

**Andre Schulz, Thomas Feltes**

## **Compliance-Management für die Polizei: Der Zusammenhang von Führungsversagen und mangelnder Fehlerkultur als institutioneller Risikofaktor**

### **Abstract**

Führungsversagen spielt bei der Entstehung von und dem Umgang mit Fehlern in der Polizei eine wesentliche Rolle. Untätigkeit führt zu einer Duldungsspirale, aus anfangs „schlechten Gewohnheiten“ werden manifeste negative Verhaltensweisen und Einstellungen. Dabei kennen die Vorgesetzten ihre Mitarbeitenden, wissen um Stärken und Schwächen. Eine mangelnde Fehlerkultur in der Polizei geht einher mit einer mangelnden Hilfskultur: Beamte müssen funktionieren, dürfen keine Probleme haben (und machen). Geholfen wird, wenn überhaupt, erst wenn es zu spät ist. Der Beitrag stellt dar, wie wichtig Führungsverhalten für die Polizei intern und in der Außendarstellung ist und wie weit es gehen muss. Es wird gezeigt, dass Disziplinar- oder gar Strafmaßnahmen die falschen Reaktionen auf Fehlverhalten sind. Vorgesetzte müssen zudem Zivilcourage zeigen und ethische und menschenrechtliche Standards vorleben. In der Privatwirtschaft etablierte Methoden der Compliance als Frühwarnsystem zum Erkennen von Risiken für die Organisation können auch in der Polizei adaptiert werden, wenn ein Bewusstsein für die Notwendigkeit existiert und eine entsprechende Unterstützung durch die politische und polizeiliche Führung erfolgt.

### **1. Einleitung**

Zivilcourage ist etwas, woran es im Polizeiapparat mangelt, denn nur so kann das Führungsversagen bei der Entstehung von und dem Umgang mit Fehlern in der Polizei erklärt werden. Wenn Vorgesetzte über längere Zeit über Fehlverhalten (z. B. in sog. Chatgruppen) hinwegsehen, entsteht eine Duldungsspirale, und aus anfangs „schlechten Gewohnheiten“ werden manifeste negative Verhaltensweisen und Einstellungen. Die untergebenen Beamt\*innen bekommen das Gefühl, solche Verhaltensweisen würden geduldet, möglicherweise auch für gut befunden. Die unmittelbaren Vorgesetzten kennen in der Regel die unterstellten Mitarbeitenden, oder sollten sie zumindest gut kennen, wenn sie als Führungskraft tätig sind. Wer über Monate und Jahre zusammenarbeitet, weiß wie die Kolleg\*innen ticken. Man bekommt mit, wenn sich ein Beamter - bis auf seltene Ausnahmen sind es Männer - zum (allgemein bekannten) Widerstandsbeamten entwickelt, oder er Sucht-, Drogen-, Geld- oder familiäre Probleme hat, oder wenn in Pausen fremdenfeindliche Witze gerissen und entsprechende Handybilder gezeigt werden. Die mangelnde Fehlerkultur in der Polizei geht einher mit einer mangelnden Hilfskultur: Beamte müssen funktionieren, dürfen keine Probleme haben (und machen). Geholfen wird, wenn überhaupt, i. d. R. erst, wenn es zu spät ist. Die zahlreichen bekanntgewordenen Fälle machen mehr als deutlich, dass wir es keineswegs mit Einzelfällen, sondern mit einem strukturellen Problem der Polizei zu tun haben.

Der Beitrag stellt dar, wie wichtig Führungsverhalten für die Polizei intern und in der Außendarstellung ist und wie weit es gehen muss. Es wird gezeigt, dass Disziplinar- oder gar Strafmaßnahmen oftmals die falschen Reaktionen auf Fehlverhalten sind. Vorgesetzte müssen als Vorbild fungieren, eine klare Haltung haben und diese im Alltag leben. Nur so können Zivilcourage in der Polizeiorganisation sowie ethische und menschenrechtliche Standards vorgelebt werden. Zudem wird auf die in der Privatwirtschaft entwickelten und dort längst etablierten Methoden der Compliance als Frühwarnsystem zum Erkennen von Risiken für die Organisation eingegangen. Innerhalb der Polizei sucht man solche Systeme bislang meist

vergeblich. Sie könnten für den Polizeibereich adaptiert werden, wenn ein Bewusstsein für die Notwendigkeit existiert und eine entsprechende Unterstützung durch die politische und polizeiliche Führung erfolgt.

