



Die Führung der Führung. Das Modell Professioneller Führung in der Polizei

Swen Koerner und Mario S. Staller

Inhalt

1	Einleitung	2
2	Führung als Aufgabe	3
3	Führung führen: Das Modell Professioneller Führung (MPF)	5
4	Professionell entscheiden: Zwischen heroischer und postheroischer Führung	9
5	Ausblick	13
	Literatur	14

Zusammenfassung

Effektive polizeiliche Führung ist mehr als die Anwendung herkömmlicher Führungsmodelle. Polizeiliche Führung erfordert ein tiefes Verständnis für die komplexen Herausforderungen, die mit der Führungsaufgabe einhergehen. Die Expertise-Forschung legt nahe, Professionalität in der Führung darin zu sehen, in Bezug auf konkrete Situationen und Aufgaben begründete Entscheidungen im Rahmen verfügbarer Optionen treffen zu können. In diesem Beitrag argumentieren wir für ein formales Verständnis polizeilicher Führung, das diesem Anspruch Rechnung trägt. Das vorgestellte Modell Professioneller Führung (MPF) umfasst sowohl das Selbstverständnis der Führungskraft, den äußeren Kontext, in dem Führung operiert, als auch die Adressaten, Ziele, Inhalte, und Methoden polizeilicher Führung. Das MPF gibt Führungskräften der Polizei ein Reflexions- und Entscheidungstool zur Entwicklung von Führungsexpertise an die Hand.

S. Koerner (✉)

Abteilung für Trainingspädagogik und Martial Research, Deutsche Sporthochschule Köln, Köln, Deutschland

E-Mail: Koerner@dshs-koeln.de

M. S. Staller

Fachbereich Polizei, Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen, Aachen, Deutschland

E-Mail: mario.staller@hspv.nrw.de

Schlüsselwörter

Führungsentscheidung · Polizeiliche Führung · Modell Professioneller Führung · Postheroische Führung · Entscheidungsfindung

1 Einleitung

Im Rahmen ihres staatlichen Mandats zur Gewaltkontrolle bewältigt die Polizei komplexe und gesellschaftlich wichtige Aufgaben. Polizeiliche Führung ist ein zentrales Element für eine erfolgreiche Bearbeitung dieser Aufgaben. Führung basiert auf Einfluss (Luhmann, 1964). Im Kern besteht die Funktion von Führung darin, Unsicherheiten, die mit der Arbeit der Polizei im Innen- und Außenbezug einhergehen, weitgehend zu abzufedern. Polizeiliche Führung bringt Anforderungen und Ressourcen effektiv zusammen. Dabei nutzt und gestaltet sie Entscheidungsstrukturen und Hierarchien, bedient sich bestehender Routinen und Wissensbestände und verändert diese.

Kluge Führung (Barthel, 2012) bezieht sich dabei regelmäßig selber ein und lässt sich im Gegenstandsfeld der eigenen Beobachtung auftauchen. Wenn die Funktion von Führung darin besteht, die Leistung der Polizei nicht dem Zufall zu überlassen, dann besteht die Funktion reflexiver Führung darin, dass „Gute Führung kein Zufall sein darf“ (Polizei-NRW, 2022). Es geht dann um die Führung von Führung, um Revision, Anpassung und Neuausrichtung gebräuchlicher Führungskonzepte.

Impulse für *gute Führung* kommen vor allem aus der Wissenschaft. *Die Zukunft der Führung* liegt einem einschlägigen, interdisziplinär besetzten Herausgeberband zu Folge (Grote & Hering, 2012) nicht länger in Mythen, sondern namentlich in wissenschaftlich aufgeklärten Ansätzen. Vorstellungen des Verlernens ersetzen die Vorstellung des lebenslangen Lernens, partizipatorische Ansätze treten an die Stelle von Hierarchie und Heroismus und die Orientierung am durchschnittlich Erwartbaren weicht dem Ausblick auf eine außergewöhnliche Transformation von Leistung (Baecker, 2012; Hauser, 2012; Kühl & Matthiesen, 2012; Pundt & Nerdinger, 2012).

Im Folgenden argumentieren wir, dass diese und andere Führungsansätze für die polizeiliche Führung wertvolle Impulse bereitstellen. Dessen eingedenk, sehen wir Professionalität in der Führung jedoch gerade darin, die Führung der Führung an einem stark formalisierten Modell auszurichten. Das hier vorgestellte Modell Professioneller Führung (MPF) bietet ein Reflexions- und Entscheidungsmodell, das nicht per se bestimmte Inhalte zugunsten anderer favorisiert, sondern den Prozess *begründeter Entscheidungsfindung* entlang relevanter Entscheidungsdimensionen in den Mittelpunkt von Führungsexpertise stellt. Einfacher gesagt, im MPF ist es nicht per se richtig oder falsch, auf Hierarchie oder Partizipation zu setzen. Vielmehr gilt: Welche Wahl hier funktional ist, begründet und entscheidet sich im konkreten Kontext.

Der Beitrag ist wie folgt strukturiert: Im ersten Kapitel stellen wir zunächst Führung als polizeiliche Aufgabe vor. Mit Blick auf aktuelle Entwicklungen innerhalb polizeilicher Führung wird deutlich, dass viele moderne Führungskonzepte

Eingang in die Polizei gefunden haben. Im Anschluss stellen wir das Modell Professioneller Führung dar. Das Modell formuliert den Vorschlag, reflexive Führung formal in der Fähigkeit begründeter Entscheidungsfindung auszumachen und weniger am jeweiligen Inhalt der Entscheidung. Das Modell Professioneller Führung ermöglicht vielmehr, die jeweiligen Vor- und Nachteile verschiedener Führungsmodelle unter systematischen Vergleichssichtpunkten in den Blick zu nehmen, was die Führungsfähigkeit zu situativ angepassten Entscheidungsfindung unterstützen kann. Wie das zu verstehen ist, demonstrieren wir abschließend am Beispiel heroischer und postheroischer Führung, die entlang von drei polizeilich führungsrelevanten Themen im Rahmen des MPF miteinander verglichen werden: Den Umgang mit Wissen, den Umgang mit Kontrolle sowie den Umgang mit Fehlern.

