

Die POLIZEI

UNABHÄNGIGE, INTERDISZIPLINÄRE FACHZEITSCHRIFT FÜR ÖFFENTLICHE UND PRIVATE SICHERHEIT

Schwerpunkt Wertebasierte Führung

HERAUSGEBER

Ralph Berthel,
Ltd. Kriminaldirektor a.D.

Prof. Dr. Dieter Müller,
Hochschule der Sächsischen Polizei,
Leiter des Studienbereichs
Verkehrswissenschaften

Holger Münch,
Präsident des Bundeskriminalamtes

Prof. Dr. Sandra Schmidt,
Polizeidirektorin a. D., Professur für
Sicherheitsbehördliches Einsatzmanage-
ment und Führungswissenschaft, Hoch-
schule für Wirtschaft und Recht Berlin

Prof. Dr. Sabrina Schönrock,
Professur für Öffentliches Recht
und Besonderes Verwaltungsrecht,
Erste Vizepräsidentin der
Hochschule für Wirtschaft und Recht
Berlin

AUS DEM INHALT

Aufsätze

Sandra Schmidt
Verantwortliche Führung mit Haltung und die Bedeutung
von Bildung dafür S. 391

Phil Heyna-Loitz
Transformationale Führung als wertorientiertes
Führungsverhalten S. 396

Mario Gruschinske
Gestaltung einer sicheren Arbeitswelt S. 404

Aus der Forschung

Stephen Köppe/Birgit Wiese
Erwartungen der Generation Z an eine
wertebasierte Führung und Zusammenarbeit
in der Polizei S. 409

Michael Maindok
Die bindungs- und lernkulturförderlichen Effekte von Positive
Leadership: Ergebnisse einer quantitativen Querschnittsstudie
in der Landespolizei Sachsen-Anhalt S. 414

Silvia Oßwald-Meißner
Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz bei der Polizei S. 421

Zur Diskussion

Helmut Kleinschmidt
Das »Neue Führungsverständnis« der Polizei:
Viel Lärm um Nichts oder der Mut zu etwas wirklich Neuem? S. 431

Aktuelles S. 438

Buchbesprechungen S. 441

Heft 8
August 2026
Seiten 391–442
117. Jahrgang
Art.-Nr. 56244608
PVSt 5624

8

Carl Heymanns Verlag

Aufsätze

Verantwortliche Führung mit Haltung und die Bedeutung von Bildung dafür
Sandra Schmidt **S. 391**

Transformationale Führung als wertorientiertes Führungsverhalten
Phil Heyna-Loitz **S. 396**

Gestaltung einer sicheren Arbeitswelt
Mario Gruschinske **S. 404**

Aus der Forschung

Erwartungen der Generation Z an eine wertebasierte Führung und Zusammenarbeit in der Polizei
Stephen Köppe/Birgit Wiese **S. 409**

Die bindings- und lernkulturförderlichen Effekte von Positive Leadership: Ergebnisse einer quantitativen Querschnittsstudie in der Landespolizei Sachsen-Anhalt
Michael Maindok **S. 414**

Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz bei der Polizei
Silvia Oßwald-Meißner **S. 421**

Zur Diskussion

Das »Neue Führungsverständnis« der Polizei: Viel Lärm um Nichts oder der Mut zu etwas wirklich Neuem?
Helmut Kleinschmidt **S. 431**

Aktuelles

BVerwG, Urt. v. 09.10.2025 – 2 A 6.24
(Herabwürdigung von deutschen Staatsangehörigen mit ausländischen Wurzeln als »Türken mit einem deutschen Pass« kann Dienstvergehen begründen) mit Anmerkung Müller **S. 438**

BVerwG, Urt. v. 23.04.2026 – 2 A 8.25
(Schuldhaftes Dienstpflichtverletzung nur im Rahmen eines Disziplinarverfahrens vorwerfbar) mit Anmerkung Müller **S. 439**

VG Wiesbaden, Urt. v. 12.02.2026 – 28 K 993/24. WI.D
(Polizeibeamter nach Körperverletzung im Amt aus dem Beamtenverhältnis entfernt) mit Anmerkung Müller **S. 440**

Buchbesprechungen

Joachim Albrecht, Führung in der Polizei. Ein praxisorientiertes Lehrbuch für Bachelor- und Masterstudierende sowie Berufserfahrene
Springer Verlag, Berlin
Sandra Schmidt **S. 441**

Schöne/Schwier/Thieme, Ein Leben für Polizei und Wissenschaft. Festschrift für Dieter Müller
Sandra Schmidt **S. 442**

Impressum **III**

Die bindungs- und lernkulturförderlichen Effekte von Positive Leadership: Ergebnisse einer quantitativen Querschnittsstudie in der Landespolizei Sachsen-Anhalt

von Michael Maindok (M.A.), Magdeburg*



Die Querschnittsstudie in der Landespolizei Sachsen-Anhalt ($n = 838$) zeigt konsistente positive Zusammenhänge zwischen Positive Leadership, organisationaler Lernkultur und affektiver organisationaler Verbundenheit. Positive Leadership sagt Lernkultur ($\beta = 0,640$) und Verbundenheit ($\beta = 0,476$) signifikant positiv vorher; Lernkultur steht eigenständig positiv mit Verbundenheit in Beziehung ($\beta = 0,585$). Lernkultur vermittelt 63,2 % des Gesamteffekts von Positive Leadership auf Verbundenheit. Die Befunde verweisen darauf, dass ressourcenorientierte Führung in der Polizei nicht nur als motivationale Intervention, sondern als strukturgebende Praxis zur Förderung lernförderlicher Bedingungen verstanden werden sollte. Gleichzeitig deuten die deskriptiven Ergebnisse auf Entwicklungsbedarfe bei systemischer Wissenssicherung und strategischer Lernführung hin. Insgesamt legt der Beitrag nahe, Positive Leadership und Lernkultur als zentrale Stellhebel einer bindungs- und entwicklungsorientierten Polizeiorganisation zu betrachten und entsprechende Routinen sowie Steuerungsmechanismen in der Führungspraxis zu verankern.

