

- Fotos,
- Videos,
- Nachrichten,
- Links mit sexuellem Inhalt.

### 2.2.4 Physische sexuelle Belästigung

Das Verhältnis von Nähe und Distanz spielt bei der physischen sexuellen Belästigung eine wichtige Rolle. Berufsbedingte Nähe und Berührungen sind angemessen. Alles, was darüber hinaus geht und als unerwünscht, sexualisiert und einseitig wahrgenommen wird, ist sexuelle Belästigung. Dazu zählen

- unerwünschte Berührungen,
- wiederholte unerwünschte Annäherungen,
- körperliche Gewalt,
- jede Form sexualisierter Übergriffe bis hin zur Vergewaltigung.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl.: Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Was tun bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz? S. 6.

<sup>13</sup> Vgl.: ebd., S. 6.

<sup>14</sup> Vgl.: Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Was tun bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz? S. 6.

## 3. Handlungsempfehlungen

### 3.1 Prävention

Gemäß § 12 Absatz 1 AGG ist der Arbeitgeber verpflichtet, „die erforderlichen Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen [...] zu treffen. Dieser Schutz umfasst auch vorbeugende Maßnahmen.“

#### 3.1.1 Betriebsklima

Auf das Betriebsklima wirken verschiedene Faktoren und Ressourcen. Dementsprechend hat die Führungskraft hier sehr große Gestaltungsmöglichkeiten. Dies entlässt jedoch kein Teammitglied aus der Pflicht, sich selbst aktiv einzubringen.

Positiv wirken sich beispielsweise folgende Aspekte aus:

- respektvoller Umgang im Team
- offene Gesprächskultur
- frühzeitiges Eingreifen bei Fehlentwicklungen
- Transparenz von Entscheidungen
- vertrauensvolles Verhältnis zur Führungskraft
- Schaffung informeller Gesprächssituationen, um Kommunikationshürden abzubauen
- hohe Passung zwischen Fähigkeiten und Anforderungen der Mitarbeitenden
- Einräumen von Gestaltungsspielräumen
- effiziente Arbeitsprozesse
- Verfügbarkeit geeigneter und moderner Sachressourcen (Räumlichkeiten, Führungs- und Einsatzmittel, IT)
- ausreichende personelle Ausstattung

Das Fehlen von positiven Einflussfaktoren führt immer zur Förderung von Konflikten und vermeidbaren Problemen im Arbeitsumfeld und bietet damit auch Nährboden für sexuelle Belästigung.

#### 3.1.2 Dienstbesprechungen

Im Rahmen von Dienstbesprechungen<sup>15</sup> ist das Thema sexuelle Belästigung durch die jeweilige Führungskraft wiederkehrend anzusprechen, um die Mitarbeitenden dem Thema gegenüber zu sensibilisieren, ohne durch eine überproportionale Behandlung eine ungewünschte Hyper- oder Desensibilisierung zu erwirken.

Gesprächsinhalt und Präsentation des Themas durch die Führungskraft vermitteln die klare Botschaft der Nicht-Toleranz sexuell motivierter Belästigung. Jegliches Handeln hat im Rahmen des Wertehorizontes der Polizei NRW<sup>16</sup> zu erfolgen.

---

<sup>15</sup> Siehe auch Anlage 2 zur Rahmenkonzeption „Verantwortliche Wahrnehmung von Führung in der Polizei NRW“, Kommunikation/Führungsgespräch, S. 7.

<sup>16</sup> Siehe auch Rahmenkonzeption „Verantwortliche Wahrnehmung von Führung in der Polizei NRW“, Kapitel 2.1.

Bei den Mitarbeitenden ist ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Betroffene nicht „überempfindlich“ reagieren, sondern eine persönliche Verletzung oder Demütigung erfahren.

Benannte Ansprechpartnerinnen und -partner, wie z. B. Soziale Ansprechpartnerinnen oder -partner (SAP) und Personalvertretungen können anlassunabhängig an Dienstbesprechungen teilnehmen.

### 3.2 Sachverhaltsklärung

Bei jeglichen Hinweisen auf sexuelle Belästigung ist unverzügliches Führungshandeln obligatorisch. Das Handeln der Führungskraft hat die Zielrichtung, die Belästigung nachhaltig zu unterbinden.

Die Führungskraft informiert sich dazu umfänglich über die geltende Vorschriftenlage. Dies schließt auch behördliche Dienstanweisungen/Verfügungen ein.

Die Beteiligungsrechte von Personalrat, Gleichstellung und Schwerbehindertenvertretung sind frühzeitig zu berücksichtigen.

Die Führungskraft hat – sofern vorliegend – in geeigneter Weise dafür Sorge zu tragen, dass Strafanzeige erstattet oder eine zivilrechtliche Klage erhoben werden kann. Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamte sind an das Legalitätsprinzip gebunden.

Es ist ferner in jedem Fall zu prüfen, ob weitere Normen - insbesondere das AGG - tangiert sind.

Es stehen verschiedene, abgestufte Möglichkeiten im Umgang mit sexueller Belästigung zur Verfügung. Das Handeln darf nicht im Widerspruch zu anderweitigen Maßnahmen (vornehmlich straf-, disziplinar- oder arbeitsrechtlicher Ausrichtung) stehen.

#### 3.2.1 Gespräche mit Beteiligten

Die Führungskraft befragt – mit der gebotenen Verschwiegenheit – zur Sachverhaltsklärung in Einzelgesprächen und unabhängig voneinander

1. die belästigte Person,
2. die belästigende Person,
3. erforderlichenfalls Zeugen (der Personenkreis sollte möglichst klein bleiben).

#### Gespräche mit der belästigten Person<sup>17</sup>

Als eine der ersten Maßnahmen ist ein vertrauliches Gespräch in geschütztem Rahmen mit der betroffenen Person zu führen.

---

<sup>17</sup> Weitere Informationen zur Gesprächsführung: Antidiskriminierungsstelle des Bundes „Was tun bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz? Leitfaden für Beschäftigte, Arbeitgeber und Betriebsräte“, S. 22.

Eine grundsätzliche Aussage zur Vertraulichkeit von Gesprächsinhalten, bzw. einer Sachverhaltsschilderung steht regelmäßig unter einem straf-, disziplinar- oder arbeitsrechtlichen Vorbehalt.

Vorab ist mit der betroffenen Person zu klären, ob weitere Personen (SAP, Gremienvertretungen, etc.) zu dem Gespräch hinzugezogen werden sollen.

Das Gespräch ist entsprechend der Empfehlungen zu Kommunikation/Führungsgespräch (Anlage 2) zu strukturieren. Starke emotionale Reaktionen sind wahrscheinlich, daher ist der örtliche und zeitliche Rahmen des Gesprächs bedeutsam.

Mögliche Folgegespräche sind mit dem Ziel der Reflexion, einer weiteren Sachverhaltsfortschreibung sowie einer führungsseitigen Betreuung der betroffenen Person durchzuführen. Die Terminierung der Gespräche erfolgt in Relation zur Betrachtung des Gesamtprozesses.

### Gespräche mit der belästigenden Person<sup>18</sup>

Grundsätzlich handelt es sich bei einer sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz um eine besondere Form eines Konfliktes, welche eine Intervention der Führungskraft erfordert. Die Durchführung von Konfliktgesprächen ist in Anlage 4 dieser Rahmenkonzeption beschrieben.

Darüber hinaus hat die Führungskraft eine klare Position der Nicht-Toleranz von sexueller Belästigung zu vermitteln.

Der belästigenden Person ist die Möglichkeit zur Stellungnahme einzuräumen.

Im Falle eines straf-, dienst- oder arbeitsrechtlich relevanten Fehlverhaltens sind die einschlägigen Vorschriften bindend. Sie haben unmittelbaren Einfluss auf eine Gesprächsdurchführung.

### Gespräch zwischen Beteiligten

Es ist im begründeten Einzelfall und nach Zustimmung der Betroffenen zudem möglich, ein Gespräch zwischen betroffener und belästigender Person anzuregen, in dem eine moderierte Zusammenführung stattfinden und das persönliche Empfinden thematisiert werden kann. In diesem Gespräch können neue Konflikte – auch weitere Belästigungen – aufkommen. Dies ist in besonderem Maße bei der Gesprächsvorbereitung, -durchführung und -nachbereitung zu berücksichtigen.

Es ist darauf hinzuwirken, dass Dritte (Vorgesetzte, Vertrauenspersonen, Gremienvertretungen, SAP) an dem Gespräch teilnehmen.

Kommt im Verlaufe der Konfliktbearbeitung zwischen den Parteien kein persönliches Gespräch zustande, so kann sich die betroffene Person auch schriftlich gegenüber der verursachenden Person äußern. Die Führungskraft bietet in diesem Fall Hilfe bei der

---

<sup>18</sup> Weitere Informationen zur Gesprächsführung: Antidiskriminierungsstelle des Bundes „Was tun bei sexueller Belästigung am Arbeitsplatz? Leitfaden für Beschäftigte, Arbeitgeber und Betriebsräte“, S. 23.

Formulierung der Äußerung an, gegebenenfalls auch unter Einbezug von fachlicher Expertise (Fachdienststellen und besonders geschulte Personen wie SAP).

### 3.2.2 Klassifizierung

Die Führungskraft führt eine erste Klassifizierung des Sachverhalts durch. Hierbei gilt es, drei wesentliche Handlungsfelder zu beurteilen und relevante Fragen zu beantworten:

- Soziales Handlungsfeld
  - Welche Ausmaße hat der Konflikt und welche Auswirkungen hat er?
  - Welche strukturellen Umstände haben die Belästigung begünstigt?
  - Welche Maßnahmen der Personalführung sind erforderlich, um den Umständen und Auswirkungen zu begegnen?
  
- Dienst-/Arbeitsrechtliches Handlungsfeld
  - Wie ist der Sachverhalt dienst- bzw. arbeitsrechtlich zu beurteilen?
  - Sind dienst- oder arbeitsrechtliche Maßnahmen zu treffen?
  - Welche Stellen können oder müssen konsultiert werden?
  
- Strafrechtliches Handlungsfeld
  - Sind im Gesamtzusammenhang des Sachverhalts strafrechtliche Verbotsnormen erfüllt worden?
  - Wer leitet ein Strafverfahren ein?

Es ist ferner in jedem Fall zu prüfen, ob weitere Normen - insbesondere das AGG - tangiert sind.

### 3.2.3 Maßnahmen auf Führungsebene

Gemäß § 12 Absatz 3 AGG hat der Arbeitgeber bei Verstößen gegen das Benachteiligungsverbot die im Einzelfall geeigneten, erforderlichen und angemessenen Maßnahmen zur Unterbindung der Benachteiligung zu ergreifen.

Die Maßnahmen dürfen die belästigte Person oder Zeugen gemäß § 16 Absatz 1 AGG nicht benachteiligen.

Folgende Maßnahmen kommen in Betracht:

- Notwendigkeit von sofortigen Schutzmaßnahmen für die Betroffenen prüfen und initiieren.
- Klärung des Status der Beteiligten sowie Prüfung der Belehrungserfordernisse.
- Führen eines Personal- oder Konfliktgesprächs mit den beteiligten Personen.
- Beachtung der vorgeschriebenen Meldewege sowie bedarfsabhängige Information der nächsthöheren Vorgesetzten.
- Prüfung/Einleitung von Verwaltungsermittlungen/Disziplinarverfahren/Strafverfahren.

- Gewährleistung der Informationssteuerung in Abhängigkeit des Sach- und Verfahrensstandes an die personalführende Dienststelle auf dem Dienstweg.
- In herausragenden Fällen weiterführende Maßnahmen wie Beurlaubung/vorläufige Dienstenhebung in Betracht ziehen.
- Störung des Betriebsfriedens durch Personalsteuerung (z.B. Umsetzung) entgegenwirken.
- Schriftliche Dokumentation der eingeleiteten Maßnahmen.
- Aufklärung der betroffenen Person über konkrete organisationsinterne sowie externe Hilfsangebote, insbesondere psychosoziale Beratungs- und Unterstützungsangebote (z. B. Zentralstelle psychosoziale Unterstützung beim LAFP NRW, Polizeiseelsorge, Personalvertretungen), therapeutische Angebote oder ärztliche Konsultation.
- Hinweis auf dezentrale und zentrale Beratungs- und Unterstützungsangebote bei schwerbehinderten und gleichgestellten Beschäftigten (z. B. der Integrationsfachdienst, das Inklusionsamt in Zusammenarbeit mit der Schwerbehindertenvertretung).
- Einholung von Informationen bei weiteren Akteuren, etwa der Personalvertretungen, dem eigenen Vorgesetzten und der Personalstelle.
- Prüfung der eigenen Inanspruchnahme von Coaching-Angeboten.<sup>19</sup>
- Prüfung ob und unter welchen Umständen ein Gespräch zwischen den Beteiligten stattfinden kann.
- Aufklärung der Beteiligten über die weitere Vorgehensweise.
- Insgesamt zügiges Vorantreiben des Verfahrens, um die Auswirkungen möglichst gering zu halten.
- (Vorübergehende) Zwischenlösungen sind zur Reduzierung des Handlungsdrucks zu prüfen.

## 4. Fazit

Verantwortliche Wahrnehmung von Führung bedingt die Achtung von menschenwürdigem Umgang miteinander. Da sexuelle Belästigung das Recht auf sexuelle Selbstbestimmung und damit einen grundlegenden Bereich der Menschenwürde verletzt, muss sie im Falle derjenigen Organisation, deren Hauptaufgabe Schutz und Verteidigung ebendieser Würde ist, besonders achtsam behandelt werden. Die Folgen sexueller Belästigung sind für die belästigte Person gravierend und haben oft aufgrund des ausgeübten Machtmissbrauchs, der der Belästigung zur Grunde liegt, für die gesamte Organisationseinheit Folgen.

Der Vorwurf der Überempfindlichkeit, Schamgefühl und/oder Hilflosigkeit dürfen nicht dazu führen, dass sexuelle Belästigung nicht angesprochen wird. Vielmehr muss eine offene Gesprächskultur sowie eine Sensibilisierung für das Thema durch die Führungskraft geschaffen werden. Dabei sollen die genannten Maßnahmen die Führungskräfte unterstützen und stärken.

---

<sup>19</sup> Siehe auch Ziff. 3.2.5 der vorliegenden Rahmenkonzeption.



# **Anlage 14**

## **zur Rahmenkonzeption „Verantwortliche Wahrnehmung von Führung in der Polizei NRW“**

### **Mobbing**



## 1. Einleitung

Durch Mobbing kann es zu erheblichen Beeinträchtigungen der sozialen Beziehungen und zu negativen Auswirkungen auf die Lebens- und Arbeitssituation kommen. Ein Rückzug aus der Organisation, (innere) Kündigung, Absentismus oder Reduzierung des Leistungsverhaltens ist häufig die Folge.

Ein Drittel der Beschäftigten in Deutschland ist eigenen Angaben zufolge bereits Opfer von Mobbing am Arbeitsplatz geworden.<sup>1</sup>

Einflussfaktoren sind aufteilbar in organisations- und arbeitsplatzbezogene Rahmenbedingungen, persönliche Merkmale der Beteiligten sowie das soziale Umfeld. Die Ursachenanalyse ist relevant für die Ableitung geeigneter Reaktionen.<sup>2 3</sup>

Der Dienstherr und damit die von ihm eingesetzten Führungskräfte stehen in der Verpflichtung, Mitarbeitende vor Mobbing zu schützen. Dazu sind Maßnahmen zu treffen, die Mobbing effektiv verhindern oder beenden. Zudem haben alle Beschäftigten die Pflicht, ein Miteinander zu leben, welches von gegenseitiger Achtung geprägt ist. Konflikte sind nicht zwingend Ausdruck von unüberbrückbaren Differenzen, sondern elementarer Teil sozialer Interaktion.

Die Führungskraft nimmt hier eine zentrale Rolle ein. Im Rahmen ihrer Vorbildfunktion hat sie eindeutig Position gegen Mobbing zu beziehen. Sie ist verantwortlich für das Arbeitsklima und die Einhaltung der Werte der Organisation.

Die Führungskraft muss sensibel für das Befinden ihrer Mitarbeitenden sein, mögliche Betroffene direkt ansprechen und sich selbst gesprächsbereit zeigen.

Ein Mobbingvorwurf löst unmittelbaren Handlungsbedarf aus. Frühes Eingreifen unterbindet wirksam Eskalationen. Das Erkennen der oft komplexen und manchmal nicht eindeutig bestimmbaren Fälle von Mobbing und die Wahl der passenden Mittel zu einem geeigneten Zeitpunkt stellt eine anspruchsvolle Herausforderung dar.<sup>4</sup>

Diese Anlage sensibilisiert Führungskräfte für die Thematik, bietet Handlungsempfehlungen und weist auf Handlungspflichten hin.

## 2. Begriffsbestimmung und Erscheinungsformen

### 2.1 Begriffsbestimmung

Der Begriff „Mobbing“ ist abgeleitet vom englischen mob = Pöbel, Gesindel, Bande bzw. to mob = anpöbeln, über jemanden herfallen.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Haufe Online-Redaktion (2021): Wie sollen Arbeitgeber mit Mobbing am Arbeitsplatz umgehen? [https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/fuersorgepflicht-bei-mobbing-grenzen-und-schadenseratz\\_76\\_463104.html](https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/fuersorgepflicht-bei-mobbing-grenzen-und-schadenseratz_76_463104.html).

<sup>2</sup> Merk, K. (2014): Mobbing: Praxisleitfaden für Betriebe und Organisationen. Wiesbaden: Springer, S. 67ff.

<sup>3</sup> Teuschel, P. (2010): Mobbing. Dynamik - Verlauf - gesundheitliche und soziale Folgen, Stuttgart: Cotta'sche Buchhandlung, S. 65ff.

<sup>4</sup> Meschkutat & Stackelbeck (2008): Konfliktlösung am Arbeitsplatz. Analysen, Handlungsmöglichkeiten, Prävention bei Konflikten und Mobbing, Dortmund, S. 5.

