



Hochschule
Polizei Brandenburg

Wim Nettelstroth und Stefan Schade



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

Das Kooperative Führungssystem (KFS) ist tot. Es lebe das neue Führungsverständnis der Polizei !?

**Eine kritische Betrachtung von Entstehung und Inhalt
der PDV 100 1.5. „Führung und Zusammenarbeit“**

**Forschungsinstitut für öffentliche und private Sicherheit Berlin
FÖPS Werkstattgespräch**

**Hochschule für Wirtschaft und Recht HWR Berlin
Berlin, 03.12.2024**

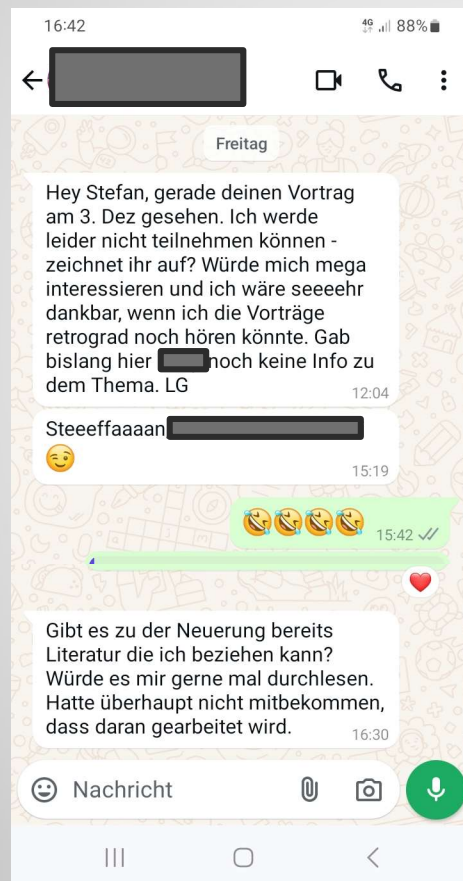


**Hochschule
Polizei Brandenburg**

Prof. Dr. Stefan Schade, Dipl.-Psych.
Professur für Sozialwissenschaften
und Führungslehre



Führung und PDV 100: War da was?

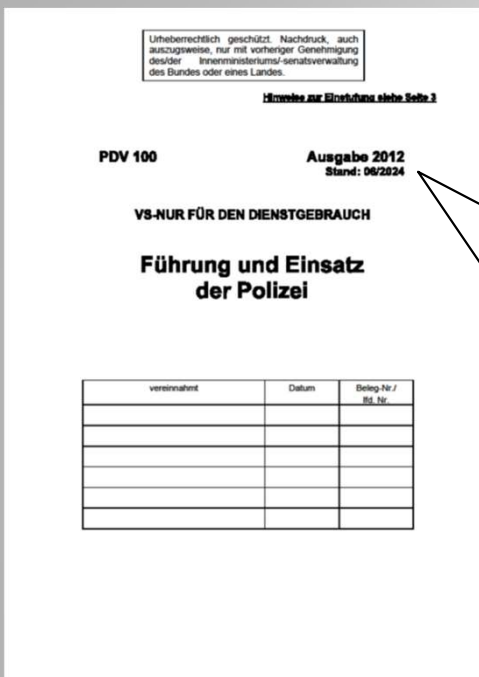




1. Ein Blick in die PDV 100 1.5 „Führungsteil“ (kurz: PDV 100)
2. Versuch eines Zwischenbefundes
3. Entstehung der PDV 100 1.5 „Führungsteil“ und Einordnung des KFS
4. Analyseversuch zum Zustand „polizeilicher Führungslehre, -wissenschaft,- forschung“
5. Fazit



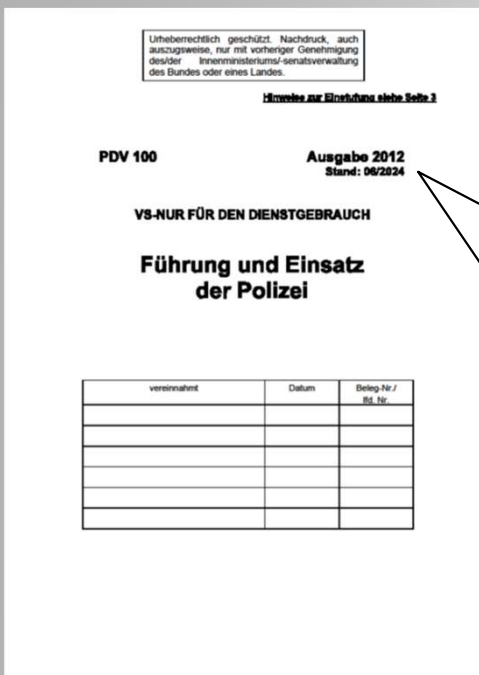
Der neue „Führungsteil“ der PDV 100



1.5	Führung und Zusammenarbeit	17
1.5.1	Führungsverständnis	17
1.5.2	Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit	17
1.5.2.1	Selbstverständnis der Führungskraft	17
1.5.2.2	Das Miteinander	18
1.5.2.3	Gestaltung der Arbeitswelt	19
1.5.2.4	Organisationsentwicklung	20
1.5.2.5	Personalentwicklung	20
1.5.3	Führungsorgane	21
1.5.3.1	Allgemeines	21
1.5.3.2	Führungsstab	22
1.5.3.3	Führungsgruppe	22
1.5.3.4	Leitstelle	22
1.6	Einsatz	23



Der neue „Führungsteil“ der PDV 100



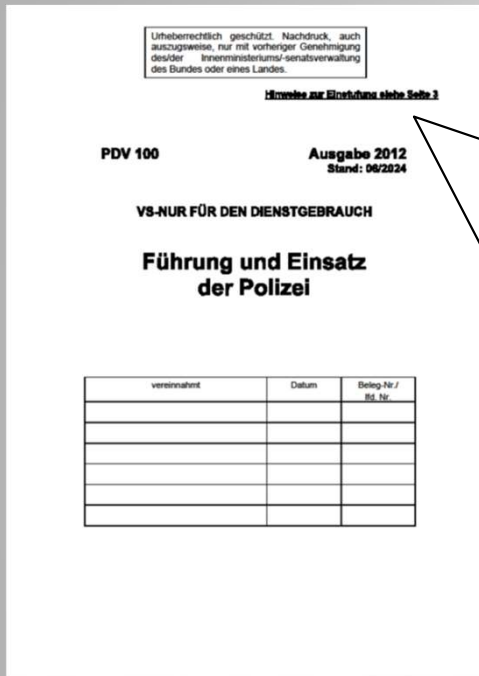
1.5	Führung und Zusammenarbeit	17
1.5.1	Führungsverständnis.....	17
1.5.2	Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit	17
1.5.2.1	Selbstverständnis der Führungskraft.....	17
1.5.2.2	Das Miteinander	18
1.5.2.3	Gestaltung der Arbeitswelt	19
1.5.2.4	Organisationsentwicklung	20
1.5.2.5	Personalentwicklung	20

