



Bedarfe engagierter Polizist*innen in einer lernenden Polizei

Ein Werkstattbericht

Reinhold Zitzlsperger, Birgit Mücke, Christian Brandl, Chiara Malz

Juni 2026

Inhalt

Autor*innen.....	3
Abbildungsverzeichnis.....	4
Abkürzungsverzeichnis.....	5
Zusammenfassung.....	6
Work in progress.....	6
Vorwort.....	7
Einleitung.....	7
Methode.....	8
Versuchsplanung.....	8
Stichprobe.....	9
Analyse.....	10
Aktive Auslöser.....	10
Passive Auslöser.....	11
Reaktionen auf der Mesoebene.....	11
Reaktionen auf der Makroebene.....	11
Auswirkungen auf der Mikroebene.....	12
Ergebnisse.....	14
Neu gefundene Begriffe.....	14
Strafverfolgungszwang als Hindernis für eine Fehlerkultur.....	14
Modell kontraproduktive Binnenkulturen.....	15
Diskussion.....	17
Anhang.....	19
Aktionsforschung.....	19
Codebuch.....	20
Offene Codes.....	20
Kategorien.....	23
Change.....	24
Critical Incident Technik.....	25
Erhebungsbogen.....	25
Anforderungsprofil Empowerment für Einsatzkräfte.....	26
Extraproduktives Verhalten (OCB).....	28
Führung.....	30
Kontraproduktives Verhalten (CWB).....	31
Organisationales Kontraproduktives Verhalten (OKV).....	32
Lernende Organisation.....	33
Mehrebenen-Analyse.....	34
Negatives Führungsverhalten.....	35
Feindseliges Führungsverhalten.....	35
Menschenentkoppeltes Führungsverhalten.....	35
Rollentheorie von Katz und Kahn.....	36
Sozialpsychologische Führungsmodelle.....	38
Quellen.....	39

Autor*innen

Reinhold Zitzlsperger

Von 1985 bis 2022 bei der Berufsfeuerwehr München. Feuerwehrmann, Rettungsassistent, Höhenretter. Mitarbeit beim Aufbau eines Einsatznachsorgeteams bei der Berufsfeuerwehr München (SkB-Team). Allgemeines Abitur an der Abendschule für Berufstätige in München (2011). B.sc. Psychologie an der Fernuniversität in Hagen (2019).

Birgit Mücke

Von 1980 bis 2020 bei der Polizei in Nordrhein-Westfalen. Mobiles Einsatzkommando, Kriminalpolizei, Schutzpolizei zum Schluss als Wachleiterin.

Christian Brandl

Seit 2001 bei der Polizei in Bayern. Einsatzhundertschaft, Streifendienst, Mobiles Einsatzkommando, Kriminalpolizei.

Chiara Malz

Seit 2010 bei der Bundespolizei. Streifendienst, Bundespolizeiakademie, Führungsgruppe (Inspektion), Mobile Kontroll- und Überwachungseinheit, zuletzt Gruppenleiterin im grenzpolizeilichen Aufgabenbereich. Sachbuchautorin und Co-Gründerin BetterPolice e.V.

Abbildungsverzeichnis

Modell kontraproduktive Binnenkulturen	S. 14
Rollentheorie von Katz und Kahn	S. 33

Abkürzungsverzeichnis

CWB	Counterproductive Work Behavior, Kontraproduktives Verhalten
OCB	Organizational Citizenship Behavior, Extraproduktives Verhalten
OE	Organisationsentwicklung
OKV	Organisationales Kontraproduktives Verhalten
RZ	Reinhold Zitzlsperger
SkB	Stressbearbeitung und kollegiale Betreuung

Zusammenfassung

Engagierte Einsatzkräfte können mit ihrem aktiven, extraproduktiven Verhalten Repressionen und Ausgrenzungsverhalten innerhalb ihrer Organisation auslösen. Besonders bei Repressionen wird zum Teil keine Rücksicht auf gesundheitliche und / oder existentielle Folgen genommen (*Menschenentkoppeltes Führungsverhalten*).

Darüber hinaus lösen Einsatzkräfte, die weiblich, migrantisch oder nicht-heteronormativ sind, insbesondere Ausgrenzungsverhalten aus.

Im Rahmen unserer Untersuchung haben wir ein *Modell kontraproduktiver Binnenkulturen* entwickelt, mit dem sich die geschilderten Phänomene beschreiben lassen.

Ausgehend von Polizei als einer lernenden Organisation, werten wir das Unterlassen wirksamer Maßnahmen gegen *kontraproduktive Binnenkulturen* als *Organisationales kontraproduktives Verhalten (OKV)*.

Work in progress

Bei dieser Untersuchung handelt es sich um work in progress. Wir werden Erhebungsbögen laufend analysieren, um unser Modell zu erproben und gegebenenfalls anzupassen. Alle Einsatzkräfte von Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben sind herzlich eingeladen, anonym teilzunehmen.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfjJ4wKvK_j-VN9AvzKAMmnxI2k8A8SFY8NHqu90BLqa0i6zw/viewform



Vorwort

Vierzig Jahre in meinem Traumberuf Polizeibeamtin haben mich vieles sehen lassen. Ich war in vielen unterschiedlichen Positionen und Dienststellen. In vielen Dingen gehörte ich zu den ersten Frauen. Hilfe speziell für Frauen war damals kaum vorgesehen. Vorgesetzte, die keine Frauen in ihren Dienststellen haben wollten, oder verhindern wollten, dass Frauen in Führungspositionen kamen, habe ich genauso erlebt, wie Sprüche mit sexuellem Inhalt gehört.

Mein zivilgesellschaftliches Engagement für Frieden und Klimaschutz sowie Aktivitäten in der Flüchtlingsrettung im Mittelmeer kamen nicht immer gut an. Es gab auch Vorgesetzte, die mich dabei wirklich gut unterstützten und an meiner Seite standen. Es gab aber auch Kollegen, die forderten, dass ich „rausgeschmissen“ gehöre. Ich habe mich darüber zwar geärgert, aber mich nicht einschüchtern lassen.

Dann stieß ich auf BetterPolice und stellte fest, dass es andere gibt, die ähnliche Erfahrungen gemacht haben und nach Lösungen suchen, ohne einfach aufzugeben, die Organisation Polizei zu verändern. So zu verändern, dass bewusst wird, dass Polizeivollzugsbeamte, die „anders“ und damit vielleicht auch unbequem sind, ein Potential bieten, das genutzt werden kann und nicht konträr zu den Aufgaben der Polizei steht.

Birgit Mücke

Einleitung

Dieser Werkstattbericht entstand im Rahmen des Empowerment-Projekts von BetterPolice e.V. Ziel war es, die Bedarfe engagierter Polizeibeschäftigter zu identifizieren, um daraus Anforderungen an wirksame Empowerment-Formate abzuleiten.

Er ist nicht in erster Linie für Sozialwissenschaftler*innen und Organisationspsycholog*innen gedacht. Um der allgemeinen Verständlichkeit willen ist die Verwendung sozialwissenschaftlicher und psychologischer Formulierungen auf das notwendige Mindestmaß beschränkt worden.

Methode

Diese Untersuchung wurde im Design der Aktionsforschung (siehe Anhang) und Survey Feedback gestaltet.

Aktionsforschung ist ein partizipativer Forschungsansatz, bei dem Betroffene und Forschende gemeinsam Probleme analysieren, Veränderungen entwickeln, umsetzen und deren Wirkung reflektieren. Forschung und praktische Veränderung finden dabei in einem fortlaufenden Zyklus aus Diagnose, Intervention und Evaluation statt.

Survey Feedback ist ein Werkzeug der Aktionsforschung. Daten werden mittels Befragungen erhoben und anschließend den Beteiligten systematisch zurückgespiegelt. Die gemeinsame Diskussion der Ergebnisse dient als Ausgangspunkt für Veränderungsprozesse und Organisationsentwicklung.

Versuchsplanung

Ein Erhebungsbogen (siehe Anlage) wurde auf Social-Media-Kanälen von BetterPolice e.V. bekannt gemacht.

Die ausgefüllten Erhebungsbögen wurden in Analyseeinheiten segmentiert. Den Analyseeinheiten wurden Codes zugewiesen, die zu übergeordneten Kategorien gebündelt wurden.¹ Segmentierung und Generierung der offenen Codes wurden ausschließlich von Mücke und Brandl vorgenommen. Als Polizist*innen ist ihnen die besondere Polizeiwelt vertraut. Deshalb sind ihre Einschätzungen und Zuordnungen zutreffender als von Zitzlsperger, der zwar auch Einsatzkraft ist, jedoch aus der Feuerwehrwelt stammt.

Die psychologische Kategorisierung erfolgte im Team unter Einbeziehung der psychologischen Expertise von Zitzlsperger.

Die Endredaktion mit dem Ziel, die Lesbarkeit auch für Nicht-Sozialwissenschaftler zu gewährleisten, erfolgte durch Malz und Zitzlsperger.