<sup>5</sup> Teuschel (2010), S. 3.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) beschrieb Mobbing im Jahr 1997 als

*„das systematische Anfeinden, Schikaniieren oder Diskriminieren von Arbeitnehmern untereinander oder durch Vorgesetzte, wobei Mobbing durch Stresssituationen am Arbeitsplatz, deren Ursachen u. a. in einer Über- oder Unterforderung einzelner Arbeitnehmer oder Arbeitnehmergruppen liegen können, begünstigt wird.“<sup>6</sup>*

Das Gericht der Europäischen Union (EuG) legt in einem Urteil von 2018 eine umfassende Definition<sup>7</sup> von Mobbing vor. Mobbing umfasst demnach

*„ein ungebührliches Verhalten, das über einen längeren Zeitraum, wiederholt oder systematisch in Verhaltensweisen, mündlichen oder schriftlichen Äußerungen, Handlungen oder Gesten zum Ausdruck kommt, so dass unter Mobbing ein Vorgang zu verstehen ist, der notwendigerweise eine gewisse Zeitspanne umfasst und wiederholte oder andauernde Handlungen voraussetzt, die vorsätzlich und nicht zufällig sind. Darüber hinaus müssen diese Verhaltensweisen, mündlichen oder schriftlichen Äußerungen, Handlungen oder Gesten die Persönlichkeit, die Würde oder die physische oder psychische Integrität einer Person angreifen.“<sup>8</sup>*

Zusammenfassend ist Mobbing dadurch gekennzeichnet, dass ein Konflikt auf gleicher oder unterschiedlichen Hierarchieebenen vorliegt, bei dem es ein Machtgefälle zwischen den Beteiligten gibt, der sich gegen (eine) einzelne Person(en) richtet und der vorsätzlich, systematisch, wiederholt und über einen längeren Zeitraum ausgetragen wird. Die Mobbinghandlungen (auch Äußerungen und Gesten) sind zielgerichtet und werden von Betroffenen als Angriff auf ihre Persönlichkeit, Würde oder Integrität, oder als Diskriminierung wahrgenommen. Bei ungehindertem Verlauf führt Mobbing nahezu immer zu einer Beeinträchtigung der psychischen und physischen Gesundheit.<sup>9</sup>

## 2.2 Erscheinungsformen

### 2.2.1 Formen von Mobbing

Die Mobbingstrategie besteht vorrangig in der systematischen Ausgrenzung der Opfer, zielt oft auf die Persönlichkeit und die Privatsphäre sowie auf das soziale Ansehen und die Gesundheit der Person(en) ab.

Grundsätzlich hängt es von der individuellen Wahrnehmung und Bewertung der Beteiligten ab, welche Handlungen als Mobbing erlebt werden. Was als verletzend, kränkend oder herabwürdigend empfunden wird, kann individuell unterschiedlich sein.<sup>10</sup>

Die nachfolgende Auflistung stellt häufige Mobbingformen dar:<sup>11</sup>

---

<sup>6</sup> zitiert nach Meschkutat & Stackelbeck (2008), S. 85.

<sup>7</sup> Zu beachten ist, dass diese Definition keine Legaldefinition darstellt.

<sup>8</sup> <https://www.bund-verlag.de/aktuelles~EuGH-geht-gegen-Mobbing-vor~.html>; dort verwendete Quelle: EuG (1. Instanz) (13.07.2018), Aktenzeichen T-275/17 und T-377/17; EuGH, Pressemitteilung vom 13.7.2018.

<sup>9</sup> Teuschel (2010), S. 5.

<sup>10</sup> Meschkutat & Stackelbeck (2008), S. 87.

<sup>11</sup> Kategorisierung nach Esser und Wolmerath (2005); aus: Esser, A. (2017): Was ist Mobbing? Der Personalrat, S. 7f.

- destruktive Kritik (systematische und selektive Fehlersuche, demütigende Kritik)
- Sabotieren von Arbeitsergebnissen
- Angriffe gegen die Arbeitsleistung und das Leistungsvermögen (Erzeugen von Störungen, Sabotage von Arbeitsmitteln, Manipulieren von Informationen, gezielte Überforderung)
- Arbeitsverweigerung
- Verweigerung klärender Gespräche
- Zulassen offensichtlichen Mobblings
- Diskreditieren des Opfers gegenüber anderen Personen/Organisationseinheiten Unterschlagen und/oder Fälschen von Informationen
- Angst, Schreck und Ekel erzeugen (Einsperren oder Erschrecken, Verunreinigung des Arbeitsplatzes oder persönlicher Dinge)
- Angriffe gegen die soziale Integration am Arbeitsplatz ((kollektive) Kontaktvermeidung, Zuweisung eines isolierten Arbeitsplatzes, Ausschluss aus gemeinsamen Aktivitäten)
- Angriffe gegen das soziale Ansehen im Beruf (Verbreiten von Gerüchten, Entzug von Verantwortung, öffentlich lächerlich machen oder demütigen)
- Angriffe gegen das Selbstwertgefühl (Ausnutzen von Unsicherheiten, Verstärkung von Selbstzweifeln)
- Angriffe gegen die Privatsphäre (Sachbeschädigung, systematische Belästigung über verschiedene Kommunikationsmittel, Einschränkung des Privatlebens durch Erschwerung der Arbeitszeit-/Urlaubsplanung)
- Gefährdung des Beschäftigungsverhältnisses (Unterstellung krimineller Handlungen, unzuverlässiger Arbeitsweise, Infragestellung von Loyalität und Integrität)
- Angriffe gegen die Gesundheit und körperliche Unversehrtheit (Zwang zu gesundheitsschädlichen Tätigkeiten, Anwendung körperlicher Gewalt)

### 2.2.2 Mögliche Ursachen für Mobbing

Die möglichen Ursachen für Mobbing sind vielfältig und können sich abhängig davon, ob es sich um horizontales oder vertikales Mobbing handelt, unterscheiden aber auch ähneln. Horizontales Mobbing benennt Mobbing zwischen Personen auf derselben hierarchischen Ebene. Vertikales Mobbing spielt sich zwischen unterschiedlichen Hierarchiestufen ab.

#### Horizontales Mobbing

Als mögliche Ursachen für horizontales Mobbing kommen beispielsweise infrage:

- Zwang eines oder mehrere Gruppenmitglieder zur Anpassung an Gruppennormen
- Ausgrenzung wegen vermeintlicher Andersartigkeit
- Ausschluss wegen (vermeintlich) mangelnder Leistungsfähigkeit/-bereitschaft
- Konkurrenz

- Neid
- Kompensation mangelnden Selbstbewusstseins
- Angst
- Hass, Intoleranz
- Freude an Diskriminierung

### Vertikales Mobbing („Bossing“)

Vertikales Mobbing durch Vorgesetzte („Bossing“) gründet meist in

- Angst vor Kontrollverlust,
- Bedrohung der eigenen Position,
- der Befürchtung, dass die Leistungsfähigkeit und Außenwahrnehmung der Dienststelle durch die Person (vermeintlich) negativ beeinflusst würde,
- Überdecken eigener Führungsschwächen.

### Vertikales Mobbing („Staffing“)

Vertikales Mobbing von Mitarbeitenden gegen Vorgesetzte („Staffing“) steht häufig im Zusammenhang mit

- dem Ansinnen, sich der Führungskraft zu entledigen,
- sich ungerechtfertigte Freiheiten verschaffen zu wollen,
- selbst in die Position der Führungskraft aufsteigen zu wollen,
- sich selbst als geeigneter für die Funktion anzusehen,
- dem Bestreben, (tatsächliche oder vermeintliche) Mängel in der Funktionswahrnehmung zu beenden.

## 3. Handlungsempfehlungen

### 3.1 Prävention

#### 3.1.1 Betriebsklima

Auf das Betriebsklima wirken verschiedene Faktoren und Ressourcen. Dementsprechend hat hier die Führungskraft sehr große Gestaltungsmöglichkeiten. Dies entlässt jedoch kein Teammitglied aus der Pflicht, sich selbst aktiv einzubringen.

Positiv wirken sich beispielsweise folgende Aspekte aus:

- respektvoller Umgang im Team
- offene Gesprächskultur
- frühzeitiges Eingreifen bei Fehlentwicklungen
- Transparenz von Entscheidungen
- vertrauensvolles Verhältnis zur Führungskraft
- Schaffung informeller Gesprächssituationen, um Kommunikationshürden abzubauen

- hohe Passung zwischen Fähigkeiten und Anforderungen der Mitarbeitenden
- Einräumen von Gestaltungsspielräumen
- effiziente Arbeitsprozesse
- Verfügbarkeit geeigneter und moderner Sachressourcen (Räumlichkeiten, Führungs- und Einsatzmittel, IT)
- ausreichende personelle Ausstattung

Das Fehlen von positiven Einflussfaktoren bedingt immer eine Förderung von Konflikten und vermeidbaren Problemen im Arbeitsumfeld und bietet damit auch Nährboden für Mobbing.

### 3.1.2 Dienstbesprechungen

Im Rahmen von Dienstbesprechungen<sup>12</sup> ist das Thema Mobbing durch die jeweilige Führungskraft wiederkehrend anzusprechen, um die Mitarbeitenden dem Thema gegenüber zu sensibilisieren, ohne durch eine überproportionale Behandlung eine ungewünschte Hyper- oder Desensibilisierung zu erwirken.

Gesprächsinhalt und Präsentation des Themas durch die Führungskraft vermitteln die klare Botschaft der Nicht-Toleranz von Mobbing. Jegliches Handeln hat im Rahmen des Wertehorizontes der Polizei NRW<sup>13</sup> zu erfolgen.

Bei den Mitarbeitenden ist ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Betroffene nicht überempfindlich reagieren, sondern eine persönliche Kränkung, Verletzung oder Demütigung erfahren.

Benannte Ansprechpersonen, wie z. B. Soziale Ansprechpartnerinnen und-partner (SAP) und Personalvertretungen können anlassunabhängig an Dienstbesprechungen teilnehmen.

### 3.2 Sachverhaltsklärung

Bei jeglichen Hinweisen auf Mobbing ist unverzügliches Führungshandeln obligatorisch. Das Handeln der Führungskraft hat die Zielrichtung, das Mobbing nachhaltig zu unterbinden.

Die Führungskraft informiert sich dazu umfänglich über die geltende Vorschriftenlage. Dies schließt auch behördliche Dienstanweisungen/Verfügungen ein.

Die Beteiligungsrechte von Personalrat, Gleichstellung und Schwerbehindertenvertretung sind frühzeitig zu berücksichtigen.

Die Führungskraft hat – sofern vorliegend – in geeigneter Weise dafür Sorge zu tragen, dass Strafanzeige erstattet oder eine zivilrechtliche Klage erhoben werden kann. Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamte sind an das Legalitätsprinzip gebunden.

---

<sup>12</sup> Siehe auch Anlage 2 Kommunikation/Führungsgespräch, S. 7 dieser Rahmenkonzeption.

<sup>13</sup> Siehe auch Ziff. 2.1 dieser Rahmenkonzeption.

Es ist ferner in jedem Fall zu prüfen, ob weitere Normen (Arbeits-, Beamten-, Zivilrecht, etc.) tangiert sind.

Es stehen verschiedene, abgestufte Möglichkeiten im Umgang mit Mobbing zur Verfügung. Das Handeln darf nicht im Widerspruch zu anderweitigen Maßnahmen (vornehmlich straf-, disziplinar- oder arbeitsrechtlicher Ausrichtung) stehen.

### 3.2.1 Gespräche mit Beteiligten

Die Führungskraft befragt – mit der gebotenen Verschwiegenheit – zur Sachverhaltsklärung in Einzelgesprächen und unabhängig voneinander

1. die betroffene(n) Person(en) in Erst- und Folgegesprächen,
2. die mobbende Person oder Gruppe,
3. erforderlichenfalls Zeugen (der Personenkreis sollte möglichst klein bleiben).

#### Gespräche mit der betroffenen Person

Als eine der ersten Maßnahmen ist ein vertrauliches Gespräch in geschütztem Rahmen mit der betroffenen Person zu führen.

Eine grundsätzliche Aussage zur Vertraulichkeit von Gesprächsinhalten bzw. einer Sachverhaltsschilderung steht regelmäßig unter einem straf-, disziplinar- oder arbeitsrechtlichen Vorbehalt.

Vorab ist mit der betroffenen Person zu klären, ob weitere Personen (SAP, Gremienvertretungen, etc.) zu dem Gespräch hinzugezogen werden sollen.

Das Gespräch ist entsprechend der Empfehlungen zu Kommunikation/Führungsgespräch (Anlage 2) zu strukturieren. Starke emotionale Reaktionen sind wahrscheinlich, daher ist der örtliche und zeitliche Rahmen des Gesprächs bedeutsam.

Mögliche Folgegespräche sind mit dem Ziel der Reflexion, einer weiteren Sachverhaltsfortschreibung sowie einer führungsseitigen Betreuung der betroffenen Person durchzuführen. Die Terminierung der Gespräche erfolgt in Relation zum Verlauf des Gesamtprozesses.

#### Gespräche mit der mobbenden Person

Grundsätzlich handelt es sich bei einem Mobbingfall am Arbeitsplatz um eine besondere Form eines Konfliktes. Die Durchführung von Konfliktgesprächen ist in Anlage 4 dieser Rahmenkonzeption beschrieben.

Darüber hinaus hat die Führungskraft eine klare Position der Nicht-Toleranz von Mobbinghandlungen zu vermitteln.

Der mobbenden Person ist die Möglichkeit zur Stellungnahme einzuräumen.

Im Falle eines straf-, dienst- oder arbeitsrechtlich relevanten Fehlverhaltens sind die einschlägigen Vorschriften bindend. Sie haben unmittelbaren Einfluss auf die Gesprächsdurchführung.

### Gespräch zwischen Beteiligten

Es ist zudem möglich, ein Gespräch zwischen betroffener und mobbender Person anzuregen, in dem eine moderierte Zusammenführung stattfinden und das persönliche Empfinden thematisiert werden kann. In diesem Gespräch können neue Konflikte – auch weitere Mobbinghandlungen – aufkommen. Dies ist in besonderem Maße bei der Gesprächsvorbereitung, -durchführung und -nachbereitung zu berücksichtigen.

Es ist darauf hinzuwirken, dass Dritte (Vorgesetzte, Vertrauenspersonen, Gremienvertretungen, SAP) an dem Gespräch teilnehmen.

Kommt im Verlaufe dieser Konfliktbearbeitung zwischen den Parteien kein persönliches Gespräch zustande, kann sich die betroffene Person auch schriftlich gegenüber verursachenden Personen äußern. Die Führungskraft bietet in diesem Fall Hilfe bei der Formulierung der Äußerung an, gegebenenfalls auch unter Einbeziehung von fachlicher Expertise (Fachdienststellen und besonders geschulte Personen wie SAP).

### 3.2.2 Klassifizierung

Die Führungskraft führt eine fortlaufende Klassifizierung des Sachverhalts durch. Hierbei gilt es, drei wesentliche Handlungsfelder zu beurteilen und relevante Fragen zu beantworten:

- Soziales Handlungsfeld:
  - Welche Ausmaße hat der Konflikt und welche Auswirkungen hat er?
  - Welche strukturellen Umstände haben das Mobbing begünstigt?
  - Welche Maßnahmen der Personalführung sind erforderlich, um den Umständen und Auswirkungen zu begegnen?
  
- Dienst-/Arbeitsrechtliches Handlungsfeld:
  - Wie ist der Sachverhalt dienst- bzw. arbeitsrechtlich zu beurteilen?
  - Sind dienst- oder arbeitsrechtliche Maßnahmen zu treffen?
  - Welche Stellen können oder müssen konsultiert werden?
  
- Strafrechtliches Handlungsfeld:
  - Sind im Gesamtzusammenhang des Sachverhalts strafrechtliche Verbotsnormen erfüllt worden?
  - Wer leitet ein Strafverfahren ein?

### 3.2.3 Maßnahmen auf Führungsebene

Folgende Maßnahmen kommen in Betracht:

- Notwendigkeit von sofortigen Schutzmaßnahmen für die Betroffenen prüfen und initiieren.
- Klärung des Status der Beteiligten sowie Prüfung der Belehrungserfordernisse.
- Führen eines Personal- oder Konfliktgesprächs mit beteiligten Personen.
- Beachtung der vorgeschriebenen Meldewege sowie bedarfsabhängige Information der nächsthöheren Vorgesetzten.
- Prüfung/Einleitung Verwaltungsermittlungen/Disziplinarverfahren/Strafverfahren.
- Gewährleistung der Informationssteuerung in Abhängigkeit des Sach- und Verfahrensstandes an die personalführende Dienststelle auf dem Dienstweg.
- In herausragenden Fällen weiterführende Maßnahmen wie Beurlaubung/vorläufige Dienstenhebung in Betracht ziehen.
- Störung des Betriebsfriedens durch Personalsteuerung (z.B. Umsetzung) entgegenwirken.
- Schriftliche Dokumentation der eingeleiteten Maßnahmen.
- Aufklärung der betroffenen Person über konkrete organisationsinterne sowie externe Hilfsangebote, insbesondere psychosoziale Beratungs- und Unterstützungsangebote (z. B. Zentralstelle psychosoziale Unterstützung beim LAFP NRW, Polizeiseelsorge, Personalvertretungen), therapeutische Angebote oder ärztliche Konsultation.
- Hinweis auf dezentrale und zentrale Beratungs- und Unterstützungsangebote bei schwerbehinderten und gleichgestellten Beschäftigten (z. B. der Integrationsfachdienst, das Inklusionsamt in Zusammenarbeit mit der Schwerbehindertenvertretung).
- Einholung von Informationen bei weiteren Akteuren, etwa der Personalvertretungen, dem eigenen Vorgesetzten und der Personalstelle.
- Prüfung der eigenen Inanspruchnahme von Coaching-Angeboten.<sup>14</sup>
- Prüfung ob und unter welchen Umständen ein Gespräch zwischen den Beteiligten stattfinden kann.
- Aufklärung der Beteiligten über die weitere Vorgehensweise.
- Insgesamt zügiges Vorantreiben des Verfahrens, um die Auswirkungen möglichst gering zu halten.
- (Vorübergehende) Zwischenlösungen sind zur Reduzierung des Handlungsdrucks zu prüfen.

