

DIE POLIZEI

FACHZEITSCHRIFT FÜR DIE ÖFFENTLICHE
SICHERHEIT MIT BEITRÄGEN AUS DER
DEUTSCHEN HOCHSCHULE DER POLIZEI

In dieser Ausgabe:

- Veränderung etablierter polizeilicher Führungsstrukturen und deren Folgen *Seite 185*
- Kriminalpolizei im 21. Jahrhundert – Anpassung oder Abschaffung? *Seite 192*
- Das verfassungsrechtliche Grundrecht auf ein faires Verfahren – Teil 1 – *Seite 201*
- Die »Polizei beim Deutschen Bundestag« (Polizei DBT) *Seite 207*
- Fahrradunfallstudie Münster – Eine interdisziplinäre Studie *Seite 210*

HessVGH:

Anscheinswaffen bei politischem Straßentheater *Seite 215*

7 2011

ISSN 0032-3519 · S. 185-216



Carl Heymanns Verlag

Thomas Baltes*, Lars Kindermann** und Birgitta Sticher***

Veränderung etablierter polizeilicher Führungsstrukturen und deren Folgen

– verdeutlicht am Beispiel des »Berliner Modells« –

Führung, verstanden als gezielte Einflussnahme auf eine Person oder Personen zur Zielerreichung, hat verschiedene Formen: eine Person führt sich selbst (»Führung der eigenen Person«), sie führt andere, die derselben Hierarchiestufe angehören (»laterale« oder »horizontale Führung«), sie wird geführt durch Strukturen (»strukturelle Führung«), durch eine andere Person, die mit mehr Macht ausgestattet ist (»Führung von oben«) oder führt diese (»Führung von unten«).¹ In einer Organisation bestehen in der Regel alle Führungsformen nebeneinander, aber gerade im Rahmen der massiven organisationalen Veränderungsprozesse der zurückliegenden Zeit nimmt die Führung durch fest vorgegebene Strukturen sowie die Führung von oben deutlich ab zugunsten der lateralen Führung und der damit eng verbundenen stärkeren Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Und genau diese Verschiebung wird im Folgenden – exemplarisch verdeutlicht an der Einführung des Berliner Modells in der Berliner Polizei – in ihren Auswirkungen auf die Mitarbeitenden näher untersucht. Zunächst werden diese Veränderungen der Organisationsform und des Führungsprozesses skizziert sowie die Erfahrungen ausgewählter Mitarbeitender mit dieser Veränderung dargestellt. Daran anschließend werden diese Erfahrungen reflektiert, um daraus erste Ansatzpunkte für die Verbesserung des

Führungsprozesses im Interesse der Zielerreichung – der qualitativ hochwertigen Aufgabenerfüllung durch die Polizei – zu entwickeln.

Das Berliner Modell und die damit einhergehenden Veränderungen

Das BMO ist mittlerweile kein »Modell« mehr, sondern eine Organisationsform, die fast flächendeckend für alle Abschnitte der Berliner Polizei gilt und deren Aufbau- und Ablauforganisation regelt. Insofern dient das »Berliner Modell« nur noch als Arbeitsbegriff, der die hier kurz darzustellenden wesentlichen Veränderungen subsumiert und sich innerhalb und außerhalb der Behörde eingepreßt hat.

Einer der Grundgedanken des BMO ist die möglichst durchgehende Bearbeitung eines Ermittlungsvorgangs durch eine Sachbearbeiterin bzw. einen Sachbearbeiter bzw. die Beteiligung möglichst weniger Dienstkräfte, und zwar von der Beweissicherung (z. B. Tatortarbeit) bis zur Abgabe an die Amts- bzw. Staatsanwaltschaft. Für die abschließende Bearbeitung der den Abschnitten übertragenen Delikte in der Kriminalitätsbekämpfung ist dies strukturimmanent.

Arbeitszeitrechtlich ging mit der Einführung des BMO die Abkehr vom 12-Stunden-Viertel-Dienst hin zur Dienstverrichtung in Dienstgruppen (DGr) mit einem anderen Arbeitszeitmodell einher, das insbesondere die Rahmenanwesenheitszeit für disponierbare Dienste von derzeit 06:00 bis 22:00 Uhr festlegt.

Neben dem Umstand, dass ein Führungsdienst implementiert wurde, stellen heute die Dienstgruppen das Herzstück der Abschnitte dar. Zur Aufgabenbewältigung werden durch regelmäßig vier Dienstgruppen Basis- sowie disponierbarer Dienst geleistet. Den einzelnen Dienstgruppen sind zur Umsetzung einer kiez- und bürgerorientierten Polizeiarbeit geografisch festgelegte Bereiche zugeordnet.

Aus den DGr heraus werden als Basisdienste die Funktionen des Wachdienstes, des Funkwageneinsatzdienstes (FuWED) und die Streifen für nichtteilbedürftige Dienstgruppeneinsätze (NE-Streifen) oder die Brennpunktstreifen besetzt.

* Thomas Baltes ist seit 1995 Beamter des höheren Dienst der Berliner Polizei in unterschiedlichen Führungsfunktionen; derzeit Abschnittsleiter eines Schwerpunktabchnitts sowie Lehrbeauftragter an der HWR Berlin im Diplomstudiengang gehobener Polizeivollzugsdienst im Studienfach Führungslehre.

** Lars Kindermann ist seit 1996 Polizeivollzugsbeamter im gehobenen Dienst der Berliner Polizei und Master of Public Administration (HWR Berlin). Sein derzeitiges Aufgabengebiet umfasst die Grundsatzarbeit der Verkehrsunfallprävention im Stab des Polizeipräsidenten in Berlin.

*** Birgitta Sticher ist seit 1998 Professorin für Psychologie und Führungslehre an der Hochschule für Wirtschaft und Recht, Fachbereich Polizei und Sicherheitsmanagement, in Berlin

1 S. ausführlicher Neuberger, Oswald (2002): Führen und Führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6. Völlig neu bearb. u. erw. Aufl., Stuttgart. Wunderer, Rolf (2001): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 4. vollst. überarb. Aufl., Neuwied-Kriftel.

- Die Funktionen des Wachdienstes
- Wachhabende/Wachhabender (W 1)
 - Vertreterin/Vertreter (W 2)
 - Fernmeldebeamtin bzw. -beamter (W 3)
- sind rund um die Uhr zu besetzen.

Zu den disponiblen Diensten gehören:

- der Kontaktbereichsdienst (KoBD)
- die Verkehrsüberwachung
- die Kriminalitätsbekämpfung
- der Veranstaltungsschutz
- die Vorgangsbearbeitung.

Im Rahmen der Vorgangsbearbeitung sind die SB ('in) ED DGr für die abschließende Bearbeitung der den Abschnitten übertragenen Delikte in der Kriminalitätsbekämpfung sowie für alle anderen im Abschnitt anfallenden Tätigkeiten, sofern sie nicht in die Kompetenz von Fachdienststellen fallen, zuständig.

Mit Einführung des BMo und Umsetzung der Neuordnung der Führungsstrukturen innerhalb der Berliner Polizei im Juli 2003 wurden die Abschnittsleiterinnen und -leiter in der Linie direkt dem jeweiligen Direktionsleiter nachgeordnet. Auf Abschnittsebene wurden die Dienstviertel aufgelöst und die Dienstkräfte in DGr zusammengefasst. Die DGr wiederum werden von Dienstgruppenleiterinnen (DGL'in) und Dienstgruppenleitern (DGL) geführt. Diese tragen die Führungsverantwortung für durchschnittlich mehr als 30 SB('in) ED DGr und sind der Abschnittsleiterin bzw. dem Abschnittsleiter unmittelbar nachgeordnet.