I. Ausgangslage und Fragestellung

1. Führung, Bindung und Lernfähigkeit als strategische Engpassfaktoren

Der Gallup Engagement Index Deutschland 2024 markiert eine deutliche Erosion emotionaler Mitarbeiterbindung: Der

Anteil emotional hoch gebundener Beschäftigter sinkt auf 9 %, während 78 % nach eigener Aussage »nur das Nötigste« leisten. Auch das Vertrauen in die direkte Führungskraft bleibt niedrig (21 % uneingeschränktes Vertrauen), und die Zufriedenheit mit der eigenen Führungskraft geht weiter zurück.¹

Für den Polizeikontext verschärfen sich diese Herausforderungen durch strukturelle Rahmenbedingungen: Demografischer Wandel, Fachkräftemangel und eine wachsende Aufgabenkomplexität führen dazu, dass Erfahrungswissen nicht mehr selbstverständlich über lange Verweildauern »mitwächst«, sondern aktiv gesichert und transferiert werden muss. Zugleich steigt die Erwartung, evidenzbasiert, rechtssicher und bürgerorientiert zu handeln. Lern- und Anpassungsfähigkeit werden damit zu strategischen Ressourcen, die nicht nur über Ausbildung, sondern in der Organisation selbst (Teams, Routinen, Systeme) stabilisiert werden müssen.

* Michael Maindok absolvierte den Masterstudiengang »Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement« an der Deutschen Hochschule der Polizei 2025 und arbeitet nun als Führungskraft im Landeskriminalamt Sachsen-Anhalt. Die hier dargestellte Querschnittsstudie wurde im Rahmen seiner Masterarbeit durchgeführt. Zur Veröffentlichung der Untersuchungsergebnisse vgl. auch Maindok, M. (2026) in Vera, A. und Ritsert, R. (Hrsg). Impulse für eine moderne Polizei: Perspektiven aus Forschung und Praxis: Springer Gabler. In Druck.

¹ Gallup GmbH: Engagement Index Deutschland 2024, 2025, S. 4–6, 19, 24, 27–28.

Für Organisationen ist dies nicht nur ein arbeitspsychologisches, sondern ein Leistungs- und Steuerungsproblem: Hohe organisationale Verbundenheit steht mit geringerer Fluktuationsabsicht, höherer Leistungsbereitschaft und stabilerer Identifikation in Zusammenhang.² In sicherheitsbehördlichen Organisationen kommt hinzu, dass Bindung und Lernfähigkeit nicht allein »weiche« Faktoren sind, sondern Voraussetzungen professioneller Auftragserfüllung, Anpassungsfähigkeit und organisationaler Resilienz. Wenn Erfahrungswissen nicht organisiert geteilt wird, wenn Feedback und Reflexion nicht systematisch erfolgen und wenn Führung vornehmlich als Anweisung und Kontrolle statt als Entwicklungs- und Lernsteuerung erlebt wird, steigt die Wahrscheinlichkeit defensiver Routinen: Fehler werden verborgen, Innovationen verzögert und Veränderungen als Belastung statt als gestaltbarer Prozess interpretiert.

2. Polizeispezifischer Kontext: normativer Anspruch und empirische Evidenzlücke

Polizeiliche Organisationen sind typischerweise hierarchisch, formalisiert und in Teilen bürokratisch geprägt. Weisungs- und Entscheidungswege folgen einer vertikalen Linie; in Einsatzlagen dominiert eine informativ-direktive Logik, die regelmäßig in die Personalführung hineinwirkt. Zugleich ist Führung im Polizeiwesen öffentlichkeitswirksam und auf höheren Ebenen zusätzlichen Erwartungs- und Legitimationsanforderungen ausgesetzt.³ Damit treffen in der Organisation Polizei unterschiedliche Rationalitäten aufeinander: situativ notwendige Direktiven und Standardisierung einerseits sowie langfristige Entwicklungs-, Lern- und Bindungsprozesse andererseits.

Vor diesem Hintergrund formuliert die novellierte PDV 100 (Stand 11/2024) in Nr. 1.5 ein neues Führungsverständnis: vertrauensvolle Zusammenarbeit, wertebasiertes Handeln, psychosoziale Fürsorge, Feedbackkultur sowie gemeinsame Verantwortung werden als Leitplanken betont; Führung wird als dynamischer, lernorientierter Prozess geraht.⁴

Die PDV 100 setzt damit nicht nur einen normativen Rahmen, sondern formuliert implizit einen Organisationsentwicklungsauftrag. Der Übergang von einem primär instruktionalen, kontrollorientierten Führungsverständnis zu einer vertrauens- und lernorientierten Führungslogik erfordert kulturelle Anschlussfähigkeit auf mehreren Ebenen: auf Ebene der Führungskräfte (Haltung, Verhalten, Kommunikationsmuster), auf Ebene der Teams (psychologische Sicherheit, Fehler- und Feedbackkultur) sowie auf Ebene der Organisation (Routinen, Wissenssysteme, strategische Lernführung). Eine zentrale empirische Frage lautet folglich, über welche Mechanismen Führung in der Organisation Polizei Bindung und Lernfähigkeit stärkt und wie stark diese Wirkwege ausgeprägt sind.

Der Forschungsstand weist konsistente Zusammenhänge zwischen Führung und Commitment sowie zwischen Lernkultur und Commitment aus.⁵ Für den Polizeikontext – und speziell für Positive Leadership in seiner Operationalisierung über PERMA-Lead – liegt bislang jedoch nur begrenzte Evidenz vor.⁶ Eine Studie zur deutschen Polizei berichtet moderate Lernkulturausprägungen mit Stärken bei Team Learning und Empowerment sowie Schwächen bei Systems to Capture and Share Learning; zudem werden differenzielle Einflüsse interner Faktoren (Unterstützung, Commitment, Führungskommuni-

kation) auf Lernkultur hervorgehoben.⁷ Vor diesem Hintergrund ist eine organisationsbezogene Standortbestimmung erforderlich, die Positive Leadership, Lernkultur und organisationale Verbundenheit in einem integrierten Modell prüft.

3. Forschungsfrage und Hypothesen

Zentrale Forschungsfrage für die vorliegende Untersuchung ist: *Welche Wechselwirkungen bestehen zwischen Führungsverhalten, Lernkultur und organisationalem Commitment in der Organisation Polizei?*

Daraus wurden vier Hypothesen abgeleitet:

H1:	Positive Leadership hat einen positiven Effekt auf organisationale Verbundenheit.
H2:	Positive Leadership hat einen positiven Effekt auf die Ausprägung einer lernförderlichen Organisationskultur.
H3:	Eine ausgeprägte Lernkultur hat einen positiven Effekt auf organisationale Verbundenheit.
H4:	Lernkultur vermittelt die Beziehung zwischen Positive Leadership und organisationaler Verbundenheit.