## **2. Fehler und Führung: Zum toxischen Zusammenhang**

Im Rahmen des allgemeinen Modernisierungsprozesses der Polizei etablierte sich Anfang der 1990er Jahre das bereits in den 1970er Jahren entwickelte und mehrfach angepasste Kooperative Führungssystem (KFS) mit seinen Handlungsmaximen Delegation, Beteiligung, Transparenz, Repräsentation, Kontrolle und Feststellung der Leistung als Führungsstil in der Polizei in Deutschland und löste damit die dahin vorherrschende autoritär-militärische Führungspraxis ab (vgl. Barthel/Heidemann, 2017, S. 4-16). Ab der 2000er Jahre verstanden sich die Polizeiführer des höheren Dienstes mehr und mehr als Manager, für die Projektmanagement und Kennzahlen oftmals eine höhere Bedeutung hatten als ihre Mitarbeiter\*innen. Bis heute heißt der Studiengang an der Deutschen Polizeihochschule konsequenterweise auch „Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement“. Trotz der sog. „Akademisierung“ der polizeilichen Ausbildung, die sich allerdings im Wesentlichen auf die Übernahme eher formaler Aspekte beschränkte, wurde kaum etwas an der Grundstruktur und Didaktik der (nach wie vor so genannten) „Ausbildung“ geändert. Auch wenn vereinzelt neuere Modelle diskutiert wurden, wie bspw. das „KFS 2.0“ oder das „Polizeiliche Führungsmodell der transformationalen Kooperation (PFM)“, konnte sich im Ergebnis das KFS mit seinen Grundsätzen, welches in der Polizeidienstvorschrift (PDV) 100 als „verbindliche Führungskonzeption“ manifestiert ist, bis heute halten, obwohl es als nicht mehr zeitgemäß bezeichnet werden muss (vgl. Barthel/Schiele 2018; Thielmann/Weibler/Model, 2020, S. 20-38).

Ergänzend zum KFS erarbeiteten einige Polizeien eigene Leitbilder und ergänzten teilweise die Elemente des KFS durch zusätzliche Aspekte und Werte. Schaut man in die Polizei hinein, stellt man fest, dass heute streckenweise wieder ein patriarchischer bzw. autokratischer Führungsstil mit wenig Delegation, wenig Vertrauen und einer Fokussierung auf die periodische Beurteilung der Leistung als Kontroll- und Steuerungsmittel herrscht, der mit einer modernen Menschenführung wenig gemein hat. Parallel dazu wird aus dem politischen Raum eine „robustere Polizei“<sup>1</sup> gefordert, was eine deutliche Abkehr von der bisherigen eher kommunikativen Linie und Bürgerorientierung bedeutet und entsprechende Auswirkungen auf die Führungsphilosophie hat.

Eine gute Menschenführung kennzeichnet sich durch verschiedene Qualitäten und Verhaltensweisen, die dazu beitragen, Mitarbeiter\*innen effektiv zu leiten, zu motivieren, zu entwickeln und dafür zu sorgen, dass sie gesund und zufrieden ihre Aufgaben erledigen. Gerade die Aspekte Gesundheit und Zufriedenheit werden aber immer noch zu selten in den Blick genommen, obwohl man weiß, dass die physische und psychische Belastung im Polizeidienst besonders hoch ist und dass zufriedene Mitarbeitende bessere Leistungen erbringen. Polizeibeamte\*innen sind häufig frustriert, resignieren oder werden zu Zyniker\*innen. Die hohen Anteile an psychischen Erkrankungen, an Alkohol-, Drogen- und Beziehungsproblemen sowie Suiziden (lt. einer Studie der Ev. Kirche in Deutschland ist hier die Rate dreimal so hoch wie in der Bevölkerung<sup>2</sup>) machen ebenso wie die zahlreichen

---

<sup>1</sup> So bspw. vom NRW-Innenminister Reul lt. einem „Geheimpapier“, das unter Verschluss gehalten und erst nach einer Klage herausgegeben wurde. Darin steht, dass die Polizei NRW „robuster“ und „durchsetzungsfähiger“ werden müsse. Expert\*innen sehen einen Zusammenhang zwischen solchen Forderungen und einer Entwicklung hin zu Polizeieinsätzen, die nicht mehr auf Deeskalation und Kommunikation ausgerichtet sind; vgl. Feltes 2023.