¹ Döring & Bortz (2016b) S. 603f

Stichprobe

Zwischen dem 19.03.2026 und 03.04.2026 erreichten uns -9- ausgefüllte Erhebungsbögen.

-3- per E-Mail und -6- online über einen Google-Link.

-8- Erhebungsbögen wurden durch Polizist*innen ausgefüllt, -1- durch eine Person aus der behördlichen IT-Sicherheit

-3- Personen beschrieben sich als weiblich, -2- als queer.

Eine der queeren Personen beschrieb sich außerdem als neurodivergent und migrantisch.

Eine Person beschrieb sich als „typisch deutscher weißer Mann ohne weiße Haare“.

Die meisten teilnehmenden Personen engagieren sich gegen Rechts, für Demokratie, soziale Themen, Migranten, für menschenrechtsorientiertes, polizeiliches Handeln und gegen Missstände innerhalb der Polizei.

In den hier zitierten Aussagen wurden sofern möglich kleine Grammatikfehler stillschweigend korrigiert, ohne den Inhalt der Aussage zu verändern. Um die Gendervielfalt abzubilden, haben wir uns auf die ergänzende Schreibweise “*innen” geeinigt.

Analyse

Die Datenanalyse hat ergeben, dass die Analyseeinheiten in aktive und passive Auslöser, Reaktionen auf der Meso- und Makroebene sowie Auswirkungen auf der Mikroebene einzuteilen sind.

Aktive Auslöser

Die meisten der Einsatzkräfte setzen sich aktiv für Demokratie, gegen Rassismus und Ausgrenzung und für eine Verbesserung der Polizei ein.

- „[...] offen mit meinen Lösungsvorschlägen an Vorgesetzte herantreten bin und mich dialogorientiert und gleichzeitig sehr ausdauernd für Gerechtigkeitsthemen einsetze. Und dass ich viele Wege "zum ersten Mal" beschritten habe, z.B. Teilzeitantrag nicht wegen Kinderbetreuung, sondern Ehrenamt etc.“
- „Ich engagiere mich in einem Arbeitskreis gegen Rechts (außerhalb der Polizei) und nehme regelmäßig an Demonstrationen teil.“
- „Ich engagiere mich gesellschaftlich und politisch und setze mich kritisch mit staatlichem Handeln, insbesondere im Bereich Polizei und Grundrechte, auseinander. Gleichzeitig habe ich keinen institutionellen Hintergrund, sondern spreche aus der Perspektive eines Bürgers, der sich aktiv einbringen möchte.“
- „[...], dass ich weiblich bin, mich für soziale Werte (innerhalb der Polizei) engagiere und den Mund aufmache bei Ungerechtigkeiten, Sexismus und Rassismus.“
- „Ich bin eigentlich der typisch deutsche weiße Mann ohne weiße Haare und setze mich intensiv für Ausländer über den Fußballsport wie auch für Flüchtlinge in meiner Heimatgemeinde ein. Dies ist auch in meinem Kollegen Kreis so bekannt.“
- „Migration ist ein anstrengendes Thema. Ich schreibe eine Bachelorarbeit zum Thema Migration und Kriminalität. Demnach sind viele unqualifizierte Aussagen aus den eigenen Reihen sehr populistisch und nicht wissenschaftlich. Es ist schwierig dann ältere Kollegen durch Wissenschaft und Forschung zu überzeugen und sich zu "outen", dass man eine andere Meinung hat.“
- „Ich erlebe es als herausfordernd, dass kritische Positionen gegenüber der Polizei schnell als grundsätzlich ablehnend oder „gegen die Polizei gerichtet“ eingeordnet werden. Dadurch entsteht für mich das Gefühl, dass differenzierte Kritik nicht immer als Beitrag zum demokratischen Diskurs wahrgenommen wird, sondern eher als Problem.“
- „In einer Messer- und Waffenverbotszone werden gezielt Menschen, welche als migrantisch gelesen werden kontrolliert. Ich entgegne der Einsatzleitung mit dem aktuellen Wissensstand der Forschung und der Statistik, welche durch unsere gezielten Kontrollen bestärkt werden. Dieses Feedback wird nur teilweise hingenommen.“

- „Ich glaube nicht, dass die Polizei voll von Rassisten und Sexisten ist, jedoch ist Rassismus und Sexismus dort weit verbreitet. Es besteht große Unwissenheit und die meisten verstehen einfach nicht was ihre Aussagen/ Verhalten auslöst. Ich wünsche mir, dass wir einen Perspektivenwechsel anbieten und ohne zu beschuldigen aber deutlich und klar auf Augenhöhe an den Themen arbeiten, um langfristig zu verbessern und keine Fronten zu schaffen/ zu erhärten.“

Passive Auslöser

In den Erhebungsbögen berichten Frauen, queere und migrantische Personen von Ausgrenzungsverhalten ihnen gegenüber.

- „Sexismus, blöde Sprüche, offene Anfeindungen, keine Hilfe -O-Ton der damals noch Frauenbeauftrag[t]en: "Und was soll ich daran jetzt ändern?""
- „Queerfeindlichkeit, Ableismus, Ausländerfeindlichkeit, teilweise Seitenhiebe gegen Akademiker*innen"
- „Ich wurde selbst im Dienst durch einen Kollegen sexuell belästigt und hätte das gern früher gemeldet, wollte aber erst nicht, dass der Kollege angezeigt wird. Somit konnte ich mir vor der Anzeige keine Unterstützung holen oder die Kolle*innen in die Situation einer möglichen Strafvereitelung zu bringen.“²

Reaktionen auf der Mesoebene

Besonders Frauen haben immer wieder mit Vorurteilen zu kämpfen.

- „Kollege im Nachtdienst: "Mit dir fahr ich im Dunkeln nicht raus, das ist mir nicht sicher genug.""
- „Belächelt zu werden dafür, dass ich mich für menschliche Themen einsetze ("Du bist einfach noch nicht genug abgestumpft"), als naive Frau betrachtet zu werden, die keine Ahnung von echter Sicherheit hat, als Störenfried empfunden zu werden, wenn ich Kritik äußere oder das Verhalten der Polizei reflektiere, in Zusammenhang mit dem Thema "Neutralität""

Reaktionen auf der Makroebene

Repressionen

- „Auf Grund der Teilnahme an Demos wurde ein Disziplinarverfahren gegen mich geprüft und Kollegen in Zivil bei den Demos auf mich angesetzt.“

² In dieser Aussage wird auf ein strukturelles Problem hingewiesen, Strafverfolgungszwang, welches aus Sicht der betroffenen Einsatzkraft die Entwicklung einer Fehlerkultur behindert.

- „Ich [wurde] zu einem Sensibilisierungsgespräch eingeladen und mein Chef gab mir zu verstehen, dass ich auf Grund des "Stempels", den ich im Präsidium habe, nicht die Beurteilung bekommen werde, die ich verdient hätte.“
- „Bpol leitete 2023 ein Verfahren gegen mich ein wegen meines Engagements bei der Letzten Generation, Verweigert selbst [meinem Anwalt] den persönlichen Austausch“
- „Legte 2022 eine Dienstaufsichtsbeschwerde gegen Inspektionsleiter wegen Machtmissbrauch ein, im Endergebnis delegitimierte er mich als Person, ich wurde gegen meinen Willen abgeordnet, um bei der Leitung dort auf die Möglichkeit hin geprüft zu werden, ob ich noch "zu leiten und zu lenken" sei, disziplinarische Vorermittlungen gegen mich wegen des "Aufrufs zur Meuterei" und des Umgehens des Dienstweges, Vertrauensstelle und Personalvertretende seien "lästiges Beiwerk", Aushorchen von Kolleg*innen zu privaten Gesprächen“

Einzelne berichtete Aussagen weisen ein erhebliches Maß an Entwürdigung, Herabsetzung und Grenzüberschreitung auf. Vor dem Hintergrund der geschilderten Erfahrungen erscheint bemerkenswert, dass die betroffenen Einsatzkräfte ihre Tätigkeit innerhalb der Organisation fortgesetzt haben. Die Berichte lassen zugleich erkennen, dass vorhandene persönliche Resilienz, Leistungsbereitschaft und Führungsressourcen nicht gefördert, sondern durch *kontraproduktive Binnenkulturen* gebunden oder aufgezehrt wurden.

- „Dienststellenleiter am ersten Tag vor versammelter Mannschaft: "Bei uns fährst du keinen Dienstwagen, weil du mit deinen dicken Titten im Lenkrad hängen bleibst und das gefährlich ist."“
- „Kriminalgruppenleiter, als ich zum ersten Mal eine Dienstgruppe der K-Wache leiten sollte: "Hier kommt keine Frau in Führungsposition, außer durch mein Bett und dazu bist du nicht hübsch genug."“

Zum Teil werden von Führungskräften Machtmittel eingesetzt, ohne Rücksicht auf gesundheitliche oder existenzielle Folgen.

