

Handlungsempfehlungen

Stabsstelle Moderne Führungs- und Wertekultur

Stuttgart im Juli 2024

„Wege entstehen dadurch, dass man sie geht“ (Franz Kafka)

METHODIK

Die Stabsstelle Moderne Führungs- und Wertekultur hat von November 2023 bis Juli 2024 Diskussionsveranstaltungen und Interviews in den Dienststellen der Innenverwaltung und der Polizei des Landes durchgeführt. Es fanden Gespräche und Diskussionen bei den Hauptpersonalräten des Innenministeriums und der Polizei, mit Mitgliedern der örtlichen Personalvertretungen, den Beauftragten für Chancengleichheit, der Bürgerbeauftragten des Landes, der Vertrauensanwältin zum Schutz vor sexueller Belästigung, bei den Landesvorstandssitzungen verschiedener Berufsvertretungen sowie Vertretern der Polizeien in Berlin, Hessen und Nordrhein-Westfalen statt. Die Dienststellen, Einrichtungen und Gremien sind im Einzelnen in der Anlage aufgeführt. Darüber hinaus wurden zahlreiche Einzelgespräche geführt. Es wurden alle an die Stabsstelle herangetragenen Gesprächswünsche erfüllt. An den Diskussionen und Interviews nahmen insgesamt über 2000 Kolleginnen und Kollegen teil.

In den Veranstaltungen wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer befragt, welche Verbesserungsmöglichkeiten sie in ihrer Organisation sehen, welche Situationen, Abläufe oder Maßnahmen entweder nicht in Übereinstimmung mit ihrer inneren Überzeugung stehen bzw. beibehalten werden sollten, weil sie als positiv bewertet wurden. Die Moderation der Gespräche erfolgte möglichst zurückhaltend. Der Fokus lag auf dem Zuhören.

Bei den Diskussionsveranstaltungen vor Ort haben die Kolleginnen und Kollegen der Innenverwaltung und der Polizei eine große Offenheit und Selbstreflektion gezeigt. Es nahmen jeweils ca. 10 bis 25 Personen teil. Bewährt hat sich dabei die getrennte Durchführung der Veranstaltungen nach Führungskräften und den Kolleginnen und Kollegen der Basis.

Die Stabsstelle hat in der Folge die wesentlichen Anliegen und Vorschläge aufgegriffen und daraus konkrete Handlungsempfehlungen formuliert. Diese Empfehlungen sind als systemischer Ansatz zu betrachten und in der Überzeugung entstanden, dass durch eine positive Veränderung der Rahmenbedingungen die Voraussetzungen für eine wertorientierte Führungs- und Arbeitskultur geschaffen werden können. Dies geschieht in Ergänzung zu den bereits ergriffenen Maßnahmen des Ministeriums des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen und den nachgeordneten Dienststellen zum Schutz vor sexueller Belästigung, Haltungen die sich gegen die freiheitlich-demokratische Grundordnung richten und ausgrenzendem Verhalten.

ZUSAMMENFASSUNG DER HAUPTANLIEGEN

Die Kolleginnen und Kollegen der Innenverwaltung und der Polizei wünschen sich generell mehr Vertrauen seitens der Bevölkerung, der Politik, der übergeordneten Dienststellen und in Teilen der eigenen Vorgesetzten. Fast durchweg wurde der Wunsch nach mehr persönlicher Kommunikation zwischen Basis und Führung und zwischen den Dienststellen vor Ort und den übergeordneten Dienststellen geäußert. Gewünscht wird eine vertrauensvolle sowie wertschätzende Kommunikation und weniger formale und direktive Zusammenarbeit. Damit könne einem regulativen und passiv-fehlervermeidenden sowie auf Absicherung bedachten Arbeiten besser vorgebeugt und die Bereitschaft zu mehr Übernahme von Verantwortung gefördert werden.

Bei der Polizei kam der Objektivität bei Personalentscheidungen und Beurteilungen ein hoher Stellenwert zu. Damit könne dem Eindruck von Vorfestlegungen und Absprachen vorgebeugt werden. Bei Führungsfunktionen oder Zulassungen für die Laufbahn des höheren Dienstes werde zu wenig auf praktische Führungserfahrung, soziale Kompetenz und Führungskompetenz geachtet. Stattdessen werde zu sehr auf Abschlussnoten in Lehrgängen und Studiengängen Wert gelegt.

Oft wurde der Wunsch nach mehr Rückendeckung durch Vorgesetzte geäußert und speziell bei der Polizei darauf hingewiesen, dass auch bei Beamtinnen und Beamten, die einer besonders gefahrgeneigten und risikobehafteten Tätigkeit nachgehen, bei Vorwürfen und Beschuldigungen die Unschuldsvermutung gilt und weder intern noch in der Öffentlichkeit eine Vorverurteilung erfolgen sollte.

Viele wünschen sich mehr direkte und Ebenen übergreifende Kommunikation und Wahrnehmung durch Vorgesetzte. Diese sollte über die Floskel „meine Türe steht immer offen“ hinausgehen. Stattdessen würde es begrüßt werden, wenn aus einer „kommt her“ eine „geht hin“-Führungskultur (zu den Kolleginnen und Kollegen in die Büros gehen) entstehen könnte. Dieser anschauliche Kommentar wurde durch die Polizeiseelsorge formuliert. Die Führungskräfte seien jedoch in vielen Fällen sehr stark mit konzeptionellen und bereichsfremden Arbeiten belastet. Schon deshalb sei häufig zu wenig Platz für Kommunikation und Wahrnehmung. Besonders kritisiert wurden die Fälle, in denen Vorgesetzte nur im Rahmen des förmlichen Beurteilungsverfahrens und nur schriftlich in Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen getreten sind. Eine objektive und für die beurteilten Personen auch nachvollziehbare Beurteilung sei unter solchen Bedingungen nicht möglich.

Die Einführung digitaler Anwendungen hat nach Auffassung vieler Kolleginnen und Kollegen nicht zu der erhofften Entlastung geführt. Medienbrüche und zu komplizierte Verfahren, sowie Mitzeichnungswege würden die Abläufe und Entscheidungswege sogar verlangsamen. Zudem würden Handlungs- und Entscheidungsspielräume zurückgedrängt.

In allen Dienststellen wurde auf die verbesserungswürdige Situation im Tarifbereich hingewiesen. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vermissen eine kontinuierliche Überprüfung ihrer Tätigkeitsmerkmale und damit die Chance auf eine berufliche Fortentwicklung. Die Folge ist eine Abwanderung qualifizierter Beschäftigter zu den Kommunen, den Behörden des Bundes und der freien Wirtschaft. Die Nachbesetzung gestaltet sich immer schwieriger.

