

## **Inhaltsverzeichnis**

Vorwort zur Schriftenreihe .....	9
Vorwort zum vorliegenden Band.....	10

### **FÜHRUNG IN DER POLIZEI**

#### Kapitel 1

Führung in einer Polizei im Wandel

<i>Andrea Fischbach</i> .....	11
-------------------------------	----

#### Kapitel 2

Selbstentwicklung, Selbstreflexion und Feedbacksuche – Persönliche Kompetenzen in der Führungsarbeit

<i>Anastasiia Lynnyk &amp; Andrea Fischbach</i> .....	19
---	----

#### Kapitel 3

Dienende und transaktionale Führung im Polizeikontext – Kann das auf Grundlage des KFS gelingen?

<i>Thorsten Schmitt &amp; Joachim Albrecht</i> .....	29
--	----

#### Kapitel 4

Menschlichkeit, Diversität, Qualität – Erfolgsfaktoren für Führung und Organisation im Spannungsfeld von Extremismen und demokratischer Resilienz in der Polizei

<i>Martin Hartmann</i> .....	39
------------------------------	----

#### Kapitel 5

Wirkung von individuums- und organisationszentrierten Maßnahmen auf eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen

<i>Christiane Schilf</i> .....	45
--------------------------------	----

## FÜHRUNGSKOMPETENZEN

### Kapitel 6

Supervision in der Polizei Berlin

*Susanne Fehling & Christine Gerlach*..... 55

### Kapitel 7

Der Führungsstil Holding in Krisensituationen – Eine experimentelle Studie zur Effektivität des modernen Führungskonzepts des Holding

*Wim Nettelstroth & Victoria Deutesfeld*..... 63

### Kapitel 8

Interkulturelle Führung – Lernen von Anderen: Die interkulturellen Führungserfahrungen eines Theaterregisseurs mit Blick auf sicherheitsspezifische Fragen

*Wim Nettelstroth & Harald Fuhrmann*..... 73

## DIGITALISIERUNG UND TRAINING

### Kapitel 9

Hybride Führung in der Polizei – Vorschläge für Best Practice

*Henning Krug* ..... 81

### Kapitel 10

Die dualen Studiengänge der Sicherheitsbehörden – Was braucht es, damit selbstreguliertes Lernen gelingt?

*Simon Höing & Torsten Porsch*..... 89

### Kapitel 11

Einsatz virtueller Realität in Kommunikationstrainings für den Zoll

*Christian Pill, Torsten Porsch & Linus Wittmann* ..... 99

## SEXUALISIERTE GRENZVERLETZUNG

### Kapitel 12

Sex und Korruption in der Polizei – Führung als skandalpräventive Ressource

*Claudia Puglisi* ..... 109

### Kapitel 13

„Das war doch nicht so gemeint“ – zum Phänomen sexueller Belästigung in der Polizei

*Nicolai J. Kleineidam, Andrea Fischbach & Stephan Bockting*..... 119

## GESUNDHEIT UND FÜHRUNG

### Kapitel 14

Verkürzung der Arbeitszeit als gesundheitsförderliche Ressource? Die Rolle von Arbeitszeit im Hinblick auf Gesundheit und Arbeitsproduktivität

*Simon Sina & Andrea Fischbach*..... 129

### Kapitel 15

Empathie und ihre Schattenseite in der Polizeiarbeit

*Nicolai J. Kleineidam & Andrea Fischbach*..... 135

### Kapitel 16

Der Umgang mit psychisch erkrankten Polizist\*innen als besondere Herausforderung für die Führungskräfte in der Organisation der Polizei

*Birgitta Sticher*..... 145



## Vorwort zur Schriftenreihe

Die Schriftenreihe Psychologie in der Polizeiwissenschaft möchte zwei Ziele erreichen: Sie soll der Bündelung und Verbreitung aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse aus der Psychologie im Kontext der Polizei dienen und sie soll aktuelle Probleme, Diskussionen und Fragestellungen aus der polizeipsychologischen Praxis aufgreifen, damit diese verstärkt in wissenschaftliche Forschung eingehen können.

Die in der Schriftenreihe enthaltenen Beiträge fassen die Forschungsergebnisse, Praxisberichte und Projekte zusammen, die im Rahmen der Seminarreihe des Fachgebietes I.4 Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie „Neue Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis“ an der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster von Wissenschaftler\*innen und Psycholog\*innen aus der Polizeipraxis vorgestellt werden. Im jährlichen Wechsel greift das Seminar im Schwerpunkt Themen aus den Bereichen a) Stress, Gesundheit und Wohlbefinden in der Polizei, b) Einsatzpsychologie, c) Fragen der Personal- und Organisationspsychologie in der Polizei und d) Fragen der Klinischen Psychologie und psychosozialen Betreuung im Polizeidienst und damit die zentralen Tätigkeitsfelder der Psycholog\*innen in der polizeilichen Praxis und die zentralen Forschungsfelder der Psychologie in der Polizeiwissenschaft auf.

Die Schriftenreihe ist gedacht für Psycholog\*innen in der polizeilichen Praxis, für Wissenschaftler\*innen der Psychologie und ihrer Nachbardisziplinen, die sich mit Themen und Fragestellungen im Kontext der Polizei beschäftigen und für Polizeipraktiker\*innen, die ihr Handeln in diesen Feldern auf Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse ausrichten möchten.

Die Schriftenreihe wird herausgegeben von Prof. Dr. Andrea Fischbach (Deutsche Hochschule der Polizei Münster), Prof. Dr. Clemens Lorei (Hessische Hochschule für Polizei und Verwaltung) und Dr. Hans Peter Schmalzl (Zentraler Psychologischer Dienst der Bayerischen Polizei).

Münster im Juli 2015

*Prof. Dr. Andrea Fischbach*

*Prof. Dr. Clemens Lorei*

*Dr. Hans Peter Schmalzl*

## Vorwort zum vorliegenden Band

Auswahl, Ausbildung, Training, Beratung und Begleitung von Führungspersonen nimmt einen großen Aufgabenbereich im Personalmanagement des Bundes und der Länder ein. In einer Polizei im Wandel stellt sich dabei zunehmend die Frage, ob bisherige Ansätze noch ausreichen und wie eine Neuausrichtung dieser Ansätze aussehen könnte und sollte. Bei den psychologischen Maßnahmen der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften der Polizei steht besonders das professionelle Handeln im Umgang mit Mitarbeitenden im Fokus. Fragen der Führungsethik und der moralischen Natur von Führung spielten dabei bislang aber eher eine untergeordnete Rolle.

Der vorliegende Band soll dazu dienen, empirische Untersuchungen, aktuelle Konzepte und innovative Interventionsprogramme zur Führung in der Polizei darzustellen und einen Austausch zu diesem Thema zu fördern. Daneben sind in diesem Band weitere innovative Ansätze des Personalmanagements in der Polizei vertreten.

Die Beiträge in diesem Buch wurden auf der Jahrestagung der Psycholog\*innen der Polizeien des Bundes, der Länder und europäischer Nachbarregionen „Neue Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis Führung in einer Polizei im Wandel“ vom 3. - 5. Mai 2023 an der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster präsentiert und diskutiert.

Wir freuen uns sehr über die Vielfalt der Beiträge in diesem Band. Wir glauben, dass wir damit einen nachhaltigen Beitrag der Psychologie in der Polizeiwissenschaft und für die Polizeipraxis leisten können.

Wir danken allen Autor\*innen der Beiträge für ihre Unterstützung und ihre Arbeit für dieses Buch.

Münster im Mai 2023

*Prof. Dr. Andrea Fischbach,  
Nicolai J. Kleineidam (M.Sc., Mag. Theol.),  
Anastasiia Lynnyk (M.Sc.),*

# FÜHRUNG IN DER POLIZEI

## Kapitel 1

### Führung in einer Polizei im Wandel

Andrea Fischbach

Auswahl, Ausbildung, Training, Beratung und Begleitung von Führungspersonen ist ein großer Aufgabenbereich im Personalmanagement der Polizei. In einer Polizei im Wandel stellt sich dabei zunehmend die Frage, ob bisherige Ansätze noch ausreichen und wie eine Neuausrichtung dieser Ansätze aussehen könnte und sollte. Um diese Frage wissenschaftlich zu beantworten, bräuchten wir deutlich mehr Forschung und Entwicklung zum Personalmanagement polizeilicher Führungskräfte, als sie uns aktuell zur Verfügung steht. In diesem Beitrag möchte ich zu dieser Forschung und Entwicklung aufrufen. Wir brauchen sie dringender denn je.

### Zur Lage der Polizeiführung in Deutschland

Die meisten Anforderungsprofile stellen persönliche und soziale Kompetenzen der Führenden in den Fokus. Die Führungsrolle erfordert Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Reflexionsfähigkeit, Selbst-Management-Fähigkeit, Perspektivenübernahme, Motivationsfähigkeit und so weiter, also jene Fertigkeiten, die in Interaktionen mit den Mitarbeitenden hilfreich für die Zielerreichung sind. Daneben scheint es noch ein „ungeschriebenes“ Anforderungsprofil für Führende zu geben. Es erscheint klug, diejenigen aus der Polizei zu Führenden weiterzuentwickeln, welche die Organisation kennen, die Sprache und Regeln verstehen und sich in diesem Kontext – möglichst sichtbar – in den verschiedenen Verwendungen bewährt haben. Vielleicht spielt hier bei der Identifizierung der „High Potentials“ auch „Vitamin B“ eine Rolle, jedenfalls aber die persönliche Leidenschaft der Mitarbeitenden. Ohne die Anerkennung, Ermutigung und entsprechende Beurteilung der eigenen Führungskraft scheint dabei, gerade für Frauen, herzlich wenig zu gehen (Fischbach et al., 2014). Beschreibt das die Lage der polizeilichen Führungskräfteauswahl und Entwicklung? Wir wissen es nicht, weil es keine systematische Forschung dazu gibt.

Es gibt genauso wenig systematisches Wissen über die Maßnahmen der Führungskräfteauswahl und -entwicklung wie über deren Erfolg. Wie groß ist eigentlich das Humankapital der Polizeien im Bereich Führungskräfte? Welchen Anteil hat Führung an erfolgreicher Polizeiarbeit? Auch das wissen wir

nicht, weil es auch hier keine systematische Forschung dazu gibt. Und so geht es weiter, wenn wir fragen, welche Arbeitsbedingungen Führende in der Polizei haben, ob Führende entsprechend ihren Stärken und Neigungen eingesetzt werden, wie hoch die psychische Belastung in der Führungsarbeit und die Arbeitsgesundheit der Führenden in der Polizei ist, kurz wie hoch das Arbeitskapital der Polizeien im Bereich Führungskräfte ist. Offen bleibt auch die Frage, welches Sozialkapital Führende in der Polizei haben, welchen Einfluss sie auf das Sozialkapital ihrer Beschäftigten haben und ob hier die Probleme der Polizeiarbeit durch und mit ihren Führenden kooperativ oder doch eher im Einzelkampf bewältigt werden (müssen). Und schließlich wissen wir zu wenig über das Wertekapital unserer Führenden. Wie stark richtet sich jede einzelne Führungskraft in ihrem Handeln nach Moral und Evidenz? Was tut das Personalmanagement für die Stärkung des Wertekapitals in der Polizei mit und durch ihre Führende? Und wenn wir das alles wissen, wie können wir die Lage der Führung in der Polizei nicht nur beschreiben, Probleme identifizieren und Ursachen analysieren, sondern auch für die Zukunft verbessern?

## **Führungsverantwortung**

Führung ist viel mehr als eine Rolle, in die Menschen hineingelassen, hineinentwickelt und ständig weiterentwickelt werden können. Führung ist der zentrale Verantwortungsbereich jeder Organisation. Der Job, der den stärksten Einfluss auf das Erreichen der Organisationsziele hat. Die Aufgabe, die über das Wohl und Weh von Menschen (Mitarbeitende, Bürgerinnen und Bürger, Beschuldigte, Opfer, Politikerinnen und Politiker, Gemeinden, Gesellschaft), unserem Planeten (Effizienz und Effektivität bei der Nutzung begrenzter Ressourcen, nachhaltiges Wirtschaften, Schutz der Umwelt) und unseren Zwecken (das Sicherheitsgefühl der Menschen, Prävention, Strafverfolgung, Schutz der freiheitlich-demokratischen Grundordnung) entscheidet. Der Verantwortungsbereich, der von jeder einzelnen Führungskraft persönlich übernommen werden muss und für den sich jede einzelne Führungskraft verantwortlich fühlen muss. Führung ist ein Job, ein Aufgabengebiet, ein Sachbereich, eine Funktion mit zugewiesener Führungsspanne. Führung ist eine Rolle mit ihren interaktiven Aufgaben, Verantwortungsbereichen, Zielkonflikten, Entscheidungsbefugnissen und Ermessensspielräumen. Und Führung ist eine Profession mit persönlicher Verantwortung für die Einhaltung von moralischen Prinzipien und evidenzbasierten Standards (Fischbach, 2022, 2023).

Führung muss in ihrer Verantwortung für das Wohlergehen der Organisation, der Organisationsangehörigen und der Gesellschaft gestaltet und praktiziert werden. Dabei findet das Führungshandeln in zunehmend komplexen,



uneindeutigen und ungewissen Entscheidungssituationen statt. Mit dieser Zunahme an Komplexität, Uneindeutigkeit und Ungewissheit in Organisationen und in der Gesellschaft steigt die persönliche Verantwortung jeder Führungsperson für ihr Handeln und ihre Entscheidungen. Vor dieser Herausforderung steht auch die Führung einer Polizei im Wandel. Sie muss gesellschaftliche Verantwortung, organisationale Verantwortung und Verantwortung für die Mitarbeitenden übernehmen. Daraus ergeben sich Zielkonflikte und moralische Fragen nach dem, was getan werden muss, getan werden soll und gelassen werden muss, sowie hohe Anforderungen an die Integrität und Authentizität des Führungspersonals (Fischbach & Schneider, im Druck).

