

Herzlich Willkommen zum FÖPS-Werkstattgespräch am 10. Oktober 2023

Die Polizei Berlin als lernende Organisation?
Notwendigkeit, Möglichkeiten und Grenzen einer
werteorientierten Organisationsentwicklung

Agenda

1. Eigenes Forschungsinteresse und Themenfindung
2. Theoretischer Rahmen – Forschungsstand
3. Die Polizei Berlin als lernende Organisation im Wertekontext
Was wird schon gemacht?
4. Methodischer Rahmen und Forschungsfrage
5. Ergebnisse der quantitativen Studie
6. Beantwortung der Forschungsfrage und Handlungsempfehlungen an die
Polizei Berlin

1. Forschungsinteresse

- Erste Berührungspunkte im Rahmen eines Werteentwicklungsprojektes „**Gemeinsames Führungsverständnis**“ in der Polizeidirektion 2 (West) – Organisationsentwicklung im Kontext von **Führung und Generationenwandel**
- Interesse am Themenfeld der Transformation/Veränderungen in der Berufswelt - **Schwerpunkt: Führung und Organisationsentwicklung im Kontext** sich verändernder Wertehaltungen
- **CSR (Corporate-Social-Responsibility) – Soziale Verantwortung der Organisation** seinen Mitarbeitenden gegenüber – „Societal Discourse“ als Hintergrundfolie der Organisationsentwicklung

1. Forschungsinteresse

- **Lernende Organisation** – Wie lernt die Organisation Polizei und ihre Mitarbeitenden in der sich verändernden Umwelt? Was sind für „Anpassungsprozesse“ nötig? Was ist in der Polizei schon an Instrumenten vorhanden?
- Werden „**Veränderungen in der Berufswelt**“ im Kontext der Transformation auch in der Polizei wahrgenommen?
- Wie ist **die Bereitschaft** unter Mitarbeitenden und Führungskräften zukünftige Veränderungsprozesse mitzugestalten ?

Der Theoretische Rahmen - Forschungsstand Ausgewählte Aussagen und Erkenntnisse...

Theoretischer Rahmen

Fundamente der Organisationsentwicklung

- Die Polizei arbeitet im **Bürokratiemodell** (*vgl. Max Weber- dt. Soziologe und Ökonom*)
 - **Geregelte Arbeitsteilung**
 - **Amtshierarchie**
 - **Aktenmäßigkeit**
 - **Neutralität**

Theoretischer Rahmen

Fundamente der Organisationsentwicklung

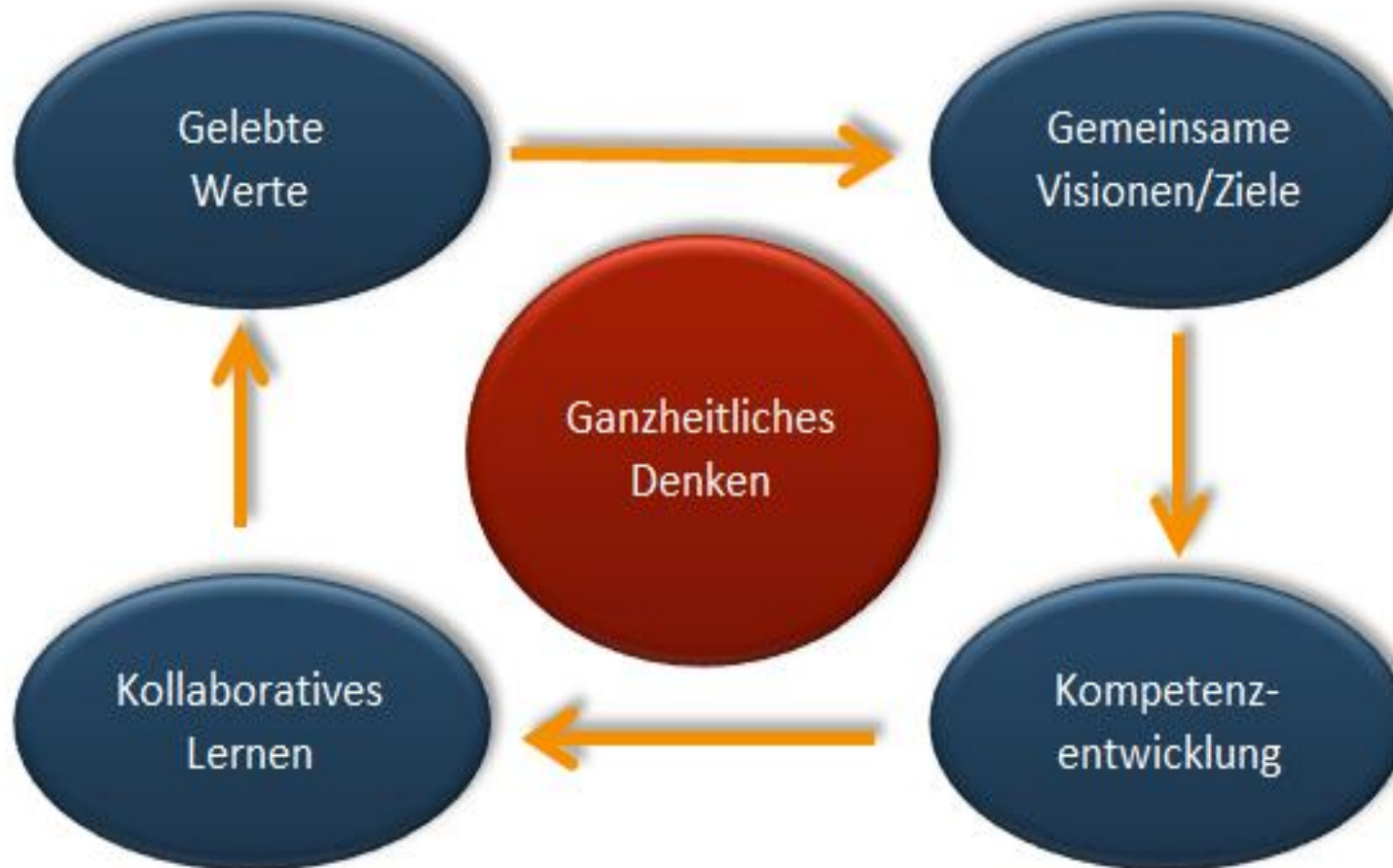
- **Menschliche Bedürfnisse sind „Schmierstoff“** für die Arbeitsleistung und stehen im Fokus der Organisationslehre (*vgl. Human-Relations-Ansatz Roethlisberger und Dickson – 1939*)

- **Veränderungsprozesse durchlaufen 3 Phasen:**
 - „Unfreezing“ – Bereitschaft zum Wandel muss geweckt werden
 - „Moving“ – Beginn der Gestaltungsarbeit und des Veränderungsprozesses
 - „Refreezing“ - Veränderung wird in die Fläche gebracht und dienen als Basis für weitere Anpassungen (*vgl. 3-Phasen-Modell nach Kurt Lewin- deutscher Sozialpsychologe*)

Theoretischer Rahmen

- **Lernprozesse** generieren sich aus Erfahrungen – „**Erfahrungslernen**“ in Gruppen als typisches Instrument der Organisationsentwicklung – keine starre Wissensvermittlung sondern **lernen durch Reflexionsvorgänge** von Verhalten/Einstellungen/Werten und Motiven (*vgl. Laboratoriumsmethode Kurt Lewin*)
- „**5 Disziplinen**“ sind notwendig, damit eine Organisation lernt....
(*vgl. Lernende Organisation nach Peter Senge -Vordenker der lernende Organisation*)

Die 5 „Disziplinen“



In Anlehnung an Peter M. Senge: Die fünfte Disziplin

Die Bedeutung von Werten im Kontext von Organisation und Führung



- Jede Organisation hat ein eigenes Wertesystem, die eigene „**DNA**“
- Verändernde Personalstrukturen können ein Wertewandel einleiten und haben einen **Diskurs** um die eigenen Kernwerte/“Binnenwerte“ innerhalb der Organisation zur Folge
- Die Einbindung der Mitarbeitenden ist zentral in diesem Aushandlungsprozess!

Die Bedeutung von Werten im Kontext von Organisation und Führung



- **Die Organisation und ihre Führungskräfte** tragen eine **besondere soziale Verantwortung** nach innen (CSR)
- Eine **Werteorientierte Führung** legt die Grundlage für eine lernende Organisation

(Vgl. Schmidt, Matthias -2016 – „Reichweiten und Grenzen unternehmerischer Verantwortung- Perspektiven für eine werteorientierte Organisationsentwicklung und Führung“)

Die Polizei Berlin als lernende Organisation Was wird schon gemacht?

3. Die Polizei Berlin als lernende Organisation

Was wird schon gemacht?



1. „Diversity-Büro“ (Dir ZS Pers C 12) *Vielfalt leben - durch Vielfalt lernen und gestalten“*
2. **Wissensmanagement (Dir ZS Pers C 11)** – Personalentwicklung- Strategische Fortbildung
3. **„Werte für das Berufsbild“ – (PA)- Orientierungshilfe für Auszubildende/Studierende –**
Ziel: Identifikation mit dem Berufsbild
4. **Supervision und Coaching als Unterstützung in Veränderungsprozessen (PPr BeKom)** –Coaching und Reflexion der eigenen beruflichen Rolle und Tätigkeit – Reflexion und Gestaltung von Veränderungsprozessen, kollegiale Fallberatung

3. Die Polizei Berlin als lernende Organisation

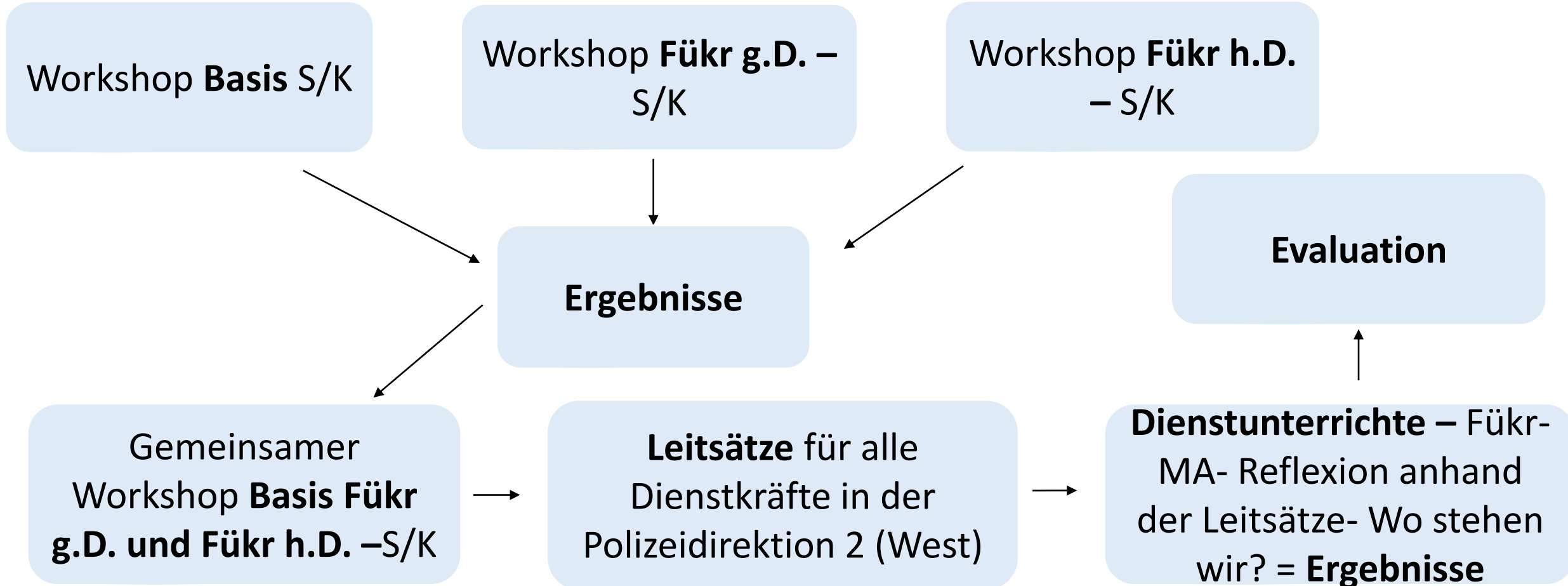
Was wird schon gemacht?



5. Der Prozess „**Gemeinsames Führungsverständnis**“ in der Direktion 2 (West)

- **Werteentwicklungsprozess - 4 Workshops** – generations-und hierarchieübergreifender Wertediskurs um die direktionsinternen Kernwerte (Basis-Fükr g.D., h.D., gemeinsamer Ergebnis- Workshop)
- **11 Themenfelder = 11 Leitsätze**
(u.a. Beruf/Familie, Anerkennung/Wertschätzung/Fehlerkultur/Fürsorge/Sozialer Kontakt/Miteinander/Rückhalt/Führungskompetenz, Dienstplanung)
- Umsetzung in der Fläche – Dienstunterrichte der Fükr mit Mitarbeitenden zu den Themenfeldern- von 2307 MA = **1667 Mitarbeitende** im Diskurs beteiligt = **72,3 %**

3. Die Polizeidirektion 2 als lernende Organisation -Der Prozess Gem. Führungsverständnis-



Begleitend hierzu fand im Laufe des Jahres 2022 eine
quantitative Studie
zu Haltungen von Führungskräften und
Mitarbeitenden im Kontext einer wertorientierten,
lernenden Organisation in Zeiten von Veränderungen
in der Berufswelt statt

Forschungsfrage

Welche Möglichkeiten und Grenzen sind in der Polizeidirektion 2 (West) als lernende Organisation im Kontext einer wertorientierte Organisationsentwicklung vorhanden und welche Notwendigkeiten ergeben sich hieraus?

4. Methodischer Rahmen

- **Feldzugang und Stichprobe:** Beschäftigte der Polizeidirektion2 (West) **2307 Mitarbeitende** davon **294 Führungskräfte** (Basisdienststellen - Abschnitte, Kommissariate, Stabsdienststellen, Vollzug und Verwaltung, Schutzpolizei und Kriminalpolizei)
- **Erhebungsmethode:** standardisierter Online-Fragebogen (63 Aussagen)– Likert-Skala-graduelle Antwortskala - Ratingverfahren (keine neutrale Mitte- **4 stufig!**- „Stimme voll zu bis Stimme gar nicht zu“)
- **Themenfelder/Merkmale** - Lernende Organisation, Veränderungen in der Berufswelt, Werte, Führung (Sicht MA/Sicht Fökr) mit dazugehörigen Items

4. Methodischer Rahmen

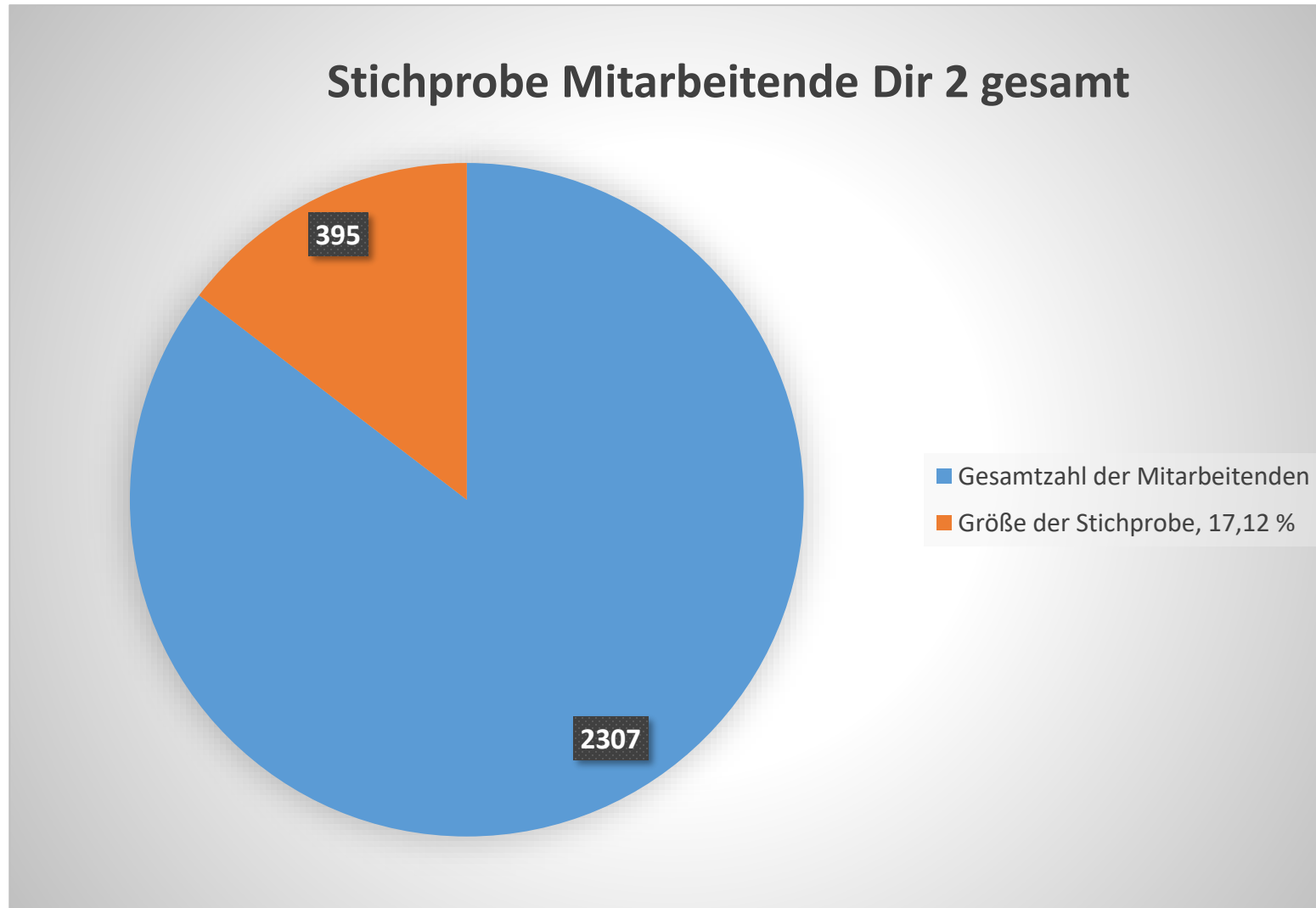
- **Auswertungsmethode:** Automatisiert in „Lamapoll“ – Korrelationsanalysen möglich