<sup>2</sup> Vgl. „Die Suizidalität von Polizeibeamten. Wie wirkt sich die psychosoziale Belastung des Polizeidienstes auf das Selbstmordrisiko aus?“, <https://www.grin.com/document/493916>

„inneren Kündigungen“ deutlich, dass der Beruf besonders fordernd und anspruchsvoll ist und angesichts einer immer komplexer werdenden Gesellschaft noch anspruchsvoller wird. Dabei sind es weniger die polizeilichen Alltagsprobleme, die solche Auswirkungen haben, als der falsche Umgang mit diesen Belastungen, die fehlende Empathie der Vorgesetzten, das mangelhafte Angebot an Supervision und Coaching und vor allem der noch immer vermittelte Eindruck, nur ein/e starke/r Polizist\*in seien ein/e gute/r Polizist\*in. Auch ein ‚Health-oriented Leadership‘-Ansatz, wie er in Niedersachsen entwickelt wird (Pracht 2023), könnte hier Abhilfe schaffen.

Den meisten Polizist\*innen und besonders erfahrenen Führungspersonen ist bewusst, dass viele Mythen über die Polizei nicht zutreffen. Sie wissen, dass weitaus mehr Kolleg\*innen bei „lapidaren“ Einsätzen, bspw. bei häuslicher Gewalt, oder beim Dienstsport verletzt werden und nicht durch Terroristen oder „Clanmitglieder“. Sie wissen auch, dass die überhöhten Suizidraten, die hohen Scheidungsraten und die psychischen und alkoholbedingten Ausfälle etwas mit der Art und Weise zu tun haben, wie Polizei „geführt“ wird. Es sind weniger die polizeilichen Alltagsprobleme, die solche Auswirkungen haben, als der falsche Umgang mit diesen Belastungen, die fehlende Empathie der Vorgesetzten, das mangelhafte Angebot an Supervision und Coaching. Dabei wissen Polizeibeamt\*innen besser als andere, wo die Fehler und Schwachstellen ihrer Institution liegen und was geändert werden muss – und was nicht. Noch immer aber betrachtet sich die Polizei in weiten Bereichen als „unfehlbar“ und dieses Label übernehmen ihre Mitarbeitenden oftmals nur zu gerne.

Personalverantwortliche in der Polizei haben die Schwierigkeit, dass sie die Rahmengengebenheiten und Strukturen der Organisation berücksichtigen müssen. Die Polizei hat aber durch ihre Art der Personalauswahl für ihre Führungspositionen noch ein weiteres grundsätzliches Problem. Bei der Kriminalpolizei wird bspw. im Rahmen eines Stellenbesetzungsverfahrens für eine Führungsfunktion in der Regel der- oder diejenige Kandidat\*in ausgesucht, welche/r die beste Beurteilung vorweisen kann, wobei die entsprechende fachliche Qualifikation teilweise zur Nebensächlichkeit werden kann. Oftmals erfolgt die Auswahl sogar „nach Papierlage“ ohne weitere Gespräche. Der oder die „beste Sachbearbeiter\*in“ wird plötzlich Chef\*in. Ob der ausgewählte Kandidat bzw. die Kandidatin auch Führungsqualitäten besitzt, wird in der Regel nicht geprüft. Ein Führungscoaching bzw. eine Führungskräfteentwicklung, wie sie ab einer gewissen Unternehmensgröße heute Standard sind (vgl. Müller-Vorbrüggen/Radel, 2022, S. 489-510), gibt es in den meisten Polizeien weder vor noch nach der Auswahl bzw. erst im Zusammenhang mit dem Wechsel in den sog. höheren Dienst.