- „Ignorieren des vereinbarten Verfahrens zur Wiedereingliederung mit dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement nach Krankheit.“
- „nahm meine Elternzeit trotz Härtefall nicht zurück, (ich kann keine Miete mehr zahlen und war zwischenzeitlich psychisch schwer krank .“

Auswirkungen auf der Mikroebene

Kontraproduktive Binnenkulturen können zu Resignation führen.

- „Allerdings glaube ich nicht, dass ich danach noch sehr viele Fürsprecher in meiner Dienststelle gehabt hätte.“
- „[...] Ändern wird sich vermutlich nichts.“

Eine Person beschreibt die negativen Reaktionen aus ihrem Umfeld nicht primär als persönliche Verletzlichkeit, sondern verweist auf eine Ressource, die ihr im Umgang mit diesen Erfahrungen Orientierung und Stabilität gibt:

- „In diesem Zusammenhang fühle ich mich eigentlich nicht verletztlich, da ich stolz auf mein Handeln bin.“

Bemerkenswert ist, dass dieselbe Person an anderer Stelle zugleich deutliche Resignation beschreibt:

- „Meine Fürsprecher werden immer weniger. Deshalb werde ich mich bei den nächsten Wahlen auch nicht mehr zur Verfügung stellen.“

Die Aussagen verdeutlichen, dass persönliche Ressourcen wie Stolz, Selbstwirksamkeit oder die Überzeugung, moralisch richtig zu handeln, negative Erfahrungen zwar abfedern können. Sie schützen jedoch nicht zwangsläufig vor den langfristigen Folgen eines als zunehmend ablehnend wahrgenommenen sozialen und gesellschaftlichen Umfelds. Die Fallbeschreibung verweist damit auf die Gleichzeitigkeit von individueller Resilienz und schleichender Resignation.

Ergebnisse

Neu gefundene Begriffe

In unserer Untersuchung sind wir auf zwei Phänomene gestoßen, die uns aus der organisationspsychologischen Fachliteratur so bisher nicht bekannt waren.

1. Organisationales kontraproduktives Verhalten (OKV): Die Polizei ist eine lernende Organisation, muss eine lernende Organisation sein. Das heißt, sie muss auf Veränderungen in der Gesellschaft reagieren. Einerseits betrifft das zum Beispiel Veränderungen in Zusammenhang mit Kriminalität. Zum anderen muss eine Polizei in einem demokratischen Rechtsstaat die gesellschaftliche Vielfalt der Bevölkerung so gut wie möglich widerspiegeln. Sie sollte also extraproduktives Verhalten (siehe Anhang) fördern und Mobbing und Ausgrenzung gegenüber Organisationsmitgliedern verhindern. Wenn sie das nicht tut, handelt sie als Organisation kontraproduktiv.
2. Menschenentkoppeltes Führungsverhalten: unterscheidet sich von *Feindseligem Führungsverhalten* (siehe Anhang *Negatives Führungsverhalten*), das eher auf persönliche Merkmale der Führungskraft zurückzuführen ist. Die im Erhebungsbogen getroffenen Aussagen interpretieren wir als *falsch verstandenes Organisationsverständnis* (die Polizei wird nicht als lernende sondern als starre Organisation begriffen). Das führt zu einem überzogenen Gebrauch von Machtmitteln, ohne Rücksicht auf gesundheitliche oder existenzielle Folgen für die Einsatzkraft.

Wir führen diese beiden Begriffe versuchsweise ein, um die untersuchten Vorgänge zu beschreiben. Ob sie sich bewähren, müssen Folgeuntersuchungen klären.

Strafverfolgungszwang als Hindernis für eine Fehlerkultur

„Ich wurde selbst im Dienst durch einen Kollegen sexuell belästigt und hätte das gern früher gemeldet, wollte aber erst nicht, dass der Kollege angezeigt wird. Somit konnte ich mir vor der Anzeige keine Unterstützung holen oder die Kolleg*innen in die Situation einer möglichen Strafvereitelung zu bringen.“

Die Pflicht zur Strafverfolgung (Legalitätsprinzip), welcher Polizist*innen unterliegen, kann ein erhebliches Hindernis für einen angemessenen Opferschutz und die Entwicklung einer Fehlerkultur darstellen. Insbesondere wenn den Betroffenen nicht an der Strafverfolgung, sondern an der Veränderung der Situation gelegen ist und es sich um möglicherweise strafrechtlich relevantes Verhalten handelt, können sie sich weder an den Kolleg*innenkreis noch an Vorgesetzte wenden.

Modell kontraproduktive Binnenkulturen

Das Modell integriert Komplexe, die bisher getrennt untersucht wurden (Ausgrenzung und Führungsverhalten) unter der Perspektive ihrer potentiellen Kontraproduktivität für die Organisation.

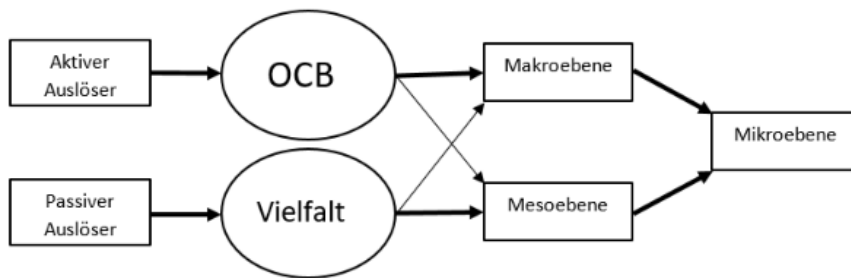


Abbildung: Modell kontraproduktive Binnenkulturen

OCB = Organizational Citizenship Behavior, Extraproduktives Verhalten

Vielfalt = Abbild der gesellschaftlichen Vielfalt

Aktive Auslöser: Viele der Einsatzkräfte zeigen aktives, extraproduktives Verhalten, also Verhaltensweisen, die über die eigentlichen formalen Aufgaben hinausgehen, und der Organisation, dem Team oder der Gesellschaft zugutekommen. Während Ausgrenzung sowohl auf der Makroebene (Führungskräfte) als auch auf der Mesoebene (Kolleginnen und Kollegen) beschrieben wird, treten repressive Reaktionen überwiegend auf der Makroebene auf.

Passive Auslöser: Merkmale, mit welchen die Einsatzkräfte geboren wurden, die sie nicht aktiv beeinflussen können. Einsatzkräfte die weiblich, migrantisch oder nicht-heteronormativ sind, lösen hauptsächlich auf der Mesoebene aber auch auf der Makroebene Ausgrenzungsverhalten aus.

Makroebene: Führungskräfte nehmen eine wesentliche Position in dem Modell ein. Einerseits als Täter. Das kann einen persönlichen Hintergrund haben (Vorurteile) oder auf einem falsch verstandenen Organisationsverständnis beruhen (die Polizei soll sich nicht verändern). Zum anderen verletzen sie ihre Führungsaufgaben, wenn sie ausgrenzendes Verhalten auf der Mesoebene nicht verhindern.

Mesoebene: Ausgrenzendes Verhalten von Kollegen und Kolleginnen ist kontraproduktives Verhalten (siehe Anhang). Es gehört zu den ureigensten Pflichten von Führungskräften, in diesem Punkt sensibel zu sein und dieses Verhalten zu verhindern. Nicht nur aus rein menschlicher Pflicht heraus, sondern auch aus Loyalität der Organisation gegenüber, deren Funktion durch kontraproduktives Verhalten behindert wird.

Mikroebene: Menschen, die Ausgrenzung und/oder Repression erfahren, berichten häufig von Rückzugstendenzen und Resignation. Darüber hinaus können

gesundheitliche Belastungen entstehen oder die Entscheidung getroffen werden, die Organisation zu verlassen. Diese Folgen betreffen nicht nur die betroffenen Personen, sondern können auch organisationale Auswirkungen entfalten, indem extraproduktives Verhalten reduziert und die Innovations-, Lern- und Anpassungsfähigkeit der Organisation beeinträchtigt werden.

Bedarfe engagierter Polizist*innen

Diese Untersuchung fand im Rahmen des Empowerment-Projektes von BetterPolice e.V. statt mit dem Ziel, Bedarfe engagierter Polizist*innen zu identifizieren, damit Empowerment-Formate möglichst effektiv wirken können.

Folgende Bedarfe für Einsatzkräfte haben wir identifiziert.

- Stärkung der *Selbstwirksamkeit*³.
- Stärkung des Bewusstseins der Einsatzkraft, dass es sich bei ihrem Engagement um *Extraproduktives Verhalten* handelt.
- Recht auf Individualität, auch innerhalb einer Organisation wie der Polizei.
- Selbstbehauptung in Gruppendiskussionen auf „Stammtischniveau“.
- Entwicklung von Selbstbehauptung und „Überlebensstrategien“ in einer Behörde, in der *kontraproduktive Binnenkulturen* existieren.

