

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	13
Abkürzungsverzeichnis .....	15
<b>Modul 10 – Grundlagen der Zusammenarbeit.....</b>	<b>17</b>
1. Führung im Kontext von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.....	17
1.1 Grundsätzliche Bedeutung von Führung.....	17
1.2 Führung in der polizeilichen Realität.....	18
1.3 Führung und Werte .....	20
1.4 Kooperatives Führungssystem .....	23
2. Erlernbarkeit von Führung.....	25
2.1 Führungskompetenz.....	25
2.2 Führungsneigung .....	29
2.3 Führungseignung .....	30
2.4 Möglichkeiten und Grenzen der Führungslehre .....	31
3. Kooperative Führung.....	33
3.1 Definition der kooperativen Führung .....	33
3.2 Ziele der Kooperativen Führung.....	34
3.3 Dimensionen der Kooperativen Führung .....	36
3.4 Die Bedeutung des Menschenbildes .....	39
3.5 Führung in der Organisation .....	41
4. Rollentheoretische Aspekte von Führung.....	46
4.1 Rollenerwartung und Rollenverständnis .....	46
4.2 Rollenkonflikte.....	47
5. Führungsprozess .....	50
5.1 Führungsprozess als kybernetischer Regelkreis .....	50
5.2 Führungsfunktionen im Führungsprozess.....	52
5.3 Grundsätzliche Bedeutung des Führungsprozesses .....	55
6. Entscheidungsprozess .....	56
6.1 Die Bedeutung des Entscheidungsprozesses .....	56

6.2	Phasenverlauf von Individualentscheidungen.....	57
6.3	Einflussfaktoren bei der Entscheidungsfindung .....	58
7.	Systemansatz in der Führungslehre .....	63
7.1	Ziel des Systemansatzes.....	63
7.2	Die ganzheitliche Betrachtung der Organisation.....	63
7.3	Die ganzheitliche Betrachtung von Problemen.....	64
7.4	Bedeutung des Systemansatzes .....	65
8.	Fragen zur Selbstüberprüfung .....	67
9.	Literaturverzeichnis – Modul 10 .....	70

## **Modul 11 – Kooperation im Rahmen der**

<b>Organisationskultur .....</b>	<b>73</b>
1. Vertrauen in der Kooperativen Führung.....	73
1.1 Grundlagen des Vertrauens.....	73
1.2 Folgen von fehlendem Vertrauen .....	74
1.3 Vertrauensbildendes Führungsverhalten.....	75
1.4 Vertrauensbildende Führungsprinzipien.....	77
1.5 Vertrauen und Kooperation .....	78
2. Autorität .....	80
2.1 Bedeutung der Autorität .....	80
2.2 Autoritätsarten.....	81
2.3 Erwerb von Autorität.....	82
2.4 Verlust von Autorität.....	84
2.5 Autorität und Vertrauen .....	87
3. Verantwortung und Führung.....	88
3.1 Führungs- und Handlungsverantwortung.....	88
3.2 Führungsstile.....	89
3.3 Führungsstil und Führungssystem .....	94
4. Organisationskultur.....	96
4.1 Bedeutung der Organisationskultur.....	96
4.2 Bedeutung der Vision .....	98
4.3 Bedeutung des Leitbildes .....	101

4.4	Das Leitbild der Bundespolizei .....	102
4.5	Umsetzung des Leitbildes .....	107
5.	Strategie .....	109
5.1	Begriff der Strategie .....	109
5.2	Strategie der Bundespolizei.....	109
5.3	Strategie und Organisationskultur .....	111
6.	Korruptionsprävention und Organisationskultur .....	113
7.	Fragen zur Selbstüberprüfung .....	115
8.	Literaturverzeichnis – Modul 11 .....	117
<b>Modul 14 – Führungsverhalten .....</b>		<b>120</b>
1.	Das Kooperative Führungssystem .....	120
1.1	Rahmenbedingungen der Kooperativen Führung.....	120
1.2	Transparenz aller Führungsmaßnahmen.....	124
1.3	Beteiligung der Mitarbeiter am Führungsprozess.....	127
1.4	Delegation .....	129
1.5	Repräsentation des eigenen Dienstbereiches .....	132
1.6	Zielorientierte Kontrolle.....	134
1.7	Leistungsfeststellung und -bewertung.....	141
1.8	Bedeutung des Kooperativen Führungssystems.....	143
1.9	Die Zukunft des Kooperativen Führungssystems.....	147
2.	Situative Führung.....	149
2.1	Situative Führung und KFS .....	149
2.2	Das Modell der situativen Führung.....	150
2.3	Wirkungen des situativen Führungsansatzes.....	155
2.4	Umsetzung des situativen Führungsansatzes.....	157
3.	Motivation und KFS.....	159
3.1	Grundlagen der Motivation.....	159
3.2	Verhaltenssteuerung beim Menschen.....	160
3.3	Das Grundmodell menschlichen Verhaltens .....	162
3.4	Bedürfnisorientierte Motivationstheorien .....	165
3.5	Kognitionsorientierte Motivationstheorien.....	171

3.6	Motivierende Wirkungen des KFS.....	176
3.7	Motivation und die Rolle der Führungskraft .....	182
4.	Konflikt .....	184
4.1	Konfliktursachen.....	184
4.2	Konfliktdimensionen .....	186
4.3	Konfliktarten .....	188
4.4	Konfliktvorbeugung.....	189
4.5	Konfliktmanagement .....	195
5.	Fragen zur Selbstüberprüfung .....	200
6.	Literaturverzeichnis – Modul 14 .....	205

