



Führungskultur – Noch nicht überall angekommen

Nach einem besorgniserregenden Befund ist es gute Praxis, Nachfolgeuntersuchungen anzustellen, um eine erhoffte positive Entwicklung zu erkennen oder bei negativem Trend bedarfsgerecht ganzheitlich oder punktuell gegenzusteuern.

Nach meinem Leitartikel „Führungskult(-ur)“ in der Novemberausgabe 2007 unserer GdP-Mitgliederzeitschrift „Deutsche Polizei“ ist es nach weiteren fünf Jahren an der Zeit, diesem Thema die gebotene Aufmerksamkeit zu widmen.

Die Analyse des Prozesses der polizeilichen Führungskultur erstreckt sich auf den Zeitraum von 1995 bis heute und wird auch künftig Gegenstand der Betrachtung sein müssen.

Chronologisch strukturiert sind folgende Abschnitte erkennbar:

Aufbruch zu einem neuen Leitbild (1995–1999)

Nach dem Willen der Koalitionäre der 14. Wahlperiode des Hessischen Landtags von 1995 bis 1999 entwickelten die Kolleginnen und Kollegen der hessischen Polizei ein eigenes Leitbild. Wesentlicher Kernpunkt dieses selbsterarbeiteten Leitbildes war eine transparente Führungskultur mit dem Ziel eines guten Betriebsklimas und einer möglichst hohen Arbeitszufriedenheit.

Abkehr vom Leitbild zu einer dirigistischen Führungskultur (2000–2007)

Schnell wurde klar, dass ein dirigistischer Führungsstil Einzug gehalten hatte, der gleich zu Beginn mit der Bekanntgabe einer Dreiklassengesellschaft des Höheren Dienstes einen Höhepunkt erreichte. Als prägender Führungsbegriff machte das Wort **EdeKa** die Runde. Das **Ende der Karriere** als ultimatives Drohpotenzial verfehlte seine Wirkung nicht. Bemerkenswert war, und das ist das eigentlich Deprimierende, dass niemand aus dieser verordneten Dreiklassengesellschaft offen widersprach. So war es nicht verwunderlich, dass sich über Jahre ein beklagenswertes Führungssystem entwickeln konnte, welches zudem noch von den Regierenden nicht nur toleriert, sondern auch goutiert wurde. Mit zwei



Norbert Nedela (rechts) war während der Amtszeit von Innenminister Volker Bouffier (links) Landespolizeipräsident.

Gesetzgebungsverfahren wurden die Personalräte in ihren Mitbestimmungsrechten und in der Personalausstattung so beschnitten, wie es in Hessen in der öffentlichen Verwaltung und bundesweit innerhalb aller



Interview: Februar 2008, die GdP demonstriert in Baunatal und der damalige Innenminister Volker Bouffier bezeichnet die GdP-Demonstranten als Krawallmacher.

Länderinnenministerien ihresgleichen sucht. Im Ergebnis entwickelte sich die hessische Polizei zu einer stark hierarchisch ausgeprägten Organisation mit zentralistischen Vorgaben und einer nicht vorhandenen Führungstransparenz. Im Gegenteil: Führungskräfte erhielten vor versammelter Mannschaft, quasi als Abschreckung, rote Laternen und wurden abgewatscht, wenn die Statistik nicht den Erwartungen entsprach. Im Gegensatz dazu durften die im vorauseilenden Gehorsam stets ergebnisorientierten Kollegen auf eine Flasche Bordeaux hoffen, die ihnen bei gleicher Gelegenheit höchstpersönlich aus der Hand des LPP überreicht wurde. Das schaffte Klarheit im Denken. Wer bei Dienstpostenausschreibungen glaubte, ein auf die beamtenrechtlichen Prinzipien gestütztes faires Bewerbungsverfahren beanspruchen zu dürfen, sah sich getäuscht. Nach intensiven Personalperspektivgesprächen gab es regelmäßig nur den einen Bewerber oder die eine Bewerberin, frei nach Gutsherrenart. Überdies sah man sich in der Notwendigkeit, Führungspersonal aus anderen Bundesländern für hochrangige Ämter zu rekrutieren. Welches dramatische Signal für den eigenen höheren Dienst nach dem Motto: „Ihr könnt das (noch) nicht.“

Erste Widerstände (2008–2009)

Obwohl sich das neue Führungssystem auf nahezu allen Ebenen frei entfalten konnte, waren einige wenige Führungskräfte

Fortsetzung auf Seite 2



Fortsetzung von Seite 1



Seit Ende 2010 ist Udo Münch Landespolizeipräsident.