II. Konzeptioneller Rahmen

1. Positive Leadership als PERMA-Lead

Positive Leadership wird als ressourcen- und stärkenorientierter Bezugsrahmen verstanden. Seliger beschreibt Positive Leadership als konsequente Ausrichtung auf Entwicklung, Potenzialentfaltung und nachhaltige Leistungsfähigkeit, getragen von einem positiven Menschenbild und einer evidenzbasierten Fundierung.⁸ Für den vorliegenden Beitrag wird Positive Leadership über PERMA-Lead operationalisiert. PERMA-Lead überträgt die fünf Elemente des PERMA-Modells (Positive Emotionen, Engagement, Relationships (tragfähige Beziehungen), Meaning (Sinnstiftung), Accomplishment (Sichbarmachung von Erfolgen)) auf beobachtbares Führungsverhalten.⁹

- 2 Meyer/Stanley/Herscovitch/Topolnitsky (2002): Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. In: Journal of Vocational Behavior 61 (1), S. 20–52; Westphal, Ariane; Gmür, Markus (2009): Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Meta-Analyse. In: Journal für Betriebswirtschaft 59 (4), S. 201–229.
- 3 Ebner/Mauri (2024): Positive Leadership im Polizeiwesen – ein erfolgsversprechender Ansatz. In: Die Polizei (4), S. 140–147, S. 142–143.
- 4 Mayer (2024): Führung im Wandel. Die neue Nr. 1.5 der PDV 100 als Antwort auf moderne Herausforderungen. Deutsche Hochschule der Polizei, S. 2, 5–7.
- 5 Mathieu/Zajac (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. In: Psychological Bulletin 108 (2), S. 171–194; Ju, Boreum/Lee, Yunsoo/Park, Sunyoung/Yoon, Seung Won (2021): A meta-analytic Review of the Relationship Between Learning Organization and Organizational Performance and Employee Attitudes. In: Human Resource Development Review 20 (2), S. 207–251.
- 6 Ebner (2024): Positive Leadership. Mit PERMA-Lead erfolgreich führen. Wien: facultas (PERMA-Lead-Profil und Referenzdaten).
- 7 Grothe/Vera (2024): Die Polizei als lernende Organisation. In: Vera, Antonio; Ritsert, Rolf (Hg.): Organisationales Lernen in der Polizei. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1–22, S. 18–22.
- 8 Seliger (2014): Positive Leadership. Die Revolution in der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 82.
- 9 Seligman (2011): Flourish – wie Menschen aufblühen. München: Kösel, S. 27–29, 35–40; Ebner (2024): Positive Leadership, S. 82–83.

Konzeptionell adressieren die fünf Elemente unterschiedliche Wirkmechanismen: Positive Emotionen stehen für Wertschätzung, Ermutigung und eine konstruktive Kommunikationskultur; Engagement verweist auf Stärkenorientierung und die Gestaltung von Aufgaben so, dass Motivation und Selbstwirksamkeit entstehen; Beziehungen fokussieren Vertrauen, Unterstützung und Kooperation; Sinn zielt auf Zweckorientierung und die Einbettung des Dienstes in ein nachvollziehbares, wertebasiertes Narrativ; Accomplishment bezieht sich auf Zielklarheit, Fortschrittserleben und Leistungsermöglichung.¹⁰ In ihrer Gesamtheit sind die Dimensionen darauf ausgerichtet, Leistungsfähigkeit nicht über Druck, sondern über Ressourcen, Orientierung und Entwicklungsbedingungen zu stabilisieren. Hunziker betont in diesem Zusammenhang die Bedeutung von Wertschätzung und positiver Beziehungsqualität als Grundlage wirksamer Führung.¹¹

Für Polizeiorganisationen ist dieser Ansatz anschlussfähig, weil er zwischen normativem Anspruch und Führungsalltag vermittelt: Anerkennung, verlässliche Beziehungen, Sinnstiftung sowie Entwicklungsförderung lassen sich mit der Idee vertrauensvoller Zusammenarbeit, partizipativer Verantwortung und lernorientierter Führung verbinden. Zugleich ist PERMA-Lead nicht als harmonisierendes Leitbild zu missverstehen. Positive Leadership schließt Belastung, Konflikt und Leistungserwartung nicht aus, sondern richtet den Blick darauf, wie auch unter anspruchsvollen Bedingungen Motivation, Zusammenarbeit und Lernfähigkeit erhalten werden können. Damit wird Positive Leadership zu einem potenziellen Umsetzungstreiber des in der PDV 100 formulierten Paradigmenwechsels.

2. Lernkultur im Modell der Lernenden Organisation (DLOQ)

Lernkultur wird als kulturell-strukturelle Bedingung verstanden, die individuelles und kollektives Lernen im Arbeitsalltag ermöglicht, legitimiert und institutionell absichert. *Watkins und Dirani* betonen, dass Lernfähigkeit weniger von individuellen Eigenschaften Einzelner als von organisationalen Voraussetzungen abhängt, insbesondere von Infrastruktur, Routinen und Systemen, die Lernen unterstützen und verbreitern.¹²

Das DLOQ-Modell operationalisiert Lernkultur über sieben Dimensionen: kontinuierliches Lernen, Inquiry und Dialog, Teamlernen, eingebettete Systeme (Wissens- und Feedbacksysteme), Empowerment, Umwelthanbindung sowie strategische Lernführung.¹³ Als Mehrebenenkonzept lassen sich die Dimensionen wie folgt darstellen: kontinuierliches Lernen sowie Inquiry und Dialog zielen auf die individuelle Ebene (Kompetenzentwicklung, Reflexion, Kommunikationsnormen), Teamlernen auf die Teamebene (Koordination, gemeinsame Problembearbeitung), eingebettete Systeme und Empowerment auf organisationale Struktur- und Kulturvoraussetzungen (Routinen, IT- und Feedbacksysteme, Beteiligung) sowie Umwelthanbindung und strategische Lernführung auf die strategische Ebene an der Schnittstelle zur Umwelt (Lernagenda, Ressourcen, externe Kooperationen). Validierungsstudien stützen die Konstruktvalidität; zugleich zeigen meta-analytische Befunde, dass Lernkultur konsistent mit organisationaler Performance und Mitarbeiterhaltungen (u.a. Commitment) zusammenhängt.