2 Führung als Aufgabe

Führung ist ein unverzichtbarer Bestandteil der Polizei als Organisation. Studien aus unterschiedlichen Organisationskontexten zeigen, dass Führung für die Definition von Zielen und Visionen, die Motivation von Mitarbeiters, die Förderung von Talenten, die Kultivierung einer positiven Arbeitskultur sowie für die Sicherstellung der organisationalen Innovations- und Anpassungsfähigkeit von elementarer Bedeutung ist (Avolio, 2004; Herzberg et al., 2017; Kouzes & Posner, 2017). Die Qualität der Führung hat direkte Auswirkungen auf die Leistung, Zufriedenheit und letztendlich auf den Erfolg der Organisation. Das gilt auch für die Polizei.

Die Aufgabe von Führungskräften innerhalb der Polizei erstreckt sich von der Dienstgruppenleitung bis zur Dienststellenleitung, von operativen Einsatzentscheidungen bis hin zur Gestaltung polizeilicher Organisationskultur. Führung spielt eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung der vielfältigen alltäglichen Herausforderungen, mit denen die Polizei konfrontiert ist. Führung in der Polizei ist u. a. unerlässlich, um die Einhaltung ethischer Standards und die Integrität zu gewährleisten. Wie die Studie von Tasdoven und Kaya (2014) zeigt, besitzt ethische Führung im Innenbezug der Polizei einen positiven Einfluss auf die Integrität von Polizeibeamtens und kann dazu beitragen, den Schweigekodex innerhalb der Polizei zu durchbrechen. Dies ist besonders relevant für die Entwicklung einer polizeilichen Kultur der Rechenschaftspflicht und Transparenz, die für das Vertrauen der Öffentlichkeit entscheidend ist (Rowe, 2020).

Im Außenbezug ist polizeiliche Führung notwendig, um den Herausforderungen der modernen Gesellschaft effektiv zu begegnen. Wie Herrington und Colvin (2016) hervorheben, erfordert die Bewältigung der Dynamik und Komplexität sozialer Probleme, die zu Kriminalität führen, ein besseres Verständnis verschiedener Führungsansätze. Daraus resultiert u. a., dass Führungskräfte z. B. in Anbetracht von Cyberkriminalität auf Blockchain-Basis in der Lage sein müssen, Innovation und Experimentierfreudigkeit zu fördern und Informationen aus einer Vielzahl sozialer Quellen zu nutzen. Dies kann u. a. eine Abkehr von ausschließlich hierarchischen, befehlsorientierten Führungsmodellen hin zu einem stärker partizipativen und integrativen Ansatz erfordern.

Die Notwendigkeit eines solchen Führungswandels wird u. a. durch die Forschung von Silvestri (2018) unterstützt, die die Bedeutung des Aufbrechens des „heroischen“ männlichen Ideals in der Polizeiführung betont. Möchte die Polizei Diversität und Gleichberechtigung in Führungspositionen fördern, muss sie eine inklusivere und repräsentativere Organisationskultur erschaffen. Wie Simmons-Beauchamp und Sharpe (2022) zeigen, trägt polizeiliche Führung auch dazu bei, die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden von Polizistys zu schützen. Ineffektive Führung wird als bedeutender organisatorischer Stressor identifiziert, der zu moralischen Verletzungen führen kann. Dies verdeutlicht die Bedeutung kompetenter und unterstützender Führungskräfte für die Aufrechterhaltung der Resilienz und des Engagements von Polizeibeamtys.

Führung in der Polizei ist entscheidend für die Förderung und Aufrechterhaltung des öffentlichen Vertrauens (Maguire & Johnson, 2010). Eine transparente, rechenschaftspflichtige und ethisch orientierte Polizeiführung stärkt das Vertrauen der Gemeinschaft in die Polizeiarbeit, was für die effektive Durchsetzung des Gesetzes und die Sicherheit der Bürger unerlässlich ist.

Der mit Blick auf internationale Forschungserkenntnisse nahe liegende Bedarf für einen Wandel von Führung in der Polizei ist auch in Deutschland ein Thema. Barthel (2012) identifiziert in Führung eine anspruchsvolle polizeiliche Aufgabe, deren „kluge“ Bewältigung systematisch erlernt werden kann und muss. Die Komplexität von Organisationen, einschließlich der Polizei und anderer gesellschaftlicher Teilbereiche, erfordert ein Verständnis von Führung, das über klassische Ordnungstheorien hinausgeht. Barthel identifiziert u. a. folgende Dimensionen kluger Führung:

- *Komplexität anerkennen*: Die inhärente Komplexität, Vieldeutigkeit, Widersprüchlichkeit und mikropolitische Dynamik der Polizei erkennen und nutzen können.
- *Verantwortung delegieren*: Anstatt sich auf Amtsautorität zu verlassen, eigene dezentrale Verantwortungsbereiche schaffen, um gezielte Wirkungen erzeugen und die Polizei effektiv steuern und weiterzuentwickeln zu können.
- *Kontakt herstellen*: Die direkte Interaktion mit Polizistys und verschiedenen Funktionsbereichen der Polizei suchen, um Steuerung und Einflussnahme zu ermöglichen.
- *Lerndimensionen nutzen*: Professionelle Entwicklung auf relevanten Lerndimensionen, einschließlich der Beurteilung der Führungslage und der Kommunikation als zentrale Führungsaufgabe.
- *Komplexität von Führung anerkennen*: Methodisch angeleitetes Verstehen komplexer Führungssituationen und -herausforderungen als Bedingung adäquater Interventionen und Entscheidungen.
- *Professionell reflektieren und kommunizieren*: Verstehen der Organisationskultur und effektive Kommunikation.

Barthel plädiert für eine polizeiliche Führungspraxis, die sich durch eine professionelle Lagebeurteilung, das Verständnis für die Komplexität der Polizei als Organisation und die Entwicklung von Kompetenzen in der Kommunikation und

Interaktion auszeichnet. Das bestehende Kooperative Führungssystem (KFS) der Polizei stuft Barthel unter diesen Prämissen als revisionsbedürftig ein.