Während in einem Dienstviertel der Altstruktur die Wachleiterin bzw. der Wachleiter neben der administrativen Verwaltung ihres bzw. seines Viertels auch die Führung des FuwED im täglichen Dienstbetrieb übernahm, gehören zum Verantwortungsbereich einer DGL'in bzw. eines DGL neben der administrativen Verwaltung auch die Belange der Vorgangsbearbeitung. Deliktisch und örtlich dem Zuständigkeitsbereich der DGr zuzurechnende Vorgänge müssen durch sie geprüft und den Mitgliedern der DGr zur Weiterbearbeitung zugewiesen werden. Die weitere Vorgangsbearbeitung wird dann bis zur Abgabe der Vorgänge an die Amts- oder Staatsanwaltschaft unterstützend begleitet.

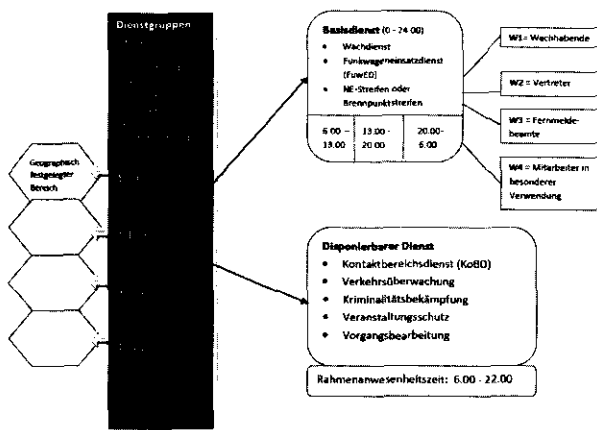


Abb. 1: Darstellung des »Berliner Modells«

Die Führung des FuwED obliegt zur Tageszeit weiterhin faktisch der DGL'in bzw. dem DGL. Ihnen ist nunmehr jedoch eine Funktion vorgeschaltet, die den Wach- und Funkwageneinsatzdienst koordiniert sowie die Qualitätssicherung der gefertigten Anzeigen übernimmt; dies ist die **W1-Funktion**.

Im Gegensatz zu den ehemaligen Wachleiterinnen und Wachleitern im 12-Stunden-Vierteldienst sind die Dienstgruppenleiterinnen und Dienstgruppenleiter im BMo während der Nachtzeit nicht immer anwesend. In diesem Moment ergibt sich für die Wachhabende bzw. den Wachhabenden neben der Führung des FuwED auch die faktische Vorgesetzeneigenschaft gegenüber allen sich im Dienst befindenden Beamtinnen und Beamten. Durch diese organisatorische Veränderung erfährt laterale Führung in der Ablauforganisation der Abschnitte eine spürbar größere Bedeutung.

Beschreibung der konkreten Veränderungen im Führungsprozess in einem Abschnitt durch die Einführung des Berliner Modells

Der Begriff der lateralen Führung bezeichnet Führungs- und Kooperationsverhältnisse zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der gleichen Hierarchiestufe. Hierbei können Konflikte nicht in Form von Weisungen behoben werden, sondern durch Abstimmung und Konsens. Der Führungsprozess ist dabei charakterisiert durch eine zielorientierte, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung der Beteiligten. Den Interaktionspartnern stehen drei Einflussmechanismen zur Verfügung: die Verständigung, das Vertrauen und die Macht. Allerdings wird im Zusammenhang mit lateraler Führung Macht als die Beherrschung der informellen Kontaktwege, der Rückgriff auf Expertenwissen und das Nutzen von Kontakten zur Umwelt der Organisation verstanden.² Führungskräfte müssen andere von ihren Ideen und Vorschlägen überzeugen; sie müssen mit gut platzierten Argumenten Verständnis wecken und Akzeptanz schaffen. Führungskräfte müssen ein Team zusammen halten, es für eine große Aufgabe motivieren und Orientierung geben. Führungskräfte müssen offen sein für die Ideen und das Know-how Anderer und zwischen Hierarchien und Abteilungen vermitteln. Das erfordert Empathie und kommunikatives Geschick. Und bei alledem müssen Führungskräfte glaubwürdig und integer sein; das ist keineswegs eine Selbstverständlichkeit.

Die Einführung der Funktion der bzw. des Wachhabenden bringt Herausforderungen mit sich, die sowohl von der Führungskraft W1 selbst als auch von situationsbedingt nachgeordneten Dienstkräften und übergeordneten DGL'in bzw. DGL bewältigt werden müssen. Im Folgenden werden Aspekte näher betrachtet, die in diesem Zusammenhang Einfluss auf die Interaktionen ausüben können und somit im Interesse des Führungserfolges zu berücksichtigen sind.

Die bzw. der Wachhabende trägt weder während der Ausübung ihrer bzw. seiner Dienstverrichtung noch im täglichen Dienst die Personalverantwortung gegenüber den zeitweise und/oder situationsbedingt durch sie bzw. ihn geführten Dienstkräften. Zwar ist die bzw. der Wachhabende während der Nachtzeit allein verantwortlich für den Dienstbetrieb und die Führung von Einsatzlagen, jedoch befinden sie sich während der Dienstverrichtung am Tag nur in einer zwischen Dienstgruppenmitgliedern und Dienstgruppenleitung vermittelnden und koordinierenden Position. Gilt es, Einsatzlagen vor Ort zu führen oder den laufenden Dienstbetrieb betreffende Personalentscheidungen zu treffen, liegt dies im Verantwortungsbereich der Dienstgruppenleitung. Dagegen ist die bzw. der Wachhabende während der Nachtzeit gegen-

2 Vgl. Kübl, Stefan; Thomas Schnelle (2009): Führen ohne Hierarchie. In: Organisationsentwicklung 2/2009 »Führung im Wandel«, S. 51–60.

über den im Dienst befindlichen Dienstkräften weisungsbe-
fugt. Diese Unterscheidung kannte die Altstruktur nicht.

Die bisherigen Erfahrungen mit diesem »System« zeigen,
dass unterschiedliche Befugnisse und Kompetenzen in der
gleichen Funktion den Dienstbetrieb nicht nachhaltig beein-
trächtigen. Jedoch erfordert dieses »System« sowohl von der
bzw. dem Wachhabenden als auch von den nachgeordneten
Dienstkräften ein erhöhtes Maß an Flexibilität im Umgang
mit dem Unterstellungsverhältnis. Während von den Mitar-
beiterinnen und Mitarbeitern erwartet wird, dass sie tagsüber
die Wachhabende bzw. den Wachhabenden als ersten An-
sprechpartner für den Funkwageneinsatzdienst betreffende
Angelegenheiten akzeptieren, obwohl Entscheidungen grö-
ßerer Tragweite nur von der Dienstgruppenleitung getroffen
werden, haben sie während der Nachtzeit die uneinge-
schränkte Anordnungsbefugnis der bzw. des Wachhabenden
hinzunehmen. Die bzw. der Wachhabende ihrer-/seinerseits
hat in der Nacht selbständig Entscheidungen nicht unerheb-
licher Tragweite zu treffen, während sie/er am Tage nur über-
mittelnd tätig wird und der Dienstgruppenleitung zuarbeitet.
Entscheidungen, die sie/er zuvor treffen musste, liegen nun-
mehr außerhalb ihres/seines Kompetenzbereichs. Es erfolgt
also ein ständiger Wechsel des Umfangs der Befugnisse.