Für den Polizeikontext ist die Übertragbarkeit ambivalent. Hierarchie und Bürokratie können Lernkultur hemmen, etwa durch Trennung von Zielsetzung und Umsetzung, eher fragmentiertes Feedback und routinisierte Lernlogiken. Gleichzeitig zeigen Befunde, dass auch bürokratische Organisationen lernorientierte Strukturen ausbilden können, wenn Führung und Rahmenbedingungen Lernen systematisch ermöglichen.¹⁴ Gerade in komplexen Einsatz- und Verwaltungsumwelten erscheint die Fähigkeit, aus Ereignissen zu lernen, Wissen zu sichern und Veränderungen in Routinen zu überführen, als zentrale Voraussetzung organisationaler Leistungsfähigkeit.

3. Affektive organisationale Verbundenheit (Commitment)

Organisationale Verbundenheit wird als affektive Bindung an die Organisation verstanden. Mowday u.a. definieren Commitment als Stärke der Identifikation mit und des Engagements für die Organisation, verbunden mit dem Wunsch, Mitglied zu bleiben und sich überdurchschnittlich einzusetzen.¹⁵ Das Drei-Komponenten-Modell nach *Meyer und Allen* unterscheidet affektives, kalkulatorisches und normatives Commitment; affektive Verbundenheit gilt als besonders handlungsrelevant und wird als »Kernessenz« organisationalen Commitments diskutiert.¹⁶

Im Polizeikontext ist Verbundenheit nicht selbstverständlich. Niedriges Commitment kann mit Arbeitsvermeidung, Regelabweichungen und Handlungen gegen die Organisation einhergehen; umgekehrt kann affektive Bindung Burnout-Risiko und Wechselabsicht senken.¹⁷ Als Einflussfaktoren werden u.a. Führungsqualität, wahrgenommene Unterstützung, Partizipation und Kommunikation genannt.¹⁸ Daraus ergibt sich eine plausible theoretische Brücke: Führung kann Lernbedingungen strukturieren und so sowohl Lernkultur als auch Verbundenheit beeinflussen; Lernkultur wiederum kann als kontextueller Mechanismus wirken, über den Bindung entsteht bzw. stabilisiert wird.

10 Ebner (2024): Positive Leadership. Mit PERMA-Lead erfolgreich führen. Wien: facultas (PERMA-Lead-Profil und Referenzdaten).

11 Hunziker (2018): Positiv führen. Leadership – mit Wertschätzung zum Erfolg. Basel: Verlag SKV, S. 10.

12 Watkins/Dirani (2013): A Meta-Analysis of the Dimensions of a Learning Organization Questionnaire. In: *Advances in Developing Human Resources* 15 (2), S. 148–162, hier S. 157–158.

13 Watkins/Marsick (1993): *Sculpting the learning organization*. San Francisco: Jossey-Bass; Yang/Watkins/Marsick (2004): The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. In: *Human Resource Development Quarterly* 15 (1), S. 31–55.

14 Johnston (2012): Government as learnocracy? Learning and Performance in a Canadian Public Sector Organization. Masterarbeit. The University of Manitoba, S. 168.

15 Mowday/Steers/Porter (1979): The measurement of organizational commitment. In: *Journal of Vocational Behavior* 14 (2), S. 224–247.

16 Meyer/Allen (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. In: *Human Resource Management Review* 1 (1), S. 61–89; Mercurio (2015): Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. In: *Human Resource Development Review* 14 (4), S. 389–414.

17 Haarr (1997): »They're making a bad name for the department«. In: *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* 20 (4), S. 786–812, S. 796; Fittkau/Heyna (2024): Mitarbeiterbindung in der Polizei. In: *Die Polizei* (7), S. 237–246, S. 245.

18 Johnson (2015): Police Organizational Commitment: The Influence of Supervisor Feedback and Support. In: *Crime & Delinquency* 61 (9), S. 1155–1180, hier S. 1171; Tankebe (2010): Identifying the Correlates of Police Organizational Commitment in Ghana. In: *Police Quarterly* 13 (1), S. 73–91, S. 83.

III. Studiendesign

1. Design, Stichprobe und Erhebung

Die Untersuchung wurde als quantitative, hypothesenbasierte Querschnittsstudie in der Landespolizei Sachsen-Anhalt realisiert. Die standardisierte Onlinebefragung lief vom 20.05.2025 bis 03.06.2025. Es gingen 838 vollständig auswertbare Datensätze in die Analysen ein; die durchschnittliche Bearbeitungszeit betrug rund neun Minuten. Der Zugang erfolgte organisationsintern auf Grundlage einer Genehmigung des Ministeriums für Inneres und Sport des Landes Sachsen-Anhalt.

Die Stichprobe umfasst 57,8 % männliche und 37,8 % weibliche Teilnehmende; 0,6 % gaben ein diverses Geschlecht an, 3,8 % machten keine Angabe. Die Altersstruktur ist breit; beim Dienstalster zeigt sich ein ausgeprägter Erfahrungsgradient (22,2 % mit mehr als 31 Dienstjahren; 37,7 % mit weniger als zehn Dienstjahren). 30,7 % der Befragten üben eine Führungsfunktion aus. Die heterogene Zusammensetzung erlaubt eine organisationsweite Standortbestimmung über verschiedene Aufgabenfelder hinweg.

2. Messinstrumente und Auswertungsstrategie

Positive Leadership wurde mit dem PERMA-Lead-Profil (15 Items; 0–100 % Zustimmung) erhoben.¹⁹ Lernkultur wurde mittels DLOQ in validierter deutscher Übersetzung (21 Items; 1–5) erfasst.²⁰ Organisationale Verbundenheit wurde mit der deutschsprachigen Fassung des OCQ (15 Items; 1–5) gemessen.²¹

Die Skalen zeigten hohe interne Konsistenzen ($\alpha_{\text{PERMA}} = 0,978$; $\alpha_{\text{DLOQ}} = 0,952$; $\alpha_{\text{OCQ}} = 0,914$). Als Kontrollvariablen wurden soziodemografische und organisationsbezogene Merkmale berücksichtigt (u.a. Alter, Geschlecht, Dienstalster, Führungsfunktion, Bereich/Verwendung sowie Merkmale der unmittelbaren Führungskraft). Zur Prüfung der Hypothesen H1–H3 wurden multiple lineare Regressionsanalysen eingesetzt; die Mediationshypothese H4 wurde mit PROCESS (Modell 4) getestet.²² Eine Multikollinearitätsprüfung ergab unkritische Werte (Toleranz = 0,566; VIF = 1,767). Das Signifikanzniveau wurde auf $\alpha = 0,05$ festgelegt.