Konflikte sind im Alltag unvermeidlich, aber gute Führungskräfte können Konflikte konstruktiv angehen und Lösungen finden, die für alle Beteiligten akzeptabel sind. Führungskräfte sollten mit gutem Beispiel vorangehen und die Werte und Verhaltensweisen verkörpern, die sie von ihren Mitarbeitenden erwarten. Gute Führungskräfte fördern und leben eine offene Fehlerkultur, denn: Menschen machen Fehler. Polizist\*innen sind auch nur Menschen und machen natürlich bei ihrer Arbeit entsprechend auch Fehler. Die Arbeit der Polizei wird aufgrund ihrer besonderen gesellschaftlichen Rolle zu Recht besonders kritisch betrachtet. Es ist aber auch für Polizist\*innen kein Problem, Fehler zu machen. Man muss nur zu seinen Fehlern stehen und aus ihnen lernen. Dazu benötigt es aber eine entsprechende Fehlerkultur. Der erste Reflex bei einem polizeilichen Fehlverhalten ist, dieses runterzuspielen, zu verharmlosen, zu relativieren, zu leugnen oder gar zu vertuschen. Dies geschieht zum einen, um das Image der (fehlerlosen) Polizei nicht zu gefährden, zum anderen auch deshalb, weil Fehler meist auch die Erfüllung strafrechtlicher Tatbestände bedeuten und dementsprechende Konsequenzen straf-, disziplinar- und zivilrechtlicher Art nach sich ziehen.

Ein einziger Fehler, begangen in einer besonderen Stresssituation, kann das Ende der Polizeikarriere bedeuten. Die Folge ist, dass die betroffenen Polizist\*innen schweigen, um sich nicht selbst zu belasten, was auch ihr gutes Recht ist. Wenn andere Polizist\*innen das Fehlverhalten beobachtet haben, sind sie nach dem Legalitätsprinzip gesetzlich verpflichtet, dieses umgehend anzuzeigen. Machen sie es nicht, machen sie sich selbst strafbar. Hier entsteht ein Konflikt, denn der Übergang von einer legalen zu einer nicht mehr legalen Handlung ist fließend. Diese Situation macht deutlich, wie schwierig der Umgang mit Fehlern innerhalb der Polizei ist. Die oft von Kritikern genannte „Mauer des Schweigens“ liegt oftmals im Strafrecht begründet und hat nur in einigen Fällen mit einem Korpsgeist zu tun.

Aufgrund der bestehenden Rahmenbedingungen ist der Polizei ein echtes Lernen aus Fehlern deutlich erschwert. Die fehlende Offenheit im Umgang mit Fehlern führt zu einem Vertrauensverlust in der Öffentlichkeit. Wenn Bürger\*innen das Gefühl haben, dass die Polizei Fehler und Missstände vertuscht, sinkt das Vertrauen in die Integrität der Institution. Gerade die Polizeiführung sollte verstehen, dass Fehlermeldungen dazu dienen, die Arbeit der Polizei zu verbessern. In Unternehmen würde man von einem Mittel der Qualitätssicherung sprechen. Fehler sind menschlich, aber die Art und Weise, wie wir mit ihnen umgehen, definiert die Qualität der Führung und der Organisationen.