Hauptziel:

- Daten sammeln – **Klares Stimmungsbild/Trend** unter Mitarbeitenden und Führungskräfte zu den **4 Themenfeldern** herausarbeiten

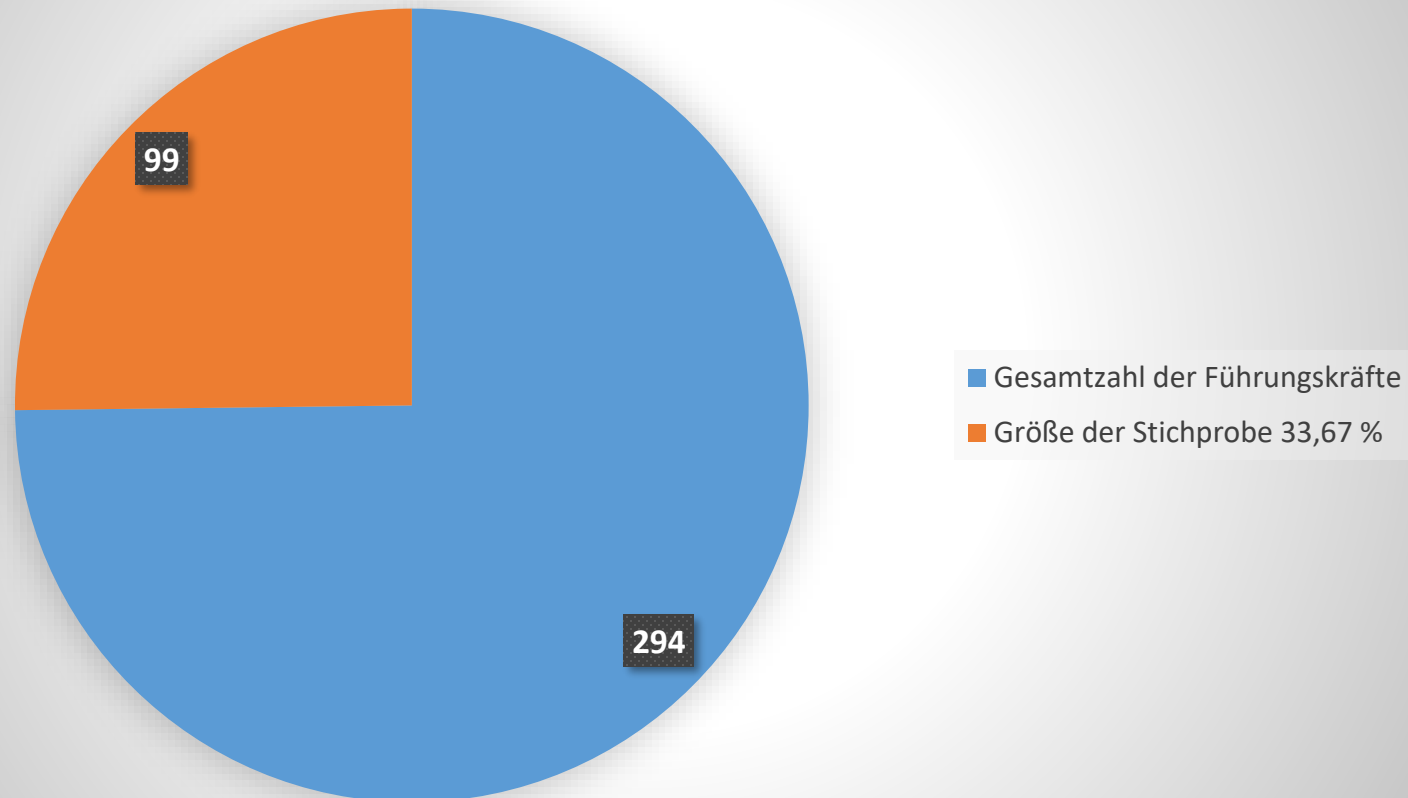
= Forschungsansätze für qualitative Forschung generieren...

Größe der Stichprobe gesamt

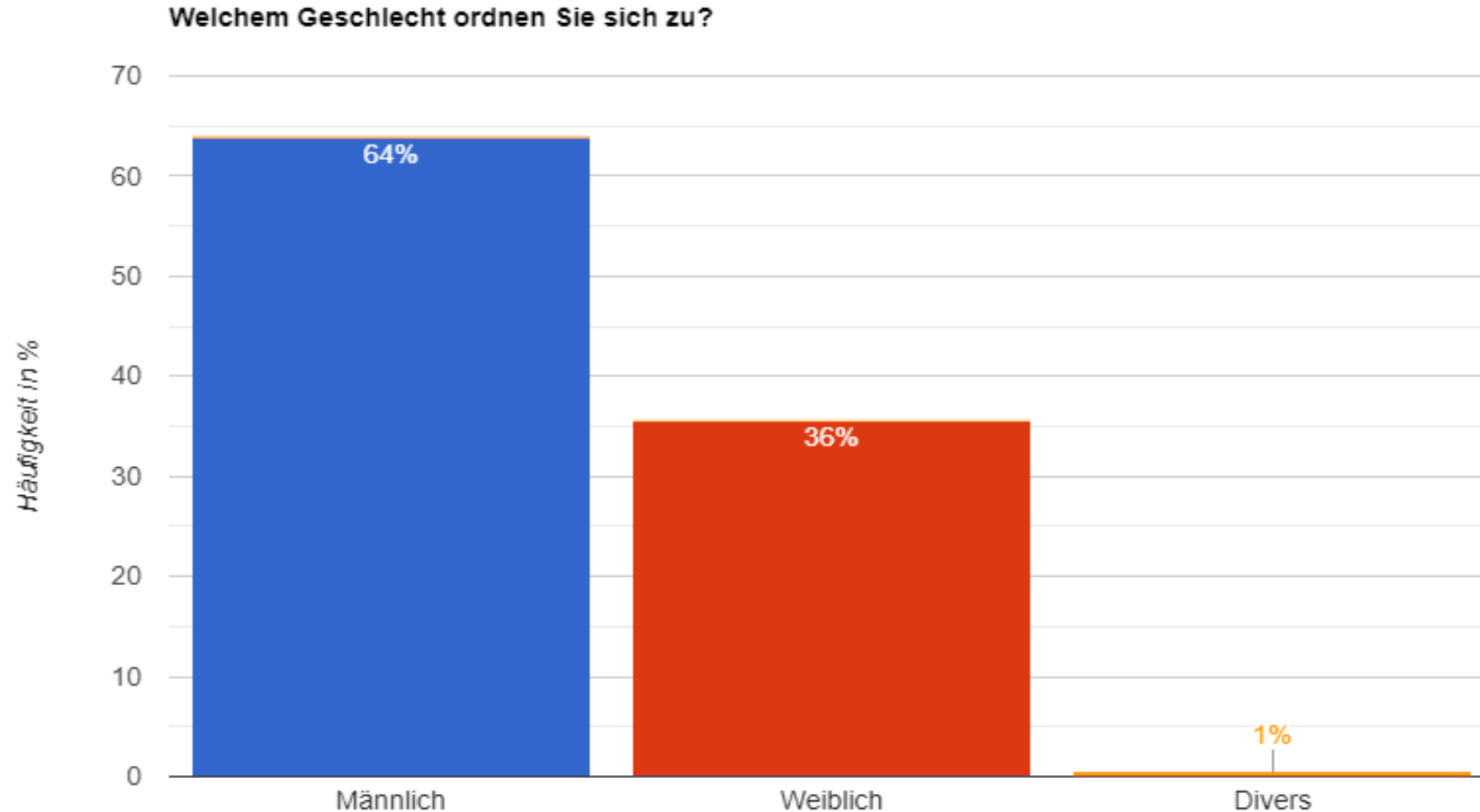


Größe der Stichprobe Führungskräfte

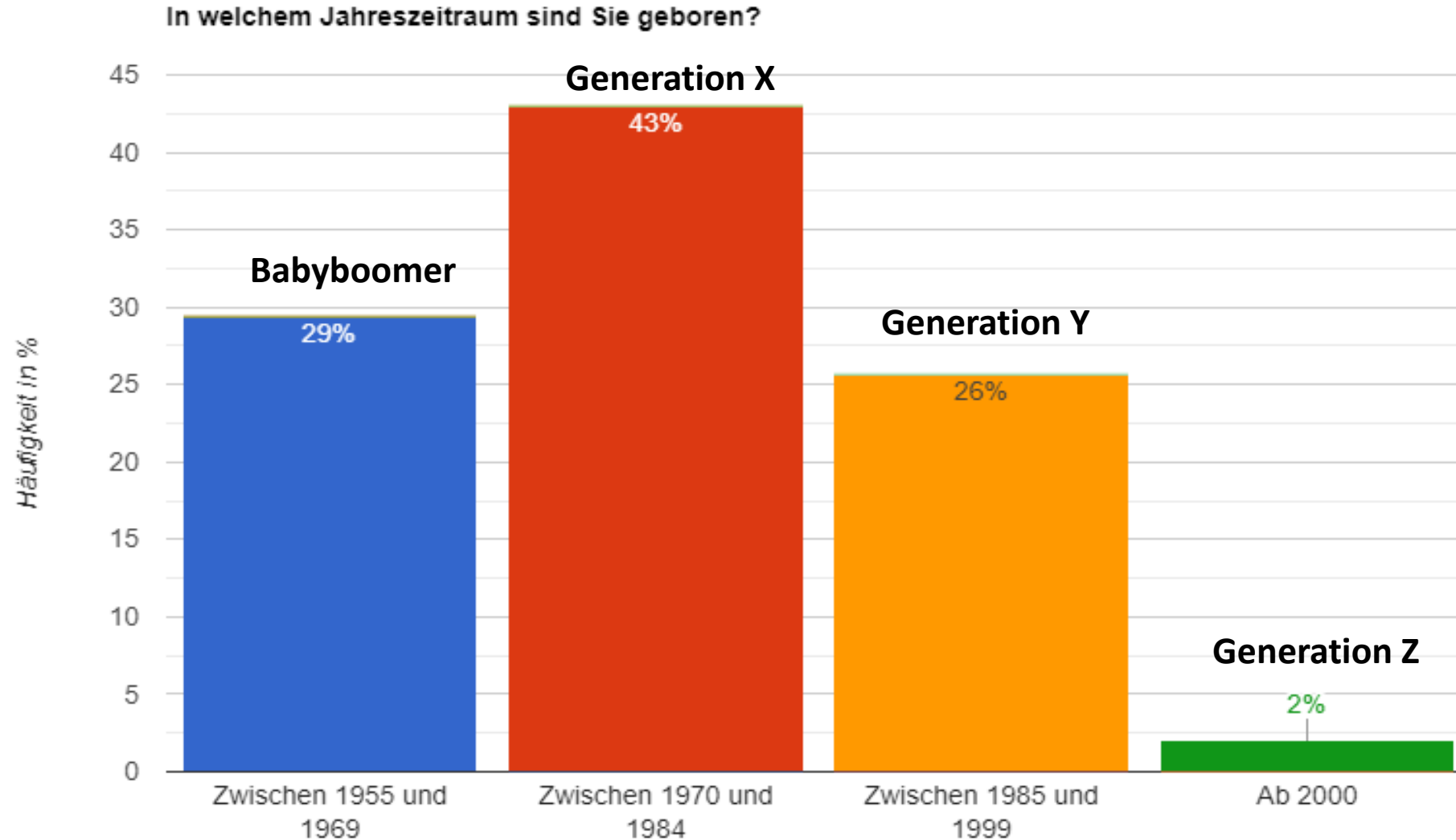
Stichprobe nur Führungskräfte Dir 2



Größe der Stichprobe nach Geschlecht (gesamt)



Größe der Stichprobe nach Generationen (gesamt)



