

HINGESCHAUT

Polizeipräsidiale Teilnahme am Gießener Symposium: Torsten Krückemeier und Alexandra Dorndorf.

FÜHRUNG UND DEMOKRATIE

Keine Maschinen, sondern Menschen

Ende September des vergangenen Jahres erhielten die Themen Führung und Demokratie breite Aufmerksamkeit. Das Polizeipräsidium Mittelhessen hatte zu einem bundesweiten Symposium eingeladen. Was sich hinter der Veranstaltung verbirgt, erklären die Münsteraner Polizeipräsidentin Alexandra Dorndorf und Gastgeber Torsten Krückemeier, Präsident des Polizeipräsidiums Mittelhessen in Gießen. Ein Gespräch über den Schwur, Einhörner, Feedforwards und eine Dankekultur.

Michael Zielasko

DP: Frau Polizeipräsidentin, Herr Polizeipräsident, der Titel Ihres Symposiums lautete „Starke Führung, starke Demokratie“. Heißt das, die Polizei hat Nachholbedarfe bei Führung und Demokratie?

Alexandra Dorndorf: Klar ist doch, dass wir uns in der Gesamtgesellschaft dringend um das Thema Demokratie kümmern müssen. Umfragen stellen fest, dass inzwischen mehr als 70 Prozent der Befragten dem Staat nicht mehr zutrauen, die großen Herausforderungen unserer Zeit zu lösen – was bedeutet: Der Staat steckt in einer Vertrauenskrise.

DP: Was kann die Polizei tun?

Dorndorf: Das Vertrauen in die Demokratie zurückgewinnen. Jedoch nicht nur die Polizei, alle staatlichen Institutionen, in Bund,

Ländern und Kommunen sind gefragt. Der Titel unseres Symposiums verdeutlicht, dass wir diesen Arbeitsauftrag für uns deutlich erkennen und annehmen. Als Polizei tragen wir eine besondere Verantwortung für die Werte unserer Verfassung und wir verfügen dazu auch über einen besonderen Hebel.

DP: Bitte führen Sie dies aus.

Dorndorf: Wir in der Polizei definieren uns sehr stark über unseren Diensteid. Dieser Schwur beinhaltet den einen entscheidenden Satz, der unseren Kernauftrag definiert. Wir befolgen nicht nur die Gesetze, sondern verteidigen auch die Verfassung. Und zwar alles, was die DNA unseres Grundgesetzes ausmacht. Und zum Hebel: In Uniform erkennt man uns unmittelbar als das Gesicht des Staates. Man kann sofort erkennen, dass wir der Staat sind. Ferner haben wir Kontakt zu allen sozialen Milieus, zu allen Berufs-

bildern und zu allen Schichten dieser Gesellschaft.

DP: Herr Krückemeier, wie hängt der zweifelsfreie Demokratieauftrag mit Führung zusammen?

Torsten Krückemeier: Lassen Sie mich zuvor auf die erste Frage zurückkommen. Eine Kollegin schrieb mir zum Jahreswechsel bewegende Worte. Sie drückte aus, wie wohlthuend Führung ist – mit Blick auf die raschen Entwicklungen draußen. Denn diese gebe Halt, ebenso Orientierung, und sei transparent. Das ist eine bemerkenswerte Beschreibung von Führung, wie sie sein sollte.

Zurück zum Demokratieauftrag: Die Demokratie ist ein großer Schatz. Sie ist eine enorm große Errungenschaft. Wir sollten uns immer wieder vor Augen halten, was Menschen vor uns erleiden mussten, um uns später das Leben in einer Demokratie zu ermöglichen. Die Polizei behütet diesen Schatz.

DP: Das ist keine so einfache Aufgabe, oder?

Krückemeier: Tatsächlich ja. Momentan wird sehr viel mit dem Narrativ gearbeitet, dass der Staat nicht funktioniert. Im Gegenteil. Er funktioniert. Und das können und müssen wir als Polizei den Bürgern jeden Tag aufs Neue zeigen.

Dorndorf: Vor rund 100 Jahren wurde deutlich, wie schnell trotz einer demokratisch verfassten Konstitution die Demokratie verloren gegangen ist. Aus dieser sehr schmerzlichen Erfahrung können wir für uns lernen: Unsere Polizei wird nicht daran mitarbeiten, die Demokratie abzuschaffen. In der Polizei lenken wir den Fokus auf eine resilientere Demokratie. Und Führung lebt diesen Wertekanon vor.

DP: Was macht starke Führung aus, Herr Krückemeier?