## **Strategisches Personalmanagement**

Im strategischen Personalmanagement müssen sich alle Maßnahmen der Förderung von Leistungsfähigkeit (durch Rekrutierung, Auswahl, Entwicklung, Coaching, Beratung, Platzierung, Beförderung, materielle und immaterielle Belohnung, Gesundheitsmanagement), Leistungsbedingungen (durch Arbeitsgestaltung, Empowerment, Work-Life Balance), Kooperationsbedingungen (durch Vertrauenswürdigkeit der Organisation und aller Beschäftigten, Gestaltung funktionaler sozialer Netzwerke und Gestaltung von Institutionen, die auf Transparenz, Kommunikation und Interessensausgleich aller Akteure auf allen Hierarchieebenen begründet sind), sowie des Wertefundamentes (durch die Ableitung aller Maßnahmen im Personalmanagement auf der Grundlage wissenschaftlicher Evidenz und moralischer Prinzipien, durch Übereinstimmung formaler Grundsätze, Verfahren und Praktiken der Organisation mit der gelebten Praxis aller Organisationsmitglieder auf allen hierarchischen Ebenen, durch Ausrichtung aller Maßnahmen an der triple bottom line „people, planet, profit“) ergänzen und sie müssen aufeinander abgestimmt und ausgerichtet sein.<sup>1</sup>

Für eine Polizei im Wandel bedeutet dies nicht weniger als die Einbindung des Personalmanagements in die Führungsgrundsätze der Polizei, die Einbindung des Personalmanagements in die strategische Führungsebene der Polizei und damit die Beteiligung des Personalmanagements in allen Entscheidungen über die Strategie der Organisationsgestaltung.<sup>2</sup> Strategisches Personalmanagement ist keine Unterstützungsmaßnahme, die sich vorgegebenen Strategien unterwirft und passende Maßnahmen entwickelt, dort wo sie angefragt sind. Strategisches Personalmanagement gibt vielmehr die

---

<sup>1</sup> siehe hierzu die Nachhaltigkeitsziele, die in der UN-Resolution 2030 formuliert werden <https://unric.org/de/17ziele/>

<sup>2</sup> Zur Forderung, das HR-Management (Personalmanagement) in die Vorstandsarbeit von Wirtschaftsunternehmen einzubinden, es also einen CHRO geben muss, der/die nicht ein/e funktionale/r Spezialist\*in sondern ein/e strategische/r Generalist\*in sein muss, siehe Lee (2021).

strategische Ausrichtung der Organisation mit Blick auf den Faktor Mensch in der Organisation vor (Wright & McMahan, 1992; Wright et al., 2016, 2018). Dazu braucht es ein Personalmanagement auf der Top-Führungsebene, ähnlich wie alle zentralen Bereiche der Polizei, wie Einsatz, Kriminalität, Organisation und Finanzen, strukturell verankert sind. Das bedeutet: eine Führungsperson des Personalmanagements, die an den Grundsatzentscheidungen der Polizei beteiligt ist; ein Personalmanagement, das den Faktor Mensch in der Polizei vertritt, ähnlich wie die anderen zentralen Faktoren organisationaler Leistungsfähigkeit in der Polizei durch entsprechende Expert\*innen vertreten werden, die diese Verantwortung aufgrund ihrer Ausbildung, Erfahrung und ständigen Weiterbildung in diesem Bereich übernehmen. Ein evidenzbasiertes Personalmanagement muss somit bei der Entscheidung über die Grundsätze der Maßnahmen der Führungskräfteauswahl und -entwicklung, Platzierung und Beförderung (bis hin zur Besetzung von Top-Führungsfunktionen der Polizei) mitbestimmen und den Faktor Mensch bei allen organisationalen Entscheidungen einbringen, um die Polizei im Wandel für die Aufgaben und Herausforderungen der Zukunft zu rüsten. In der folgenden Tabelle 1 finden sich Beispiele dafür, wie ein strategisches Personalmanagement den Bereich Führung auf den verschiedenen organisationalen Ebenen (Person, Arbeit, Soziale Beziehungen und Kultur/Klima) ausgestalten sollte.

**Tabelle 1:** Organisationsziele, Funktionsbereiche und darauf ausgerichtete Maßnahmenbündel des SHRM

Intervention (Was?)	Bereich (Worauf?)	Mechanismus (Warum?)	Asset (Wert?)	Ergebnis (Effekt?)	Maßnahmen (Wie?)
High-Performance Work Systems (HPWS)	Person (individuelle Führungskräfte)	Können und Werden	Human-kapital	Performanz der Führungskräfte in Übereinstimmung mit Aufgaben und Zielen der Organisation trägt zur Leistung der Organisation bei.	Arbeitsanalyse, Organisationsanalyse, Rekrutierung, Personalauswahl, Ausbildung, Training, Fortbildung (formale Sozialisation), soziales Lernen (informelle Sozialisation), Entgelt, Beurteilung, Sanktionen, Beförderung, Coaching, Mentoring, Gesundheitsmanagement
High-Commitment Work Systems (HCWS)	Arbeit (Arbeitsbedingungen für Führungskräfte)	Wollen und Dürfen	Arbeitskapital	Motivierende Arbeit trägt zum Engagement der Führungskräfte für die Aufgaben und Ziele der Organisation bei.	Arbeitsgestaltung, Empowerment, Work-Life Balance, Führen in Teilzeit, Berücksichtigung von Lebensphasen in der Karriereentwicklung, Betriebliche Wiedereingliederung
Self-Governance Work	Soziale Beziehungen	Trauen	Sozialkapital	Vertrauenswürdigkeit der Führungskräfte auf allen hierarchischen	Berücksichtigung der Vertrauenswürdigkeit der Führungskräfte bei

Systems  
(SGWS)

Ebenen, Regelbeachtung und Kontrolle der Einhaltung der Regeln unter den Führungskräften, Vertrauen zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitenden und zwischen den Führungskräften und ihren übergeordneten und untergeordneten Organisations-ebenen trägt zur Lösung von Kooperationsproblemen bei.

der Personalauswahl, Stärkung der Autonomie der lokalen Ebenen, Eigenständiges Controlling, Projektarbeit, Entsendungen, Konferenzen, Mitbestimmung, Interessenausgleich, offene Konferenzen auf allen Hierarchieebenen mit allen Gruppen, inklusive der Stakeholder, Regelüberwachung, Gestaltung organisationaler Gerechtigkeit, abgestufte Disziplinarmaßnahmen, Konfliktmanagement, Diversitymanagement, Beschwerdemanagement, Fehlermanagement, Compliancemanagement

Good-Governance Work Systems (GGWS)	Kultur/Klima	Müssen	Werte-kapital	Geteilte Werte in Übereinstimmung mit Moral und Evidenz tragen zur Professionalität der Führungskräfte in jedem einzelnen „Moment of Truth“ (im Kontakt mit den Mitarbeitenden, Stakeholdern, übergeordneten und untergeordneten Stellen bei.	Ausrichtung aller Maßnahmen des Personalmanagements auf Aufgaben und Ziele der Organisation, Abstimmung der Maßnahmen des Personalmanagements untereinander (internale vertikale und horizontale Ausrichtung)  Ausrichtung der Organisationsziele auf Moral und Evidenz (externale vertikale und horizontale Ausrichtung) und unter Einbindung des Personalmanagements in das TOP-Management der Polizei
-------------------------------------	--------------	--------	---------------	---	--

## Fazit

In ihrem Report „State of the American Manager“ zeigt das renommierte Beratungsunternehmen Gallup Unternehmen ein paar erschreckende Wahrheiten ihrer Kunden: Nur 2 von 10 Führungskräften haben das Talent zur Führung, Unternehmenserfolg hängt vom Talent der Führungskräfte entscheidend ab, talentierte Führungskräfte sind rar, untalentierte Führungskräfte haben weniger engagierte Mitarbeitende und jede/r zweite Mitarbeitende hat schon mal den Job gewechselt, um von seiner/ihrer Führungskraft wegzukommen (Gallup, 2021). Wir kennen weder solche Zahlen für die Polizei noch wissen wir, wie Gallup das Talent von Führenden für die Polizei genau erfassen und die Leistungsfähigkeit der Humanressource Führung in

der Polizei bemessen würde. Wir wissen aber aus vielen Studien, dass schlechte Führung krank macht. Wir wissen aus Skandalen wie dem „Dieselskandal“, wie schlechtes Top-Management und ein Fokus auf Unternehmensgewinnen zu kriminellen Handlungen der Mitarbeitenden führen kann und eine Kultur kreiert, in der sich die Menschen für das, was sie tun, nicht verantwortlich fühlen. Wir sehen aktuell am Beispiel von Elon Musk, wie ein einziger Top-Manager das Arbeitsengagement und die Moral von hochengagierten und mit ihrer Arbeit identifizierten Beschäftigten zerstören kann.

Gute Führung kann führen, ist in der Lage, komplexe Entscheidungen in einer dynamischen, interdependenten, unsicheren Welt aufgrund wissenschaftlicher Evidenz zu treffen, richtet sich nach moralischen Prinzipien, fühlt sich verantwortlich und übernimmt Verantwortung für die Menschen, denen die Organisation dient und die Menschen, die ihr anvertraut sind. Sie fühlt sich verantwortlich und übernimmt Verantwortung für die triple bottom line (people, planet, profit), ist vertrauenswürdig und sorgt für ein vertrauensvolles Miteinander in ihrem Verantwortungsbereich. Gute Führung ist kein Zustand, sondern ein ständiger Prozess.

## Literatur

- Fischbach, A. (2022). Führungskompetenz: Professionalität und Führung. In B. Körber, H.-P. Schmalzl & M. Hermanutz (Hrsg.), *Moderne Polizeipsychologie in Schlüsselbegriffen* (S. 250–269). Boorberg.
- Fischbach, A. (2023). Authentische Führung in der Polizei. In D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement* (S. 301–322). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-34394-1\\_21-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-34394-1_21-1)
- Fischbach, A., Horstmann, N. & Lichtenthaler, P. W. (2014). Karriere für Männer und Frauen in der Polizei. *Die Polizei*, 2, 50–53.
- Fischbach, A. & Schneider, B. (im Druck). The job as work role and profession: it's more than skills. In M. Sokol & B. Tarulli (Hrsg.), *Strategic workforce planning: case studies and new directions*. Oxford University Press.
- Gallup (2022, 21. Februar). *State of the American Manager*. Gallup.com. <https://www.gallup.com/services/182138/state-american-manager.aspx>
- Lee, S.-H. (2021). An attention-based view of strategic human resource management. *Academy of Management Perspectives*, 2, 237–247. <https://doi.org/10.5465/amp.2020.0099>

- Wright, P. M. & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 195–320. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wright, P. M., Nyberg, A. J. & Ployhart, R. E. (2018). A research revolution in SHRM: New challenges and new research directions. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 36, 141–161. DOI: 10.1108/S0742-730120180000036004
- Wright, P. M., Nyberg, A. J., Schepker, D. J., Cragun, O. R. & Ulrich, M. D. (2016). *The changing chief human resources officer role: Results of the 2016 HR@Moore Survey of Chief HR Officers*. Columbia SC, University of South Carolina, Darla Moore. Center for Executive Succession. [https://sc.edu/study/colleges\\_schools/moore/documents/ces\\_research/changing\\_chro\\_role\\_2016.pdf](https://sc.edu/study/colleges_schools/moore/documents/ces_research/changing_chro_role_2016.pdf)



## Kapitel 2

# Selbstentwicklung, Selbstreflexion und Feedbacksuche – Persönliche Kompetenzen in der Führungsarbeit

Anastasiia Lynnyk & Andrea Fischbach

Der polizeiliche Führungsalltag ist geprägt von Dynamik, Komplexität, Ambiguität und Interdependenz (Fischbach, 2022). Führungskräfte müssen sich kontinuierlich an die sich ständig ändernden Umweltbedingungen und -anforderungen anpassen. Aufgrund der Schnelligkeit der Veränderungen können formalisierte Weiterbildungsangebote nur schwer „mithalten“. Die dynamische Umwelt erfordert daher eine kontinuierliche und selbstgesteuerte Weiterentwicklung der Führungskräfte (Nesbit, 2012). Gleichzeitig können die Komplexität und Ambiguität der „Arbeit im Wandel“ unethisches Verhalten begünstigen. Immer wieder kommen Vorfälle mit weitreichenden Konsequenzen ans Licht, bei denen Führungskräfte nicht „das Richtige“ getan haben, also nicht nach evidenzbasierten und moralischen Standards gehandelt haben. Als jüngste Beispiele können der „Wirecard-Prozess“ oder der „Dieselskandal“ genannt werden. Die Förderung von professionellen und authentischen Führungskräften, die „das Richtige“ tun und nach moralischen Standards handeln, sollte in jeder Organisation oberste Priorität haben. Auch die Polizei sollte bestrebt sein, authentische und professionelle Führungskräfte dabei zu unterstützen, die eigene Entwicklung in die Hand zu nehmen, ihr eigenes Verhalten zu reflektieren und aktiv Kritik von Mitarbeitenden einzuholen. In diesem Beitrag möchten wir darlegen, wie eine professionelle, selbstgesteuerte Entwicklung von polizeilichen Führungskräften gefördert und unterstützt werden kann. Dabei gehen wir zunächst auf das authentische Bestreben nach Selbstentwicklung und auf die relevanten Verhaltensweisen Selbstreflexion und Feedbacksuche ein. Anschließend beschreiben wir eine Reihe von Organisationsfaktoren, mit deren Umsetzung die Polizei die Authentizität und Selbstentwicklung von Führungskräften fördern kann.

## Professionalität und Authentische Selbstentwicklung

Im Kontext von dynamischen Veränderungen wird es immer schwieriger, „gute“ Führung zu formalisieren und zu kontrollieren. So können Führungskräfte teils unbemerkt egoistische Ziele verfolgen und eigenes Fehlverhalten mit den uneindeutigen Bedingungen ihres Führungsalltages rechtfertigen (Fischbach, 2022). Angesichts dessen ist es von zentraler Bedeutung, die Selbstentwicklung von authentischen Führungskräften und die allgemeine Professionalität von Führungskräften zu fördern. Professionelle

Führungskräfte verinnerlichen ihre Führungsrolle und richten ihr Denken, Fühlen und Handeln nach moralischen und evidenzbasierten Prinzipien. Fischbach (2022) definiert Professionalität als die „Summe der Gewohnheiten und Praktiken der Führungsarbeit, in denen sich diejenigen Charakterstärken der Führung manifestieren, die gut, richtig und erfolgreich sind“ (S. 250). Demnach sind professionelle Führungskräfte auch authentisch, da ihr Verhalten mit ihren (professionellen) Einstellungen und Grundsätzen übereinstimmt.

Nicht alle Führungskräfte sind professionell und wollen sich aufrichtig weiterentwickeln. Manche Menschen streben in erster Linie nach Geld, Macht und Status (Furtner et al., 2017). Insbesondere Personen mit machiavellistischen Tendenzen nutzen Selbstdarstellung, Selbstverherrlichung und Manipulation, um diese Ziele zu erreichen (Furtner et al., 2017). Neben einer hohen Selbstkontrolle sind machiavellistische Personen Meister der Manipulation und haben einen kalten, berechnenden, langfristig orientierten und strategischen Stil (Furtner et al., 2017; Jones & Paulhus, 2009). Ihre Selbstentwicklung basiert ebenfalls auf ihrem Streben nach Geld, Macht und Status. Sie möchten sich nach außen gut präsentieren, sind aber nicht zwangsläufig motiviert, ihr (Führungs-)Verhalten zu verbessern. Sie identifizieren sich nicht mit den moralischen Prinzipien und professionellen Standards der Organisation, interessieren sich nicht für das Wohl der anderen, sondern nur für das eigene und ihre Beziehungsgestaltung ist von Kontrolle und Beeinflussung geprägt. Solche Führungskräfte sind weder authentisch noch professionell und schaden langfristig ihrer eigenen Organisation (Fischbach, 2023).