### **3. Fehler, Fehlverhalten und die Duldungs-Abhängigkeits-Spirale**

Das Abschreckungsprinzip ist in unserer Strafrechts- und auch Polizeikultur tief verankert. Man glaubt, mit mehr und neuen Gesetzen, mit härteren Sanktionen Verhalten ändern zu können. Mit der Leitvorstellung von kalkulierenden Tätern wird die Hoffnung genährt, die Kriminalität durch ein mehr vom Selben (Strafe) wirksam eindämmen zu können. Wenn die individuelle Entscheidung zu einem Fehlverhalten auf einem Kosten-Nutzen-Kalkül beruhe, sei diese Entscheidung beeinflussbar, indem durch Erhöhung der Verfolgungswahrscheinlichkeit und Verschärfung von Strafen die externen Kosten des Fehlverhaltens erhöht werden. Repression durch Strafe präsentiert sich aus dieser Sicht also als ein erfolgversprechendes Mittel der Abschreckung (Singelstein/Kunz 2021, S. 176). Empirische Befunde weisen allerdings nach, dass die Schwere der abstrakten Strafdrohung keine wesentlichen generalpräventiven Wirkungen besitzt, dem angenommenen Entdeckungsrisiko bei Alltagsdelikten milderer Schwere eine gewisse generalpräventive Bedeutung zukommt. Ebenfalls empirische Befunde legen zudem die Annahme nahe, dass Strafen keine positiven Wirkungen entfalten, sondern wenn überhaupt dazu führen, dass mehr Anstrengungen unternommen werden, eine Entdeckung zu verhindern. Es ist „...vielmehr die moralische Verinnerlichung einer gesellschaftlichen Normakzeptanz, also, negativ gewendet, die von den Befragten akzeptierte deutliche Missbilligung der Tat durch die Gesellschaft, am meisten dazu beiträgt, dass Menschen sich rechtstreu verhalten“ (Singelstein/Kunz 2021, S. 347).

Für polizeiliches Fehlverhalten bedeutet dies, dass die üblichen behördeninternen Sanktionsmechanismen dysfunktional sind. Entscheidend für den Umgang mit polizeilichem Fehlverhalten sind (neben dem Verhalten der sog. „Police Bystander“, vgl. dazu Ruch/Feltes in diesem Band) die Aussagen der während des Fehlverhaltens anwesenden Kolleg\*innen. Bereits 1996 hatte einer der Autoren bei einer Anhörung anlässlich des „Hamburger Polizeiskandals“ darauf hingewiesen, dass die „Mauer des Schweigens“ oftmals das Ergebnis einer langjährigen verfehlten Personalpolitik und Personalführung innerhalb der Polizei ist (Feltes 1996, Feltes/Dinca 2012).

Fehlendes oder falsches Verhalten der Polizeiführung führt in eine Fehlerspirale: Da keine Fehler gemacht werden dürfen werden sie, wenn sie dann doch passieren, vertuscht oder verschwiegen. Das wiederum führt zu individuellen und institutionellen Abhängigkeiten, die

wiederum bedeutet, dass man einerseits sich nicht selbst aktiv daran beteiligt, Fehlverhalten zu verhindern oder aufzuarbeiten, geschweige denn anzuzeigen. Mittelfristig entsteht so eine Kultur der gegenseitigen Abhängigkeit, die in Verbindung mit der notwendigen Kultur der Zusammenarbeit eine toxische Allianz eingeht. Diese Abhängigkeitsspirale zu durchbrechen, ist kaum möglich.

Als Ursache für diese toxische Allianz wurde vor allem die Angst vor Nachteilen genannt, wobei das Beförderungssystem innerhalb der Polizei ebenso eine Rolle spielt wie die praktizierte "Fehlerphilosophie": Befördert wird wer nicht auffällt. Fehler werden nicht als notwendige Begleiterscheinungen einer sich entwickelnden Persönlichkeit oder Institution und damit als Chance für (zukünftig optimiertes Verhalten) gesehen, sondern als individuelles Versagen. Mit einer Sanktionierung, so glaubt man, sei das Problem erledigt. Dass diese Vorstellung illusorisch ist, liegt auf der Hand, denn Sanktionierung allein ändert kein Verhalten, wenn die Bedingungen, unter denen das unerwünschte Verhalten auftritt, sich nicht ändern. Denn solches Verhalten ist aber in aller Regel Folge bestimmter institutioneller oder struktureller Bedingungen in der Polizei. Nur selten liegen (auch) individuelle (Persönlichkeits)-Defizite vor.