³ „Selbstwirksamkeit bezeichnet also die subjektive Gewissheit, neue oder schwierige Anforderungen auf Grund eigener Kompetenzen bewältigen zu können. Dazu gehört nicht nur die Zuversicht, ein Erfolg versprechendes Verhalten ausführen, sondern auch durchhalten zu können, wenn Schwierigkeiten und Hindernisse beharrliche Strategien zur Zielerreichung erforderlich machen.“ Jerusalem, S. 438

Diskussion

In der Bewertung der Befunde sind wir von einem Organisationsverständnis der Polizei, als einer lernenden Organisation, ausgegangen. Aus unserem Verständnis heraus muss die Trägerin des Gewaltmonopols zwingend eine lernende Organisation sein, und die Vielfalt der Bevölkerung soweit möglich widerspiegeln. Wo das nicht möglich ist, muss das Ziel sein, die Lebenswirklichkeiten dieser Teile der Gesellschaft zu verstehen und anzuerkennen. Denn nur so lässt sich das Risiko von Fehleinschätzungen und unangemessener Polizeigewalt senken und die Effizienz der Polizei als Ordnungsbehörde verbessern.

Neben den identifizierten Bedarfen engagierter Polizist*innen wurden weitere Handlungsfelder erkennbar.

1. Führungskräfte: Sie haben eine überragende Bedeutung im Rahmen unseres Modells *kontraproduktiver Binnenkulturen*. Führungskräfte entscheiden darüber, welche Binnenkulturen in ihrer Abteilung wirksam sind. Die ureigenste Aufgabe von Führungskräften ist es, für ein effektives Arbeitsumfeld zu sorgen und kontraproduktive Binnenkulturen zu verhindern (Siehe *Führung* im Anhang). Das muss in Auswahlverfahren und Ausbildung von Führungskräften stärker berücksichtigt werden, wenn wir eine effektive Polizei innerhalb einer demokratischen Gesellschaft anstreben.
2. Juristischer Beistand: Es wurde deutlich, dass wir bei BetterPolice e.V. einen Pool an Jurist*innen schaffen müssen, der bedrängten Einsatzkräften beisteht. Wir müssen auch juristisches Fachwissen akkumulieren und Strategien entwickeln, wie demokratisch engagierte Einsatzkräfte unterstützt werden können. Auch um negative Folgen durch *Menschenentkoppeltes Führungsverhalten* zu verhindern oder möglichst abzumildern.
3. Aufbau eines Patenteams: Engagierte Einsatzkräfte und/oder Einsatzkräfte die weiblich, migrantisch oder divers sind, erleben Ausgrenzung und/oder Repression. Davon werden sie in die Resignation getrieben und im Extremfall krank oder sie geraten in existenzielle Schwierigkeiten. Extraproduktives Verhalten wird behindert oder verhindert. Um den betroffenen Einsatzkräften zur Seite zu stehen, scheint es notwendig zu sein, ein Patensystem aufzubauen.

Folgendes Zitat stammt nicht aus unserer Untersuchung, sondern aus einer Betreuungssituation mit einer Einsatzkraft⁴, welche sich in einer juristischen Auseinandersetzung mit der Dienststelle befindet. Es illustriert die Zerstörungskraft von *Menschenentkoppeltem Führungsverhalten* und die Dringlichkeit von juristischem Beistand und einem Patensystem.

⁴ Die betroffene Person hat eingewilligt, dass die Aussage hier in anonymisierter Form veröffentlicht werden kann. Die Aussage „Die Anti-Depressiva haben mich in Wahnvorstellungen verfallen lassen“ ist keine pharmakologische Aussage darüber, ob Anti-Depressiva Wahnvorstellungen auslösen können. Es ist die subjektive Aussage einer Person, die stark unter Druck steht. Man ist beängstigenden Phänomenen ausgesetzt und versucht sie zu integrieren.

- „Die Anti-Depressiva haben mich in Wahnvorstellungen verfallen lassen. Ich war der Überzeugung, dass man mich bald verhaften würde. Oder dass man Dinge auf meinen Speichermedien „finden“ würde, die nicht von mir sind.“

Zukünftige Untersuchungen müssen zeigen, ob sich die von uns neu eingeführten Begriffe, *Organisationales Kontraproduktives Verhalten* und *Menschenentkoppeltes Führungsverhalten* bewähren.

Anhang

Aktionsforschung

Ein Forschungsansatz der auf Kurt Lewin zurückgeht. In der Aktionsforschung ändert sich „das Verhältnis zwischen Forscher und Erforschem [...] dahingehend [...], dass Transparenz und eine dialogische Struktur wichtig werden.“⁵ Die Probleme werden gemeinsam geklärt und nach Lösungsansätzen gesucht. Die Expertise von Mitarbeiter*innen wird einbezogen.

Survey Feedback

„Beim Survey Feedback werden mit den Methoden der empirischen Sozialforschung – schriftliche oder mündliche Befragung, [...] Daten erhoben (Survey Research) und die Ergebnisse anschließend an die Befragten rückgemeldet (Feedback).

[...]

Survey Feedback wird häufig im Rahmen der Aktionsforschung eingesetzt [...]. Dabei versuchen Forscher und Betroffene – gewöhnlich Berater und Mitglieder der beratenen Organisation – gemeinsam, die Probleme die zum Anlass der OE wurden, zu klären und zu lösen. So wird das klassische Verhältnis des Forschers zu seinem Forschungsgegenstand, das Subjekt-zu-Objekt-Modell der Forschung (wobei Subjekt = Forscher und Objekt = in diesem Fall die Mitarbeiter der Organisation) aufgehoben und durch eine Subjekt-Subjekt-Beziehung ersetzt, die durch gleichberechtigte Kooperation gekennzeichnet ist.“⁶

⁵ Spieß & von Rosenstiel, S. 110

⁶ Nerdinger F. W. (2014a) S. 161

Codebuch

Offene Codes

Aus den Aussagen innerhalb der Erhebung wurden offene Codes generiert, um eine Clusterung der inhaltlichen Zusammenhänge vorzunehmen.⁷ Einige offene Codes werden mit Facetten⁸ oder als Dimension⁹ mit verschiedenen Ausprägungsgraden¹⁰ beschrieben.

Ausgrenzung

Soziale Sanktionen gegenüber einer Person, die sich dem normativen Sozialen Einfluss der Gruppe nicht unterwirft. Führt zu Isolation.

Ausgrenzung von Frauen wegen ihres Geschlechtes codieren wir unter „Frauenfeindlichkeit“.

Ausgrenzung aufgrund von politischem Engagement wird unter „Gesellschaftliches oder politisches Engagement“ codiert.

Ausgrenzung findet hauptsächlich auf der Mesoebene¹¹ statt, im Gegensatz zur Repression, die hauptsächlich auf der Makroebene stattfindet.

Ausgrenzung hat verschiedene Facetten:

- Ablehnung: Explizite Zurückweisung von Personen oder Positionen.
- Abwertung: Verbale oder symbolische Herabsetzung einer Person.
- Diffamierung: Abwertende oder rufschädigende Zuschreibungen gegenüber einer Person im beruflichen Kontext.
- Diskriminierung: Benachteiligung aufgrund persönlicher Merkmale.¹²
- Konformitätsdruck: Druck, sich an vorherrschende Meinungen oder Normen anzupassen.
- Migrantischer Hintergrund: Zuschreibung eines nicht-dominanten Herkunftskontextes.
- Neurodivergent: Merkmal neurologischer Abweichung von Normen mit möglicher Sichtbarkeit.
- Stigmatisierung: Dauerhafte negative Etikettierung einer Person, die zukünftige Bewertungen beeinflusst.¹³

⁷ Offene Codes bedeuten, dass sie offen formuliert werden und nicht aus einer vorgegebenen Liste stammen

⁸ Ausgrenzung, Change

⁹ Frauenfeindlichkeit, Repression

¹⁰ Von wenig ausgeprägt bis stark ausgeprägt

¹¹ Lebensumfeld, Kolleg*innen

¹² Diskriminierung von Frauen aufgrund ihres Geschlechtes codieren wir unter **Frauenfeindlichkeit**. Diskriminierung von Personen aufgrund nicht heteronormativer Sexualität oder Geschlechtsidentität codieren wir unter **Queerfeindlichkeit**.

¹³ Stigmatisierung von Frauen aufgrund ihres Geschlechtes codieren wir unter **Frauenfeindlichkeit**. Stigmatisierung von Personen aufgrund nicht heteronormativer Sexualität oder Geschlechtsidentität codieren wir unter **Queerfeindlichkeit**.

Change

Versuch einer Veränderung in Organisationen. Löst oft Widerstand aus.

Change hat verschiedene Facetten:

- Bürgerperspektive: Einnehmen einer externen bzw. zivilgesellschaftlichen Perspektive auf polizeiliches Handeln.
- Dialogdefizit: Fehlende Strukturen oder Bereitschaft für offenen, konstruktiven Austausch.
- Innovationsfeindlichkeit: Ablehnende Haltung gegenüber Veränderungen in der Organisation/Dienststelle. Kann soziale Ausgrenzung oder Repression auslösen.
- Kritikabwehr: Abwehr von Kritik durch Emotionalisierung oder pauschale Einordnung.
- Kritische Reflektion von Polizei: Kritische Auseinandersetzung mit polizeilichem Handeln.
- Wissenschaftsbezug: Bezugnahme auf wissenschaftliche Erkenntnisse zur Bewertung von Praxis.
- Wissenskonflikt: Spannung zwischen wissenschaftlich fundierter Perspektive und organisationaler Praxis.