Solchen machiavellistischen Führungskräften stehen authentische und professionelle Führungskräfte entgegen. Diese folgen den geforderten moralischen Prinzipien und professionellen Standards aus einer inneren Überzeugung. Sie übernehmen Verantwortung für das Wohl ihrer Mitarbeitenden, der Organisation und Anderer. Zudem leben sie Authentizität in ihrem Alltag, denn sie „kommunizieren wertschätzend, offen und aufrichtig, zeigen echtes Interesse, beteiligen [Mitarbeitende] an Entscheidungsfindungen, sind offen für Kritik und Veränderungsvorschläge, sind transparent in ihren Entscheidungen“ (Fischbach, 2023, S. 304). Authentische Führung bezieht sich somit nicht nur darauf, dass Führungskräfte tun, was sie predigen. Es beinhaltet darüber hinaus eine moralische Perspektive, die durch hohe ethische Standards gekennzeichnet ist und die Entscheidungsfindung und das Verhalten der Führungskraft leitet (Fischbach, 2023; Walumbwa et al., 2008). Authentische Führung besteht aus den folgenden vier Komponenten (Banks et al., 2016; Walumbwa et al., 2008, 2010):



1. Verinnerlichte moralische Perspektive (Verhalten wird von verinnerlichteten moralischen Normen und Werten und dem Wunsch, etwas zu bewirken, geleitet)
2. Ausgewogene Verarbeitung (bei einer Entscheidungsfindung werden alle verfügbaren Informationen objektiv analysiert und die Meinung anderer berücksichtigt)
3. Beziehungstransparenz (persönliche Informationen, wahre Gedanken und Gefühle werden in offener und angemessener Weise preisgegeben)
4. Selbstwahrnehmung (innere Selbstwahrnehmung über die eigenen Werte, Gefühle, Wünsche, Ziele, Stärken und Schwächen sowie externe Selbstwahrnehmung, also das Verständnis, wie man von anderen wahrgenommen wird)

Der Selbstentwicklung von authentischen Führungskräften sollten dementsprechend verinnerlichte Normen und Werten zugrunde liegen und sie sollte einer moralischen Perspektive nach guter und „richtiger“ Führung folgen. Authentische und professionelle Führungskräfte sollten aus einer inneren Motivation heraus bestrebt sein, sich weiterzuentwickeln und aus Fehlern zu lernen, um eine bessere Führungskraft zu werden und nicht, um die nächsthöhere Karrierestufe zu erreichen.

## **Selbstreflexion und Feedbacksuche als zentrale Aspekte der Selbstentwicklung**

Selbstreflexion ist nicht nur ein wichtiger Bestandteil von authentischer Führung, sondern der erste Schritt im Selbstentwicklungsprozess. Um authentisch führen zu können, ist es wichtig, sich selbst zu kennen. Dafür sollten authentische Führungskräfte regelmäßig Selbstreflexion betreiben und einen Fokus auf sich und das eigene Verhalten legen. Dazu gehört auch offen für Kritik und Veränderungsvorschläge zu sein und eigene Fehler einzugestehen (Fischbach, 2023). Als Schlüsselkomponente des Selbstentwicklungsprozesses von Führungskräften (Reichard & Johnson, 2011) ermöglicht Selbstreflexion, kritisch über eigene Überzeugungen und die eigene Arbeit nachzudenken (Kross et al., 2023) und die Verantwortung für eigene Entwicklung zu übernehmen (Nesbit, 2012). Ein Bewusstsein (self-awareness) über die eigenen Stärken und Schwächen ist notwendig, um mögliche Defizite und Abweichungen vom gewünschten Verhalten zu identifizieren und somit den Selbstentwicklungsprozess in Gang zu setzen (Nesbit, 2012).

Insbesondere bei Führungskräften sollte Selbstreflexion auch das aktive Einholen von kritischem Feedback und die selbstreflexive Analyse dieses Feedbacks beinhalten (Nesbit, 2012). Führungskräften fehlen oft relevante und vor allem kritische Informationen von ihren Mitarbeitenden (Semmer &

Jacobshagen, 2010), da Mitarbeitende ihre Kritik aus Angst vor negativen Konsequenzen häufig zurückhalten (Goleman et al., 2002). Daher sollten Führungskräfte proaktiv auf Mitarbeitende zugehen und diese darum bitten, ihre Kritik zu äußern. Es konnte bereits gezeigt werden, dass Führungskräfte, die eine solche proaktive Feedbacksuche betreiben, als effektiver eingeschätzt werden (Ashford & Tsui, 1991; Chun et al., 2018). Ferner zeigt sich eine höhere Leistung bei unterstellten Teams und eine Verbesserung der finanziellen Leistung des Unternehmens, wenn Führungskräfte ihre Mitarbeitenden um Feedback bitten (Ashford et al., 2018). Dennoch fragen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden nur selten nach Feedback (Ashford et al., 2003). Eine Untersuchung der täglichen Feedbacksuche im polizeilichen Kontext bestätigt diese Befunde. Nur an 8 % der Tage gaben die Führungskräfte an, ihre Mitarbeitenden direkt um Rückmeldung gebeten zu haben (Lynnyk et al., in Vorbereitung).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass authentische Führungspersonen das eigene Verhalten reflektieren, Fehler eingestehen und in kontinuierliche Kompetenzentwicklung investieren. Darüber hinaus zeigt sich Authentizität in der Beziehungsgestaltung, indem unter anderem Führungskräfte offen für Kritik und Veränderungsvorschläge sind und diese proaktiv einholen (Fischbach, 2023). Für die Förderung der selbstgesteuerten Selbstentwicklung ihrer Führungskräfte, sollte die Polizei daher bestrebt sein, sowohl die Selbstreflexion als auch die Feedbacksuche ihrer Führungskräfte zu fördern und zu unterstützen. Zwar können Organisationen gewünschte Verhaltensweisen formal vorschreiben (beispielsweise in Führungsleitlinien), jedoch müssen diese von der Führungskraft ausgehen, um wirksam und effektiv zu sein. Deshalb muss ein weiterer Fokus darauf liegen, ein Umfeld zu schaffen, welches die Selbstreflexion und Feedbacksuche der Führungskräfte fördert. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass Führungskräfte gecoacht werden oder indem ein Klima herrscht, das die persönliche Selbstentwicklung und Lernen betont (Nesbit, 2012). Ein solches Umfeld ist ebenso wichtig, um authentische Führungskräfte und deren Selbstentwicklung zu fördern.

## **Organisationsfaktoren zur Förderung von Authentizität und Selbstentwicklung**

Im Folgenden gehen wir auf eine Auswahl von Organisationsklima- und Kulturaspekten<sup>3</sup> ein, die authentische Führung, Selbstreflexion und

---

<sup>3</sup> Klima beschreibt ein Konglomerat aus Wahrnehmungen und Erfahrungen, die auf organisatorischen Richtlinien, Praktiken und Verfahren sowie der Beobachtungen, was in der Organisation belohnt, unterstützt und erwartet wird, beruhen. Kultur beschreibt geteilte Werte und Grundannahmen, die das Handeln und die Schwerpunkte der Organisation erklären. Kultur existiert auf einer unbewussten Ebene und hat ihren Ursprung in der Geschichte und Tradition der Organisation (Schneider et al., 2017).

Feedbacksuche und somit auch die Selbstentwicklung von polizeilichen Führungskräften fördern.

**Mastery Klima.** Unter einem Mastery Klima wird eine Werteorientierung verstanden, die Lernen, Selbstentfaltung und Zusammenarbeit betont (Zhang et al., 2022a). Der Schwerpunkt liegt somit auf persönlichem Fortschritt und Weiterentwicklung (Nerstad et al., 2020). Organisationsmitglieder legen einen größeren Fokus auf ihre persönliche Entwicklung und suchen aktiv nach herausfordernden und entwicklungsfördernden Möglichkeiten in ihrer Arbeit (Zhang et al., 2022a).

**Psychologische Sicherheit.** Psychologische Sicherheit beschreibt die Wahrnehmung der Folgen für das Eingehen zwischenmenschlicher Risiken im Arbeitskontext, also die Einschätzung der Organisationsmitglieder, wie sicher es ist, zwischenmenschliche Risiken – beispielsweise Einbringen von Verbesserungsvorschlägen und Kritik – einzugehen (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). Wahrgenommene psychologische Sicherheit fördert das Lernverhalten von Individuen, Lernen aus Fehlern und Teamlernen (Newman, Donohue, et al., 2017).

**Feedback-freundliche Kultur.** Eine Feedback-freundliche Kultur bezieht sich auf organisatorische Praktiken und Maßnahmen, die 1) die Bedeutung von Feedback in der Organisation herausstellen, 2) die Nutzung von Feedback unterstützen und 3) die Qualität des Feedbacks fördern (Baker et al., 2013; London & Smither, 2002; Newman, Round, et al., 2017). In einer Organisation mit einer stark ausgeprägten Feedbackkultur erhalten Organisationsmitglieder kontinuierlich formelles und informelles Feedback, holen dieses aktiv ein und nutzen es, um ihre Arbeitsleistung zu verbessern (London & Smither, 2002). Zum Aufbau einer Feedback-freundlichen Kultur sind ein Lernkontinuum, Vertrauen und psychologische Sicherheit, sowie darauf aufbauend freie Kommunikationskanäle und ein authentischer Dialog notwendig (Baker et al., 2013). Eine Feedback-freundliche Kultur schafft eine kontinuierliche Lernkultur, in der sich Organisationsmitglieder gegenseitig Feedback geben und erhalten. Infolgedessen sind Organisationsmitglieder eher motiviert, basierend auf diesem Feedback nach zusätzlichen Entwicklungsmöglichkeiten zu suchen (Feldman & Ng, 2008).

**Ethisches Klima.** Ethisches Klima beschreibt die übereinstimmende Wahrnehmung darüber, dass bestimmte Formen des ethischen Denkens oder Verhaltens als Standard oder Norm für die Entscheidungsfindung innerhalb der Organisationen erwartet werden (Martin & Cullen, 2006). Ein ethisches Klima hat einen positiven Einfluss auf authentische Führung, indem es den Führungskräften erleichtert ihren eigenen verinnerlichten, moralischen

Standards zu folgen, Informationen ausgeglichen zu verarbeiten und ehrlich mit den Mitarbeitenden umzugehen (Zhang et al., 2022b). Insbesondere das prinzipiengeleitete (principled) ethische Klima bietet Regeln und Richtlinien für ethisches Verhalten und hat einen positiven Einfluss auf authentische Führung (Fladerer & Braun, 2020). Solche ethischen Richtlinien sollten die Führungskräfte dazu bewegen, zu reflektieren, inwiefern sie diesen bereits folgen und ihr Verhalten noch stärker daran orientieren könnten.

**Organisationale Gerechtigkeit.** „Organisationale Gerechtigkeit ist die Einhaltung von moralischen Normen und Werten bei Entscheidungen und ihrer Umsetzung in Organisationen“ (Fischbach, 2020, S. 148). Wahrgenommene organisationale Gerechtigkeit hat einen Einfluss auf Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten (Maier et al., 2007). Beispielsweise lehnen Organisationsmitglieder Feedback ab und setzen dieses nicht um, wenn sie dieses oder dahinterliegende Feedbacksysteme als unfair ansehen (Feldman & Ng, 2008). Im Kontext authentischer Führung sollten Organisationen Fairness und Gerechtigkeit als ein Bestandteil von moralischen Prinzipien in ihren Richtlinien und Praktiken aufnehmen und Führungskräfte sollten sich aktiv für Fairness und Gerechtigkeit einsetzen (Fischbach, 2023).

## **Zusammenfassung**

Die kontinuierliche Weiterentwicklung von authentischen Führungskräften sollte einen Grundstein in professionellen Organisationen darstellen. Die Förderung der Professionalität bedeutet die Förderung von Denken, Fühlen und Handeln nach moralischen, ethischen und evidenzbasierten Prinzipien. Ein wichtiger Aspekt dabei sind authentische Führungskräfte, die sich aus einer inneren Überzeugung an solche Prinzipien halten, motiviert sind, sich ständig weiterzuentwickeln und dafür das eigene Verhalten regelmäßig zu reflektieren und zu versuchen, Informationslücken durch die Einholung von Feedback zu schließen. Die Polizei kann solche Führungskräfte fördern, indem sie ein begünstigendes Organisationsklima und eine begünstigende Organisationskultur schafft, in welchen eine Förderung von Lernen, Selbstentfaltung und Zusammenarbeit herrscht (Mastery Klima und feedbackfreundliche-Kultur), Führungskräfte und Mitarbeitende sich sicher fühlen Risiken einzugehen (psychologische Sicherheit), Standards und Normen für ethische Verhaltensweisen vorherrschen (ethisches Klima) und solche ethischen und moralischen Normen seitens der Organisation bei Entscheidungsfindungen eingehalten werden (organisationale Gerechtigkeit). Nur wenn die Polizei angemessene Bedingungen für die Professionalitätsentwicklung ihrer Führungskräfte schafft, kann sie einen Beitrag zur eigenen Professionalität und darüber hinaus zum Gemeinwohl in einer „Arbeit im Wandel“ leisten.

## Literatur

- Ashford, S. J., Blatt, R. & Van de Walle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773–799.  
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00079-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00079-5)
- Ashford, S. J. & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34(2), 251–280. <https://doi.org/10.5465/256442>
- Ashford, S. J., Wellman, N., Sully de Luque, M. F., de Stobbeleir, K. E. M. & Wollan, M. (2018). Two roads to effectiveness: CEO feedback seeking, vision articulation, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(1), 82–95.  
<https://doi.org/10.1002/job.2211>
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A. & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology*, 54(4), 260–268.  
<https://doi.org/10.1037/a0034691>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Chun, J. U., Lee, D. & Sosik, J. J. (2018). Leader negative feedback-seeking and leader effectiveness in leader-subordinate relationships: The paradoxical role of subordinate expertise. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 501–512. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.001>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.  
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Feldman, D. C. & Ng, T. W. H. (2008). Motivation to engage in training and career development. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation. Past, present, and future* (S. 401–431).
- Fischbach, A. (2020). Wie unfair ist das denn? Ursachen und Folgen organisationaler Gerechtigkeit. In *Fehlzeiten-Report 2020* (S. 147–164). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-61524-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-662-61524-9_9)
- Fischbach, A. (2022). Professionalität und Führung. In B. Körber, H. P. Schmalzl, & M. Hermanutz (Hrsg.), *Moderne Polizeipsychologie in Schlüsselbegriffen* (4. Aufl., S. 250–269). Richard Boorberg Verlag.