Die statistische Auswertung folgte einer sequenziellen Logik: Zunächst wurden Stichprobe, Skalenkennwerte und Verteilungen beschrieben, anschließend bivariate Zusammenhänge geprüft. Daran schlossen sich die hypothesenprüfenden Regressionsmodelle an. Die Mediationsanalyse wurde mit bootstrapping-basierten Konfidenzintervallen durchgeführt, um die Stabilität des indirekten Effekts zu prüfen. Explorativ wurden zudem Modellannahmen (u.a. Multikollinearität) kontrolliert. Fehlende Werte wurden durch die Beschränkung auf vollständig auswertbare Datensätze ausgeschlossen, um Interpretation und Vergleichbarkeit der Modelle zu erleichtern.

IV. Zentrale Befunde

1. Deskriptive Einordnung: Ausprägungen, Zusammenhänge, Vergleichsperspektiven

Die drei Hauptkonstrukte zeigen folgende Mittelwerte: Positive Leadership $M = 53,90$ ($SD = 28,07$; Skala 0–100), Lernkultur $M = 2,75$ ($SD = 0,83$; Skala 1–5) und organisationale Verbundenheit $M = 3,22$ ($SD = 0,78$; Skala 1–5). Die Ver-

teilungen weichen nur geringfügig von Normalverteilung ab; Schiefe und Kurtosis liegen im unkritischen Bereich.²³ Die Ausprägung von Positive Leadership zeigt zugleich eine breite Streuung. Dies verweist auf eine erhebliche Heterogenität im Erleben von Führung: Während in Teilen der Organisation ein deutlich mehr positive Führung wahrgenommen wird, berichten andere Bereiche Werte, die eher auf geringe Ausprägungen schließen lassen.

Bivariate Zusammenhänge (Pearson) sind durchweg signifikant positiv (je $p < 0,001$): Positive Leadership korreliert am stärksten mit Lernkultur ($r = 0,659$), gefolgt von Lernkultur und Verbundenheit ($r = 0,587$) sowie Positive Leadership und Verbundenheit ($r = 0,480$). Diese Muster sprechen deskriptiv für eine enge Verknüpfung von ressourcenorientierter Führung, lernförderlichen Bedingungen und affektiver Bindung. Ergänzend wurde die Verteilung des PERMA-Lead-Gesamtwertes kategorisiert: 53,5 % der Befragten liegen bei ≤ 50 %, 26,5 % im Bereich 51–75 % und 20,0 % bei ≥ 76 %. Damit berichtet mehr als die Hälfte der Stichprobe ein eher niedriges Ausmaß erlebter Positive Leadership.

Für die Einordnung des Führungsniveaus wurde der PERMA-Lead-Gesamtwert mit Referenzdaten kontrastiert: Die Polizei Sachsen-Anhalt liegt mit rund 54,8 % unter Vergleichswerten des öffentlichen Dienstes (82,3 %) sowie branchenübergreifender Werte (77,2 %).²⁴ Solche Referenzvergleiche sind aufgrund unterschiedlicher Organisationskontexte vorsichtig zu interpretieren; als grobe Standortbestimmung verweisen sie jedoch auf erhebliche Potenziale im erlebten Ausmaß ressourcenorientierter Führung.

Zur Lernkultur wurden die Mittelwerte der sieben DLOQ-Dimensionen betrachtet. Bis auf Inquiry und Dialogue liegen die Dimensionen unterhalb des Skalenmittelpunkts; im Vergleich zu Referenzquellen fällt die Lernkultur insgesamt niedriger aus. Hervorzuheben sind insbesondere schwächer ausgeprägte Dimensionen, die Lernen systemisch absichern sollen (eingebettete Systeme) sowie Dimensionen, die Lernen strategisch und umweltbezogen anschlussfähig machen (strategische Lernführung, Umwelthanbindung). Inhaltlich deutet dieses Muster darauf hin, dass Lernimpulse in Teilen eher situativ und personenbezogen entstehen, während organisationale Mechanismen zur Erfassung, Weitergabe und strategischen Steuerung von Lernwissen weniger ausgeprägt sind.

Für die organisationale Verbundenheit wurde ergänzend ein Vergleich mit zwei polizeibezogenen Referenzstudien herangezogen; der Mittelwert der vorliegenden Stichprobe liegt unterhalb der Vergleichswerte. Zudem wurde die Verteilung

19 Ebner (2024): Positive Leadership. Mit PERMA-Lead erfolgreich führen. Wien: facultas (PERMA-Lead-Profil und Referenzdaten).

20 Kortsch/Kauffeld (2019): Validation of a German Version of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ). In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 63 (1), S. 15–31.

21 Mowday/Steers/Porter (1979): The measurement of organizational commitment. In: Journal of Vocational Behavior 14 (2), S. 224–247.

22 Hayes (2022): Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. Third edition. New York/London: The Guilford Press.

23 Kim, Hae-Young (2013): Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. In: Restorative Dentistry & Endodontics 38 (1), S. 52–54.

24 Ebner (2024): Positive Leadership. Mit PERMA-Lead erfolgreich führen. Wien: facultas.

heuristisch in drei Kategorien gruppiert (2,5–3,5 als mittlere Ausprägung): 17,4 % berichten ein schwaches, 42,8 % ein mittleres und 39,7 % ein starkes Commitment. Damit zeigt sich insgesamt ein mittleres Niveau affektiver Bindung, zugleich aber eine bedeutsame Gruppe mit niedriger Verbundenheit, die für Steuerungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen besonders relevant ist.

2. Direkte Effekte: Regressionsanalysen (H1–H3)

H1 (Positive Leadership → Verbundenheit) wird gestützt. Positive Leadership sagt Verbundenheit signifikant positiv vorher. Ohne Kontrollvariablen beträgt der Effekt $\beta = 0,480$ ($p < 0,001$; $R^2 = 0,230$). Unter Einbezug der Kontrollvariablen bleibt der Effekt robust ($\beta = 0,476$; $p < 0,001$); die erklärte Varianz steigt auf $R^2 = 0,265$ ($\Delta R^2 = 0,035$; $p = 0,003$). Signifikante Zusatzbeiträge einzelner Kontrollvariablen sind klein und verändern die zentrale Beziehung nicht substantiell. Der Befund spricht dafür, dass Positive Leadership als Führungsverhalten in der Organisation Polizei mit affektiver Bindung verbunden ist, und zwar über personen- und kontextbezogene Merkmale hinaus.