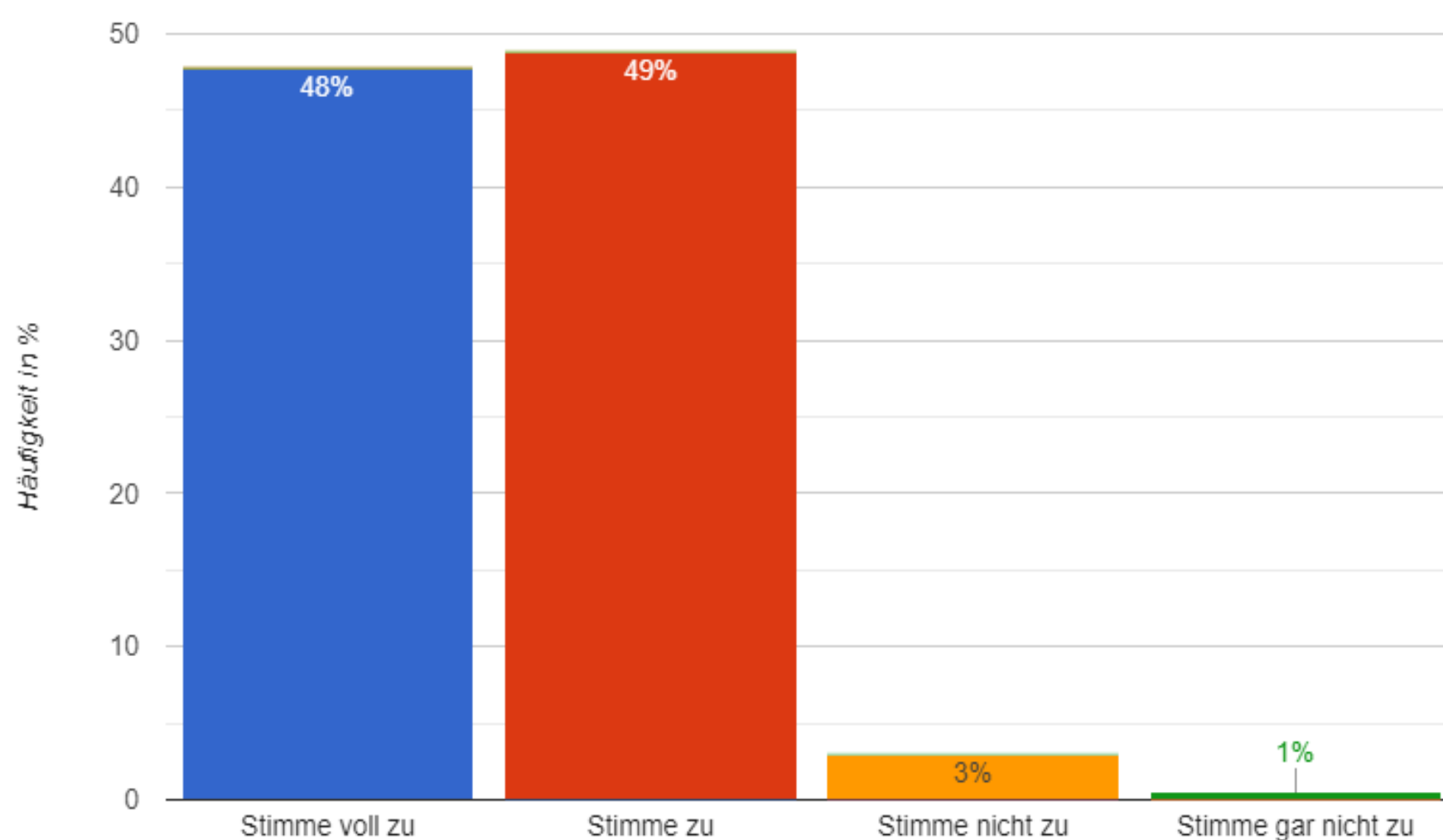
Themenfeld Lernende Organisation

5. Ergebnisse Themenfeld Lernende Organisation



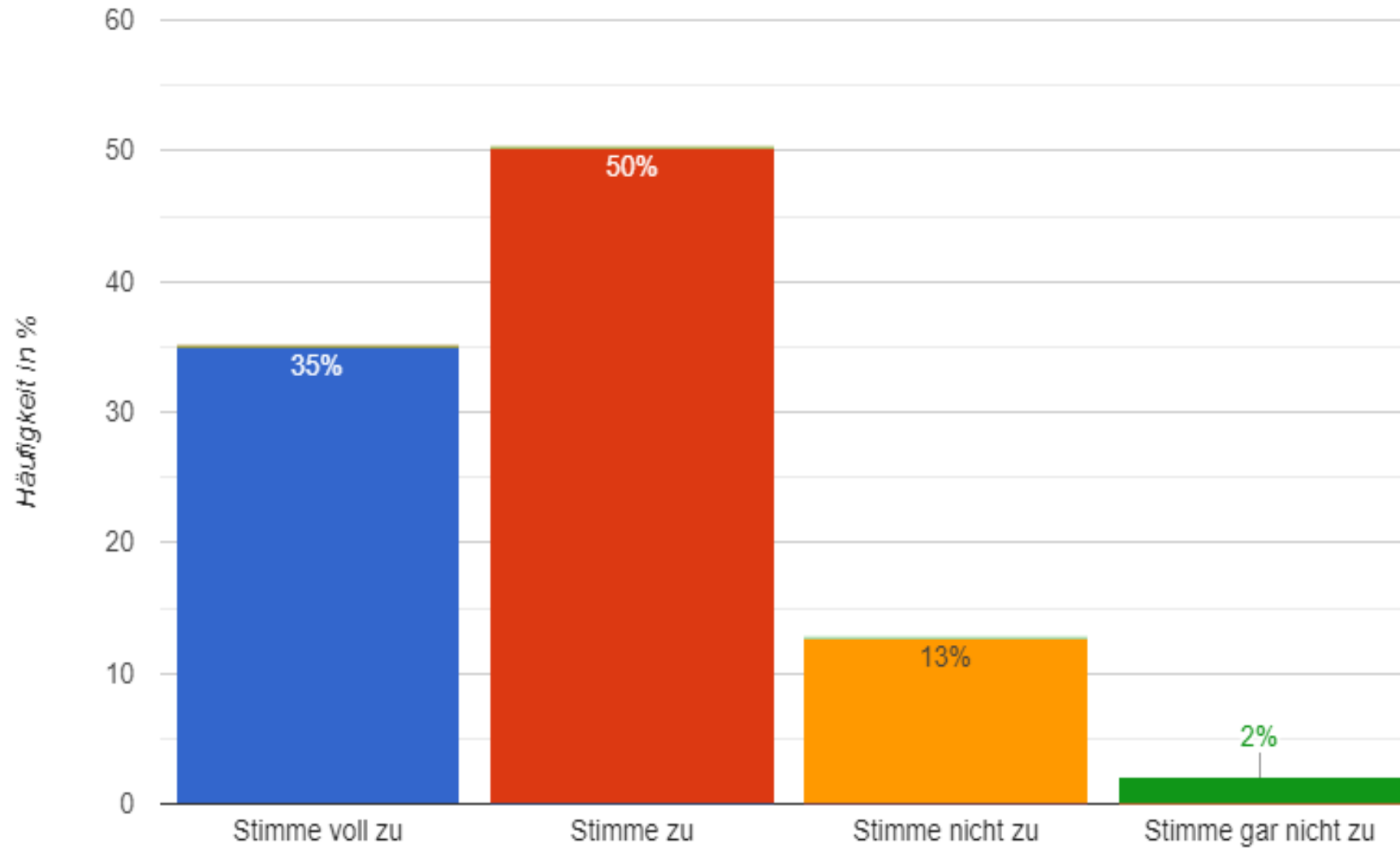
- Es besteht eine **hohe Bereitschaft eigene Kompetenzen und Wissen einzubringen** und sich miteinander auszutauschen – wird sogar **in der Praxis schon praktiziert!**
- **Vorgesetzte** ermöglichen den **gemeinsamen Wissensaustausch**
- **Kollegiale Fallberatung** wird als wichtig erachtet

Mir ist es wichtig, meine persönlichen Kompetenzen ständig weiterzuentwickeln

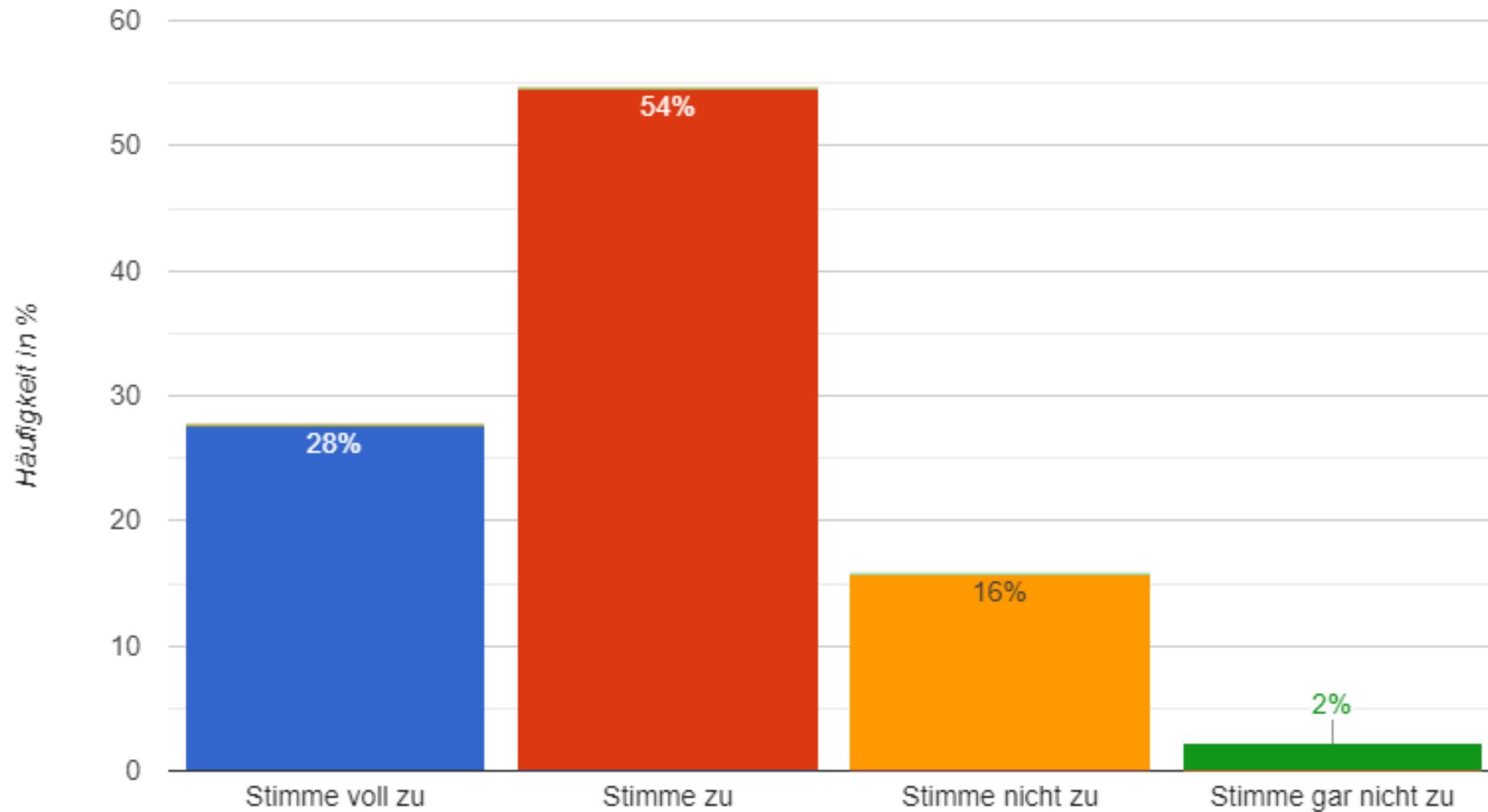


erlin
d Law

In meinem Arbeitsbereich tauschen wir uns im Team regelmäßig aus, um uns gemeinsam weiterzuentwickeln

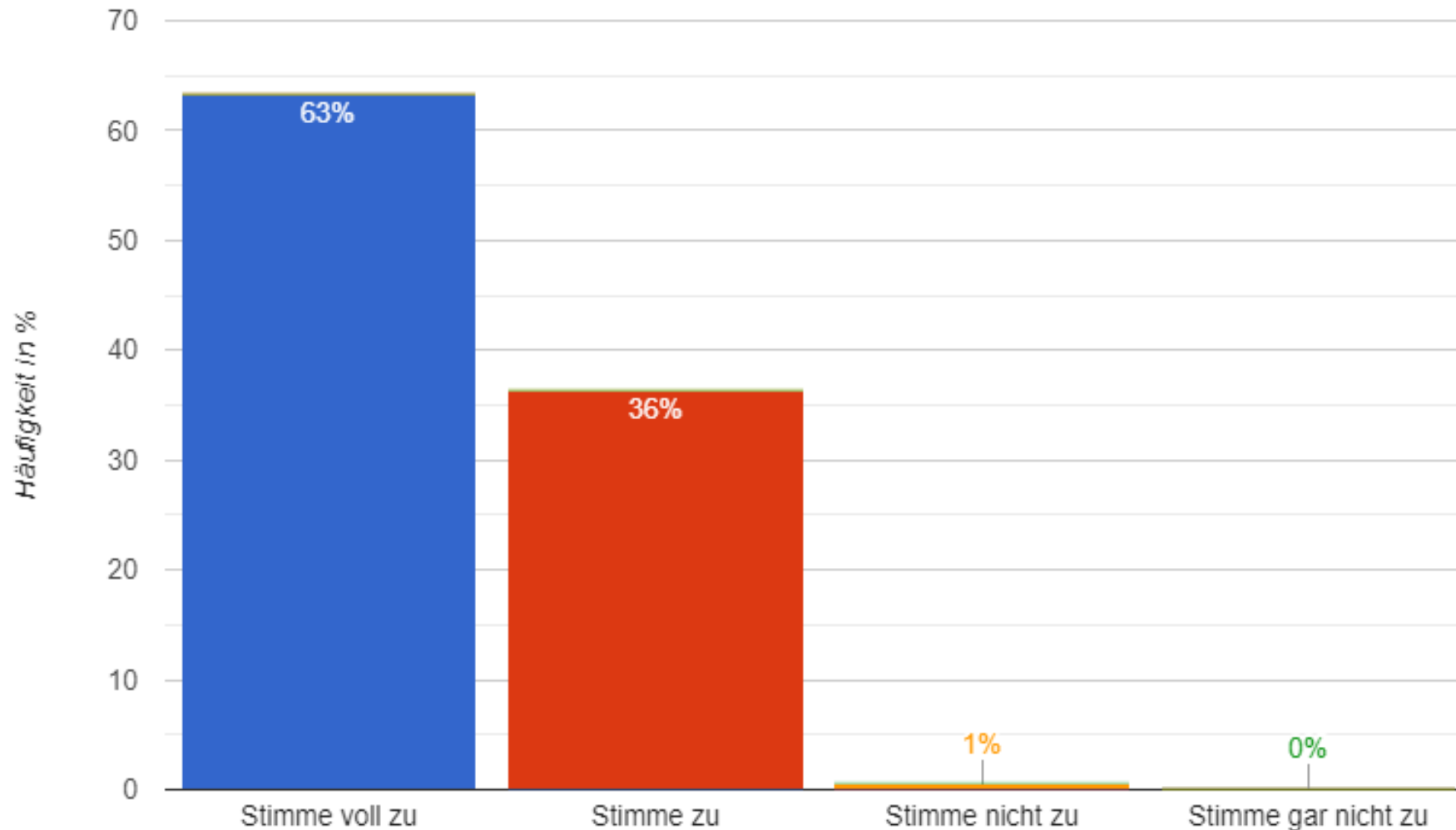


Meine Vorgesetzten unterstützen den Wissensaustausch und geben Raum dafür



powered by www.lamapoll.de

Kollegiale Fallberatung (der Austausch zweier Kolleginnen oder Kollegen zu einem Problemfall ohne Konkurrenz- und Unterstellungsverhältnis) halte ich für wichtig



5. Ergebnisse Themenfeld Lernende Organisation



- **Innerhalb der Kriminalpolizei findet bei 1/3** noch kein ausreichender Austausch in der täglichen Arbeit statt
- **1/3 der MA innerhalb der Kriminalpolizei** geben an, dass Vorgesetzte zu wenig Raum für einen Austausch geben!
- **Jüngere Generationen** wünschen sich noch **mehr Raum zum Austausch** - Wissen/Kompetenzen werden aus Ihrer Sicht nicht ausreichend genutzt

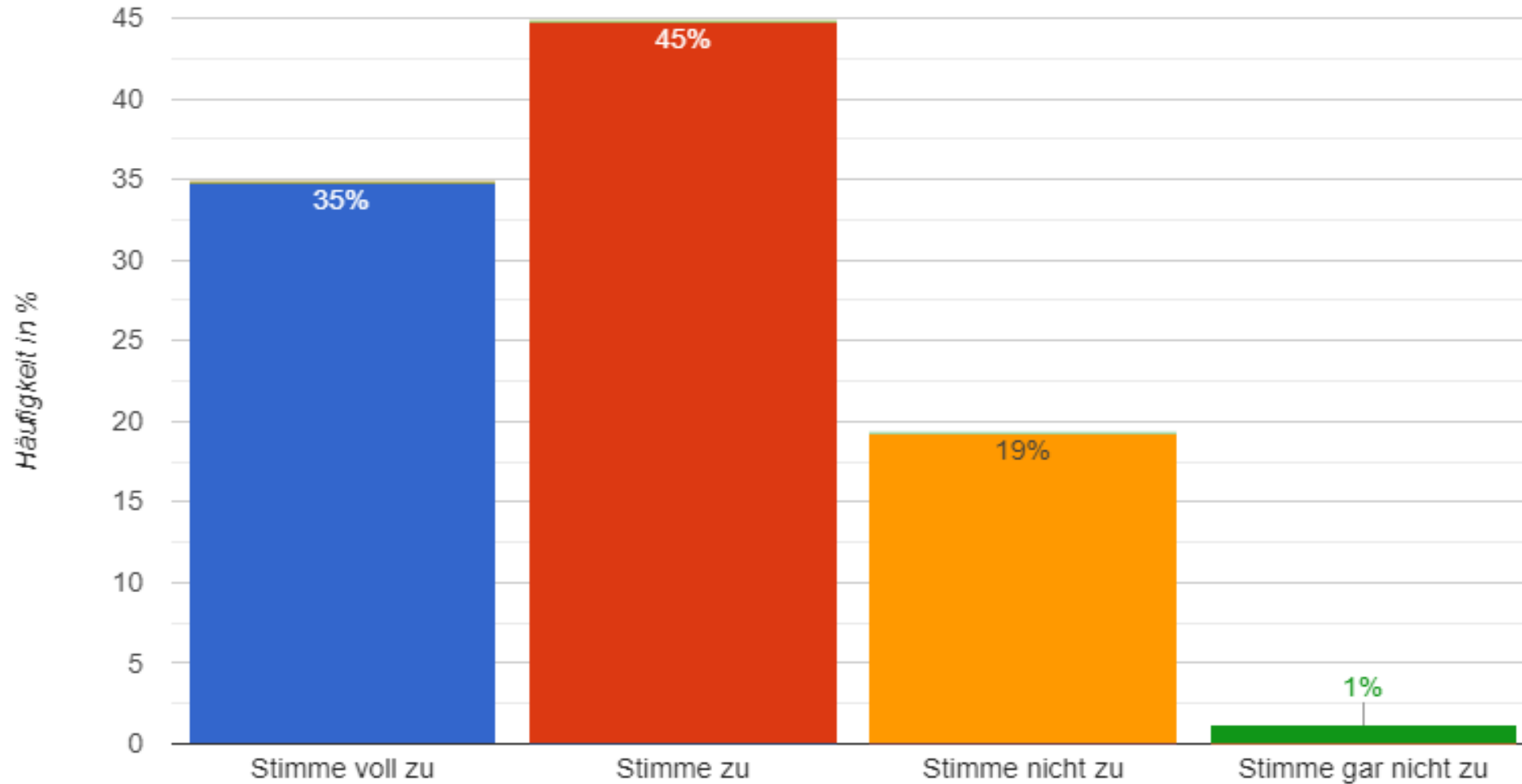
Themenfeld Veränderungen in der Berufswelt

5. Ergebnisse Themenfeld Veränderungen in der Berufswelt



- Für **2/3** aller **MA** gehören Veränderungen in der Berufswelt dazu – sie haben das Gefühl, dass die Geschwindigkeit von Veränderungen zunimmt
- **Babyboomer** sind etwas „sensibler“ für Veränderungsprozesse (fühlen sich von Veränderungsprozessen verunsicherter als andere)
- **1/3** aller MA sind der Ansicht, dass die Kontinuität der Arbeit im eigenen Arbeitsbereich betroffen ist, Stabilität und Verlässlichkeit in der Arbeit aber dennoch vorhanden sind!