nicht mehr bereit, den besonderen Führungskult, garniert mit regelmäßigen persönlichen Erniedrigungen hinzunehmen. Losgelöst von der GdP, die dieses Gebaren als Erste unter Inkaufnahme der ministeriellen Beschimpfung „Krawallmacher“ öffentlich anprangerte, fanden sich Kolleginnen und Kollegen, die auch deswegen den Klageweg bestreiten mussten, weil das beamtenrechtliche Remonstrationsrecht nicht mehr funktionierte. Bei

wem sollte man denn remonstrieren? Insofern war hier schon die Institution eines Landespolizeibeauftragten folgerichtig angelegt und auch dringend notwendig, wie wir heute wissen.

Personalentscheidungen und Strukturveränderungen (2010–2012)

Es war ein Paukenschlag und nicht unbedingt zu erwarten. Im Zuge der Nachbesetzung des Ministerpräsidenten am 31. August 2010 wurde Sts Boris Rhein Innenminister und gleich zwei Monate später, Anfang November, trennte er sich von LPP Nedela. Als Grund nannte Rhein „Differenzen in Fragen der Führung der hessischen Polizei.“ Udo Münch wurde als neuer Hoffnungsträger Landespolizeipräsident. Der o. a. Landespolizeibeauftragte wurde ebenfalls im November bestellt.



GdP-Landesvorsitzender Jörg Bruchmüller (links) und HPR-Vorsitzender Jens Mohrherr (rechts).

Vorausgegangen war die Forderung der SPD-Abgeordneten Nancy Faeser, die bereits ein halbes Jahr zuvor diese Einrichtung gefordert und am Landtag angeben wollte. Deutlich wahrnehmbar ist aus meiner Sicht, dass unter der Verantwortung von Innenminister Boris Rhein und StS Werner Koch viele Personalentscheidungen auf der Ebene der politischen und hochrangigen Laufbahnbeamten sowie Abteilungsleiter/Referenten im Sinne einer verbesserten Führungskultur erfolgt sind. Wenig erfreulich ist dabei, dass sogenannte Altlasten von Personalentscheidungen in Untersuchungsausschüssen und den Medien die Polizei nicht zur Ruhe kommen lassen und einige Führungskräfte glauben, sie wären nach wie vor in einer sich selbst überlebten Dreiklassengesellschaft im A-Kader verortet.



Seit 2010 lenkt Innenminister Boris Rhein die Geschicke der hessischen Polizei.

Ausblick

Auch wenn einiges auf den Weg gebracht wurde, ist noch nicht alles zum Besten bestellt. Einige Führungskräfte haften immer noch am alten Prinzip! Sie halten es für völlig abwegig, wenn nachgeordnete Kolleginnen und Kollegen andere Auffassungen vertreten oder Entscheidungen hinterfragen. Jüngst beschrieb ein Kollege des höheren Dienstes das Dilemma mit den Worten: „Für den konstruktiven Weg nach oben braucht es genauso lange wie für die Talfahrt.“ Es wird höchste Zeit, dass die Führungskräfte den Menschen (Beschäftigten) im Mittelpunkt sehen und ihn nicht nur als Mittel zur Erreichung des sich selbst gesteckten Zieles.

Die viel zitierte vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Behördenleitungen und Personalräten wird noch nicht überall gelebt. Nach der Ernennung von LPP Udo Münch und dem Landespolizeibeauftragten Henning Möller muss Innenminister Boris Rhein weitere Schritte folgen lassen. Das Hessische Personalvertretungsgesetz (HPVG) ist bundesweit eines der schlechtesten. Wer Personalräte nicht ernst nimmt, sie bewusst schwächt oder ihnen gar droht, nimmt billigend in Kauf, dass sich in einer hierarchisch strukturierten Organisation Führungsebenen verselbständigen. Die GdP fordert, dass die Verschlechterungen im HPVG zurückgenommen werden und die Anzahl der hauptamtlichen Personalratsvertreter der vergleichbaren Bundesländer angeglichen wird.

Wir brauchen eine leistungsfähige, motivierte und selbstbewusste Polizei mit verantwortungsbewussten und sozial kompetenten Vorgesetzten, die auch interne Kritik und konstruktive Beratung zulassen, um den Anforderungen einer professionellen Dienstleistung gerecht zu werden. Der Weg ist noch weit. Trotz guter Ansätze sind wir längst noch nicht angekommen!

**Jörg Bruchmüller
Landesvorsitzender**