---

<sup>14</sup> Siehe auch Ziff. 3.2.5 der vorliegenden Rahmenkonzeption.

## 4. Fazit

Wenn Beschäftigte am Arbeitsplatz Mobbing ausgesetzt sind, ist das nicht nur ein persönliches Problem für die Betroffenen, sondern betrifft auch das soziale Umfeld und stellt eine beträchtliche Einschränkung des Betriebsklimas und der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und damit der Organisation dar. Entscheidend ist, Mobbing von Anfang an gemeinsam zu bekämpfen. Es liegt insbesondere in der Verantwortung der Führungskräfte einer Organisation im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht und aufgrund ihrer Vorbildfunktion, Beschäftigte vor Mobbing zu schützen. Dabei sollen die genannten Maßnahmen Orientierung bieten und Führungskräfte unterstützen.



# **Anlage 15**

## **zur Rahmenkonzeption „Verantwortliche Wahrnehmung von Führung in der Polizei NRW“**

### **Demokratiefeindliche Erscheinungsformen**



## 1. Einleitung

Demokratiefeindliche Einstellungen von Beschäftigten der Polizei haben das Potential, die Funktionsfähigkeit der Polizei als wichtige Institution im demokratischen Rechtsstaat zu untergraben sowie das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger nachhaltig zu beschädigen.

Bezogen auf Beamtinnen und Beamte widersprechen sie dem Dienst- und Treueverhältnis, das sich aus den §§ 7 und 33 Beamtenstatusgesetz ergibt und insbesondere dem Diensteid des Landes NRW, in dem es heißt:

„Ich schwöre, dass ich [...] Verfassung und Gesetze befolgen und verteidigen [...] werde“.

Auch Regierungsbeschäftigte fungieren als Botschafter der demokratischen Institution Polizei und unterliegen gemäß § 3 Absatz 1 Satz 2 Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder der Bekenntnispflicht zur freiheitlichen demokratischen Grundordnung.

Daher ist es für jeden Polizeibeschäftigten Voraussetzung und Pflicht zugleich, aktiv für die demokratische Grundordnung und deren Voraussetzungen einzutreten. Artikel 1 Grundgesetz (GG) kommt dabei grundlegende und herausragende Bedeutung zu, von hier leitet sich die primäre Aufgabe jeden staatlichen Handelns ab:

***„Die Würde des Menschen ist unantastbar.***

***Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.“***

Der Achtungsanspruch eines jeden Menschen, der sich hieraus ableitet, spiegelt sich in den Partizipations-, Anspruchs-, Abwehr- sowie Freiheits- und Gleichheitsrechten des GG und damit auch in den entsprechenden Menschenrechten wider.

Offenheit und Empathie für Menschen in ihren unterschiedlichen Lebenskontexten sowie ein positiver Umgang mit Diversität sind daher wesentlich für die polizeiliche Arbeit. Sie besteht im Kern aus Kontakten und Interaktionen mit anderen Menschen. Dies gilt für das Handeln in der Öffentlichkeit genauso wie im innerdienstlichen Bereich.

Rassismus, menschenverachtende Einstellungen und Ideologien der Ungleichwertigkeit sind mit der freiheitlichen demokratischen Grundordnung unvereinbar. Sie sind geeignet, das friedliche Zusammenleben der Gesellschaft zu gefährden sowie dem Ansehen der Polizei im Innen- und Außenverhältnis nachhaltig zu schaden.

Führungskräfte haben hier die besondere Verantwortung, demokratische Werte zu leben, demokratiefeindliche Erscheinungsformen zu erkennen, diesen frühzeitig entgegenzutreten und eine offene Gesprächskultur zu unterstützen. Durch ihre Vorbildfunktion stärken sie das Demokratiebewusstsein und fördern die demokratische Resilienz.

Diese Anlage bietet Führungskräften Handlungsempfehlungen, um

- eine Organisationskultur zu schaffen, in der Werteprägung und -entwicklung im Sinne der Prinzipien der freiheitlichen demokratischen Grundordnung ein lebendiger Prozess sind,
- eine offene Gesprächskultur zu unterstützen,
- demokratiefeindliche Einstellungen und Verhaltensweisen frühzeitig zu erkennen,
- Handlungssicherheit aufzubauen, die niederschwellige und abgestufte Reaktionen ermöglicht,
- Handlungsabläufe zu gewährleisten, die transparent und nachvollziehbar sind sowie alle erforderlichen Maßnahmen und Beteiligungen berücksichtigen.

Führungskräfte müssen die Prinzipien der freiheitlichen demokratischen Grundordnung kennen und sich für die damit verbundenen Werte einsetzen. Sie müssen über Wissen verfügen, wie demokratiefeindliche Einstellungen und Verhaltensweisen im alltäglichen Miteinander entstehen und sich manifestieren.

Das Erkennen demokratiefeindlicher Erscheinungen setzt im Rahmen einer Situationswahrnehmung und -analyse einen inneren Kompass voraus, der an einer demokratischen Haltung ausgerichtet ist. Die auf einer demokratischen Werteorientierung basierende Beurteilung verlangt bei Vorliegen kritischer Situationen einen zielgerichteten und konsequenten Führungseingriff.

Das Erkennen, Bewerten und Handeln der Führungskräfte bekommt durch diese Anlage einen Rahmen, der sowohl Handlungssicherheit, als auch einen lebendigen Prozess zur Stärkung der Werte und des Vertrauens in die Organisation bietet.<sup>1</sup>

## 2. Begriffsbestimmungen und Erscheinungsformen

### 2.1 Demokratiefeindlichkeit

Demokratiefeindlichkeit kann unterschiedliche Hintergründe haben und verschiedene Formen annehmen. Gemein ist allen Erscheinungsformen, dass sie der freiheitlichen demokratischen Grundordnung (fdGO) widersprechen. Das Bundesverfassungsgericht definiert die fdGO unter anderem wie folgt:

*„So lässt sich die freiheitliche demokratische Grundordnung als eine Ordnung bestimmen, die unter Ausschluss jeglicher Gewalt- und Willkürherrschaft eine rechtsstaatliche Herrschaftsordnung auf der Grundlage der Selbstbestimmung des Volkes nach dem Willen der jeweiligen Mehrheit und der Freiheit und Gleichheit darstellt. Zu den grundlegenden Prinzipien dieser Ordnung sind mindestens zu rechnen: die Achtung vor den im Grundgesetz konkretisierten Menschenrechten, vor allem vor dem Recht der Persönlichkeit auf Leben und freie Entfaltung, die Volkssouveränität, die Gewaltenteilung, die Verantwortlichkeit der Regierung, die Gesetzmäßigkeit der Verwaltung, die Unabhängigkeit der Gerichte, das Mehrparteienprinzip und die Chancengleichheit*

---

<sup>1</sup> Weitere Informationen und Handlungsempfehlungen zum Thema Demokratiefeindlichkeit in der Polizei finden sich in: Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2021): Abschlussbericht der Stabstelle Rechtsextremistische Tendenzen in der Polizei NRW, Bd. 1.

*für alle politischen Parteien mit dem Recht auf verfassungsmäßige Bildung und Ausübung einer Opposition.“<sup>2</sup>*

Eine demokratische Grundhaltung zu leben, bedeutet nicht allein eine demokratische Staatsform anzuerkennen, sondern auch für die Werte einzutreten, die diese Staatsform verkörpert. In Bezug auf polizeiliches Handeln sind insbesondere die Werte Gleichheit, Freiheit und Rechtsstaatlichkeit von Bedeutung.

### 2.1.1 Gleichheit

Art. 3 GG fordert die Gleichheit aller Menschen vor dem Gesetz, in Anerkennung ihrer Unterschiedlichkeit. Demnach haben in Deutschland alle Bürgerinnen und Bürger die gleichen Rechte und für alle gelten die gleichen Gesetze. Der Grund dafür liegt darin, dass Menschen in einer weiteren Hinsicht gleich sind: Sie sind alle gleich an Würde (Art. 1 GG). Diese wird in Rechtsprechung und Literatur nicht in Form einer konkreten Definition beschrieben. Nach der „Objektformel“, die an vielen Stellen zumindest Ausgangspunkt von Argumentationen ist, darf der Staat den einzelnen Menschen nie als bloßes Objekt oder als Mittel zum Zweck behandeln. Die Subjektqualität des Menschen sowie sein Wert- und Achtungsanspruch um seiner selbst willen dürfen nie prinzipiell in Frage stehen.<sup>3</sup> Die Würde eines Menschen zu achten bedeutet über den gesetzlichen Rahmen hinaus, jede Person respektvoll zu behandeln und ihre Individualität zu berücksichtigen – sie also nicht zu demütigen, zu erniedrigen, zu beleidigen oder bloßzustellen. Grundrechtseingriffe dürfen nur erfolgen, wenn dabei die Menschenwürde gewahrt wird. Die Achtung der Würde hat sich nicht nur in der konkreten Begegnung zu zeigen, sondern auch Haltungen und Sprache müssen von Respekt geprägt sein.

### 2.1.2 Freiheit

Das maßgebliche Ziel der demokratischen Staatsform besteht darin, den Bürgerinnen und Bürgern das größtmögliche Maß an Freiheit einzuräumen. Dazu dienen die im Grundgesetz festgeschriebenen Freiheits- und Persönlichkeitsrechte, wie das Recht auf Leben, körperlichen Unversehrtheit, freie Entfaltung der Persönlichkeit, Meinungs-, Religions- und Versammlungsfreiheit. Diese Rechte sollen den Bürgerinnen und Bürgern ermöglichen, ihre persönliche Vorstellung eines gelungenen Lebens zu verwirklichen. Somit sind die Diversität und Pluralität von Lebensentwürfen in der demokratischen Gesellschaft nicht nur eine Selbstverständlichkeit, sondern durch den Staat zu unterstützen und zu schützen. Jedoch stoßen individuelle Freiheiten an Grenzen, sobald sie die Freiheit anderer beschränken. Diese Grenzen müssen in einer Demokratie immer wieder ausgehandelt und diskutiert werden. Zu einer demokratischen Haltung gehört entsprechend auch Offenheit für Aushandlungsprozesse sowie Dialogfähigkeit.

---

<sup>2</sup> Das Zitat stammt aus einem Urteil des Bundesverfassungsgerichts (BVerfGE 2,1) aus dem Jahr 1952, in dem es um das Verbot der Sozialistischen Reichspartei (SRP) ging. In der zweiten NPD-Verbotsentscheidung vom 17.01.2017 wurden in einer erneuten Definition die menschliche Würde, das Demokratieprinzip und das Rechtsstaatsprinzip in den Vordergrund gestellt.

<sup>3</sup> Vgl. etwa BVerfGE 27,1, BVerfGE 45, 187 oder BVerfGE 109, 133.

### 2.1.3 Rechtsstaatlichkeit

In einem Rechtsstaat sind Regierung und Verwaltung an Recht und Gesetz gebunden und dürfen nur nach dem Prinzip der Verhältnismäßigkeit handeln.<sup>4</sup> Dies gewährleistet in der demokratischen Grundordnung unter anderem die Gewaltenteilung und damit einhergehend die Kontrolle durch unabhängige Gerichte. Den Bürgerinnen und Bürgern werden dadurch Rechtssicherheit und der Schutz ihrer Grundrechte garantiert.

## 2.2 Demokratiefeindliche Erscheinungsformen

Demokratiefeindliche Erscheinungsformen sind Überzeugungen, Sprech- und Handlungsweisen, die der freiheitlichen demokratischen Grundordnung und den damit verbundenen Werten der Gleichheit, Freiheit und Rechtsstaatlichkeit entgegenstehen.

### 2.2.1 Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit

Eine typische Erscheinungsform demokratiefeindlicher Einstellungen ist Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit (GMF).<sup>5</sup> Der Kern des Phänomens liegt in einer grundsätzlichen „Ideologie der Ungleichwertigkeit“.<sup>6</sup> Bestimmte konstruierte Personengruppen werden aufgrund eines bestehenden oder auch nur sozial zugeschriebenen Merkmals (wie Herkunft, Geschlecht, Behinderung, Religionsangehörigkeit, sozialer Status, sexuelle Orientierung etc.) abgewertet. Beispiele dafür sind Rassismus, Sexismus, Homo- und Transphobie, Islamfeindlichkeit, Antisemitismus, Antiziganismus, Abwertung von behinderten, obdachlosen, geflüchteten und asylsuchenden sowie langzeitarbeitslosen Menschen.<sup>7</sup> GMF richtet sich gegen die universellen Werte der Gleichheit und Freiheit, da sie mit der Haltung einhergeht, dass manchen Menschen weniger Respekt, Rechte und Freiheiten zustünden.

GMF ist kein Randphänomen und auch nicht zwingend ein Hinweis auf extremistische Einstellungen. Vielmehr bildet sie „Bewegungen in der Gesellschaft ab, die sich je nach politischer und wirtschaftlicher Lage in die eine oder andere Richtung entwickeln.“<sup>8</sup> Beispielsweise ist Rassismus im Alltag in unserer Gesellschaft weit verbreitet und den Ausübenden nicht immer bewusst. Im polizeilichen Kontext kann sich GMF seitens der Polizei in Einsatzsituationen und konkreten Begegnungen mit Bürgerinnen und Bürgern zeigen, etwa in beabsichtigter oder unbeabsichtigter Diskriminierung, unverhältnismäßiger Zwangsanwendung sowie in Form von vermeintlichen Bagatellen wie der Ansprache. Darüber hinaus kann GMF im kollegialen Miteinander sichtbar werden. Etwa bei der Vor- und Nachbereitung von Einsätzen oder bei informellen Gesprächen in und außerhalb des Dienstes sowie im persönlichen Umgang innerhalb der Dienststelle selbst (Parallelen zu Mobbing siehe Anlage 14).

---

<sup>4</sup> Vgl. Eckart Thurich (2011): Rechtsstaat. In: pocket politik. Demokratie in Deutschland, hg. v. Bundeszentrale für politische Bildung, <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/pocket-politik/16548/rechtsstaat>.

<sup>5</sup> Vgl. Abschnitt 2.2 der Rahmenkonzeption.

<sup>6</sup> A. Zick, B. Küpper, W. Heitmeyer: Vorurteile als Elemente Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit. In: Vorurteile. Ursprünge, Formen, Bedeutung, hg. v. Anton Pelinka, Berlin/Boston: Walter de Gruyter, S. 287.

<sup>7</sup> Vgl. Wilhelm Heitmeyer (Hg.) (2011): Deutsche Zustände. Folge 10, Berlin: Suhrkamp, S. 17.

<sup>8</sup> Anetta Kahane (2011): Das Konzept Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit in der Praxis. Segen und Fluch der Komplexität. In: Deutsche Zustände. Folge 10, hg. v. Wilhelm Heitmeyer, Berlin: Suhrkamp, S. 298.

### 2.2.2 Extremistische Ideologien

Eine weitere demokratiefeindliche Haltung ist die grundsätzliche Ablehnung der demokratischen Grundordnung und des bestehenden politischen Systems. Eine solche Haltung zielt nicht nur auf Demokratie als Lebensform und Wertegemeinschaft, sondern stellt auch die demokratische Staatsform in Frage. Sie findet sich unter anderem in den verschiedenen Formen des politischen und religiösen Extremismus, in Verschwörungsmethoden und in der Bewegung der Reichsbürger und Selbstverwalter. Anhängerinnen und Anhänger dieser Ideologien bevorzugen eine andere politische Ordnung (z.B. Monarchie, Kommunismus, Rückkehr zum Kaiserreich, Gottesstaat etc.) und haben ein hohes Misstrauen gegenüber demokratischen Institutionen bis hin zur vollständigen Ablehnung des Grundgesetzes als legitime Verfassung. Extremismus, Verschwörungsmethoden und Reichsbürgertum sind häufig eng mit GMF verknüpft, denn menschenfeindliche Einstellungen liefern hierfür eine vermeintliche Legitimation.

### 2.2.3 Sprache

Ein besonderes Augenmerk liegt in diesem Kontext auf Sprache. In Sprechweisen drücken sich einerseits Einstellungen und Haltungen aus, sie geben Auskunft darüber, wie die sprechende Person die Welt wahrnimmt und strukturiert. Andererseits prägt Sprache genau diese Wahrnehmung und Struktur. Durch Sprache werden Weltbilder und Stereotype reproduziert und damit aufrechterhalten. Zu problematischen Aussagen gehören ebenfalls humoristische Äußerungen, Witze und bildliche Darstellungen auf Kosten vulnerabler Personengruppen, da hier die „Grenzen des Sagbaren“ ausgetestet und ggf. verschoben werden. Auch Reaktionen auf solche Aussagen können in demokratiefeindliches Verhalten münden, indem sie GMF verharmlosen oder problematische Aussagen als freundliche Komplimente tarnen. Neben der verbalen Sprache kann sich GMF auch in bewusster oder unbewusster nonverbaler Kommunikation äußern, wenn beispielsweise bestimmte Personengruppen übergangen werden oder besonders große physische Distanz gewahrt wird.

### 2.2.4 Kommunikation im digitalen Raum

Im digitalen Raum können auf verschiedenen Plattformen – auch auf solchen, die nicht als typisch politisch gelten – demokratiefeindliche Inhalte in Form von Schrift, Bild und Video verbreitet werden. Der digitale Raum erleichtert demokratiefeindliches Agieren und Agitieren, da zum einen Inhalte rund um die Uhr an eine Vielzahl von Rezipientinnen und Rezipienten übermittelt werden können. Zum anderen ist demokratiefeindliches Verhalten nicht immer direkt als solches erkennbar, weil es z.B. als angebliches Engagement für die Erhaltung von Werten getarnt ist und andere Gruppen als gefährlich und bedrohlich diskreditiert. Darüber hinaus werden in Chatgruppen, Foren, sozialen Netzwerken sowie in einigen Kommentarspalten persönliche Meinungen oder gezielte Falschaussagen als Wahrheiten dargestellt und schnell verbreitet (sogenannte fake news). Die Abenteuerlichkeit und Interessanztheit dieser Meldungen führen dazu,

dass sie durch die Funktionsweise der Algorithmen Verbreitung finden und dem Einzelnen priorisiert angezeigt werden. Die sich so entwickelnden „Echo-Kammern“ führen zur Bestätigung und Reproduktion solcher Einstellungen. Zudem werden in manchen Äußerungen die Regeln der wertschätzenden Kommunikation missachtet (hate speech) und es zeigt sich ein Mangel an der für eine Demokratie essentiellen Bereitschaft zur ernsthaften Auseinandersetzung mit vielfältigen Meinungen und Argumenten.