Frauenfeindlichkeit

Negative Vorurteile gegenüber Frauen.

In unserer Arbeit betrachten wir Frauenfeindlichkeit als Dimension mit aufsteigendem Ausprägungsgrad:

1. Frauenfeindlichkeit: blöde Bemerkungen, Blondinenwitze, „Herrenwitze“, Vorurteile
2. Frauenverachtung: extreme, menschenverachtende Herabwürdigungen¹⁴
3. Machtmissbrauch: Dienstliche Benachteiligung¹⁵
4. Körperlicher sexueller Übergriff: Hier ist die Bandbreite wieder weit, von „Antatschen“ bis zur vollendeten Vergewaltigung. Für den Zweck unserer Untersuchung ist eine weitere Differenzierung jedoch nicht angezeigt.

Gesellschaftliches oder politisches Engagement

Kann verschiedene Facetten haben:

- Soziales Engagement außerhalb der Dienststelle:
- Politisches Engagement innerhalb der Dienststelle: durch Diskussionen, Rassismus, Frauenfeindlichkeit und Rechtspopulismus in Frage stellen. Kann zu Ausgrenzung führen.

¹⁴ „Bei uns fährst du keinen Dienstwagen, weil du mit deinen dicken Titten im Lenkrad hängen bleibst und das eine Verkehrsgefährdung ist“

¹⁵ „Hier kommt keine Frau in Führungsposition außer durch mein Bett und dafür bist du nicht hübsch genug“

- Politisches Engagement außerhalb der Dienststelle:
- Teilnahme an Demonstrationen:
- Teilnahme an zivilem Ungehorsam:

Queerfeindlichkeit

Diskriminierung gegenüber Menschen die in ihrer Sexualität oder Geschlechtsidentität nicht heteronormativ sind.

Repression

Repressive Maßnahmen der Dienststelle aufgrund von demokratischem, feministischen, antirassistischen oder zivilgesellschaftlichem Engagement.

Repression findet auf der Makroebene¹⁶ statt, im Gegensatz zu Ausgrenzung.

In unserer Arbeit betrachten wir Repression als Dimension mit aufsteigendem Ausprägungsgrad:

1. Einschüchterung Informell: informell ausgeübter Druck zur Anpassung von Verhalten unter Androhung von Nachteilen.
2. Einschüchterung Institutionell: Institutionell ausgeübter Druck zur Anpassung von Verhalten unter Androhung von Nachteilen.
3. Machtmissbrauch: zum Beispiel AnwaltIn behindern oder Benachteiligung im Dienst.
4. Menschenfeindlichkeit: wenn gesundheitliche, psychische oder existenzielle materielle Schäden in Kauf genommen oder absichtlich herbeigeführt werden.

Resignation

Rückzug aus Handlungsmöglichkeiten aufgrund wahrgenommener Wirkungslosigkeit.

Soziales Engagement innerhalb der Dienststelle

Kann zu Ausgrenzung führen, weil man die Gruppenerwartungen nicht erfüllt.

¹⁶ Führungskräfte, Organisation, Dienststelle, Politik

Kategorien

Aktive Auslöser

Handeln löst Reaktionen aus.

- Change
- Gesellschaftliches oder politisches Engagement
- Soziales Engagement innerhalb der Dienststelle

Passive Auslöser

Die schlichte Existenz mit Eigenschaften, welche die Person nicht beeinflussen kann, löst Reaktionen aus.

- Existenz als Frau
- Existenz als queere Person
- Existenz als Person mit Migrationshintergrund

Reaktionen auf der Mesoebene

- Ausgrenzungshandlungen (hauptsächlich)
- Frauenfeindlichkeit
- Queerfeindlichkeit¹⁷

Reaktionen auf der Makroebene

- Ausgrenzungshandlungen (kommt auch bei Führungskräften vor)
- Frauenfeindlichkeit
- Repression

Auswirkungen auf der Mikroebene

- Erfahrung von Ausgrenzung
- Resignation
- Existenzielle Probleme
- Gesundheitliche Probleme

¹⁷ In unseren Erhebungsbögen hauptsächlich durch Kollegen und Kolleginnen. Wir wollen jedoch nicht ausschließen, dass Queerfeindlichkeit auch bei Führungskräften vorkommt.

Change

Die Forschung zum Thema Veränderungsprozessen geht auf Kurt Lewin (1890 – 1947) zurück. Er erlebte als jüdischer und demokratischer Psychologe den Aufstieg des Nationalsozialismus, die Zerschlagung der Demokratie und den Antisemitismus in seiner mörderischen Ausprägung. Dieses Erleben prägte ihn nachhaltig und beeinflusste seine Forschung als vertriebener Psychologe in den USA.

Change/Changing

Die mittlere Phase im Dreischritt der Veränderung wurde gelegentlich von Lewin selbst auch als „Move/Moving“ bezeichnet. Diese Phase des Suchens und Experimentierens mit neuen Verhaltensweisen folgt auf das **U** Unfreezing, bei dem bisher gewohnte Verhaltensmuster aufgelockert werden, was mit Irritation, Verunsicherung und Verstörung einhergeht. Geeignete neue Verhaltensmuster müssen anschließend stabilisiert werden, was von Lewin als Freezing, gelegentlich auch als **R** Refreezing bezeichnet wird.¹⁸

Dreischritt der Veränderung

1. Unfreezing: Alte, bestehende Verhaltensweisen werden gelockert.
2. Change: Neue Verhaltensweisen werden eingeführt.
3. Refreezing: Neue Verhaltensweisen werden gefestigt.

Ein Veränderungsprozess, soll er gelingen und nachhaltig sein, sollte geplant werden. Dazu ist noch ein weiterer Dreischritt nötig.

1. Analyse des Status quo des konkreten sozialen Geschehens,
2. Planung einer daraus abgeleiteten Veränderungsstrategie und
3. Experimenteller Umsetzung dieses Veränderungsplans.¹⁹

Die genaue Ausgestaltung der einzelnen Schritte für einen gelingenden Veränderungsprozess sind in dem sehr informativen Aufsatz von Monika Stützle-Hebel nachzulesen.

¹⁸ Antons & Stützle-Hebel S. 335

¹⁹ Stützle-Hebel (2015) S. 101. Stützle-Hebel verwendet nicht 1. 2. und 3. Sondern die Buchstaben A. B. und C. Zum besseren Verständnis wurde das von Zitzlsperger geändert.

Critical Incident Technik

„Von J. G. Flanagan 1954 entwickeltes Verfahren, das darin besteht, kritische Vorfälle, Konfliktsituationen, Beinahe-Unfälle u.ä. zu sammeln und zu beschreiben, die in besonderem Maße zum Erfolg oder zum Mißerfolg im Arbeitsprozeß beigetragen haben. Häufig werden dabei Experten, die das Arbeitsverhalten beobachtet haben, befragt und diese Interviews anschließend analysiert. Aber auch die Stelleninhaber selbst lassen sich mit diesem Verfahren befragen. Es läßt sich z.B. zur expliziten Analyse, Vorhersage und Vermeidung von Fehlern im Arbeits- und Gesundheitsschutz verwenden.“

Wenninger, Bd. 1, S. 285

Im Erhebungsbogen wurde nach Critical Incidents gefragt, mit dem Ziel die beschriebenen Situationen möglichst genau zu erfassen. Die Erfahrungswelt von Einsatzkräften ist eine besondere. Deshalb können allgemeine Begriffe eine andere Bedeutung haben als in der Erfahrungswelt von Nichteinsatzkräften.

Erhebungsbogen

Anforderungsprofil Empowerment für Einsatzkräfte

Wir wollen ein Empowerment-Konzept konzipieren, für demokratisch engagierte Einsatzkräfte, die unter Druck geraten. Damit wir die Maßnahme zielgerichtet zuschneiden können, müssen wir natürlich erst wissen, was konkret die Bedarfe der betroffenen Einsatzkräfte sind. Deshalb wenden wir uns an dich mit diesem Erhebungsbogen.

Der Erhebungsbogen soll anonym ausgefüllt werden. Damit er trotzdem, in möglichen Folgeuntersuchungen²⁰, zugeordnet werden kann, wird er synonymisiert. Das heißt, du erzeugst einen individuellen Code, von dem man nicht auf deine Person zurückschließen kann.

1.	Erster Buchstabe des eigenen Vornamens	
2.	Erster Buchstabe des Vornamens der Mutter	
3.	Erster Buchstabe des Vornamens des Vaters	
4.	Erster Buchstabe des Geburtsortes	
5.	Zweite Ziffer des Tages des Geburtsdatums	
6.	Letzte Ziffer des Geburtsjahres	

Der ausgefüllte Fragebogen wird unter diesem Code gespeichert. So kann er möglichen Folgefragebögen zugeordnet werden und du bleibst trotzdem anonym.