Ich habe das Gefühl, dass in meinem unmittelbarem Arbeitsbereich die Anzahl und die Geschwindigkeit von Neuerungen/Veränderungen zunehmen

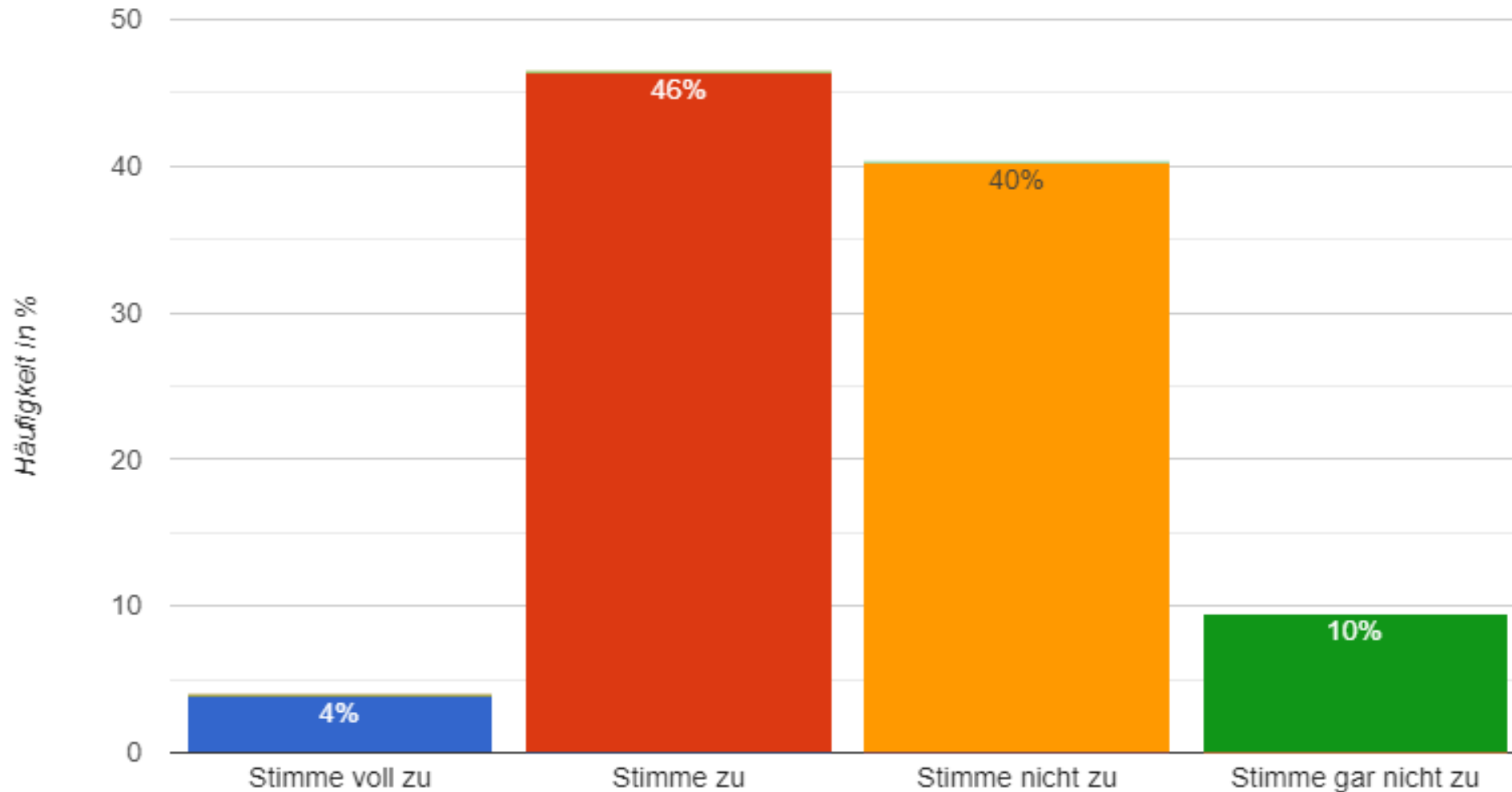


5. Ergebnisse Themenfeld Veränderungen in der Berufswelt

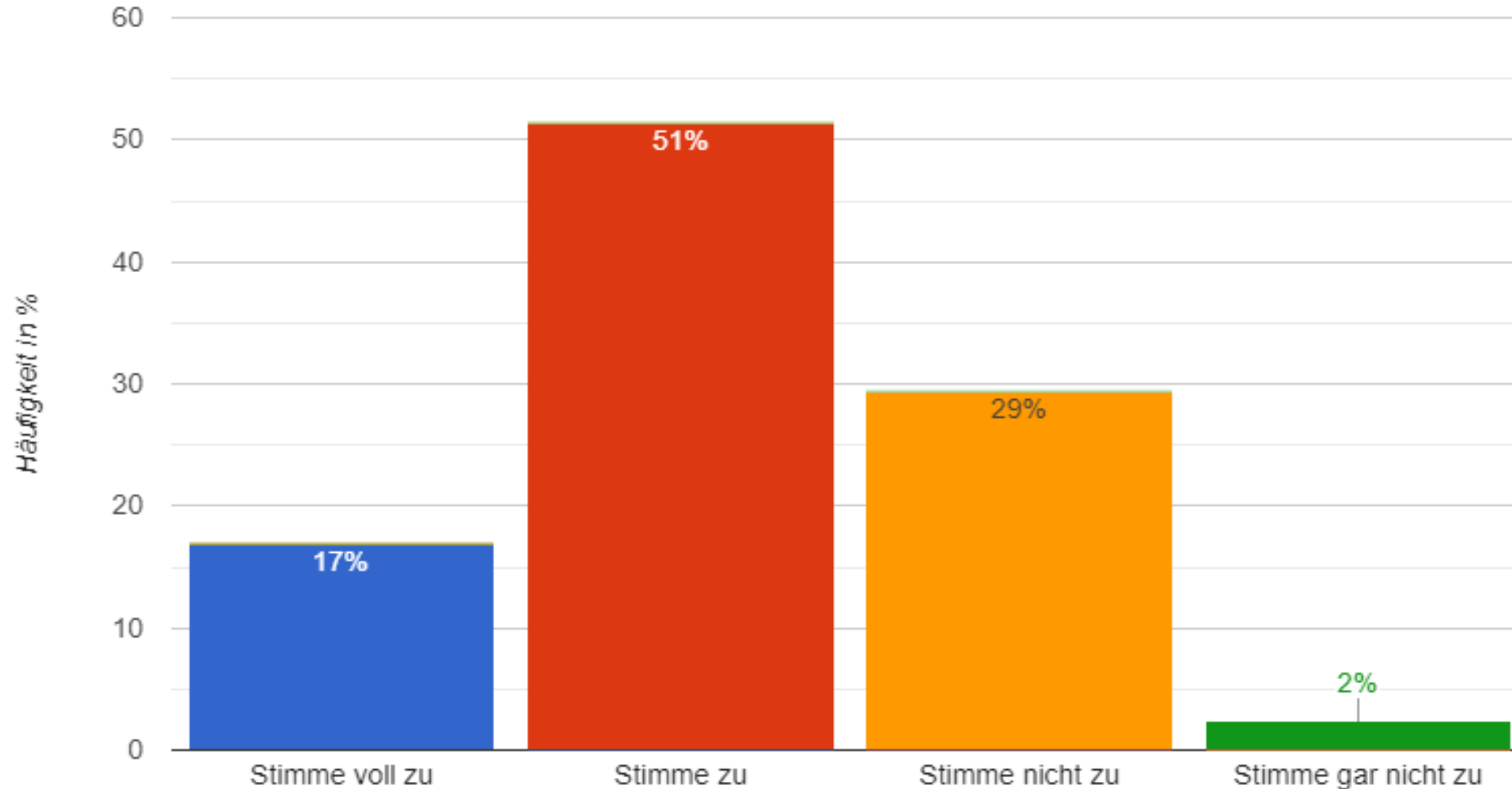


- Veränderungen in der Berufswelt sind für alle MA deutlich sichtbar
- **50%** haben jedoch das Gefühl in Veränderungsprozessen nicht mitgenommen zu werden– in der **Kriminalpolizei** und bei **weiblichen MA** sogar unter **50 % !!!**
- **68 %** aller MA wünschen sich mehr Beteiligung von ihren Vorgesetzten!! –
- *Wichtige Aussage im Generationenkontext:*
 - Je jünger die Generation **desto höher der Wunsch nach** Beteiligung!

Ich habe das Gefühl, in Veränderungsprozessen 'mitgenommen' zu werden



Ich wünsche mir von meinen Vorgesetzten mehr Beteiligung bei Veränderungsprozessen

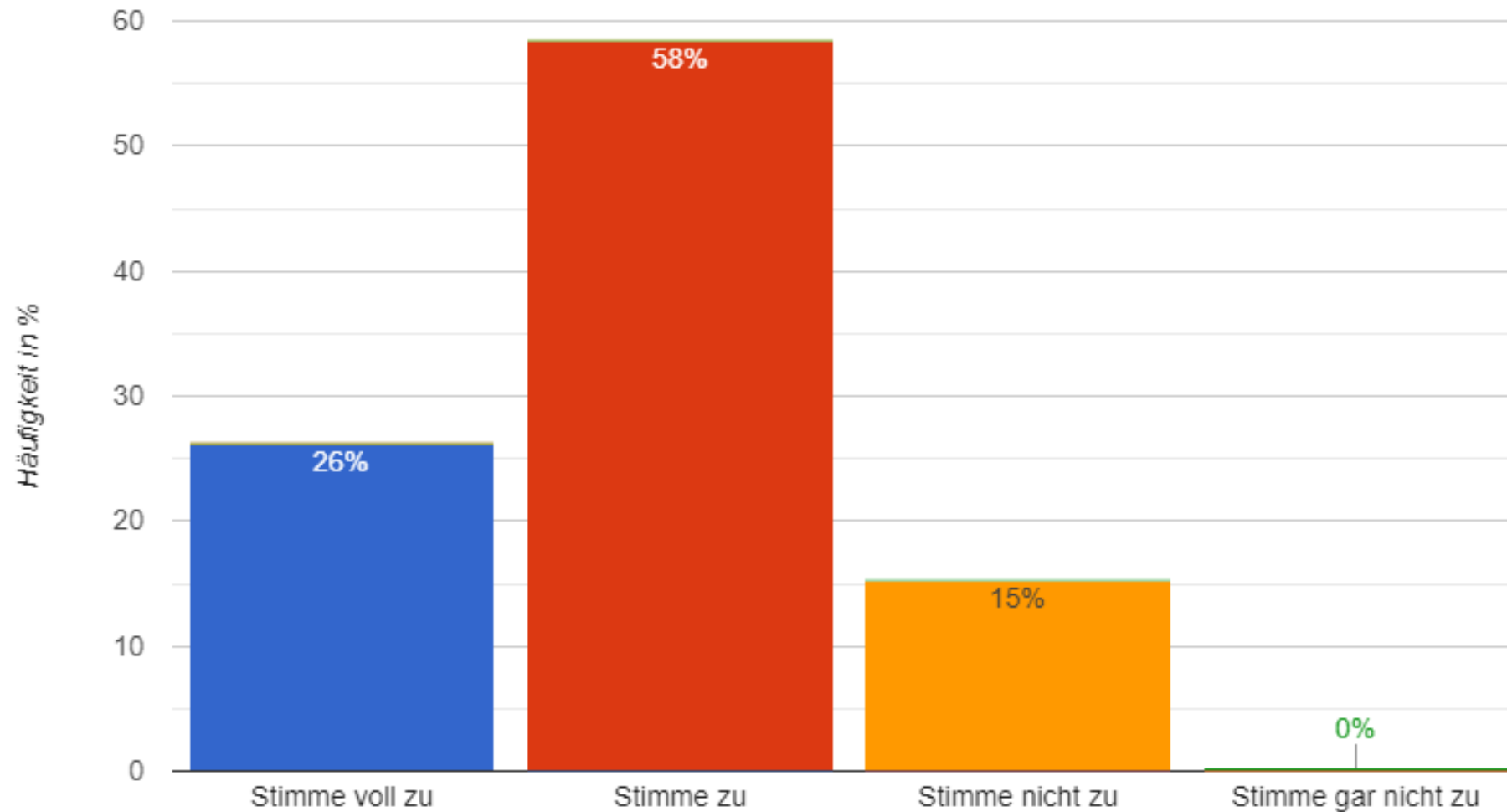


5. Ergebnisse Themenfeld Veränderungen in der Berufswelt



- Es gibt eine hohe Bereitschaft **eigenes Wissen in Veränderungsprozesse einfließen** zu lassen (99%) und zukünftige Veränderungsprozessen **aktiv mitzugestalten** (84%)
- **90 %** halten gemeinsame Ziele und Visionen im eigenen Arbeitsbereich für wichtig
- **65 %** geben an, ein gemeinsames Ziele/Vision **im eigenen Arbeitsbereich schon zu haben**

Ich bin bereit, zukünftige Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten



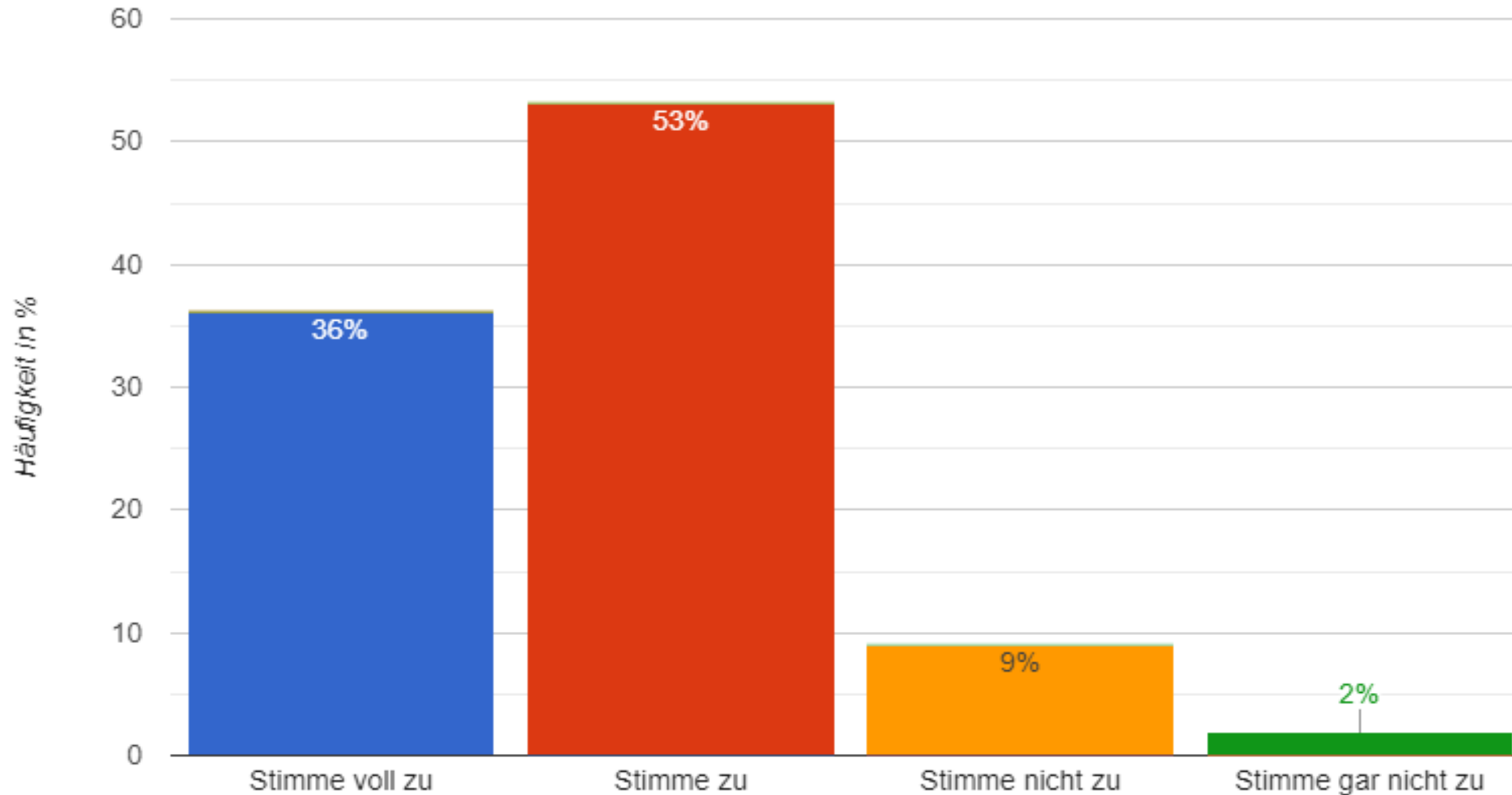


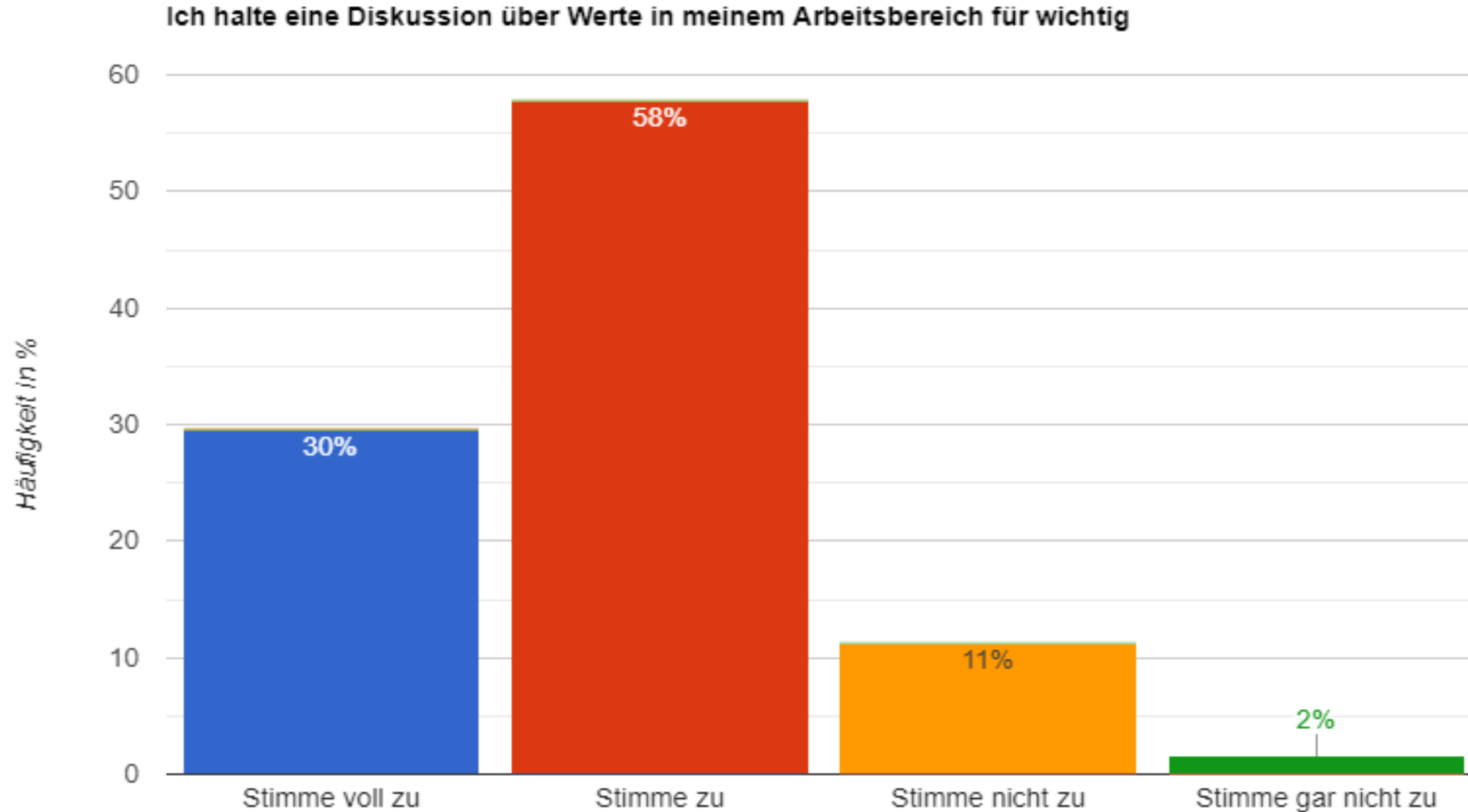
Themenfeld Werte

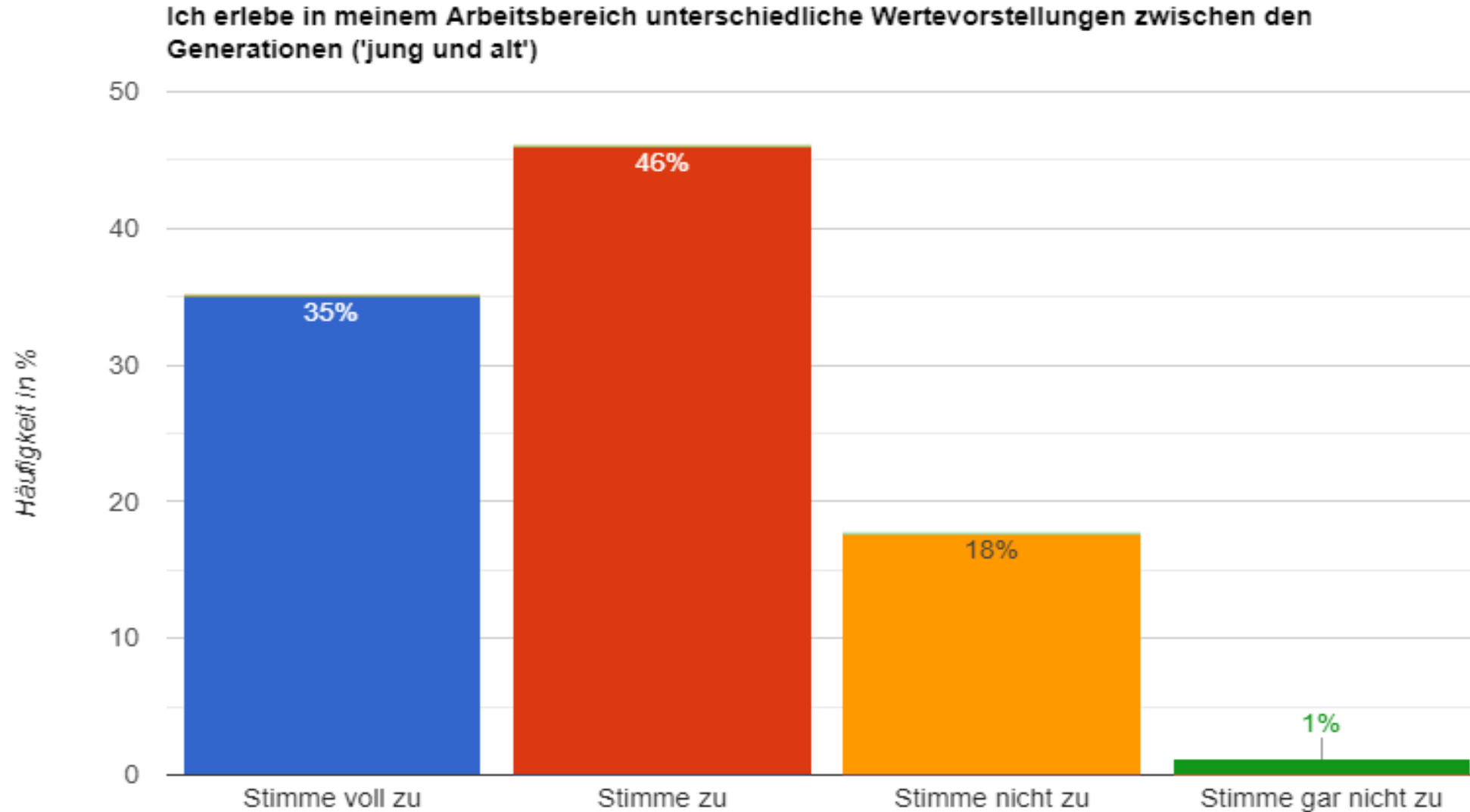
5. Ergebnisse Themenfeld Werte

- Werte im Arbeitsleben spielen **für alle MA** eine wichtige Rolle!
- Für **89 %** sind Werte für das **gemeinsame Miteinander** bedeutend
- **87 %** halten eine **Diskussion um die Werte** im eigenen Arbeitsbereich für wichtig!
- **81 %** erleben unterschiedliche Wertevorstellungen zwischen den **Generationen** („jung und alt) - **71 %** erleben diese Unterschiede als Bereicherung!
- **Grundaussage:** Die Jüngeren Generationen (**X,Y,Z**) sehen Vielfalt in den Wertevorstellungen eher als Bereicherung an, als die älteren Generationen (**Boomer**)

In meinem Arbeitsbereich spielen Werte im gemeinsamen Miteinander eine wichtige Rolle







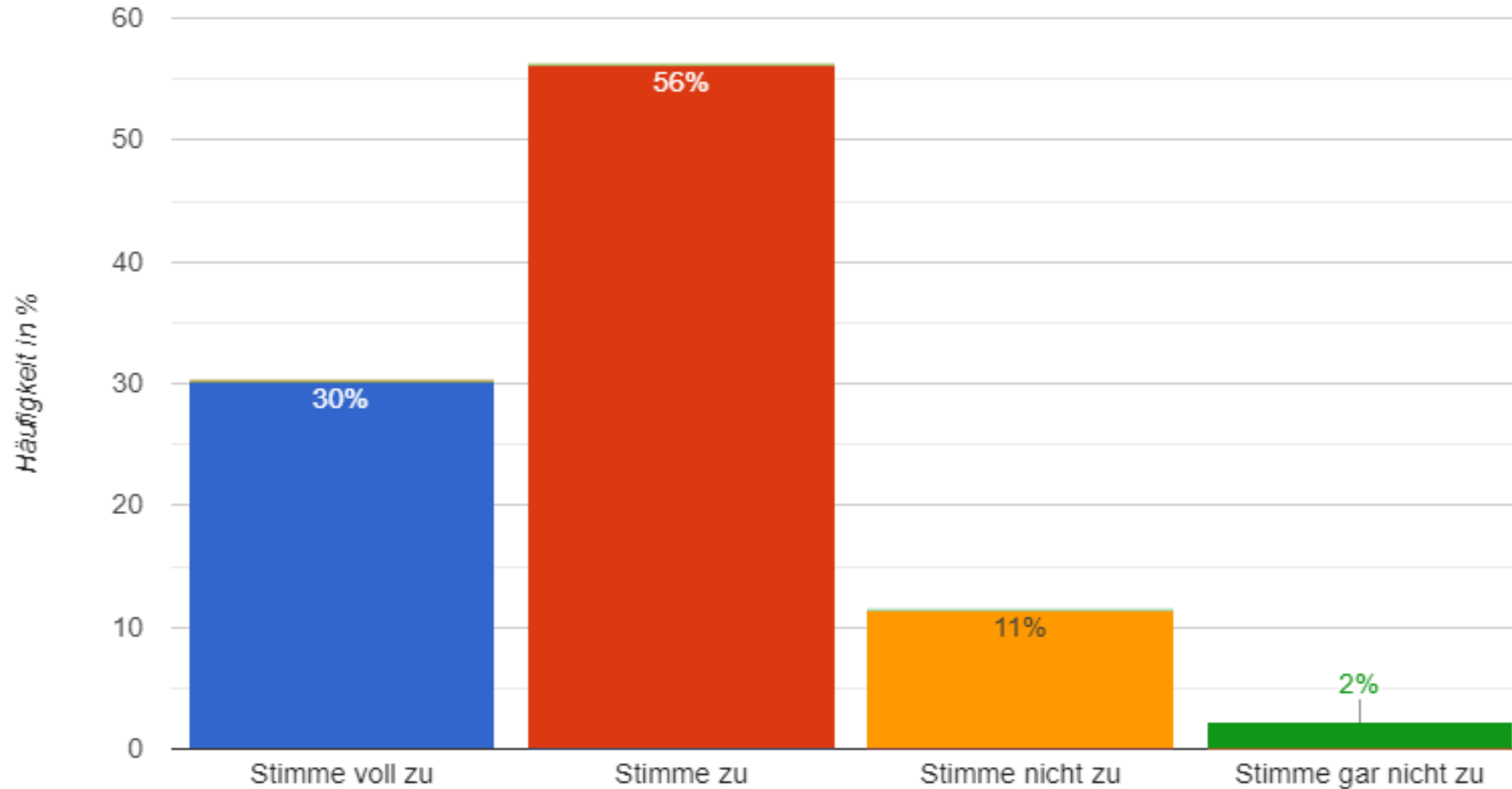
Themenfeld Mitarbeitende -Führung

5. Ergebnisse Themenfeld Mitarbeitende-Führung

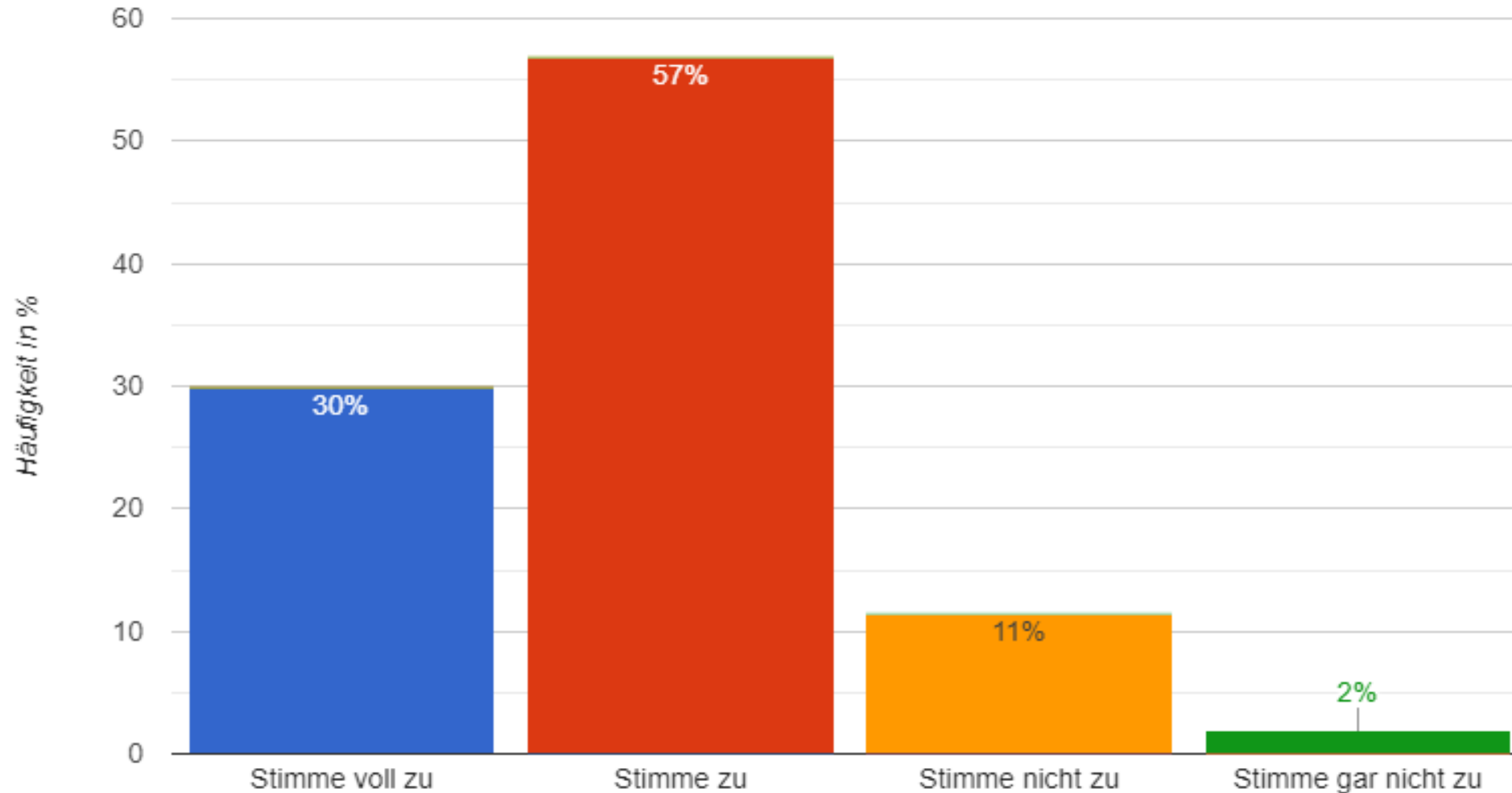


- Es besteht Einigkeit darüber, dass Fökr bei der Entwicklung einer wertorientierten Organisationskultur eine besondere Verantwortung tragen – **flache Hierarchien werden gewünscht!**
- Andere Meinungen und Haltungen werden durch die Vorgesetzten zugelassen und als Bereicherung angesehen - **78 % Zustimmung !**
- **87 %** geben an, dass ihre Vorgesetzten bei einem **Fehler** einen **offen und respektvollen Umgang** pflegen

Fehler können in meinem Arbeitsbereich offen angesprochen werden



Wenn ich einen Fehler mache, erlebe ich einen offenen und respektvollen Umgang meiner/
meines Vorgesetzten.

