



Jörg Bruchmüller

Führungskult(-ur)

Wo stehen wir heute? Wie sieht die Realität aus? Wie ist es bestellt mit der Zufriedenheit in der hessischen Polizei?

Die gesellschafts-politische Dimension

In Zeiten, in denen sich Spitzenpolitiker ungeniert über Urteile des Verfassungsgerichtes hinwegsetzen, indem sie im Bedrohungsfall den Abschuss von Passagiermaschinen fordern oder apokalyptische Terrorszenarien in der Öffentlichkeit vorher-sagen und den Einsatz der Bundeswehr im Inneren fordern, müsste die oberste Polizeiführung in besonderer Weise gefordert sein, **besonnen mit Fach- und Führungskompetenz** diesen verbalpolitischen Exzessen und Irrwegen entgegenzu-steuern. Als Garant für die Einhaltung von Recht und Demokratie muss es für die Polizei sogar besondere Verpflichtung sein, diesem ignoranten Verhalten von Politikern zu begegnen.

Die Binnenstruktur

Der Unmut bei den Polizei-beschäftigten war noch nie so groß. Bei vielen Gesprächen auf den Dienststellen höre ich zu-nehmend Aussagen wie: „Das ist nicht mehr meine Polizei.“

Auf Nachfragen, auch an- dernorts, höre ich Klagen über eine frostige Arbeitsatmos-phäre, die überwiegend geprägt ist von Arbeitsdruck, Vertrauensbruch und dirigistischem Führungsverhalten von Vorge-setzten. Dabei haben Begriffe wie Angst, Einschüchterung und Misstrauen Konjunktur. Soweit zu den subjektiven Befindlich-keiten.

Objektiv wahrnehmbar ist, dass die Führungsebene in den Polizei-präsidien nicht unbedingt das un-

eingeschränkte Vertrauen des Landespolizeipräsidiums genießt. Wie ist es sonst zu erklären, dass vorbei an Präsidenten und Direk-toren zentrale Vollversammlungen von Stations-, Revier- und Kommissariatsleitern abgehalten werden, um die mittlere Führungsebene auf Kurs zu brin-gen. Möglicherweise wird künftig in der Commerzbank-Arena die nächste landesweite Personalver-sammlung abgehalten?

Dabei muss zwangsläufig die Frage erlaubt sein, welche Rolle der höhere Dienst dabei noch haben darf. Bei einer zentralen Führung aus Wiesbaden wären viele Führungspositionen ent-behrlich! Weil das Ergebnis von Entscheidungen regelmäßig schon vorher feststeht? Wir brau-chen mehr denn je verantwortungsbewusste und (charakter-)starke Führungskräfte, die mit sozialer Kompetenz Führungsaufgaben wahrnehmen!

Es wäre aus meiner Sicht fatal, wenn sich das Selbstver-ständnis des Landespolizeipräsi-denten nur darauf beschränken würde, (spar-)politischen Diktaten gerecht zu werden.

Er trägt soziale und personelle Verantwortung gegenüber allen Polizeibeschäftigten. **Dies verlangt auch, Beschäftigteninteressen bei der Politik einzufordern und nicht nur „deren erster Diener“ zu sein.**

Es geht auch anders!

Gerne zitiere ich an dieser Stelle den Landespolizeipräsidenten i. R. Dr. Alfred Stümper aus Baden-Württemberg, von dem bekannt ist, dass er sich stets vor die Mannschaft stellte und der Politik gegenüber nicht nur konformistisch, sondern auch kritisch be-gegnete, wenn es geboten war: „... Die Polizei ‚zerbröselte‘ mehr und mehr: Der reale Einsatzwert sinkt ab, die eigene ‚Nabelschau‘

mit einer Unmenge interner Ver-waltungsarbeit nimmt zu und das innere Gefüge korrodiert, d. h. Motivation verkümmert, inneres Ge-füge löst sich auf... So lobenswert es ist, den Leistungsgedanken in unsere Personalstruktur und in das Besoldungssystem einzubringen, so gilt es jedoch stets daran zu den-ken, dass es noch etwas viel, viel Wichtigeres gibt, nämlich den inneren Frieden, den Zusammenhalt oder – wie wir Alten früher sagten – die Kameradschaft. Und ich habe die ganz große Sorge, dass noch so gutgemeinte Versuche, die Leis-tungsbereitschaft zu fördern, diesen inneren Zusammenhalt zu gefähr-den, die innere Harmonie auf Dauer zu stören, ja vielleicht sogar mehr Misstrauen, Neid, Zwietracht in die Beamtschaft hineinzutragen.“

Das wichtigste Kapital eines Unternehmens/einer Behörde sind die Mitarbeiter. Wer dieses Kapital nur als „notwendiges Übel“ betrachtet, führt mittel-bis langfristig ein Unterneh-men/eine Behörde in den Konkurs. Nach meiner Auffassung ist es umso wichtiger, die Grundsätze des kooperativen Führungssystems anzuwenden und vorzu-leben. Dabei sind Glaubwürdig-keit, Transparenz, Ehrlichkeit, Vertrauen, Fairness, Akzeptanz und Toleranz elementare Grund-lagen. In diesem Sinne werden motivierte Kolleginnen und Kol-legen die von den Bürgerinnen und Bürgern erwünschten Dienstleistungen erbringen!

Wir brauchen keinen Führungskult, wir brauchen eine Führungskultur, getragen von den Grundsätzen und Idealen unseres selbst erarbeiteten Leit-bildes. Wir brauchen eine selbst-bewusste und demokratische Po-lizei, mit verantwortungsbewus-ten und (sozial) kompetenten Führungskräften, die nach dialektischem Prinzip interne Kritik und konstruktive Beratung auch zulassen. Zivilcourage und Anstand sind dafür unerlässlich.

Jörg Bruchmüller

- **Wir sind ein unparteiischer Garant für Demokratie und Menschenrechte.**
- **Mit Offenheit und Ehrlichkeit schaffen wir Vertrauen.**
- **Wir sorgen für ein gutes Betriebsklima und tragen zur Arbeitszufriedenheit bei.**
- **Wir sind partnerschaftlich und bereit für offene Gespräche.**
- **Wir machen Entscheidungen transparent.**
- **Objektivität und gesunder Menschenverstand sind für uns unverzichtbar.**
- **Wir hören zu und begegnen allen mit Höflichkeit und dem Respekt, den wir auch erwarten.**
- **Wir sind offen, verständnisvoll und tolerant.**
- **Wir vertrauen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und erkennen Leistung an.¹**

Wir erinnern uns: Die hessi-sche Polizei hatte sich vor Jahren ein neues Leitbild auf die Fah-nen geschrieben.

„Das Leitbild soll der einzel-nen Beamtin und dem einzelnen Beamten als Orientierung dienen und die Identifikation mit der Aufgabe fördern, den Schutz der Rechte von Bürgerinnen und Bürgern als Zentrum des Han-delns der Polizei zu begreifen.“²

¹Auszug aus dem Leitbild der Hessischen Polizei

²(Textauszug aus der Koalitionsvereinbarung für die 14. Wahlperiode des Hessischen Landtags zwischen SPD & Bündnis 90/Die Grünen, 1995–1999)