H2 (Positive Leadership → Lernkultur) wird gestützt. Positive Leadership sagt Lernkultur signifikant positiv vorher. Ohne Kontrollvariablen beträgt der Effekt $\beta = 0,659$ ($p < 0,001$; $R^2 = 0,434$). Mit Kontrollvariablen bleibt der Zusammenhang stabil ($\beta = 0,640$; $p < 0,001$); der erklärte Varianzanteil erhöht sich auf $R^2 = 0,468$ ($\Delta R^2 = 0,034$; $p < 0,001$). Damit erklärt Positive Leadership einen erheblichen Anteil der Varianz in der wahrgenommenen Lernkultur. In der Interpretation ist dies plausibel, weil zentrale Lernkulturmechanismen (z.B. Feedback, Dialog, Beteiligung, Teamlernen) nicht primär durch formale Regelwerke, sondern durch alltägliche Führungs- und Interaktionsroutinen geprägt werden.

Die Effekte von Positive Leadership auf organisationales Commitment und Lernkultur sind im nachfolgenden klassierten Mittelwertdiagramm (Abb. 1) nochmals grafisch dargestellt.

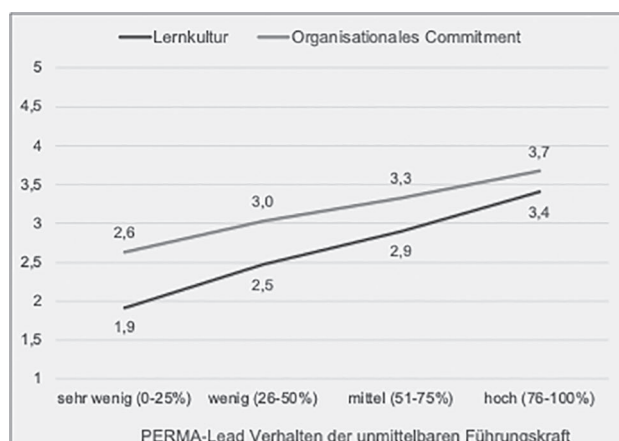


Abb. 1: Lernkultur und organisationales Commitment nach klassierten Ausprägungen von Positive Leadership (n=838)

H3 (Lernkultur → Verbundenheit) wird gestützt. Lernkultur sagt Verbundenheit signifikant positiv vorher ($\beta = 0,587$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,344$). Unter Kontrolle der Kovariaten bleibt der Effekt nahezu unverändert ($\beta = 0,585$; $p < 0,001$); R^2 steigt geringfügig auf 0,366. Der zusätzliche Erklärungsbeitrag der Kontrollvariablen ist nicht signifikant ($\Delta R^2 = 0,022$; $p = 0,064$). Dies spricht dafür, dass Lernkultur als Kontext-

faktor einen eigenständigen Beitrag zur affektiven Verbundenheit leistet, der über individuelle Merkmale hinausgeht.

3. Indirekte Wirkung: Lernkultur als Mediator (H4)

Die Mediationsanalyse bestätigt H4. Der Total-Effekt von Positive Leadership auf Verbundenheit ist signifikant ($c = 0,4749$; $p < 0,001$). Positive Leadership sagt Lernkultur signifikant vorher ($a = 0,6396$; $p < 0,001$), und Lernkultur steht signifikant mit Verbundenheit in Zusammenhang ($b = 0,4686$; $p < 0,001$). Nach Aufnahme des Mediators reduziert sich der direkte Effekt, bleibt jedoch signifikant ($c' = 0,1752$; $p < 0,001$). Der indirekte Effekt ist signifikant ($a \times b = 0,2997$; 95 %-KI [0,2490; 0,3517]) und erklärt 63,2 % des Gesamteffekts. In der nachfolgenden Abbildung sind die Wirkpfade nochmals grafisch dargestellt:

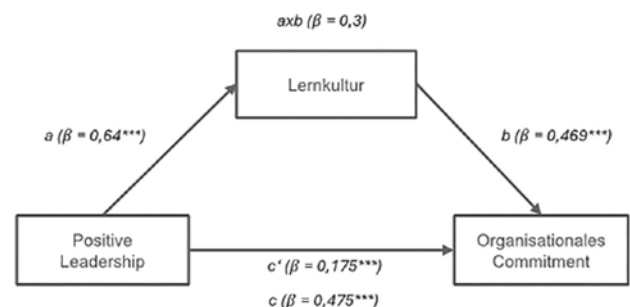


Abb. 2: Pfadmodell partielle Mediation Hypothese 4 (n=838)

Damit ist Lernkultur nicht nur ein parallel bedeutsamer Prädiktor, sondern ein zentraler Wirkmechanismus, über den ressourcenorientierte Führung Bindung in der Organisation vermittelt.

V. Einordnung und Bedeutung der Befunde

1. Positive Leadership als empirisch anschlussfähiger Rahmen im Polizeikontext

Die Befunde stützen die Annahme, dass stärkenorientierte Führung auch unter hierarchischen und regelgebundenen Bedingungen mit bindungs- und lernkulturförderlichen Effekten verbunden ist. Positive Leadership wird damit nicht als »weicher« Gegenentwurf zur Einsatz- und Linienlogik sichtbar, sondern als Ergänzung für jene Anteile polizeilicher Führung, in denen Motivation, Entwicklung, Teamsteuerung und organisationales Lernen zentral sind. Der robuste Zusammenhang mit Verbundenheit ist vor dem Hintergrund meta-analytischer Evidenz zu Commitment-Führungsbeziehungen erwartungskonform⁵ und liefert für den spezifischen Rahmen von PERMA-Lead zusätzliche empirische Anschlussfähigkeit.

Bemerkenswert ist die Stärke des Zusammenhangs zwischen Positive Leadership und Lernkultur. Inhaltlich bedeutet dies: Dort, wo Führung als sinnstiftend, stärkenorientiert, beziehungsförderlich und ermutigend erlebt wird, berichten Beschäftigte zugleich deutlich stärker ausgeprägte Lernbedingungen in der Organisation. Damit erscheint Führung nicht nur als direkter Motivationsfaktor, sondern als Strukturgeber für Lerngelegenheiten: Führung bestimmt, ob Feedback als Routine etabliert ist, ob Teamreflexion legitimiert wird, ob Wissen geteilt wird und ob Lernen als Teil professioneller Leistung gilt. Insofern stützt der Befund die Perspektive des DLOQ, nach der Lernkultur in hohem Maße durch alltagspraktische Führungshandlungen stabilisiert wird.