- Fischbach, A. (2023). Authentische Führung in der Polizei. In D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement* (S. 301–322). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-34394-1\\_21-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-34394-1_21-1)
- Fladerer, M. P. & Braun, S. (2020). Managers' resources for authentic leadership – a multi-study exploration of positive psychological capacities and ethical organizational climates. *British Journal of Management*, *31*(2), 325–343. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12396>
- Furtner, M. R., Maran, T. & Rauthmann, J. F. (2017). Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits. In M. G. Clark & C. W. Gruber (Eds.), *Leader Development Deconstructed* (S. 75–99). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1_4)
- Goleman, D., Boyatzis, R. E. & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press Books.
- Jones, D. N. & Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior*. (S. 102–120). Guilford.
- Kross, E., Ong, M. & Ayduk, O. (2023). Self-reflection at work: Why it matters and how to harness its potential and avoid its pitfalls. *Annual Review of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, *10*, 441–464. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031921>
- London, M. & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, *12*(1), 81–100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)
- Maier, G. W., Streicher, B., Jonas, E. & Woschée, R. (2007). Gerechtigkeitseinschätzungen in Organisationen: Die Validität einer deutschsprachigen Fassung des Fragebogens von Colquitt (2001). *Diagnostica*, *53*(2), 97–108. <https://doi.org/10.1026/0012-1924.53.2.97>
- Martin, K. D. & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, *69*(2), 175–194. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9084-7>
- Nerstad, C. G. L., Caniëls, M. C. J., Roberts, G. C. & Richardsen, A. M. (2020). Perceived motivational climates and employee energy: The mediating role of basic psychological needs. *Frontiers in Psychology*, *11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01509>
- Nesbit, P. L. (2012). The role of self-reflection, emotional management of feedback, and self-regulation processes in self-directed leadership development. *Human Resource Development Review*, *11*(2), 203–226. <https://doi.org/10.1177/1534484312439196>

- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S. & Roy, A. (2017). Ethical climates in organizations: A review and research agenda. *Business Ethics Quarterly*, 27(4), 475–512. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.23>
- Reichard, R. J. & Johnson, S. K. (2011). Leader self-development as organizational strategy. *Leadership Quarterly*, 22(1), 33–42. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.005>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C. & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the journal of applied psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090.supp>
- Semmer, N. K. & Jacobshagen, N. (2010). Feedback im Arbeitsleben - Eine Selbstwert-Perspektive. *Gruppendynamik Und Organisationsberatung*, 41(1), 39–55. <https://doi.org/10.1007/s11612-010-0104-9>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *Leadership Quarterly*, 21(5), 901–914. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015>
- Zhang, Q., Wang, X. H., Nerstad, C. G. L., Ren, H. & Gao, R. (2022a). Motivational climates, work passion, and behavioral consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 43(9), 1579–1597. <https://doi.org/10.1002/job.2661>
- Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X. & Newman, A. (2022b). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1399–1435. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09762-0>





## Kapitel 4

# Menschlichkeit, Diversität, Qualität – Erfolgsfaktoren für Führung und Organisation im Spannungsfeld von Extremismen und demokratischer Resilienz in der Polizei

Martin Hartmann

Kaum ein anderes polizeiliches Thema gewinnt seit einiger Zeit diese Aufmerksamkeit, wie der Umgang mit „Staatsfeinden“ in Uniform – und das sowohl in der öffentlichen als auch in der politischen und polizeilichen Wahrnehmung. In diesem Beitrag geht es um erfolgreiche Führungsarbeit im Kontext der Thematik und die Darstellung des Konzeptes „*Humanistisch-Partizipatives Führungsmanagement (humanistic-participatory leadership)*“ (Hartmann, unv.).

## Hinführung

Führungspersonen stehen immer wieder vor Problemen und Herausforderungen, die Entscheidungen verlangen, die nicht nur auf der Grundlage von Evidenz begründbar sind, sondern auch eine politische und „gefühlte“ Dimension entfalten. Das Wissen um dieses Spannungsfeld und das erfolgreiche Führen darin sind existenziell und wirken sowohl nach außen (bspw. Ansehen der Polizei als Institution) als auch nach innen (Wahrnehmung und Nachvollziehbarkeit durch die Mitarbeitenden, Vorbildfunktion).

Der Themenkomplex Extremismen (Rassismus, Sexismus, Ablehnung des Rechtsstaates u. a.) und demokratische Resilienz steht im Fokus der Öffentlichkeit und ist politisch äußerst sensibel, sowie in sich ambivalent. In der Sache weichen die bekannten Fakten und Zahlen zum Teil stark von der in der Gesellschaft und Teilen der Politik, durchaus auch in der Polizei selbst, wahrgenommenen – mitunter emotionalen – Lage ab. Handlungsdruck entsteht!

Dieses Spannungsfeld fordert Führung und Organisation dazu auf, sich diesen Herausforderungen wissenschaftlich und praxisorientiert zu stellen, um Lösungsansätze zu entwickeln. Diese Synergie von Wissenschaft und Praxis schärft die eigene Reflexion, insbesondere der vorhandenen fachlichen und persönlichen Kompetenzen, sowie die breite Auseinandersetzung mit themenbezogenen Argumenten und Lösungen für die Praxis.

Führungsarbeit erfolgreich zu gestalten, bedeutet nicht nur das Wissen um Themen und Spannungsfelder, sondern beinhaltet auch den professionellen Umgang mit den Mitarbeitenden im Kontext verschiedener Akteure sowie

deren Ansichten und Haltungen. Die dazu erforderliche Kompetenz und Haltung von Führungskräften ist existenzielle Voraussetzung, um – insbesondere in den Bereichen Extremismen und demokratischer Resilienz – Herausforderungen und Lösungsansätze zu entwickeln und zu etablieren. Diese Thematik verlangt von Führungskräften die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte zu erfassen, einzuordnen und im Kontext zu bewerten – fachlich, politisch und wissenschaftlich. Zudem gilt es als Führungsperson menschlich angemessen und in der Sache konsequent zu entscheiden und sich neue Aspekte zur Optimierung eigener Ansätze zu erschließen, sowie sich der Komplexität und Ambivalenz der Thematik klar zu werden.

## **Extremismen und demokratische Resilienz**

Der Oberbegriff Extremismen umfasst viele Facetten von Verhaltensformen und Ausprägungen im Themenkontext. Darunter zu subsumieren sind beispielsweise Rassismus, Sexismus und Ablehnung des demokratischen Rechtsstaates. Zunächst sind diese Phänomene nichts Neues und in allen Regionen der Welt bedauerlicherweise auch heute noch verbreitet – auch in demokratischen Staaten. Neu hingegen ist die Tatsache, dass diese Verhaltensweisen auch in den Reihen derjenigen zu finden sind, die explizit die dadurch verletzten Rechte der Betroffenen in besonderer Weise schützen sollten – ist das so? Ist es tatsächlich eine neue Erscheinung, oder eher eine „jetzt erst in diesem Maße erkannte“ Erscheinung? Fakt ist, Polizei- und andere Behörden reagieren intensiv und initiieren breit angelegte Fortbildungsreihen zur Vorbeugung, Erkennung und „Bekämpfung“ solcher Verfehlungen in eigenen Reihen, sowie zur Stärkung der demokratischen Resilienz. Demokratische Resilienz bedeutet in diesem Zusammenhang, die demokratische Widerstandsfähigkeit des polizeilichen Personals zu stärken und dadurch zweifelloses Bekenntnis zur freiheitlich demokratischen Grundordnung der Organisation zu garantieren (AG UA FEK, 2022, S.3)<sup>4</sup>. Ist es damit getan, Wissen zu generieren und Transparenz zu schaffen, oder bedarf es weiterer Maßnahmen, um Einstellungen des Personals nachhaltig positiv zu beeinflussen?

## **Erfolgsfaktoren für Führung und Organisation**

Veränderungsoffenheit wird durch Erfahrung geprägt und beeinflusst persönliche Einstellungen. Aus- und Fortbildung sowie der tägliche Einsatz sind dazu wesentlich. Wie jedoch wirken Führung und Organisationsstruktur und

---

<sup>4</sup> Arbeitsgruppe Führung des Unterausschusses Führung, Einsatz, Kriminalitätsbekämpfung - Innere Sicherheit.

-kultur auf Veränderungsoffenheit? Gelebte Führungsmodelle sind sehr sachbezogen und Organisationsstrukturen oftmals hierarchisch und starr gewachsen. Führung vor Ort ist dadurch fremdbestimmt und der Spielraum für neue Modelle begrenzt. Die Organisation gibt sich zumeist damit zufrieden, respektive erwartet, dass Vorgaben umgesetzt, vorgegebene Strukturen gelebt und Prozesse verwaltet werden. Es gilt jedoch, den Menschen in der Organisation zu gewinnen und zu binden. Qualität, Menschlichkeit und Diversität als Führungsleitlinien sind Garanten für eine tiefgehende Einbindung/Bindung der Belegschaft und verstärken dadurch die Akzeptanz von Entscheidungen und Abläufen innerhalb der Organisation. Führungskräfte, die sich diese Leitlinien zu eigen machen, führen partizipativ und authentisch. Dies setzt bei Führungskräften voraus, dass wesentliche Kompetenzen immanent vorhanden sind: Authentizität, Werteorientierung, Empathie sowie Pflichtbewusstsein, Gestaltungswille und Vorbildverhalten. In der Personalgewinnung von Führungskräften wird aber zumeist auf den Einsatz bewährter psychologischer Persönlichkeitstests verzichtet – sachbezogene Tests beispielsweise zur Einsatzerfahrung, zu berufsimmanentem Wissen, oder zur Methodenkompetenz stehen im Vordergrund.

Postuliert wird, dass eine auf humanistisch-partizipativen Leitlinien basierte Herangehensweise von Führung vor Ort – so sie denn ermöglicht und von der Belegschaft getragen wird – Erfolgsfaktor für nachhaltige, fachliche und personale Weiterentwicklung sein kann und mithin zur Veränderungsoffenheit und in der Folge zu positiven Einstellungen beiträgt.

## **Humanistisch-Partizipatives Führungsmanagement**

Das Konzept „*Humanistisch-partizipatives Führungsmanagement*“ von Hartmann (unv.) gliedert sich in drei Dimensionen (1) Menschlichkeit, (2) Diversität, (3) Qualität und den dazugehörigen Instrumenten (A) Etablierung von sozialen Formaten, (B) Etablierung von Ansprechpersonen, (C) Etablierung von Fachforen und Wissensdatenbanken.

Dieses Konzept basiert zum einen auf den im Grundgesetz verankerten Menschen- und Grundrechten, die jeder Führungsperson immanent und Maßstab ihres Handelns sein müssen. Sie zu leben und vorzuleben (Vorbildfunktion), ist Pflicht und zeigt sich in individueller Ausprägung durch Empathie, Werteorientierung, Selbstreflexion, Aufrichtigkeit, Wahrhaftigkeit, Pflichtbewusstsein u. a. – in der Forschung auch authentische Führung genannt (Fischbach, 2022). Die Anerkennung von Diversität ist solchen Führungskräften wichtig. Vielfältigkeit zu leben und zur Gestaltung der Arbeitswelt als Bereicherung einzubringen, ist geradezu menschlich und intelligent.

Zum anderen basiert es auf der von Hartmann (2017) zur Performanzmessung in der Polizei weiterentwickelten, in der Forschung bewährten Methode

des Motivationspsychologen Pritchard (1990, 1995) in seiner Theorie des *Partizipativen Produktivitätsmanagements* (PPM) oder *Productivity Measurement and Enhancement* (ProMES). Dieser Ansatz des PPM umfasst (1) die Messung und Verbesserung der Produktivität und (2) der interventionsorientierten Motivationssteigerung, welche in ihrem Ursprung auf der Motivationsstheorie NPI von Naylor et al. (1980) basierte.

Nach Hartmann (unv.) bezeichnet die Dimension (1) Menschlichkeit die uneingeschränkte Tatsache, dass der Rechtsstaat und die freiheitlich demokratische Grundordnung von Person und Organisation zu leben und zu wahren ist. Erkennbar wird diese Maxime am Handeln auf Basis der Menschen- und Grundrechte im Umgang miteinander (nach innen) und dem Gegenüber (nach außen).

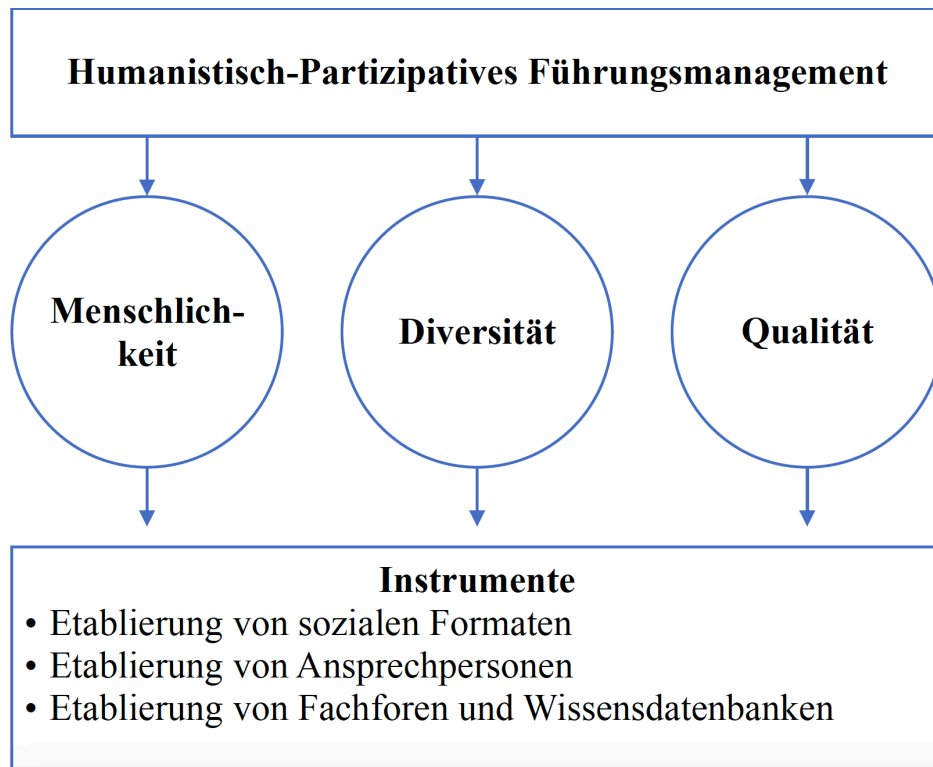
Die Dimension (2) Diversität bezeichnet die Anerkennung aller Menschen und deren Vielfältigkeit! - nicht nur bezogen auf Kultur, Religion, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Herkunft, sondern auch auf Talente, Wissen, Kompetenzen, Herangehensweisen und Ideen.

Die Dimension (3) Qualität bezeichnet die Qualifikation durch professionelle Aus- und Fortbildung, den Erwerb von Kompetenzen und die partizipative Einbindung in Entwicklung und Fortschreibung von Aufbau- und Ablaufstrukturen. Zudem umfasst diese Dimension die Mitwirkung an der Festlegung von Arbeitszielen und Verhaltensweisen, sowohl qualitativ als auch quantitativ und von Indikatoren zu deren Messbarkeit (Performanzmanagement vor Ort).

Die Instrumente zu den Dimensionen werden demnach wie folgt beschrieben: (A) Etablierung von sozialen Formaten bezeichnet die Netzwerkbildung nach innen und außen durch „runde Tische“ und Aktionstage. Nach innen wird dadurch soziale Führung auf Augenhöhe, über alle Laufbahnen und Bildungsebenen hinweg praktiziert, ohne Führung abzugeben. Organisationskultur wird für alle spürbar, gegenseitiges Verständnis und Sozialkontrolle wachsen. Nach außen wird soziales Handeln und Engagement der Organisation und der Menschen darin sichtbar und transparent – soziale Akzeptanz wächst. (B) Etablierung von Ansprechpersonen, beispielsweise für Diversität und Gesundheit, unmittelbar an die Führung angegliedert, als beständiger Teil der Organisationsstruktur. Dadurch wird Kommunikation und Austausch in speziellen Belangen gefördert – auch und insbesondere für neue Mitarbeitende in der Organisation. Sichtweisen auf Menschen und die Arbeit werden geschärft, Vielfältigkeit erkannt, akzeptiert und zum Nutzen aller eingebracht. (C) Etablierung von Fachforen und Wissensdatenbanken bezeichnet den Aufbau von Wissen und dessen Transfer für und durch Mitarbeitende nach innen und außen. Nach innen wird Wissbegierde kultiviert und immanentes Wissen der Mitarbeitenden für die Organisation verfügbar. Nach außen wird fachliche Polizeiarbeit transparent und durch die Vernetzung mit Wissenschaft, Verbänden, Stiftungen, Partnerbehörden,

Nichtregierungsorganisationen (NROen) u. a. – abhängig von der regionalen Situation – bereichert.