Rausch (2021) greift in einem Blog-Beitrag den Anpassungsbedarf polizeilicher Führung auf. Mit Blick auf einschlägige Führungskonzepte der Polizei besteht für ihn *Die Zukunft von Führung* vor allem in der Fähigkeit zur flexiblen Handhabung von Führungsstrategien. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass die Geschwindigkeit und Komplexität gesellschaftlichen Wandels ein vielschichtiges und adaptives Verständnis von polizeilicher Führung erfordert. Wie Rausch herausstellt, setzen bestehende Führungsmodelle polizeilicher Führung jeweils unterschiedliche Akzente, die von der Komplexität moderner polizeilicher Führungsaufgaben immer auch irritiert werden können.

So basiert etwa das in der PDV 100 enthaltene Kooperative Führungssystem (KFS) auf der Prämisse gleicher Leistungsbereitschaft und Fähigkeit, die allerdings in der Führungsrealität situativ längst nicht immer anzutreffen sei. Das Kooperative Führungssystem „KFS 2.0“ von Barthel und Heidmann postuliert das Ideal post-heroischer Führung, das Führungskräften eher eine indirekte Leistungsrolle zuweist, während das Polizeiliche Führungsmodell transformationaler Kooperation (PFM) von Thielmann und Weibler die Führungskraft in der Rolle des Wandlungsverantwortlichen bringt. Welches Modell hat nun recht? Nach Meinung des Verfassers keines, denn „keine Führungskonzeption kann vollständig den Herausforderungen eines immer komplexer werdenden Führungsalltages vor dem Hintergrund der Digitalisierung gerecht werden“. Rausch plädiert aus diesem Grund für den flexiblen Gebrauch von Führungsmodellen, ein Argument, das wir im nun folgenden Kapitel vertiefen.

3 Führung führen: Das Modell Professioneller Führung (MPF)

Polizeiliche Führung ist ein Schlüsselement der Leistungsfähigkeit moderner Polizeiarbeit. Wie soeben exemplarisch aufgezeigt, orientiert sich die Führung der Polizei in Deutschland an wissenschaftlich und praktisch-informierten Führungsmodellen. Sie führt sich damit regelmäßig selbst und überlässt ihren Einfluss nicht dem Zufall. Das neue Führungsmodell der Polizei in Nordrhein-Westfalen aus dem Jahr 2022 etwa ist das Ergebnis einer kritischen Auseinandersetzung mit dem Kooperativen Führungssystem (KFS). In seiner Begründung und Handlungsempfehlung ist es vom anerkannten Konzept transformationaler Führung „inspiriert“ (Polizei-NRW, 2022) (S. 12), innerhalb dessen die Führungskraft den treibenden Faktor für die Motivation und die Entwicklung der Geführten darstellt. Das Konzept ist gut begründet (Avolio, 2004; Pundt & Nerdinger, 2012), steht aber in gewissem sachlichen Widerspruch zum ebenfalls anerkannten Konzept postheroischer Führung (Baecker, 2012; Barthel, 2012), das den direkten Einfluss der Führungskraft im Führungsprozess deutlich relativiert wissen möchte.

Dass sich polizeiliche Führungskonzepte verändern und anpassen, ist ein Merkmal von Professionalität. Im Folgenden argumentieren wir, dass Professionalität in

der polizeilichen Führung gerade nicht darin besteht, sich für die eine *oder* andere inhaltliche Ausrichtung – für Kooperation, Transformation, Postheroismus, Struktur oder Person etc. – *endgültig* entscheiden zu müssen. Die Realität von Führung ist komplex. Zu dieser Komplexität zählt u. a., dass Situationen, Herausforderungen und Voraussetzungen von Führung eine hohe Varianz aufweisen. Führung wiederholt sich, aber ohne sich zu wiederholen. Von der Einsatzleitung bis zur Reform polizeilicher Dienstvorschriften: Keine Situation ist absolut identisch mit einer vorherigen, nicht nur in zeitlicher Hinsicht, sondern auch im Zusammenspiel von sachlicher Anforderung und sozial-struktureller Interaktion. Was in der aktuellen Situation richtig ist, kann es in der nächsten Konstellation schon nicht mehr sein. Es spricht vieles dafür, Führungsentscheidungen stets im konkreten Kontext betrachten und begründen zu müssen.

Vor diesem Hintergrund schlagen wir vor, die Führung der Führung an einem stark formalisierten Modell auszurichten, das zentrale Dimensionen polizeilicher Führung für allen Ebenen in einen stringenten Zusammenhang stellt (Abb. 1). Das Modell Professioneller Führung (MPF) ermöglicht einen reflexiven Zugang zur Steuerung von Führung in der Polizei, mit dem vorhandene Führungsmodelle reflektiert, differenziert und miteinander kombiniert werden können. Das MPF folgt der Argumentation von (Rausch, 2021), dass

Führungskräfte zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert werden, dass sie flexibel mit verschiedenen Mechanismen der personal-interaktiven und systemisch strukturellen Führung situations- und adressatengerecht zielgerichtet umgehen müssen. Die Kenntnis verschiedener Führungskonzeptionen und -modelle wird dabei sehr hilfreich sein.

Das Modell Professioneller Führung stammt aus Forschungen zur Coaching-Expertise, und wurde bislang auf unterschiedliche Organisationskontexte übertragen, deren Aufgabe und Funktion im Kern ein *people-processing* erfordert. *People-processing* bedeutet, das hier Personen ziel- und erwartungsgerichtet miteinander interagieren (Fuchs, 2004).¹ Als Führungsmodell ist das MPF aus der Perspektive eines Entscheidungsakteurs heraus zu verstehen, der Führungsentscheidungen prüfen, begründen, treffen und reflektieren möchte. Die dargestellten Dimensionen begründen sich aus den relevanten Komponenten, die mit Führung als zielgerichteter Einflussnahme (von jemandem auf jemanden) einhergehen: Professionelle Führung hat einen Inhalt, Adressaten, eine Art und Weise bzw. Mittel und Wege, einen Kontext, ein Selbstverständnis und beschreibt praktisch einen Zusammenhang aus Planung, Durchführung und Reflexion.