Bei der Polizei gibt es eine massive Arbeitsbelastung im Bereich der Streifendienste und der Ermittlungsdienststellen von Schutz- und Kriminalpolizei. Komplexe Verfahren, Konfliktverteidigungen, neue technische Möglichkeiten, eine wachsende und heterogener werdende Bevölkerung, die Zunahme der Gewalt- und Internetkriminalität sowie eine hohe Einsatzbelastung durch Demonstrationen, Großereignisse und Schutzmaßnahmen führten zu dieser Überlastung.

Der Mangel an Fachpersonal im Tarifbereich hat zudem dazu geführt, dass eine hohe Zahl von Polizeivollzugsbeamten in vollzugsfernen Bereichen eingesetzt ist. Die hohe Zahl familienbedingter Teilzeitbeschäftigungen verschärft die Situation zusätzlich.

DIE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

1. OBJEKTIVITÄT UND TRANSPARENZ VON PERSONALENTSCHEIDUNGEN ERHÖHEN

Das Vertrauen in die Entscheidungen zu Stellenbesetzungen kann durch verschiedene Maßnahmen gestärkt werden. In den Gesprächen bei der Polizei und in der Innenverwaltung wurde immer wieder die Befürchtung geäußert, dass Stellenausschreibungen auf eine bestimmte Person zugeschnitten wurden und dass Vorfestlegungen über die Vergabe einer guten Beurteilungsnote erfolgt seien.

Es wurde in den Gesprächen auch darauf hingewiesen, dass die Gesamtnote einer Beurteilung bei Stellenbesetzungen entscheidend sei und dass die fachliche Eignung bzw. die Führungskompetenz hinter dieser zurückstehen würde. Damit würden Kriterien angelegt, die nicht auf die neu zu besetzende Stelle ausgerichtet seien und stattdessen die bisherige Tätigkeit bewerteten.

Voraussetzung für die Akzeptanz der Beurteilung ist, dass die Beurteilungsberaterin bzw. der -berater eine dienstliche Nähe hat, die es ermöglicht, die Leistungen und die Persönlichkeit der Kolleginnen und Kollegen nachvollziehbar zu bewerten. Für viele Kolleginnen und Kollegen ist die Beurteilungsnähe daher ein wichtiger Umstand für die Akzeptanz und Nachvollziehbarkeit einer Beurteilung.

In den Diskussionen mit den Kolleginnen und Kollegen der Polizei wurde das Anliegen formuliert, dass bei Personalentscheidungen, Beurteilungen und Beförderungen hohe Anforderungen an die Objektivität und Neutralität gegeben sein sollten. Es sollte daher auch eine klare Regelung geschaffen werden, dass Partnerinnen und Partner von Kolleginnen und Kollegen keine Einflussnahme ausüben und nicht in einem Vorgesetztenverhältnis stehen.

Handlungsempfehlung 1:

Die Stellenausschreibungen sind mit einer präzisen und objektiven Beschreibung des künftigen Tätigkeitsprofils zu versehen. Die Anforderungen sind klar zu benennen um ggf. Ausschlusskriterien daraus ableiten zu können.

Es ist zu prüfen, ob die beamtenrechtlichen Grundlagen und das derzeitige Beurteilungsverfahren es ermöglichen, bei der Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern einen stärkeren Fokus auf die Fähigkeiten und Erfordernisse in der neu zu besetzenden Stelle zu legen. Schließlich bezieht sich die dienstliche Beurteilung auf einen Zeitraum der in der Vergangenheit liegt und häufig auch auf eine Tätigkeit die nicht mit der neu zu besetzenden Stelle vergleichbar ist. Diesem Umstand kommt insbesondere dann eine hohe Bedeutung zu, wenn durch eine Bewerberin oder einen Bewerber erstmals eine Führungsposition angestrebt wird.

Bei der Besetzung von hervorgehobenen Führungspositionen und für den Laufbahnwechsel des Polizeivollzugsdienstes in den höheren Dienst ist eine unabhängige Eignungsdiagnostik zu integrieren.

Aus Gründen der Akzeptanz und Objektivität sollte darauf geachtet werden, dass Beurteilungsberater die zu beurteilende Person persönlich gut kennen und die Beurteilungsnähe im Rahmen des Beurteilungsprozesses gewährleistet ist.

Es ist durch eine klare innerdienstliche Regelung sicherzustellen, dass Beamtinnen und Beamte, die in einer partnerschaftlichen Beziehung leben, sich bei Personalentscheidungen, Beurteilungen und Beförderungen welche die Partnerin bzw. den Partner mittelbar oder unmittelbar betreffen, neutral verhalten und sich an diesen Verfahren nicht beteiligen.

Bei der Polizei wurde die Dauer der Vorbereitung für den Laufbahnwechsel in den höheren Polizeivollzugsdienst als zeitlich zu lange, sowie mit unvorhersehbarem Ausgang kritisiert. Nach der mehrjährigen Vorsichtung in der Stammdienststelle schließen sich mehrere Jahre Umlauf- und Vorbereitungszeiten bis zum Assessment Center (AC) an. Der persönliche Einsatz und die jahrelange Ungewissheit über den Ausgang des am Ende des Verfahrens stehenden ACs machen das Verfahren unattraktiv. Insbesondere bei Frauen führt dies zu einer Abnahme der Bereitschaft für einen Laufbahnwechsel.

Handlungsempfehlung 2:

Die Dauer des Umlaufes für den höheren Dienst ist auf maximal 1 Jahr vor Ausbildungsbeginn zu begrenzen. Das AC steht zu Beginn der Umlaufzeit („Perspektiv-AC“). Voraussetzung für die Zulassung zu dem AC ist eine mindestens einjährige Wahrnehmung einer Führungsaufgabe (mindestens FK 3 - Ebene), an deren Ende sowohl ein erfolgreiches Führungskräftefeedback durch die anvertrauten Kolleginnen und Kollegen als auch eine Bewertung der Dienststellenleitung steht.

2. KOMMUNIKATIONSKULTUR OFFENER UND TRANSPARENTER GESTALTEN

Komplexe Aufgaben und Projekte erfordern die Zusammenarbeit verschiedener Bereiche. Dabei ist eine offene und transparente Kommunikation wichtig, um Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden sowie innerhalb der Organisation effektiver zusammen zu arbeiten. Als Ergebnis der Gespräche kann festgehalten werden, dass eine intensivere Kommunikation der Führungsebene in das eigene Haus, sowie in die nachgeordneten Bereiche gewünscht wurde. Es wurde beanstandet, dass der Informationsfluss häufig über die Presse oder durch Dritte erfolge, anstatt über die eigene Dienststelle. Die Ebenen übergreifende Kommunikation wird als entscheidend für die Arbeit empfunden. Sie fördert Vertrauen und ein positives Arbeitsklima. Insbesondere würde die Effizienz und Schnelligkeit der Abläufe erhöht. Es wurde angeregt, dass im Innenministerium selbst und in den nachgeordneten Dienststellen mehr direkte Rückkopplungen von Arbeitsaufträgen stattfinden sollten, um klare Ziele und Anforderungen für beide Seiten zu definieren. Die Linie des Hauses sei häufig nicht ausreichend bekannt.