Fülle diesen Fragebogen bitte aus und schicke ihn anonym an folgende Adresse:

BetterPolice e.V., Postfach 41 09 24, 12119 Berlin

²⁰ Zum Beispiel Evaluationsbogen

Allgemein

Beantworte bitte folgende allgemeine Fragen zu deinem beruflichen Umfeld:

1. Das Besondere bei der ... (Beispiel: Berufsfeuerwehr) ist: ... (Beispiel: der Wohngemeinschafts-Charakter in der Arbeit. Man verbringt 24 Stunden kollektiv auf einer Feuerwache, arbeitet, isst, schläft zusammen, rückt im Kollektiv – Löschzug – aus, löst kollektiv Einsatzaufträge, erlebt kollektiv Gefahrensituationen).
2. Bei einer Empowerment-Maßnahme sollte deshalb folgender Aspekt beachtet werden: ... (Beispiel: Ausgrenzung).
3. Kannst du eine Situation beschreiben, die du persönlich erlebt hast, in der das deutlich wird?²¹

Persönlich

Beantworte bitte folgende persönliche Fragen:

4. Das Besondere an meiner persönlichen Situation ist: ... (Beispiele: dass ich schwul bin, weiblich bin, migrantisch gelesen werde, mich politisch äußere/engagiere, ...).
5. In diesem Zusammenhang fühle ich mich besonders verletztlich: ... (Beispiele: Schwulenwitze, Sexismus, Rassismus, Rechtsradikalismus, blöde Sprüche, ...).
6. Kannst du eine Situation beschreiben, die du persönlich erlebt hast, in der das deutlich wird?

²¹ Critical incident Abfrage kann sehr hilfreich sein, bei der Konstruktion von Maßnahmen oder Auswahlverfahren für Führungskräfte

Extraproduktives Verhalten (OCB)

Nerdinger & Schaper (2014) S. 445 ff

Konzepte des extraproduktiven Verhaltens²²

Nach Neuberger (2006)

- **Organizational Citizenship Behavior:** Freiwilliges Verhalten, das sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirkt und im Rahmen des formalen Anreizsystems nicht direkt oder explizit berücksichtigt wird (Smith et al. 1983).
- **Prosoziales Verhalten:** Verhalten, das von einem Organisationsmitglied ausgeführt wird, auf das Wohlergehen von bestimmten Personen, einer Gruppe oder der ganzen Organisation zielt und während der Ausübung der beruflichen Rolle auftritt (Brief & Motowidlo, 1986).
- **Eigenverantwortliches Verhalten:** Mitarbeiter orientieren sich an Zielen, die der Organisation dienen und die ihnen nicht direkt vorgegeben sind, sondern die sie selbst gewählt oder aber als fremdgesetzte verinnerlicht haben (Koch, Kaschube & Fisch, 2003).
- **Contextual Performance:** Unterstützt die organisationale, soziale und psychologische Umwelt, in der das aufgabenbezogene Handeln stattfindet (Borman & Motowidlo, 1993).
- **Organizational Spontaneity:** Vertraglich nicht festgelegtes, impulsives wie geplantes Verhalten, das zur Effektivität der Organisation beiträgt (Georg & Brief, 1992).
- **Persönliche Initiative:** Verhalten, das mit den Unternehmenszielen übereinstimmt, langfristig ausgerichtet ist, Ziel- und Handlungsorientierung aufweist, angesichts von Widerständen und Barrieren persistiert und proaktiv ist (Frese & Fay, 2001; Bindl & Parker, 2011).
- **Freiwilliges Arbeitsengagement:** Die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich freiwillig über das vertraglich vereinbarte Maß hinaus zu engagieren und dadurch die Abläufe in der Organisation zu optimieren (Müller & Bierhoff, 1994).

Der gemeinsame Nenner all dieser Konzepte ist die Idee eines Verhaltens, das freiwillig gezeigt wird und den Zielen der Organisation dient. Ein solches Verhalten kann entsprechend auch als extraproduktives Verhalten bezeichnet werden.

²² Nerdinger & Schaper S. 446 Hervorhebungen von Zitzlsperger

Proaktives Verhalten

„Proaktives Verhalten wird definiert als selbstinitiiertes, zukunftsorientiertes und problemorientiertes Verhalten in einem organisationalen Kontext, wobei das Verhalten auf das Herbeiführen einer Veränderung abzielt und entweder auf eine Veränderung bzw. Verbesserung der Situation bzw. des Arbeitsprozesses oder eine Veränderung des persönlichen Verhaltens ausgerichtet ist.“²³

Nerdinger & Schaper (2014) S. 446

Job Crafting

„Job Crafting umfasst die selbstinitiierte, aktive (Um-) Gestaltung der eigenen Arbeitstätigkeit, ohne dass die Mitarbeiter dazu angewiesen oder bevollmächtigt wurden.“²⁴

Nerdinger & Schaper (2014) S. 448

²³ Nerdinger & Schaper S. 446

²⁴ Nerdinger & Schaper S. 448

Führung

Die Vorstellung davon, was man unter Führung versteht, hat sich stark gewandelt (Siehe *Sozialpsychologische Führungsmodelle*). Zu Anfang dachte man, es gäbe „geborene Führungspersönlichkeiten“ und Führung besteht darin, dass ein „Führer“ den „Massen“ seinen Willen aufzwingt. Solche Führungsmodelle werden heutzutage als „unter Laien weitverbreitet“²⁵ subsummiert. In Deutschland erlebte diese Art von Führungstheorie in den 1930er und 1940er Jahren ihre Blüte²⁶.

Die eigentliche Führungsforschung fand in diesen Jahren im englischsprachigen Ausland statt, was auch mit dem „Führer“ zu tun hatte. Die talentiertesten Psychologen in Deutschland waren nämlich entweder Juden, Sozialisten oder beides und wurden deshalb isoliert, ermordet oder ins Ausland vertrieben²⁷.

Heute ist der Forschungsstand zum Thema Führung hoch. Modernere Führungstheorien definieren Führen als „ein Prozess der sozialen Einflussnahme, durch den ein oder mehrere Mitglieder einer Gruppe andere Gruppenmitglieder motivieren und befähigen, etwas zur Erreichung der Gruppenziele beizutragen.“²⁸

Zu diesem Zweck setzt eine kompetente Führungsperson verschiedene Mittel ein, die unterschiedlich autoritär sind. Es gibt natürlich Situationen, in denen es darauf ankommt, dass die Führungsperson ein Ziel vorgibt und darauf besteht, dass es umgesetzt wird²⁹. Und am anderen Ende gibt es Situationen, in denen die Verantwortung auf eine Gruppe von Mitarbeitern übertragen wird und die Führungsperson ihnen lediglich den Rücken freihält und die notwendigen Ressourcen bereitstellt. Und mehrere Stufen dazwischen. Eine gute Führungsperson weiß, wann welche Mittel anzuwenden sind.

Führung ist komplex. Es kann und sollte gelernt werden. Wer Personen in Führungspositionen einsetzt, ohne sie richtig auf ihre höchst anspruchsvolle Tätigkeit vorzubereiten, muss sich nicht wundern, wenn es schief läuft.

²⁵ Siem & Stürmer S. 59

²⁶ In der aktuellen politischen Entwicklung weltweit scheint gerade eine autoritäre Renaissance stattzufinden.

²⁷ Zum Beispiel Kurt Lewin, einer der Begründer der sozialpsychologischen Führungsforschung.

²⁸ Brodbeck et al 2002, zitiert nach Siem & Stürmer, 2012, S. 55

²⁹ Es ist eine Kunst für sich, das Verhältnis zu den Mitarbeitern so zu gestalten, dass sie auch tatsächlich das tun, was von ihnen verlangt wird.

Kontraproduktives Verhalten (CWB)

„Verletzt die legitimen Interessen einer Organisation, wobei es prinzipiell deren Mitglieder oder die Organisation als Ganzes schädigen kann. Dazu zählen mit Blick auf die Mitglieder der Organisation z.B. Mobbing oder sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, mit Blick auf die Schädigung der Organisation u.a. Diebstahl, Sabotage oder bewusst herbeigeführte Störfälle.“

Nerdinger & Schaper (2014) S. 452 ff

Kategorien kontraproduktiven Verhaltens³⁰

- Diebstahl und verwandtes Verhalten (u.a. Verschenken von Produkten oder Dienstleistungen des Unternehmens)
- Beschädigung oder Zerstörung von Firmeneigentum (Sabotage etc.)
- Missbrauch von Informationen (Fälschung von Akten, Verrat vertraulicher Informationen)
- Missbrauch von Arbeitszeit und Ressourcen (Manipulation der Anwesenheitsdauer, Abwicklung von Privatgeschäften in der Arbeit)
- Verhalten das die Sicherheit vernachlässigt (fahrlässige Verstöße gegen Sicherheitsvorschriften)
- Absentismus (unentschuldigte Abwesenheit, Verspätungen etc.)
- Geringe Arbeitsqualität
- Alkoholmissbrauch
- Drogenvergehen (Besitz, Gebrauch oder Verkauf von Drogen)
- Unangemessenes verbales Verhalten*
- Unangemessene physische Handlungen (Aggressionen, sexuelle Belästigungen)*

*Diese Art kontraproduktiven Verhaltens wurde gegenüber engagierten Einsatzkräften innerhalb dieser Untersuchung gezeigt.