Die Dimensionen stellen Führungsentscheidungen in einen Zusammenhang. Entscheidungen in der einen Dimension wirken sich auf andere Dimensionen aus. Zum Beispiel, muss ein primär auf das Lernen ausgerichteter Umgang mit Fehlern (statt Bestrafung mit Vermeidung als Ziel) zum Kontext (z. B. zur lokalen Polizeikultur) passen, dem Führungsselbstverständnis entsprechen (wachstumsorientiertes

¹Anstelle von Personen kann auch Strukturen und Semantiken ein Führungseinfluss zugeschrieben werden. Siehe dazu den Beitrag *Best Practice* in diesem Band.

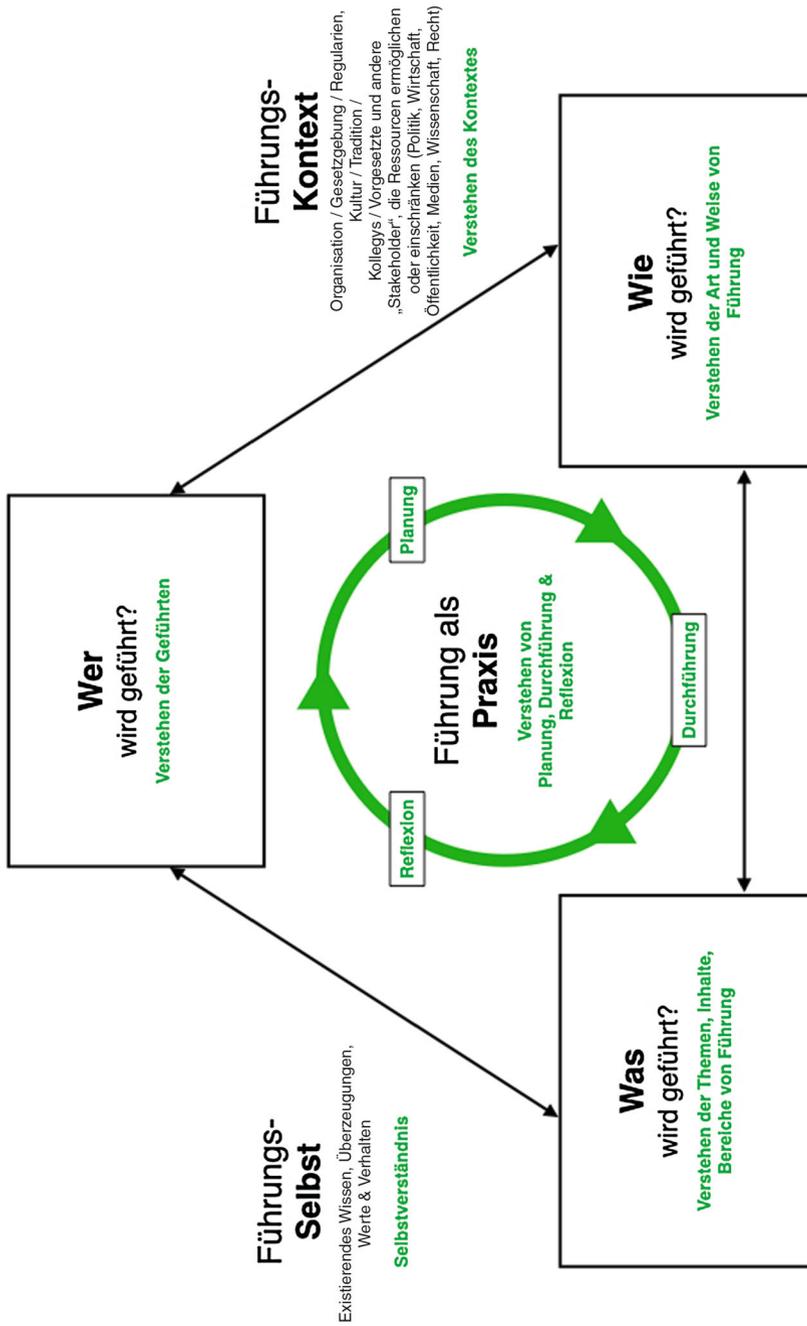


Abb. 1 Modell Professioneller Führung

statt fixiertes Mindset der Führungsperson) und für die konkrete Situation zu rechtfertigen sein (z. B. Trainingssituation statt Einsatzsituation). Führungsexpertise und Professionalität besteht darin, jeweils abgestimmte, begründete Entscheidungen im Zusammenhang relevanter Führungsdimensionen zu treffen.