Eher Organisationsstruktur und Sonderlagen (BAO-Lagen)

1.6	Einsatz.....	23
------------	---------------------	-----------



Der neue „Führungsteil“ der PDV 100



1.5 Führung und Zusammenarbeit

1.5.1 Führungsverständnis

1.5.2 Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit

1.5.2.1 *Selbstverständnis der Führungskraft*

1.5.2.2 *Das Miteinander*

1.5.2.2.1 Wertschätzung, Respekt, Vertrauen, Fehlerkultur

1.5.2.2.2 Vielfalt, Inklusion, Gerechtigkeit

1.5.2.2.3 Integrität Berechenbarkeit, Loyalität

1.5.2.2.4 Kommunikation, Transparenz, Partizipation

1.5.2.3 *Gestaltung der Arbeitswelt*

1.5.2.3.1 Aufgabenerfüllung

1.5.2.3.2 Arbeitszufriedenheit

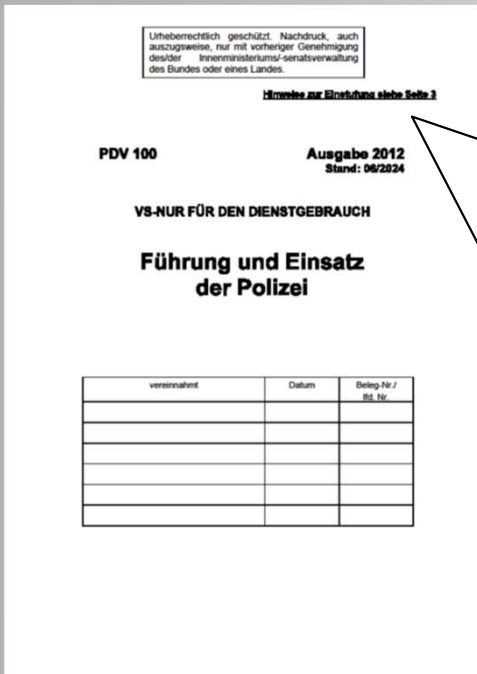
1.5.2.3.3 Achtsamkeit, Fürsorge, Gesundheitsmanagement

1.5.2.4 *Organisationsentwicklung*

1.5.2.5 *Personalentwicklung*



Der neue „Führungsteil“ der PDV 100



1.5 Führung und Zusammenarbeit

1.5.1 Führungsverständnis

„Die Dynamik und Komplexität gesellschaftlicher Entwicklungen, verbunden mit zunehmender Unsicherheit und Mehrdeutigkeit, begründen einen besonderen Anspruch an Führung.“

„Führungskräfte vermitteln Sinn, geben Orientierung und sind Vorbild. Für ihre Aufgabe benötigen sie eine besondere Eignung und Befähigung sowie entsprechende zeitliche Ressourcen. Sie achten auf ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit.“

1.5.2 Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit

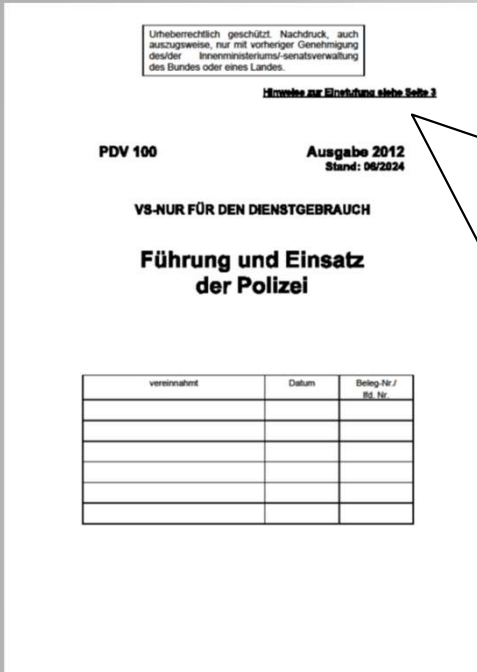
1.5.2.1 Selbstverständnis der Führungskraft

„Führungskräfte sind sich ihrer wertebasierten Führungsrolle, der damit verbundenen Vorbildfunktion sowie der daraus resultierenden Verantwortung bewusst.“

„Führungskräfte erkennen Zusammenhänge und denken vernetzt. Sie behalten den Blick für das Wesentliche und schaffen sich Freiräume für Führung.“



Der neue „Führungsteil“ der PDV 100



1.5 Führung und Zusammenarbeit

1.5.1 Führungsverständnis

1.5.2 Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit

1.5.2.1 Selbstverständnis der Führungskraft

1.5.2.2 Das Miteinander

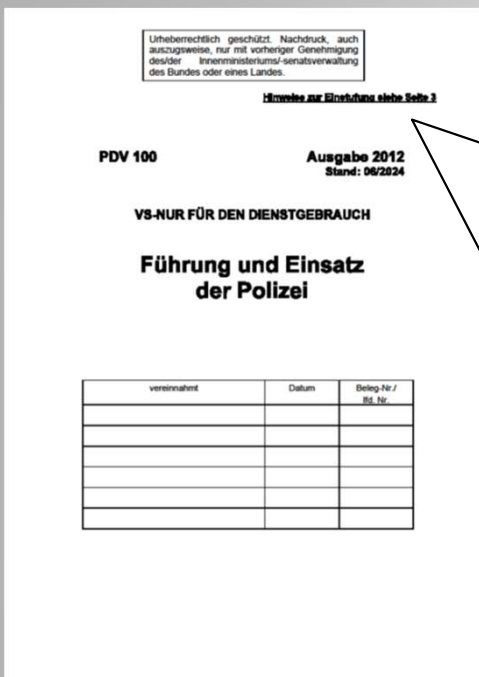
1.5.2.2.1 Wertschätzung, Respekt, Vertrauen, Fehlerkultur

„Im Umgang miteinander sind Einfühlungsvermögen, Ehrlichkeit, Authentizität, Glaubwürdigkeit und Verbindlichkeit entscheidend.“

„Führungskräfte geben angemessen Feedback. Sie schaffen durch ein positives Menschenbild eine Atmosphäre, die von gegenseitigem Vertrauen und einem offenen Umgang mit Fehlern geprägt ist. Sie äußern Kritik sachlich und konstruktiv und nutzen Fehler als Chance zum Lernen sowie zur Weiterentwicklung.“