Handlungsempfehlung 3:

Die persönliche Kontaktaufnahme bei der Auftragserteilung verringert Fehlinterpretationen und fördert ein zielgerichtetes Arbeiten. Bei erteilten Arbeitsaufträgen der Führungsebene wie Anforderungen von Vermerken, Zulieferungen oder ähnlichem hat eine Rückkopplung in zeitlichem Zusammenhang zu erfolgen (Feedback-Kultur). Die schriftlichen Ergebnisse und schlussgezeichneten Vermerke sind den Fachdienststellen zur Verfügung zu stellen.

Auch im Verhältnis zu den nachgeordneten Bereichen wie beispielsweise den Regierungspräsidien, dem Landesamt für Verfassungsschutz, der BITBW und den Dienststellen der Polizei wurde eine fehlende Kommunikation kritisiert. Um eine Silo-Mentalität zu vermeiden, wurden übergreifende Kommunikationsmöglichkeiten auf allen Ebenen gewünscht. *„Ein kurzes Gespräch ersetzt oft hundert E-Mails und stärkt das Miteinander“.*

Die Kolleginnen und Kollegen der Regierungspräsidien haben in den Gesprächen besonders häufig den Wunsch geäußert, dass der persönliche Kontakt in die Fachabteilungen des Innenministeriums hinein ausgebaut werden sollte. Aber auch die Vernetzung und Kommunikation innerhalb der eigenen Dienststelle und den Dienststellen untereinander sei von hoher Bedeutung.

Handlungsempfehlung 4:

Zur Stärkung der Vernetzung und der Ebenen übergreifenden Kommunikation sollten beispielsweise folgende Maßnahmen etabliert bzw. zusätzlich eingerichtet werden: Kommunikationsforen zu bedeutsamen Themen, Open-Space-Diskussionsforen, Gesundheitswochen mit Onlinebuchung der verschiedenen Angebote und Elternzeitkaffeerunden mit der Dienststellenleitung. Bei allen Formaten ist darauf zu achten, dass auch Teilzeitkräfte daran teilhaben können. Ebenso sind die Kolleginnen und Kollegen bei längerer Abwesenheit (z.B. Elternzeit oder Ausbildungszeiten) über wichtige Themen und Veranstaltungen fortlaufend zu informieren, bzw. ist eine Information über das Intranet zu ermöglichen.

3. FORTENTWICKLUNG DER FÜHRUNGS- UND WERTEKULTUR

Eine starke Kultur formt Identität, fördert die Zusammenarbeit und schafft Vertrauen. Sie fördert ein Arbeitsklima, in dem man sich wohlfühlt und das Beste geben kann. Die Gespräche ergaben, dass die Angst, in der täglichen Arbeit Fehler zu machen, bei einem Teil der Kolleginnen und Kollegen nach wie vor besteht. Häufig würden Fehler lieber verborgen, aus Angst vor negativen Konsequenzen. Gemachte Fehler würden von Kollegen und Vorgesetzten immer wieder mit Versagen gleichgestellt. Dadurch würde eine Kultur der Angst gefördert, die weder ermutigt neue Wege zu gehen noch etablierte Abläufe zu hinterfragen.

Handlungsempfehlung 5:

Eine positive Fehlerkultur ist eine Grundvoraussetzung für das Entstehen einer lernenden und sich weiter entwickelnden Organisation. Führungskräfte sind in der Verantwortung, gemachte Fehler von der Schuld zu entkoppeln und die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Fehler offen angesprochen werden können, ohne dass Angst vor negativen Konsequenzen dies verhindert. Gemeinsame Lösungsansätze und Zusammenarbeit treten an die Stelle von Schuldzuweisungen. Fehlschläge werden nicht als Versagen angesehen, sondern als Gelegenheit aus ihnen zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Der Fehler ist dabei als natürlicher Bestandteil eines Lernprozesses zu verstehen. Führungskräfte leben eine positive Fehlerkultur vor, indem sie Verantwortung für eigene Fehler übernehmen und transparent machen.

In den Gesprächen wurde oft der Wunsch geäußert, dass Führungskräfte mehr dazu ermutigen sollen, Neues auszuprobieren und Geschäftsprozesse zu optimieren. Gedanken, Bedenken und eben auch Fehler sollten frei geäußert werden können und positiv betrachtet werden.

Handlungsempfehlung 6:

Die Innenverwaltung und die Polizei führen als neuen Führungsstil die werteorientierte Führung ein. Führungskräfte leben die werteorientierte Führung mit Vorbildcharakter und starker Fokussierung auf die ihnen anvertrauten Kolleginnen und Kollegen. Diese sollen im Umgang mit ihren Vorgesetzten stark werden. Die neue Polizeidienstvorschrift 100 (PDV 100) bietet hierfür eine hervorragende Grundlage. Die wesentlichen Elemente der werteorientierten Führung sind Vertrauen, Verlässlichkeit, Wahrnehmung und Vorbildlichkeit sowie die Orientierung an den Menschen in der Organisation. An

die Stelle einer „Kommt-her-Kultur“ von Führungskräften („meine Türe steht immer offen“) tritt die „Geht-hin-Kultur“ („ich gehe zu den Kolleginnen und Kollegen“).

In vielen Dienststellen wurde um eine intensivere Rückendeckung der Kolleginnen und Kollegen durch die Führungsebene gebeten. In einigen Fällen stand das Gefühl des „alleingelassen Werdens“ im Raum. Das Vertrauen in die Vorgesetzten würde darunter leiden und im Falle von Schwierigkeiten oder Herausforderungen sei es ungewiss, ob eine Unterstützung durch die Führungsebene erfolge. Die Rückendeckung sei von entscheidender Bedeutung für die Tatkraft und Motivation. Speziell bei der Polizei wächst die Sorge im Hinblick auf die missbräuchliche Verwendung der Künstlichen Intelligenz. So können beispielsweise Videos von Einsatzgeschehen manipuliert und als „Fake-News“ im Netz innerhalb kürzester Zeit verbreitet werden.

Handlungsempfehlung 7:

Öffentliche Bewertungen der Führungsebene über Sachverhalte, die in der Öffentlichkeit zu einer kritischen Berichterstattung geführt haben, sollten bis zur objektiven Ausermittlung des Sachverhalts (ggf. durch eine externe Dienststelle) unterbleiben.