- *Führungs-Kontext*: Das Verstehen des Kontext, umfasst den kontextuellen Rahmen, in dem Polizeiführung stattfindet. Der Kontext von Führung schließt organisationale Strukturen, gesetzliche Rahmenbedingungen zur Einhaltung rechtssicherer Entscheidungen, eigene „Kulturen“ und relevante Umwelten wie Politik, Wissenschaft, Medien und Öffentlichkeit ein. Polizeiliche Führung muss die spezifischen Herausforderungen des polizeilichen Alltags verstehen, darunter die rechtlichen Grundlagen, gesellschaftliche und politische Erwartungen oder auch den wissenschaftlich verfügbaren Erkenntnisstand.
- *Was wird geführt?* Die Sachdimension betrifft die Inhalte und Themen der Führung, die in den vielfältigen Bereichen der Polizeiarbeit (Streifendienst, Verhandlung, Aus- und Fortbildung etc.) u. a. unterschiedliche Handlungsstrategien beinhalten. Das Verstehen der Inhalte umfasst die Fähigkeit, durch komplexe und dynamische Situationen zu navigieren und dabei die kontextuellen Rahmenbedingungen sowie die Voraussetzungen der jeweiligen Führungsadressaten im Blick zu haben.
- *Wer wird geführt?* In dieser Dimension geht es darum, ein Verständnis für die geführten Personen zu entwickeln. Dies bezieht sich auf die Polizeibeamtys und zivilen Mitarbeiters innerhalb der Polizeiorganisation. Professionelle Führung umfasst das Verstehen der individuellen Bedürfnisse, Motivationen und Karriereziele der Geführten sowie die Gestaltung von Beziehungen, die auf Vertrauen, Respekt und gegenseitigem Verständnis basieren.
- *Wie wird geführt?* Die Art und Weise der Führung beschreibt die Mittel und Wege der Führung, die in der Polizeiarbeit umsetzbar sind. Dies kann von eher direktiven bis hin zu eher kollaborativen Führungsstilen variieren und sollte an die spezifische Situation angepasst sein. Professionelle Führung muss fähig sein, sowohl in Krisensituationen schnell und entschieden handeln zu können als auch die Entwicklung der Geführten im Normalbetrieb unterstützen und diese motivieren zu können.
- *Führungs-Selbst*: In der Polizei umfasst das Verstehen des Führungs-Selbst das professionelle Selbstverständnis und die Identität der Führungskraft. Das Führungs-Selbst ist geformt durch Wissen, Erfahrungen und Werte, die mit der Rolle und den Pflichten eines Polizeibeamtys in Führungsrolle verbunden sind. Professionelle Führungskräfte sind in der Lage, ihr eigenes Selbstverständnis systematisch zu reflektieren.
- *Führungs-Praxis*: In der Praxis besteht Führung im fortlaufenden Zyklus von Planung, Durchführung und Reflexion, der für eine effektive polizeiliche Führungsarbeit unerlässlich ist. Planung umfasst die strategische Ausrichtung von Führung, Durchführung bezieht sich auf die operative Umsetzung von Entscheidungen, und Reflexion ermöglicht die Bewertung der Ergebnisse und die Anpassung von Führungsstrategien basierend auf Rückmeldungen und veränderten Umständen. Professionelle Führung besteht darin, mit den vielfältigen und sich

verändernden Herausforderungen der polizeilichen Führungstätigkeit systematisch umgehen und sich im Bedarfsfall weiterentwickeln zu können.

Innerhalb der polizeilichen Führung spiegelt sich ein breites Spektrum an Ansätzen wider, die von traditionellen, hierarchisch orientierten bis hin zu modernen, mitarbeiterzentrierten und bürgyorientierten Modellen reichen. Das MPF kann u. a. genutzt werden, um Führungsmodelle in den Dimensionen professioneller Führung zu vergleichen. Die u. a. von Baecker (2012) in die deutschsprachige Führungsdiskussion eingebrachte Unterscheidung zwischen heroischer und postheroischer Führung bietet eine weitere Möglichkeit, das Analyse-, Reflexions- und Begründungspotenzial des MPF zu veranschaulichen.

4 Professionell entscheiden: Zwischen heroischer und postheroischer Führung

Im Folgenden stellen wir die Ansätze heroischer und postheroischer Führung entlang des MPF gegenüber. Pointiert wird der Vergleich durch den Bezug auf drei polizeilich führungsrelevante Themen: Den Umgang mit Wissen, den Umgang mit Kontrolle sowie den Umgang mit Fehlern. Die Themen haben Beispielcharakter. Sie dienen dazu, das Reflexionspotenzial des MPF zu illustrieren. Grundsätzlich ersetzbar bzw. erweiterbar, begründen sich die Themen wie folgt: Wissen bildet die zentrale Ressource für die Polizei (Koerner & Staller, 2020), Kontrolle den leitenden Code ihrer Arbeit (Körner & Staller, 2023) und Fehler einen starken Reflexionswert (Koerner et al., 2024), an dem polizeiliche Operationen, Kulturen und Lernpotenziale intern geprüft werden können.

Die aus der Führungsliteratur kommende Unterscheidung von heroischer Führung und ihrem postheroischen Gegenentwurf kann innerhalb polizeilicher Führungsdiskurse genutzt werden, um bestehende Führungsansätze in Bezug auf ihre Kernmerkmale zu reflektieren (Barthel, 2012). Während heroische Führung assoziiert ist mit einer starken Betonung von Hierarchie, einer im Zentrum stehenden befehlshabenden Führungskraft und von dieser ausgehenden Entscheidungsfindung, basiert der Ansatz postheroischer Führung auf den Prinzipien der Dezentralisierung, des Empowerments und der partizipativen Entscheidungsfindung (Baecker, 2012; Barthel, 2012; Handy, 1989) (S. 166 f.). Entlang des MPF geraten folgende paradigmatische Unterschiede beider Führungsansätze in den Blick:

- In Bezug auf das *Führungs-Selbst* ist Führung im heroischen Führungsstil von einem Selbstbild der Führungskraft als einer starken individuellen Führungspersönlichkeit geprägt, die auf Wissen, Tradition und Erfahrung aus der Polizeiarbeit gründet. Die Führungskraft sieht sich selbst als Autoritätsperson, die Entscheidungen trifft und von den Geführten Gehorsam und Ausführung erwartet. Der heroische Führungsstil vertraut vor allem auf sich selbst. Die Führungsrolle basiert auf persönlicher Stärke, Respekt durch Autorität und ein paternalistisches Fürsorgeverhalten gegenüber Polizist:innen und zivilen Mitarbeit:innen. Im Kontext des