Krückemeier: Starke Führung hat immer mit Respekt zu tun. Respekt verleiht Selbstsicherheit, gibt Zuversicht und Mut. Respekt gestattet es den Kolleginnen und Kollegen, auch mit einer gewissen Risikobereitschaft ihren Dienst zu versehen. Geführte Menschen dürfen keine Angst davor haben, Fehler zu machen. Ebenso gehört Beteiligung zu starker Führung. Es ist sehr wirksam, mit den Kolleginnen und Kollegen intensiv zu interagieren. Und zwar möglichst nicht nur

aus dem Elfenbeinturm heraus. So erhalten wir einen Abgleich zwischen dem, was wir erleben wollen, und dem, was ankommt. In der Führung wird es nicht ohne Kommunikation und Ehrlichkeit funktionieren.

DP: Wie beschreiben Sie Ihren Führungsstil? Gehört auch Reibung zur Führung?

Krückemeier: Auf jeden Fall, sonst findet keine Weiterentwicklung statt. Ich bemühe mich, mit Mitarbeitenden auf Augenhöhe ins Gespräch zu gehen und hierarchieübergreifend mit den Menschen zu sprechen.

DP: Warum über die Hierarchien hinweg?

Krückemeier: Es funktioniert nicht, wenn ausschließlich über die Hierarchiestufen kommuniziert wird. Ob von oben nach unten oder andersherum. Es ist hinreichend belegt, dass dann stets gefiltert wird, der Stille-Post-Effekt eintritt. Also rede ich ehrlich und offen mit den Menschen, genauer gesagt, den Geführten, und nehme deren Meinung und Wissen auf und auch an, um bessere Entscheidungen treffen zu können.

DP: Frau Dorndorf, Sie haben genickt. Sind Sie beide mit Ihren Ideen von Führung die Einhörner unter den Polizeipräsidentinnen und Präsidenten in Deutschland?

Dorndorf: (lacht) Darüber habe ich mir noch nie Gedanken gemacht. Für mich zählt eher

die Frage: Was ist aktuell notwendig? Und wenn ich in die Polizeien von Bund und Ländern blicke, dann gibt es neben uns noch viele andere, die dieselbe Haltung vertreten. Aktuell leben wir in Zeiten starker Unsicherheit, hoher Komplexität und rasanter Geschwindigkeit. Das erleben auch unsere Führungskräfte so. In der Polizei treten wir vielschichtigen Lagen mit massiven Herausforderungen entgegen. Die Polarisierung der Gesellschaft erfährt jeder Polizeibeamte jeden Tag auf der Straße. Mit Blick darauf, ist Führung eine riesige Herausforderung.

DP: Die Sie wie bewältigen?

Dorndorf: Je facettenreicher, je unsicherer, desto größer wird der Stellenwert von Orientierung und Richtung. Hinzufügen möchte ich ebenso den Begriff „Klarheit“. Beides kann uns als Polizeigemeinschaft durch die Zeiten des Umbruchs sicher navigieren. Torsten Krückemeier hat ganz recht, wenn er so großen Wert auf Dialog legt. Augenhöhe, flache Hierarchien, miteinander sprechen. Im Grunde ist das doch das, woran es der Gesellschaft derzeit mangelt. Es gibt gesellschaftliche Gruppierungen, die sehr einfache Lösungen anbieten. Unterteilt wird nur in Schwarz und Weiß. Das verfährt in unserer Gesellschaft. Für unsere Führung benötigen wir jedoch Differenziertheit und das Aushalten unterschiedlicher Meinungen. Darin möchten wir unsere Führungskräfte stärken.

DP: Dazu gehört doch auf der gegenüberliegenden Seite eine Portion Aufgeschlossenheit, oder?

Dorndorf: Zumindest würde dies unsere Aufgabe erleichtern. Dennoch wollen wir auch mit den Menschen in den Dialog treten, deren Vertrauen wir womöglich verloren haben. Ja, das ist anstrengend, eine Ausrede darf das jedoch nicht sein. Es gibt selten einfache Lösungen. Umso wichtiger und herausfordernder ist es, die Menschen mit ihren Sorgen ernst zu nehmen und Lösungen anzubieten. Diese Sichtweise vermitteln wir unseren Führungskräften.

Krückemeier: Frau Dorndorf und ich sind im Übrigen keine Einhörner. Viele Polizeipräsidentinnen und -präsidenten fassen dieses Thema an. Das Ziel des Symposiums ist es, diese zusammenzubringen und ein Forum für den Austausch und „Best Practices“ zu schaffen.

DP: Frau Dorndorf sprach von sich leicht verfangenden einfachen Lösungen. Trifft das auch auf die Polizei als Gruppe und Teil der Gesellschaft zu?