## **Modul 15 – Kommunikation zwischen Mitarbeitern**

<b>und Vorgesetzten .....</b>	<b>208</b>
1. Kommunikationsgrundlagen .....	208
1.1 Bedeutung der Kommunikation für Führung.....	208
1.2 Kommunikationsgrundlagen .....	212
1.3 Das Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun..	220
1.4 Kommunikationsregeln.....	224
1.5 Qualitative Ebenen der Kommunikation .....	234
2. Kommunikationsstörungen .....	236
2.1 Mögliche Fehlerquellen in der Kommunikation .....	236
2.1.1 Informationsverluste im Gehirn .....	236
2.1.2 Behalten und Vergessen von Informationen .....	238
2.1.3 Transaktionsanalyse .....	240
2.1.4 Unkenntnis über die eigene Wirkung.....	246
2.2 Kommunikationsbarrieren.....	249
2.3 Vermeidung von Informationsverlusten.....	251
3. Gesprächsführung.....	255
3.1 Bedeutung von Gesprächsstrukturen .....	255
3.2 Gesprächsvorbereitung.....	256
3.3 Allgemeine Gestaltung einer Gesprächsstruktur.....	258
3.4 Das Anerkennungsgespräch.....	261

3.5	Das Beschwerdeggespräch .....	262
3.6	Das Personalgespräch.....	263
3.7	Das Problemlösungsgespräch .....	264
3.8	Das Kritikgespräch.....	265
4.	Besprechungen .....	268
4.1	Bedeutung von Besprechungen .....	268
4.2	Vorbereitung einer Besprechung.....	269
4.3	Besprechungsnachbereitung.....	271
5.	Problemlösungs- und Kreativitätstechniken .....	272
5.1	Phasenmodell zur Problemlösung.....	272
5.2	Intuitive Kreativitätstechniken.....	277
5.3	Diskursive Kreativitätstechniken.....	286
6.	Fragen zur Selbstüberprüfung .....	292
7.	Literaturverzeichnis – Modul 15.....	295

## **Modul 17 – Führung vor dem Hintergrund von**

### **Auslandsverwendungen / Neue Steuerungselemente .....300**

1.	Führung im internationalen Kontext .....	300
1.1	Internationalisierung der polizeilichen Arbeit .....	300
1.2	Die Bundespolizei im Auslandseinsatz .....	301
2.	Interkulturelle Dimensionen von Kooperation und Führung .....	305
2.1	Der Kulturbegriff im internationalen Kontext .....	305
2.2	Interkulturelle Kompetenz.....	308
2.3	Die Bedeutung der Kulturdimensionen .....	311
2.4	Kommunikation im interkulturellen Kontext .....	317
2.5	Handlungsoptionen für interkulturelle Zusammenarbeit .....	319
3.	Anforderungen an Stammdienststellen .....	322
3.1	Betreuung von Polizeibeamten im Auslandseinsatz ...	322
3.2	Phasenverlauf der Auslandsverwendung .....	322
3.3	Dienstliche Betreuungsmaßnahmen .....	326

4. Ergebnisorientierte Steuerung.....	328
4.1 Betriebswirtschaftliche Aspekte in der Polizei .....	328
4.2 Controlling .....	332
4.3 Benchmarking .....	338
5. Zielvereinbarungen .....	342
5.1 Bedeutung von Zielvereinbarungen .....	342
5.2 Zieldefinition.....	343
5.3 Zielvereinbarungsprozess.....	345
6. Fragen zur Selbstüberprüfung .....	347
7. Literaturverzeichnis – Modul 17.....	350

## **Modul 18 – Umgang mit Mitarbeitern in besonderen**

<b>Führungssituationen.....</b>	<b>352</b>
1. Beurteilungswesen .....	352
1.1 Bedeutung der Mitarbeiterbeurteilung .....	352
1.2 Ziele von dienstlichen Beurteilungen.....	354
1.3 Die Beurteilungsrichtlinien der Bundespolizei .....	357
1.3.1 Leistungsbeurteilung .....	358
1.3.2 Befähigungsbeurteilung .....	360
1.3.3 Aufgaben des Erstbeurteilers .....	362
1.3.4 Aufgaben des Zweitbeurteilers .....	363
1.3.5 Richtwerte .....	363
1.3.6 Das Personalführungsgespräch.....	365
1.3.7 Beurteilung von behinderten Mitarbeitern .....	367
1.4 Die Rolle der unmittelbaren Vorgesetzten .....	367
1.5 Anforderungen an ein Beurteilungsverfahren .....	369
1.6 Rechtliche Aspekte .....	370
1.7 Handlungsempfehlungen für Beurteiler .....	372
2. Erkenntnisgrundlagen der Beurteilung.....	374
2.1 Erwartungshaltung an Führungskräfte .....	374
2.2 Soziale Wahrnehmungstendenzen.....	375
2.3 Beurteilungsverzerrungen .....	377
2.4 Dokumentation der Beurteilungserkenntnisse .....	378

3. Umgang mit eingeschränkt dienstfähigen Mitarbeitern .....	380
3.1 Erwartungen an Führungskräfte.....	380
3.2 Betriebliches Eingliederungsmanagement .....	381
3.3 Behördliches Gesundheitsmanagement.....	383
4. Gravierende Störungen der Arbeits- und Sozialbeziehungen	386
4.1 Mobbing .....	386
4.2 Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz .....	388
4.3 Sucht .....	390
4.4 Umgang mit besonderen Belastungssituationen.....	392
5. Burnout-Syndrom .....	394
5.1 Die Bedeutung des Burnout-Syndroms.....	394
5.2 Phasen des Burnout-Syndroms.....	395
5.3 Führungsverantwortung beim Burnout-Syndrom .....	396
6. Fragen zur Selbstüberprüfung .....	398
7. Literaturverzeichnis – Modul 18 .....	400
Stichwortverzeichnis .....	402