

## Führung auf dem Prüfstand: „Neunzehn Macher wären der Untergang!“

### Strategietagung des Leitungsteams der PI 7 in Leverkusen



Nicht nur offene Diskussionen um Probleme sind wichtig: Beim abendlichen Klönschnack in der Kneipe kommt man sich noch einmal ganz anders näher. (Foto: Stiftung Polizeiseelsorge)

#### Was wollen wir und wo gehen wir hin?

Das war eine der zentralen Fragen auf dem Plan der letzten Strategietagung, an die Ulrich Kopka, Erster Polizeihauptkommissar und Leiter des Wachdienstes, nur gute Erinnerungen hat. Mit neunzehn Leitungs- und Führungskräften der PI 7 in Leverkusen hatten sich fast alle aus dem Alltag ausgeklinkt und mit den LandespolizeiseelsorgerInnen Monika Weinmann (Evangelische Kirche im Rheinland) und Rainer Dürscheid (Erzbistum Köln) zurückgezogen, um über Führungsfragen zu sprechen. Die BeamtInnen hatten Glück: In Zeiten der Pandemie wäre so etwas nicht mehr möglich gewesen.

„Unser Hauptziel war es, Dunkelfelder zu erhellen“, sagt Kopka. Es ging um Führungsstärken, um ein einheitliches Verständnis von Führung, aber auch um das Herausfiltern von Prioritäten in den Arbeitsfeldern - trotz hoher Arbeitsverdichtung und anhaltendem Personalmangel.

#### In medias res

Sehr angenehm untergebracht in einem Tagungszentrum in Siegburg diskutierte die Gruppe zwei halbe Tage über ihr Selbstverständnis von Führung „im Wandel von Organisation und Struktur“. „Uns war wichtig, diese trockenen Worte mit Leben zu füllen“, sagt Ulrich Kopka. Denn vieles hat sich seit der Neuorganisation der Polizei bei gleichzeitig zunehmenden Aufgaben und sinkendem Personalstand verändert. „Ältere sagen, die Jungen kommen mit neuen Ideen, die wir teilweise nicht mehr verstehen können.“ Und umgekehrt. Zwar ein normales Generationenproblem, aber auch wieder nicht, da sich die Einstellungs- und Ausbildungsvoraussetzungen zusätzlich noch gewandelt haben. Die alles beschleunigende – und manches auch verkomplizierende Digitalisierung – setzt noch eins obendrauf. Wie also damit umgehen? Und wie eine Tagung nicht ebenfalls wieder mit Aufgaben überlasten?

Motivation und mehr...

Früher, erzählen manche ältere PolizeibeamtInnen, war es doch eher so: Wenn ich für meine Arbeit kein „Meckern“ von oben erhalte, gleicht das einem Lob. Heißt: Höre ich nichts, ist alles im Lack. Karge Kost. Und nicht wirklich motivierend.

Heute hingegen kann das auch so klingen: „Die von mir zu führenden Kollegen erhalten für gute Arbeit durch mich Anerkennung oder Lob.“

An diesen Satz erinnert sich Monika Weinmann gern, denn er ist exemplarisch für diese ungewöhnlichen Teamtagung der Leverkusener Führungskräfte, die nun schon zum zweiten Mal sie selbst und Rainer Dürscheid als Moderatorenteam ins Boot geholt hatten.

„Es gehört eine gute Portion Kritikfähigkeit und Offenheit dazu, sich unter Führungskräften, die besonders damit zu tun haben, keine `Schwächen´ zugeben zu `dürfen´, mit solchen Themen zu beschäftigen“, bekräftigt sie, „diese PI ist die bisher einzige Polizeiinspektion, deren Führungskräfte mit solch einem Wunsch auf uns zugekommen sind.“ Es sei eben doch nicht üblich, dass sich eine komplette Führungsriege mit sich selbst beschäftigt...



Die Seelsorger hatten sich etwas einfallen lassen... Hier bei der der Arbeit: Thorsten Buß (WDF), Christian Weykamp (DGL), Christian Ziegler (WDF), Dominik Ruten (WDF) - "Heckansicht", Foto: Stiftung Polizeiseelsorge

Die BeamtInnen hatten sich bereits im Vorfeld auf drei Schwerpunkte verständigt:

- 1) Rolle und Selbstverständnis als Führungskraft: Wie bin ich selber? Wie ist unser gemeinsames Führungsverständnis?
- 2) Stärkung des Teamgedankens unter den Führungskräften: Wer hat welche Teamrolle? Sind wir ein gutes Team? (Wo) Fehlen uns Kompetenzen?
- 3) Strategieentwicklung der PI 7: Organisation bzw. wo sind wir gut aufgestellt? Wo brauchen wir noch Veränderungen?