Krückemeier: Als Polizei blicken wir oft in die dunkelsten Ecken der Gesellschaft. Ja, wir müssen auf unsere innere Haltung und unsere Werte besonders aufmerksam achten. Es ist daher erforderlich, mit den Kolleginnen und Kollegen fortlaufend das Gespräch zu suchen, um Verschiebungen rechtzeitig zu erkennen.

DP: Verfügen Sie über Informationen, wie die Geführten eigentlich geführt werden wollen?

Dorndorf: Wir haben im PP Münster ein Projekt mit dem Titel „MENSCHEN.SEHEN“ eingerichtet, das das Thema Führung behandelt. Die zentrale Botschaft der nordrhein-westfälischen Rahmenkonzeption lautet: „Führung geht uns alle an!“. Mit Führung macht einfach jeder seine Erfahrung, in der einen oder anderen Rolle. Für uns ist die Perspektive der Geführten wesentlich. Wir sind uns bewusst, dass wir einen solchen internen Dialog führen und aushalten müssen. Ich möchte betonen, dass es um die Frage geht, welchen Beitrag sowohl die Führungskraft als auch ein Mitarbeiter für eine gute Zusammenarbeit leisten kann.

DP: Wie kann der Geführte, mögliche Verbesserungsvorschläge an die Führungskraft bringen?

Dorndorf: Wir haben Gesprächsformate und Vorgesetztenfeedbacks verpflichtend eingeführt. Dazu kommen Mitarbeitergespräche, in denen das Thema Zusammenarbeit eine zentrale Rolle spielt. Unsere Zusammenarbeit erlebt eine solche Feedbackkultur. Das Feedback wird bei uns jedoch in ein Feedforward verwandelt. Wir schauen also konstruktiv nach vorn.

DP: Und in Mittelhessen?

Krückemeier: Feste Formate sind gut, jedoch nicht alles. Vor kurzem erhielt ich einen sehr interessanten Impuls. Ein Neurowissenschaftler erklärte: Das Wichtigste, das man einem Menschen schenken kann, ist Aufmerksamkeit. In Gesprächsformaten höre ich momentan regelmäßig: Wir brauchen mehr Wertschätzung, wir bekommen keine Wertschätzung von unseren Vorgesetzten. Dann stelle ich die Gegenfrage und



Münsters Polizeipräsidentin Alexandra Dorndorf bei einem Pressetermin.



Foto: Polizeipräsidium Mittelhessen

Polizeipräsident Torsten Krückemeier beim Hessentag.

möchte wissen, wann der Kollege zuletzt seinen Vorgesetzten gelobt hat, und blicke in überraschte Gesichter. Im Team sind wir Partner. Das gesamte Team trägt Verantwortung für das Arbeitsergebnis. Unter dem Strich ist aber die Führungskraft die, die Rechenschaft ablegt. Das kann nicht funktionieren, wenn Augenhöhe fehlt, wenn sich die Führung keine Zeit für Gespräche nimmt und den Mitarbeitenden keinerlei Aufmerksamkeit schenkt.

DP: Geben Sie den Führungskräften entsprechende Instrumentarien an die Hand?

Krückemeier: Wir haben einen Feedback-Bogen konzipiert, der es uns ermöglicht, zu sehen, wo wir künftig besser werden können. Wir nennen dies „Voranscheitern“. Übersetzt heißt das, aus Fehlern zu lernen. Flächendeckend eingeführt haben wir bereits eine Dankekultur. Mit sogenannten Dankzetteln wollen wir deutlich machen, warum wir Danke sagen. Das können Postkarten sein oder Post-its. Es soll Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass mir jemand geholfen hat und wie er dies getan hat. Man mag dies für Kleinigkeiten halten. Ich bin davon überzeugt, dass wir damit dazu beitragen, den Menschen wieder in den Mittelpunkt zu stellen.

DP: Herr Krückemeier, glauben Sie, das funktioniert über alle Generationen aktiver Polizisten hinweg?

Krückemeier: Ich erkenne keine Altersunterschiede. Als wir damit begannen, schrieb

mir gleich ein dienstälterer Kollege, dass er dergleichen in seinen Jahrzehnten Dienstzeit noch nie erlebt hat. Er sei bewegt und sehr erfreut. Natürlich werden auch Jüngere sagen, so etwas brauche ich nicht. Es geht also stets um die persönliche Einstellung, nicht um das Lebensalter. Und mittlerweile wissen wir, dass diese kleine Aktion motivationsfördernd wirkt.