³⁰ Nerdinger & Schaper S. 452 Hervorhebungen von Zitzlsperger

Organisationales Kontraproduktives Verhalten (OKV)

Definition: Behinderung von Extraproduktivem Verhalten.

Kontraproduktives Verhalten bezieht sich per Definition auf das Verhalten von Individuen.

So wie man Führung nicht nur eindimensional positiv sehen kann (siehe *Feindseliges Führungsverhalten*) ist es angezeigt, zu hinterfragen, ob eine Organisation optimal ihren Zweck erfüllt. Vor allem dann, wenn es sich in einer demokratischen Gesellschaft um die Organisation mit dem Gewaltmonopol handelt, die Polizei.

Wenn man die Polizei als *Lernende Organisation* begreift, ist die Behinderung von *Extraproduktivem Verhalten* als *Organisationales Kontraproduktives Verhalten* zu werten.

Lernende Organisation

Das Konzept Lernende Organisation beschreibt ein Organisationsverständnis, „um unter Konkurrenzbedingungen mindestens so schnell zu lernen, wie das Umfeld sich verändert, [...]

Dazu wird Lernen mit Arbeiten gleichgesetzt [...] es werden systematisch Probleme und Fehler in internen Abläufen gesucht und analysiert. Fehler bieten in diesem Verständnis Lernchancen und werden in diesem Sinne behandelt (und nicht als Versagen diffamiert).“³¹

Polizei in einer demokratischen Gesellschaft muss als lernende Organisation verstanden werden. Das bedeutet nicht nur, dass sie auf sich verändernde Kriminalität einstellen muss sondern auch, dass sie die gesellschaftliche Vielfalt widerspiegeln sollte.

Nur so kann sie ihrer ordnenden Funktion in einer modernen, demokratischen Gesellschaft gerecht werden.

³¹ Spieß & von Rosenstiel S. 90

Mehrebenen-Analyse

„Berücksichtigt die hierarchische Struktur sozialer Systeme [...]. Mit Mehr-Ebenen-Analysen können die Merkmale von Gruppen, Klassen und Kollektiven, wie etwa die Gruppengröße oder das Gruppenklima und ihre Beziehungen zu individuellen Merkmalen untersucht werden.“³²

- Mikroebene: Individuum, innerpsychische Vorgänge
- Mesoebene: Lebensumfeld, Kolleg*innen
- Makroebene: Führungskräfte, Organisation, Dienststelle, Politik

Siehe auch Rollentheorie von Katz und Kahn.

³² Wenninger, Bd. 3, S. 40

Negatives Führungsverhalten

Feindseliges Führungsverhalten

Führungsverhalten, das die Mitarbeiter dazu ermutigt, sich moralisch fragwürdig zu verhalten, zum anderen der Einsatz fragwürdiger Methoden, um die Mitarbeiter im eigenen Sinne zu beeinflussen.³³

Unter feindseligem Führungsverhalten wird das Ausmaß verstanden, in dem Vorgesetzte aus Sicht der Mitarbeitenden andauernd feindseliges verbales und nonverbales Verhalten zeigen, wobei körperlich-aggressives Verhalten ausdrücklich ausgeschlossen wird.³⁴

Feindseliges Führungsverhalten kann man als verschobene Aggression mit folgenden Ursachen interpretieren³⁵:

- Wahrnehmung ungerechten Verhaltens des nächsthöheren Vorgesetzten.
- Bruch des psychologischen Kontraktes durch die Organisation.
- Moralische Exklusion gegenüber einem Mitarbeiter (Wahrnehmung großer Unähnlichkeit, Beziehungskonflikt, Nützlichkeit der Person wird abgesprochen).

Menschenentkoppeltes Führungsverhalten

Definition: Feindseliges Verhalten gegenüber einem Mitarbeitenden, aus falsch verstandenem Organisationsverständnis heraus ohne Rücksicht auf existenzielle oder gesundheitliche Folgen. Das falsch verstandene Organisationsverständnis führt dazu, dass der Lernprozess der eigenen Organisation behindert, wenn nicht gar verhindert wird.

Dieses in unserer Untersuchung gefundene Verhalten unterscheidet sich von *Feindseligem Führungsverhalten*. Deshalb führen wir diesen Begriff neu ein.

	Feindseliges Führungsverhalten	Menschenentkoppeltes Führungsverhalten
Ursache	in der Person der Führungskraft	Falsch verstandenes Organisationsverständnis
Maßnahmen	kontraproduktives Verhalten	Legale Machtmittel; Einsatz ohne Rücksicht auf existenzielle oder gesundheitliche Konsequenzen

³³ Nerdinger F. W. (2014b), S. 98

³⁴ Tepper, 2000

³⁵ Nerdinger F. W. (2014b), S. 99

Rollentheorie von Katz und Kahn

In dieser Theorie sind die Einheiten einer Organisation nicht physisch, sondern psychologisch verbunden (Katz & Kahn, 1966, 1978). In einem fortlaufenden, zyklischen Prozess, in dem alle Faktoren voneinander abhängen, werden Rollenerwartungen definiert, Rollen gesendet und empfangen.

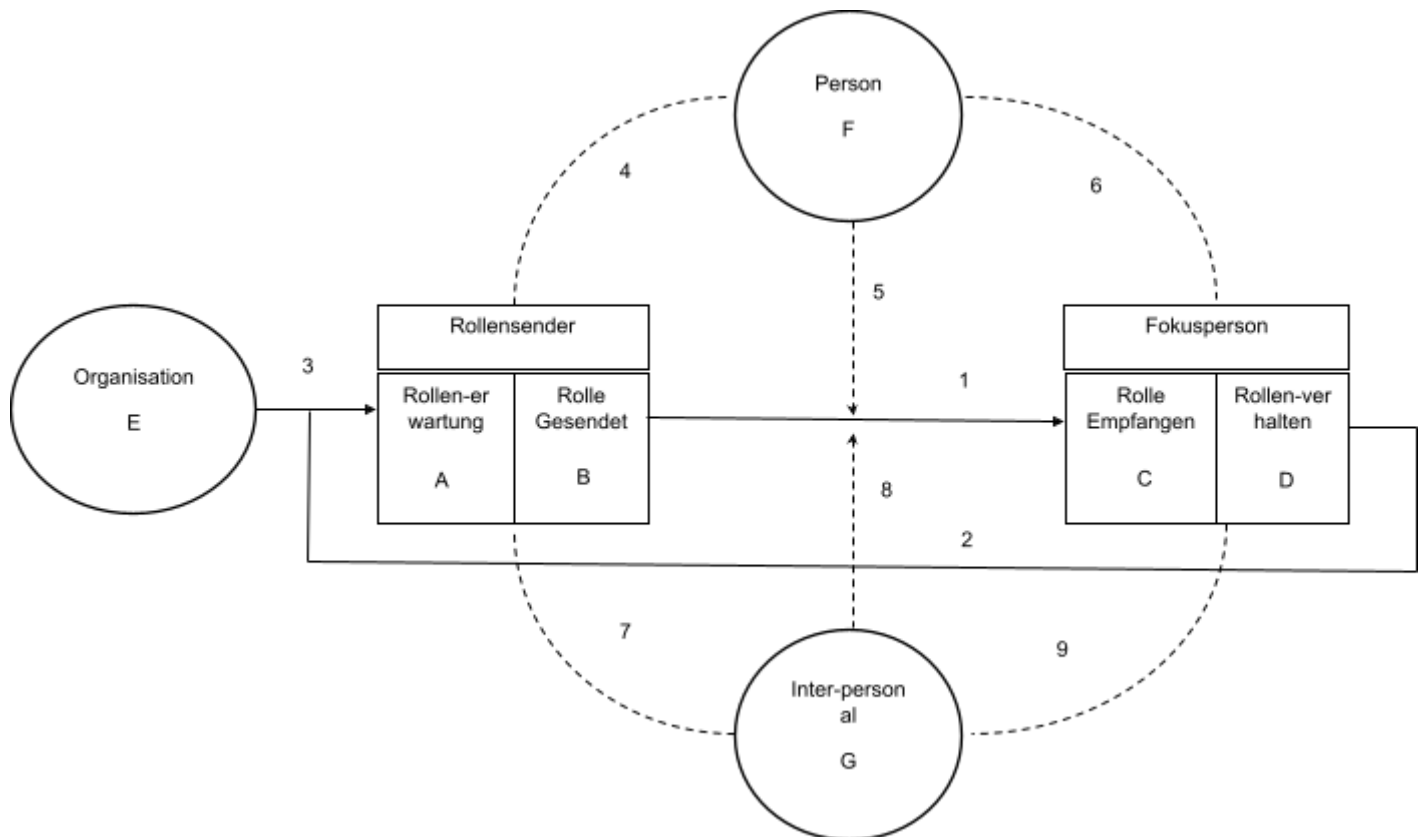


Abbildung: Rollentheorie von Katz und Kahn (1966, 1978)

A = Rollenerwartungen; B = gesendete Rolle; C = Empfangene Rolle; D = Rollenverhalten;

E = Organisationale Faktoren; F = Personale Attribute; G = Interpersonale Faktoren.