## Fünfzehn Grundsätze und zwei leere Stühle

Die Seelsorger hatten sich etwas einfallen lassen, um einerseits Diskussionen nicht ausufern zu lassen, andererseits Ergebnisse zu erzielen, die auf möglichst breiter Zustimmung fußen. Ihre Methoden kamen an. Es lohnt es sich, einen Blick darauf zu richten:

„Zunächst hatten wir den BeamtInnen fünfzehn Führungsgrundsätze vorgestellt“, erzählt Monika Weinmann, „jede/r konnte drei auswählen.“ Anschließend wurden Kleingruppen gebildet, in denen sich die Teilnehmenden auf jeweils fünf Grundsätze einigen sollten. Zudem benannte jede Gruppe eine/n SprecherIn.

Diese fünf SprecherInnen haben dann die Gruppenergebnisse vor dem gesamten Plenum diskutiert mit dem Ziel, wiederum die fünf wichtigsten Führungsgrundsätze für die gesamte Polizeiinspektion zu ermitteln.

Der Clou: In dieser Runde gab es noch zwei freie Stühle neben den fünf Sprechern. Jede/r aus dem Plenum, der oder die etwas zur Debatte beitragen wollte, konnte sich auf einen freien Stuhl setzen und mitreden. „Das hat sehr gut funktioniert“, erinnert sich Monika Weinmann, die Ergebnisse könnten sich sehen lassen! Eines davon lautet: „Ich fördere die Kollegen in ihren jeweiligen Entwicklungen.“

Einfach war das jedoch nicht, sondern „gefühlte ein langer Prozess“, so Ulrich Kopka, „bis die Topthemen so standen, dass wirklich alle sagten, ‚das tragen wir so mit‘. Durch den leeren Stuhl wurde es ein offener Dialog.“

## Vielfalt stärkt

Zur Stärkung des Teamgedankens stellten die beiden SeelsorgerInnen ein Rollenmodell vor, das sich aus der Beantwortung eines Fragebogens ergab. Diesen musste jede/r ausfüllen, so dass am Ende jede einzelne Teamrolle deutlich wurde: Wer bin ich im Team? In welcher Rolle sind meine Fähigkeiten am stärksten ausgeprägt?

Das Modell sieht neun Rollen vor, vom „Macher“ über den „Koordinator“ bis zum „Beobachter“. „Neunzehn Macher wären natürlich der Untergang! Die Idee dabei ist: Je mehr Rollen vorhanden sind, desto besser funktioniert ein Team! Man braucht alle Rollen“, erklärt Monika Weinmann.

Wie sehe ich mich? Wie sehen mich die anderen?

„Am spannendsten fand ich die persönlichen Profile. Anfangs war ich innerlich zurückhaltend, aber die Gruppe war so offen, dass man sich traute, auch andere einzuschätzen.“ Ulrich Kopka fand sich selbst in einem Rollenprofil wieder, mit dem er so nicht gerechnet hatte. „Ich bekam gespiegelt, dass ich auch ein Machtmensch bin. Darüber musste ich erst mal nachdenken...“, meint er, „ich war nicht der einzige, dem es geholfen hat, das Selbstbild so zu überprüfen.“

Wenn Selbst- und Fremdwahrnehmung klar sind, bedeutet das auch eine Wertschätzung der eigenen Fähigkeiten bzw. eine Fokussierung auf die Stärken. Natürlich verringert diese Klärung der Rollen Reibungsverluste im Team, so Monika Weinmann.

Das glaubt auch der Wachleiter: „Wir sind ein gut laufendes Team. Wir haben Mut zur Ehrlichkeit und eine offene Kommunikationskultur.“ Er hält so eine Tagung auch dann für sinnvoll, wenn ein Team zerstritten ist oder eine Leitungsfigur nicht angenommen wird. „Dann muss man eben mit anderen Werkzeugen arbeiten.“

Das Gute überwiegt!

Auch am dritten Themenkomplex haben die Führungskräfte in Kleingruppen gearbeitet. Nun ging es um die gesamte Polizeiinspektion: Was läuft gut und sollte erhalten bleiben? Wo wünschen wir uns Veränderungen/ Verbesserungen? Knackpunkte waren nicht nur Effektivität, sondern auch die Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten.