Der neue „Führungsteil“ der PDV 100



1.5 Führung und Zusammenarbeit

1.5.1 Führungsverständnis

1.5.2 Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit

1.5.2.1 Selbstverständnis der Führungskraft

1.5.2.2 Das Miteinander

1.5.2.2.1 Wertschätzung, Respekt, Vertrauen, Fehlerkultur

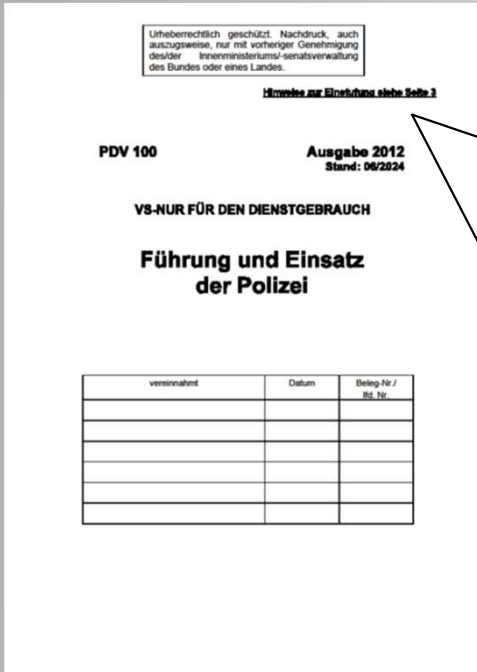
1.5.2.2.2 Vielfalt, Inklusion, Gerechtigkeit

„Führungskräfte erkennen Vielfalt als Gewinn und ermöglichen gleichberechtigte Teilhabe sowie Chancengleichheit. Sie wirken gemeinsam mit den Mitarbeitenden konsequent jeglicher Form der Diskriminierung entgegen.“

„Führungskräfte betrachten individuelle Anliegen ihrer Mitarbeitenden unvoreingenommen. Sie behandeln wesentlich Gleiches gleich und wesentlich Ungleiches ungleich.“



Der neue „Führungsteil“ der PDV 100



1.5 Führung und Zusammenarbeit

1.5.1 Führungsverständnis

1.5.2 Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit

1.5.2.1 Selbstverständnis der Führungskraft

1.5.2.2 Das Miteinander

1.5.2.2.1 Wertschätzung, Respekt, Vertrauen, Fehlerkultur

1.5.2.2.2 Vielfalt, Inklusion, Gerechtigkeit

1.5.2.2.3 Integrität Berechenbarkeit, Loyalität

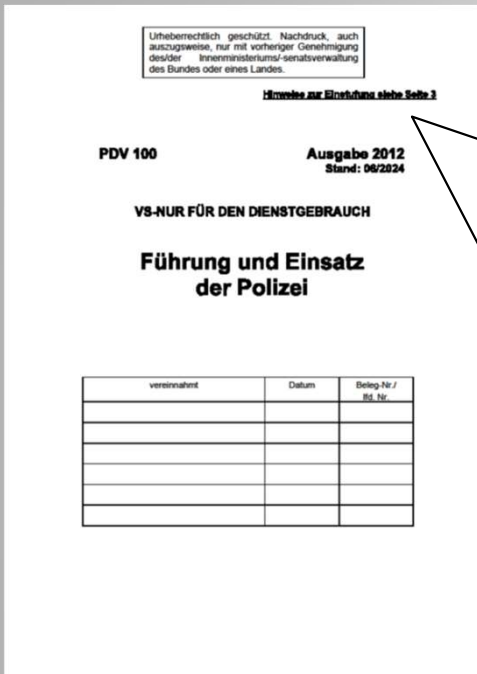
„Führungskräfte geben den Mitarbeitenden Orientierung durch das Treffen von Entscheidungen, Zuverlässigkeit, Integrität und Berechenbarkeit in ihrem Verhalten.“

1.5.2.2.4 Kommunikation, Transparenz, Partizipation

„Führungskräfte nutzen Kommunikation als zentrales Führungsinstrument. Sie kommunizieren zielgerichtet und verständlich. Sie sind für Mitarbeitende ansprechbar.“



Der neue „Führungsteil“ der PDV 100



1.5 Führung und Zusammenarbeit

1.5.1 Führungsverständnis

1.5.2 Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit

1.5.2.1 Selbstverständnis der Führungskraft

1.5.2.2 Das Miteinander

1.5.2.2.1 Wertschätzung, Respekt, Vertrauen, Fehlerkultur

1.5.2.2.2 Vielfalt, Inklusion, Gerechtigkeit

1.5.2.2.3 Integrität Berechenbarkeit, Loyalität

1.5.2.2.4 Kommunikation, Transparenz, Partizipation

1.5.2.3 Gestaltung der Arbeitswelt

1.5.2.3.1 Aufgabenerfüllung, Zielerreichung

„Führungskräfte und Mitarbeitende streben nach einer bestmöglichen Aufgabenerfüllung und Zielerreichung. Dabei sind flexible (Denk-)Strukturen, Kompetenzen im Umgang mit Vielfalt und Nachhaltigkeit sowie digitale Kompetenzen von besonderer Bedeutung.“

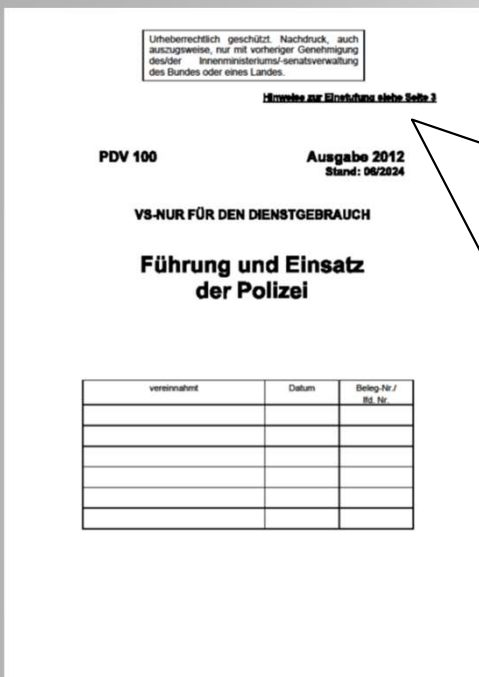
1.5.2.3.2 Arbeitszufriedenheit

„Führungskräfte fördern Arbeitszufriedenheit, Motivation, Identifikation und Teamgeist.“