DP: Frau Dorndorf, wie erleben Sie die Fehlerkultur bei der Polizei?

Dorndorf: Wir verfügen über eine hervorragende Fehlerkultur, zum Beispiel in der Einsatznachbereitung. An vielen Stellen unserer Organisation wird konstruktiv an der Frage gearbeitet: Wie gehen wir mit einem Fehler um? Wir werden so immer professioneller. Das bedeutet: weg von der Schuldfrage hin zu der Frage, wie wir uns im künftigen Prozess verbessern können. Also: Fehler offenlegen, eingestehen, prüfen, ob man diesen reparieren kann, und überlegen, wie ich diesen morgen und übermorgen möglichst vermeiden kann. Diese Denke müssen wir auf breite Füße stellen. Auch mit Blick darauf, dass die Gesellschaft Fehler der Polizei nicht so leicht verzeiht. Denn: Wir sind keine Maschinen, sondern Menschen.

DP: Herr Krückemeier, Ihre Meinung bitte.

Krückemeier: Ich breche eine Lanze für unsere Polizei. Unser Umgang mit Fehlern sucht seinesgleichen. Nur die Luftfahrt ist wohl noch ein wenig weiter. Die Polizei handelt sehr transparent, das trifft auch auf Fehler zu. Verschweigen oder Vertuschen würde uns nicht helfen. Am Ende verlieren wir das notwendige Vertrauen der Bevölkerung. Und damit schwächen wir den Staat. Ich plädiere jedoch dafür, dass man uns auch Fehler zugesteht. Es stimmt, wir sind keine Maschinen. Unsere Kolleginnen und Kollegen auf der Straße müssen oft in kürzester Zeit Entscheidungen treffen, die erhebliche Auswirkungen auf die Grundrechte unseres Gegenübers entfalten können. Diese Toleranz der Öffentlichkeit benötigen wir als Grundlage eines sich nachhaltig verbessernden Fehlermanagements.

DP: Frau Polizeipräsidentin Dorndorf, Herr Polizeipräsident Krückemeier, bis hierhin vielen Dank. Sie sind herzlich eingeladen, uns mehr über den Fortgang des Prozesses zu erzählen.

DP

DEUTSCHE POLIZEI



Nr. 5 | 75. Jahrgang 2026
Magazin und Organ der
Gewerkschaft der Polizei

Erscheinungsweise und Bezugspreis

Monatlich 3,10€ zzgl. Versandkosten
Bestellung an den Verlag. Für GdP-Mitglieder ist der Bezug durch den Mitgliedsbeitrag abgegolten.

Herausgeber

Gewerkschaft der Polizei, Bundesvorstand
Stromstr. 4, 10555 Berlin
Telefon 030 399921-0
Telefax 030 399921-200

Redaktion

Michael Zielasko (mzo), Leitender Redakteur

dp@gdp.de

Telefon 030 399921-29400

Gestaltung und Layout

Andreas Schulz, karadesign

Titelbild

Christian/stock.adobe.com

Die unter Verfassernamen veröffentlichten Artikel stellen nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte kann keine Gewähr übernommen werden. Die Redaktion behält sich vor, Texte zu kürzen und redaktionell zu bearbeiten. In „DP - DEUTSCHE POLIZEI“ veröffentlichte Beiträge werden auf gdp.de, in der App „DP DEUTSCHE POLIZEI“ und gegebenenfalls den sozialen Medien der GdP verbreitet.

Verlag

Deutsche Polizeiliteratur GmbH
Anzeigenverwaltung
Ein Unternehmen der Gewerkschaft der Polizei
Forststr. 3a, 40721 Hilden
Telefon 0211 7104-183
Telefax 0211 7104-174
av@vdp-polizei.de

Geschäftsführer

Bodo Andrae, Dominik Lehmanns

Anzeigenleitung

Antje Kleuker
Es gilt die Anzeigenliste Nr. 49 vom 1. Januar 2026.

Bitte wenden Sie sich bei Adressänderungen nicht an den Verlag, sondern an die Landesbezirke und Bezirke. Die Kontaktdaten finden Sie im Impressum des Landes- bzw. Bezirkeis in der Mitte des Heftes.

Druckauflage

168.926 Exemplare
ISSN 0949-2844



WISSEN, WAS ZÄHLT
Geprüfte Auflage
Klare Basis für den Werbermarkt

Herstellung

L.N. Schaffrath Medien GmbH & Co.KG,
DruckMedien
Marktweg 42-50, 47608 Geldern
Postfach 1452, 47594 Geldern
Telefon 02831 396-0
Telefax 02831 396-89887
av@vdp-polizei.de