Einer berufsbegleitenden Fortbildung der Führungskräfte kommt große Bedeutung zu. Vielfach wurde in den Gesprächen bemängelt, dass diesem Bereich nicht der gebotene Stellenwert eingeräumt wird. Der besonders große Bedarf bei der Polizei kann aktuell durch den für Führungskräftefortbildung zuständigen Institutsbereich Management an der Hochschule für Polizei Baden-Württemberg infolge des kleinen Personalkörpers nicht gedeckt werden. Wiederkehrend äußern sich die Gesprächsteilnehmenden auch in der Innenverwaltung kritisch, was die Fortbildungsmöglichkeiten von Führungskräften angeht. Mehrjährige Führungsverwendungen noch vor der ersten Führungfortbildung sind häufig die Folge.

Handlungsempfehlung 8:

Die Rahmenbedingungen zur Fortbildung von Führungskräften sollten verbessert werden. Führung ist Chefsache. Die beim Minister angesiedelte Stabsstelle Moderne Führungs- und Wertekultur sollte mit der Erstellung einer Konzeption für eine zentrale und berufsbegleitende Führungskräftefortbildung beauftragt werden.

Vorgesetztenfeedback ist wertvoll. Führungskräfte erhalten dadurch ein differenziertes Bild ihrer Wirkung. Sie reflektieren auf dieser Grundlage das eigene Handeln und entwickeln sich weiter. Obwohl entsprechende Instrumente in der Innenverwaltung und der Polizei in vielen Bereichen bereits vorhanden sind, werden diese nur teilweise von Führungskräften genutzt. Gleichzeitig wurde in den Gesprächen durch Führungskräfte und Basis der Wunsch nach einer solchen Rückkopplungsmöglichkeit artikuliert.

Handlungsempfehlung 9:

Das Vorgesetztenfeedback ist in der Innenverwaltung und der Polizei für alle Führungskräfte (mit Anonymität gewährleistender Führungsspanne) als verbindliches Führungselement in einem regelmäßigen Turnus einzuführen.

Neben einem einheitlichen Führungsverständnis wird ein vertrauensvolles Miteinander auch durch Führungskontinuität gefördert. Dem entgegen steht in der Innenverwaltung und bei der Polizei insbesondere in der ersten Führungsverwendung eine hohe, vor allem der Karriereplanung geschuldete Fluktuation. Diese wird in vielen Fällen von den Mitarbeitenden der operativen Basis als nachteilig und wenig wertschätzend für ihren Wirkungsbereich empfunden. Es entsteht in diesen

Fällen der Eindruck, dass die Aufgabenwahrnehmung mehr „*Karrieresprungbrett*“ als ernstgemeinte mitarbeiterorientierte Übernahme von Führungsverantwortung darstellt.

Handlungsempfehlung 10:

Die Führungskontinuität in der Innenverwaltung und der Polizei ist zu erhöhen. Insbesondere in den Eingangssämtern ist auf eine höhere Mindestverweildauer hinzuwirken.

4. STÄRKUNG DER TEAMVERANTWORTUNG UND DES INDIVIDUUMS

In allen Bereichen der Innenverwaltung und der Polizei ist ein besonderer Wert auf vorbildliches Verhalten und dem kollegialen sowie wertschätzenden Umgang untereinander zu legen. Verhalten wie z.B. anstößige und rohe Ausdrucksformen sind nicht tolerabel.

Handlungsempfehlung 11:

Die Teamverantwortung und die gegenseitige Achtsamkeit in den Dienstgruppen, Sachgebieten, Referaten und Inspektionen sind durch die Führungskräfte zu stärken. Diese sind kontinuierlich und berufsbegleitend in den Grundsätzen der wertorientierten Führung fortzubilden. Hierzu besuchen sie in mindestens zweijährigem Turnus die Module der Führungsförderung. Neben der Verankerung der wertorientierten Führung wird die Selbstreflexion, der Erfahrungsaustausch, die Erarbeitung von Lösungsansätzen in Führungsfragen und die dienststellenübergreifende Vernetzung gefördert. Dabei ist auch ein Austausch von Führungskräften der Innenverwaltung und Polizei vorzusehen. Die operative Führungsebene wird durch diese Angebote in ihrer Verantwortung gestärkt und in die Lage versetzt, durch eigene Verantwortungsübernahme die höheren Ebenen zu entlasten.

Zur Abwehr von Gefahren und zur Verhinderung und Aufklärung von Straftaten ist es für die Polizei geboten, beherzt und konsequent einzuschreiten. In den Gesprächen bei der Polizei wurde immer wieder der Eindruck vermittelt, dass in mehreren Polizeipräsidien in den vergangenen Jahren die Schwelle zur Einleitung von Disziplinarverfahren spürbar abgesenkt worden sei. Dies vor allem nach dem Bekanntwerden von Chatgruppen, in denen insbesondere Polizeianwärter unter anderem menschenverachtende und fremdenfeindliche Inhalte geteilt und kommentiert hatten. In der Konsequenz wurde nach Auffassung einiger Gesprächsteilnehmenden auch in Fällen, die aus ganz menschlichen und keineswegs verachtenswerten Fehlern im Bereich der Amtsausübung resultierten, dienstrechtliche Maßnahmen ergriffen. Erschwerend kämen Fälle offensichtlich unzutreffender Beschuldigungen des polizeilichen Gegenübers hinzu. Dies wird als überzogene Absicherungsmentalität der Führung und zugleich als Vertrauensentzug zu Lasten der eingesetzten Beamtinnen und Beamten empfunden. Geprägt durch dieses Führungshandeln wurde deutlich, dass dadurch eine Hemmschwelle entstehen kann, sich in gefahrgeneigte und für den kritischen öffentlichen Diskurs geeignete Einsatzsituationen zu begeben. Besonders deutlich wurde diese *„Wiemache-ich-nichts-falsch-Kultur“* bei Polizistinnen und Polizisten im Beamtenverhältnis auf Widerruf bzw. Probe, die wiederkehrend angaben, solche Situationen bewusst zu vermeiden, um ihre Verbeamtung auf Lebenszeit und ihren Verbleib in ihrem Wunschberuf nicht zu gefährden. Neben den dadurch entstehenden kriminalitätsfördernden Effekten werden durch die niederschwellige Verhaltenssanktionierung der offene Umgang mit Fehlern gehemmt und das Potenzial einer fehlerverzeihenden, lernenden Organisation nicht ausgeschöpft.