Wissensmanagements neigt der heroische Führungsstil dazu, sich auf bewährte Praktiken und das eigene Erfahrungswissen zu verlassen. Neue Informationen werden daran gemessen, bewertet und entweder zugelassen oder abgewiesen. Kontrolle wird heroisch als persönliche Verantwortung und direktes Eingreifen verstanden, das auf einer linearen Durchsetzung von Gesetzen, Befehlen und Anweisungen basiert. Aus Sicht des heroischen Führungs-Selbst gelten Fehler tendenziell als Ausdruck von Schwäche und Versagen auf individueller Ebene, die es zu vermeiden und zu minimieren gilt. Während das heroische Selbst die eigene Person im Mittelpunkt von Führung platziert, de-zentralisiert und relativiert die postheroische Führung die eigene Rolle. Die postheroische Führungskraft sieht sich als Teil einer kollektiven Intelligenz, deren supra-individuelle Kraft und Funktion sie anerkennt. Aus diesem Grund favorisiert und organisiert postheroische Führung Prozesse partizipativer Entscheidungsfindung. In Bezug auf Wissen ist die postheroische Führungsperson offen für neue Erkenntnisse, hinterfragt Bestehendes und betreibt aktives Wissensmanagement. Sie holt sich den Input anderer ein, erkennt die Bedeutung von kollektivem und vernetztem Wissen und nutzt Reflexion als Instrument für persönliches und organisationales Wachstum. Im postheroischen Selbstverständnis wird Kontrolle als soziales Phänomen betrachtet, das auf kollaborativem Wege hergestellt wird. Sie basiert auf Dialog und Transparenz, nachvollziehbaren Verfahren, gemeinschaftlicher Verantwortung und gegenseitiger Unterstützung. Fehler bilden in postheroischer Optik Lernchancen. Sie werden als Möglichkeit für organisationales Lernen und Entwicklung genutzt.

- In Bezug auf den *Führungs-Kontext* stellt die heroische Führung den Kontext der Polizei in den Mittelpunkt. Intern basiert dieser Kontext auf Hierarchie, Tradition, Dienstvorschriften und klaren Machtstrukturen. Nach außen hin zeigt sich der Polizeikontext als relativ geschlossen gegenüber direkten Umwelteinflüssen: Der Zugang für soziale Beobachter wie Öffentlichkeit, Medien und Wissenschaft unterliegt strenger Kontrolle. Im Kontext des Wissensmanagements setzt der heroische Führungsstil auf etablierte Verfahren der Wissenserzeugung, die daraus hervorgehenden Wissensbestände und deren normativem Schutz. Eine zentrale Rolle kommt dabei dem personalen Wissen zu. In heroischer Lesart basiert die staatlich überantwortete Aufgabe der Gewaltkontrolle auf Durchgriff. Fehler registriert der heroische Ansatz als Störung und etabliert deshalb eine Kultur der Fehlervermeidung. Während die heroische Führung den eigenen Polizeikontext in den Mittelpunkt stellt, betont die postheroische Führung die Vorteile einer Vernetzung von Polizei und sozialer Umwelt. Sie nimmt den ihren eigenen Kontext als veränderlich wahr und sucht aktiv nach Möglichkeiten, die Polizei als Organisation an neue gesellschaftliche Herausforderungen anzupassen. Dazu gehört auch das Engagement in Politik, Wissenschaft, Medien und Öffentlichkeit. Dies schließt ein Verständnis für die Grenzen der Kontrolle und die Notwendigkeit eines flexiblen und kognitiv-lernenden Umgangs mit Fehlern ein.
- In Bezug auf die Sachdimension von Führung (*Was wird geführt?*) liegt bei der heroischen Führung der Fokus auf den traditionellen polizeilichen Aufgaben der Gewährleistung von Ordnung und Sicherheit. Aus Führungsperspektive geht es

dabei beispielsweise um Kriminalitätsbekämpfung und entsprechende Führungsentscheidungen, z. B. die Erhöhung der Polizeipräsenz in bestimmten Stadtteilen. Das Wissen hierfür stammt in erster Linie aus internen Datensammlungen, Erfahrungen und Traditionen, der Kontrollfokus liegt auf der Durchsetzung polizeilicher Maßnahmen qua Amtsautorität und die Fehlerkultur ist vor allem eine Kultur der Vermeidung. Postheroische Führung zielt bei der Aufgabenverfolgung, beispielsweise bei der Kriminalitätsbekämpfung, auch auf das Erreichen übergeordneter Ziele. Sie erweitert den Führungsbereich etwa um die Entwicklung lokaler, langfristig angelegter Gemeinschaftsbeziehungen und sieht darin den Anlass für ein polizeiliches Veränderungsmanagement. Das hierfür nötige Wissen speist sich aus externem Feedback, wissenschaftlichen Daten und Evaluationen. Postheroische Führung zielt auf die Etablierung transparenter Kontrollpraktiken und schafft Strukturen für einen lernenden Umgang mit Fehlern.

- In Bezug auf die *Wie-Dimension* von Führung basiert der heroische Ansatz auf der Idee von kausalem Durchgriff. Direkte Anweisungen, was zu tun ist und wie, sowie die klare Erwartung von Erfüllung auf Empfängerseite gehören zu ihren Merkmalen. Die Kontrolle der Einhaltung von Regeln, Verfahren und Protokollen erfolgt zentral und obliegt der Führungskraft. Sie ist es auch, die die Hoheit über das dafür notwendige Wissen innehat. Heroische Kontrolle arbeitet direktiv und stützt sich dabei auf die eigene Autorität zur Befehlsgebung. Fehler bilden den Negativhorizont heroischer Erwartungen und werden im Eintrittsfall sanktioniert. Postheroische Führung nutzt kollaborative Ansätze, bei denen die Führungskraft stärker eine moderierende und ermöglichende Funktion übernimmt. Die Führung erfolgt nicht als linear-kausaler Durchgriff, sondern indirekt als Kontextsteuerung. Postheroische Führung schafft Bedingungen, etwa durch Coaching und Mentoring, die die Geführten (zu denen Führungskräfte selbst auch zählen) in ihrer Entwicklung zur eigenen Problemlösefähigkeit und Führungsexpertise unterstützen sollen. Wissen bildet dabei ein kollaborativ hergestelltes Gut, Kontrolle erfolgt durch Förderung zur Selbststeuerung und Fehler stimulieren individuelle und kollektive Lernprozesse.
- In Bezug auf die *Wer-Dimension* von Führung zieht heroische Führung eine klare Trennlinie zwischen Führenden und Geführten, wobei Letztere hauptsächlich als Befehlsempfänger angesehen werden. Die Beziehung ist durch Asymmetrie zugunsten der Führenden gekennzeichnet: Sie verfügen über Autorität, mehr Wissen und mehr Können. Die Geführten empfangen Anweisungen und folgen diesen. Heroische Führung vermittelt Wissen hierarchisch, praktiziert Kontrolle als „Top-Down“-Prozess und korrigiert die Fehler der Geführten. Führung in postheroischer Spielart sieht die Geführten als aktive Teilnehmern im Führungsprozess, deren Beiträge und Feedback eingeholt und in Entscheidungsprozesse einbezogen werden, etwa im Rahmen einer nachgelagerten Einsatzanalyse, die den Fokus auf gemeinsames Lernen legt, um künftige einsatzbezogene Entscheidungen und Handlungen zu verbessern. Die Geführten werden verstärkt von ihren Potenzialen her begriffen. Aus diesem Grund zielt postheroische Führung darauf ab, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Geführten ermutigt werden, eigenständig zu denken und zu handeln. Der Postheroismus in der polizeilichen Führung nutzt

partizipative und kooperative Ansätze, um Wissen zu mobilisieren, die kollektive Kontrollausübung zu fördern und eine Kultur zu etablieren, in der Fehler als Teil des gemeinsamen Lernprozesses verstanden werden.