Eine weitere Herausforderung, vor allem für die Wachha-
bende bzw. den Wachhabenden, ist in der Stellung innerhalb
der Dienstgruppe zu sehen. Im Gegensatz zur Dienstgrup-
penleitung verfügt die bzw. der Wachhabende nicht über die
Möglichkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne einer
dienstlichen Leistungsbewertung zu beurteilen. Beurteilun-
gen sind jedoch ein wesentliches Element der Mitarbeiter-
führung.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Funktion der
bzw. des Wachhabenden ausüben, sind nur bedingt Füh-
rungskraft. Vielmehr sind sie Mitglied der Dienstgruppe,
das in Teilen und zeitlich begrenzt Führungsaufgaben wahr-
nimmt. Üben Dienstkräfte nicht die Funktion der bzw. des
Wachhabenden aus, versehen sie ihren Dienst als Teil einer
Funkwagenbesatzung, bei Dienstgruppeneinsätzen oder im
Rahmen der Vorgangsbearbeitung. Dieser Wechsel zwischen
Führungsfunktion und Basisdienst stellt Beamtinnen und Be-
amte vor die Aufgabe, einerseits der zeitlich begrenzten Füh-
rungsrolle gerecht zu werden und sich andererseits in die Rei-
he der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuordnen. Diese
kennen sie/ihn somit nicht nur in der Führungsfunktion, son-
dern sehen sie/ihn vielmehr auch als einen ihnen Gleichge-
stellten an. In der Folge tritt das Element der Amtsautorität
zurück, wobei auch hier die zuvor thematisierte, unterschied-
liche Verteilung der Führungsverantwortung zur Tages- und
Nachtzeit von Bedeutung ist.

Es ist Aufgabe der bzw. des Wachhabenden, dieses Defizit
an Autorität mit geeigneten Mitteln auszugleichen. Dafür
kommt ein erhöhtes Maß an persönlicher Autorität in Be-
tracht. Diese leitet sich aus Fachkompetenz, Kooperations-
und Kommunikationsfähigkeit sowie Persönlichkeitswir-
kung her.³ Während – stark verallgemeinert – Belohnung
und Sanktion sowie der Glaube der Mitarbeiterinnen und
Mitarbeiter, die Führungskraft W1 habe ein behördlich legi-
timiertes Recht auf »Gehorsam«, in den Hintergrund treten,
gewinnt das Expertenwissen der bzw. des Wachhabenden im
fachlichen Bereich sowie ihre/seine Fähigkeit, Erfordernisse

und eigene zielführende Bestrebungen anschaulich darzustel-
len, an Bedeutung.⁴ Sie/er muss also Vorbild sein und argu-
mentativ führen. Gelingt das nicht, ist die Akzeptanz inner-
halb der Dienstgruppe im Allgemeinen sowie als Führungs-
persönlichkeit im Besonderen gefährdet. Dies wiederum
stellt den Führungserfolg in Frage.

Das Verfahren der Dienstplanung hat zur Folge, dass die
Funktion des W1 von verschiedenen Mitarbeiterinnen und
Mitarbeitern wahrgenommen wird, deren Ausübung also
von verschiedenen Charakteren mit unterschiedlich ausge-
prägten Kompetenzen erfolgt. Das stellt wiederum die Mit-
arbeiterinnen und Mitarbeiter vor die Aufgabe, sich auf die
jeweiligen Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen des
aktuellen W1 einstellen zu müssen. Die fehlende Kontinuität
in dieser Führungsfunktion kann somit zu einer Verunsiche-
rung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen, da das
für eine Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung notwendige
Vertrauen schwerer aufzubauen und zu festigen ist. Hier ist
es Aufgabe aller Dienstkräfte mit »W1-Berechtigung«, sich
mit fundierter fachlicher und persönlicher Kompetenz um
den Aufbau und die Aufrechterhaltung eines solchen Ver-
trauensverhältnisses zu bemühen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Führung im Kon-
text dieser Entwicklung zunehmend ein wechselseitiger Pro-
zess ist. Verfolgt die bzw. der Wachhabende als Füh-
rungskraft das Ziel einer erfolgreichen Führung, muss sie sich –
aufgrund einer stark abgeschwächten Amtsautorität, fehlen-
der klassischer Führungsinstrumente und ihrer nur zeitlich
begrenzten Vorgesetzteneigenschaft – um die dauerhafte Ak-
zeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bemühen und
auf deren Ansprüche angemessen eingehen. Somit stellt die
Einführung des BMo im Bereich der Binnenstruktur eines
Polizeiabschnitts eine Entwicklung der Mitarbeiterführung
weg von einer allein vertikalen hierarchischen Prägung hin
zu einer mehr horizontalen, lateralen Führung dar. Dabei ge-
winnen Elemente der Kooperation und Kommunikation,
aber auch fachliche Kompetenz an Bedeutung.

Die Folgen der lateralen Führung aus Sicht von Beteilig- ten

Die mit der Einführung des Berliner Modells vorgenom-
menen strukturellen Veränderungen im Bereich der Mitarbeiter-
führung sind Gegenstand der von *Lars Kindermann* Ende
2009/Anfang 2010 durchgeführten wissenschaftlichen Unter-
suchung⁵. Ausgehend von systematisch ausgewerteten Inter-
views wird in der Arbeit dargelegt, welche Erfahrungen Be-
troffene mit der lateralen Führung im täglichen Dienst – hier
insbesondere im Zusammenhang mit der neu eingeführten
Funktion des W1 – bereits gesammelt haben, was sie von
den jeweils anderen Beteiligten erwarten und was aus ihrer
Sicht die Mitarbeiterführung im Wachbetrieb eines Polizei-
abschnitts positiv bzw. negativ beeinflusst.

Die verstärkte Implementierung lateraler Führungsele-
mente tangiert alle hierarchischen Ebenen einer Dienstgrup-
pe, die Dienstgruppenleiterin bzw. den Dienstgruppenleiter,
die Wachhabenden mit Führungsaufgaben sowie die Mitar-
beiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben und
kann zu erheblichen Konflikten zwischen den Beteiligten
führen. Zum Zwecke der Untersuchung wurden fünf Perso-

⁴ Vgl. *Martin Bonsen*, a. a. O.

⁵ *Kindermann, Lars* (2010) Führung im Wandel der Zeit. Die Einfüh-
rung lateraler Führungselemente in eine hierarchisch strukturierte
Behörde (unveröffentlichte Master-Arbeit) Berlin.