Aus den Gesprächen wurde zudem ersichtlich, wie sehr die Betroffenen von Disziplinarverfahren vor allem angesichts der Ungewissheit hinsichtlich drohender Konsequenzen psychischen Belastungen ausgesetzt sind. Kritisiert wurde hierbei vor allem die zumeist mehrjährige Verfahrensdauer, sowie die

mangelhafte oder ganz fehlende Kommunikation zwischen den Disziplinarvorgesetzten und den Betroffenen. Zumal dann, wenn nach Abschluss der Ermittlungen keine, oder nur geringe Dienstpflichtverletzungen festgestellt wurden. Die hohe Verunsicherung des gesamten dienstlichen Umfeldes und eine erhebliche gesundheitliche Belastungssituation der Betroffenen standen dabei in vielen der Stabsstelle geschilderten Fällen nicht im Verhältnis zum in Rede stehenden Sachverhalt. Eine Rehabilitation bei erwiesener Unschuld fand den Schilderungen der Gesprächsteilnehmenden zufolge in der Regel nicht statt.

Handlungsempfehlung 12:

Die Schwelle zur Einleitung dienstrechtlicher Maßnahmen bei in Rede stehenden Fehlern (nicht: Fehlverhalten) ist nicht zu niedrig anzusetzen. Gleichzeitig ist die Verfahrensdauer von Disziplinarermittlungen deutlich zu senken und die verfahrensbegleitende Kommunikation mit den Betroffenen zu intensivieren. Die Rehabilitation bei erwiesener Unschuld hat stets durch den Dienstvorgesetzten zu erfolgen und ist auf Wunsch des Betroffenen auch gegenüber den Kolleginnen und Kollegen der Dienststelle bekannt zu geben.

5. BINDUNG AN DEN BERUF ERHÖHEN UND FACHKARRIEREN STÄRKEN (INKL. ONBOARDING)

Die Attraktivität des Berufes spielt eine zentrale Rolle für das individuelle Wohlbefinden, der Arbeitsmoral und der Effizienz. Die Arbeit in der Innenverwaltung und der Polizei darf nicht an Attraktivität verlieren. Es sind alle Anstrengungen zu unternehmen, damit die Zahl der Kündigungen verringert wird. Daher gilt es, die Wettbewerbsfähigkeit, die Identifikation mit dem Beruf und die Berufszufriedenheit zu stärken. In der Polizei wurde häufig die Meinung vertreten, dass sich die Übernahme von Führungsfunktionen nicht mehr lohnen würde, da es insbesondere nach A 11 zu wenig Beförderungsmöglichkeiten geben würde. Damit seien Dienstgruppenleiter häufig als Polizeioberkommissare in der gleichen Besoldungsstufe wie die frischgebackenen Hochschulabsolventen eingestuft.

Ebenso sollten für den gehobenen Dienst der Innenverwaltung geeignete Aufstiegsmöglichkeiten geschaffen werden, damit auch erfahrene Kolleginnen und Kollegen mit hoher Leistungskraft und Sachkompetenz Entwicklungsperspektiven haben und deren Fachwissen langfristig erhalten bleibt. Gerade die Leistungsträger dieser Laufbahn hätten bereits in jungen Jahren das Endamt ihrer Laufbahn erreicht. Mit einem Verwendungsaufstieg könne die Fachkarriere gestärkt und vor allem eine Abwanderung, beispielsweise zu einer Kommune oder einem Unternehmen, verhindert werden.

Es ist wichtig, dass die Identifikation und die Weiterempfehlung des Berufes gegenüber Familienangehörigen und dem Bekanntenkreis erhalten bleibt. Der Hochschule für Polizei kommt dabei über die attraktive Gestaltung der Ausbildung und des Studiums eine wesentliche Schlüsselrolle zu.

Handlungsempfehlung 13:

Im gehobenen Dienst ist eine verbesserte Durchschlüsselung bis zur Besoldungsstufe A 13 anzustreben. Dies ist vor allem wichtig im Hinblick auf die Konkurrenzsituation innerhalb der öffentlichen Verwaltung und um möglichen Abwanderungen entgegenzuwirken. Bei der Polizei wird die Attraktivität der Führungspositionen an der Basis erheblich verbessert.

Die Entwicklungsmöglichkeiten für den gehobenen Dienst der Innenverwaltung sind um den Verwendungsaufstieg in den höheren Dienst zu erweitern. Damit wird fachlich hochqualifizierten Kolleginnen und Kollegen die Möglichkeit einer langfristigen Entwicklungsperspektive bis zur Besoldungsstufe A 14 geboten.

Ein wichtiger Schritt für die Hochschule für Polizei Baden-Württemberg sind die Verbesserungen des Bewertungstableaus und damit einhergehende Stellenhebungen vor allem im Bereich der Dozentinnen und Dozenten. Eine Lehrtätigkeit muss vor allem für junge, hochmotivierte Kolleginnen und Kollegen mit ausreichender Berufserfahrung attraktiv und förderlich für den weiteren Karriereweg sein.

Als ein Element der Wertschätzung und der Gastfreundschaft wurde in vielen Gesprächsrunden die fehlende Möglichkeit der Bewirtung zumindest mit Kaffee und Mineralwasser bei Besprechungen mit externen Teilnehmenden angesprochen. In Unternehmen und in anderen Verwaltungen ist dies selbstverständlich. Viele Kolleginnen und Kollegen übernehmen aus Anstandsgefühl die Bewirtungskosten selbst.

Handlungsempfehlung 14:

Es werden für alle Dienststellen und Einrichtungen des Innenressorts Bewirtungsbudgets eingeführt und zur eigenständigen Bewirtschaftung zugewiesen. Diese Budgets werden für Besprechungen mit externen Teilnehmenden herangezogen, um eine angemessene Bewirtung mit Kaffee, Mineralwasser etc. zu gewährleisten.

Für neue Kolleginnen und Kollegen stellen besonders die ersten Tage und Wochen in einer neuen Dienststelle eine besondere Herausforderung dar. Voraussetzung für einen guten Start ist eine Willkommenskultur und ein wertschätzender Umgang vom ersten Tag an. Es ist vor allem auch ökonomisch sinnvoll, dass neue Kolleginnen und Kollegen ab dem ersten Tag arbeitsfähig sind und ihr volles Potenzial ausschöpfen können.

Handlungsempfehlung 15:

In der Innenverwaltung und der Polizei ist ein standardisierter Onboarding-Prozess einzuführen, der neuen Kolleginnen und Kollegen den Einstieg in die neue Dienststelle, sowie in die neue Aufgabe erleichtert. Unter anderem sollen die neuen Kolleginnen und Kollegen ca. drei Wochen vor ihrem ersten Arbeitstag ein Willkommenschreiben mit allgemeinen Informationen zur Dienststelle, zum Team und den Vorgesetzten, sowie einen Ablaufplan für den ersten Tag erhalten. Eine funktionierende, persönlich zugewiesene IT-Ausstattung, sowie eine vollständige Bürou Ausstattung sollte ab dem ersten Arbeitstag Standard sein. Neben der Wertschätzung für die Kolleginnen und Kollegen stehen diese Maßnahmen auch im Interesse der Arbeitsökonomie.