1.5.2.3.3 Achtsamkeit, Fürsorge, Gesundheitsmanagement



Der neue „Führungsteil“ der PDV 100



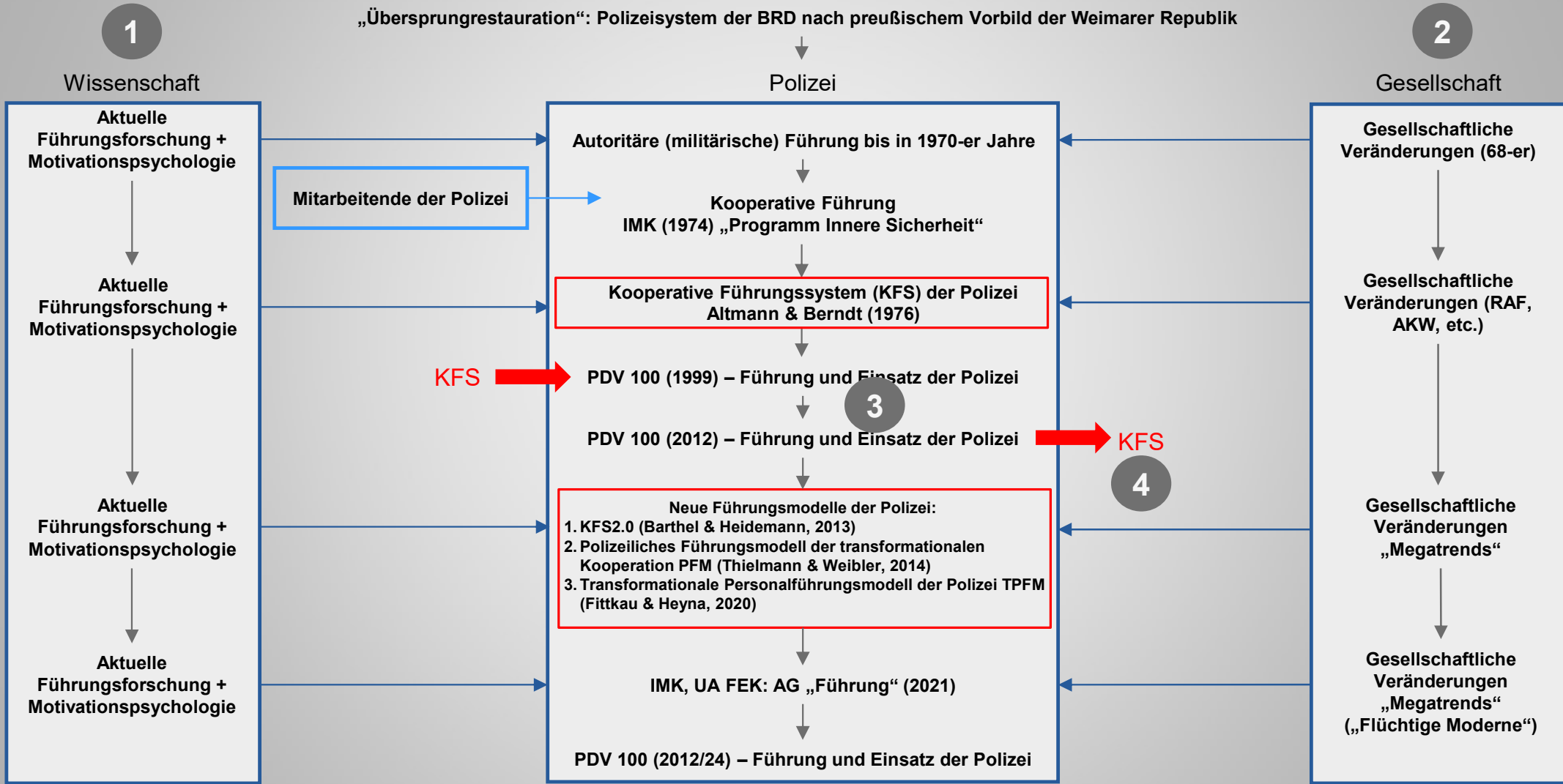
Zwischenbefund:

- Der neue „Führungsteil“ der PDV 100 steht unter dem Eindruck moderner Gegenwart.
 - Gesellschaftlicher Kontext und aktuelle Themen (z.B. Vielfalt, Digitalisierung, Inklusion, Lebenslanges Lernen, Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf etc.) werden aufgegriffen
 - *„Die Dynamik und Komplexität gesellschaftlicher Entwicklungen, verbunden mit zunehmender Unsicherheit und Mehrdeutigkeit, begründen einen besonderen Anspruch an Führung.“*
- Gewisse (neue) Schwerpunktsetzung ist erkennbar: Reflexion, Vielfalt, Werte, Gesundheit
 - *„Bei besonderen Belastungen begleiten sie Betroffene bei der Bewältigung, auch durch die Vermittlung von psychosozialer Unterstützung.“*
- Aber auch (nur) Fragmente, Phrasen, Reihungen (?) ohne Bedeutungszusammenhang
 - *„Führungskräfte kennen die Führungsinstrumente sowie Unterstützungsangebote und nutzen diese bedarfsorientiert.“*
 - *„Sie behandeln wesentlich Gleiches gleich und wesentlich Ungleiches ungleich.“*
 - *„Führungskräfte erkennen Zusammenhänge und denken vernetzt. Sie behalten den Blick für das Wesentliche und schaffen sich Freiräume für Führung.“*
 - *„Im Umgang miteinander sind Einfühlungsvermögen, Ehrlichkeit, Authentizität, Glaubwürdigkeit und Verbindlichkeit entscheidend.“*
- PDV ist kein wissenschaftliches Dokument, obwohl auf Führungsforschung (implizit) Bezug genommen wird, sondern ein behördliches Dokument und damit Ergebnis von Gremienarbeit.
 - Keine (anderen) (Führungs-)Theorien oder empirische Befunde explizit benannt
 - Kooperatives Führungssystem der Polizei ist nicht (mehr) vorhanden, nur noch „vertrauensvolle Kooperation“
 - Keine Erklärungen, Zusammenhänge, Prozesse
 - Keine Referenzen, keine Zitationen



Entwicklungsstränge der „Polizeilichen Führungslehre“

„Übersprungsrestauration“: Polizeisystem der BRD nach preußischem Vorbild der Weimarer Republik



Quelle: Eigene Darstellung.