³ *Bonsen, Martin* (2003): Schule, Führung, Organisation, Waxmann
Verlag.

nen interviewt, die alle am Führungsprozess beteiligt sind: ein Dienstgruppenleiter (Andreas)⁶, der als Wachleiter im »Altmodell« die Einführung des Berliner Modells erlebte sowie mit vollzog und seitdem in verantwortlicher Funktion den Führungsprozess begleitet; zwei Mitarbeiter (Bernd, Clemens), die regelmäßig die Funktion des W1 ausüben; zwei Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben (Dora, Erich). Sie wurden aufgefordert, möglichst frei aus ihrem Erfahrungsschatz zu berichten. Nicht die schlichte Abfrage von mit Einführung des W1 als Bindeglied zwischen Dienstgruppenleitung und Mannschaft verbundenen Vor- und Nachteilen stand im Vordergrund, sondern vielmehr die erlebten Konflikte, welche die Interviewten mit dieser Thematik verbanden. Die Ergebnisse der Untersuchung erheben nicht den Anspruch auf Repräsentativität. Vielmehr ermöglichen die Interviews Einblicke in verschiedene Sichtweisen der Funktionsträger.

Dienstgruppenleiter DGL (Andreas)

Der Dienstgruppenleiter Andreas bezieht sich in seinen Ausführungen zunächst allgemein auf die Einführung des Berliner Modells. Er stellt heraus, dass sie sowohl für die Dienstgruppenleitung als auch für die Mannschaft eine Herausforderung darstellte und ein Großteil der Erkenntnisse hinsichtlich der Dienstverrichtung erst im Laufe der Zeit gewonnen werden konnte. »Wir haben im Dezember 2000 einen Kaltstart hingelegt. Die Dienstgruppenleitung wusste selbst noch nicht so richtig, was auf sie zukommt und die Mitarbeiter wussten es auch nicht.«

Andreas sieht eine der Ursachen für anfängliche Konflikte darin, dass die neu geschaffene Funktion des W1 zunächst mit Mitarbeitern besetzt werden musste, die dafür zwar aufgrund ihres Dienstgrades, zum Teil jedoch nicht aufgrund ihrer persönlichen Eignung in Frage kamen und »qua Machtvollkommenheit bestimmt werden mussten«. Dies barg die Gefahr, dass erkannte Führungsdefizite von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgenutzt und der W1 infolgedessen nicht mehr in die Koordinierung der Maßnahmen eingebunden wurde. Dem sich abzeichnenden Bedarf an qualifizierten Führungskräften wurde in der Folgezeit durch systematische Personalentwicklung Rechnung getragen.

Hinsichtlich der wechselnden Aufgabenerfüllung W1/Funkwageneinsatzdienst stellt Andreas fest, dass sich diese konfliktmindernd auf den Führungsprozess auswirkt. Er sieht sowohl in dem Umstand sich abwechselnder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Funktion des W1 als auch der gängigen Praxis, dass W1 auch Funkwagendienste übernehmen, kein generelles Problem. Vielmehr stellt er positive Effekte auf die Zusammenarbeit zwischen W1 und Funkwagenbesatzung heraus, welche sich aus einem Wissen um die jeweiligen Sichtweisen und Bedürfnisse des Anderen ergeben. Dies trägt zur Konfliktvermeidung bei. »Für mich als Dienstgruppenleiter gibt es keine Konflikte. Ich denke eher, dass es positive Seiten hat, weil die W1 wissen, was der Funkwagen benötigt und der Funkwagen weiß, was der W1 benötigt.«

Auf dem Gebiet der Personalentwicklung verweist Andreas ebenfalls auf die Vorteile des Berliner Modells. So wird die Person, die die Funktion des W1 übernimmt, in die Wahrnehmung weiterer, dauerhafter Führungsfunktionen eingeführt.

Mit Blick auf die Anforderungen, die an einen W1 gestellt werden, hebt Andreas Fach- und soziale Kompetenz sowie

Erfahrung und Charisma als Voraussetzungen hervor. Die betreffende Mitarbeiterin/der betreffende Mitarbeiter sollte demnach über Geschick im Umgang mit Menschen verfügen und in den Bereichen Funkwageneinsatzdienst und Vorgangsbearbeitung genügend Kenntnisse erworben haben, um den an ihn herangetragenen Fragen nicht hilflos gegenüber zu stehen.

Der Bedarf an Fachkompetenz ist im Vergleich zum Altmodell gestiegen. Sowohl die gesellschaftliche Entwicklung im Allgemeinen als auch die Ausweitung der lateralen Führung in den Dienstalltag der Polizei im Besonderen lassen es unmöglich erscheinen, allein mit Amtsautorität den Führungserfolg zu erreichen. »Ein W1 muss also profund Rede und Antwort stehen können und wissen, wie die Sache im Funkwageneinsatzdienst abläuft.«

Wachhabende W1 (Bernd und Clemens)

Hebt der DGL zwei positive Folgen hervor, die mit der neuen Rolle des W1 verbunden sind – die mit dem Perspektivenwechsel einhergehende konfliktmindernde Wirkung und die Einübung in zukünftige Führungsaufgaben für den W1 – so ist die Sichtweise, die die Wachhabenden vortragen, stärker von kontrastierenden Aspekten geprägt:

Der Interviewpartner Bernd, der regelmäßig sowohl Funkwageneinsatzdienste als auch Dienste in der Funktion des W1 versieht, hat das »Altmodell« aktiv als Mitarbeiter im Basisdienst erlebt und ist nunmehr direkt am lateralen Führungsprozess beteiligt. Bernd thematisiert insbesondere den strukturellen Wandel im Wachbetrieb und die damit verknüpfte wechselnde Aufgabenwahrnehmung W1/Funkwageneinsatzdienst. Seine Ausführungen verdeutlichen dabei einen inneren Konflikt, den der W1 erlebt: Trifft er z. B. unpopuläre Entscheidungen, dann besteht die Möglichkeit, dass nachgeordnete Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter die Entscheidungen eines W1 zum Anlass nehmen könnten, ihm in einer prekären Situation, wenn er selbst Mitglied einer Funkwagenbesatzung ist, die Unterstützung zu versagen. »Wenn sich Reibungspunkte häufen, stellt sich einer hin und denkt: Wollen wir mal sehen, wie clever du draußen bist. Jetzt sitzt du nicht mehr auf der Wache, sondern auf der Straße. Schwimm dich frei.« Vor derartigen Reaktionen war die Wachleiterin/der Wachleiter »alter Art« insofern geschützt, dass er keine Funkwagendienste besetzte und seine Autorität nicht durch wechselnde Unterstellungsverhältnisse in Frage gestellt wurde.

Andererseits aber erkennt Bernd in der Neustruktur die Chance, die Qualität von Problemlösungen durch offenen und fachlich fundierten Meinungsaustausch zu erhöhen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn der W1 im Interesse einer gemeinsamen Aufgabenerfüllung nicht zwangsläufig auf seinem Standpunkt beharrt, sondern vielmehr die Meinungen Anderer akzeptiert und in die Entscheidungsfindung einbezieht. Der Diskurs zwischen W1 und Funkwagenbesatzung wird als Bereicherung wahrgenommen, auch wenn verschiedene Vorstellungen von Problemlösungen erst durch die Dienstgruppenleiterin/den Dienstgruppenleiter zusammengeführt werden können. Trifft in diesem Fall die Dienstgruppenleiterin/der Dienstgruppenleiter die Entscheidung, der Auffassung der Funkwagenbesatzung zu folgen, wird dies von Bernd akzeptiert. Dies lässt darauf schließen, dass für ihn das Finden einer sinnvollen Lösung und nicht seine persönlichen Sichtweisen im Vordergrund stehen.