1 = Verhältnis zwischen Rollenerwartung und Rollenempfang; 2 = Feedbackeffekte des Rollenverhaltens auf die Erwartungen des Rollensenders; 3 = organisationale Faktoren als Determinanten für Rollenerwartungen; 4 = Persönlichkeitsfaktoren als Determinanten für Rollenerwartungen; 5 = Eigenschaften der Fokuspersion als Mediatoren zwischen Rollenerwartungen und Reaktion; 6 = vom Rollenverhalten beeinflusste Persönlichkeit;

7-9 = Interpersonale Beziehungen.

Das gezeigte Rollenverhalten der Fokuspersion wirkt als Feedback auf den Rollensender zurück. **Rolleninnovation** bedeutet innovatives und spontanes Verhalten, über die Rollenerwartungen hinaus was Katz und Kahn (1978) als „vital to organizational survival and effectiveness“ (S. 303-304) ansahen.

Mit Hilfe der Rollentheorie kann man beschreiben, wie innovative Einsatzkräfte in Organisationen zunächst für Irritationen sorgen. Besonders dann, wenn die Organisation von der Mehrheit ihrer Mitglieder und vor allem von ihren Führungspersonen nicht als *Lernende Organisation* begriffen wird. F entspricht der Mikroebene in der Mehrebenen-Analyse, G der Mesoebene und E der Makroebene.

Dierdorff und Jensen (2018) nutzen die Rollentheorie, um die vorherrschenden Modelle für Job Crafting zu integrieren.

Wrzesniewski und Dutton (2001) beschrieben Job Crafting als **Veränderung der Aufgabe** (C und D), **kognitiver** (Pfeil 6) und **Beziehungsaspekte** (Pfeile 7-9) des Jobs. Das unterstreicht die Bedeutung mit der Individuen ihre Arbeit durchdringen.

Tims und Bakker (2010) konzentrieren sich auf die Veränderungen die Individuen vornehmen, um Anforderungen und Ressourcen ihrer Arbeit mit ihren Fähigkeiten, Vorlieben und Bedürfnissen in Einklang zu bringen (Pfeile 4 und 5).

Sozialpsychologische Führungsmodelle³⁶

Kategorie	Merkmale	Theorie
Führerorientierte Ansätze	Persönlichkeitseigenschaften, Fertigkeiten und Verhaltensweisen von Führungspersonen	Great man-Führungstheorien
Situationsorientierte Ansätze	Effektive Führung ist vor allem durch Merkmale des Kontextes bedingt	Cooper & McGaugh, 1963 Bales, 1950
Kontingenzansätze	Effektivität von Führung resultiert aus einem Zusammenspiel von Merkmalen der Führungsperson und Merkmalen der Führungssituation	Fiedler, 1971 Lord & Maher, 1991 Fraser & Lord, 1988 Eagly & Karaus, 2002
Transaktionale Ansätze	Führungsperson und Gruppenmitglieder sind im Hinblick auf Bedürfnisbefriedigung wechselseitig voneinander abhängig	Hollander, 1958, 1995 Messick, 2005
Transformationale Ansätze	Erfolgreiche Führung hängt von der Fähigkeit der Führungsperson ab, Einstellungen, Emotionen, Werte und Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder aktiv zu transformieren	Bass & Avolio, 1994 House & Shamir, 1993
Sozialer Identitätsansatz	Führungsperson als Eigengruppen-Prototyp und Entrepreneur der sozialen Identität	Haslam, 2004 Hogg, 2001

³⁶ Die Formulierungen sind zitiert aus Siem & Stürmer (2012).

Quellen

- Antons K. & Stützle-Hebel M. ((2015). *Feldkräfte im Hier und Jetzt. Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction Process Analysis: A method for the study of small groups*. Reading/Mass.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27
- Bindl, U.K., & Parker, S.K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology. Vol 2: Selecting and developing members for organizations*, (S. 567-598). Washington, DC: APA.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W.C. Borman (Hrsg.), *Personnel selection in organizations* (S. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brief, A.P., & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Brodbeck, F. C., Maier, G. W. & Frey, D. (2002). Führungstheorien. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.). *Theorien der Sozialpsychologie* (Band 2: Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien, Seiten 329-365). Bern: Huber.
- Cooper, J. B., & McGaugh, J. L. (1963). Leadership. In J. B. Cooper, & J. B. McGaugh (Eds.), *Integrating principles of social psychology* (pp. 209-232). Cambridge, MA: Schenkman Publishing Co.
- Dierdorff, E. C., & Jensen, J. M. (2018). Crafting in context: Exploring when job crafting is dysfunctional for performance effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 103, 463-477. doi.org/10.1037/apl0000295
- Döring N. & Bortz J. (2016a) *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Heidelberg: Springer
- Döring N. & Bortz J. (2016b) *Qualitative Datenanalyse*. In Döring N. & Bortz J. *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. S. 599-611. Heidelberg: Springer
- Eagly, A. H., & Karaus, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685-710.
- Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological Bulletin*, 76, 128-148.
- Fraser, S. L., & Lord, R. G. (1988). Stimulus Prototypicality and General Leadership Impressions: Their Role in Leadership and Behavioral Ratings. *Journal of Psychology*, 122, 291-304.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- George, J.M., & Brief, A.P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis oft he mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.

- Haslam, A. A., Reicher, S. D. & Platow, M. J. (2011). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. New York: Psychology Press
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 6, 184-200
- Hollander, E. P. (1958). Conformity, status and idiosyncrasy credit. *Psychology Review*, 65, 117-127.
- Hollander, E. P. (1995). Organizational leadership and followership. In P. Collet & A. Furnam (eds). *Social Psychology at Work* (pp. 69-87). London: Routledge.
- House, R. J., & Shamir, B., (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.) *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 81-107). San Diego, CA: Academic Press.
- Jerusalem M. (2005). *Selbstwirksamkeit*. In Weber H. & Rammsayer Th. (Hrsg.). *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie*. S. 438-445. Göttingen: Hogrefe.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2d ed.). New York: Wiley.
- Koch, S., Kaschube, J. & Fisch, R. (2003). *Eigenverantwortung in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1990). Perceptions of leadership and their implications in organizations. In J. Carroll (Ed.) *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, 129-154.
- Messick, D. M. (2005). Commentary: Conflict of interest as a threat to consequentialist reasoning. In D. A. Moore D. M. Cain, G. Loewenstein, & M. H. Bazermans (Eds.), *Conflicts of interest* (pp. 284-287). New York: Cambridge University Press.
- Müller, G.F., & Bierhoff, H.W. (1994). Arbeitsengagement aus freien Stücken. Psychologische Aspekte eines sensiblen Phänomens. *Zeitschrift für Personalforschung*, 8, 367-379.
- Nerdinger F. W. (2014a) *Organisationsentwicklung*. In Nerdinger F., Blickle G. & Schaper N. (2014) Hrsg. *Arbeits- und Organisationspsychologie*. S. 159-170. Berlin, Heidelberg: Springer
- Nerdinger F. W. (2014b) *Führung von Mitarbeitern*. In Nerdinger F., Blickle G. & Schaper N. (2014) Hrsg. *Arbeits- und Organisationspsychologie*. S. 83-102. Berlin, Heidelberg: Springer
- Nerdinger F. W. & Schaper N. (2014) *Formen des Arbeitsverhaltens*. In Nerdinger F., Blickle G. & Schaper N. (2014) Hrsg. *Arbeits- und Organisationspsychologie*. S. 441-460. Berlin, Heidelberg: Springer
- Nerdinger F. W., Blickle G. & Schaper N. (2014) Hrsg. *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer
- Siem, B. & Stürmer, S. (2012). Sozialpsychologische Ansätze der Führung. *Einführung in die Sozialpsychologie II: Intragruppale und intergruppale Prozesse*. (pp. 54-75). Hagen: FernUniversität in Hagen
- Smith, C. A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Ist nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

- Spieß E. & von Rosenstiel L. (2010) *Organisationspsychologie*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
- Stürmer, S (2012). *Einführung in die Sozialpsychologie II: Intragruppale und intergruppale Prozesse*. (pp. 54-75). Hagen: FernUniversität in Hagen
- Stützle-Hebel M. (2015). *Change. Mit Lewin zur Frauenquote*. In Antons & Stützle Hebel (Hrsg.) *Feldkräfte im Hier und Jetzt. Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie*. S. 99-128. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 914–928. doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245
- Wenninger G. (2001) Hrsg. *Lexikon der Psychologie*. In fünf Bänden. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag
- Weber H. & Rammsayer Th. (2005). *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.