Wer das Recht und die legitime Macht hat, alle zu schützen, unterliegt auch der Versuchung, dieses Recht zu missbrauchen. Fehlverhalten sind keine Einzelfälle, für die man ausschließlich einzelne Polizeibeamt\*innen verantwortlich machen kann. Vielmehr sind es strukturelle Probleme und Unzulänglichkeiten, die ein solches Verhalten erst ermöglichen. Dabei ermöglicht es die Komplexität von Polizeiarbeit praktisch jederzeit, Vorfälle und Verantwortung zu verschleiern. Wird dies von Vorgesetzten gedeckt, haben diejenigen, die solches Fehlverhalten aufdecken wollen, einen schlechten Stand. Ein primär auf Strafe ausgerichtetes Verfahren bietet dem Betroffenen keine Möglichkeit, aus seinem Fehlverhalten zu lernen, da er von Anfang an nur daran interessiert ist (und sein muss), mögliche negative Konsequenzen abzuwehren. Man kann und darf kein Interesse daran haben, sich mit den tatsächlichen Hintergründen des Geschehens zu befassen, man kann und darf z. B. keine Fehler einräumen, die man (möglicherweise) gemacht hat und man kann und darf gerade keine individuellen Erklärungen für sein Verhalten anbieten, weil diese gegen ihn/sie verwandt werden können.

Entsprechend fordert eine 2011 veröffentlichte Studie (Stephens 2011) ein konsequentes Umdenken. Sie stellt verschiedene Lösungsansätze vor und beschreibt, wie ein Umfeld geschaffen werden kann, in dem mit polizeilichem Fehlverhalten konstruktiv umgegangen werden kann. Die Studie zeigt, dass repressiv-disziplinarische Maßnahmen im Umgang mit Fehlern und Fehlverhalten von Polizeibeamt\*innen lediglich die letzte Möglichkeit sein sollten und zudem die am seltensten gebrauchte. Vielmehr seien eine Struktur der Behörde und ein institutionelles Klima zu schaffen, das es erlaubt, konstruktiv mit Fehlverhalten umzugehen. Dazu gehört ein optimiertes Auswahlverfahren, eine Ausbildung, die sich neben der optimalen Vorbereitung auf die späteren beruflichen Tätigkeiten auch um die Persönlichkeit der zukünftigen Beamten kümmert und ihnen deutlich macht, welche Erwartungen an sie in Zukunft gestellt werden und wie sie damit umgehen sollten. Hierzu gehört auch die Fähigkeit und Bereitschaft, Fehlverhalten im Kollegenkreis weder zu dulden noch zu unterstützen. Ebenfalls notwendig ist eine effektive Supervision und Betreuung (ggf. einschl. Coaching) während und nach der Ausbildung und es müssen klare und eindeutige Kriterien für die Messung der Leistung der Mitarbeiter vorhanden sein (vgl. Feltes/Plank 2021).

In den meisten Fällen führt ein Disziplinarverfahren nicht zu einem angemessenen Umgang mit der relativ kleinen Gruppe von Polizeibeamt\*innen, die für einen unverhältnismäßig großen Anteil an den Beschwerden und den Fällen mit exzessiver Gewaltanwendung verantwortlich sind. In den USA wurden in diesem Zusammenhang „Frühwarnsysteme“ entwickelt, um „Problembeamt\*innen“ möglichst frühzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zur Verhaltensänderung einzuleiten. Ein modernes, an den Bedürfnissen einer demokratischen Polizei orientiertes Disziplinarverfahren muss eine andere Zielrichtung haben: Weg von der Idee der Bestrafung und hin zu dem Versuch einer positiven Verhaltensänderung. Dies setzt voraus, dass eine offene Diskussion über das dem Fehlverhalten zugrunde liegende Verhalten und die individuellen und strukturellen Hintergründe möglich ist, um daraus gemeinsam Handlungsalternativen zu entwickeln, wie man sich in vergleichbaren Situationen anders, d. h. angemessener verhalten kann.