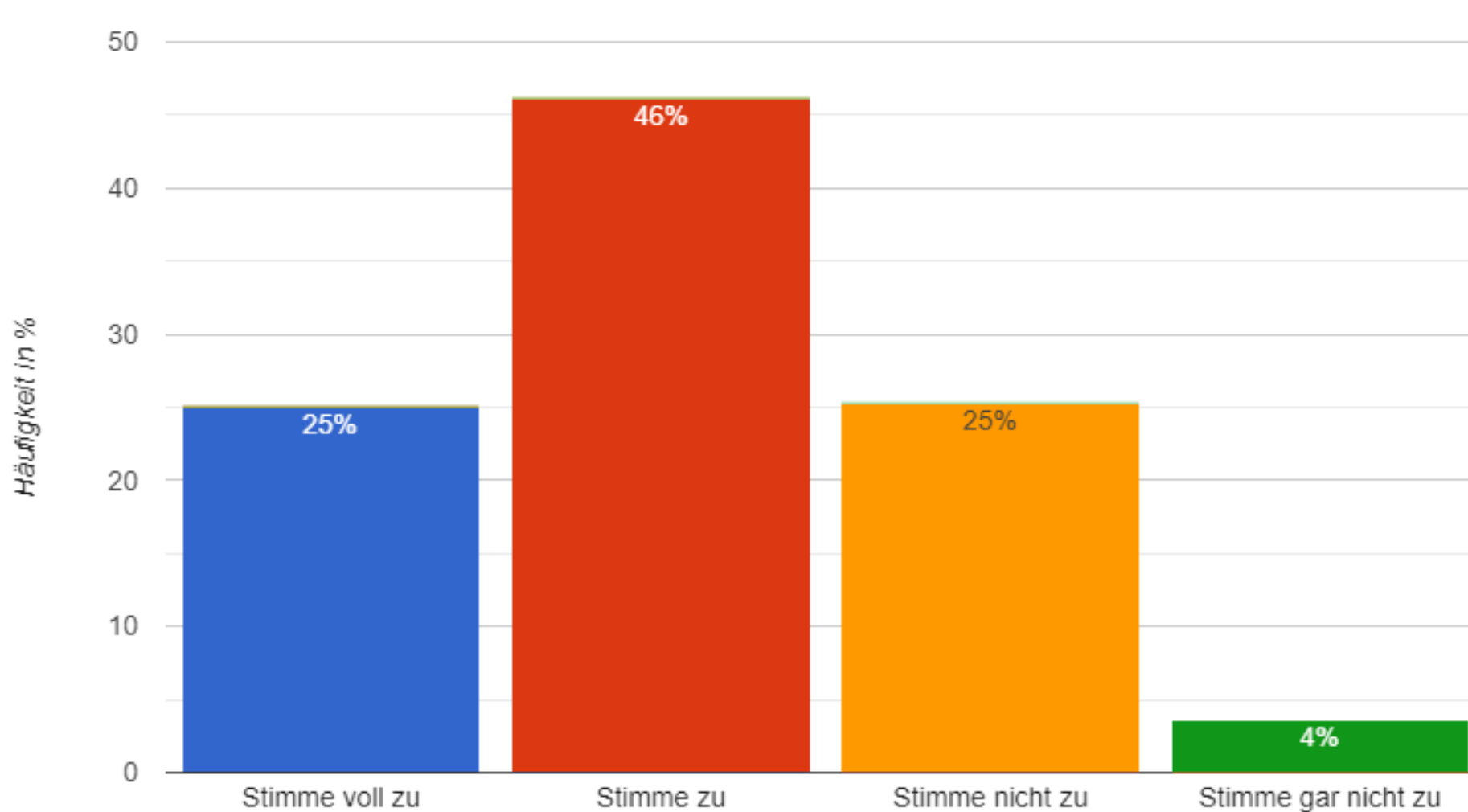


5. Ergebnisse Themenfeld Mitarbeitende-Führung



- **71 %** der MA geben an, dass ihre Vorgesetzten auf das **gemeinsame Miteinander achten!**
- das sehen innerhalb der **Kriminalpolizei 63 %** so und
- **65 %** innerhalb der **Generation Y**

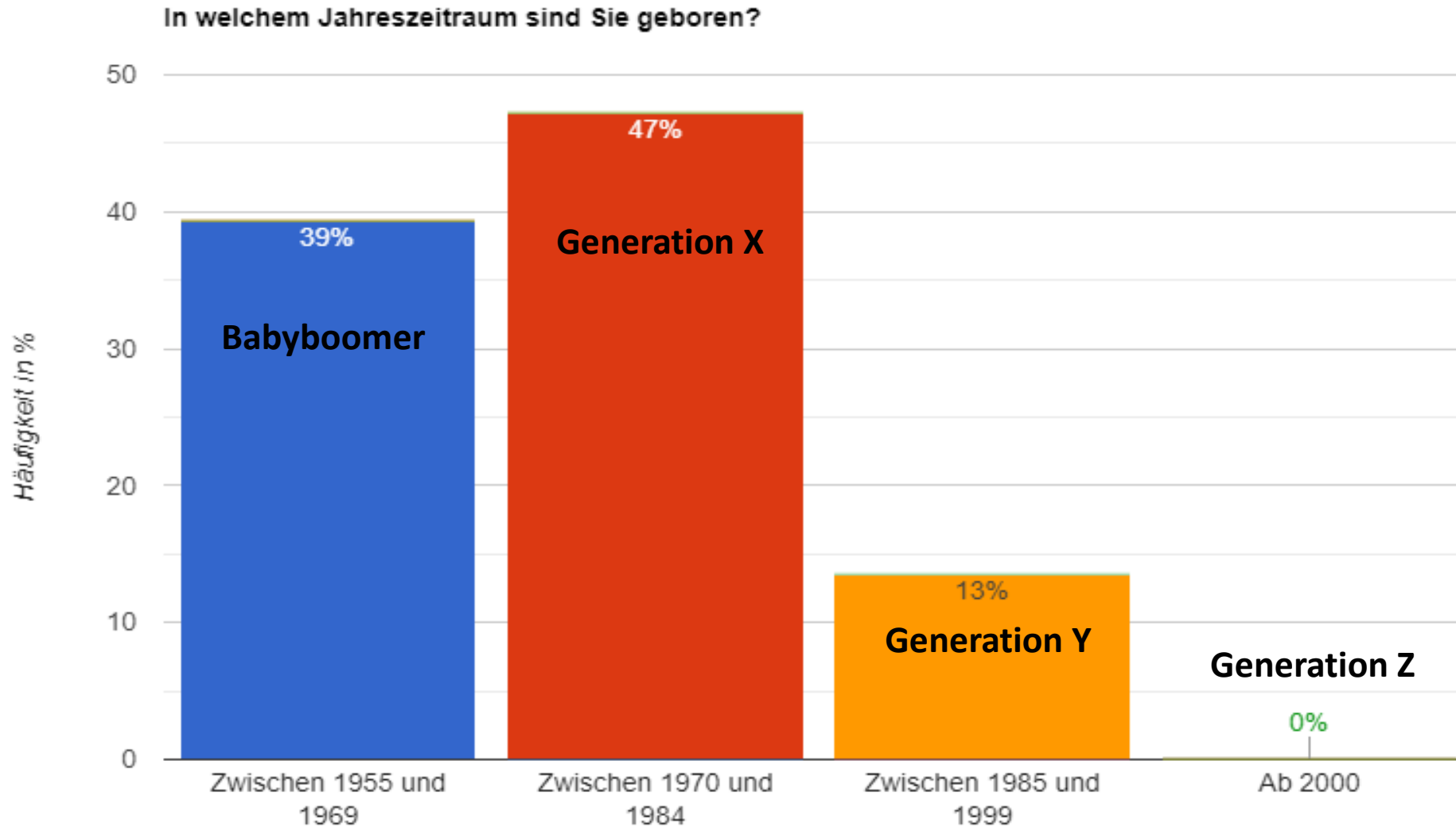
Mein(e) Vorgesetzter/Vorgesetzte achtet sehr auf unser gemeinsames Miteinander



in
aw

Themenfeld Führung- Mitarbeitende

Themenfeld Führungskräfte-Mitarbeitende



5. Ergebnisse Themenfeld Führung-Mitarbeitende



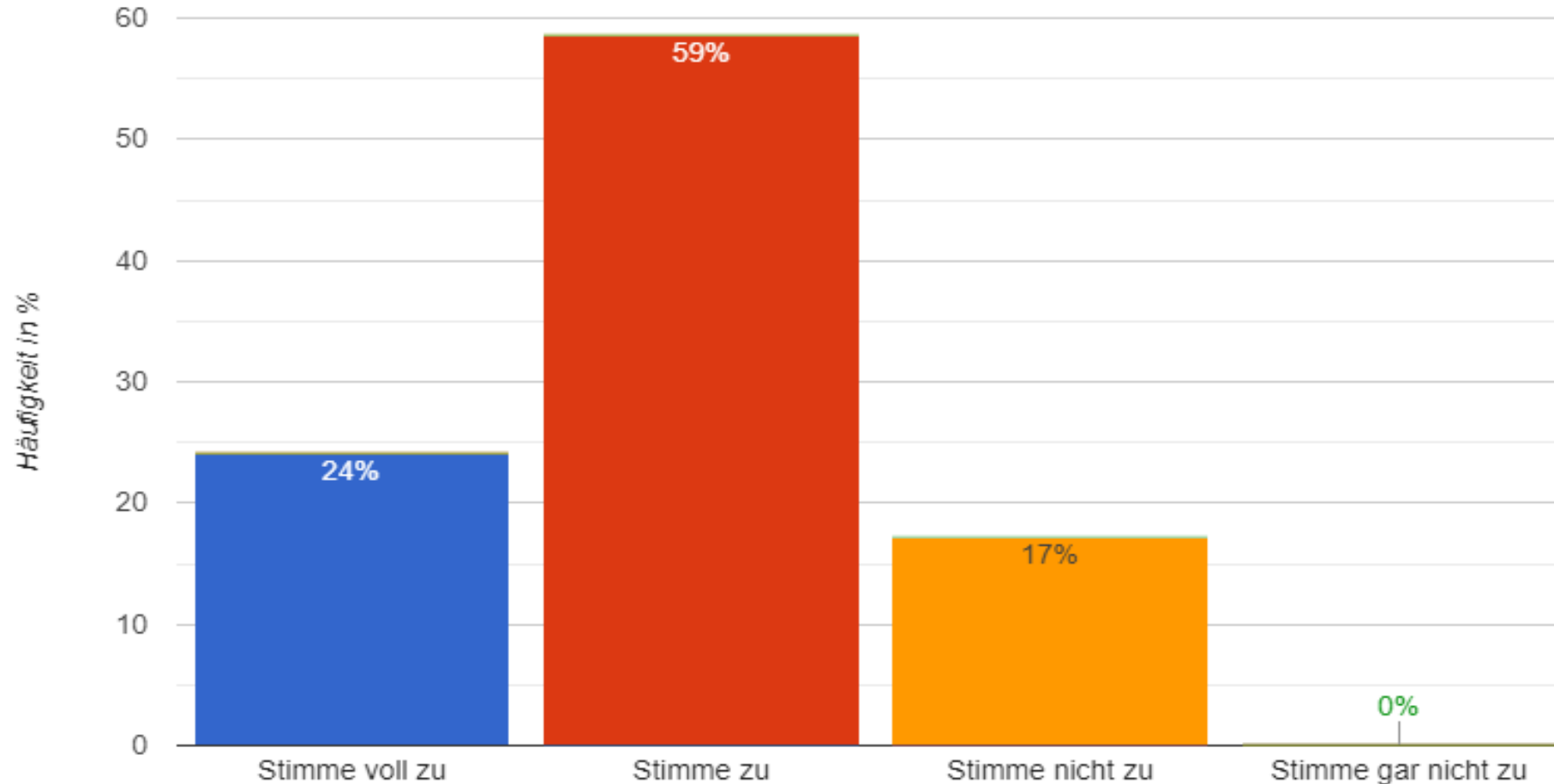
- **Veränderungen gehören zur täglichen Aufgabe** – alle Führungskräfte fühlen sich verantwortlich, diese auch zu kommunizieren
- **83 % der Führungskräfte** wünschen sich **flache Hierarchien** und sehen **die Mitarbeiterbeteiligung** als ein Schlüssel **zukünftige Herausforderungen und Veränderungsprozesse** erfolgreich zu bewältigen

Erinnerung Gefühl der Mitarbeitenden:

68 % der Mitarbeiter wünschten sich **mehr Beteiligung** von ihren Vorgesetzten!!!!

5. Ergebnisse Themenfeld Führung-Mitarbeitende

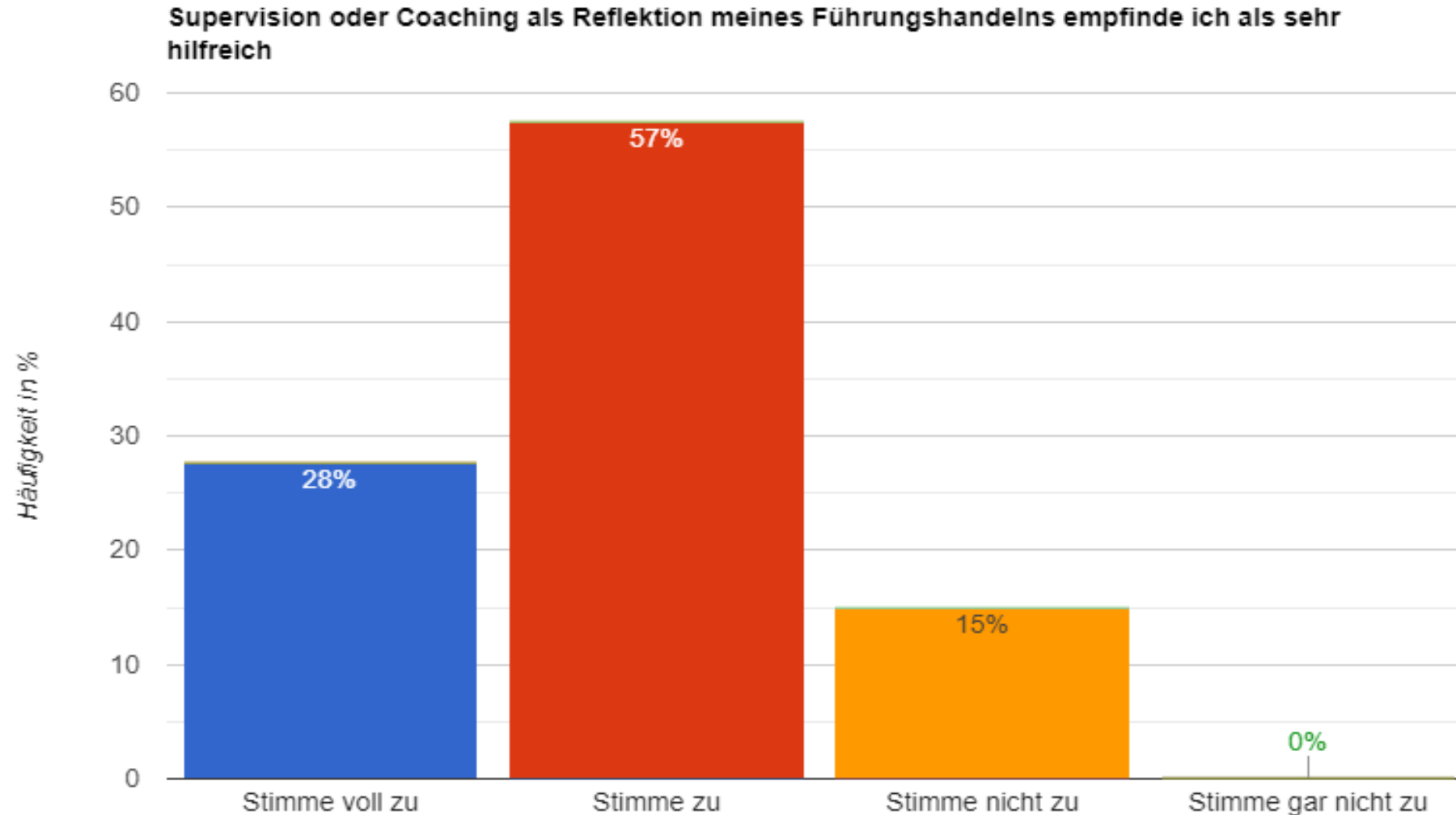
'Flache Hierarchien'- noch mehr Beteiligung der Mitarbeitenden helfen, zukünftige Herausforderungen und Veränderungen gemeinsam erfolgreich zu bewältigen.