- In Bezug auf die *Praxis-Dimension* von Führung ist heroische Führung gekennzeichnet durch eine klar definierte Planung als Anweisungserlass, Durchführung als Befehlsausführung sowie eine nachträglichen Reflexion, die meist darauf abzielt, Fehler zu identifizieren und individuelle Verantwortlichkeit sicherzustellen. Das für die Planung, Durchführung und Reflexion notwendige Wissen kommt von der Führung, die Kontrolle Umsetzung erfolgt rigide und obliegt ebenfalls der Führungskraft. Heroische Führung zielt darauf ab, in allen Phasen der Praxis etwaige Fehler zu korrigieren, um diese in Zukunft zu vermeiden. Die postheroische Führung verfolgt einen zyklisch und reflexiv angelegten Ansatz. Die Planung erfolgt im Team und sieht bereits Räume für funktional äquivalente Lösungen vor, die Durchführung lässt Raum für situative und kontextbezogene Anpassungen und die Reflexion dient als Schlüssel zum organisationalen Lernen und zur kontinuierlichen Verbesserung der Praxis.

Die Gegenüberstellung heroischer und postheroischer Führung entlang der Führungsdimensionen des MPF verfolgt analytische Zwecke. In der polizeilichen Führungsrealität mögen die hier theoretisch markierten Grenzen und Unterschiede stärker verschwimmen. Gleichwohl gehen wir davon aus, dass sich gebräuchliche Führungsansätze und -praktiken wie z. B. der von der Polizei NRW favorisierte transformationale Ansatz hier wenigstens auf der einen oder der anderen Seite wiederfinden und mithin reflektieren können.

Aus Sicht der Entwicklung und Vertiefung von Führungsexpertise eröffnet die vergleichende Betrachtung Einsichten in die jeweiligen Vor- und Nachteile bzw. Stärken und Schwächen heroischer und postheroischer Führung und damit assoziierter polizeilicher Führungsansätze. Als *Top-down-Führung*, die der Polizei als hierarchisch strukturierter Organisation mit staatlichem Auftrag entgegen kommt, zielt heroische Führung darauf ab, Effizienz, Disziplin und eine schnelle Reaktionsfähigkeit durch Autorität, klare Befehlsketten und Standardverfahren zu gewährleisten. Heroische Führung spiegelt ein Verständnis polizeilicher Führung wider, das stark von der Notwendigkeit geprägt ist, etabliertem Wissen zu vertrauen, direkte Kontrolle auszuüben und Fehler tendenziell von einem Negativhorizont der Vermeidung her zu betrachten.

Der postheroische Führungsansatz favorisiert es hingegen, komplexe Probleme durch die Einbeziehung einer Vielzahl von Perspektiven und Expertisen zu lösen. Für polizeiliche Führung bedeutet dies, dass Beamtys auf allen Ebenen ermutigt werden, ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre Erfahrungen einzubringen und weiterzuentwickeln, um ihren Beitrag zur Lösung pressierender Aufgaben zu leisten. Sowohl in Bezug auf Wissen, Kontrolle und Fehler fördert postheroische Führung eine Kultur der Kollaboration, in der die Perspektiven und Erfahrungen der Geführten als wertvolle Ressourcen angesehen werden.

Der heroische Stil kann besonders in stark regulierten und formellen Kontexten funktional sein, während die postheroische Führung sich besser in Kontexten ent-

faltet, die einen adaptiven und kreativen Umgang mit Problemen erfordern bzw. erwarten. Aber zu welchem Typus gehören dann z. B. Verhandlungssituationen oder Hochrisikoeinsätze, in denen Zeit eine kritische Größe darstellt und in denen Gefahr in Verzug ist?

Das MPF gibt der polizeilichen Führung keineswegs vor, welchen Führungsansatz sie grundsätzlich zu favorisieren habe. Die begründete Entscheidung liegt bei der Führung. In diesem Sinne geriert sich das MPF tendenziell postheroisch. Das Modell bietet einen *formalen* Rahmen, innerhalb dessen Führungsentscheidungen auf relevante Perspektiven der Führung hin reflektiert und geprüft werden können. Insofern Führungsexpertise darin gesehen wird, begründete Entscheidungen treffen zu können, die das eigene Führungsverständnis, relevante Kontextbedingungen, sachliche Anforderungen, individuelle Voraussetzungen und Mittel und Wege der Umsetzung in einen stringenten Zusammenhang stellen, liefert das MPF ein brauchbares Reflexions- und Entscheidungstool.

5 Ausblick

Polizeiliche Führung ist ein hochdynamisches Feld. Aktuelle Reformen zeigen, dass die Polizei in Deutschland der Weiterentwicklung von Führung viel Aufmerksamkeit schenkt. Im weitesten Sinne geht es hierbei um die Frage, wie polizeiliche Führung jetzt und in Zukunft zu führen ist und Führungsexpertise gesteigert werden kann. Die Reflexivität von Führung – die Führung der Führung – kennzeichnet die Polizei als hoch entwickeltes Organisationssystem.