Studierende und Auszubildende der Innenverwaltung und der Polizei sollten ab dem ersten Studien- bzw. Ausbildungstag eine persönliche IT-Ausstattung erhalten, die sie auch in den verschiedenen Praktika bei den Dienststellen einsetzen können und im Anschluss an ihre Stammdienststelle mitnehmen.

Damit wird zum einen eine sukzessive Steigerung des Notebookanteils bei den Dienststellen und Einrichtungen der Polizei weiter gefördert, zum anderen sind Fachanwendungen stets verfügbar und die Digitalisierung der Studieninhalte wird weiter ausgebaut. Die Bindung an den Arbeitgeber wird erhöht und die Attraktivität des Ausbildungsberufs verbessert.

Polizeibeamtinnen und -beamte sind in vielen Fällen „die Ersten“ vor Ort. Durch die Zunahme der Gewaltkriminalität, die oft auch lebensbedrohliche Situationen hervorruft, entwickeln sich die Bedürfnisse der operativen Basis an Ausrüstungsgegenständen wie beispielsweise First Aid Kits oder schnittschutzfesten, hochwertigen Handschuhen, ständig weiter. Das Portfolio des Logistikzentrums Baden-Württemberg (LZBW) sollte eng an den Bedürfnissen der operativen Basis ausgerichtet sein, um die Gefahren im Einsatz zu reduzieren und den Anteil an privat beschafften Ausrüstungsgegenständen zu minimieren.

Handlungsempfehlung 16:

Um in der Polizei den bestmöglichen Ausrüstungsstandard zu erreichen, ist das bestehende Portfolio auszubauen und stärker an den Bedürfnissen der operativen Basis auszurichten. Es ist vor allem um Ausrüstungsgegenstände wie schnittschutzfeste, hochwertige Handschuhe, individuelle First Aid Kits, Hüftentlastungsgürtel und Beinholster zu ergänzen. Die entsprechenden Finanzmittel sollten den Dienststellen und Einrichtungen zur Verfügung gestellt werden. Auch die Genehmigungsprozesse wie z.B. das Tragen eines Hüftentlastungsgürtels oder eines Beinholsters sollten vereinfacht werden.

6. ABBAU DER BÜROKRATIE UND REGELUNGSDICHTE

Bürokratie, Regelungsdichte und Meldepflichten führen zu einer starken Belastung in der Innenverwaltung und der Polizei. Die bisherigen Maßnahmen und Ansätze zu ihrer Bekämpfung haben ihren Schwerpunkt in der Überprüfung von Gesetzen und Verwaltungsanweisungen auf ihre Einfachheit und Umsetzbarkeit hin. Dieser Ansatz greift jedoch zu kurz. Die Ursache von Überregulierung liegt häufig in der zentralisierten Vorgabe von Maßnahmen der Arbeitsplatzorganisation, der Tätigkeitsschwerpunkte, der statistischen Meldepflichten und der detaillierten Vorgabe von Geschäftsprozessen. Starre Vorgaben führen insbesondere in hochbelasteten Bereichen der Innenverwaltung und der Polizei zu Unverständnis.

Die an der Basis eingesetzten Führungskräfte tragen in einem solchen Prozess zwar die Verantwortung für die Umsetzung der vorgegebenen Maßnahmen, werden andererseits aber aus der Verantwortung für die Gestaltung und Schwerpunktsetzung vor Ort herausgenommen. An Stelle von Verantwortungsübernahme und Gestaltung wird Absicherungsverhalten und Erfüllungserfektionismus begünstigt. Die Anreize für die Übernahme von Führungsfunktionen nehmen zudem ab.

Um dieser Entwicklung zu begegnen, sollten die Voraussetzungen für eine Rückgabe der Verantwortung an die operativ zuständigen Vorgesetzten erfolgen. Dies setzt Vertrauen und Zutrauen voraus und sollte in jedem Falle ergänzt sein durch eine fundierte und berufsbegleitende Fortbildung in Führungsfragen. Ein Dienstgruppenleiter der Polizei oder eine Referatsleiterin in einem Regierungspräsidium werden in einem solchen System gestärkt und von Berichtspflichten entlastet. Sie werden dazu ermuntert, zusammen mit ihren Kolleginnen und Kollegen die Abläufe kontinuierlich zu verbessern und die Geschäftsprozesse lageorientiert anzupassen.

Handlungsempfehlung 17:

Der Verantwortungsbereich von Führungskräften ist durch eine Kompetenzzuweisung unter Berücksichtigung des Subsidiaritätsgrundsatzes klar zu definieren. Die verstärkte Verantwortungsübernahme insbesondere an den Basisdienststellen ist zu fördern.

Administrative Aufgaben und Meldepflichten wie beispielsweise die produktbezogene Stundenverteilung (PSV), die Unfallstatistikdatenerfassung bei Kleinstunfällen und statistische Erhebungen im Bereich der Verkehrsüberwachung sind zu reduzieren und ggf. ganz aufzuheben. Ihre Durchführung ist in die Entscheidungskompetenz der Führungskräfte zu legen, welche die Belastungssituation bzw. die Sicherheitslage vor Ort kennen.

7. PERSONELLE UND INHALTLICHE KONZENTRATION AUF DIE KERNAUFGABEN

Die Dienstgruppen des Streifendienstes und die Ermittlungsbereiche der Kriminalpolizei und der Bezirks- und Postendienste berichten von einem hohen Arbeitsdruck und dem Erreichen der Belastungsgrenze. In den Gesprächen wurde wiederkehrend zum Ausdruck gebracht, dass der auf den Basiseinheiten lastende Druck in den vergangenen Jahren sprunghaft zugenommen hat. Einprägsam schilderte beispielsweise ein Mitarbeitender des Streifendienstes, dass er zum Zeitpunkt des Austausches mit der Stabsstelle bereits den 16. Tag in Folge im Dienst sei. *„Das mache ich nicht, weil ich das für mich brauche, sondern weil es dienstlich notwendig ist. Irgendwann geht man auf dem Zahnfleisch.“*, so der Beamte. Gehäuft wurde zudem von einer schleichenden Prioritätenverschiebung von der operativen Tätigkeit hin zu administrativen, strategisch-konzeptionellen und technisch-organisatorischen Aufgaben berichtet. Erhöhte Bindungen von vollzugspolizeilichen Personalressourcen in den Stäben, den zentralen Dienstleistungs- und Serviceeinrichtungen des Landes und in der Projektarbeit verhindern in der Konsequenz eine strukturelle Stärkung der operativen Basiseinheiten. Zumal den Gesprächsteilnehmenden zufolge in diesen Stabs- und Zentralstellen auch ein hoher Anteil der einzelbewerteten Dienstposten ab A 12 verortet und eine Tätigkeit in diesen Bereichen auch der individuellen Karriereentwicklung in vielen Fällen dienlich ist. Dementsprechend entsteht vermehrt der Eindruck, dass den operativen Basiseinheiten gerade in Zeiten großen pensionierungsbedingten Umbruchs nötiges Erfahrungswissen verloren geht.