**Abbildung 1:** *Konzept: Humanistisch-Partizipatives Führungsmanagement (Hartmann unv.)*



## Fazit

Der vorliegende Artikel sollte aufzeigen, dass die Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex Extremismen und demokratische Resilienz nicht im reinen Wissenstransfer und der Erstellung von Hochglanzbroschüren und Intra-/Internetauftritten endet, respektive dadurch abschließend zu lösen sein wird. Humane Führung und Performanzmanagement vor Ort sind wesentliche Indikatoren für angemessenes soziales Handeln, eine rechtsstaatliche Haltung im Themenkontext und gutes Gelingen von Polizeiarbeit. Die Akteure sind damit die Führungskräfte und Mitarbeitenden vor Ort. Sie verfügen über das immanente Wissen um die aufgabenspezifischen, regionalen und menschlichen Besonderheiten ihres Organisationsbereiches zu gestalten und sind geeignet sowie gewillt, dies im Rahmen allgemeiner Vorgaben, Kultur, Prozesse und Arbeitskontext zu tun und Verantwortung zu tragen. Zudem soll dieser Artikel verantwortlichen Führungskräften Anreiz dafür sein, bestehende Vorgaben, Abläufe und eigenes Rollenverhalten kritisch zu

reflektieren und gegebenenfalls neue Wege, auf Basis breiter Diskussionen, zu beschreiten.

## Literatur

- Arbeitsgruppe Führung des Unterausschusses Führung, Einsatz, Kriminalitätsbekämpfung (2022). *Strategiepapier „Demokratische Resilienz“*. (2. aktualisierte und überarbeitete Aufl.).
- Fischbach, A. (2023). Authentische Führung in der Polizei. In D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement* (S. 301–322). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-34394-1\\_21-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-34394-1_21-1)
- Hartmann, M. (2017). *Performanzmessung in der Polizei* [Dissertation, Psychologie]. Deutsche Hochschule der Polizei.
- Hartmann, M. (unv.). *Leitlinien einer humanistisch-partizipativen Führung*. Much, 2018.
- Naylor, J. C., Prichard, R. ^\$. & Ilgen, D. R. (1980). *A theory of behavior in organizations*. Academic Press.
- Prichard, R. D. (1990). *Measuring and improving organizational productivity: A practical guide*. Praeger.
- Prichard, R. D. (Hrsg.). (1995). *Productivity measurement and improvement: Organizational case studies*. Praeger.

# SEXUALISIERTE GRENZVERLETZUNG

## Kapitel 12

### Sex und Korruption in der Polizei – Führung als skandalpräventive Ressource

Claudia Puglisi

Ein hochrangiger Polizeibeamter aus Wolfsburg bietet in einem Vier-Augen-Gespräch einer Angestellten eine Beförderung an und fragt sie, ob sie „sich hochschlafen“ wolle. Die Frau weist das unmoralische Angebot zurück und behält den Vorfall nach vergeblichen Unterstützungsersuchen in der Polizei jahrelang für sich. Doch dann taucht dieser Inspektionsleiter in den Schlagzeilen auf, weil er seiner jungen Kripochefin nachgestellt hatte. Auch die Kripochefin bittet ihre Vorgesetzten um Intervention, mit dem Ergebnis, dass zunächst sie versetzt wird und der Täter unbehelligt bleibt. Über den Inspektionsleiter hält der zuständige Polizeipräsident seine schützende Hand und verlangt, dass sie schweigt, damit der Inspektionsleiter befördert werden kann. Erst nach der Anzeige durch eine unbeteiligte Polizeibeamtin werden Konsequenzen gezogen: Die Kripochefin darf auf ihre Dienststelle zurück, gegen den Polizeipräsidenten wird ein Disziplinarverfahren und gegen den Inspektionsleiter zudem ein Strafverfahren eingeleitet. Der Polizeipräsident wird nach Rücktrittsforderungen der Opposition vom Innenminister in Schutz genommen, indem dieser im Landtag auf die neu etablierte Fehlerkultur in der Polizei verweist. Im Fall der Angestellten erhebt die Justiz Anklage. Der Inspektionsleiter wird für sein unmoralisches Angebot wegen Korruption verurteilt. Sein damaliger Stellvertreter zahlt aufgrund des Vorwurfs der Falschaussage vor Gericht eine Strafe von 5000 Euro. Das Urteil gegen den Inspektionsleiter wird vom BGH (2020) bestätigt.

Soweit und so kurz der ‚Fall Wolfsburg‘, der Grundlage für eine interdisziplinäre Analyse im Sammelband „Sexualität und Macht in der Polizei“ ist und auf die darin enthaltenen Ergebnisse sich der nun vorliegende Artikel bezieht (Barthel & Puglisi, 2022). Im Folgenden soll die Frage erörtert werden, warum der Polizeipräsident dem Impuls nachgegeben haben könnte, einerseits die Rechte der Kripochefin und andererseits seine persönliche wie auch die Integrität der Organisation der Reputation und der Karriere des Inspektionsleiters unterzuordnen. Zudem soll diskutiert werden, welche Rolle Führungskräfte in Bezug auf die Bearbeitung von Skandalen spielen und wie ein Führungshandeln aussehen kann, das von Integrität getragen ist.

## Täterschutz durch den Polizeipräsidenten

„Es scheint so, dass je höher die Machtposition des Mannes ist, desto stärker sein Umfeld dafür sorgt, dass sein übergriffiges sexuelles Verlangen nicht als solches bezeichnet wird oder ans Tageslicht kommt [...]. Hierin liegt der strukturelle Aspekt des Themas ‚sexualisierte Gewalt‘ [...]“ (Behr, 2022, S. 175). Im ‚Fall Wolfsburg‘ kommt die Deckung nicht nur aus dem Mitarbeiterkreis des Inspektionsleiters und damit von ihm Abhängigen. Auch der ihm übergeordnete Polizeipräsident versucht dafür zu sorgen, dass der Inspektionsleiter nicht auffliegt. In der Urteilsbegründung des Landgerichtes (2019) heißt es:

„Der Polizeipräsident [...] sei jedoch an einer weiteren Aufklärung in diesem Fall nicht interessiert gewesen und habe ihr [der Kripochefin] zu verstehen gegeben, dass das Verhalten des Angeklagten weder strafrechtlich noch dienstrechtlich Relevanz besitze. Er [der Polizeipräsident] sei einfach untätig geblieben. Er habe sie sinngemäß gefragt, was sie mit der dienstlichen Anzeige überhaupt bezwecke. An der Beförderung des Angeklagten [Inspektionsleiter] werde jedenfalls festgehalten. Für sie habe es plötzlich keine adäquate Verwendung mehr gegeben und sie habe den Eindruck gehabt, dass ihre berufliche Karriere beendet sei. Ihre Nachfragen, wie es beruflich mit ihr weitergehe, seien vom Polizeipräsidenten unbeantwortet geblieben. Sie sei verzweifelt gewesen.“

Mit dem Negieren eines Fehlverhaltens des Inspektionsleiters löst der Polizeipräsident vermeintlich ein akutes Problem: die interne und öffentliche Wahrnehmung der sexuellen Grenzüberschreitung eines hochrangigen Polizeibeamten. Tatsächlich bereitet er den Boden für eine sich über fast fünf Jahre hinziehende Skandalisierung des Falls in der Öffentlichkeit. Und setzt letztendlich im Inneren der Polizei Standards für potenzielle Nachahmungs-täter: Diese können die Gewissheit haben, dass sie nur hoch genug in der Hierarchie verankert sein müssen, um von noch höherer Ebene gedeckt zu werden. Wer will schon einen veritablen Polizeiskandal?! „In der Polizei ist das Außen ganz schnell im Innen und das Innen ganz schnell im Außen“ (Puglisi, 2022, S. 153). Bei kritikwürdigen Vorfällen aufgrund struktureller Probleme bzw. wegen des individuellen Versagens eines oder mehrerer Mitglieder der Polizei (z. B. sexuelle Grenzüberschreitungen, rassistische Chats) dauert es meist nicht lange, bis diese Vorkommnisse in den Schlagzeilen der örtlichen und überörtlichen Presse oder den Tagesordnungen von Innenausschüssen und von Landtagssitzungen wiederfinden (vgl. Puglisi, 2022). Gerade an die diesbezüglichen Krisenkompetenzen von Führungskräften in „hochmoralischen Organisationen“ (Behr, 2022, S. 174) werden im Rahmen von skandalträchtigen Vorfällen wie im ‚Fall Wolfsburg‘ besondere Anforderungen gestellt.



## **Integrität versus Kohäsionserfordernisse**

### **Integrität als Grundlage für die Legitimation der Polizei**

Die Polizei sorgt für öffentliche Sicherheit und Ordnung: Sie klärt Straftaten auf, dokumentiert Verkehrsunfälle, kontrolliert verdächtige Personen, begleitet Demonstrationen und Großveranstaltungen. Diese Aufgaben sucht sich die Polizei nicht selbst, sondern sie fußen auf Gesetzen, die auch die Befugnisse der Polizei beim Vollzug der Eingriffe in die Rechte von Bürgerinnen und Bürgern regeln. Im Extremfall und ultima ratio erfolgen diese Eingriffe mit Gewalt. Mit dieser rechtsstaatlich verankerten ‚Gewaltlizenz‘ greift die Polizei wie kaum eine andere Organisation der öffentlichen Verwaltung in das Leben und die Rechte von Menschen ein. Das polizeiliche Handeln unterliegt allerdings nicht nur den Grundsätzen der **Legalität** (Recht und Gesetz), sondern benötigt die **Legitimation** (Vertrauen) der Bevölkerung. Die Polizei und jedes ihrer Mitglieder ist also neben ihrem staatlichen Mandat auf die gesellschaftliche Akzeptanz und die beglaubigte Integrität der Umwelt angewiesen, um wirksam agieren zu können. Polizistinnen und Polizisten unterstehen neben dieser permanenten, kritischen Überprüfung der Rechtmäßigkeit ihrer Amtsausübung einer berufsimmanenten Gefahr für Leib und Leben. Gruppenkohäsion im Sinne eines gegenseitigen Vertrauens und einer Verlässlichkeit kollegialer Beziehungen sind in der Polizei daher eine wesentliche Voraussetzung persönlicher und institutioneller Resilienz. Die spezifischen Spannungen zwischen individuellen sowie organisationalen Resilienzernfordernissen einerseits und Integrität andererseits gilt es möglichst schon im Vorfeld zu erkennen bzw. zu neutralisieren. Dies ist zentrale Aufgabe der Polizeiführung (vgl. Seibel, 2022, S. 35f.).

### **Die Polizei – eine Institution unter dauerhafter Beobachtung**

Die Polizei steht unter aufmerksamer Beobachtung ihrer Umwelt: Jedes organisationsinterne wie auch organisationsexterne Fehlverhalten kann ein unmittelbares Echo bei Bürgerinnen und Bürgern, Medien sowie politischen Akteuren finden. „Dies bedeutet: Die Grenzen der Organisation sind gewissermaßen vulnerabel, leicht perforierbar und es bedarf besonderer Anstrengungen der Polizei und ihrer Führung, die prekäre Balance zwischen organisationaler Autonomie und der relevanten Umwelt immer wieder auszubalancieren“ (Barthel & Puglisi, 2022, S. 104). Grundsätzlich unterliegen alle Organisationen den Erwartungen und Bewertungen ihrer Umwelt. Aber anders als beispielsweise ein Autohersteller oder ein Bankinstitut kann die Polizei sich nicht auf ihre Autonomie berufen oder auf vergleichsweise unkalkulierbare Rahmenbedingungen verweisen wie den technologischen Fortschritt

oder die Entwicklungen des globalen Wettbewerbs und des Kapitalmarktes. Die Polizei hat keine Kundinnen und Kunden, die sich im Leistungsangebot das für sie passende Produkt aussuchen können. Sie hat ein staatliches Mandat und steht teilweise konträren, aber vor allem nicht abweisbaren gesellschaftlichen Erwartungen gegenüber, die sich in typischen Paradoxien und Dilemmata spiegeln. So soll Polizei z. B. ein gut erkennbares, quasi standardisiertes ‚Sicherheitsprodukt‘ erzeugen, das jedoch für jede polizeiliche Lage so spezifisch variiert werden muss, dass von einem normierten Produkt nicht mehr die Rede sein kann (vgl. Barthel & Puglisi, 2022, S. 105 f.) Diese organisationale Komplexität manifestiert sich als potenzielle Überforderung, auf welche die Polizei formal, informal und insbesondere auf ihrer Außenseite eine Antwort finden muss. Polizei braucht also diskrete Strukturen und Abwehrmaßnahmen, die ein Funktionieren im Rahmen dieser Paradoxien erlaubt. Diese charakteristischen Schutzmechanismen sind:

- die polizeiliche Berufskultur – die sogenannte Cop Culture, mit ihren Routinen, kulturellen Eigenwerten und Schließmechanismen und dem Risiko einer integritätsgefährdenden Intransparenz.
- die plakative ‚Aufhübschung‘ der Schauseite der Organisation – die sich in öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten wiederfindet: Leitbilder oder ‚moderne‘ Kommunikation über Social Media.
- die konfliktvermeidende und fehleraversive Organisationskultur – d. h. sichtbar werdende Konflikte, Fehler und Fehlverhaltensweisen werden nicht thematisiert oder geräuschlos und unauffällig gegenüber den relevanten Umweltsystemen bereinigt.

Diese diskurs- und reflexionsvermeidende mithin riskante Organisationskultur der Polizei ist letztendlich keine Fehlhaltung von (leitenden) Organisationsmitgliedern, sondern die strukturelle Antwort auf die widersprüchlichen und v. a. integritätsriskanten Anforderungen der Umwelt. „Die Kehr- und Schattenseite dieser (Über-)Kompensationslogik ist der Skandal bzw. der Fehler, das kritikwürdige Handeln, das trotz aller Schließungs- und Vermeidungsbemühungen in die Öffentlichkeit gerät – und genau das erzeugt, was unter allen Umständen verhindert werden sollte: Der Verlust organisationaler Integrität“ (Barthel & Puglisi, 2022, S. 106 ff.).

## **Mögliche Ursachen für das Führungsversagen**

### **Anforderungen an Führung**

Führung ist ein funktionales Äquivalent zur Institutionalisierung von Normen. Führung wird immer dann nötig, wenn ‚Sand ins Getriebe kommt‘, wenn formale und informale Normen nicht mehr greifen, um beispielsweise

die Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder oder die Kooperation mit der Umwelt zu ermöglichen. Der Gegenstand von Führung, insbesondere in der Polizei, ist also weniger die Führung von Mitarbeitenden durch Vorgesetzte – also die klassische Personalführung – sondern vielmehr die Suche und die Umsetzung von Haltungen und Handlungen (nicht nur, aber insbesondere) für kritische Situationen, die durch unvorhergesehene externe Einflüsse oder durch interne Irritationen und Abstimmungsprobleme in und zwischen einzelnen Mitgliedern oder Organisationseinheiten entstehen. Polizeiliche Führungskräfte sind „Rationalitätsslückenbüßer“ (Kühl, 2010), welche die Elastizität und Anpassungsfähigkeit der Organisation an ihre internen und externen Bestandsbedingungen pflegen. Sowohl die Position als auch die Rolle der Führungskräfte ist hybrid wie herausfordernd. Sie agieren im Getümmel der Alltagsorganisation, kümmern sich um das ‚Kerngeschäft‘ und treiben diesbezügliche Arbeitsprozesse mit mehr oder weniger aufwendigen Interventionen voran. Zugleich ist es jedoch für sie notwendig, sowohl die Alltagsorganisation als auch die relevante Umwelt aus einer distanzierten Beobachterrolle heraus im Auge zu behalten und hinsichtlich eines permanenten Soll-Ist-Abgleichs zu scannen. Die wachsame polizeiliche Führungskraft sitzt im metaphorischen Sinne auf dem Zaun, der Grenze der Organisation, und verliert die gesellschaftliche Akzeptanz ihres Verantwortungsbereiches nicht aus dem Blick. Mit diesem Rollenverständnis des ‚Wächters‘ wird allerdings das klassisch-hierarchische Führungsverständnis in der Polizei mit ihrem unmittelbaren Zugriff auf nachgeordnete Mitarbeitende, ihrer Blindheit für die Organisation und ihrer Irritierbarkeit durch die Umwelt auf eine komplexere, vor allem kontext- und umweltsensiblere Lesart umgestellt (vgl. Barthel & Puglisi, 2022, S. 109 ff.).