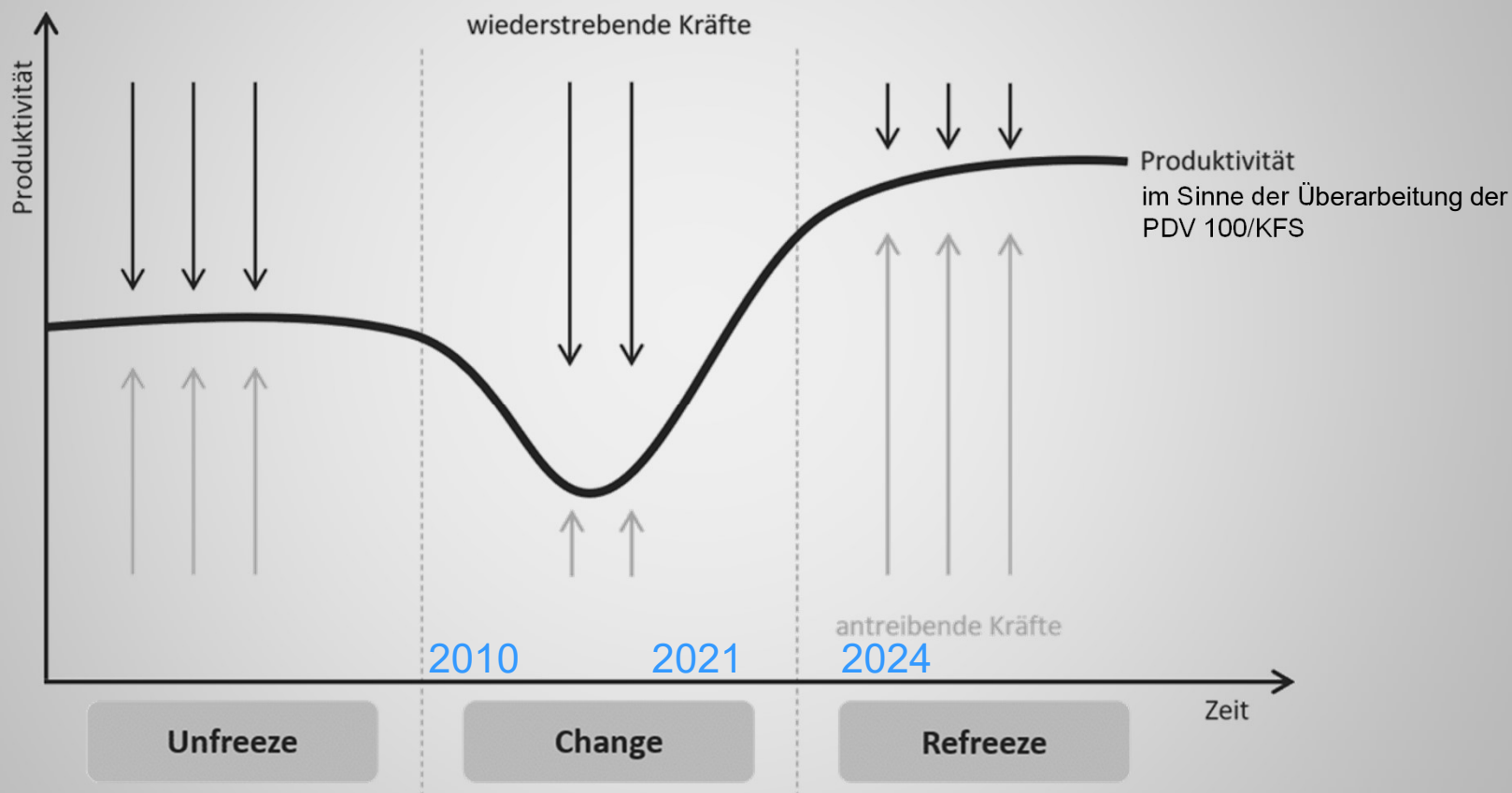
PDV 100, KFS und organisationaler Wandel

Entstehungsprozess der PDV 100 nach dem Drei-Phasen-Modell nach Kurt Lewin (1947)?

Polizeiinterne
Entwicklungslinien:

3 PDV 100
Formalisierungs-
prozess

4 KFS
Führungsdiskurs





Polizeiliche Gremienlandschaft

3 PDV 100

Innenminister:innen bzw. senator:innen
und Bundesinnenminister:in

Leiter:innen der Polizeiabteilungen der Innenressorts der
Länder/des Bundes, Präsident:in des Bundeskriminalamtes,
Präsident:in der Deutschen Hochschule der Polizei

IMK

AK II

- IMK – InnenministerInnen/-senatorInnenkonferenz
- AK II – Arbeitskreis II Innere Sicherheit
- UA FEK – Unterausschuss Führung, Einsatz, Kriminalitätsbekämpfung
- AG Kripo – Arbeitsgruppe Themen der Landeskriminalämter und des Bundeskriminalamtes
- PL PK – Projektleitung Polizeiliche Kriminalprävention
- UA IuK – Unterausschuss Informations- und Kommunikationsstrategien und -technik
- UA RV – Unterausschuss Recht und Verwaltung
- VK – Vorschriftenkommission

UA FEK

Mitglieder:
16 BL
BPOL
BMI
DHPol

AG Kripo

PL PK

UA RV

UA IuK

VK

AG
Führung

PDV 100 (2012),
1.5 „Führungsteil“,
Entwurf

„Vermittlungs-
ausschuss“

PDV 100 (2012),
1.5 „Führungsteil“,
Stand: 06/2024

1.

2.

Behördlicher Prozess

- Ziel: Konsens und Kompromiss (Übereinstimmung zählt)
- Besetzung und Teilnahme: Zuständigkeit oder Zuweisung sind ausschlaggebend
- Diskontinuierlicher Verlauf (Lewin)
- Produkt(e): PDV, LF
- Geheimhaltung: VS-nfD
- Festlegungscharakter („ist so“)
- Weisung statt Debatte
- Gremienarbeit
- Eigenes System („lose Blattsammlung“)
- Kann entkoppelt von wissenschaftlichem Fortschritt ablaufen
- Filter/Übersetzung von Wissenschaft und Gesellschaft
- Braucht keinen Außenkriterium bzw. Referenzrahmen
- Unterliegt stark einer subjektiven Bedeutungszuschreibung



Wissenschaftlicher Prozess

- Ziel: Erkenntnisgewinn (Verstehen zählt)
- Expertise und Argumente sind ausschlaggebend
- Permanente Kontinuität des Prozesses
- Produkte: veröffentlichte Studien
- Nachprüfbarkeit
- Ergebnisoffenheit
- Sprachliche und gedankliche Präzision
- Offenheit, Transparenz und Kommunikation durch Publikation und Präsentation
- Literaturbezug und Referenzierung
- Fragestellung, Hypothesen, Überprüfen
- Vorläufigkeitscharakter („kann auch anders sein“)
- Funktioniert nicht ohne wissenschaftlichen Fortschritt (State of the Art)
- Referenzrahmen bildet Forschungshintergrund
- Strebt nach objektiven Erkenntnissen

→ Formalisierungs- und Abstimmungsprozess aller Polizeiorganisationen, kein ‚Führungs‘-Optimierungsprozess



„Führungsdiskurs“ in der Polizei-Bubble?

4

KFS



Barthel & Heidemann (2017, S. VIII):

„Der polizeiliche Führungsdiskurs selbst hat sich bisher mit der eigenen beruflichen Wirklichkeit, den daraus resultierenden Anforderungen für die unmittelbaren Vorgesetzten (aber auch die Organisation insgesamt) kaum befasst. Im Vordergrund stand hier bislang ein normatives Konzept [sic!], das „Kooperative Führungssystem (KFS).“



Dürkop (2022, S. 3-4):

„Zwar hat das wissenschaftliche Interesse am KFS innerhalb der Polizei in den 2010er Jahren zugenommen, was sich an mehreren Publikationen zeigt [...], allerdings findet der entsprechende Diskurs schwerpunktmäßig im Umfeld der Deutschen Hochschule der Polizei (DHPol) und damit polizeiintern statt. [...] Darüber hinaus neigen Organisationen dazu, ihre eigenen Strukturen zur Selbstdarstellung zu nutzen [...] und vor diesem Hintergrund verwundert auch ein Bedeutungsüberschuss der eigenen Führungsphilosophie keinesfalls.“



Münster



4

KFS

JULIA REUSCHENBACH
KORBINIAN FRENZEL

DEFEKTE DEBATTEN

WARUM WIR
ALS GESELLSCHAFT
BESSER STREITEN MÜSSEN

SUHRKAMP NOVA

„Zu laut, zu viel, zu dumm, niemand hört mehr zu, niemand ist mehr beweglich oder offen oder im Geringsten wohlwollend. [...]