Bernd sieht folglich die Chance der lateralen Führung darin, dass der Diskurs gemeinsam geführt wird, um die bestmögliche Problemlösung zu finden. Kommt es aber nicht zu

6 Die Namen wurden geändert.

einer von allen getragenen, sondern einer womöglich unpopulären Entscheidung des W1, sieht er sich schutzlos den Entsolidarisierungsmaßnahmen der Kolleginnen und Kollegen im Funkwagendienst ausgesetzt.

Auch Clemens, der sowohl Wach- als auch Funkwageneinsatzdienste versieht, benennt Chancen und Gefahren bzw. Probleme, die mit der wechselnden Aufgabenerfüllung einhergehen. Als Chance benennt er die Erweiterung des Betrachtungshorizontes, in deren Folge die Betroffenen eigenverantwortlicher agieren, möglicherweise sogar am W1 vorbei. »Da hat sicherlich eine Rolle gespielt, dass ich selbst auch als W1 und W2 meinen Dienst versehe. Dadurch hatte ich eine andere Sichtweise.«

Als Problem dieser neuen Führungsfunktion thematisiert er, dass die Unterstellungsverhältnisse wechseln und die Funktion nicht mit einem entsprechenden Dienstgrad hinterlegt ist. Dies erfordert Akzeptanz und Flexibilität bei den Beteiligten. »Wenn ein Oberkommissar und ein Kommissar gemeinsam einen Funkwagen besetzen, dann ist der Oberkommissar Herr im Ring. Am nächsten Tag ist der Kommissar der W1, und der Oberkommissar fährt immer noch Funkwagen. Jetzt sagt der Kommissar zum Oberkommissar, wo er hingehen und leuchten soll. Das ist meiner Meinung nach nicht förderlich für diese Führungsfunktion.«

Bernd und Clemens stimmen darin überein, dass an den W1 ganz besondere Anforderungen gestellt werden. So führt Bernd aus, dass der W1 fehlende Amtsautorität durch seine persönliche Art ausgleichen muss. Darüber hinaus steht ihm vor allem die fachliche Argumentation zur Verfügung. Er muss seine Gedankengänge und Vorstellungen plausibel und fachlich fundiert vertreten. Der W1 muss maßgeblich durch Wissen führen. Dieses Wissen setzt er mit dem Ziel ein, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von seinen Gedankengängen zu überzeugen, um so seinem Führungsauftrag gerecht werden zu können. Dies ist erforderlich, da ihm klassische Führungsinstrumente zum Erreichen der von ihm erwarteten Führungsleistung nicht zur Verfügung stehen. Gelingt ihm das nicht, läuft er Gefahr – insbesondere von anderen Kollegen mit Erfahrungen als W1 – übergangen zu werden. »Ich denke, wer den Job da vorne macht und wer ihn gut ausfüllt, der findet einen Weg, Klippen zu umschiffen. Ich kann mit den Leuten reden, Argumente bringen und Überzeugungsarbeit leisten.« Haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den W1 aufgrund fehlender Kompetenz kein Vertrauen, wird dieser von ihnen nicht als Führungsinstanz wahrgenommen.

Abschließend verleiht Bernd seiner Überzeugung Ausdruck, dass der W1 auch als Dienstleister fungiert. Zu seinen Aufgaben gehört es demnach ebenso, den Funkwagenbesatzungen die Hilfestellungen zu geben, die sie für die Bewältigung der Einsatzlagen benötigen. Da er die Zusammenhänge aus eigener und vor allem stets aktueller Erfahrung kennt, fällt ihm die Unterstützung der Besatzungen leichter. »Wir sind für die Leute da. Wir arbeiten alle miteinander, sitzen alle im selben Boot.«

Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben MoF (Dora und Erich)

Von den Veränderungen der Führungsstruktur im Funkwageneinsatzdienst sind neben den W1 vor allem auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben betroffen.

Bei der durchgeführten Untersuchung stellte sich heraus, dass von beiden interviewten Mitarbeitern die neue Führungsstruktur nur als negative Veränderung empfunden

wird. Es werden keine positiven Aspekte genannt! Lassen wir Dora und Erich zu Wort kommen:

Dora empfindet den Wechsel in der Funktion des W1 als negativ und begründet dies damit, dass die Verlässlichkeit der Institution W1 davon abhängt, wer diese Funktion im Moment ausführt. »Teilweise wurden dort auch Personen als W1 hingesetzt, wo nicht unbedingt das erforderliche Wissen vorhanden war.« Sie erlebt es so, dass die fehlende Fachkompetenz vom W1 oft nur überspielt wird. Dies zieht Vertrauensverlust und Resignation bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach sich. In der Folge wird der W1 übergangen. »Dann fragt man jemand anderen oder macht es selbst. Und da brauchst Du auch hinterher mit dem W1 nicht mehr reden.«

Das zentrale Problem sind die hohen an einen W1 gerichteten Erwartungen, die enttäuscht werden. Durchaus in Übereinstimmung mit dem Dienstgruppenleiter Andreas und den W1, Bernd und Christian, formuliert sie die Forderung, dass der W1 durch Fachkompetenz Vertrauen schaffen soll. In Abgrenzung zu den W1 betont sie aber, dass der W1 (allein) Entscheidungen treffen und somit die am Einsatzort agierenden Besatzungen sicher machen sollte. In diesem Zusammenhang führt Dora aus, dass sie es als hilfreich empfindet, sich in bestimmten Situationen auf Entscheidungen des W1 zurückziehen zu können. »Dann fühlt man sich doch schon sicherer. Das ist für mich auch ein W1, der Entscheidungen trifft und trägt. Die Entscheidung eines W1 ist mir wichtig. Wenn er sie trifft, bin ich glücklich.«

Auf dem Hintergrund der aktuellen Verunsicherungen wird autoritäre Führung als positiv bewertet. Zwar akzeptiert sie einen W1 durchaus als einen durch die Formalstruktur bestimmten Vorgesetzten. Jedoch fehlt ihrer Ansicht nach die Grundlage, die diesen Gehorsam rechtfertigt. »Der W1 ist in dem Augenblick mein Vorgesetzter, er trifft die Entscheidung. Es ist nur schlecht, wenn ich merke, dass ich mich anscheinend nicht immer hundertprozentig auf den W1 verlassen kann. Es kommt immer darauf an, wer den Job macht.«

Es kann festgehalten werden, dass Dora für ihre tägliche Dienstverrichtung auf einen W1 zurückgreifen möchte, der durch soziale und fachliche Kompetenz Sicherheit vermittelt. Die Erfüllung dieser Aufgabe sieht sie durch die Besetzung dieser Funktion mit Personen, die diese Erwartungen nicht erfüllen, gefährdet. In der Folge verlässt sie sich mehr auf sich selbst und wünscht sich klare und stabile Unterstellungsverhältnisse zurück.