### **Verschiebung gesellschaftlicher Werte und Normen**

Kritische Situationen wie der vorliegende Polizeiskandal haben nicht nur eine gegenwärtige Dimension. Es gibt ein Davor und Danach, welche die Haltung und Stimmung der Beteiligten wie auch des Publikums bestimmen. Das Bekanntwerden der geschilderten Vorfälle der beiden durch den Inspektionsleiter belästigten Frauen lag zeitlich genau zwischen zwei Ereignissen, welche die öffentliche Diskussion bezüglich sexualisierter Grenzüberschreitungen maßgeblich beeinflusst haben: Die Kölner Silvesternacht 2015/2016 und die Metoo-Debatte, die im Oktober 2017 Fahrt aufnahm. In der Silvesternacht 2015/2016 kam es in der Kölner Innenstadt zu hunderten Übergriffen auf Frauen durch Gruppen junger Männer mit Migrationshintergrund. In diesem Zuge kippte die Stimmung in der Bevölkerung gegenüber Flüchtlingen merklich. In der Folge wird das Sexualstrafrecht verschärft, das sich

bereits in der Überarbeitung befunden hatte.<sup>8</sup> Knapp ein Jahr später wird in den Medien bekannt, dass dem erfolgreichen Hollywood-Produzent Harvey Weinstein sexuelle Übergriffe bis hin zu Vergewaltigungen vorgeworfen werden. Als Reaktion darauf rufen Frauen weltweit dazu auf, über das Hashtag #metoo ihre Erfahrungen mit sexualisierter Grenzüberschreitung zu veröffentlichen. Auch in Deutschland werden prominente Männer aus Wirtschaft, Kultur und Politik beschuldigt.

Orientierung in der Polizei für die Definition einer Grenzüberschreitung – nicht nur für diejenigen, welche sich fehlverhalten, sondern auch für die Beobachtenden und diejenigen, welche dieses Fehlverhalten zu sanktionieren haben – ist neben der Vorbildfunktion von Führungskräften vor allem die gesellschaftliche Projektion dieser Fehlverhaltensweisen. „Referenz für Moral ist immer die Gesellschaft, nicht die Organisation [...]“ (Muster, 2020, S. 151). Diese gesamtgesellschaftliche Haltung umfasst auch die rechtliche Bewertung durch die Organe der Rechtspflege sowie die Berichterstattung durch die Medien. „Manchmal empören lang praktizierte Grenzüberschreitungen erst, wenn sie massiv und/oder nicht durch die eigene soziale Gruppe begangen werden [...]. Und ziehen dann plötzlich veränderte moralische Bewertungen nach sich“ (Puglisi, 2022, S. 228 f.).

## **Die Funktion des Polizeipräsidenten**

Die Polizei ist eine hierarchisch strukturierte Organisation. Konflikte, die nicht auf der Ebene gelöst werden (können), auf denen sie sich zutragen, werden schnell ‚eskalieren‘. Es ist also nicht verwunderlich, dass die Kripochefin – nachdem sie sich über Monate vergeblich gegen die Aufdringlichkeiten und Liebesbeteuerungen ihres 25 Jahre älteren Inspektionsleiters gewehrt und sich hilfesuchend an Kolleginnen und Kollegen sowie an den polizeiinternen sozialwissenschaftlichen Dienst gewandt hatte – bei ihrem Polizeipräsidenten vorstellig wird und diesen um Unterstützung bittet. Aus dem Urteil des Landgerichtes (2019):

„Es seien vielzählige Nachrichten [WhatsApp] aus dem privaten Bereich gewesen, die er [der Inspektionsleiter] immer wieder mit dienstlichen Anlässen vermischt habe. So habe der Angeklagte ihr gegenüber auch gestanden, dass er in sie verliebt sei. Obwohl sie (die Zeugin [Kripochefin]) den Angeklagten mehrfach darum gebeten habe, wieder den notwendigen und auf ein berufliches Maß begrenzten Abstand zu gewinnen, habe sich an seinem Verhalten nichts geändert. [...] Sie habe so mit dem Angeklagten nicht weiterarbeiten können [...]“

Der Polizeipräsident hört sich die Schilderungen der Kripochefin an und versetzt dann sie und nicht den Inspektionsleiter entgegen der einschlägigen

---

<sup>8</sup>Unter anderem wurde der Straftatbestand der sexuellen Belästigung in das Strafgesetzbuch aufgenommen und der Straftatbestand der Nachstellung ‚verschärft‘.

Dienstvereinbarung. Der Inspektionsleiter bleibt unbehelligt, seine geplante Beförderung wird vorangetrieben. Die Frage ist, warum der Polizeipräsident so gehandelt hat?

Die Funktion eines Polizeipräsidenten weist aufgrund der multiplen Adressierbarkeit dieser Rolle eine hohe Komplexität auf. Er ist 1. Behördenchef und damit Vorgesetzter einer großen Verwaltungseinheit, 2. Ansprechpartner für die relevanten Umweltsysteme der Behörde (z. B. andere Verwaltungen, Medien), 3. Garant der sicherheitspolitischen Programmatik des Innenministeriums in seinem Zuständigkeitsbereich und damit zugleich in der unkomfortablen Lage als Puffer sowie Absicherungsoption im Krisenfall für den Innenminister agieren zu müssen (vgl. Buschkamp, 2020, S. 307–329). Als politischer Beamter kann er jederzeit und ohne Angabe von Gründen abgesetzt werden. Die Unsicherheits- und Machtzonen des Polizeipräsidenten werden durch eine Vielzahl weiterer Stakeholder kontrolliert: Die Medien, welche die Behörde beäugen, die Inspektionsleitungen, die ggf. bei gegenläufigen Interessen ‚über Bande spielen‘ und sich mit der Landes- oder Regionalpolitik verbünden, die Interessenvertretungen, die Ansprüche an die Behördenleitung stellen, und letztendlich der Vizepräsident, mit dem das Verhältnis immer dann prekär sein dürfte, wenn dieser einer anderen politischen Partei zugehört oder nahesteht. Es handelt sich also um eine exponierte, von allen Seiten beobachtete und adressierte Funktion, die mit dem Titel PRÄSIDENT mehr Handlungssouveränität suggeriert als der Führungsaltag tatsächlich bereithält. Eine Steuerung der eigenen Behörde ist für den Inhaber dieser Rolle daher weniger via Weisung, sondern eher im Rahmen von Tausch- und Koppelgeschäften erfolgversprechend. Über die Zeit entsteht daraus ein enges Geflecht aus Verbindlichkeiten, Loyalitätsverpflichtungen sowie Gewinn- und Verlustchancen, in das der Polizeipräsident eingebunden ist. Die Einsätze für die Beteiligten in diesem Netzwerk sind Karriere, Reputation, Stillhalte- und Kooperationsangebote (vgl. Barthel, 2022, S. 89 ff.) Diese lokalspezifische Machtkonfiguration auf Behörden Ebene sorgt einerseits für die Stabilität der sehr vulnerablen Position des Polizeipräsidenten. Andererseits riskiert er in diesem ‚Stützkorsett‘ aus reziproken Verpflichtungen und gegenseitigem Wissen (die sogenannten ‚Leichen im Keller‘) eine zunehmende Verengung seines Entscheidungskorridors.

Im vorliegenden ‚Fall Wolfsburg‘ scheinen die Kompetenzen des Polizeipräsidenten offensichtlich aufgrund starker (mikro-)politischer Player und stabiler Akteurskonfigurationen ausgehöhlt und korrumpiert zu sein. Die einer erfahrenen Führungskraft eigentlich zur Verfügung stehenden kognitiven, normativen und evaluativen Entscheidungskriterien werden vom Polizeipräsidenten nicht abgerufen – vielmehr ausgeblendet. Wolfgang Seibel spricht in seiner Analyse des ‚Falls Wolfsburg‘ von „struktureller Frauenfeindlichkeit und erodierter professioneller Integrität“ (Seibel, 2022, S. 49):

Die Aushebelung von Fürsorgepflicht und Rechtstreue im Polizeidienst wird durch persönliches Fehlverhalten von männlichen Führungskräften bewirkt, dem Fehleinschätzungen und vermutlich schlichtes Unwissen über die grundlegenden Strukturspannungen in der Polizeiorganisation zugrunde liegen (vgl. Seibel, 2022). Mit seinem zwangsläufigen, von den Verpflichtungen gegenüber seinen Gewährsmännern (insbesondere hier dem Inspektionsleiter) getriebenen Vorgehen trägt der Polizeipräsident nicht zur Verhinderung des ‚Polizeiskandals Wolfsburg‘ bei, sondern er provoziert ihn dadurch erst. Das NEIN zur gelebten Organisation als Grundlage professioneller Entscheidungsfähigkeit und die Nutzung einer ethischen Blaupause für die Wahrung der organisationalen Integrität in der akuten Lage wie auch in künftigen Krisen wird damit unmöglich. Die nächste Krise bzw. der nächste Skandal scheinen vorprogrammiert (vgl. Barthel & Puglisi, 2023, im Druck).

## **Führung als skandalpräventive Ressource in der Polizei**

Ein ultrastabiles ‚Netzwerk-Korsett‘ und bewährtes Handlungsmuster erweisen sich für Führungskräfte auf Dauer als trügerisch und riskant. Stillstand, Stagnation, organisationsinterne Korrumpierbarkeit sowie mangelnde Wahrnehmungsbereitschaft und Offenheit für gesellschaftliche Veränderungen können dazu führen, dass das intellektuelle wie auch das moralische Startkapital im Laufe der Amtszeit verbraucht werden. Die Verdrängung schleicher Wandlungs- und Modernisierungsprozesse ist die Folge. Und am Ende steht er oder sie dann ungläubig und handlungsunfähig vor einem Trümmerhaufen, dessen Vorboten bei einem aufmerksamen Blick ‚über den Zaun‘ bereits lange vorher erkannt worden wären (vgl. Barthel, 2022, S. 96). Nicht nur Polizeipräsidenten, sondern alle Führungskräfte des ehemaligen höheren Dienstes sind im Hinblick auf die skandalpräventive Integritätsgewährleistung ihrer Organisation gefordert. Sie haben die Möglichkeit und auch die Verantwortung, bedenkliche Entwicklungen in der Organisationskultur zu erkennen und auf diese einzuwirken (sei es Rassismus, Rechtsextremismus, Polizeigewalt oder auch sexualisierte Grenzverletzungen), denn sie sind einerseits weit genug vom Alltagsbetrieb und der Gruppendynamik ihres jeweiligen Dienstbereiches entfernt, um diese mit distanziert-kritischem Blick beobachten zu können. Andererseits sind sie auch nah genug dran, um mit den nachgeordneten Führungskräften wie auch den Mitarbeitenden konkrete Kommunikations-, Reflexions- und Interventionsprozesse in die Alltagsorganisation einzubauen. Dies ist deshalb so wichtig, weil nicht nur die Sensibilität und Skandalisierungsbereitschaft in der Gesellschaft zugenommen haben, sondern sich im Digitalzeitalter auch die Medien verändert und damit die Verbreitungsmöglichkeiten skandalträchtiger

Informationen erhöht haben (vgl. Barthel & Puglisi, 2022, S. 110ff.) Wachsame Führungskräfte sind gefordert!

Skandale in der Polizei wird es immer wieder geben. Und es ist davon auszugehen, dass Polizei-Skandale und der öffentliche Diskurs darüber künftig eher zu- als abnehmen. Polizeiskandale sollten nicht verdrängt, sondern bearbeitet und organisational genutzt werden: Die Bewältigung einer Krise dient auch der Bestätigung und Verstärkung von Vertrauen. Der „Skandal als Mechanismus der Enttäuschungsabwicklung“ des in die Polizei gesetzten Vertrauens demonstriert nämlich zweierlei: dass Misstrauen erforderlich und Vertrauen immer riskant ist (vgl. Strasser & Vosswinkel, 1977, S. 230). Doch eine gestörte Vertrauensbasis kann nur wiederhergestellt werden, wenn Fehler und Fehlverhalten – gerade in der Polizei – nicht nur aufgedeckt, sondern auch angemessen geahndet werden. Skandalös ist nicht die Verfehlung, denn Menschen, auch Polizistinnen und Polizisten, machen Fehler und verletzen Regeln. Der eigentliche Skandal ist der unprofessionelle Umgang von Führungskräften damit.

## Literatur

- Barthel, C. (2022). Führung als mikropolitischs Regime. In C. Barthel & C. Puglisi (Hrsg.), *Sexualität und Macht in der Polizei – Eine multiperspektivische Fallanalyse* (S. 57–98). Springer Gabler.
- Barthel, C. & Puglisi, C. (2022). Die Polizei „durchlüften“ – Führung als skandalpräventive Ressource in der Polizei. In C. Barthel & C. Puglisi (Hrsg.), *Sexualität und Macht in der Polizei – Eine multiperspektivische Fallanalyse* (S. 101–139). Springer Gabler.
- Barthel, C. & Puglisi, C. (2023). *Sexualität und Macht in der Polizei – Gründe für die Krisen-Inkompetenz bei (sexuellen) Grenzüberschreitungen* (im Druck; Tagungsband Arbeitskreis Empirische Polizeiforschung).
- Behr, R. (2022). Polizeiliche Superiorität und toxische Männlichkeit – Wenn Menschen eindringen, wo sie wollen. In C. Barthel & C. Puglisi (Hrsg.), *Sexualität und Macht in der Polizei – Eine multiperspektivische Fallanalyse* (S. 173–197). Springer Gabler.
- Buschkamp, L. (2020). Doppelte Grenzstellen – Die Funktion und Folgen der dilemmatischen Position von Polizeipräsidenten. In C. Barthel (Hrsg.), *Managementmethoden in der Verwaltung – Sinn und Unsinn* (S. 307–328). Springer Gabler.
- Bundesgerichtshof. (2020). 6 Str 52/20. <https://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=en&nr=106149&pos=0&anz=1>

- Kühl, S. (2010). Rationalitätslücken. Ansatzpunkt einer sozialwissenschaftlich informierten Organisationsberatung. In S. Kühl & M. Moltdaschl (Hrsg.), *Organisation und Intervention. Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung* (S. 215–243). Rainer Hampp Verlag.
- Landgericht Braunschweig (2019, 18. September), 2b KLS 407 Js 44.022/16 (41/18).
- Muster, J., (2020). Zur begrenzten Organisierbarkeit von Führung. In C. Barthel (Hrsg.), *Managementmethoden in der Verwaltung – Sinn und Unsinn* (S. 139–165). Springer Gabler.
- Puglisi, C. (2022). Vogel im Wolfspelz – Über Zivilcourage in einer uniformierten Organisation. In C. Barthel & C. Puglisi (Hrsg.), *Sexualität und Macht in der Polizei – Eine multiperspektivische Fallanalyse* (209–241). Springer Gabler.
- Puglisi, C. (2022). Wenn Medien den Bagger ansetzen – Chronik eines Polizeiskandals. In C. Barthel & C. Puglisi (Hrsg.), *Sexualität und Macht in der Polizei – Eine multiperspektivische Fallanalyse* (S. 151–172). Springer Gabler.
- Seibel, W. (2022). Resilienz, Integrität und Führungsverantwortung bei Regelverstößen und Straftaten im Polizeidienst. In C. Barthel & C. Puglisi (Hrsg.), *Sexualität und Macht in der Polizei – Eine multiperspektivische Fallanalyse* (S. 33–56). Springer Gabler.
- Strasser, H. und Vosswinkel, S. (1997). Vertrauen in gesellschaftlichen Wandel. In M. Schweer (Hrsg.), *Interpersonales Vertrauen* (S. 217–236). Westdeutscher Verlag.