Das ist gemeinhin der Befund: Die Debattenkultur in Deutschland ist in einem desolaten Zustand.“

Reuschenbach & Frenzel (2024, S. 17):

„Wir sind erschöpft angesichts einer Vielzahl von Krisen und vor uns liegenden Herausforderungen. Erschöpfung macht dünnhäutig. Wer erschöpft ist, wird schneller laut, hat weniger Ressourcen, um zuzuhören, mitzudenken, sich aktiv einzubringen oder sich auf Neues vorzubereiten und einzulassen. Das bleibt nicht ohne Auswirkungen auf das Debattenklima: Es ist im Verlauf der letzten (Krisen-)Jahre rauer und destruktiver geworden.“

Gilt das auch für die Polizei ?





Comeback des Autoritarismus-Konzepts: autoritäres Syndrom und autoritäre Dynamik zur Erklärung rechtsextremer Einstellung

Johannes Kiess (Universität Leipzig/Universität Siegen), Julia Schuler (Universität Leipzig), Oliver Decker (Sigmund-Freud-Universität Berlin/Universität Leipzig) & Elmar Brähler (Universität Leipzig/Universitätsmedizin Mainz)

In diesem Beitrag stellen wir zentrale Ergebnisse der Leipziger Autoritarismus Studien (LAS) zur Verbreitung rechtsextremer Einstellung in Deutschland und den Ursachen Ihrer Entstehung vor. Mit unseren Studien schließen wir an das Konzept der Autoritären Persönlichkeit (Adorno et al. 1950) an und prüfen dessen Aktualität heute. Unsere seit 2002 durchgeführten Befragungen zeigen, dass die rechtsextreme Einstellung sich zu einem wesentlichen Teil als Ausdruck eines autoritären Syndroms verstehen lässt. In diesem Beitrag werden zunächst die Konzepte des autoritären Syndroms und der gesellschaftlichen autoritären Dynamik vorgestellt. Anschließend betrachten wir wichtige Einflussfaktoren auf die rechtsextreme Einstellung und interpretieren unsere empirischen Ergebnisse.

Empfohlene Zitierung:

Kiess, Johannes/Schuler, Julia/Decker, Oliver/Brähler, Elmar (2021): Comeback des Autoritarismus-Konzepts: autoritäres Syndrom und autoritäre Dynamik zur Erklärung rechtsextremer Einstellung. In: Institut für Demokratie und Zivilgesellschaft [Hrsg.]: Wissen schafft Demokratie. Schwerpunkt Ursachen von Ungleichwertigkeitsideologien und Rechtsextremismus, Band 10. Jena, S. 14–25.

Schlagwörter:

Autoritarismus, Leipziger Autoritarismus Studie, Deprivation, rechtsextreme Einstellung, Einflussfaktoren

Kiess et al. (2021, S. 19, 17):

„Die Wunschvorstellung, die Gefährdung der Demokratie ginge von den gesellschaftlichen Extremen aus, die gesellschaftliche Mitte hingegen sei frei von rechtsextremen Tendenzen, lässt sich empirisch nicht halten (Decker, 2018, 18ff.).“

„Dieses Zusammenspiel aus Konventionalismus, Unterwerfung und Aggression begünstigt über historische Epochen hinweg einen Hang zu Ideologien, die es gestatten, sich gleichzeitig einer Autorität zu unterwerfen, an ihrer Macht teilzuhaben und die Abwertung anderer im Namen der Ordnung zu fordern“ (Decker, 2018, 51).“

Kann es ein Comeback der autoritären Führung in der Polizei geben?

Wissen schafft Demokratie Bd. 10

„DIE AUTORITÄRE HALTUNG ENTSPRICHT DER EINES RADFAHRENDEN, DER NACH OBEN BUCKELT UND NACH UNTEN TRITT.“



JOHANNES KIESS, JULIA SCHULER, OLIVER DECKER
& ELMAR BRÄHLER



Führungslehre, -wissenschaft, -forschung?

Gr Interakt Org (2021) 52:693–704
<https://doi.org/10.1007/s11612-021-00598-2>

GIO Gruppe, Interaktion,
Organisation.

HAUPTBEITRÄGE – OFFENER TEIL



Führung als System

Ein handlungstheoretischer Bezugsrahmen zur Konsolidierung des klassischen Leadership-Diskurses mit T. Parsons



Paul Reinbacher¹

Angenommen: 14. September 2021 / Online publiziert: 4. Oktober 2021
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Zusammenfassung