2. Lernkultur als zentrale Wirkstrecke zwischen Führung und Bindung

Dass Lernkultur 63,2 % des Führung–Bindungs-Zusammenhangs erklärt, ist für die Praxis besonders aussagekräftig. Es legt nahe, dass bindungsförderliche Führung nicht primär über isolierte Einzelinteraktionen entsteht, sondern über die dauerhafte Gestaltung organisationskultureller Bedingungen: Dialog, Feedback, Beteiligung, Teamlernen, Wissenssicherung und strategische Lernführung. Gerade in Organisationen, in denen Erfahrungswissen einen hohen Anteil professioneller Handlungssicherheit ausmacht, kann Lernkultur als Mechanismus verstanden werden, der Kompetenzentwicklung, Wirksamkeitserleben und Zugehörigkeit zugleich adressiert.

Die deskriptive Diagnose deutet zugleich auf Entwicklungsbedarfe hin: Lernkultur liegt insgesamt eher niedrig, und zentrale DLOQ-Dimensionen (eingebettete Systeme, Umweltanbindung, strategische Lernführung) weisen auf Defizite in der organisationalen Sicherung und Skalierung von Lernwissen hin. Dieses Muster passt zu Befunden, die für Polizeiorganisationen Wissensmanagement, strukturierte Evaluation und evidenzbasierte Praxis als Potenziale herausarbeiten, zugleich aber kulturelle Barrieren (z.B. Schuldzuweisung, defensive Routinen) als Hemmnisse identifizieren.²⁵ Auch die in der deutschen DLOQ-Studie berichteten Schwächen bei »Systems to Capture and Share Learning« sind damit anschlussfähig.²⁶ Die vorliegenden Ergebnisse legen folglich nahe, Lernkultur nicht als Begleitvariable, sondern als Kernstrategie polizeilicher Organisationsentwicklung zu behandeln.

3. Bedeutung des verbleibenden Direkteffekts

Der signifikante direkte Effekt (c') nach Einbezug des Mediators ist theoretisch und praktisch bedeutsam. Er zeigt, dass Positive Leadership Verbundenheit nicht ausschließlich über Lernkultur beeinflusst. Plausibel ist, dass weitere Mechanismen wirken, etwa Vertrauen, Fairnesswahrnehmung, Beziehungsqualität oder psychosoziale Fürsorge. In der Praxis bedeutet dies: Lernkultur ist ein zentraler Hebel, aber nicht der einzige. Positive Leadership sollte daher weder auf einzelne PERMA-Dimensionen reduziert noch ausschließlich als »Lernförderungsinstrument« verstanden werden, sondern als ganzheitlicher Rahmen, der mehrere bindungsrelevante Prozesse parallel adressiert.

VI. Implikationen für die polizeiliche Praxis

1. Positive Leadership als Führungsrahmen: Haltung, Verhalten, Anschlussfähigkeit

Die Daten sprechen dafür, Positive Leadership nicht als »Toolbox«, sondern als integrales Führungsverständnis zu implementieren. Insbesondere die starke Beziehung zu Lernkultur ($\beta = 0,640$) legt nahe, dass Führungskräfte über PERMA-Lead Mechanismen aktivieren können, die für Lernfähigkeit zentral sind: Stärkenorientierung fördert Engagement und Selbstwirksamkeit; Sinnstiftung erhöht Orientierung; Beziehungsqualität unterstützt Kooperation und Unterstützung; Anerkennung und Wirksamkeitserleben stabilisieren Motivation auch in belastungsintensiven Phasen.

Aus organisationspraktischer Sicht ist eine Differenzierung sinnvoll: Positive Leadership muss nicht in allen Situationen gleich ausgeprägt sein. In akuten Einsatzlagen steht un-

mittelbare Gefahrenabwehr im Vordergrund; in Phasen der Dienststellenführung, der Einsatznachbereitung, der Personalentwicklung und der Projektarbeit können PERMA-Lead-Praktiken jedoch systematisch als Standard etabliert werden, ohne die Einsatzrationalität zu konterkarieren. Für Führungskräfteentwicklung bietet PERMA-Lead zudem ein operationalisierbares Raster, das in Trainings, Feedbackprozessen und Coachingformaten genutzt werden kann.

2. Lern- und Fehlerkultur: Reflexionsroutinen institutionalisieren

Wenn Lernkultur ein zentraler Vermittlungsmechanismus der Bindungswirkung ist, sollten Reflexions- und Lernroutinen als Führungsthema verstanden und institutionell abgesichert werden.

Dies umfasst insbesondere:

- a) regelmäßige Team-Reflexionen (Teamlernen) mit Fokus auf Handlungsalternativen und Transfer in Routinen,
- b) Dialog- und Feedbackformate (Inquiry und Dialogue), die Perspektivwechsel, aktives Zuhören und das Offenlegen von Annahmen ermöglichen,
- c) eine Fehlerbearbeitung, die systemische Ursachen adressiert, statt ausschließlich individuelle Zuschreibung zu verstärken.

Im Polizeikontext kann dies durch strukturierte Nachbereitung nach Einsatzlagen, Projekten oder besonderen Vorkommnissen operationalisiert werden. Entscheidend ist die Führungssignatur: Wenn Führungskräfte Reflexion als legitim und erwünscht markieren, sinkt die Wahrscheinlichkeit defensiver Routinen; zugleich steigt die Chance, dass Beschäftigte Lernprozesse als Teil professioneller Identität erleben und daraus Bindung ableiten.

3. Wissensmanagement und »Embedded Systems«: Lernen organisatorisch sichern

Die niedrigen Ausprägungen bei wissenssichernden Dimensionen (eingebettete Systeme) sowie Hinweise aus der deutschen DLOQ-Studie unterstreichen, dass die systematische Erfassung und Weitergabe impliziten Wissens ein Engpass bleiben.²⁷ Praktisch folgt daraus, Lernwissen nicht primär personen- oder erfahrungsgebunden zu belassen, sondern über geeignete Informations- und Feedbacksysteme zugänglich zu machen. Dies kann bedeuten:

- a) standardisierte Formate zur Dokumentation von Lessons Learned,
- b) niedrigschwellige Wissensspeicher und Austauschplattformen mit klaren Verantwortlichkeiten,
- c) routinisierte Rückkopplung aus Evaluationen in Aus- und Fortbildung sowie Dienstbetrieb.

25 Tomkins/Hartley/Arney (2020): Organizational Learning and the Metropolitan Police Service. Report from the Scoping Study. Centre for Policing Research and Learning, S. 3–5.