### 2.3 Förderungsfaktoren für die Entwicklung extremistischer Tendenzen

Der wissenschaftliche Diskurs zu Radikalisierungsprozessen zeigt, dass es oftmals Entfremdungs-, Sinnlosigkeits- und Krisenerfahrungen sind, die einen Nährboden für die Übernahme von extremistischen Ideologien und Weltbilder bieten.<sup>9</sup> Im polizeilichen Kontext können das auch Gefühle der Resignation sein, die zum Ausdruck gebracht werden und im weiteren Verlauf zu Einstellungsänderungen führen können.

Im Jahr 2020 richtete das Ministerium des Innern des Landes NRW (IM NRW) in Reaktion auf die Entdeckung von Chatgruppen beim Polizeipräsidium Essen, in denen demokratiefeindliches Material geteilt wurde, die Stabstelle „Rechtsextreme Tendenzen in der Polizei NRW“ ein. Ihr Abschlussbericht benennt folgende Faktoren, welche die Entwicklung von extremistischen Tendenzen und GMF innerhalb der Polizei fördern:<sup>10</sup>

- *Schwarze Schafe*: Einzelne Personen oder kleine Personengruppen tragen problematische Haltungen in die Organisation oder entwickeln sie im Lauf ihrer beruflichen Tätigkeit innerhalb der Polizei.
- *Mangelnde Aufklärung*: Menschenverachtende Äußerungen und Haltungen werden nicht thematisiert und unterbunden, weil verantwortliche Personen diese nicht erkennen oder selbst für unproblematisch halten. Es fehlt das dafür notwendige Wissen und die notwendige Sensibilisierung.
- *Frustration und Entfremdung*: Aufgrund negativer Erfahrungen und mangelnder Anerkennung entsteht das Gefühl nichts bewirken zu können, die eigene Gesundheit umsonst zu riskieren oder dass sich Professionalität nicht lohnt. Hinzu tritt häufig die Überzeugung, dass immer alles schlechter wird und sich auch innerhalb der Polizei nichts ändert. Dies führt zu Resignation und Distanzierung von der Organisation.
- *Nähe-Distanz-Problematik*: Ein deutliches Einschreiten gegen demokratiefeindliche Äußerungen oder Verhaltensweisen kann für eine Führungskraft eine große Herausforderung darstellen, wenn sie selbst ein nahes Verhältnis zu ihren Mitarbeitenden verspürt und pflegt. Dies ist besonders häufig der Fall, wenn Führungskräfte bei Antritt ihrer neuen Funktion in der gleichen Organisationseinheit verbleiben, in der sie vorher tätig waren.

---

<sup>9</sup> Vgl. Lazaros Miliopoulos (2018): Ursachen für politischen Extremismus. In: Eckhard Jesse, Tom Mannewitz (Hrsg.): Extremismusforschung. Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Baden-Baden: Nomos, S. 205-243, S. 217 f.

<sup>10</sup> Vgl. Abschlussbericht der Stabstelle Rechtsextremistische Tendenzen in der Polizei NRW, Band 2, Anlage 14.

- *Informelle Anführerinnen und Anführer:* Neben der eigentlichen Führungskraft entwickeln sich in der Organisationseinheit informelle Anführerinnen oder Anführer, deren Äußerungen und Verhalten starken Einfluss haben.
- *Kurze Verweildauer:* Die kurze Verweildauer von Führungskräften in Organisationseinheiten kann dazu führen, dass tiefgreifende Probleme nicht erkannt und angegangen werden.
- *Verantwortungsdiffusion:* Demokratiefeindliche Äußerungen und Verhaltensweisen werden nicht angesprochen, weil sich niemand dafür verantwortlich fühlt. Mitarbeitende sehen Führungskräfte oder andere Kolleginnen und Kollegen in der Verantwortung, während Führungskräfte die nächst höhere Hierarchieebene in der Verantwortung sehen oder auf eine eigenständige Regulierung innerhalb der Gruppe hoffen.
- *Angst vor Ausschluss:* Demokratiefeindliche Äußerungen und Verhaltensweisen werden toleriert, weil die Angst besteht aus dem Kollegenkreis ausgeschlossen zu werden und als Verräter oder Verräterin zu gelten oder als Querulant oder Querulantin, wenn der vermeintlichen Mehrheitsmeinung nicht gefolgt wird.
- *Mangelnder Rückhalt:* Kolleginnen und Kollegen, die sich gegen demokratiefeindliche Erscheinungsformen einsetzen, erhalten keine ausreichende Unterstützung in der Organisationseinheit und seitens der Führungskraft.

### 2.4 (Früh-)Indikatoren für extremistische Tendenzen

Führungskräfte tragen Verantwortung für die frühzeitige Erkennung von demokratiefeindlichen Tendenzen und ein konsequentes Vorgehen dagegen. Im Folgenden werden Indikatoren aufgezeigt, die auf extremistische Tendenzen hinweisen können.<sup>11</sup>

#### 2.4.1 Gruppenbezogene Indikatoren

Ein aussagekräftiger Indikator für extremistische Einstellungen ist die Einbindung in ein extremistisches Milieu bzw. der Kontakt zu anderen Personen, die extremistische Einstellungen oder solche im Sinne des Syndroms der Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit teilen. Dabei kann es sich um eine Gruppierung außerhalb der Polizei handeln, es kann aber auch zu Gruppenbildung innerhalb der Dienstgruppe kommen. Folgende Veränderungen könnten dabei wahrgenommen werden:<sup>12</sup>

- Hinwendung zu Personen mit gleichgelagerten Einstellungen.
- Bildung einer in sich geschlossenen Gruppe.
- Rückzug aus Beziehungen zu Menschen, die diese Einstellungen nicht teilen.
- Ausgeprägtes Freund-Feind-Denken.
- Das Gefühl etwas Besonderes zu sein.
- Große Distanz zum höheren Dienst.
- Das Gefühl für eine gute Sache einzutreten bei vorhandenen widrigen Umständen, wie beispielsweise

---

<sup>11</sup> Vgl. Abschlussbericht der Stabstelle Rechtsextremistische Tendenzen in der Polizei NRW, Band 2, Anlage 24.

<sup>12</sup> Vgl. Kriminalistik 8-9, 2017; Früherkennung von islamistisch motivierter Radikalisierung, S. 500.

- das Gefühl von konstanter Benachteiligung,
- das Gefühl unter einem Generalverdacht zu stehen,
- die Unvereinbarkeit von Theorie und Praxis.

Im Zusammenhang mit gruppenspezifischen Radikalisierungsprozessen kommt der Einteilung in eine Eigen- und Fremdgruppe eine besondere Bedeutung zu. Klare Strukturen und feste Normen zeichnen derartige Gruppen ebenso aus, wie ein starker innerer Zusammenhalt (Korpsgeist). Nachfolgende Indikatoren können hier auftreten:

- Eine ausgeprägte informelle Hierarchie.
- Das Streben nach Homogenität in der Eigengruppe.
- Kontrolle des Zu- und Abgangs zur eigenen Gruppe.
- Initiationsrituale.
- Starke Kontrolle der informellen Regeln.
- Schwache Kontrolle der formellen Regeln.
- Schaffung von Abhängigkeiten.

### 2.4.2 Äußerungen und Verhaltensweisen

Polizistinnen und Polizisten sind in ihrem Berufsalltag regelmäßig mit menschlichen Schattenseiten konfrontiert. Dies kann zu Wahrnehmungsverzerrung und Stereotypenbildung führen, die zu menschenfeindlichen Einstellungen werden können. Derartige Einstellungen zeigen sich häufig in

- vermeintlich harmlosen Witzen oder Äußerungen mit menschenfeindlichen Inhalten (vgl. Kapitel 2.2.3),
- Äußerungen, die Ausdruck einer demokratiefeindlichen Ideologie sind (z.B. Rassismus, Islamfeindlichkeit, Antisemitismus, Sexismus, Verschwörungsmethoden, Reichsbürgertum etc.),
- problematischen Verhaltensweisen, die mit auffälligen Verwicklungen in Widerstandshandlungen und Beamtendelikten sowie vermehrten Beschwerden gegen die Beamtin oder den Beamten einhergehen.

Explizit hiervon abzugrenzen ist die Äußerung von Ansichten, die unter die selbstverständlich auch für Beamtinnen und Beamte geltende Meinungsäußerungsfreiheit (z.B. Kritik im Kollegenkreis an Politik und Regierung) fallen. Diesbezügliche Schranken sind neben jenen des Mäßigungs- und Zurückhaltungsgebots aus § 33 Absatz 2 Beamtensstatusgesetz spätestens dann erreicht, wenn die hier umfassend beschriebenen Grundsätze verletzt sind.

### 2.4.3 Mediennutzung

Demokratiefeindliches Gedankengut wird maßgeblich über Medien verbreitet. Anzeichen für extremistische Tendenzen können daher sein:

- Selbstdarstellung, Postings, Gruppenzugehörigkeiten in den Sozialen Medien (vgl. Kapitel 2.2.4).
- Auffälliges Verhalten in dienstlichen oder privaten Chats.

- Konsum, Weitergabe von oder sogar Produktion von einschlägigen Musik-, Film- und Druckerzeugnissen.

### 2.4.4 Zeichen und Symbole

Veränderungen im Gedankengut oder in den Überzeugungen einer Person können sich auch in der Wandlung des äußeren Erscheinungsbildes und der Verwendung entsprechender Zeichen und Symbole äußern. Diese Art der Symbolik ist für extremistische Gruppierungen von besonderer Bedeutung. Sie bringt nicht nur die gelebte Ideologie zum Vorschein, sondern schafft Zugehörigkeit und Abgrenzung gleichermaßen und kann sich unter anderem niederschlagen in:

- Bekleidung.
- Körperschmuck, Tätowierungen, Haarschnitt.
- Aufkleber/Aufnäher auf Kleidung, Fahrzeugen, Spinden, Führungs- und Einsatzmitteln etc..

Aufgrund der Vielfältigkeit extremistischer Codes und der sich stetig wandelnden Aktualität folgt hier eine exemplarische Aufzählung:

- Im rechtsextremen Spektrum sind besonders keltische bzw. heidnische Zeichen und Symbole beliebt, die auch in anderen subkulturellen Kontexten, z. B. in der Hooligan- oder Rockerszene, Verwendung finden und zudem nicht zwangsläufig der Strafbarkeit unterliegen.
- Antisemitismus ist auch heute noch ein Wesensmerkmal extremistischer Ideologien. Häufig kommt er versteckt hinter einer offen dargestellten Kritik an der Politik des Staates Israel zum Vorschein. Auch die Solidarität zu Völkern, die die Existenz des Staates Israel ablehnen, kann diesen Zweck verfolgen.
- Beliebt sind in extremistischen Kreisen auch Verschwörungsmysmen, die einerseits das Freund-Feind-Denken unterstützen und andererseits vermeintliche Rechtfertigungen für das Handeln liefern.
- Im extremistischen Spektrum werden vermehrt Zeichen und Symbole rund um den Terminus „Widerstand (Resistance)“ verwendet.
- Ausführliche Informationen zu extremistischen Ideologien, ihren Erscheinungsformen und einschlägigen Zeichen und Symbolen sind auf folgenden Seiten zu finden:
  - [Bundeszentrale für politische Bildung](#)<sup>13</sup>  
Die Bundeszentrale für politische Bildung informiert unter „Politik“ → „Extremismus und Radikalisierung“ ausführlich über unterschiedliche Ideologien und ihre Erscheinungsformen.

---

<sup>13</sup> <http://www.bpb.de/> [zuletzt geprüft am 09.11.2021].

- [Bundesamt für Verfassungsschutz](#)<sup>14</sup>  
Seite des Bundesamtes für Verfassungsschutz. Unter dem Reiter „Themen“ werden verschiedene Ideologien vorgestellt. Auf den Unterseiten finden sich unter anderem Listen mit typischen Zeichen und Symbolen.<sup>15</sup>
- [IDA NRW](#)<sup>16</sup>  
Seite des Informations- und Dokumentationszentrums für Antirassismusarbeit in Nordrhein-Westfalen (IDA-NRW). Der Reiter „Symbolik“ führt zu Informationen über Kleidung, Verbotene Kennzeichen und Symbole, Embleme & Runen, Sprachcodes, Fahnen der rechtsextremen Szene. Der Reiter „Musik“ stellt einschlägige Musikrichtungen und -gruppen vor.
- [Intrapol PMK](#)<sup>17</sup>  
Im Intranet werden aktuelle Informationen zu politisch motivierter Gewalt zusammengefasst. Unter „PMK Rechts“ → „DAREX - Datenbank rechts-extremer Tonträger und Symbole“ findet sich eine umfangreiche Datenbank für den Bereich Rechtsextremismus.
- [Intrapol IKK](#)<sup>18</sup>  
Seite des TD 34.3 Interkulturelle Kompetenz und Diversity Management. Unter „Themenauswahl“ → „Extremismus“ werden ebenfalls Informationen zusammengefasst.

Polizeiinterne, örtliche Ansprechpartner in Fragen der Bewertung sind insbesondere Extremismusbeauftragte, Kriminalinspektionen Polizeilicher Staatsschutz und Kontaktbeamte muslimischer Institutionen.

### 3. Führungsleitlinien zum Umgang mit demokratiefeindlichen Erscheinungsformen

#### 3.1 Grundlagen

Demokratiefeindlichen Einstellungen und Verhaltensweisen entgegenzutreten erfordert eine offene, konfliktfähige und an den demokratischen Werten ausgerichtete Organisationskultur. Damit wird tendenziell demokratiefeindlichem Gedankengut der Nährboden zur weiteren Entfaltung entzogen. Führungskräften obliegt es, in ihrer verantwortungsvollen Funktion als Vorbild, diese Werte für alle sichtbar vorzuleben und dafür einzutreten.<sup>19</sup> Im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitenden besteht der berechnete Anspruch, die Anforderungen und Belastungen des täglichen

---

<sup>14</sup> [www.verfassungsschutz.de](http://www.verfassungsschutz.de) [zuletzt geprüft am 09.11.2021].

<sup>15</sup> Ein PDF-Dokument, in dem rechtsextreme verfassungswidrige Symbole, Zeichen und verbotene Organisationen aufgezeigt und näher beschrieben werden, ist hier zu finden: <https://www.verfassungsschutz.de/SharedDocs/publikationen/DE/2018/rechtsextremismus-symbole-zeichen-und-verbotene-organisationen.pdf?blob=publicationFile&v=8> [zuletzt geprüft am 09.11.2021].

Die Konrad-Adenauer-Stiftung stellt einen Artikel zu Symbolen des Linksextremismus zur Verfügung: <https://www.kas.de/de/web/linksextremismus/symbole-des-linksextremismus> [zuletzt geprüft am 09.11.2021].

<sup>16</sup> <https://www.ida-nrw.de/themen/rechtsextremismus> [zuletzt geprüft am 09.11.2021].

<sup>17</sup> <http://intrapol.polizei.nrw.de/kriminalitaet/C3%A4t/delikte/politisch-motivierte-kriminalitaet/C3%A4t> [zuletzt geprüft am 09.11.2021].

<sup>18</sup> <http://intrapol.polizei.nrw.de/Seiten/InterkulturelleKompetenz.aspx> [zuletzt geprüft am 09.11.2021].

<sup>19</sup> Vgl. PDV 350, 1.3 Führung.

Dienstes und damit verbunden die Auswirkungen auf die körperlichen und emotionalen Ressourcen der Einzelnen sensibel wahrzunehmen.

Die Ursachen und Gründe für die Übernahme von menschen- und demokratiefeindlichen Einstellungen und Verhaltensweisen sind mannigfaltig und erfordern von den Führungskräften viel Empathie und Sensibilität, um Einstellungs- und Verhaltensänderungen bei ihren Mitarbeitenden frühzeitig wahrzunehmen. Polizeibesetzte sind in ihrem Berufs- und Alltagserleben einer Vielzahl von unterschiedlichen Erfahrungen und sozialen Einflüssen ausgesetzt: Gesellschaftliche Veränderungen, Krisen und Konfliktsituationen müssen nicht nur als Teil der staatlichen Exekutive, sondern auch als Privatperson verarbeitet und in das eigene Weltbild eingeordnet werden. Polizeibesetzte erleben die Gesellschaft im Rahmen ihrer Dienstausbung sehr häufig auszugsweise. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf Menschen in prekären Lebenssituationen und anderen Devianz und Delinquenz fördernden Umständen, so dass die Gefahr von Wahrnehmungsverzerrungen in Bezug auf die Bewertung von konstruierten gesellschaftlichen Gruppen besteht. Gruppendynamische Prozesse, ungelöste Konflikte, private Krisen oder der Einfluss der Medien können weitere Faktoren sein, die eine Verschiebung des persönlichen Wertegefüges begünstigen.

Die nachfolgend aufgeführten Handlungsempfehlungen tragen dazu bei, Rahmenbedingungen zu schaffen, welche das Entstehen menschen- und demokratiefeindlicher Einstellungen und Verhaltensweisen erschweren und bestenfalls verhindern.

### 3.1.1 Wissen

Das Wissen um die Thematik, insbesondere um die damit verbundenen Begrifflichkeiten, ist eine wesentliche Grundlage im Zusammenhang mit der Förderung der demokratischen Resilienz. Alle Polizeibesetzten müssen mit der Thematik und ihren Begrifflichkeiten vertraut sein:

- Im Dienstunterricht sind diese Themen zu berücksichtigen.
- Die Teilnahme der Mitarbeitenden an thematisch einschlägigen Fortbildungsveranstaltungen ist zu fördern. Dies gilt auch für die Teilnahme von Führungskräften. Die Fortbildungsangebote des LAFP NRW - Teildezernate 34.3 und 34.4 (Zentrum für ethische Bildung und Seelsorge in der Polizei NRW) - sowie dezentrale Angebote, etwa der Extremismusbeauftragten, bieten hier mögliche Inhalte.
- Vorliegende Informationen zum Themenbereich sind allen Mitarbeitenden zugänglich zu machen.