## Kapitel 13

### „Das war doch nicht so gemeint“ – zum Phänomen sexueller Belästigung in der Polizei

Nicolai J. Kleineidam, Andrea Fischbach & Stephan Bockting

Anna Brown (Name geändert), 31 Jahre alt, wollte schon immer Polizistin werden. Nach dem erfolgreichen Abschluss der Ausbildung und der Ernennung zur Polizeikommissarin startete sie in die Berufspraxis bei der Schutzpolizei. Dort wurde ihr ein erfahrener Kollege (PHK Adams, Name geändert) als Praxisbegleiter für die Einarbeitung zur Seite gestellt. PHK Adams, fragte sie einmal, ob sie mit ihm Sex haben wolle. Dann begannen die Probleme. Denn Adams belästigte und berührte sie während der gesamten Zeit, obwohl sie ausdrücklich nicht eine Beziehung mit ihm eingehen wollte. Anna Brown wollte zwar eine offizielle Beschwerde gegen ihren Kollegen einreichen, allerdings war sie von Angst und Zweifeln gelähmt, ob die Beschwerde überhaupt ernst genommen würde. Denn ihr Kollege war in der gesamten Behörde äußerst beliebt und sehr respektiert. Die Situation eskalierte eines Abends, als Adams sie nach Dienstschluss vergewaltigte. Dabei drohte er, ihre Karriere zu zerstören, falls sie irgendeiner Person von diesem Vorfall erzählen würde. Adams bestand darauf, dass sie ausschließlich eine romantische Beziehung miteinander führten. Nach einem Jahr voller Einschüchterungen sowie verbaler und auch physischer Gewalt gegenüber Anna Brown zeigte ein Freund den Kollegen an. Anna Brown brachte den Mut auf, sich als Opfer sexuellen Missbrauchs zu bekennen. Zunächst schien die Anzeige gegen Adams erfolgreich zu sein. Doch nach wenigen Monaten wurde sie selbst der Störung der beamtenrechtlichen Wohlverhaltenspflicht bezichtigt. PHK Adams wurde ohne weitere straf- oder dienstrechtliche Konsequenzen in den Ruhestand versetzt. Anna Brown wurde entlassen. Sie suchte psychotherapeutische Hilfe auf, da sie sehr unter belastenden psychischen Symptomen wie gestiegener Herzfrequenz, Übererregung, Atembeschwerden sowie Kontrollverlust litt, sobald sie an ihre Erlebnisse erinnert wurde (Beispiel entnommen und adaptiert von Williams et al., 2023).

Dieses Beispiel in abgeschwächter Form illustriert in sehr drastischer und schockierender Weise die Auswirkungen sexueller Belästigungen auf Betroffene. Eine junge Polizistin ist nach anfänglicher Begeisterung für ihren Beruf psychisch am Ende und muss ihren Berufswunsch letztlich aufgeben. Sie erlebt typische Symptome einer Posttraumatischen Belastungsstörung (PTBS) als Reaktion auf ein traumatisches Ereignis, wie wiederkehrende,

unwillkürliche Erinnerungen (beispielsweise durch Flashbacks oder Alpträume), eine Übererregung sowie langanhaltende physiologische Reaktionen (wie gestiegene Herzfrequenz) (American Psychiatric Association, 2022). Diese wurde bei ihr auch von Psychotherapeut\*innen diagnostiziert. Hinzu kamen auch noch Anzeichen von Depression, sozialer Angststörung und Suizidalität (Williams et al., 2023).

Ihr Peiniger erlebt faktisch keine strafrechtlichen Konsequenzen für sein Verhalten. Die Behörde, insbesondere die Leitung sowie die meisten Kolleginnen und Kollegen, haben ihr nicht geglaubt und ihr nicht geholfen. Mehr noch wird sie vom Opfer zur Täterin stigmatisiert. Natürlich ist dieses reale Beispiel aus den USA extrem. Man erliegt aber nach Cortina und Areguin (2021) einem Missverständnis, wenn man glaubt, dass sexuelle Belästigung ausschließlich Sex oder eine gescheiterte Romanze beinhaltet. Es gibt viele Formen und Ereignisse sexueller Belästigung, bei denen die Opfer Herabsetzungen erleiden, die dramatische psychische Folgen für sie haben. Ebenso liegt man falsch, wenn man davon ausgeht, dass unbegründete Anzeigen aufgrund von sexueller Belästigung sehr häufig vorkämen (Cortina & Areguin, 2021), viele Phänomene also eher „unbegründete Racheakte“ selbsternannter Opfer als ernstzunehmende Probleme seien. Sexuelle Belästigung stellt insgesamt eine ernste Gefahr auch für Beschäftigte in der Polizei dar. Im Folgenden werden wir dieses Phänomen genauer beleuchten, Auswirkungen auf die Betroffenen darstellen und anschließend arbeitspsychologische Konsequenzen zur Verhinderung von sexueller Belästigung in der Polizei anführen.

## **Phänomen sexueller Belästigung**

In der öffentlichen Wahrnehmung wird sexuelle Belästigung oft als kaum definierbares Phänomen bezeichnet (Diehl et al., 2014). Entgegen dieser Auffassung lässt sich dieses genau definieren und beschreiben. So definiert Berndahl (2007) sexuelle Belästigung als Verhaltensweisen, mit denen eine Person aufgrund ihres Geschlechts herabgewürdigt, erniedrigt oder gedemütigt wird. Nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) zählen hierzu „unerwünschte sexuelle Handlungen und Aufforderungen zu diesen, sexuell bestimmte körperliche Berührungen, Bemerkungen sexuellen Inhalts sowie unerwünschtes Zeigen und sichtbares Anbringen von pornografischen Darstellungen“ (§ 3 Abs. 4). Solche Verhaltensweisen müssen demnach unerwünscht sein und eine Würdeverletzung einer anderen Person bezwecken oder bewirken, um als sexuelle Belästigung zu gelten. Dabei spielen Schweregrad, Intention oder Ergebnis der Verhaltensweise keine Rolle (Schrötte et al., 2019). Aus rechtlicher Sicht ist sexuelle Belästigung diskriminierend und damit verboten (§ 2 Abs. 1 AGG Nr. 1 bis 4). Im Beamtenrecht wird

dieses als ein Dienstvergehen gemäß § 47(1) S. 1 (BeamtStG) gewertet, was die Wohlverhaltenspflicht gemäß § 34 S. 3 BeamtStG verletzt (Keller, 2020). Das Phänomen ist somit aus rechtlicher und wissenschaftlicher Perspektive beobachtbar und beschreibbar.

Häufig wird zur Klassifikation von sexueller Belästigung das Modell von Fitzgerald verwendet, welches zwischen den drei zusammenhängenden Typen *geschlechtsspezifische Belästigung*, *unerwünschte sexuelle Aufmerksamkeit* und *sexuelle Nötigung* unterscheidet (Fitzgerald et al., 1995; Gelfand et al., 1995).

*Geschlechtsspezifische Belästigung* sind verbale oder nonverbale Verhaltensweisen, die von einer beleidigenden, feindseligen und erniedrigenden Haltung gegenüber Frauen und Männern geprägt sind wie beispielsweise Beleidigungen, Verunglimpfungen, vulgäre Anreden, Spott oder das Zeigen und Verteilen von obszöner oder pornografischem Material (Cortina & Areguin, 2021; Fitzgerald et al., 1995).

*Unerwünschte sexuelle Aufmerksamkeit* sind verbale und nonverbale Verhaltensweisen, die meistens als unerwünscht und belästigend empfunden werden wie wiederholte Aufforderungen zu Dates, Berührungen, Angrabschen, Bedrängen oder Übergriffen (Fitzgerald et al., 1995; Gelfand et al., 1995). *Sexuelle Nötigung* stellt explizite oder subtile Versuche dar, Beschäftigungsbedingungen von einer sexuellen Kooperation abhängig zu machen wie beispielsweise durch Versprechungen beruflicher Vorteile, durch Bestechungsgelder oder durch Androhung von beruflichen Nachteilen bei Nichterfüllung der sexuellen Forderung (Cortina & Areguin, 2021; Gelfand et al., 1995). Trotz der Bekanntheit kommt dieser Subtyp mit einer Prävalenzschätzung von 5 bis 10 % im Vergleich zu den anderen beiden Typen (*unerwünschte sexuelle Aufmerksamkeit* 20 bis 25 %, *geschlechtsspezifische Belästigung* 50 % und mehr) am seltensten vor (Gelfand et al., 1995).

Wenn man sich diese drei Typen in einem Eisbergmodell (Cortina & Areguin, 2021) veranschaulicht, liegen *geschlechtsspezifische Belästigungen* unterhalb der Oberfläche und *unerwünschte sexuelle Aufmerksamkeit* sowie *sexuelle Nötigung* bilden die „Spitze des Eisbergs“. Die beiden letztgenannten Formen beinhalten gut sichtbare und öffentlichkeitswirksame Formen von Anmache, wohingegen die erstgenannte Form eine Herabsetzung zum Ausdruck bringt, die nicht immer im öffentlichen Bewusstsein und den Medien präsent ist, aber die Grundlage für die anderen beiden Typen sexueller Belästigung bildet (Cortina & Areguin, 2021).

Über die Studienlage hinweg ergibt sich ein einheitliches Bild zu Opfern und Tätern. Frauen sind meistens die Geschädigten, wohingegen Männer überwiegend zu den Tätern zählen (Cortina & Areguin, 2021). So hat nach einer repräsentativen Befragung der Antidiskriminierungsstelle des Bundes von Schröttele et al. (2019) mit insgesamt 1531 Personen (852 weiblich) zufolge mehr als jede 10. erwerbstätige Person sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz

im zurückliegenden Zeitraum von drei Jahren erlebt, wobei Frauen mit einem Anteil von 13 % im Vergleich zu den Männern mit einem Anteil von 5 % deutlich häufiger betroffen waren. Unter den Betroffenen waren besonders oft Frauen unter 30. Männer waren hingegen in den meisten Fällen die Täter, die gegenüber den Opfern häufig eine hierarchisch höhere Machtposition innehatten oder aus dem gleichgestellten Kollegenkreis kamen. Ebenso hatten Frauen in einer Führungsposition sowie auch in Vollzeitarbeit deutlich häufiger sexuelle Belästigung als ihre männlichen Kollegen in vergleichender Position erlebt. Zudem berichteten die Betroffenen größtenteils von mehreren sexuellen Handlungen und Ereignissen, wobei sie am häufigsten unerwünschte Kommentare, Gesten und Blicke erlebten, dicht gefolgt von unerwünschten Berührungen, Einladungen sowie sexualisierten Bildern und Videos. Dagegen kamen Formen *unerwünschter sexueller Belästigung* und *sexuelle Nötigung* seltener vor (Schröttle et al., 2019). Allerdings stellt sich die Frage, wie sexuelle Belästigung überhaupt genau erfasst werden kann.

### **Methode zur Erfassung von sexueller Belästigung**

Zur Erfassung von sexueller Belästigung bedarf es anonymer Selbstberichte der befragten Personen. Die Autorinnen der Antidiskriminierungsstelle nutzten eine Kombination aus quantitativer Telefonbefragung mittels eines standardisierten Fragebogens und ergänzender qualitativer Telefoninterviews mit den Betroffenen (Schröttle et al., 2019). In der Forschung wird sehr häufig auf das Instrument „Sexual Experiences Questionnaire“ (SEQ) zurückgegriffen (Cortina & Areguin, 2021), das auf dem oben beschriebenen Klassifikationsmodell basiert (Fitzgerald et al., 1988, 1995). Allerdings gibt es in der Literatur teils unterschiedliche Versionen hinsichtlich der Anzahl der Verhaltensbeispiele, des Anwendungskontextes (z. B. für den Militärbereich), des Befragungszeitraums und der Verhaltensskala (Gutek et al., 2004). Für die drei Typen werden verschiedene Verhaltensbeispiele angeführt, die auf einer fünfstufigen Verhaltensskala (wie 0 = „nie“ bis 4 = „sehr häufig“; Fitzgerald et al., 1999) eingeschätzt und zu einem Skalenwert zusammengefasst werden.

Nachfolgende Beispiele lassen sich für die drei Typen anführen (Fitzgerald et al., 1995, 1999): 1. *geschlechtsspezifische Belästigung*: „[Wurden] Sie wegen Ihres Geschlechts herabgesetzt oder [war man] herablassend zu Ihnen?“ oder „[Wurden] anzügliche Bemerkungen über Ihr Aussehen, Ihren Körper oder Ihre sexuellen Aktivitäten gemacht?“ (in den aktuellen Versionen wird hier noch in zwei Facetten zwischen sexistischen und sexuellen Verhaltensweisen differenziert). 2. *unerwünschte sexuelle Aufmerksamkeit*: „[wurden Sie] weiterhin nach Verabredungen, Drinks, Abendessen usw. gefragt, obwohl Sie "Nein" gesagt haben?“ 3. *sexuelle Nötigung*: „[wurden Sie]

schlecht behandelt, weil Sie Sex abgelehnt haben?“ (Fitzgerald et al., 1995, 1999).

Allerdings gibt es auch einige Kritikpunkte von Gutek et al. (2004) hinsichtlich der Gütekriterien, fehlenden Normierung sowie der Nichtberücksichtigung einzelner Vorfälle, wenn Items mit geringer Varianz aus der Skalenbildung entfernt werden. Dennoch erweist sich der SEQ (insbesondere in aktuellen Versionen) als ein besonders etabliertes, reliables und valides Messinstrument (Buchanan et al., 2018; NASEM, 2018; Stark et al., 2002), welches eine präzisere Erfassung sexueller Belästigung im Vergleich zu einem Globalmaß (z. B. „Haben Sie sexuelle Belästigung erlebt?“) ermöglicht (Chan et al., 2008). Ebenso deckt der SEQ die Bandbreite von Verhaltensweisen aus dem AGG ab. Zudem gibt es auch die Möglichkeit anstelle eines Skalenwertes einen Summenwert über alle Verhaltensbeispiele zu bilden (Fitzgerald et al., 1999), um alle Vorfälle genau zu bestimmen. Eine Normierung zur Einschätzung der Höhe sexueller Belästigung oder zum Vergleich zwischen verschiedenen Organisationen erscheinen insofern problematisch, da jeder Vorfall sexueller Belästigung ein individuelles Schicksal eines Betroffenen mit teils gravierenden Auswirkungen widerspiegelt. Eine taxiierte Norm würde dieses ausblenden. Zur genaueren Erfassung empfehlen wir den SEQ separat für die verschiedenen Tätergruppen wie beispielsweise unmittelbare Vorgesetzte sowie Kollegenkreis auf gleicher Hierarchieebene in möglichst zwei Wiederholungsmessungen mit einem nicht zu großen Zeitintervall zu benutzen. Ergänzende Fragen zum Ausmaß des Bedrohungs- und Belästigungsgefühls (Schröttle et al., 2019) können ebenfalls nützliche Erkenntnisse liefern.