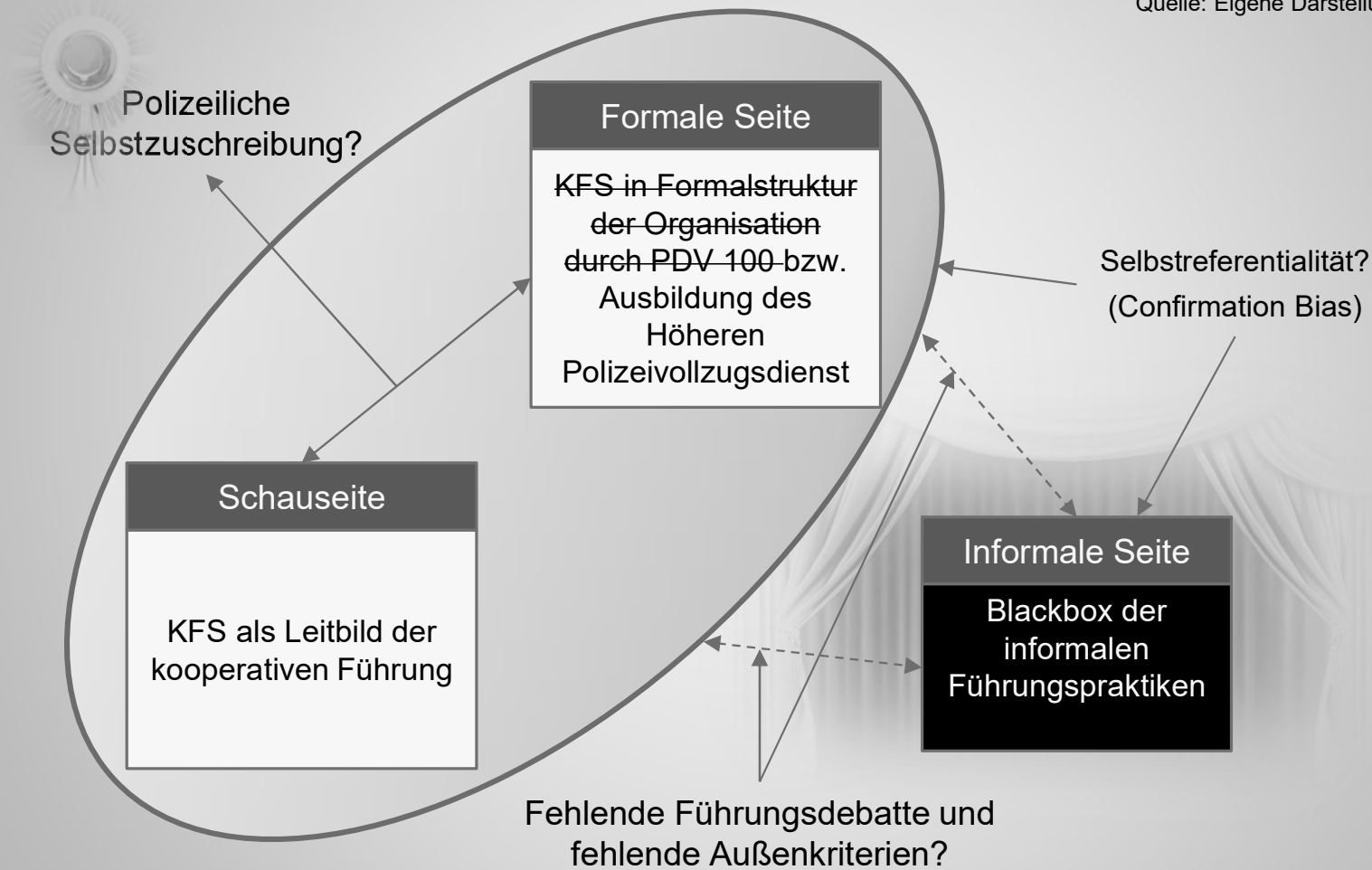
Dieser Beitrag der Zeitschrift Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO) zeigt, dass es sich bei Führungsforschung und Führungslehre um fragmentierte Felder handelt, die dringend einer Konsolidierung bedürfen. Ein Grund dafür ist die mangelnde theoretische Integration der detaillierten empirischen Studien und der zahlreichen normativen Praxiskonzepte. Der Beitrag präsentiert einen integrativen Bezugsrahmen zur Konsolidierung des klassischen Leadership-Diskurses unter Rückgriff auf sozialwissenschaftliche Grundlagentheorie, der mit seiner system- und handlungstheoretischen Ausrichtung gut anschlussfähig ist an Organisationssoziologie und Kleingruppenforschung. Anhand ausgewählter Literaturbezüge illustriert er zunächst die Mehrdimensionalität von Führung als soziales Handlungssystem mit behavioralen, psychischen, sozialen und kulturellen Aspekten, bevor er näher auf die sozialen Medien der Führung (d.h. neben Macht auch Geld, Einfluss und Wertbindungen) eingeht. Abschließend skizziert er Folgen für die Praxis des Führungshandelns und der Führungsforschung.

Reinbacher (2021)'s Analyse kann für die „polizeiliche Führungslehre“ spezifiziert und erweitert werden:

- Mangelnde theoretische Fundierung
- Wenig empirische Studien (nicht evidenzbasiert, kein FührungsOptimierungsprozess bisher)
- Zahlreiche normative Praxiskonzepte und Handlungsempfehlungen (ohne Evidenz)
- *Selbstverständnis und -zuschreibung der Polizei bzw. der polizeilichen Akteure/Akteurinnen als Führungskräfte (Dürkop, 2022)*
- *Organisationskultur („cop culture“, Behr, 2008)*
- *Bürokratische Behörde und behördliche Gremienarbeit (Formalisierungsprozess, Abstimmungsprozess PDV 100)*
- *Keine Führungsdebatte in der Polizei (KFS)*
- *Vernachlässigung polizeispezifischer Führungs- und Einsatzstrukturen (mD, gD, „Führen von Einsätzen“)*



Quelle: Eigene Darstellung



Stefan Kühl
Organisationen
 Eine sehr kurze Einführung
 2. Auflage

Springer VS

Stefan Kühl
Organisationskulturen beeinflussen
 Eine sehr kurze Einführung

MANAGEMENT KOMPACT Springer VS

„Echokammern sind das Gegenteil von Resonanzräumen, sagt der Soziologe Hartmut Rosa. Denn in ihnen gibt es keinen offenen Austausch, sondern nur Meinungsbestätigung und -verstärkung durch Gleichgesinnte.“ (SWR, 2024).



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Hochschule
Polizei Brandenburg

Wim Nettelstroth und Stefan Schade



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

- Barthel, C. (2020). *Führung in Verwaltung und Polizei. Eine soziologisch informierte Ermutigung*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31982-3>
- Barthel, C. & Heidemann, D. (Hrsg.). (2017). *Führung in der Polizei. Bausteine für ein soziologisch informiertes Führungsverständnis*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10349-1>
- Barthel, C. & Heidemann, D. (2013). KFS 2.0 — ein Vorschlag zur zeitgemäßen Neuformulierung des Kooperativen Führungssystems, *DIE POLIZEI*, 6/2013, 153-180.
- Barthel, C. & Heidemann, D. (Hrsg.). (2013). *KFS? KFS 2.0! Eine Neuorientierung des polizeilichen Führungsdiskurses. Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei 4/2013*. Hochschulverlag Deutsche Hochschule der Polizei.
- Behr, R. (2008). *Cop Culture. Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei* (2. Aufl.). Springer VS.
- Behr, R. (2006). *Polizeikultur. Routinen – Rituale – Reflexionen. Bausteine zu einer Theorie der Praxis der Polizei*. Springer VS.
- Bernt, P., & Kuhleber, H. W. (1991). Das deeskalative Einsatzmodell. *Die Polizei*, 9, 219–235.
- Bowling, B. Reiner, R. & Sheptycki, J. W. E. (2019). *The Politics of the Police* (5th ed.). Oxford University Press.
- Comelli, G., v. Rosenstiel, L. & Nerdinger, F. W. (2014). *Führung durch Motivation: Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen* (5. Aufl.). Vahlen.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2010). *Self-Determination*. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/9780470479216.corpsy0834>
- Deci, R. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Dosdall, H. (2023). Die Organisation Polizei. In M. Apelt & V Tacke (Hrsg.), *Handbuch Organisationstypen* (2. Aufl., S. 213–234). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39559-9_10
- Dürkop, N. (2022). *Personalführung und Organisationswandel in der Polizei. Das Kooperative Führungssystem im Kontext polizeilicher Modernisierung*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38629-0>
- Edmondson, A. C. (2020). *Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. Vahlen.
- Felfe, J. (Hrsg.). (2015). *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (1. Aufl.). Hogrefe.
- Felfe, J., & Dick, R. v. (2016). *Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (1. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-55080-5>

Fittkau, K.-H., & Heyna, P. (2020). *Wirksames Führen in der Polizei. Transformationale Führung – Chance auf ein modernes Führungsverständnis*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30135-4>

Füllgrabe, U. (2002). *Psychologie der Eigensicherung: Überleben ist kein Zufall* (1. Aufl.). Boorberg.