### 3.1.2 Vereinbarungen

Angelehnt an das jeweilige Behördenleitbild<sup>20</sup> haben die Führungskräfte zusammen mit ihren Mitarbeitenden Vereinbarungen zu treffen, die ihr Handeln in Bezug auf Selbstverständnis und Werteorientierung widerspiegeln:

---

<sup>20</sup> Vgl. PDV 350, 1.1 Leitbild.

- Die Vereinbarungen sind mit den Führungskräften der anderen Organisationseinheiten abzugleichen, um einen abgestimmten Umgang mit dieser Thematik zu gewährleisten.
- Die Mitarbeitenden sind dabei zu bestärken und zu unterstützen, abweichendes Verhalten in geeigneter Weise mitzuteilen.
- Eine offene Fehlerkultur im Rahmen einer lernenden Organisation ist zu fördern.
- Erkannte strukturelle Bedingungen, die menschen- und demokratiefeindliche Einstellungen begünstigen, müssen analysiert und angepasst werden.
- Hinsichtlich dieser Vereinbarungen haben die Führungskräfte ihrer Vorbildrolle entsprechend zu handeln.
- Der transparente Umgang mit Fehlverhalten ist zu gewährleisten.
- Ein positives Verständnis von Diversität muss das innerdienstliche Miteinander prägen.
- Neue Mitarbeitende sind durch die Führungskräfte in die Vereinbarungen der Organisationseinheit einzuführen und zu begleiten.

### 3.1.3 Reflexion des Berufsalltags

Um die emotionalen und psychisch belastenden Erfahrungen und Eindrücke des täglichen Dienstes zu verarbeiten, müssen Führungskräfte den Mitarbeitenden regelmäßig Gelegenheit und Räume zur Alltagsreflexion bieten. Erfahrungen gezielt und moderiert zu teilen, bietet den Einzelnen und damit auch der Organisation Gelegenheit, sich im Sinne einer lernenden Organisation weiterzuentwickeln und im Alltag Erlebtes zu verarbeiten.

- Hinsichtlich der Alltagsreflexionen haben Führungskräfte offen und ansprechbar zu sein sowie aktiv auf ihre Mitarbeitenden einzugehen.
- Bereitstellung und Weitergabe von Beratungs- und Unterstützungsangeboten der Polizei NRW bzw. der jeweiligen Kreispolizeibehörde sind durch die Führungskräfte zu gewährleisten.
- Alltagssituationen (intern und extern) sind in regelmäßigen Abständen nachzubereiten. Dabei sind insbesondere die Selbstreflexion und der Perspektivwechsel wichtige Faktoren, die es zu berücksichtigen gilt.
- In Bezug auf Alltagsrassismus und Diskriminierung sind die Mitarbeitenden zu sensibilisieren.
- Externe und interne Moderations- und Supervisionsangebote können zur Unterstützung hinzugezogen werden. Hier sei besonders auf die Angebote des LAFP NRW (Teildezernat 34.2 - Zentralstelle Psychosoziale Unterstützung) sowie auf die örtliche Polizeiseelsorge hingewiesen.
- Auf bestehende systematische Angebote zur Alltagsreflexion ist zurückzugreifen.

### 3.2 Handlungsempfehlungen

#### 3.2.1 Handlungsempfehlungen bei unangemessenen Äußerungen und Verhaltensweisen, die noch nicht den Schluss zulassen, dass sie Ausdruck einer demokratiefeindlichen Grundhaltung sind

Demokratiefeindliche Einstellungen und Verhaltensweisen sind nicht immer eindeutig als solche erkenn- und klassifizierbar. Zumeist steht eine Äußerung oder ein Verhalten im Raum, welche/s als unangemessen, respektlos oder wenig wertschätzend wahrgenommen wird. Auch solche Äußerungen oder Verhaltensweisen verlangen seitens der Führungskräfte im Rahmen ihrer Vorbildfunktion eine angemessene, zeitnahe Reaktion. Das Fehlen einer solchen könnte bereits als eine stillschweigende Zustimmung gewertet werden und Anlass zu weiteren gleichgelagerten Äußerungen oder Verhaltensweisen bieten. Andere Mitarbeitende, die vielleicht in diesem Fall geschwiegen haben, sehen sich hier bestätigt, auch in Zukunft nichts sagen zu müssen. Ein Führungseingriff bietet an dieser Stelle auch eine Möglichkeit zum Austausch und zur Regulierung vorhandener, ungelöster Konflikte. Demokratiefeindliche Einstellungen entstehen häufig schleichend und werden durch gruppensdynamische Prozesse begünstigt. Um das zu verhindern, ist eine niedrigschwellige Intervention durch die Führungskräfte geboten.

Nachfolgende Handlungsempfehlungen greifen diese Aspekte auf und unterstützen die zuvor formulierten grundlegenden Handlungsempfehlungen.

#### Führungseingriff

Ein frühzeitiger Eingriff bietet einerseits die Möglichkeit, die Bedeutung und die Ernsthaftigkeit der getroffenen Vereinbarungen (siehe Abschnitt 3.1.2 dieser Anlage) hervorzuheben und andererseits, diese schon niederschwellig darlegen zu können.

- Der Eingriff hat situativ zu erfolgen. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, ein persönliches Gespräch mit der oder den beteiligten Personen zu vereinbaren. Hinweise zur Führungskommunikation und zur Gestaltung eines Führungsgesprächs finden sich in Anlage 2 der Rahmenkonzeption. Gegebenenfalls muss auch ein Kritik- oder Konfliktgespräch geführt werden (Anlage 3 bzw. Anlage 4).
- Selbstreflexion und Perspektivwechsel können hier am konkreten Beispiel eingeübt werden.
- Fehlende Kenntnisse, z. B. über die Bedeutung bestimmter sprachlicher Ausdrücke oder extremistischer Zeichen und Symbole, sind nachzubereiten.
- Auf Beratungs- und Unterstützungsangebote für Führungskräfte, z. B. LAFP NRW Dezernat 34, insbesondere Zentralstelle Psychosoziale Unterstützung (ZPSU), Polizeiseelsorge, Extremismusbeauftragte in den Polizeibehörden, Psychosoziales Unterstützungsteam (PSU), Soziale Ansprechpartner (SAP), Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung<sup>21</sup> sowie Polizeibeauftragter, kann zurückgegriffen werden.

---

<sup>21</sup> Die gesetzlichen Regelungen des SGB IX, der Richtlinie zum SGB IX des Landes Nordrhein-Westfalen, sowie die Rahmeninclusionsvereinbarung der Polizei vom 02.09.2021 sind diesbezüglich zu beachten. Daraus resultiert ein umfangreiches Informations-/Anhörungs- und gesetzlich normiertes Beteiligungsrecht der Schwerbehindertenvertretung (SBV). Insbesondere sind keine Maßnahmen zu ergreifen, ohne die Beteiligungsrechte der SBV zu beachten.

- Im Sinne einer offenen Fehler- und Gesprächskultur kann Fehlverhalten angstfrei angesprochen werden.
- Soziale Nachteile, die ggf. für die Meldenden entstehen könnten, sind durch die Führungskräfte im Blick zu behalten; den Meldenden ist Unterstützung anzubieten. Zur Senkung der Hemmschwelle gilt es, dies bereits im Vorfeld einer Meldung proaktiv zu verdeutlichen.

### 3.2.2 Handlungsempfehlungen bei Äußerungen und Verhaltensweisen, die nicht mit den demokratischen Werten vereinbar sind, aber nicht den Verdacht einer extremistischen Gesinnung hervorrufen

#### **Demokratiefeindliche Einstellungen und Verhaltensweisen toleriert die Polizei NRW nicht.**

Sie widersprechen neben dem im Amtseid geleisteten Schwur auf die freiheitliche demokratische Grundordnung und den beamtenrechtlichen Dienst- und Treuepflichten auch dem organisationalen Selbstverständnis der Polizei NRW im Kern. Von allen Polizeibeschäftigten, insbesondere den Führungskräften, wird ein aktives Einschreiten gegen demokratiefeindliche Tendenzen und Verteidigen derjenigen Werte, die der freiheitlich demokratischen Grundordnung immanent sind, erwartet und verlangt.

Hierunter fallen beispielsweise Äußerungen und Verhaltensweisen, die im Sinne der Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit (GMF) eine Ideologie der Ungleichwertigkeit zum Ausdruck bringen.

#### Führungseingriff

In diesen Fällen ist von besonderer Bedeutung, dass Grenzen klar aufgezeigt und angesprochen werden. Alle Beschäftigten müssen verinnerlichen, dass ein Eintreten für die freiheitliche demokratische Grundordnung keine Option, sondern absolute Verpflichtung ist.

- Demokratiefeindliche Äußerungen und Verhaltensweisen sind klar und unmissverständlich anzusprechen.<sup>22</sup>
- Der entsprechende Vorfall ist zu erfassen, zu dokumentieren und zu melden. Meldewege und Meldepflichten sind hierbei zu beachten.
- Bei Vorliegen des Anfangsverdachts einer Straftat ist sicherzustellen, dass eine Strafanzeige vorgelegt wird (Legalitätsprinzip).
- Liegt der Anfangsverdacht einer Straftat vor, ist die Behördenleitung zu informieren. Sie prüft beamtenrechtliche bzw. arbeitsrechtliche Maßnahmen.

---

<sup>22</sup> Vgl. Rahmenkonzeption „Verantwortliche Wahrnehmung von Führung in der Polizei NRW“, insbesondere die Anlagen 2-5, weitere Argumentationshilfen finden sich etwa in Klaus-Peter Hufer (2018): Argumente am Stammtisch. Erfolgreich gegen Parolen, Palaver und Populismus. 8. Auflage, Frankfurt am Main: Wochenschau-Verlag. Sowie online in den Materialien der Bundeszentrale für Politische Bildung und der Amadeu Antonio Stiftung: <https://www.bpb.de/politik/extremismus/antisemitismus/37986/argumente-gegen-rechte-vorurteile>  
<https://www.amadeu-antonio-stiftung.de/publikationen/pro-menschenrechte-contra-vorurteile/>  
<https://www.amadeu-antonio-stiftung.de/publikationen/demokratie-verteidigen/>  
<https://www.idaev.de/themen/flucht-asyl/ehrenamtliche/argumentationshilfen>

- Bei fortgesetzten Handlungen bzw. bei einer besonderen Schwere der Handlung ist die Einleitung eines Disziplinarverfahrens oder arbeitsrechtlicher Schritte zu prüfen. Einzubeziehen ist insbesondere die sachlich zuständige Dienststelle der Direktion Zentrale Aufgaben (ZA) sowie in herausragenden Fällen das LAFP NRW unmittelbar. Die regelmäßige Meldung ans LAFP NRW erfolgt auch über die „Mastertabelle Extremismus“. Zudem ist eine Information des IM NRW, gegebenenfalls durch eine WE-Meldung, zu prüfen.
- Der Sachverhalt ist mit der betroffenen Organisationseinheit nachzubereiten. Dabei sollten zentrale und dezentrale Beratungs- und Unterstützungsangebote der Polizei NRW (z.B. Supervision, Konfliktberatung, Teamentwicklungsmaßnahmen, moderierte berufs- ethische Reflexion) genutzt werden. Diese können bei der Polizeiseelsorge, dem LAFP NRW bzw. bei den Extremismusbeauftragten der Polizeibehörden erfragt werden. Auch Angebote der systematischen Alltagsreflexion können hierfür in Betracht kommen.
- Gegebenenfalls ist für die betreffende Person – unter Berücksichtigung gruppenbezogener Prozesse – ein Wechsel der Dienststelle zumindest innerhalb der Behörde zu prüfen. Dies kann auch ihrem Schutz dienen.
- Besondere Aufmerksamkeit gilt dem oder der Polizeibeschäftigten, der oder die den Vorfall meldet. Im Rahmen der Fürsorgepflicht ist es Aufgabe der Führungskräfte, darauf zu achten, dass dem oder der Meldenden aus der Meldung keine Nachteile erwachsen.
- Mitarbeitende sollen bestärkt werden, derartiges Fehlverhalten zu melden.
- Geht die Meldung als Bürgerbeschwerde ein, so bleibt die Verfahrensweise im Sinne des Beschwerdemanagements von diesen Handlungsempfehlungen unberührt. Gleichwohl ist eine sofortige Sachverhaltsklärung und gegebenenfalls Intervention unbedingt geboten.

### 3.2.3 Handlungsempfehlungen bei dienstlichem oder außerdienstlichem Fehlverhalten, das den Verdacht auf eine extremistische Gesinnung hervorruft oder den Verdacht begründet, dass der oder die Polizeibeschäftigte extremistischen Gruppierungen oder Organisationen angehören könnte

*„Hinweisen und Anzeichen auf extremistische Handlungen, Einstellungen, Duldungen oder auf Zugehörigkeit zu extremen Netzwerken und/oder Gruppen ist [...] niederschwellig, unverzüglich und konsequent nachzugehen. Dies ist vorrangig Führungsaufgabe.“*<sup>23</sup> Dieser Erlass verdeutlicht die herausragende Bedeutung, die der Bekämpfung extremistischer Tendenzen in der Polizei zukommt.

#### Sachverhaltsaufklärung

Der dem Verdacht zugrundeliegende Sachverhalt ist unverzüglich aufzuklären.

- Konsequente und unverzügliche Erforschung des Sachverhalts.
- Erfassung und umfassende Dokumentation des Sachverhalts.

---

<sup>23</sup> Erlass IM NRW v. 16.06.2020, 403-42.03.03, S. 2.

- Bei Vorliegen des Anfangsverdachts eines strafbaren Handelns ist der Vorgang der für die Bearbeitung von Beamtendelikten zuständigen Dienststelle zuzuleiten und ggf. eine Vorbewertung der Staatsanwaltschaft herbeizuführen.
- Bewertung und gegebenenfalls Einleitung eines Strafverfahrens und/oder unverzügliche Meldung an die Direktion bzw. Abteilung ZA zur Einleitung eines Disziplinarverfahrens. In herausragenden Fällen ist das LAFP NRW unmittelbar einzubeziehen.

### Sofortmeldung

Sachverhalte mit extremistischem Hintergrund unterliegen zumeist einem erhöhten öffentlichen Interesse und erfordern eine umfassende Unterrichtung der zuständigen Stellen.

- Unverzügliche Benachrichtigung der nächsthöheren Führungsebene.
- Unverzügliche Benachrichtigung der Extremismusbeauftragten.
- Unverzügliche Beteiligung der Direktion bzw. Abteilung ZA zur Prüfung einer Einleitung beamtenrechtlicher Sofortmaßnahmen.
- Entsprechend der Intensität und Schwere der Verfehlung:
  - Unverzügliche Benachrichtigung der zuständigen Kriminalinspektion Polizeilicher Staatsschutz.
  - Fertigung einer WE-Meldung/Sofortmeldung und Dokumentation entsprechend der innerbehördlichen Vorgaben (IM NRW, Landesoberbehörden, Kriminalhauptstelle).<sup>24</sup>
- Sofern strafrechtlich relevantes Handeln im Raum steht: Weitergabe an die zuständige Staatsanwaltschaft zwecks Prüfung.
- Gegebenenfalls ist auch ein Beobachtungs- und Feststellungsbericht zu erstellen. Hierbei ist die jeweils geltende Erlasslage zu berücksichtigen (beispielsweise zum Phänomenbereich Reichsbürger und Selbstverwalter<sup>25</sup> oder Phänomenbereich islamistischer Terrorismus<sup>26</sup>).
- Abstimmung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zwischen Polizeibehörde, der Pressestellen des LAFP NRW und des IM NRW.
- Bedarfsgerechte Nachbereitung und Sensibilisierung der anderen Mitarbeitenden der Basisorganisationseinheit in Anlehnung an die zuvor beschriebenen Handlungsempfehlungen unter Zuhilfenahme passender Unterstützungsangebote (z.B. Supervision, Alltagsreflexion, moderierte berufsethische Reflexion), die bei der Polizeiseelsorge, dem LAFP NRW oder bei den Extremismusbeauftragten der Polizeibehörden erfragt werden können.

---

<sup>24</sup> Vgl. Erlass IM NRW v. 02.11.2018, 412-60.23.02.

<sup>25</sup> Vgl. Handlungskonzept der Polizei des Landes NRW zur Überprüfung von Hinweisen auf sogenannte „Reichsbürger und Selbstverwalter“, Stand 15.08.2017.

<sup>26</sup> Vgl. Handlungskonzept der Polizei des Landes NRW zur Früherkennung islamistischer Terroristen, Stand 10.10.2016.

#### 4. Fazit

Das Vertrauen in die Polizei als verlässliche und stabilisierende Größe ist von herausragender Bedeutung. Alle Bürgerinnen und Bürger haben den berechtigten Anspruch, die Beschäftigten der Polizei als Vertreterinnen und Vertreter einer Institution wahrnehmen zu können, welche die demokratischen Werte und insbesondere die Würde des Menschen jederzeit achtet und schützt.

Dies erfordert eine offene Fehlerkultur innerhalb der Polizei sowie ein transparentes und entschlossenes Vorgehen, wenn demokratische Werte von Polizeiangehörigen nicht ernst genommen oder sogar missachtet werden. Die genannten Maßnahmen in dieser Anlage wirken dabei unterstützend und stärken die demokratische Resilienz innerhalb der Organisation.



**Anlage 16**

**zur Rahmenkonzeption**  
**„Verantwortliche Wahrnehmung**  
**von Führung**  
**in der Polizei NRW“**

**Monitoring- und**  
**Interventionskonzept**

**(Diese Anlage befindet sich noch  
in der Bearbeitung.)**



**Anlage 17**

**zur Rahmenkonzeption**  
**„Verantwortliche Wahrnehmung**  
**von Führung**  
**in der Polizei NRW“**

**Führung in der digitalen**  
**Zusammenarbeit**

## 1. Einleitung

Führung in der digitalen Zusammenarbeit ist ein hochaktuelles Thema. Auch wenn es in der Polizei NRW in einem geringen Anteil immer schon Führung in der digitalen Zusammenarbeit (Telearbeit) gegeben hat, beschleunigte die Corona-Pandemie den Wandel zu einer flexiblen, mobilen und digitalen Arbeitswelt erheblich.