Ulrich Kopka nennt Beispiele:

Stichwort Zusatzaufgaben. „Viele Führungskräfte müssen nicht nur ihren Alltagsjob machen, sondern auch Zusatzjobs in Arbeitsgruppen übernehmen. Hier müssen wir zurückschrauben“, sagt er, „nicht alle Zusatzaufgaben sind es wert, dass man darauf Zeit verwendet.“

Stichwort Gerechtigkeit bei der Planung! Ein weiterer Punkt sei die Rückführung von Aufgaben an die jeweils zuständigen Stellen, denn im Alltag übernimmt man häufig Dinge, die eigentlich woanders hingehörten. „Wir wissen um die Defizite, es sind strukturelle Probleme.“

Stichwort Vorgangskontrolle! Sie könnte effizienter werden. „So wie es jetzt läuft hält uns das von der Straße weg und am PC fest. Wir wollen Veränderungen und haben dazu Ideen gesammelt.“

Im Ergebnis befand das Führungskräfte-Team der PI 7, dass es keine unlösbaren Probleme gibt und sehr vieles auch gut funktioniert. Mehr noch: „Das Gute und Erhaltenswerte in dieser PI überwiegt! Das war für alle eindeutig und auch absolut glaubhaft“, resümiert Monika Weinmann.

Bei allen Diskussionen waren die MitarbeiterInnen der gesamten Polizeiinspektion sozusagen mit im Raum. „Sie spielten immer eine Rolle, implizit! Den Führungskräften war bewusst, dass sie selbst es sind, die ihre Mitarbeitenden motivieren müssen.“



„Fast alle Rollen sind in dieser Führungsriege vorhanden. Das Ergebnis bestätigt die Realität, denn die Zusammenarbeit in der PI 7 ist bereits gut“, sagt Monika Weinmann. Sie und ihr Kollege Rainer Dürscheid in der 2. Reihe, 2. und 3. von links. Ulrich Kopka 3. Reihe, 2. von links. Norbert Latuske, PI-Leiter, 5. Reihe, 5. von links.

Foto: Stiftung Polizeiseelsorge

Was ist vorbildliches Führen? Freiheit!

Der Umsetzung der Ergebnisse scheint also auch nichts im Wege zu stehen. Polizeioberrat und PI-Leiter Norbert Latuske hat selbst an der Tagung teilgenommen und versprochen: „Ich nehme alles mit! Daran wird weitergearbeitet und das, was an Umsetzung möglich ist, wird allen transparent gemacht.“

Finanziert wurde die Tagung zum größten Teil vom Polizeipräsidium Köln, unterstützt von der evangelischen und katholischen Polizeiseelsorge sowie von der Evangelischen Stiftung Polizeiseelsorge.

„Das war eine sehr zufriedenstellende Arbeit auch für uns Polizeiseelsorger“, befindet Pfarrerin Monika Weinmann auch im Namen ihres Kollegen Rainer Dürscheid, „ich wünschte mir mehr davon.“

„Ich bin total zufrieden, jeder hat dem anderen sein Gesicht gelassen, es war ein fachliches Reiben“, resümiert Wachleiter Ulrich Kopka. Er ist sich sicher, dass vorbildliches Führen ganz viel Freiheit ermöglicht, auch auf dem Streifenwagen. „Keine Angst haben zu müssen, dass der Streifenkollege dem anderen in den Rücken fällt, läuft nur bei guter Führung!“

Barbara Siemes

Kontakt:

STIFTUNG POLIZEISEELSORGE  
der evangelischen Kirche im Rheinland  
Missionsstraße 9 a/b  
42285 Wuppertal

Leitender Landespfarrer für Polizeiseelsorge  
Dietrich Bredt-Dehnen

Telefon 0202-2820-351  
Mobil 0170-8537465

Geschäftsstelle  
Sabine vom Bey  
Telefon 0202-2820-350  
Fax 0202-2820-360

E-Mail [info@stiftung-polizeiseelsorge.de](mailto:info@stiftung-polizeiseelsorge.de)

[www.ekir.de](http://www.ekir.de)

[www.polizeiseelsorge-nrw.de](http://www.polizeiseelsorge-nrw.de)

[www.nordrhein-westfalen.polizeiseelsorge.org](http://www.nordrhein-westfalen.polizeiseelsorge.org)