5. Ergebnisse Themenfeld Führung-Mitarbeitende Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin Berlin School of Economics and Law

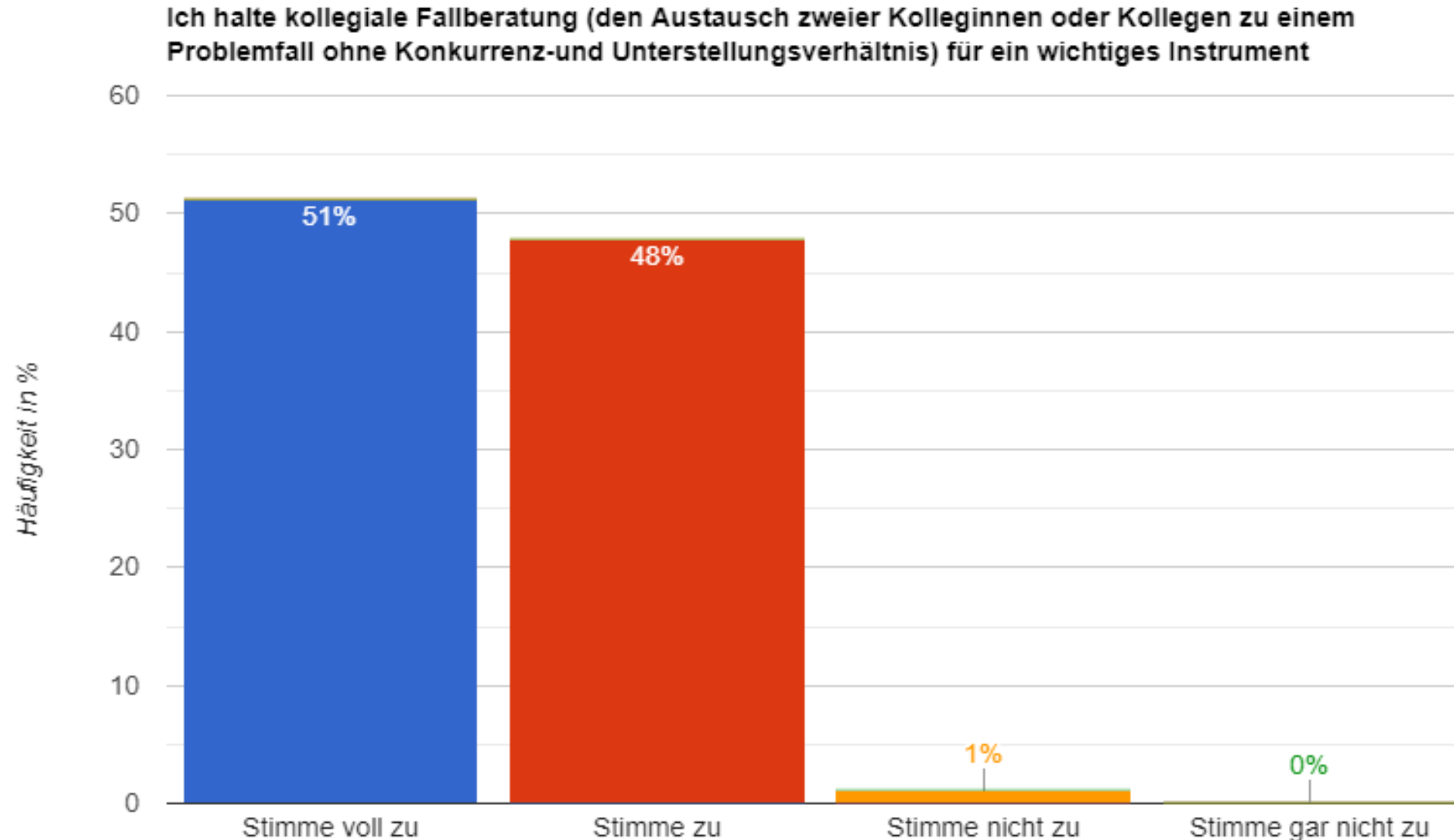
- Erfahrungs- und Wissensaustausch wird als wichtig empfunden und in der Praxis schon praktiziert
- Themenfelder wie **Supervision und Coaching** haben einen hohen Stellenwert
- Es **besteht die Bereitschaft zur Reflexion des eigenen Führungshandelns** sehr hohe Bereitschaft bei **weiblichen Führungskräften** und der **Gen Y!**
- Große Offenheit Instrumente wie **kollegiale Fallberatung zu nutzen!**

5. Ergebnisse Themenfeld Führung-Mitarbeitende



powered by www.lamapoll.de

5. Ergebnisse Themenfeld Führung-Mitarbeitende



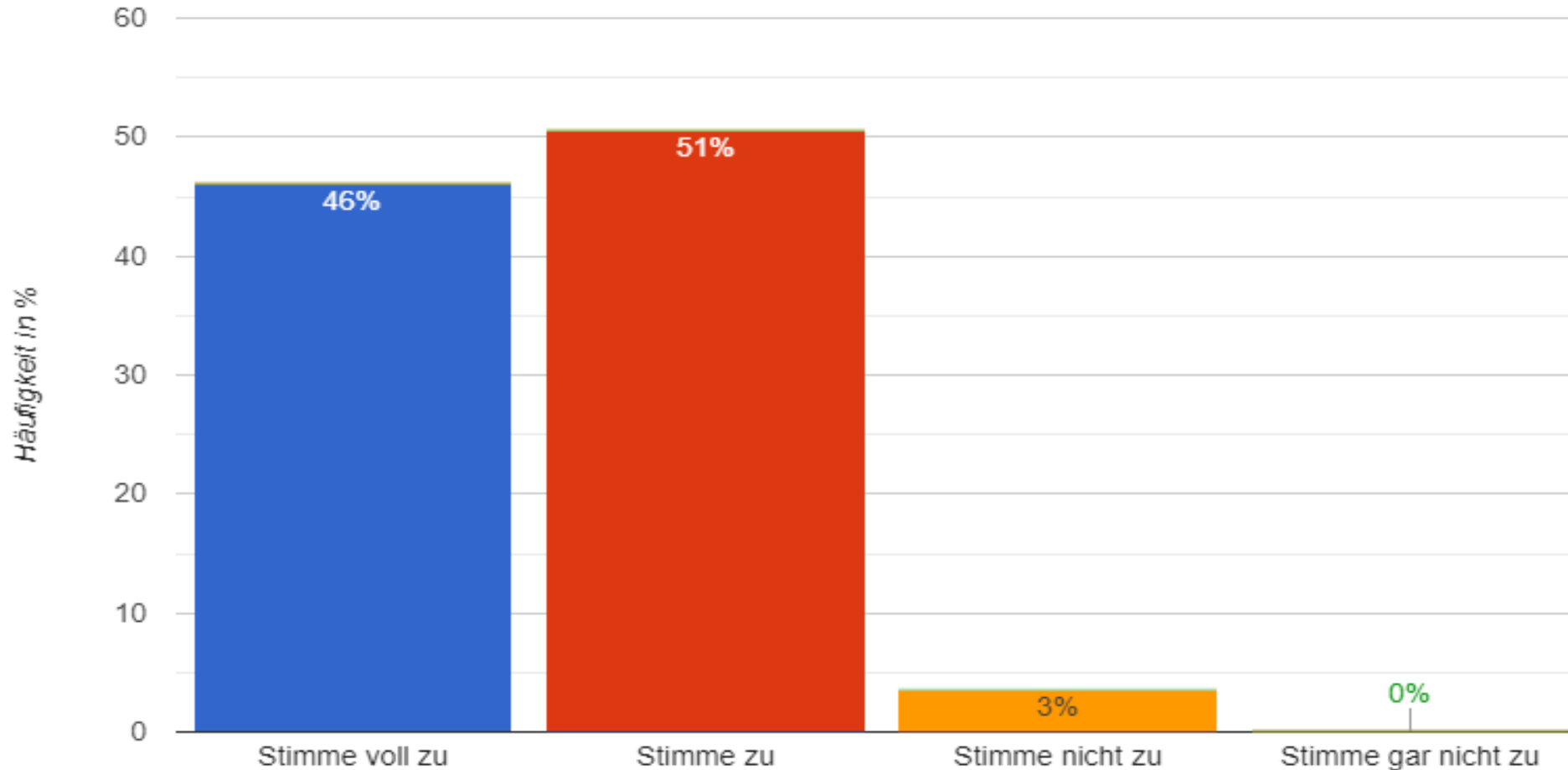
5. Ergebnisse Themenfeld Führung/Mitarbeitende



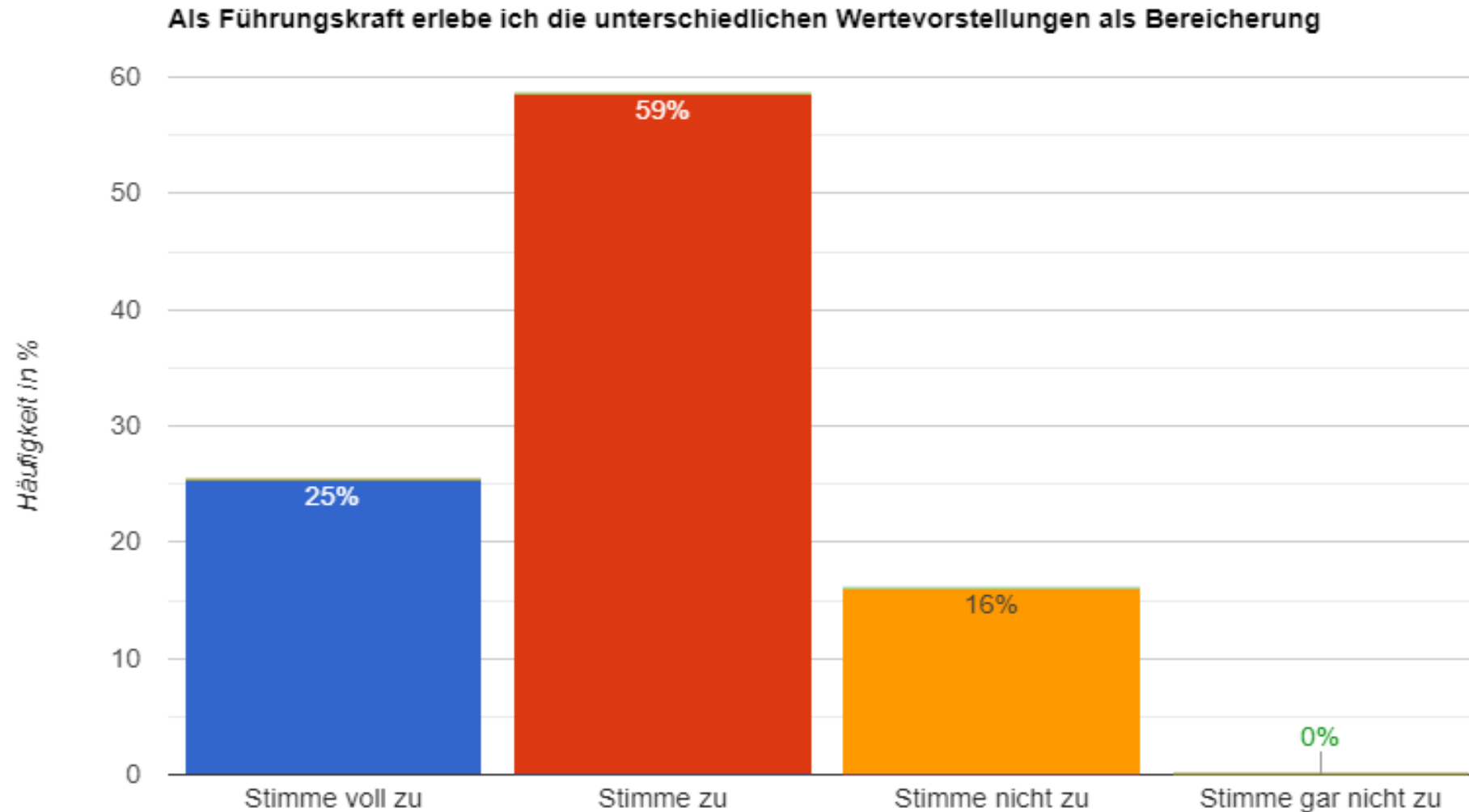
- Persönliche Werte spielen im eigenen Führungshandeln eine große Rolle
- Führungskräften ist bewusst, dass ihr Handeln und ihre Wertevorstellungen Einfluss auf die eigene Kultur und ein gutes Arbeitsklima haben
- ✓ **Bereitschaft zum Diskurs ist da – 97 % Zustimmung!**
- Hohe Bereitschaft andere Meinungen zuzulassen, **unterschiedliche Wertevorstellung** werden als **Bereicherung** angesehen und in **Entscheidungsprozessen** berücksichtigt – **95%**
- Wichtigkeit wird gesehen, **Fehler offen und respektvoll anzusprechen** - **Erinnerung:** Deckungsgleichheit Gefühl der MA – **87 %!**

5. Ergebnisse Themenfeld Führung-Mitarbeitende

Ein offener Diskurs um unsere Werte und Kultur in meinem Verantwortungsbereich und ein gemeinsames Miteinander sind mir wichtig