Erich, der zweite interviewte Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, bringt seine Ablehnung gegen diese neue Funktion des W1 deutlich zum Ausdruck: Für ihn findet Personalführung durch den W1 nicht statt. »Zurzeit weiß ich gar nicht, ob da Personal geführt wird.« Er erkennt in dieser Funktion eher eine der Dienstgruppenleiterin/dem Dienstgruppenleiter vorgeschaltete Position, die seiner Ansicht nach keinen Mehrwert erzielt. »Der W1 an sich ist doch eher eine Pufferfigur. Ob er nun draußen ist oder nicht: Er ändert die Sachlage draußen doch nicht.«

Dies liegt nach seiner Auffassung darin begründet, dass den W1 teilweise die notwendige Erfahrung fehlt und sie somit Einsatzlagen eher verkomplizieren, als sie zu organisieren. »Der Eine oder Andere dürfte rein vom Alter und der Erfahrung nicht da sitzen. Da müsste eigentlich jemand sitzen, der viel älter ist und viel mehr Erfahrung hat, der schon ein paar Jahre auf der Straße war und sich die Füße platt getreten hat.«

Erich führt weiter aus, dass nicht spezielle negative Erlebnisse maßgeblich für seine Einschätzung der neuen Füh-

rungsstruktur waren, sondern vielmehr die Summe kleiner Begebenheiten sein Bild prägt. Ihn stört z. B., dass sein eigenes Verständnis der Aufgabenerfüllung von dem der W1 abweicht, die sich verstärkt absichern möchten: »*Ich habe eine andere Art und Weise zu arbeiten. Viele W1 möchten immer, dass ich zu allem was schreibe, weil ich mich irgendwie absichern muss. Ich bin der Meinung, ich muss mich nicht absichern.*« Erich benennt Tendenzen der W1, möglichst ohne eigene Fehler den Dienst hinter sich zu bringen und dabei die Belange der Funkwagenbesetzungen nicht zu berücksichtigen. »*Die sind teilweise nur bemüht, den Dienst ordentlich über die Bühne bringen und dadurch zu viel mit sich selbst beschäftigt.*«

Ganz besonders interessant ist folgende Ausführung von Erich: Die laterale Führung birgt für ihn die Gefahr, dass die Entscheidungsfindung der/des Vorgesetzten durch die Betroffene/den Betroffenen beeinflusst wird. »*Es kann nicht sein, dass sich jemand, der über wichtige Belange Entscheidungen treffen muss, mit der Mannschaft gleich stellt. Dann wird er beeinflusst.*« Diese Äußerung macht den großen Unterschied im Führungsverständnis deutlich, der zwischen den W1 (Bernd und Christian) und Erich (und Dora) besteht. Sehen beide W1 gerade die Chance der neuen W1 Funktion in einem Diskurs und einer gemeinsamen Problemlösung aller Beteiligten, fordert Erich hingegen die unbeeinflusste Entscheidungsfindung des Vorgesetzten. Die Differenz zwischen Führenden und Geführten wird betont und drückt somit ein traditionelles Führungsverständnis aus.

Wenn man von diesem traditionellen Führungsverständnis ausgeht, dann führt der Wechsel von der Führungsrolle in den Funkwagendienst zu dem inneren Konflikt, vom dem auch schon Bernd (W1) gesprochen hat. Erich formuliert es so: »*Du hast ein kameradschaftliches Verhältnis zu den Kollegen und musst aber auch unpopuläre Entscheidungen treffen. Da gerätst du doch in einen Konflikt mit dir selbst.*«

Erich wäre bereit, dem W1 Gefolgschaft zu leisten, wenn die Person, die die Aufgabe des W1 wahrnimmt, folgende Anforderungen erfüllt: Erfahrung z. B. in Form von Funkwageneinsatzdiensten und Vorbildfunktion. Akzeptanz kann aus seiner Sicht nur der verlangen, der das Geforderte gut – nach Möglichkeit sogar besser – kann.

Zusammenfassung

Aus der Perspektive der Interviewten stellt sich in Abhängigkeit von der von ihnen übernommenen Funktion im Abschnitt die stärkere Bedeutung lateraler Führung im Rahmen der beschriebenen organisationalen Veränderungen sehr unterschiedlich dar: Während der Dienstgruppenleiter die Vorteile betont, sehen die W1 Chancen und Gefahren, die Mitarbeiter ohne Führungsfunktion hingegen äußern sich nur über die von ihnen erlebten Nachteile. Einig sind sich alle aber in einem Punkt: Die Übernahme der Funktion des W1 erfordert, gerade weil ihm keine besonderen Machtmittel zur Verfügung stehen, eine ganz besondere Fach- und Sozialkompetenz.

Die mit den Veränderungen einhergehenden Herausforderungen für das tradierte Führungsverständnis

Was genau führt nun dazu, dass die Mitarbeiter sich verunsichert fühlen? Dieser Verunsicherung soll etwas näher nachgegangen werden.

Um die Wirklichkeit zu verstehen und unser Handeln dieser möglichst optimal anzupassen, greifen wir auf verinnerlichte »mentale Modelle« zurück. Wir verfügen in der Regel

über mit den anderen Personen in diesem System geteilte Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster, einem auf Erfahrungen basierenden Verständnis von typischen wiederkehrenden Situationen, das es uns ermöglicht, uns schnell im Alltag zu orientieren. Die hier vertretene These lautet, dass in der Polizei die Verunsicherung dadurch entsteht, dass bei einigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – vielleicht sogar bei der Mehrheit – ein Führungsverständnis als mentales Modell dient, das nicht mehr hilfreich ist, um sich in dieser Realität, die durch die Einführung der »neuen« Organisationsform (Berliner Modell) geschaffen worden ist, zurecht zu finden. Diese Verunsicherung wird besonders stark durch die Führungsrolle der Wachhabenden, die mal mit und mal ohne Weisungsbefugnis ausgestattet sind, ausgelöst. Bei der lateralen Führung, d. h. der Führung unter Kollegen ohne disziplinarische Macht, handelt es sich um eine Führungsform, die für Polizeibeamte nicht den Regelfall darstellt, aber durchaus eine Tradition hat: Man arbeitet als Team, als Gruppe zusammen und zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe übernimmt eine Person eine besondere Verantwortung. Diese laterale oder horizontale Führung⁷ war und ist eine – wenn auch von manchen eher weniger – akzeptierte und de facto gelebte Führungsform neben und eingegliedert in eine starke hierarchische Führungsstruktur mit der damit verbundenen klaren Machtverteilung. Das zentrale Problem ist folglich nicht die laterale Führung an sich, sondern vor allem deren verstärkte Gewichtung und der damit – wie besonders an der Rolle des W1 deutlich wurde – ständige Wechsel von Unterstellungsverhältnissen: Verschiedene Personen (zum Zeitpunkt X aber jeweils nur ein Kollege oder eine Kollegin), die mit den anderen zusammen sonst den Basisdienst versehen, sind dann für eine kurze Zeitspanne Führungskraft mit Weisungsbefugnis. Und genau aus diesem Wechsel ergibt sich eine verstärkte Aufweichung der zuvor als relativ stabil erlebten hierarchischen Struktur mit der festen Achse von Führungskraft (mit Weisungsbefugnis) und Mitarbeiter, die von vielen Polizeibeamtinnen und -beamten als der bestimmende Faktor der Polizeikultur erlebt wurde.