Allerdings setzt die Erfassung sexueller Belästigung in einer anonymen Umfrage voraus, dass sich die Betroffenen nicht aus Scham- oder Schuldgefühlen verschließen, sondern an der Umfrage beteiligen und ehrlich antworten. Denn die Umfrage spiegelt nur diese Datengrundlage wider. Daher wird in diesem Kontext oft auf eine hohe Dunkelziffer hingewiesen (Schröttle et al., 2019).

So suchen sich Betroffene oft keine Hilfe oder reichen keine offizielle Beschwerde ein aus Angst vor Untätigkeit der Organisation gegenüber den Tätern, Schuldzuweisungen, Demütigungen oder negativen Folgen für die eigene Karriere (Cortina & Areguin, 2021; National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine [NASEM], 2018). Hinzu kommen ungünstige organisationale Rahmenbedingungen wie Überrepräsentanz von Männern sowohl in Führungsfunktionen als auch generell in Organisationen, eine maskuline Kultur und ein freizügiges Klima, die sexuelle Belästigung in der Organisation noch begünstigen (vgl. Cortina & Areguin, 2021). Diese Merkmale treffen auch auf die Polizei zu (Taylor et al., 2022).

## Sexuelle Belästigung in der Polizei

Internationale Studien (Brown et al., 2018; de Haas et al., 2009; Huang & Cao, 2008; Lonsway et al., 2013; Taylor et al., 2022) unterstreichen, dass sexuelle Belästigung auch vermehrt in der Polizei vorkommt. So berichteten rund 94 % der insgesamt 531 befragten Polizistinnen in einer national weiten Umfrage in den USA schon mindestens einmal im Berufsleben sexuelle Belästigung erlebt zu haben, wobei geschlechtsspezifische Belästigung in Form von schmutzigen Witzen und Geschichten am häufigsten genannt wurde (Lonsway et al., 2013). Auch in einer weiteren Untersuchung innerhalb einer Polizeibehörde mit insgesamt 679 Polizistinnen und Polizisten (69 weiblich) hatten die meisten Polizistinnen innerhalb eines Jahres mindestens einen Vorfall erlebt, jedoch keine offizielle Beschwerde eingereicht. Als Gründe hierfür wurde die Befürchtung, die Situation sei „objektiv“ nicht ernsthaft genug, Sorgen um negative Folgen für die eigene Karriere, die Befürchtung vor Untätigkeit seitens der Behörde sowie die Furcht vor Repressalien durch dritte angeführt (Lonsway et al., 2013).

De Haas et al. (2009) zeigen für die niederländische Polizei ein ähnliches Bild. So hatten in einer repräsentativen Untersuchung 64 % der insgesamt 1295 Polizistinnen innerhalb von zwei Jahren mindestens eine Form sexueller Belästigung erlebt, was signifikant mehr als die männlichen Polizisten waren, bei denen der Anteil 48 % der insgesamt 3001 Polizisten entsprach. In der repräsentativen Untersuchung in Großbritannien berichteten mehr als Dreiviertel aller 1776 befragten Polizistinnen und Polizisten (713 weiblich) von Begehungsformen wie anzügliche Witze sowie unerwünschte Äußerungen über Privates, wobei die wenigsten Fälle (4 %) *sexuelle Nötigung* erlebten (Brown et al., 2018). Die letzte Form war interessanterweise in einer Untersuchung in einer Polizeibehörde in Taiwan mit 15 % der insgesamt 189 Teilnehmerinnen ungewöhnlich hoch ausgeprägt (Huang & Cao, 2008).

Insgesamt zeigt sich, dass sowohl Frauen als auch Männer in der Polizei von sexueller Belästigung besonders häufig in der Form *geschlechtsspezifische Belästigungen* betroffen sind, obgleich es auch manche Fälle *sexueller Nötigung* gibt. Für deutsche Polizeien gibt es zu dieser Thematik nach unserem Kenntnisstand bisher keine systematische Untersuchung. Die Ergebnisse aus einer Untersuchung mit 93 DHPol-Studierenden (42 weiblich) im Rahmen der Masterarbeit von Stephan Bockting (im Fachgebiet I.4) ergeben aber ein ähnliches Bild. Daher sind anschließende systematische Untersuchungen in den Polizeien wünschenswert.

## Auswirkungen auf die Betroffenen und die Organisation

Die individuellen Auswirkungen auf die Betroffenen können sehr gravierend sein, wie nicht nur das Eingangsbeispiel, sondern auch die Studienlage

unterstreicht. So zeigen maßanalytische Befunde für die Betroffenen von sexuellen Belästigungen bedeutsame Effekte auf Symptome einer Depression, einer Angststörung und einer PTBS sowie negative Effekte auf die physische Gesundheit und Lebenszufriedenheit (Chan et al., 2008; Sojo et al., 2016; Willness et al., 2007). Hinzu kommen organisationale Folgen wie eine geringere Arbeitsproduktivität im Team, niedrigere Arbeitszufriedenheit, geringes organisationales Commitment und eine größere Intention der Betroffenen, den Arbeitsplatz verlassen zu wollen (Chan et al., 2008; Willness et al., 2007). Eine weitere Differenzierung zwischen Frauen und Männern war in der Metaanalyse von Willness et al. (2007) aufgrund der Datenlage nicht möglich, wohingegen die Metaanalyse von Chan et al. (2008) keinen wesentlichen Unterschied hinsichtlich der Folgen fand. Die individuellen Auswirkungen sind insgesamt für männliche Betroffene vergleichbar mit denen von Frauen (Cortina & Areguin, 2021). Auch im Polizeikontext sind die gleichen Folgen auf die psychische Gesundheit, das Wohlbefinden und das Arbeitsverhalten der Betroffenen festzustellen (Brown et al., 2018; de Haas et al., 2009; Huang & Cao, 2008; Lonsway et al., 2013; Taylor et al., 2022). Sexuelle Belästigung ist psychisch extrem belastend für die Mitarbeitenden. Die Organisation riskiert langfristig Betroffene als leistungsfähige Mitarbeitende zu verlieren, wenn sie nichts dagegen unternimmt. Welche Maßnahmen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz anzuraten sind, wird im Folgenden dargestellt.

## **Arbeitspsychologische Konsequenzen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz**

Die Polizei ist ähnlich wie andere Organisationen gesetzlich dazu verpflichtet, Schutzmaßnahmen sowohl zur Verhinderung von sexueller Belästigung (§ 12 Abs. 2 AGG) als auch nach entsprechenden Vorfällen zu treffen, was auch eine Versetzung oder eine Kündigung der Täter beinhaltet (§ 12 Abs.3 AGG). Zudem sind entsprechende Beschwerdestellen einzurichten (§ 13 AGG). Wie die Studienlage offenlegt, sind noch ergänzende Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz notwendig. Dazu zählen Sensibilisierung und Aufklärungsarbeit durch Schulungsmaßnahmen für alle Mitarbeitenden auf allen Hierarchieebenen, klare Verhaltensvorschriften und Arbeitsrichtlinien über nichtzulssige Verhaltensweisen sowie Meldeverfahren, eindeutige Kommunikation zur Null-Toleranz gegenüber Tätern auf allen Führungsebenen, Umsetzung von Disziplinarverfahren nach entsprechenden Vorfällen, denen transparente Untersuchungen und Verfahren seitens einer unabhängigen, externen Stelle vorangegangen sind, Unterstützung der Betroffenen und Gewährleistung eines unabhängigen Melde- und Beschwerdesystems, das für die Betroffenen eine sichere und vertrauensvolle

Atmosphäre schafft (Williams et al., 2023). Die Unterstützung schließt beispielsweise den unmittelbaren Zugang zu dienstlichen Angeboten (wie psychosozialer Dienst oder Polizeiseelsorge) mit ein und verhindert, dass Betroffene, wie Anna Brown aus dem erwähnten Beispiel, psychische Erkrankungen erleiden. Ferner ist die Einführung polizeiexterner Beschwerdestellen zu prüfen. Hierdurch wird für die Betroffenen ein besonders schützender und vertrauensvoller Rahmen geschaffen, in dem sie sich ohne Sorgen anonym äußern können. Dadurch können mögliche Hemmungen entfallen, bei entsprechenden Taten auch Anzeige zu erstatten. Zum Schutz der Betroffenen sind solche Anzeigen hinreichend vertraulich zu behandeln und in einem ermittelnden Verfahren jegliche Maßnahmen umzusetzen, die weitere Taten verhindern (Williams et al., 2023). Diese Maßnahmen alleine reichen allerdings nicht aus. Denn es braucht insgesamt ein organisationales Klima, das von Respekt und Toleranz gegenüber allen Mitarbeitenden geprägt ist und sich für Gleichberechtigung, Fairness und Gerechtigkeit einsetzt (Fischbach, 2023). Führungskräfte tragen hierzu entscheidend bei.

## Literatur

- American Psychiatric Association. (2022). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-5-TR)*. American Psychiatric Association Publishing.  
<https://doi.org/10.1176/appi.books.9780890425787>
- Brown, J., Gouseti, I. & Fife-Schaw, C. (2018). Sexual harassment experienced by police staff serving in England, Wales and Scotland: A descriptive exploration of incidence, antecedents and harm. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 91(4), 356–374.  
<https://doi.org/10.1177/0032258X17750325>
- Buchanan, N. T., Settles, I. H., Wu, I. H. C. & Hayashino, D. S. (2018). Sexual harassment, racial harassment, and well-being among Asian American women: An intersectional approach. *Women & Therapy*, 41(3–4), 261–280. <https://doi.org/10.1080/02703149.2018.1425030>
- Chan, D. K.-S., Chow, S. Y., Lam, C. B. & Cheung, S. F. (2008). Examining the job-related, psychological, and physical outcomes of workplace sexual harassment: A meta-analytic review. *Psychology of Women Quarterly*, 32(4), 362–376. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2008.00451.x>
- Cortina, L. M. & Areguin, M. A. (2021). Putting people down and pushing them out: Sexual harassment in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 285–309. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055606>
- de Haas, S., Timmerman, G. & Höing, M. (2009). Sexual harassment and



- health among male and female police officers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 390–401.  
<https://doi.org/10.1037/a0017046>
- Diehl, C., Reese, J. & Bohner, G. (2014). Die Sexismus-Debatte im Spiegel wissenschaftlicher Erkenntnisse. *APuZ*, 64(8), 22–28.
- Fischbach, A. (2023). Authentische Führung in der Polizei. In D. Wehe & H. Siller (Hrsg.), *Handbuch Polizeimanagement* (S. 301–322). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-34394-1\\_21-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-34394-1_21-1)
- Fitzgerald, L. F., Gelfand, M. J. & Drasgow, F. (1995). Measuring sexual harassment: Theoretical and psychometric advances. *Basic and Applied Social Psychology*, 17(4), 425–445.  
[https://doi.org/10.1207/s15324834basp1704\\_2](https://doi.org/10.1207/s15324834basp1704_2)
- Fitzgerald, L. F., Magley, V. J., Drasgow, F. & Waldo, C. R. (1999). Measuring sexual harassment in the military: The Sexual Experiences Questionnaire (SEQ—DoD). *Military Psychology*, 11(3), 243–263.  
[https://doi.org/10.1207/s15327876mp1103\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327876mp1103_3)
- Fitzgerald, L. F., Shullman, S. L., Bailey, N., Richards, M., Swecker, J., Gold, Y., Ormerod, M. & Weitzman, L. (1988). The incidence and dimensions of sexual harassment in academia and the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 32(2), 152–175.  
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(88\)90012-7](https://doi.org/10.1016/0001-8791(88)90012-7)
- Gelfand, M. J., Fitzgerald, L. F. & Drasgow, F. (1995). The structure of sexual harassment: A confirmatory analysis across cultures and settings. *Journal of Vocational Behavior*, 47(2), 164–177.  
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1033>
- Gutek, B. A., Murphy, R. O. & Douma, B. (2004). A review and critique of the Sexual Experiences Questionnaire (SEQ). *Law and Human Behavior*, 28(4), 457–482.  
<https://doi.org/10.1023/B:LAHU.0000039335.96042.26>
- Huang, L. & Cao, L. (2008). Exploring sexual harassment in a police department in Taiwan. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 31(2), 324–340.  
<https://doi.org/10.1108/13639510810878758>
- Keller, C. (2020). *Disziplinarrecht: Für die polizeiliche Praxis* (4. Aufl.). VDP Verlag Deutsche Polizeiliteratur GmbH.
- Lonsway, K. A., Paynich, R. & Hall, J. N. (2013). Sexual harassment in law enforcement: Incidence, impact, and perception. *Police Quarterly*, 16(2), 177–210. <https://doi.org/10.1177/1098611113475630>
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (Ed.). (2018). *Sexual harassment of women: Climate, culture, and consequences in academic sciences, engineering, and medicine*. The National Academies Press.
- Schröttle, D. M., Meshkova, K. & Lehmann, C. (2019). *Umgang mit*

*sexueller Belästigung am Arbeitsplatz- Lösungsstrategien und Maßnahmen zur Intervention.* [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/umgang\\_mit\\_sexueller\\_belaestigung\\_am\\_arbeitsplatz\\_kurzfasung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=11](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/umgang_mit_sexueller_belaestigung_am_arbeitsplatz_kurzfasung.pdf?__blob=publicationFile&v=11)

- Sojo, V. E., Wood, R. E. & Genat, A. E. (2016). Harmful workplace experiences and women's occupational well-being: A meta-analysis. *Psychology of Women Quarterly*, 40(1), 10–40. <https://doi.org/10.1177/0361684315599346>
- Stark, S., Chernyshenko, O. S., Lancaster, A. R., Drasgow, F. & Fitzgerald, L. F. (2002). Toward standardized measurement of sexual harassment: Shortening the SEQ-DoD using item response theory. *Military Psychology*, 14(1), 49–72. [https://doi.org/10.1207/S15327876MP1401\\_03](https://doi.org/10.1207/S15327876MP1401_03)
- Taylor, B. G., Maitra, P., Mumford, E. & Liu, W. (2022). Sexual harassment of law enforcement officers: Findings from a nationally representative survey. *Journal of Interpersonal Violence*, 37(11–12), NP8454–NP8478. <https://doi.org/10.1177/0886260520978180>
- Williams, M. T., Bartlett, A., Zare, M., Custer, N. & Osman, M. (2023). Sexual harassment and abuse in law enforcement: Best practices for creating safety for female officers. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 0032258X2311567. <https://doi.org/10.1177/0032258X231156714>
- Willness, C. R., Steel, P. & Lee, K. (2007). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Personnel Psychology*, 60(1), 127–162. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00067.x>