In unserem Beitrag argumentieren wir dafür, die Führung der Führung an einem stark formalisierten Modell auszurichten. Die Formalisierung zahlt einen kalkulierten Preis. So gibt das Modell Professioneller Führung (MPF) inhaltlich nicht vor, welche konkrete Entscheidung jeweils mit Blick auf die spezifische Aufgabe und die Entscheidungsbetroffenen richtig und rechtssicher ist. Das Modell gibt vor, die Passung von Aufgabe (Was wird geführt?), Betroffenen (Wer wird geführt?) und Rechtsicherheit (Kontext der Führung) in den Blick zu nehmen. Das MPF bietet Führungsverantwortlichen ein integriertes Modell, das sowohl die inneren Qualitäten und das Selbstverständnis der Führungskraft, den inneren und äußeren Kontext, in dem sie operiert, als auch die Adressaten, Ziele, Inhalte, und Methoden der Führung berücksichtigt. Das MPF hebt hervor, dass Führung ein kontinuierlicher, reflexiver Prozess ist, der Anpassung und Einsicht in allen Dimensionen erfordert.

Genauso wie Bildungsorganisationen, die zu lernen gelernt haben, oder wie Politik, die Macht auf jene anwenden kann, die Macht innehaben, erlaubt das reflexive Führen des Führens der Polizei eine begründete Anpassung an wechselnde Konzepte, Inhalte und unbekanntes Zukünftiges. Gemäß MPF besteht professionelle polizeiliche Führung darin, jeweils begründete Entscheidungen aus dem Möglichkeitsraum verfügbarer Führungsentscheidungen treffen zu können. Dies setzt Erfahrung und ein fundiertes Wissen voraus, wodurch u. a. die Vor- und Nachteile jeweiliger Handlungsalternativen situativ eingeschätzt werden können. Das MPF impliziert beispielsweise, dass es nicht prinzipiell richtig sein muss, postheroisch auf

die dezentrale Problemlösefähigkeit zu setzen, wenn eine konkrete Lage nach heroischem Durchgriff verlangt. Letztere kann unter dem Aspekt der Risikoabschätzung in der Sache begründet sein, und zugleich unter dem Aspekt transformatorisch-motivierter Selbstwirksamkeitsförderung (siehe dazu den Beitrag *Führung & Leistung* in diesem Band) der Geführten die schlechtere Option. Professionelle Führung besteht im Kern darin, den prinzipiellen Trade-off-Charakter von Führungsentscheidungen einsehen zu können. Als Reflexions- und Entscheidungstool kann das MPF Führungskräfte der Polizei in der Weiterentwicklung ihrer Führungsexpertise unterstützen.

Literatur

- Avolio, B. J. (2004). Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward. In D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Hrsg.), *Leader development for transforming organizations. Growing leaders for tomorrow* (S. 71–98). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781410610102-6>
- Baecker, D. (2012). Postheroische Führung. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 475–490). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2>
- Barthel, C. (2012). Kluge Führung kann man lernen. *Die Polizei*, 5, 127–135.
- Fuchs, P. (2004). *Inklusion und Exklusion in der Sozialen Arbeit* (S. 17–32). https://doi.org/10.1007/978-3-322-80900-1_2
- Grote, S., & Hering, V. W. (2012). Mythen der Führung. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 1–24). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2_2
- Handy, C. (1989). *The age of unreason*. Harvard Business School Press.
- Hauser, B. (2012). Navigation in unbekanntem Welten – Dekonstruktion als zukünftige Führungsaufgabe. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 347–364). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2_19
- Herrington, V., & Colvin, A. (2016). Police leadership for complex times. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 10(1), 7–16. <https://doi.org/10.1093/policing/pav047>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2017). *The motivation to work* (S. 59–83). <https://doi.org/10.4324/9781315124827-9>
- Koerner, S., & Staller, M. (2020). Wissen als Herausforderung – Polizeiliches Einsatztraining in systemischer Perspektive. In K. Liebl & E. Kühne (Hrsg.), *Polizeiwissenschaft – Fiktion, Option oder Notwendigkeit?* (S. 193–212). Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Koerner, S., Staller, M. S., & Zaiser, B. (2024). Form und Funktion von Fehlern im System der Polizei – und die Rolle von Games. In K. Seidensticker (Hrsg.), *Fehlerkultur und Polizei*. Springer Gabler.
- Körner, S., & Staller, M. S. (2023). Kontrolle der Kontrolle. Systemtheoretische Überlegungen zur Gewalt im System der Polizei. *Soziale Systeme*, 25(1), 35–61. <https://doi.org/10.1515/sosys-2022-0003>
- Kouzes, J., & Posner, B. (2017). Who you are isn't who you will be. *Leader to Leader*, 2017(83), 30–34. <https://doi.org/10.1002/ltl.20273>
- Kühl, S., & Matthiesen, K. (2012). Wenn man mit Hierarchie nicht weiterkommt: Zur Weiterentwicklung des Konzepts des Lateralen Führens. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 531–556). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2_28
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Duncker & Humblot.
- Maguire, E. R., & Johnson, D. (2010). Measuring public perceptions of the police. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33(4), 703–730. <https://doi.org/10.1108/13639511011085097>
- Polizei-NRW. (2022). *Führungsprinzipien der Polizei NRW grundlegend überarbeitet*.

- Pundt, A., & Nerdinger, F. W. (2012). Transformationale Führung – Führung für den Wandel? In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 27–45). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2_2
- Rausch, J. (2021). Die Zukunft von Führung in der Polizei – KSV Polizeipraxis. Der Blog der Polizei. *KSV Polizeipraxis*.
- Rowe, M. (2020). *Policing the police: Challenges of democracy and accountability* (Key themes in policing). Policy Press.
- Silvestri, M. (2018). Disrupting the “heroic” male within policing: A case of direct entry. *Feminist Criminology*, 13(3), 309–328. <https://doi.org/10.1177/1557085118763737>
- Simmons-Beauchamp, B., & Sharpe, H. (2022). The moral injury of ineffective police leadership: A perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 766237. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.766237>
- Tasdoven, H., & Kaya, M. (2014). The impact of ethical leadership on police officers’ code of silence and integrity: Results from the Turkish National Police. *International Journal of Public Administration*, 37(9), 529–541. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.865649>