Hierarchische Strukturen, die klare Rang- und Aufgabendifferenzierung und die Ausstattung von Funktionsträgern mit Macht, um die Ziele effektiv erreichen zu können, ist durchaus sinnvoll. Gerade in komplexen Einsatzlagen, in denen schnell Entscheidungen gefällt werden und in Handlungen umgesetzt werden müssen, muss das Führungs- und Unterstellungsverhältnis klar sein. Dies bedeutet aber nicht, dass hierarchische Strukturen mit einem autoritären Führungsstil einhergehen. Spätestens seit der Einführung des Kooperativen Führungssystems als verbindlicher Verhaltensvorschrift in der deutschen Polizei wird erwartet und angestrebt, dass der Führungsvorgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern als gleichberechtigte Partner⁸ stattfindet. Die Einführung des KFS 1974 kann durchaus als revolutionäre Leistung

7 Dass die »horizontale Führung«, ein anderer Begriff für laterale Führung, für die Polizei kein neues Phänomen darstellt, zeigt auch schon die Auseinandersetzung mit diesem Thema in dem Klassiker der Führungslehre, dem »Handbuch für Führungskräfte der Polizei« (Kapitel 27 von Uhlendorff/Weiß S. 914 ff) aus dem Jahr 1996. Uhlendorff, Wolfgang/ Horstrüdiger Weiß (1996): Ziele und Bedingungen polizeilicher Führung. In: Kniesel, Michael/ Edwin Kube/ Manfred Murck: Handbuch für Führungskräfte der Polizei. Wissen und Praxis. Lübeck, Schmidt-Römhild. Kap. 27, S. 895–936.

8 Altmann, Robert/ Günter Berndt (1976): Grundriss der Führungslehre. Band 1: Grundlagen kooperativer Führung. Band 2: Führung in der Organisation. Lübeck, Verlag Schmidt-Römhild, S. 229.

bezeichnet werden, weil hier offiziell mit dem autoritären Führungsstil und den damit einhergehenden negativen Einstellungen gegenüber dem »Untergebenen« gebrochen wurde. Auf eine Formel gebracht, wurde der grundsätzlich intrinsisch motivierte Mensch im Untergebenen entdeckt und dieser dadurch zum »Mitarbeiter« aufgewertet. Zwar mag aus heutiger Sicht das »positive Menschenbild« und das naive Vertrauen auf die Wirksamkeit der sechs Elemente des KFS⁹ einer kritischen Überprüfung im modernen Führungsdiskurs nicht mehr standhalten, aber das KFS genießt eine unangefochtene Monopolstellung in der Polizei¹⁰. Es wird ergänzt¹¹ bzw. praxisnäher gestaltet durch das Konzept des »Situativen Führens«, was besagt, dass der Führungsstil jeder Führungskraft auch an die situativen Bedingungen angepasst werden muss. Aber genau das ist nun der entscheidende Punkt¹²: Die situativen Bedingungen, d. h. der Polizeialtag selbst, haben sich so verändert, dass das bisher tragende relativ stabile Verhältnis von Vorgesetzten und Mitarbeiter, das auch dem Modell des KFS und des situativen Führens zugrunde liegt, so nicht mehr gültig ist: Der ständige Wandel – von Arbeitsformen, Arbeitszeiten und Zuständigkeiten – wird zu einer neuen Selbstverständlichkeit des polizeilichen Alltags und erfordert von jedem Einzelnen, sich als ein lernendes Subjekt in einem sich verändernden System zu begreifen. Diesen Wandel und die damit einhergehenden Veränderungen (nicht nur) im Führungsverständnis zu akzeptieren, stellt die eigentliche Herausforderung dar.

Dadurch, dass die Führungsrolle wechselnd von verschiedenen Personen zeitlich begrenzt wahrgenommen wird, rückt die Qualität der Aufgabenerfüllung als Legitimationsbasis wesentlich stärker in den Mittelpunkt. Die Führungskraft muss deutlich machen, dass sie kompetent mit Nicht-Routine-Situationen umgehen kann. Das Gelingen der gemeinsamen Aufgabenbewältigung wird zum entscheidenden Bewertungskriterium. Dieses Ziel wird nicht erreicht, wenn der Führungsprozess als dirigistische Lenkung verstanden wird, sondern muss im Grunde vor allem den Kolleginnen und Kollegen ermöglichen, ihre Aufgaben weitgehend selbstständig und effizient zu erfüllen. Mitwissen, Mithandeln, Mitverantwortung vieler wird zur Grundlage einer in Bewegung geratenen Organisation.

9 (Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen/Beteiligung an Zielfestlegung und Art der Durchführung/ Transparenz der Führungsmaßnahmen durch Kommunikation und Rückkoppelung/ vertikale und horizontale Repräsentation/ zielorientierte Kontrolle/ Festlegung und objektivierte Leistungsbewertung sowie Förderung).

10 Barthel, Christian (2009): Personalentwicklung als Führungskonzept in der Polizei. In: Christian Barthel (Hrsg.): Personalentwicklung als Führungsaufgabe in der Polizei. Stuttgart, Boorberg Verlag, S. 301.

11 S. hierzu die Fortschreibung des Programms für Innere Sicherheit (1994), Nr. 6.3: »Ohne das System kooperativer Führung zu verlassen, entscheiden auch die situativen Bedingungen darüber, ob mehr aufgabenorientiert oder mehr personenorientiert geführt wird.«

12 Diese Meinung deckt sich mit den Ausführungen von Barthel, der dies pointiert so formuliert: »Denkmodelle bzw. Führungskonzepte wie das KFS und das Situative Führen bestimmen unsere Sprache und unser Denken in der Polizei; sie sind Artefakte einer Organisationskultur, die uns selbstverständlich erscheinen, obwohl sie im wirklichen Organisationsalltag unter Umständen keine echte Handlungsorientierung mehr bieten.« (Barthel, Christian, 2009, S. 316.)

Ansatzpunkte für die Verbesserung des Führungsprozesses

Halten wir zunächst fest, dass im BMO die Handlungskompetenz aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur qualitativ hochwertigen Bewältigung komplexer Aufgaben tagtäglich gefordert wird. Diese Handlungskompetenz basiert sowohl auf ihrem Fachwissen, ihrer sozialen und personalen Kompetenz, die auch ihre Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung umfasst. Diese Anforderungen gelten aber in noch stärkerem Ausmaß für die Beamtinnen und Beamten, die als W1 eingesetzt werden, da sie zudem noch die schwierige Situation bewältigen müssen, einerseits als Führungskräfte ohne unmittelbare Personalverantwortung, andererseits auch als gleichberechtigte(r) Angehörige(r) einer Dienstgruppe in den Führungsprozess eingebunden zu werden.

Wie kann es nun gelingen, die mit der Einführung des BMO von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die keine direkte Führungsverantwortung innehaben, beschriebene Verunsicherung aufzufangen? Ist ein Zurückdrängen der lateralen Führung, wie von diesen Mitarbeitern gewünscht, und eine verstärkte Neubelebung der Führung von oben der Weg?

Die Lösung aus der Verunsicherung durch verstärkte Neubelebung der Führung von oben könnte z. B. dadurch geschehen, dass die Beamten, die als W1 bisher Führungsaufgaben ohne direkte Personalverantwortung wahrnehmen, diese nun übertragen würde: Indem sie dann z. B. als Informationsmittler bei der Fertigung von Beurteilungen herangezogen würden, hätten sie mehr Macht. Dieser Weg erscheint nicht sinnvoll. Aufgrund ihrer Stellung an der Schnittstelle zwischen Basis und Führung würde dies zur Verunsicherung der Beamtinnen und Beamten in der jeweiligen Dienstgruppe beitragen, Misstrauen untereinander schüren und letztendlich zur Entfremdung des W1 von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern seiner Dienstgruppe führen. Langfristig gesehen würden dann das Arbeitsklima und die Arbeitszufriedenheit gegen Null tendieren.