Handlungsempfehlung 18:

Die Verwendung von Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamten in vollzugsfremden Aufgabengebieten ist zu reduzieren. Flankierend zur Schaffung von Neustellen im Tarifbereich sind die Sonderlaufbahnen (Wirtschafts-/Cyberkriminalistinnen und -kriminalisten) laufbahnübergreifend moderat zu stärken. Beamtenrechtliche Vorschriften sind diesbezüglich zu flexibilisieren, z. B. um Aufstiegsmöglichkeiten zu erleichtern. Spezialisierte Stellen (bspw. in der IT und psychosozialen Beratung) sind verstärkt mit Personen zu besetzen, die eine entsprechende akademische Fachexpertise (bspw. Informatikerinnen und Informatiker bzw. Psychologinnen und Psychologen) besitzen. Der informationstechnische Dienst ist laufbahnübergreifend in der gesamten Landesverwaltung attraktiver zu gestalten und deutlich auszubauen. Entsprechende haushaltsrechtliche Voraussetzungen sind zu schaffen. Die erweiterte Dienstpostenbündelung von A 10 - A 12 ist zu ermöglichen um die Abwanderung von Fachpersonal und Expertenwissen zu verringern.

In der Digitalisierung wurde in den Diskussionsrunden großes Entlastungspotenzial sowohl innerhalb der Innenverwaltung als auch der Polizei gesehen, das künftig noch stärker ausgeschöpft werden sollte. Der BITBW kommt hierbei eine zentrale Aufgabe als Digitalisierungsmotor der gesamten Landesverwaltung zu. Hohe Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit der Behörde im IT-Sektor sind hierfür Voraussetzung. Eine besondere Bedeutung kommt dabei einer attraktiven Gestaltung der Arbeitsplätze und der Verringerung des Abwanderns von IT-Fachpersonal zu.

Handlungsempfehlung 19:

Damit die BITBW als dynamischer und innovativer IT-Dienstleister ihre volle Wirkungskraft entfalten kann, ist diese in eine Anstalt des öffentlichen Rechts umzuwandeln. Zielrichtung ist insbesondere die Ermöglichung einer attraktiven und IT-gerechten Arbeitsplatzgestaltung und eine flexiblere Personalbewirtschaftung, die es ermöglicht, IT-Fachpersonal dauerhaft zu halten und als attraktiver Arbeitgeber im umkämpften IT-Sektor zu bestehen.

8. STÄRKUNG DER KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN IM TARIFBEREICH

Die Kolleginnen und Kollegen im Tarifbereich sind ein starker und unverzichtbarer Bestandteil der Innenverwaltung und der Polizei. Ihre Fachkompetenzen sind unersetzlich. In den Gesprächen wurde immer wieder die Ungleichbehandlung von Tarifangestellten gegenüber Beamtinnen und Beamten diskutiert. Bemängelt wurden insbesondere die wenigen Aufstiegsmöglichkeiten. Im Vergleich mit der freien Wirtschaft und den Kommunen würde die Konkurrenzfähigkeit der Innenverwaltung und Polizei nicht mithalten. Oft wurde als Beispiel genannt, dass Beamtinnen und Beamte in der Innenverwaltung auf der gleichen Stelle über die Jahre hinweg mindestens bis A 11 oder sogar A 13 befördert wurden, vergleichbare Tarifangestellte aber häufig in der anfänglichen Entgeltgruppe verblieben seien.

Handlungsempfehlung 20:

Die Eingruppierung in der jeweiligen Entgeltgruppe ist regelmäßig zu überprüfen. Bei einer Änderung des Aufgabenzuschnitts oder Hinzukommen neuer Aufgaben hat eine unverzügliche Überprüfung der Eingruppierung zu erfolgen.

Die Möglichkeiten des TV-L im Hinblick auf die Gewährung von Zulagen sind zu prüfen und auszuschöpfen. Zum Halten von hochqualifiziertem Fachpersonal sind die Möglichkeiten der Verbeamtung nach dem Vorbild anderer Bundesländer besser zu nutzen und das Höchstalter dafür anzuheben.

In der Polizei werden immer mehr vollzugsferne Aufgaben von Polizeivollzugsbeamtinnen und -beamten wahrgenommen. Dies zum Beispiel in der Prävention, der psychosozialen Beratung, der IT, des Beschaffungswesens, der forensischen Aufbereitung von Bilddateien oder der Umsetzung von Überwachungsmaßnahmen.

Handlungsempfehlung 21:

Um Vollzugsbeamtinnen und -beamte von vollzugsfernen Aufgaben, vor allem von Verwaltungsarbeiten, zu entlasten sollten ca. 500 Neustellen im Tarifbereich für Ermittlungsassistentinnen und -assistenten in den Entgeltgruppen EG 9a/b TV-L, mit Aufstiegsmöglichkeiten in höhere Entgeltgruppen. Geschaffen werden sollten in diesem Rahmen auch Stellen für hochqualifizierte Spezialisten.

9. NACHWUCHS SICHERN

In der Innenverwaltung und der Polizei sind immer mehr Stellen in den unterschiedlichsten Laufbahnrichtungen unbesetzt. Auch können nicht mehr alle Ausbildungs- und Studienplätze mit geeigneten Bewerberinnen und Bewerber besetzt werden. Vor allem der Personalmangel in den fachspezifischen Bereichen wie Informatik und Ingenieurwissenschaften stellt die Innenverwaltung vor immer größeren Herausforderungen. In den Gesprächen wurde berichtet, dass die Bewerbungsprozesse sehr unterschiedlich ablaufen und sich teilweise über Wochen ziehen. *„Ich habe außer einer Eingangsbestätigung erstmal acht Wochen lang nichts gehört.“*

Vor allem um jüngere Bewerberinnen und Bewerber zu erreichen, muss in neuen Formaten gedacht werden. Die klassische Stellenausschreibung nur über das bw-Portal funktioniert nicht mehr. Soziale Medien spielen eine entscheidende Rolle.