Führung in der digitalen Zusammenarbeit kommt seitdem innerhalb der Polizei NRW in unterschiedlichsten Formen und Ausprägungen vermehrt vor. Dabei ist unabhängig von Form und Ausprägung eine Fokussierung des Führungsverhaltens auf die Kommunikation erforderlich. Denn diese muss in jeder Hinsicht auf digitale Kommunikationsmittel umgestellt werden. Digitale Kommunikationsmittel sind heute essenziell für Führungskräfte, um in Verbindung mit ihren Mitarbeitenden zu stehen. Je geringer der face-to-face Kontakt, desto intensiver müssen die Herausforderungen durch die Führungskräfte berücksichtigt werden.<sup>1</sup> Neben einer andersartigen Kommunikationsfähigkeit müssen aber auch die sozialen Fähigkeiten und das Vertrauen geschärft werden, um die Verbindung zu den Mitarbeitenden aufrecht zu erhalten.<sup>2</sup> Weitere relevante Herausforderungen sind darüber hinaus die organisatorischen (Vorab-)Regelungen, die Technik und die Zielüberprüfung.

Mobile Arbeit bedingt in der Regel eine Vielzahl zusätzlicher externer Einflussfaktoren, mit denen sich die Führungskräfte und Mitarbeitenden gleichermaßen auseinandersetzen müssen. Essenziell sind zudem die Autonomie, Motivation und Selbststeuerung der Mitarbeitenden. Bei Führung in der digitalen Zusammenarbeit kommt es vor allem auf die Kompetenzen der Führungskräfte an, die diesen Herausforderungen gerecht werden müssen.

## 2. Begriffsbestimmungen

### 2.1 Führen in der digitalen Zusammenarbeit

Führung in der digitalen Zusammenarbeit beschreibt zum einen die Führung der Mitarbeitenden, die mobil arbeiten, zum anderen aber auch die Führung aus der mobilen Arbeit heraus. Durch die Nutzung von elektronischen Kommunikationsmitteln kann an verschiedenen Standorten zusammengearbeitet werden.

### 2.2 Mobile Arbeitsformen in der Polizei NRW

Die maßgeblich für die Polizei NRW geltenden Arbeitsformen Alternierende Telearbeit, mobile Arbeit sowie Homeoffice sind unter dem Begriff „mobile Arbeitsformen“ zu verstehen.

Mobile Arbeitsformen stehen dabei nicht allen Organisationsbereichen der Polizei NRW in gleichem Maße zur Verfügung. Bestimmte Aufgaben erfordern auch weiterhin die Präsenz vor Ort. Die polizeiliche Einsatz- und Funktionsfähigkeit muss jederzeit

---

<sup>1</sup> Vgl. Breisig, Th. (2020) Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. S. 188-194

<sup>2</sup> Vgl. Pasterk (2021), Welche Veränderung braucht virtuelle Führung aus heutiger Sicht der Mitarbeiter und der Führungskraft, um im Sinne des Unternehmens zu handeln?, S. 7

gewährleistet sein. Es gilt die Attraktivität von Arbeitsbereichen, die zwingend körperliche Präsenz erfordern, durch eine zumindest teilweise Flexibilisierung zu erhalten.

### 2.2.1 Alternierende Telearbeit

Alternierende Telearbeit ist eine auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Tätigkeit, die Beschäftigte teilweise zu Hause (häusliche Arbeitsstätte) und teilweise in der Dienststelle erbringen, wobei sie während ihrer häuslichen Arbeitszeit mit ihrer Dienststelle durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden sind.<sup>3</sup>

### 2.2.2 Mobile Arbeit

Mobiles Arbeiten bezeichnet die Arbeit an einem nicht dauerhaft hierfür eingerichteten und genehmigten Arbeitsplatz. Darunter fällt auch das sogenannte Homeoffice. Mobiles Arbeiten ist ausschließlich einsatz- oder anlassbezogen zulässig. Für die Polizei bedeutet dies konkret, dass die Arbeit mit dienstlichen Smartphones im Streifenwagen genauso darunterfällt wie das Bearbeiten von E-Mails auf Dienstreisen. Mobile Arbeit setzt dabei nicht zwingend die Verwendung von Informationstechnologie voraus.<sup>4</sup>

Homeoffice umfasst eine zeitweilige Tätigkeit im Privatbereich der Beschäftigten nach vorheriger Abstimmung mit dem Arbeitgeber, etwa unter Nutzung tragbarer IT-Systeme. Homeoffice bezieht sich dabei auf eine sporadische und anlassbezogene Arbeit von zu Hause, ohne dass die Beschäftigten über einen Telearbeitsplatz verfügen.<sup>5</sup>

## 3. Herausforderungen und Auswirkungen - Was ist das Besondere an Führung in der digitalen Zusammenarbeit

Die Polizei NRW wird durch die flexible Ausgestaltung der zeitlichen und örtlichen Regelungen dem Zeitgeist und den Erwartungen von Mitarbeitenden an modernes Arbeiten gerecht.<sup>6</sup> Diese Flexibilität und die damit verbundene Büroabstinenz erhöhen aber auch die Komplexität von Führung aufgrund eines gesteigerten Koordinations- und Organisationsaufwandes für Führungskräfte.<sup>7</sup> Die daraus entstehenden Veränderungen der Arbeitskultur können zu Reibungseffekten führen. Dabei stehen die Führungskräfte häufig im „Spannungsfeld zwischen Ergebnisdruck und Verantwortung für die Einhaltung des Arbeitsschutzes und einer gesunden Arbeitsgestaltung“.<sup>8</sup> Hier muss die Organisation eine Kultur der Kooperation, Kommunikation und Verantwortung der Mitarbeitenden zulassen und fördern.

---

<sup>3</sup> Vgl. Erlass 401-63.23.01 vom 04.12.2018 und IT-Nutzungsrichtlinie der Polizei NRW

<sup>4</sup> Vgl. IT-Nutzungsrichtlinie der Polizei NRW

<sup>5</sup> Vgl. SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel, Arbeitsschutzausschüsse beim BMAS, 24.11.2021 (aufgehoben)

<sup>6</sup> Vgl. Haubner, F. (2022), Distance Leadership – Erfolgreiche Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bayerischen Polizei im Homeoffice, Deutsche Hochschule der Polizei; S. 16

<sup>7</sup> Bürger, B. & Weibler, J. (2022). Digitale Führung bei der Polizei. In: D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), Handbuch Polizeimanagement (S. 1–16). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 15; Pruisken, S., Schinnenburg, H. & Böhmer, N. (2020). Virtuelle Führung. Wie Vertrauensaufbau und Informationsaustausch in virtuellen Teams gelingen. Zeitschrift Führung und Organisation, 89(6), 372–378. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 372

<sup>8</sup> LIA.tipp; Gesundes Arbeiten im Homeoffice: 10 Tipps für Führungskräfte; Landesinstitut für Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung Nordrhein-Westfalen, S.1, abrufbar unter: [https://www.lia.nrw.de/media/pdf/service/Publikationen/ia\\_tipp/LIA\\_tipp\\_Homeoffice\\_Fuehrungskraefte.pdf](https://www.lia.nrw.de/media/pdf/service/Publikationen/ia_tipp/LIA_tipp_Homeoffice_Fuehrungskraefte.pdf)

Nachfolgend werden explizite Herausforderungen und daraus resultierende Auswirkungen genannt und im weiteren Verlauf durch Handlungsempfehlungen (vgl. Abschnitt 4) ergänzt.

### 3.1 Ziele, Erwartungen, Aufgaben und Zusammenarbeit

Die digitale Zusammenarbeit bedeutet für alle am Prozess Beteiligten, dass die Zusammenarbeit über unterschiedliche geografische Standorte erfolgt. Damit können Führungskräfte das Verhalten ihrer Mitarbeitenden nicht regelmäßig beobachten. Dies erschwert die Wertschätzung der Arbeit, aber auch die Wahrnehmung von zielabweichender Leistung. Damit ist die Möglichkeit, unmittelbar gezielt einzugreifen und eine Rückmeldung zu geben, eingeschränkt.

Die Ziele, Erwartungen und Aufgaben sind bei der digitalen Zusammenarbeit mit denen der Arbeit in Präsenz identisch. Durch die mobilen Arbeitsformen können jedoch Unsicherheiten entstehen, welche sich auf die Erwartungen bezüglich täglicher Arbeitsaufnahme, Erreichbarkeit und/oder zu erbringender Leistung beziehen. Diese Unsicherheiten werden dadurch verstärkt, dass Informationsdefizite und/oder ein Abbruch des Informationsflusses weniger schnell behoben werden können.

Bei den Mitarbeitenden in den mobilen Arbeitsformen kann die Gefahr eines „gefühlten Leistungsdrucks“ entstehen, der sich in Konzentrationsstörungen, Druck und Stress auswirken (vgl. Abbildung 1) und in der Erwartungshaltung münden kann, immer erreichbar sein zu müssen.<sup>9</sup>

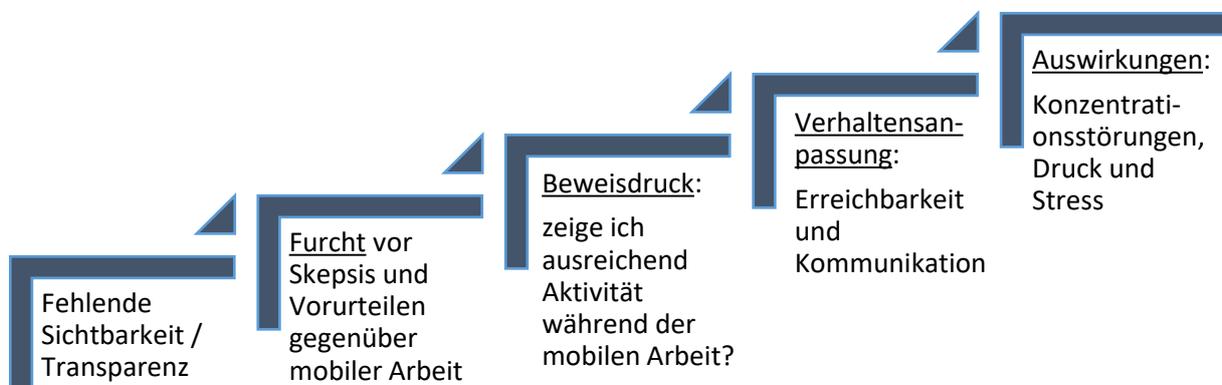


Abbildung 1: Prozess des Beweisdrucks aus Sicht der Mitarbeitenden<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Haubner, F. (2022), Distance Leadership – Erfolgreiche Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bayerischen Polizei im Homeoffice, Deutsche Hochschule der Polizei; S. 25, nach Schuster, M. (2020). Gefühlter Beweisdruck im Homeoffice. Mit angepasster Erreichbarkeit und Kommunikation gegen Vorurteile. Zeitschrift Führung und Organisation, 89(6), 364–371. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 364f

<sup>10</sup> eigene Darstellung nach: Haubner, F. (2022), Distance Leadership – Erfolgreiche Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bayerischen Polizei im Homeoffice, Deutsche Hochschule der Polizei; S. 26

## 3.2 Behördliches Gesundheitsmanagement

Die Arbeit in mobilen Arbeitsformen betrifft auch das Behördliche Gesundheitsmanagement (BGM) und somit auch Bereiche des Arbeitsschutzes. In der Folge entstehen bzw. bleiben verschiedene Arbeitsplätze für die Mitarbeitenden parallel bestehen – im Büro, mobil im Einsatz oder zu Hause im Homeoffice. Folglich wird es einen immer kürzeren Vorlauf zwischen dem Wechsel dieser Arbeitsplätze geben. Dies wird zukünftig die Komplexität der Anforderungen an das BGM und den Arbeitsschutz steigern. Dies geschieht in Erweiterung der heute bereits unterschiedlichen Ausprägungen, wie beispielsweise in der Schichtarbeit, im Außendienst oder der Büroarbeit.

### 3.2.1 Arbeitsschutz

Der Arbeitsplatz in der Dienststelle ist durch den Arbeitgeber vorgegeben. So sind arbeitsschutzbezogene Vorgaben und technische Voraussetzungen für das Büro und den Telearbeitsplatz klar geregelt. Im Homeoffice und erst recht bei mobiler Arbeit können diese Standards aktuell nicht gleichermaßen sichergestellt werden, da z.B. die Verwendung privater Hardware (Drucker, Maus, Tastatur, etc.) untersagt ist. Aber auch die technischen Voraussetzungen zur Durchführung einer Videokonferenz sind vielfach nicht vorhanden.

Das Homeoffice als physischer Arbeitsort hängt von den individuellen Gegebenheiten der Mitarbeitenden ab. Das Arbeitszimmer sollte für die übertragenen Arbeitstätigkeiten geeignet und entsprechend ausgestattet sein. Darüber hinaus müssen sie den allgemeinen Arbeitsplatzanforderungen entsprechen. Das gilt vor allem in Bezug darauf, ob ein Raum vorhanden ist, in dem Mitarbeitende zu Hause ungestört arbeiten können und die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes gegeben ist.<sup>11</sup>

Führung in der digitalisierten Arbeitswelt muss sich auch in den Schutzbereichen weiterentwickeln. Führung in der digitalen Zusammenarbeit erfordert ein BGM, das die Menschen dort erreicht, wo sie sind und arbeiten. Führungskräfte müssen im Rahmen eines ortsunabhängigen BGM die Aspekte des Arbeitsschutzes neu denken und u. a. in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigen. Prozesse sind zunehmend zu digitalisieren und online über Videointerviews durchzuführen. Eine Besichtigung der Arbeitsumgebung wird hingegen persönlich durchgeführt.

Dank neuer Technologien kann eine in diesem Sinne differenzierte Bereitstellung von passenden Lösungen für alle Mitarbeitenden erfolgen. Dabei können diese Lösungen ohne Probleme auf die Besonderheiten der (Arbeits-) Umgebung des Einzelnen abgestimmt werden. So wird das Homeoffice zu einem weiteren, anders charakterisierten Ort, an dem unter Berücksichtigung der Vorschriften des Arbeitsschutzes gearbeitet und BGM Angebote genutzt werden können.

---

<sup>11</sup> Wesentliche Anforderungen befinden sich in der „Dienstvereinbarung über das mobile Arbeiten und die alternierende Telearbeit“

### 3.2.2 Gesundheit

Durch den hohen Digitalisierungsgrad können bei mobilen Arbeitsformen sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Führungskräfte zusätzliche Belastungen entstehen. Diese sind abhängig von persönlichen Eigenschaften und Erfahrungen. Jedoch sind die durch Technik bedingte Zunahme der Arbeitsgeschwindigkeit, die zunehmende Komplexität der digitalen Technik und das Gefühl der Überforderung für alle Beschäftigten besonders relevante Belastungsfaktoren.<sup>12</sup>

Die Gesunderhaltung und somit auch die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden sind maßgeblich von einem gesundheitsfördernden Klima abhängig.<sup>13</sup> Sie sind eine wesentliche Herausforderung der Führung in der digitalen Zusammenarbeit und werden neben der Organisation maßgeblich von den Führungskräften beeinflusst.<sup>14</sup> Dabei wird den Mitarbeitenden die Kompetenz zur Selbstdisziplin und Selbststeuerung nicht abgesprochen. Vielmehr liegt die Verantwortung, auf ihre Gesundheit zu achten, hauptsächlich bei ihnen selbst.

Die Arbeit abseits des regulären Dienstortes bedeutet für die Führungskraft eine fehlende Informationsquelle in Bezug auf den Gesundheitszustand ihrer Mitarbeitenden. Die Führungskräfte können z.B. bei Überbelastung nicht unmittelbar eingreifen.

Die interessierte Selbstgefährdung beschreibt ein Phänomen, dass sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte betrifft. Dabei werden die Grenzen der Arbeitszeiten immer weiter ausgedehnt und Arbeits- und Privatleben immer weniger getrennt. Um Misserfolge im Beruf zu vermeiden oder aufgrund eines besonders ausgeprägten Engagements sind die betroffenen Personen auch nach Dienstschluss und im Urlaub erreichbar, erscheinen auch krank im Dienst und schränken ihre Freizeit aufgrund der beruflichen Belastung ein. Oftmals dauern die Arbeitstage der Personen über zehn Stunden.<sup>15</sup> Dieses Phänomen ist kein Alleinstellungsmerkmal mobiler Arbeitsformen. Durch die Möglichkeiten der portablen technischen Ausstattung wird die Gefahr dieser „Entgrenzung“ jedoch deutlich verstärkt. Die möglichen negativen Auswirkungen von Entgrenzungseffekten und ständiger Erreichbarkeit in Verbindung mit digitaler Arbeit sind mitunter drastisch und reichen von Konzentrationsstörungen über Depressionen bis hin zum Burnout.<sup>16</sup>

Als Zoom Fatigue wird die Müdigkeit bzw. Erschöpfung beschrieben, die sich nach zahlreichen digitalen Besprechungen einstellt. Die Betroffenen leiden dabei unter dem Gefühl einer immer stärkeren Überforderung. Häufig oder lang durchgeführte Online-Besprechungen können langfristig auch die Gesundheit und Leistungsfähigkeit beeinträchtigen.

