

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
Abkürzungsverzeichnis	15
Modul 10 – Grundlagen der Zusammenarbeit	17
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 Führungsfunctionen 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 Organisationskultur

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
Modul 14 – Führungsverhalten		120
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

und Vorgesetzten	208	
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 Beschwerdegespräch	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

Führungssituationen	352
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