Handlungsempfehlung 22:

Die Personalgewinnungsmaßnahmen sollten deutlich ausgebaut werden. Die Medienpräsenz ist in den sozialen Netzwerken durchzuführen, in denen sich die Zielgruppen bewegen.

Das Bewerbungsmanagement in der Innenverwaltung sollte in der Kommunikation und im zeitlichen Ablauf optimiert werden. Dazu hat eine verfahrensbegleitende Kommunikation einschließlich der Benennung von Ansprechpersonen zu erfolgen, damit die Bewerberinnen und Bewerber immer auf dem aktuellsten Stand sind. Außerdem sollte das Verfahren deutlich verkürzt werden.

Des Weiteren müssen Innenverwaltung und Polizei auch als Arbeitgeber attraktiver werden. Möglichkeiten wie die Teilnahme an Fitnesskooperationen oder ein kostenloses Deutschland-Ticket sind in vielen Kommunalverwaltungen und der freien Wirtschaft bereits Standard.

Handlungsempfehlung 23:

Die Attraktivität der Innenverwaltung und der Polizei kann durch verschiedene Maßnahmen gesteigert werden. Beispiele hierfür sind die Einführung bzw. Ausweitung einer Kooperation mit einem Anbieter für Firmenfitness, oder das Angebot für ein kostenloses Deutschlandticket.

In Gesprächen mit Studierenden und Auszubildenden in der Polizei wurde immer wieder von der Angst vor der Wiedereinstellungsuntersuchung und des Sporttests berichtet. Die Hürden für eine Entlassung nach der jahrelangen und teuren Ausbildung sind anzuheben. Aus Angst vor der polizeiärztlichen Untersuchung berichten viele Studierende und Auszubildende, dass sie Medikamente und Therapien aus eigener Tasche bezahlen um die Freie Heilfürsorge nicht in Anspruch nehmen zu müssen, da dies die Wiedereinstellung gefährden könnte.

Handlungsempfehlung 24:

Es sollte eine Ansprechstelle für Studierende und Auszubildende der Polizei eingerichtet werden, an die sich bei Nichtbestehen einer Prüfungsleistung, oder einer im Raum stehenden Entlassung aufgrund gesundheitlicher Probleme gewandt werden kann. Die Ansprechstelle fungiert insbesondere als Prüfstelle für Härtefälle.

Weiter sollte die Zusammenarbeit des polizeiärztlichen Dienstes mit der Hochschule für Polizei Baden-Württemberg intensiviert werden und gesundheitliche Entlassungsgründe kritisch hinterfragt und alle Möglichkeiten eines Verbleibs geprüft werden. Vor allem sind die beamtenrechtlichen Voraussetzungen zur Verlängerung der Probezeit aus gesundheitlichen Gründen zu schaffen.

UMSETZUNG DER HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die volle und systemische Wirkung der Handlungsempfehlungen sollte über eine schnelle und zeitlich abgestimmte Umsetzung angestrebt werden. Führung ist Chefsache. Es wird daher empfohlen, die Verantwortung für die weitere Steuerung der direkt beim Minister angesiedelten Stabstelle für moderne Führungs- und Wertekultur zu übertragen. Ein unterstützender Schritt zur Sicherstellung der Umsetzung kann die Integration der in der bisherigen Stabstelle tätigen Kolleginnen und Kollegen sein.

Die Stabstelle sollte mit dem Aufbau einer zentralen Stelle für Führungsfortbildung beauftragt werden, welche die kontinuierliche und modulare Fortbildung der Führungskräfte in der Innenverwaltung und der Polizei sicherstellt und die Elemente des wertorientierten Führungssystems vermittelt.

In dieser Stelle sollten zudem die Zuständigkeit für die unabhängige Eignungsdiagnostik, sowie die Zuständigkeit von zentralen Fragen der Mediation und des Coachings angesiedelt werden. Weitere Fortbildungsbereiche sind Führungsfragen in den Handlungsfeldern Führung in der digitalen Zusammenarbeit, dem Vorgesetztenfeedback, Einführung neuer Kolleginnen und Kollegen, Maßnahmen zum Onboarding, kollegiale Beratung, Mentoring, Durchführung von Mitarbeitergesprächen, Konflikt-handhabung sowie zum Umgang mit und zur Vermeidung von demokratiefeindlichen Erscheinungsformen, sexueller Belästigung, Mobbing und Suchtverhalten.

Mitglieder der Stabstelle Moderne Führungs- und Wertekultur:

Jörg Krauss

Yvonne Kremer

Martin Lamprecht

Fabienne Diechle

Gabriele Manns-Straka

Anlage – Beteiligte Stellen

- Beauftragter der Landesregierung gegen Antisemitismus und für jüdisches Leben
- Beauftragte für Chancengleichheit der Innenverwaltung und der Polizei
- Bund Deutscher Kriminalbeamter Landesverband Baden-Württemberg
- Cybersicherheitsagentur Baden-Württemberg (CSBW)
- Deutsche Polizeigewerkschaft Landesverband Baden-Württemberg
- Die Bürgerbeauftragte des Landes Baden-Württemberg
- Gewerkschaft der Polizei Landesbezirk Baden-Württemberg
- Hauptpersonalrat des Ministeriums des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg und der Polizei Baden-Württemberg
- Hessisches Ministerium des Innern, für Sicherheit und Heimatschutz
- Hochschule für Polizei Baden-Württemberg
- Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
- Landesamt für Verfassungsschutz Baden-Württemberg
- Landesfeuerwehrschule Baden-Württemberg
- Landeskriminalamt Baden-Württemberg
- Landesoberbehörde IT Baden-Württemberg (BITBW)
- Ministerium des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg
- Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen
- Polizeipräsidium Aalen
- Polizeipräsidium Einsatz
- Polizeipräsidium Freiburg
- Polizeipräsidium Heilbronn
- Polizeipräsidium Karlsruhe
- Polizeipräsidium Konstanz
- Polizeipräsidium Ludwigsburg
- Polizeipräsidium Mannheim
- Polizeipräsidium Offenburg
- Polizeipräsidium Pforzheim
- Polizeipräsidium Ravensburg
- Polizeipräsidium Reutlingen
- Polizeipräsidium Stuttgart
- Polizeipräsidium Ulm
- Präsidium Technik, Logistik und Service der Polizei Baden-Württemberg
- Regierungspräsidium Freiburg
- Regierungspräsidium Karlsruhe
- Regierungspräsidium Stuttgart
- Regierungspräsidium Tübingen
- Vertrauensanwältin für die Bereiche sexualisierte Diskriminierung, sexuelle Belästigung und Gewalt