---

<sup>12</sup> Vgl. Hill, H. (2021). Leadership in der digitalen Moderne. *Verwaltung & Management. Zeitschrift für moderne Verwaltung*, 27(6), 254; Petzold, C. (2021). Digitaler Stress – Eine empirische Untersuchung zu Belastungsfaktoren und Auswirkungen innerhalb der Bayerischen Polizei am Beispiel des Polizeipräsidiums Mittelfranken. Fürth, S. 10

<sup>13</sup> Vgl. Haubner, F. (2022), Distance Leadership – Erfolgreiche Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bayerischen Polizei im Homeoffice, Deutsche Hochschule der Polizei, S. 24

<sup>14</sup> Vgl. Rahmenkonzeption BGM Pol, Grundsätzliches in Sachen Gesunderhaltung und Führung

<sup>15</sup> Vgl. Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2020b). Arbeiten in der Coronapandemie. Entgrenzungseffekte durch mobiles Arbeiten – und deren Vermeidung. Studie des Frauenhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalforschung (DGFP) e.V. Stuttgart, S. 1ff; Roscher, S. & Begeow, S. (2020). Führung im Homeoffice. Wandel der Führungsrolle und neue Herausforderungen. *DGVU Forum*, 8/2020, 10–13, S. 10-13

<sup>16</sup> Von Ameln, F. & Wimmer, R. (2016). Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. Gruppe Interaktion Organisation, 47(1), 11–21. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH, S. 157

### 3.3 Vertrauen und Kontrolle

Ein regelmäßiger persönlicher Austausch sowohl unter den Mitarbeitenden als auch zusammen mit der Führungskraft fördert den Aufbau und Erhalt von Vertrauen. Gerade in der digitalen (Team-)Arbeit kommt dem Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden eine immense Bedeutung zu. Sie stellt die soziale Basis von Führung in der digitalen Zusammenarbeit dar. Dieses Vertrauen ist notwendig, um das Arbeitsgefüge koordinieren und steuern zu können. Denn durch die Digitalisierung und durch ein örtlich unabhängiges Arbeiten sind die Prozesse in der Organisation komplexer geworden.

Damit Veränderungsprozesse gemeinsam gestaltet und Unsicherheiten überbrückt werden können, müssen die Mitarbeitenden den Führungskräften dieses Vertrauen genauso entgegenbringen.<sup>17</sup>

Besonders bei mobiler Arbeit wird von den Mitarbeitenden verlangt, sich bezüglich des Zeitmanagements zunehmend selbst zu führen und weiterzuentwickeln.<sup>18</sup> Mangels unmittelbarer niederschwelliger Rückkoppelungsmöglichkeiten mit einer Kollegin oder einem Kollegen im Büro werden bei mobiler Arbeit häufiger selbständige Entscheidungen getroffen und verantwortet.<sup>19</sup>

Eine kontinuierliche Prozesskontrolle steht dabei in Konkurrenz zum Vertrauen und gibt den Mitarbeitenden das Gefühl des Misstrauens in die Leistung. Deshalb muss, um Vertrauen aufbauen zu können, das prozessbezogene Kontrollverhalten von Führungskräften notwendigerweise abgebaut werden.<sup>20</sup> Die Leistung muss jedoch auch gemessen werden können. Bei Führung in der digitalen Zusammenarbeit ist dies schwieriger. Es erfordert klare Regeln.

### 3.4 Kommunikation und Interaktion über digitale Medien

Neben dem Vertrauen bestimmen die Kommunikation und Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften den Erfolg der Organisation maßgeblich. Aufgrund der fehlenden Präsenz und zeitlich häufig nicht synchronen Arbeitszeiten ist die Kommunikation bei mobiler und digitaler Zusammenarbeit eingeschränkt. Gleichzeitig werden andere Anforderungen an den Kommunikations- und Interaktionsprozess gestellt.

Digitale Besprechungen sind durch eingeschränkte Kommunikationskanäle und den verminderten informellen Austausch gekennzeichnet. Der Fokus liegt vor allem auf der Informationsweitergabe. Sie erfordern eine hohe Konzentration und Aufmerksamkeit seitens der Besprechungsteilnehmenden. Die Informationsaufnahme erfolgt ausschließlich über den Bildschirm oder das Telefon. Je nach Größe der Besprechung

---

<sup>17</sup> Ebd. S. 172

<sup>18</sup> Vgl. Eberhardt, D. & Majkokvic, A. (2015). Die Zukunft der Führung. Eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 85

<sup>19</sup> Vgl. Gerdenitsch, C. & Korunka, C. (2019). Digitale Transformation der Arbeitswelt. Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten. Berlin: Springer-Verlag GmbH, S. 181

<sup>20</sup> Vgl. Ernst, C. (2020). Homeoffice im Kontext der Coronapandemie. Eine Ad-hoc-Studie der Technischen Hochschule Köln. Technology Arts Sciences TH Köln, S. 12; Jäckel, A. (2020). Vertrauen und Führung im Kontext digitaler Arbeit. Gruppe Interaktion Organisation, 51, 169–176. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/s11612-020-00516-y>, S. 171, 173; Bernardy, V., Müller, R., Röltgen, A. & Antoni, C. (2021). Führung hybrider Formen virtueller Teams – Herausforderungen und Implikationen auf Team- und Individualebene. In S. Mütze-Niewöhner, W. Hacker, T. Hardwig, S. Kauffeld, E. Latniak, M. Nicklich & U. Pietrzyk (Hrsg.), Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Herausforderungen, Strategien und Empfehlungen (S. 115 – 138). Berlin: Springer Vieweg, S. 123

sind viele Teilnehmende bei einer Videoschaltkonferenz nur in einem kleinen Fenster sichtbar, viele gar nicht. Dadurch kann die Körpersprache, z. B. Mimik, Gestik und Stimmlage nur eingeschränkt wahrgenommen werden. Bei der Durchführung einer Telefonschaltkonferenz ist dies nochmals deutlich reduziert.

Diese veränderten Rahmenbedingungen der Kommunikation in der digitalen Zusammenarbeit sind eine der bedeutendsten Unterschiede im Vergleich zur Kommunikation in Präsenz. Dies gilt sowohl für die eingeschränkten non-verbale Kommunikationsmöglichkeiten als auch für das Kommunikationsmedium gleichermaßen.

Die „Media Richness Theory“ (vgl. Abbildung 2) verdeutlicht den Informationsgehalt unterschiedlicher Medien. Das persönliche Gespräch weist demnach eine höhere Informationsdichte auf als ein schriftliches Dokument, da z. B. die Stimmlage, Mimik und Gestik ebenfalls Informationen übermitteln. Darüber hinaus sind Nachfragen möglich.<sup>21</sup> Demnach ist das Erkennen von Emotionen in einer Videokonferenz leichter möglich als in einer reinen Konversation über E-Mail.

Daraus resultierend müssen in Abhängigkeit des Kommunikationsmediums andere Wege gefunden werden, um Emotionen und Stimmungen auszudrücken.

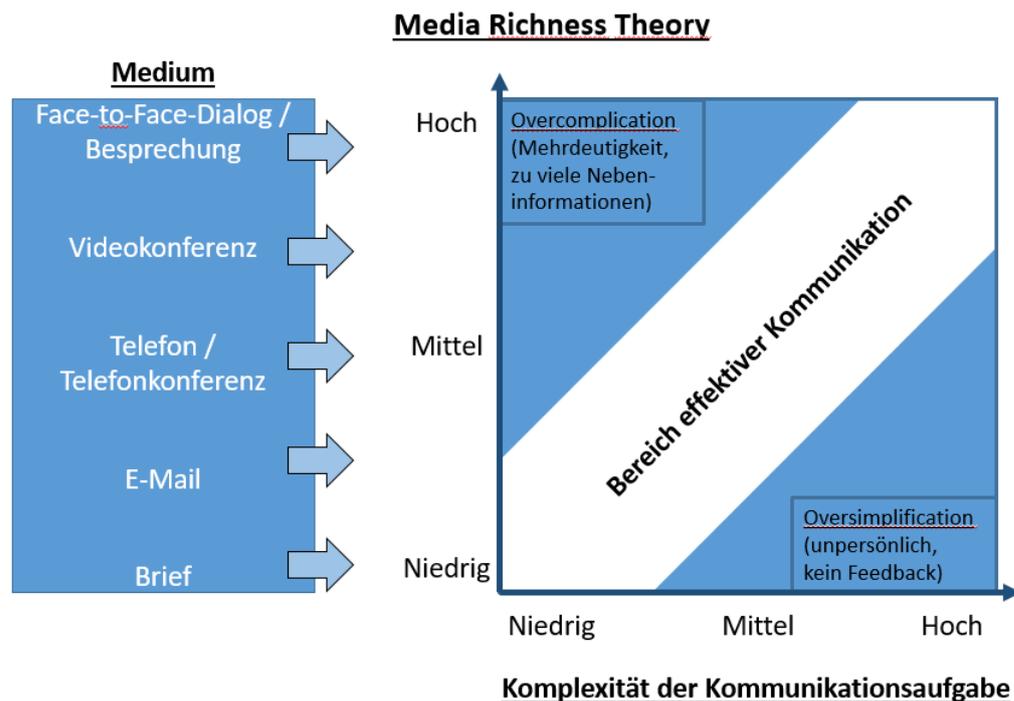


Abbildung 2: Media Richness Theory<sup>22</sup>

Das Fehlen von Mimik und Gestik, aber auch der fehlende Small-Talk und das eingeschränkte Pflegen von Beziehungen sind beispielhaft für die zwischenmenschlichen Belastungsfaktoren in einer digitalen Besprechung. Darüber hinaus wird man (geföhlt)

<sup>21</sup> Hülsbusch, W., Utsch, A., Remdich, S. & Groß, M. (2006). Föhren auf Distanz. Vom E-Leading zum Blended Leading. Wissensmanagement, 1, 40–42. Augsburg: Büro für Medien, S. 40f

<sup>22</sup> eigene Darstellung, angelehnt an Hülsbusch, W., Utsch, A., Remdich, S. & Groß, M. (2006). Föhren auf Distanz. Vom E-Leading zum Blended Leading. Wissensmanagement, 1, 40–42. Augsburg: Büro für Medien, S. 40

nicht nur ständig von allen weiteren Teilnehmenden beobachtet, sondern sieht sich ggf. zusätzlich permanent selbst auf dem Bildschirm. Diese selbstfokussierte Aufmerksamkeit wirkt ebenfalls belastend.

Die zunehmende Versachlichung der Sitzungen stellt einen weiteren organisatorischen Belastungsfaktor dar. Die Nüchternheit im Sinne zu sachlicher Besprechungen belastet Mitarbeitende zunehmend.

Zudem ist es wichtig zu wissen, dass rein digital erbrachte Leistungen grundsätzlich kritisch eingeschätzt und bewertet werden.<sup>23</sup> Hierauf weisen die Ergebnisse von Studien im Bereich von digital durchgeführten Auswahlverfahren hin.

### 3.5 Anforderungen und Kompetenzen

Die Führung in der digitalen Zusammenarbeit fordert wie die Führung in Präsenz gleichermaßen

- Kommunikationsfähigkeit,
- Kooperationsfähigkeit,
- Kontaktfreudigkeit,
- Integrationsfähigkeit,
- Transparenz,
- Selbstreflexion,
- Durchsetzungsvermögen,
- Empathie und
- Medienkompetenz.

Die Umsetzung in der digitalen Zusammenarbeit ist jedoch deutlich erschwert. Die Fokussierung auf die sozialen Kompetenzen macht Führung in der digitalen Zusammenarbeit besonders herausfordernd.<sup>24</sup>

## 4. Handlungsempfehlungen

### 4.1 Ziele, Erwartungen, Aufgaben und Zusammenarbeit

Die Grenzen, in denen die Mitarbeitenden ihre Arbeit selber gestalten können, sind gemeinsam und eindeutig zu formulieren. Dadurch wird grundsätzlich Motivation und Engagement gefördert.

Der Fokus ist auf Zielvereinbarungen und Zielüberprüfungen zu richten. Diese sind transparent und nachvollziehbar zu gestalten.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Blacksmith, N., Wilford, J. C., & Behrend, T. S. (2016). Technology in the employment interview: A meta-analysis and future research agenda. *Personnel Assessment and Decisions*, 2, 12–20. <https://doi.org/10.25035/pad.2016.002>; Sears, G., Zhang, H., Wiesner, W., Hackett, R., & Yuan, Y. (2013). A comparative assessment of videoconference and face-to-face employment interviews. *Management Decision*, 51, 1733–1752. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2012-0642>

<sup>24</sup> vgl. Krüger, W. (2012): Teams führen, S. 25

<sup>25</sup> Vgl. LIA.tipp; Gesundes Arbeiten im Homeoffice: 10 Tipps für Führungskräfte; Landesinstitut für Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung Nordrhein-Westfalen, S.2, abrufbar unter: [https://www.lia.nrw.de/media/pdf/service/Publikationen/lia\\_tipp/LIA\\_tipp\\_Homeoffice\\_Fuehrungskraefte.pdf](https://www.lia.nrw.de/media/pdf/service/Publikationen/lia_tipp/LIA_tipp_Homeoffice_Fuehrungskraefte.pdf)

Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende müssen für das Phänomen des gefühlten Leistungsdrucks sensibilisiert werden. Dadurch können die eigene Selbstreflexion gestärkt und negative Verhaltensweisen abgestellt werden.

Die Behördenkultur sollte vertrauens- und ergebnisorientiert sein und die Eigenmotivation der Mitarbeitenden in den Fokus nehmen. Dabei sind die Erwartungen an die Leistung der Mitarbeitenden klar zu formulieren. Die Wertschätzung für die Leistung in der mobilen Arbeitsform sollte durch den fehlenden sozialen Austausch bewusster transportiert und von den Führungskräften aktiv gelebt werden.

Die Ziele und Aufgaben des Teams, aber auch die Rollen der Akteure, die Organisation der Aufgabenbereiche und Regeln zur Kommunikation und Zusammenarbeit sind gemeinschaftlich zu erarbeiten und zu formulieren. Die Erreichbarkeiten während der Dienstzeit sind grundsätzlich sicherzustellen. Dieser Prozess sollte als Grundlage durchgeführt werden, da selbst sogenannte „Selbstverständlichkeiten“ zu Irritationen führen können. Die Checkliste (Anlage) soll bei diesem Prozess unterstützen.

## 4.2 Behördliches Gesundheitsmanagement

### 4.2.1 Arbeitsschutz

Grundsätzlich sind alle IT-Verfahren und Arbeitsprozesse in der Alternierenden Telearbeit und im Homeoffice möglich. Ausnahmen werden per Erlass<sup>26</sup> geregelt.

Die Einhaltung arbeitsplatzbezogener Rahmenbedingungen kann im Rahmen der Kontrolle der arbeitsschutzrechtlichen Bestimmungen und der Informationssicherheit überprüft werden. Auch wenn die Mitarbeitenden grundsätzlich für ihre Gesunderhaltung selber verantwortlich sind, ist durch die Führungskräfte besonders auf die Einhaltung dieser Rahmenbedingungen zu achten und bei Nichtbeachtung entsprechend zu intervenieren. Die Notwendigkeit und die daraus resultierenden Vor- und Nachteile der per Erlass<sup>27</sup> geregelten Maßgaben sind mit den Mitarbeitenden gemeinsam zu besprechen.

### 4.2.2 Gesundheit

Eine starke Verschmelzung von Dienst- und Privatleben wird - insbesondere bei der Arbeit im Homeoffice und der Telearbeit - nicht gänzlich zu vermeiden sein. Dabei gilt es sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden für die Gesundheitsgefahren durch die Entgrenzung zu sensibilisieren und zu einer klaren Trennung von Privatem und Dienstlichem zu befähigen. Denn gesunde Führung beginnt bei der eigenen Person. Gute Führungskräfte nehmen sich ausreichend Zeit, auch die eigene Gesundheit zu fördern und zu schützen. Es bedarf einer verlässlichen Führung, die dabei als Vorbild auftritt und die hohe Priorität gesundheitsorientierten Verhaltens deutlich macht.

---

<sup>26</sup> Erlass IM NRW vom 30. November 2022. IT im Bereich der Polizei NRW. Az. 402-25.03.03 u.w. Az. 401-63.23.01

<sup>27</sup> Ebd.

Nur wer in der Lage ist, Risikofaktoren bei den Mitarbeitenden zu erkennen, kann sensibel auf Anzeichen von Überbelastung reagieren und gesundheitsrelevante Rahmenbedingungen festlegen.

Eine professionelle Einweisung der Mitarbeitenden in die mobilen Arbeitsformen und regelmäßiges Feedback durch die Führungskräfte kann zu einer solchen Sensibilisierung führen und sowohl das Stresserleben reduzieren als auch die Fähigkeit zur Vereinbarkeit von privaten und dienstlichen Rollen verbessern.

Zur Reduzierung der individuellen Belastungsfaktoren ist ein Verständnis für eine gesunde Pausenkultur und eine angemessene Besprechungsdauer notwendig. Durch den Einbau regelmäßiger Pausen kann Stress reduziert und einer Ermüdung (vgl. Abschnitt 3.2.2, Zoom Fatigue) entgegengewirkt werden. Dabei ist darauf zu achten, Pausen in kürzeren Intervallen als bei einer Besprechung in Präsenz einzulegen

Darüber hinaus muss dem Wissenstransfer zwischen erfahrenen und weniger digital-affinen Mitarbeitenden Bedeutung zugemessen werden. Vor allem der Erwerb von Selbstmanagementkompetenzen, eine klar geregelte Kommunikation (vgl. Abschnitte 3.4 und 4.4) und die gegenseitige kollegiale Unterstützung bei fehlenden digitalen Kompetenzen können Stress reduzieren.

### 4.3 Vertrauen und Kontrolle

Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitenden losgelöst von den persönlichen Lebensumständen einen Vertrauensvorschuss gewähren, der sich, wenn er einmal in Gang gesetzt ist, selbst verstärkt. Hierzu sind die Formulierung und der Austausch von gegenseitigen Erwartungen notwendig. Durch die Gewährung eines erhöhten Handlungsspielraums wird Wertschätzung ausgedrückt und Motivation und Kreativität innerhalb des Teams gefördert.<sup>28</sup>

Dem gegenseitigen Kennen(lernen) und dem Austausch von gegenseitigen Erwartungen kommen eine zentrale Bedeutung zu. Mitgliedern des eigenen Teams wird mehr vertraut, denn die Zugehörigkeit zu einer Gruppe wirkt sich förderlich auf Vertrauen aus. Dabei fördert die Vertrautheit mit der Situation oder den Interessen des Gegenübers das Vertrauen innerhalb der Gruppe.

Um einer zusätzlichen Belastung der Führungskräfte entgegenzuwirken, muss die Ergebniskontrolle, die die Arbeitsergebnisse und weniger die aufgewendete Arbeitszeit oder Arbeitsprozesse betrachtet, in den Mittelpunkt gestellt werden. Digitale prozessbezogene Kontrollmechanismen sollten grundsätzlich äußerst sparsam und nur in Absprache mit den Mitarbeitenden eingesetzt werden.