26 Grothe/Vera (2024): Die Polizei als lernende Organisation. In: Vera, Antonio; Ritsert, Rolf (Hg.): Organisationales Lernen in der Polizei. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1–22, S. 18–22.

27 Grothe/Vera (2024): Die Polizei als lernende Organisation. In: Vera, Antonio; Ritsert, Rolf (Hg.): Organisationales Lernen in der Polizei. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1–22, S. 18–22.

Entscheidend ist der Nutzungsaspekt: Systeme entfalten nur dann Lernwirkung, wenn sie im Alltag genutzt werden und wenn Führungskräfte die Nutzung erleichtern, einfordern und vorleben.²⁸ Damit wird Wissensmanagement nicht als IT-Projekt, sondern als Führungs- und Organisationsaufgabe gerahmt. Gerade in Organisationen mit Rotation (Versetzungen, Schichtmodelle, wechselnde Einsatzlagen) kann die Institutionalisierung von Wissenssicherung zugleich Bindung stützen, weil Entwicklungsmöglichkeiten sichtbar werden und Kompetenzaufbau als organisationsseitig unterstützt wahrgenommen wird.

4. Strategische Lernführung und Umwelthanbindung: Lernen als Führungsaufgabe auf Organisationsebene

Die Dimension »Provide Strategic Leadership for Learning« betont, dass Führung Lernen nicht nur zulassen, sondern strategisch initiieren, unterstützen und absichern muss. Für Polizeiorganisationen heißt das: Lernen braucht Ressourcen, Prioritäten und einen klaren Bezug zu organisationalen Zielen. Gleichzeitig ist Umwelthanbindung (»Connect the Organization to its Environment«) zentral, um externe Anforderungen, Trends und Expertise als Lernfelder zu nutzen und in interne Verbesserungsprozesse zu überführen.

- Lernziele und Entwicklungsschwerpunkte sollten in Führungsprozessen explizit mitgedacht werden (nicht nur als Fortbildungsplanung, sondern als organisationsbezogene Lernagenda mit klaren Prioritäten).
- Externe Expertise (z.B. wissenschaftliche Kooperationen, interorganisationale Vernetzung) sollte systematisch in Wissens- und Verbesserungsprozesse integriert werden, statt punktuell zu bleiben.

Im Ergebnis verschiebt sich die Perspektive von »Lernen als individuelle Fortbildung« hin zu »Lernen als Organisationsleistung«, die durch Führung auf mehreren Ebenen gesteuert wird.

5. Diagnose und Monitoring: Schwerpunktsetzung auf Basis belastbarer Indikatoren

Die Kennwerte zeigen ein heterogenes Führungsbild, eine insgesamt eher niedrig ausgeprägte Lernkultur und ein mittleres Niveau affektiver Verbundenheit. Daraus ergibt sich eine pragmatische Konsequenz: Implementierungsstrategien sollten nicht uniform sein, sondern diagnosebasiert. Instrumente wie PERMA-Lead-Profiler, DLOQ und OCQ können – datenschutz- und mitbestimmungskonform – als Organisationsdiagnostik genutzt werden, um Entwicklungsschwerpunkte (z.B. Wissenssicherung, Feedbackkultur, Empowerment) zielgerichtet zu setzen und Fortschritte zu monitorieren.

Damit Diagnoseinstrumente wirksam werden, ist eine organisatorische Anschlusskommunikation erforderlich: Ergebnisse sollten nicht als Bewertung einzelner Führungskräfte gerahmt

werden, sondern als Hinweis auf systemische Entwicklungsfelder. Aus einer lernkulturellen Perspektive ist entscheidend, dass Rückmeldungen in konkrete Routinen übersetzt werden (z.B. verbindliche Reflexionsformate, transparente Rückkopplung von Verbesserungen). Eine solche Feedbackschleife stärkt wiederum die erlebte Wirksamkeit, erhöht Transparenz und kann – über wahrgenommene Unterstützung und Beteiligung – zur Stabilisierung organisationaler Verbundenheit beitragen.

VII. Grenzen der Studie und Forschungsperspektiven

Die Befunde sind unter mehreren Einschränkungen zu interpretieren. Erstens erlaubt das querschnittliche Design keine kausalen Schlussfolgerungen; alternative Erklärungsmuster (z.B. positivere Führungseinschätzungen bei stärker gebundenen Beschäftigten) können nicht ausgeschlossen werden. Zweitens beruhen zentrale Variablen auf Selbstauskünften, wodurch gemeinsame Methodenvarianz möglich ist. Drittens ist die Generalisierbarkeit auf andere Polizeibehörden begrenzt, da organisationsspezifische Rahmenbedingungen (Struktur, Reformprogramme, Führungskultur) die Ausprägungen und Effekte beeinflussen können.

Viertens kann die Organisationskultur selbst die Antwortenden beeinflussen: In stark hierarchischen Kontexten sind sozial erwünschte Antwortmuster nicht auszuschließen, auch wenn Anonymität gewährleistet wurde. Fünftens bildet die Studie die Organisation als Gesamtheit ab, kann aber keine Aussagen darüber treffen, wie sich Effekte auf Team- oder Dienststellenebene unterscheiden. Gerade bei Lernkultur sind Mehrebeneneffekte plausibel, etwa weil Führungsklima und Teamnormen lokal variieren können. Künftige Untersuchungen sollten daher stärker mit mehrstufigen Designs arbeiten und auch Kontextbedingungen (z.B. Führungsklima, Arbeitsbelastung, Aufgabenprofile) auf Teamebene berücksichtigen.

Für weitere Forschung ergeben sich zwei Anschlusslinien: (a) Längsschnitt- und prozessbegleitende Designs zur Klärung zeitlicher Sequenzen der Wirkungskette sowie (b) theoriegeleitete Prüfungen zusätzlicher Mediatoren, um den direkten Effekt von Positive Leadership differenzierter zu erklären. Mehrebenenanalysen könnten zudem team- und dienststellenbezogene Kontextbedingungen systematischer berücksichtigen und damit die Frage beantworten, in welchen organisationalen Teilbereichen Lernkultur besonders bindungswirksam wird und welche Führungspraktiken dort besonders relevant sind.

28 Watkins/Marsick (1993): *Sculpting the learning organization*. San Francisco: Jossey-Bass; Yang/Watkins/Marsick (2004): *The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation*. In: *Human Resource Development Quarterly* 15 (1), S. 31–55.