Forner, V.W., Jones, M., Berry, Y. & Eidenfalk, J. (2020). Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 18(2), 76-94. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2020-0891>

Gagné, M. & Deci, E.L. (2014). The history of self-determination theory in psychology and management. In M. Gagné (Hrsg.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (S. 1-12). MIT Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.006>

Gagné, M. & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49(3), 225–232. <https://doi.org/10.1037/a0012757>

Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378-392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>

Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M. & Griffin, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555-564. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.003>

Kauffeld, S. (Hrsg.). (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6>

Koerner, S., Staller, M.S. & Zaiser, B. (2023). Psychologie der Eigensicherung – revisited. In M. S. Staller, B. Zaiser & S. Koerner, S. (Hrsg.), *Handbuch Polizeipsychologie* (S. 357–377). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40118-4_18

Kühl, S. (2020). *Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen*. Campus.

Kühl, S. (2020). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung* (2. Aufl.). Springer VS.

Kühl, S. (2018). *Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20197-5>

Küppers, J.-P. (2022). *Polizei als lernende Organisation. Systemisches Polizeimanagement in Planungspraxis, Entscheidungsfindung und Handlungsoptionen*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35131-1>

Küppers, J.-P. (2022). Strukturen, Abläufe und Funktionen. In: *Polizei als lernende Organisation*. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35131-1_6

- Lippmann, E., Pfister, A., & Jörg, U. (2019). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen* (5. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55810-2>
- Nerdinger, F. W. (2014). Führung von Mitarbeitern. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer. doi: 10.1007/978-3-642-41130-4_7
- Nerdinger, F. W. & von Rosenstiel, L. (2020). Grundlagen der Führung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl.). Schäfer-Poeschel.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4>
- Reinbacher, P. (2021). Führung als System: Ein handlungstheoretischer Bezugsrahmen zur Konsolidierung des klassischen Leadership-Diskurses mit T. Parsons. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 52, 693–704. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00598-2>
- Rosenstiel, L. v. (2001). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 317-347). Hogrefe.
- Rosenstiel, L. v., Regnet, E., & Domsch, M. E. (Hrsg.). (2020). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl.). Schäfer-Poeschel.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. Aufl.). Jossey-Bass.
- Schuler, H., & Moser, K. (Hrsg.). (2019). *Lehrbuch Organisationspsychologie* (6. Aufl.). Hogrefe
- Schuler, H. & Kanning, U. P. (Hrsg.). (2014). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl.). Hogrefe.
- Seidensticker, K. (2019). *Führungslehre der Polizei. Konzeption eines neuen Führungsverständnisses*. Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Spieß, E. & Rosenstiel, L. v. (2010). *Organisationspsychologie: Basiswissen, Konzepte und Anwendungsfelder*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag. <https://doi.org/10.1524/9783486710274>
- Staller, M. S., Koerner, S. & Zaiser, B. (2022). Professionelles Einsatzverhalten: Das Gewaltreduzierende Einsatzmodell. In M. S. Staller & S. Koerner (Hrsg.), *Handbuch polizeiliches Einsatztraining* (S. 223–241). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34158-9_12
- Stierle, J., Wehe, D. & Siller, H. (Hrsg.). (2017). *Handbuch Polizeimanagement. Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08926-9>
- SWR (2024, 31. März). *Hartmut Rosa: Echokammern als Diskurskiller* (Gespräch). <https://www.swr.de/swrkultur/wissen/hartmut-rosa-echokammern-als-diskurskiller-swr2-matinee-20240331-100.html> [Zugriff: 01.12.2024].



Thielgen, M. M. & Schade, S. (under review). Motivation im Polizeidienst: Wie Führungskräfte der Polizei ihre Mitarbeitenden motivieren können. In M. S. Staller, S. Koerner & S. Schade (Hrsg.), *Handbuch Führung in der Polizei*. Springer Gabler.

Thielmann, G., Weibler, J., & Model, T. (2020). *Polizeiliche Führungslehre* (2. Aufl.). Verlag Deutsche Polizeiliteratur.

Van den Broeck, A. & Slemp, G. R. (2023). Leadership: A self-determination theory perspective. In R. M. Ryan (Hrsg.), *The oxford handbook of self-determination theory*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.013.47>

Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. & Rosen, C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42, 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>

Wehe, D. & Siller, H. (Hrsg.). (2023). *Handbuch Polizeimanagement. Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis* (2. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34388-0>

Wilz, S.M. (2012). Die Polizei als Organisation. In M. Apelt & V. Tacke (Hrsg.), *Handbuch Organisationstypen* (S. 113–131). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93312-2_6

Aktuelle theoretische und empirische Arbeiten zur Führung in der Polizei

Eberz, S. & Thielgen, M. M. (im Druck). Das Systemisch-Salutogene Interaktionsmodell (SSIM) - ein evidenzbasierter Führungsansatz zur Stärkung wichtiger Facetten der psychischen Resilienz. In M. S. Staller, S. Koerner & S. Schade (Hrsg.), *Handbuch Führung in der Polizei*. Springer Gabler.

Eberz, S., Koch, U. & Thielgen, M. M. (im Druck). Eine praxisorientierte Synthese evidenzbasierter Führungsansätze für eine erfolgreiche und zukunftsfähige Polizei. In M. S. Staller, S. Koerner & S. Schade (Hrsg.), *Handbuch Führung in der Polizei*. Springer Gabler.

Koerner, S. & Staller, M. S. (im Druck). Die Führung der Führung. Das Modell Professioneller Führung in der Polizei. In M. S. Staller, S. Koerner & S. Schade (Hrsg.), *Handbuch Führung in der Polizei*. Springer Gabler.

Krick, A. & Felfe, J. (im Druck). Health-oriented Leadership (HoL) – Führungskompetenz in der Polizei. In M. S. Staller, S. Koerner & S. Schade (Hrsg.), *Handbuch Führung in der Polizei*. Springer Gabler.

Nettelstroth, W. (im Druck). (Un-)ethische Führung und die dunkle Triade der Persönlichkeit – Erkenntnisse mit Polizeibezug und Wege aus der destruktiven Führung. In M. S. Staller, S. Koerner & S. Schade (Hrsg.), *Handbuch Führung in der Polizei*. Springer Gabler.

Pracht, G. (im Druck). Der Health-oriented Leadership (HoL) Prozess als Führungskräftecoaching und Teamworkshop zur Stärkung gesundheitsorientierter Führung in der Polizei Niedersachsen - Impulse für die Praxis einer gesunden Polizeiführung. In M. S. Staller, S. Koerner & S. Schade (Hrsg.), *Handbuch Führung in der Polizei*. Springer Gabler.

Sticher, B. & Nettelstroth, W. (im Druck). Humanistische Psychologie als Basis für gelingende personale Führung in der Polizei. In M. S. Staller, S. Koerner & S. Schade (Hrsg.), *Handbuch Führung in der Polizei*. Springer Gabler.

Terizakis, G., Knopp, V. & Digel, J. (im Druck). Interne Kommunikation bei der Polizei: Extrem rechte Meme als Herausforderung für Führungskräfte und Lehrende. In M. S. Staller, S. Koerner & S. Schade (Hrsg.), *Handbuch Führung in der Polizei*. Springer Gabler.