Sinnvoller erscheint hingegen der andere Weg: Die Handlungskompetenz der Beamten, die W1-Funktionen übernehmen, muss noch gesteigert werden. Dies kann z. B. dadurch erreicht werden, dass diese Beamtinnen und Beamten umfassend am Zielfindungs- und Zielvereinbarungsprozess teilnehmen. Damit besteht die Möglichkeit, sie an der Schnittstelle zwischen Basis und Abschnittsführung einerseits als gleichgestellte Sachbearbeiter im Einsatzdienst einer Dienstgruppe und andererseits als Führungskraft auch an der Zielerreichung in angemessenem Umfang zu beteiligen.

Um das Ziel der Steigerung der Handlungskompetenz zu erreichen, bietet sich besonders die Durchführung regelmäßiger W1-Besprechungen bzw. W1-Runden an. W1-Runden sollen als eine Art Supervision verstanden werden, in denen nicht Abschnittsdirektiven mittels Weisung zur Umsetzung übermittelt werden, sondern in denen eine Plattform geschaffen wird, um die Arbeitspraxis, die Rollen- und Beziehungsdynamik sowie die Zusammenarbeit im Team zu besprechen. Bei diesen Besprechungen muss die Qualität der Aufgabenerfüllung und die Befähigung ganzheitlich zu handeln, in den Mittelpunkt gestellt werden. Konkret sollte so vorgegangen werden, dass zurückliegende Sachverhalte und Problemlagen gemeinsam ausgewertet werden, um einheitliche Verfahrensweisen abzusprechen und den W1 Handlungssicherheit zu geben. Damit wird die Position aller W1 gleichermaßen gestärkt. Wünschenswertes Ziel dieser W1-Besprechungen sollte es sein, eine durchgehend gute Qualität der Arbeit aller W1 zu erreichen. Gelingt dies, ist es für die Sachbearbeiter im

Einsatzdienst einer Dienstgruppe unerheblich, wer in persona die Funktion des W1 ausübt.

Aber nicht nur die W1 müssen ihr Handeln reflektieren. Alle Mitarbeiter müssen in diesen permanenten Lernprozess einbezogen werden und sind herausgefordert, darüber nachzudenken, warum etwas getan werden muss, wie gehandelt werden soll und wozu das Handeln dient. Ein für alle tragendes Fundament von aus dem Grundgesetz abgeleiteten Werten und daraus abgeleiteten Verhaltensmustern ermöglicht eine gewisse Beständigkeit auch in Zeiten schneller und vielfältiger Wandlungen. Darüber hinaus fördert es den Zusammenhalt, das Verständnis und die Verständigung zwischen allen Akteuren, besonders in schwierigen und anspruchsvollen Situationen. Es stellt eine stabile Grundlage für das Verhalten *aller* Dienstkräfte eines Abschnitts dar. Die Basis hierfür muss bereits in der Ausbildung gelegt werden. Besonders wichtig ist, dass jede Beamtin und jeder Beamte sich als Subjekt versteht, das für sein Handeln Verantwortung übernimmt. Unabhängig davon, ob es sich um die Ausbildung der Beamtinnen und Beamten des mittleren, des gehobenen oder höheren Polizeivollzugsdienstes handelt, sollte die Ausbildung frühzeitig ein besonderes Gewicht auf die Befähigung zum ganzheitlichen Handeln legen. Die Befähigung zum ganzheitlichen Handeln basiert auf der Integration aller Kompetenzbereiche. So werden die zukünftigen Polizeibeamtinnen und -beamten bestmöglich auf die Strukturen mit lateraler Führung vorbereitet. Im Verlauf der Ausbildung und des Studiums können die Beamtinnen und Beamten vielfältige Aufgaben übernehmen, deren Bewältigung ihnen den Erwerb der vielfältigen Kompetenzen ermöglicht. Nur durch die frühzeitige Übernahme von Verantwortung für sich, für andere und für eine Aufgabenerfüllung wird ihnen auf Dauer bewusst, wie wichtig das Handeln eines jeden einzelnen in unterschiedlichen Funktionen und Rollen zur Zielerreichung ist. Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass die Bachelorisierung des Polizeistudiums zu-

mindest eine verbesserte Chance darstellt, diesem Anspruch gerecht zu werden.¹³



Abb. 2: Studienziel Handlungskompetenz mit Kompetenzbereichen (in Anlehnung an Enke, 2010, S. 27)

Fazit: Das Zurückdrängen lateraler Führung wäre ein Rückschritt in der Fort- und Weiterentwicklung von Führung im Allgemeinen und Führungskräften im Besonderen. Die Folgen wären Demotivation auf breiter Ebene und Qualitätsverluste bei der Aufgabenerledigung.

Nicht durch Rückgriff auf Strukturen der Vergangenheit, sondern durch Neuerungen wie z. B. das »Berliner Modell« entstehen Veränderungen, die durch begleitende Maßnahmen von Anfang an unterstützt werden müssen, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Übernahme von Verantwortung und zur qualitativen Aufgabenwahrnehmung befähigt werden.

¹³ S. hierzu Enke, Thomas, (2010): Kompetenzorientiertes Polizeistudium. Deutsche Polizei 11/2010.

KD Thomas Simmroß, Berlin*

Kriminalpolizei im 21. Jahrhundert – Anpassung oder Abschaffung?

Alles befindet sich im Wandel und die Veränderungen des gesellschaftlichen und politischen Lebens vollziehen sich mit einem wachsenden und geradezu atemberaubenden Tempo. Staat und Bürger brauchen gegen Machtgier, politische Verblendung, Katastrophen und menschliche Schwäche Garantien für Freiheit und Sicherheit. Eine erfolgreich arbeitende (Kriminal-) Polizei ist dabei von zentraler Bedeutung. Aus Anlass des 200-jährigen Bestehens der Berliner Kriminalpolizei wird im folgenden Artikel dargestellt, welchen Einflüssen, Zwängen und Anpassungsnotwendigkeiten sie in den zurückliegenden zehn Jahren unterlag, aber auch welche Aufgaben und Stärken sie hat – mit besonderem Augenmerk auf die »örtliche« Kripo!

* KD Simmroß war bis April 2010 Referatsleiter Verbrechensbekämpfung in der Direktion 6 der Berliner Polizei.
1 Referate Verbrechensbekämpfung der 6 örtlichen Polizeidirektionen.

Kripo-Arbeit ist spannend

Verbrechen und Verbrecher waren in der Menschheitsgeschichte stets allgegenwärtig, wurden in ihren extremen Ausprägungen als etwas Unfassbares empfunden und hinterließen Gefühle von Furcht, Schrecken und Abscheu. Paradoxerweise sind die Meldungen und die Bilder dieser menschlichen Abgründe gleichzeitig mit einem hohen Maß an Nervenkitzel und sogar mit einer gewissen Faszination verbunden. Anders ist es nicht erklärbar, dass ein Großteil des abendlichen Fernsehprogramms weiter zunehmend gefüllt wird mit Krimi-Serien. Oder besser: mit Serien über das Verbrechen und dessen (selbstverständliche) Aufklärung.

Nicht vergessen sind die deutschen Klassiker wie Stahlnetz, Der Kommissar, Der Alte oder Derrick. Sympathische, professionelle Kriminalisten, die jede Straftat aufklären und sich damit in das Herz der Zuschauer spielen, und die für ein Gefühl sorgen, dass sich Verbrechen nicht lohnt, sondern alles aufgeklärt und gesühnt wird, dass sich Menschen sicher und geschützt fühlen können.