---

<sup>28</sup> Vgl. LIA.tipp; Gesundes Arbeiten im Homeoffice: 10 Tipps für Führungskräfte; Landesinstitut für Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung Nordrhein-Westfalen, S.2, abrufbar unter: [https://www.lia.nrw.de/media/pdf/service/publikationen/lia\\_tipp/LIA\\_tipp\\_Homeoffice\\_Fuehrungskraefte.pdf](https://www.lia.nrw.de/media/pdf/service/publikationen/lia_tipp/LIA_tipp_Homeoffice_Fuehrungskraefte.pdf)

#### 4.4 Kommunikation und Interaktion über digitale Medien

Gute Führung in der digitalen Zusammenarbeit zeichnet sich durch eine intensive, gut gepflegte Kommunikation über die unterschiedlichen Medien aus. Nur so sind beiderseitiges Feedback, Lob und Reflektion im Hinblick auf die aktuellen Aufgaben möglich. Hierfür gilt es ausreichende Zeiträume einzuplanen.<sup>29</sup> Kommunikation ist ein maßgeblicher Erfolgsfaktor und wird in seiner Wirkung weitestgehend unterschätzt.

Digitale Besprechungen eignen sich sehr gut für einen informativen Austausch, kommen jedoch an ihre Grenze, wenn es um die gemeinsame Erarbeitung von Arbeitsraten geht. Hier sollten entweder Unterbrechungen für weitere Bearbeitungsschritte genutzt oder die Veranstaltung von vornherein in Präsenz durchgeführt werden. Die Gründe für eine Online-Besprechung sind jedoch vielfältig und immer individuell zu bewerten.

Die Wahl des entsprechenden Kommunikationsmediums ist unter Berücksichtigung der „Media Richness Theory“ (vgl. Abbildung 2) an dem entsprechenden Thema und der Größe des Teams auszurichten.<sup>30</sup> Um nicht nur Missverständnissen, sondern auch Konflikten vorzubeugen, muss Klarheit über die Vor- und Nachteile der verschiedenen Medien bestehen.

Hybride Besprechungsformen, bei denen Teilnehmende mittels unterschiedlicher Medien an der Besprechung teilnehmen, sind möglichst zu vermeiden. Im Idealfall nehmen alle Teilnehmenden mittels desselben Mediums an der Besprechung teil. Sollte es dennoch zu einer solchen Form der Besprechung kommen, sind die Rahmenbedingungen an den „schwächsten“<sup>31</sup> Teilnehmenden auszurichten.

Die Strukturierung von sich wiederholenden Besprechungen sind bezüglich der Frequenz und Dauer an die Bedürfnisse der Organisation anzupassen. Um eine möglichst starke Einbindung aller mobil arbeitenden Mitarbeitenden zu erreichen, ist eine kurze Morgenbesprechung ideal. Diese sollte sich im Idealfall auf max. 15 Minuten beschränken. Dadurch wird ein täglicher kurzer Austausch mit allen Mitgliedern der Organisation als Basiskommunikation gewährleistet.

Da die Kommunikation über Telefon und Videokonferenzsystem eine Informationsbarriere darstellt, müssen sensible Themen wie Lob und Kritik klar kommuniziert werden.<sup>32</sup> Konfliktgespräche sind grundsätzlich in Präsenz durchzuführen.

Kommunikation muss aktiv gestaltet werden.<sup>33</sup> Die Kommunikationskompetenzen müssen durch die Führungskräfte (neu) entwickelt werden, da besonders bei Videoschaltkonferenzen nicht alle Mitarbeitenden gleich und nicht aus eigenem Antrieb

---

<sup>29</sup> Ebd.

<sup>30</sup> Kauffeld, S., Handke, L. & Straube, J. (2016). Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit. Gruppe Interaktion Organisation, 47, 43–51. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0308-8>, S. 46; Bredemeyer, M., Böhmer, N. & Schinnenburg, H. (2021). Virtuelles Feedback. Wie die Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung das informelle Feedback auf Distanz beeinflusst. Zeitschrift Führung und Organisation, 90(6), 368-374. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 373

<sup>31</sup> „Schwäche“ bezieht sich hier auf die mediale Teilhabe an der Besprechung. Ein Teilnehmender, der per Telefon zugeschaltet ist, kann der Besprechung deutlich schlechter folgen, als der Teilnehmende in Präsenz oder per Video.

<sup>32</sup> Haubner, F. (2022). Distance Leadership – Erfolgreiche Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bayerischen Polizei im Homeoffice, Deutsche Hochschule der Polizei; S. 104

<sup>33</sup> Vgl. Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2020a). Arbeiten in der Coronapandemie. Auf dem Weg zum New Normal. In W. Bauer, O. Riedel & S. Rief, (Hrsg.), Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalforschung (DGFP) e.V. Stuttgart; S. 4; Lask, J., Heidrich, V. & Soei-Winkels, E. (2021a). Onboarding-Homeoffice. Eine Studie des WorkFamily-Instituts und der FOM Hochschule. Kurzbericht 2 zur Studie Onboarding-Homeoffice, S.1

heraus kommunizieren. Hier liegt es bei den Führungskräften, alle Teilnehmenden gleichermaßen mit einzubeziehen.

Eine ausgeprägte Kommunikationskompetenz und effektives Selbstmanagement fördern nicht nur die Leistungsfähigkeit und die Selbstmotivation, sondern reduzieren auch das Stresserleben.

### 4.5 Anforderungen und Kompetenzen<sup>34</sup>

An die Führung in der digitalen Zusammenarbeit werden besondere Anforderungen gestellt. So gilt es zum Beispiel im Gegensatz zur Führung in Präsenz häufiger und klarer zu kommunizieren. Auch die Beziehungspflege zu den Mitarbeitenden ist zeitintensiver und dadurch aufwendiger. Dies sind grundsätzlich keine neuen Anforderungen an Führung, die in der Polizei NRW erst noch erlernt werden müssten. Jedoch ist das Verständnis für die Notwendigkeit und damit die Fokussierung auf diese sozialen Kompetenzen für den Erfolg der Führung in der digitalen Zusammenarbeit neu.

Es kommt entscheidend auf die Bereitschaft der Führungskraft an, sich mit diesen Fragestellungen auseinanderzusetzen.

Den Führungskräften können durch Mentoring, Coaching, Supervision, kollegiale Beratung sowie im Rahmen des Mitarbeitergesprächs und des (mehrdimensionalen) Führungsfeedbacks persönliche Verbesserungspotentiale aufgezeigt werden.

Darüber hinaus werden beim Landesamt für Aus- und Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei NRW (LAFP) führungsspezifische Fortbildungen, aber auch Fortbildungen in den Bereichen Stressbewältigung und BGM angeboten.<sup>35</sup>

Die Fortbildungsakademie des Ministeriums des Innern des Landes NRW in Herne (Mont-Cenis) bietet zudem Seminare an, die sich speziell mit den Besonderheiten der „digitalen Führung“ beschäftigen.<sup>36</sup>

### 4.6 Zusammenhalt im Team

Um den Zusammenhalt auszubauen, zu bewahren und dadurch die Zusammenarbeit positiv zu beeinflussen braucht es regelmäßige analoge Präsenztreffen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sowie der Mitarbeitenden untereinander.

Auf Distanz arbeitende Teams profitieren dabei vom analog aufgebauten Vertrauen. Für alle Teams ist es wichtig, sich untereinander zu kennen und Wissen übereinander zu besitzen sowie sich über Regeln, Routinen und Wege zur Problemlösung einig zu sein.<sup>37</sup> Das „Wir-Gefühl“, gemeinsame Ziele, Rollen und Verantwortlichkeiten sind genauso wichtige Elemente (vgl. Abschnitte 3.1 und 4.1) wie Normen und Regeln, die

---

<sup>34</sup> Hilfestellungen, um die individuellen Herausforderungen von mobiler Arbeit zu bewältigen und bewusst Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen, Pausen und Freizeit erholsam zu verbringen und den Arbeitsalltag effektiv auf gesunde Art und Weise zu gestalten, bietet das FlexAbility-Selbstlern-Training der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, abrufbar unter: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A110.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=9](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A110.pdf?__blob=publicationFile&v=9)

<sup>35</sup> Siehe hierzu das Fortbildungsangebot der Dezernate 31, 34 und 35 des LAFP NRW

<sup>36</sup> Siehe hierzu das Seminarangebot der Fortbildungsakademie des Ministeriums des Innern Landes NRW

<sup>37</sup> Vgl. Weibler, J. (2021). Digitale Führung. Beziehungsgestaltung zwischen und Resonanz. Roman Herzog Institut e. V. (Hrsg.). München. S. 36

Interaktion untereinander und der Wissenstransfer. Der Einarbeitung neuer Mitarbeitenden durch ein gezieltes Onboarding kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.<sup>38</sup>

Es ist vor allem Aufgabe der Führungskräfte die Teamaktivitäten zu koordinieren und zu moderieren. Dabei gilt es darauf zu achten, z. B. durch einen täglichen Besprechungsrhythmus, aufkommende Probleme zu erkennen und erkannten Problemen frühstmöglich zu begegnen.<sup>39</sup>

Digitale Pausenzeiten können die informelle Kommunikation stärken. Vor allem für Organisationseinheiten mit einem hohen Anteil an mobiler und Teamarbeit ist dies von Bedeutung. Zu berücksichtigen ist, dass dies aufgrund der zusätzlich aufzubringenden Zeit vor einem Bildschirm häufig eine zusätzliche Belastung darstellen kann.

## 5. Fazit

Mobile Arbeitsformen werden innerhalb der Polizei NRW in unterschiedlicher Ausprägung und Form genutzt. Die Anforderungen an die Führungskräfte sind dadurch entsprechend unterschiedlich stark ausgeprägt. Aufgrund der Büroabstinenz kommt es aber maßgeblich auf die Kommunikation und Interaktion zwischen den Mitarbeitenden und den Führungskräften an. Denn sowohl die Kommunikation als auch die Interaktion sind es, die den Erfolg der Organisation ausmachen. Die Führung in der digitalen Zusammenarbeit macht dabei eine Verschärfung des Fokus der Führungskräfte auf die menschen- und zielorientierte Führung erforderlich.

---

<sup>38</sup> Vgl. LIA.tipp; Gesundes Arbeiten im Homeoffice: 10 Tipps für Führungskräfte; Landesinstitut für Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung Nordrhein-Westfalen, S.1, abrufbar unter: [https://www.lia.nrw.de/media/pdf/service/publikationen/lia\\_tipp/LIA\\_tipp\\_Homeoffice\\_Fuehrungskraefte.pdf](https://www.lia.nrw.de/media/pdf/service/publikationen/lia_tipp/LIA_tipp_Homeoffice_Fuehrungskraefte.pdf)

<sup>39</sup> Hasenbein, M. (2020). Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt. Wirtschaftspsychologische Perspektiven und Anwendungsfelder. Berlin: Springer-Verlag GmbH, S. 115, 133f; Bernatzeder, P. (2018). Erfolgsfaktor Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Praxisleitfaden für das Management psychischer Gesundheit. München: Springer-Verlag GmbH, S. 98; Bernardy, V., Müller, R., Röltgen, A. & Antoni, C. (2021). Führung hybrider Formen virtueller Teams – Herausforderungen und Implikationen auf Team- und Individualebene. In S. Mütze-Niewöhner, W. Hacker, T. Hardwig, S. Kauffeld, E. Latniak, M. Nicklich & U. Pietrzyk (Hrsg.), Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Herausforderungen, Strategien und Empfehlungen (S. 115 – 138). Berlin: Springer Vieweg, S. 123, 136

## Anlage 17.1: Checkliste: Führen in der digitalen Zusammenarbeit

### 1. Organisatorische Voraussetzungen prüfen

- Haben wir die persönlichen Voraussetzungen geprüft und besprochen? (Freiwilligkeit, Geeignetheit der Person sowie der Arbeitsraten, Mitbestimmungsrechte der Gremien berücksichtigt, Klarheit über die Anforderungen an die mobile Arbeitsform)
- Soll eine regelmäßige Arbeit an festgelegten Tagen von zu Hause erfolgen (Alternierende Telearbeit) oder ist ein zeitweises Arbeiten (Homeoffice) vorgesehen? Haben wir die Vereinbarungen und Regelungen schriftlich festgehalten?
- Besteht ein Arbeitszimmer oder sind geeignete Räumlichkeiten vorhanden, die so eingerichtet sind, dass unter gesunden (ergonomischen) Arbeitsbedingungen die Aufgaben erledigt werden können?
- Werden die arbeitsschutzrechtlichen Vorschriften berücksichtigt und eingehalten? (Unterweisung sowie ggfs. Regelungen des Zutrittsrecht zum Betreten der Wohnung)
- Achten wir darauf, dass regelmäßige Präsenzzeiten in der Dienststelle eingehalten werden?

### 2. Technische Voraussetzungen prüfen

- Verfügen wir über die Hardware, die zur mobilen Arbeit benötigt wird?
- Stehen uns Laptop, Telefon und Netzwerkzugriff zur Verfügung?
- Sind wir im Umgang mit der zur Verfügung gestellten Software (Teamwire, UC-Client, etc.) vertraut oder besteht Schulungsbedarf?
- Sind unsere Zugänge zu dieser Software bereits freigeschaltet?
- Können wir problemlos auf benötigte Daten und Dokumente zugreifen?

### 3. Eindeutige Richtlinien und Arbeitsprozesse festlegen

- Sind die Richtlinien zur IT-Sicherheit und zum Datenschutz berücksichtigt?
- Ist unsere Erreichbarkeit während der regelmäßigen Arbeitszeiten gewährleistet, um auf interne und externe Angelegenheiten reagieren zu können?
- Sind unsere Regelungen und Erwartungen klar kommuniziert? Sind diese schriftlich festgehalten?
- Sind unsere Erreichbarkeiten sichergestellt?
- Gibt es einen synchronisierten Kalender, in dem Termine für alle Mitarbeitenden eingesehen werden können? Wird der Kalender regelmäßig von allen gepflegt und aktualisiert?
- Wann nutzen wir welches Kommunikationsmedium (E-Mail, Chat, Anruf oder Videokonferenz)?
- Sollte eine Antwort innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens erfolgen? Wie ist unsere Erwartungshaltung z.B. bei „Anrufen in Abwesenheit“?
- Können wir Auszeiten für eine konzentrierte Arbeitsphase nehmen? Wie sind unsere Absprachen geregelt?

- Gibt es bei uns Arbeitsraten, die für die mobile Arbeit nicht geeignet/zugelassen sind? Ist bei uns sichergestellt, dass Dritte keinen Zugriff auf polizeiinterne Akten („VS-nfD“, „geheim“, Personalangelegenheiten, KiPo, etc.) haben?

#### 4. Regelmäßige digitale Besprechungen durchführen

- Mobile Arbeit bedeutet, dass meine Mitarbeitenden ihre Arbeitstage zum größten Teil alleine verbringen. Haben wir regelmäßige digitale Treffen organisiert?
- Reicht es uns aus, in einem Wochenmeeting (z. B. montagvormittags) gemeinsam die Aufgaben der Woche zu besprechen? Ist für uns eine tägliche morgendliche Besprechung förderlicher?
- Durch die Arbeit auf Distanz ist meinen Mitarbeitenden nicht immer ersichtlich, ob meine Tür „offen“ steht. Habe ich hierfür Absprachen getroffen? Ist die Einrichtung eines Videokonferenzraums, in dem ich mich analog zur „offenen Bürotür“ einwähle, für solche „Türrahmengespräche“ sinnvoll?
- Ist unsere Besprechung per Videokonferenz gut strukturiert?
- Ist für unsere gemeinsame Besprechung eine Agenda festgelegt worden? Welche Ergebnisse erwarte ich?
- Wer leitet die Besprechung? Haben wir eine Moderation festgelegt?
- Wer fasst die besprochenen und beschlossenen Themen zusammen?
- Habe ich die Vorkehrungen getroffen, dass alle Beteiligten nochmals die Ergebnisse der Besprechung nachlesen können?

#### 5. Online-Besprechungen

##### Vorbereitung:

- Sind die einschlägigen Regelungen zum Daten- und ggfs. Geheimschutz beachtet?
- Habe ich einen Technik-Check durchgeführt?
- Ist die digitale Besprechung wirklich notwendig?
- Habe ich die Inhalte komprimiert und auf das Nötigste reduziert?

##### Durchführung:

- Wer übernimmt die Moderation?
- Habe ich ausreichend Pausen innerhalb der Besprechung geplant?
- Habe ich ausreichend Pausen zwischen weiteren Besprechungen geplant?
- Habe ich die Selbstansicht ausgeschaltet?

##### Rahmenbedingungen:

- Welcher Hintergrund ist durch die anderen Teilnehmenden zu sehen?
- Ist mein Arbeitsplatz ergonomisch gestaltet?

6. Die Work-Life-Balance im Auge behalten

- Ist mein mobiler Arbeitstag so strukturiert, dass genügend Pausen Raum finden?
- Machen ich und meine Mitarbeitenden pünktlich Feierabend oder fällt mir auf, dass oft noch die eine oder andere Überstunde angehängt wird?
- Motiviere ich meine Mitarbeitenden, regelmäßig zu pausieren, oder uns – wie im Büro – zur (digitalen) Kaffeepause zu treffen?
- Habe ich meine Arbeitszeiten deutlich definiert und mache ich meinen Mitarbeitenden klar, dass es auch bei mobiler Arbeit einen Feierabend gibt?

7. Vertrauen ist der Schlüssel

- Fällt es mir als Führungskraft schwer, meine Mitarbeitenden in Ruhe arbeiten zu lassen und nicht ständig nach dem aktuellen Stand zu fragen?
- Gewähre ich meinem Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss? Stehe ich voll hinter ihnen?
- Biete ich meinen Mitarbeitenden an, mit Fragen, Anmerkungen und auch Sorgen zu mir kommen zu können?
- Ist ein regelmäßiges Feedback-Gespräch hilfreich, um auf dem neuesten Stand zu bleiben?

8. Eigene Ergänzungen

-