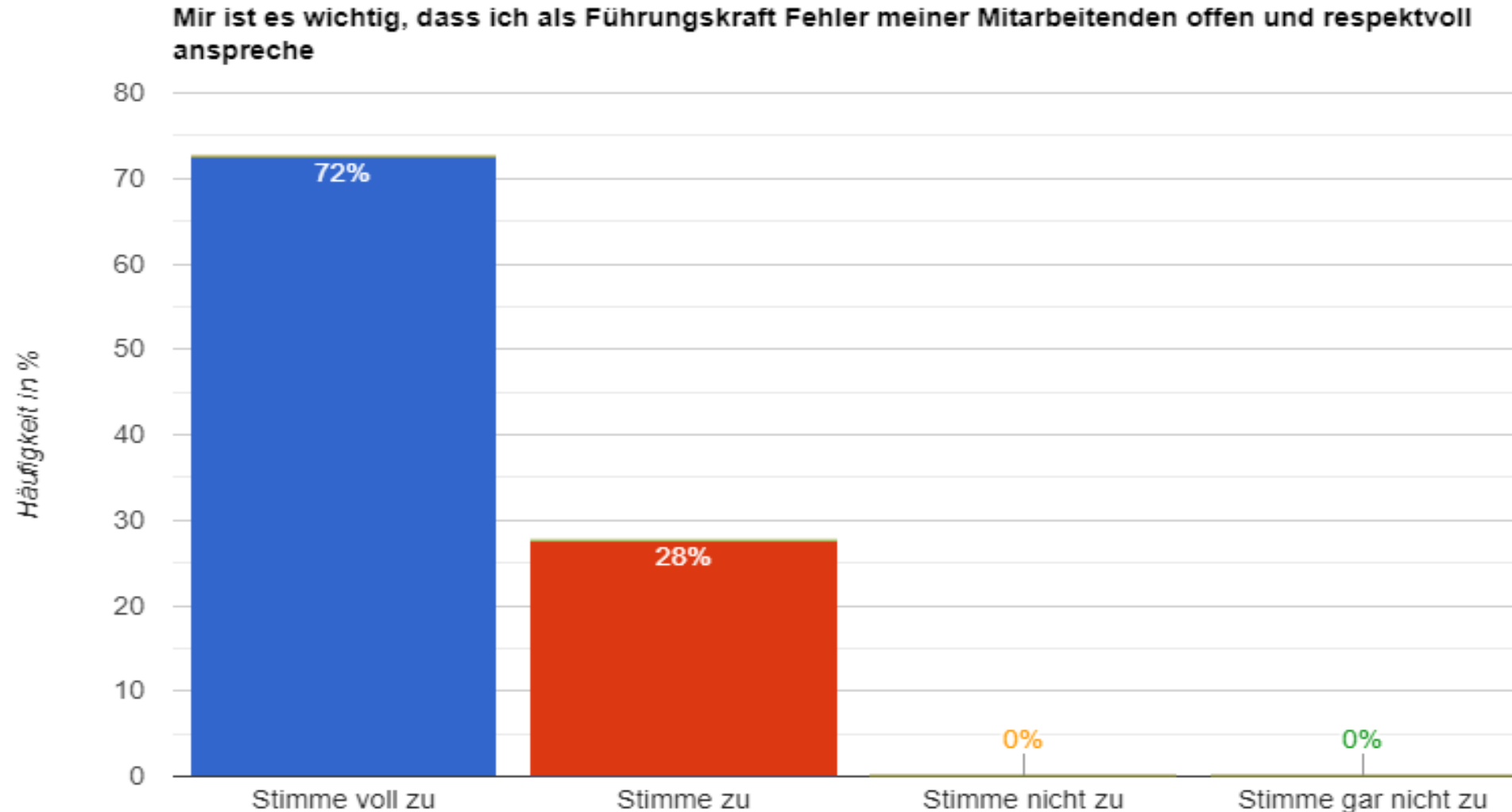


5. Ergebnisse Themenfeld Führung-Mitarbeitende



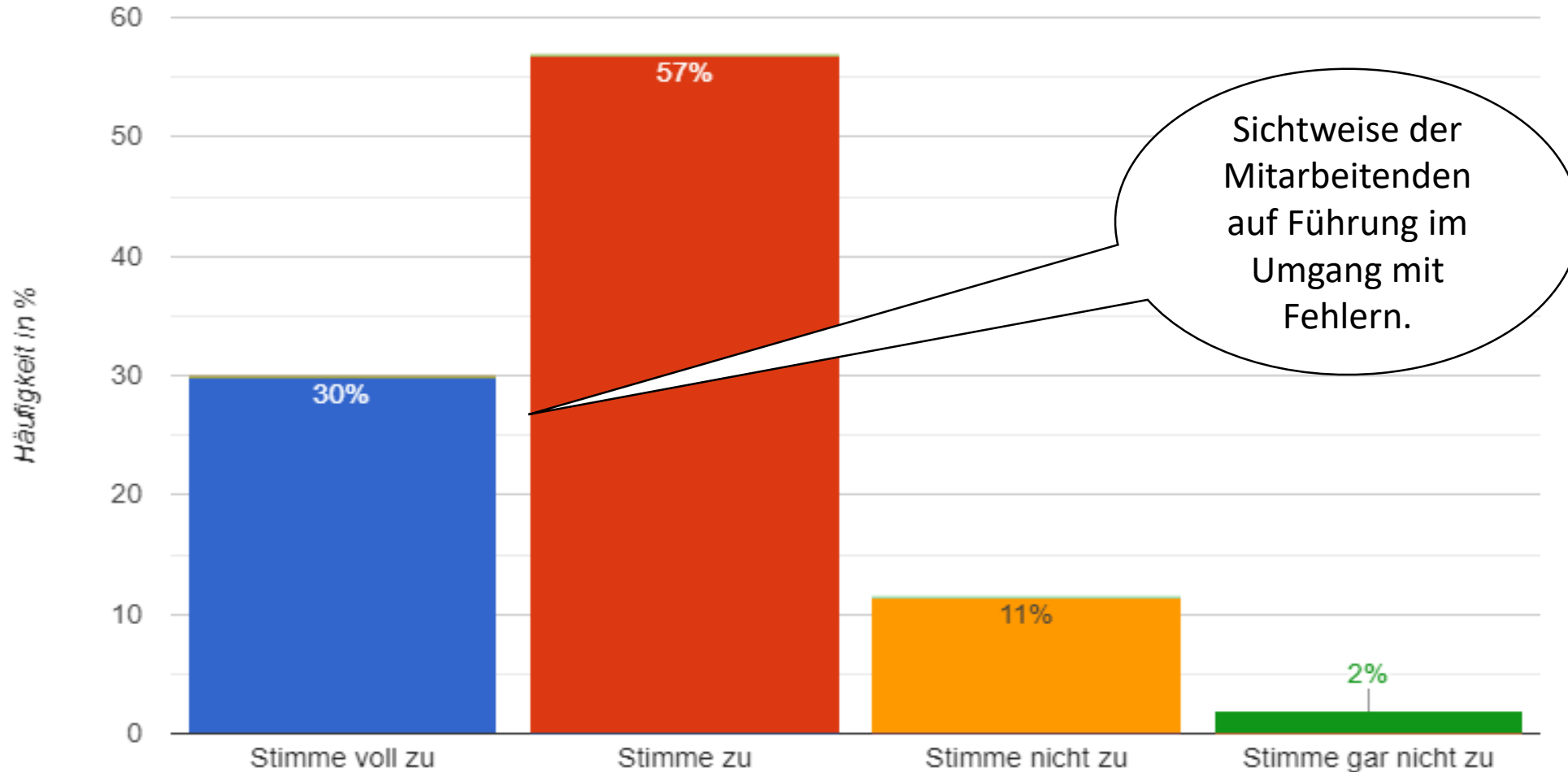
powered by www.lamapoll.de

5. Ergebnisse Themenfeld Führung-Mitarbeitende



5. Ergebnisse Themenfeld Führung-Mitarbeitende

Wenn ich einen Fehler mache, erlebe ich einen offenen und respektvollen Umgang meiner/ meines Vorgesetzten.



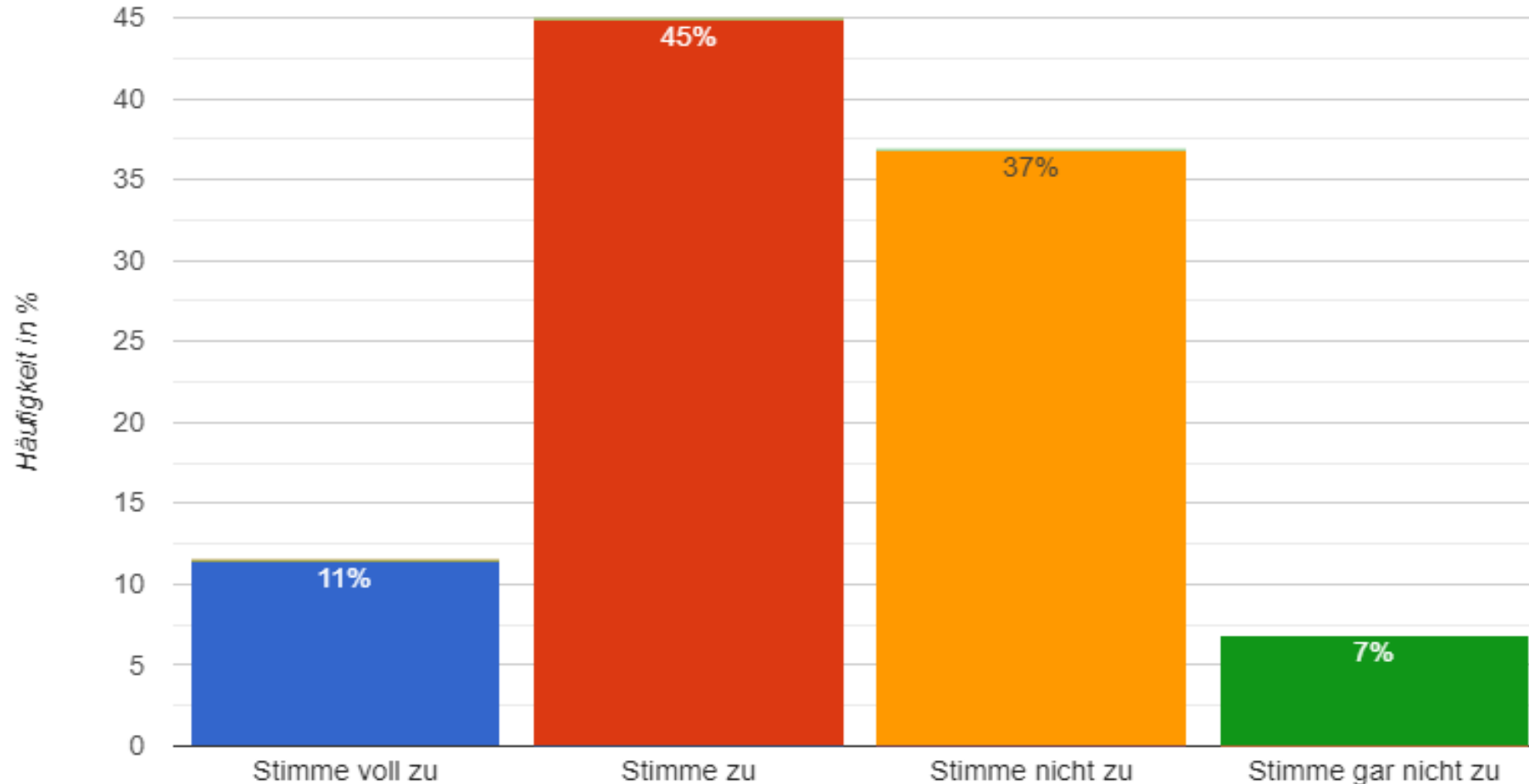
5. Ergebnisse Themenfeld Führung untereinander.

Blick auf die Führungskräfte im Binnenverhältnis

- Nur 50% aller Fökr empfinden **untereinander** eine von Offenheit und Ehrlichkeit sowie Respekt geprägte Feedback- und Fehlerkultur!
- Unter den weiblichen Fökr sogar nur 38,5 %!
- Innerhalb der Kriminalpolizei nur 41,2 % !
- Babyboomer 45,5 %! Generation X und Y über 60 % Zustimmung!

Führung im Binnenverhältnis

In meiner täglichen Arbeit als Führungskraft erlebe ich unter Führungskräften eine von Offenheit, Ehrlichkeit und Respekt geprägte Fehlerkultur



Beantwortung der Forschungsfrage und Handlungsempfehlungen an die Polizei Berlin

Beantwortung der Forschungsfrage

Möglichkeiten:

Wertvolle Ressourcen durch grundsätzlich positive Haltungen unter den MA und Fökr, die weiter genutzt werden müssen! Neue Generationen einbauen und dabei Wissen der bestehenden Generationen – nutzen - große Chance!

Grenzen:

MA wollen in Veränderungsprozessen mitgenommen werden- Transparenz und Kommunikation spielen dabei eine große Rolle- Barrieren sind zu befürchten, wenn Beteiligung ausbleibt - **Fökr - Binnenverhältnis im Thema Feedback- und Fehlerkultur** kann **Barriere** in der Organisationsentwicklung sein!

Handlungsempfehlungen an die Polizei Berlin



Notwendigkeiten:

- **In flache Hierarchien arbeiten** = MA noch *mehr beteiligen und vorhandenes Wissen nutzen!*
- **Niedrigschwellige** Nutzung und Ausbau von **kollegialer Fallberatung und Supervision** in der Polizei Berlin
- ✓ (Die Bereitschaft zu reflektieren und **Reflexionsräume** zu nutzen ist bei MA und Fökr da! Reflexionsbereitschaft im Hinblick auf das eigene Führungshandeln bei **jüngeren Fökr** ist besonders stark ausgeprägt)
- **Strategisches Kompetenzmanagement entwickeln**- Kompetenzen nutzen und weiter ausbauen! (**Die Generation Y und insbesondere Z formulieren diese Erwartungshaltung klar!**)

Handlungsempfehlungen an die Polizei Berlin



Notwendigkeiten:

- **Den Diskurs um die „Kernwerte“** (Werteentwicklungsprozess) **weiter führen und behördlich ausbauen-** Insbesondere junge MA sind offen dafür! Die Führungskräfte haben eine Schlüsselrolle und müssen in diesem Prozess mitgenommen werden!
- Es besteht **Handlungsbedarf im Binnenverhältnis der Führ- *Offenheit, Ehrlichkeit, Respekt - Feedback- und Fehlerkultur untereinander!* Barrieren abbauen!**
- **Die eigene Führungskultur** (weiter-) entwickeln sowie **gemeinsam hierarchie- und generationsübergreifend Möglichkeiten/Grenzen** zu diskutieren

„Hast Du nach innen das Mögliche getan,
gestaltet sich das Äußere von selbst.“

Johann Wolfgang von Goethe



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Literatur (Auszug)



- *Argyris, Chris A., Schön, Donald A. (2018): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Schaffer-Poeschel Verlag*
- *Behr, Rafael (2008): Cop Culture - Der Alltag des Gewaltmonopols: Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei. 2. Aufl., Verlag für Sozialwissenschaften*
- *Baur, Nina, Blasius, Jörg (Hrsg.) (2019): Handbuch Methoden der Empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien*
- *Brockhaus (1997): Die Enzyklopädie in 24 Bänden. Pflichtfortsetzung Band 1–24: Brockhaus Enzyklopädie. 20., neubearb. Aufl., 24 Bde. m. Erg.-Bdn., Bd. 4, Bron–Crn, Verlag: Brockhaus F. A.*
- *Döring, Nicola, Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. Auflage, Berlin: Springer*
- *Durand-Noll, Madeleine (1992): Management by Joy - Neue Wege zur Unternehmenskultur. Zürich u. a.: Orell Füssli*
- *Erhardt, Ulrich, Elbe Martin (2018) Studienbrief OE0110 - Einführung in die Organisationsentwicklung. TU Kaiserslautern*
- *Fietz, Jennifer, Friedrichs, Jürgen (2019): Gesamtgestaltung des Fragebogens. In Baur, Nina, Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 813–828.*
- *Fittkau Karl-Heinz, Heyna, Phil (2020): Wirksames Führen in der Polizei, Transformationale Führung – Chance auf ein modernes Führungsverständnis. Wiesbaden: Springer Fachmedien*
- *Frevel, Bernhard, Belwe, Katharina (2008): Polizei. In: Bundeszentrale für politische Bildung, Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 48/2008*
- *Gairing, Fritz (2017): Organisationsentwicklung. Geschichten – Konzepte – Praxis. Stuttgart: Kohlhammer*

Literatur (Auszug)



- *Geiselhart, Helmut (2001):* Das lernende Unternehmen im 21. Jahrhundert. Wissen produzieren, Lernprozesse initiieren, in virtuellen Realitäten agieren. Wiesbaden: Gabler
- *Hofstede, Geert (1984):* Cultures Consequences, abridged (PA): International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA: Sage Publications
- *Kirk, Wolfgang (2004):* Die öffentliche Verwaltung der Bundesrepublik Deutschland auf dem Weg zum Verwaltungsbetrieb. Band 1: Grundsätze, Chancen und Risiken des Veränderungsprozesses, Essen
- *Kühl, Stefan (2020),* Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. 2. Aufl., Bielefeld: Springer VS-Verlag
- *Lange, Jessica (2021):* Werteorientierte Führung in Theorie und Praxis. Hamburg: Springer-Gabler Verlag
- *Mangelsdorf, M. (2019):* Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit den unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. 3. Auflage, Offenbach: Gabal
- *Papmehl, Andre, Siewers, Andre (1999):* Wissen im Wandel: die lernende Organisation im 21. Jahrhundert,. Frankfurt: Ueberreuter-Verlag
- *Rump, Jutta, Eilers, Silke (2017):* Auf dem Weg zur Arbeit 4.0 – Innovationen in HR. Berlin, Heidelberg: Springer-Gabler Verlag
- *Sackmann, Sonja (2017):* Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management. 2. Auflage, München-Neubiberg: Springer Gabler Verlag
- *Senge, Peter (1998):* Die fünfte Disziplin, 6. Aufl.. Stuttgart: Klett-Cotta-Verlag
- Senge, Peter, Kleiner, Art, Smith, Bryan, Roberts, Charlotte, Ross, Richard (1999): Das Fieldbook zur fünften Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta-Verlag
- *Schein, Edgar H. (2003):* Organisationskultur - The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide (aus dem Amerikanischen übersetzt von Irmgard Hölscher). 3. Auflage, Bergisch-Gladbach: EHP-Verlag

Literatur (Auszug)

- *Schmidt, Matthias (2016):* Reichweiten und Grenzen unternehmerischer Verantwortung – Perspektiven für eine wertorientierte Organisationsentwicklung und Führung. Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag
- *Schreyögg, Georg, Geiger, Daniel (2016):* Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 6. Aufl. mit Fallstudien. Wiesbaden: Springer Gabler-Verlag
- *Staehe, Wolfgang H. (1999):* Management, 8. Auflage. München: Vahlen-Verlag
- *Thielmann, Gerd (2009):* Führung in der Polizei. Warum kooperative Führung immer noch modern ist. In: Deutsche Polizei, Ausgabe 12/2009, S. 8.
- *Vahs, Dietmar (2019):* Organisation - Ein Lehr- und Managementbuch. 10. überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag
- *Vera, Antonio (2015):* Organisationen und Personalmanagement in der Polizei. Frankfurt a. M.: Verlag für Polizeiwissenschaft
- *Wieshuber und Partner (2013):* Handbuch lernende Organisation, Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen. Wiesbaden: Springer-Gabler