#### **4. Compliance als Frühwarnsystem in der Privatwirtschaft – ein Beispiel für die Polizei?**

Während Compliance Management Systeme in der Wirtschaft mittlerweile Standard und je nach Branche teilweise rechtlich verpflichtend sind (vgl. Moosmayer, 2021, S. 5-12), sucht man entsprechende Einrichtungen und Instrumente innerhalb von Behörden - und speziell der Polizei - meist vergeblich. Compliance ist für die meisten polizeilichen Führungskräfte ein unbekanntes Terrain. Während man sich eher Gedanken macht, ob man auch ja kein örtliches Abschleppunternehmen zu oft beauftragt hat oder ob die auf der Wache von einer dankbaren Anzeigenden abgegebene Pralinschachtel angenommen werden darf oder nicht, geht es im Bereich der Compliance auch für Behörden um wesentlich mehr als nur um das Thema Korruption.

Der Begriff Compliance stammt von dem englischen Verb „to comply“ ab und bedeutet „Regeln befolgen“ bzw. sich nach Vorgaben richten. Der Begriff, für den es keine Legaldefinition gibt, stammt ursprünglich aus der Medizin und bedeutet, dass Patienten hinsichtlich der Behandlung und Einnahme von Medikamenten den Anweisungen der Ärzte folgen sollen (vgl. Inderst/Bannenberg/Poppe, 2017, S. 1-14; Eckert/Deters, 2021, S. 19). Die Begrifflichkeit „Compliance“ wurde später im US-amerikanischen Banken- und Finanzsektor übernommen und gelangte unübersetzt nach Europa und auch in das deutsche Rechtssystem (vgl. Behringer/Passage, 2015, 9-11). Die Bundesregierung versteht in der Begründung zum Unternehmensstrafrecht unter Compliance „...alle Maßnahmen zur Gewährleistung von rechtmäßigem Verhalten aller Verbandsangehörigen im Hinblick auf alle gesetzlichen Gebote und Verbote“ (Deutscher Bundestag, Drucksache 19/23568 vom 21.10.2020).

In der Literatur wird unter Compliance die Gesamtheit aller Maßnahmen, Prozesse und Strukturen zur Vermeidung von Regelverstößen und zur Sicherstellung rechts- und regelkonformen Verhaltens durch das Einhalten von Gesetzen, Richtlinien, Standards, internen und vertraglichen Regelungen und Kodizes in einem Unternehmen sowie zur Umsetzung der Haftungsvermeidung verstanden. Die Gesamtheit aller organisatorischen Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele bzw. der Regelkonformität wird Compliance Management System (CMS) genannt (vgl. Veit, 2021, S. 176 ff; Behringer/Passage, 2015, S. 11-12). Compliance ist damit ein Mittel der Corporate Governance, also der Gesamtheit aller Maßnahmen der Unternehmensführung zur Leitung und Überwachung der Unternehmensaktivitäten zur Erreichung der Unternehmensziele. Der „Governance, Risk & Compliance (GRC)“-Ansatz ist eine integrierte, holistische Methode, die gewährleisten soll, dass eine Organisation sich ethisch und gemäß ihres „Risikoappetits“ sowie an interne und externe Vorgaben hält (vgl. Racz/Weippl/Seufert 2010). Wie die Compliance bzw. ein CMS konkret auszusehen hat, ist rechtlich - bis auf einige spezialgesetzliche Vorschriften im Finanzsektor - nicht geregelt. Ob ein CMS erforderlich ist, hängt von der Branche, der

Unternehmensart bzw. Rechtsform, der spezifisch zu beachtenden Rechtsnormen, der Risikoeinschätzung und den organisatorischen Rahmenbedingungen ab. Für Compliance bedarf es nicht nur Legalität, sondern auch ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten. Ähnlich wie in der Privatwirtschaft, haben auch die Repräsentanten der Polizei sich in ihrem Handeln der Rolle der Polizei in der Gesellschaft und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst zu sein. Nach der Rechtsprechung sind Unternehmen verpflichtet, ein effizientes CMS einzurichten, zu betreiben und zu kontrollieren.

Weiß man in der Wirtschaft, dass der „Ehrbare Kaufmann“ (vgl. § 1 Abs. 1 IHKG) in der heutigen Zeit als Vertrauensschutz ausgedient hat, hört man in der Polizei in der Regel, dass man ja ohnehin an Recht und Gesetz gebunden sei und man deshalb gar nicht anders könne, als „compliant“ zu handeln. Diese Einlassung ist auch dahingehend bemerkenswert, weil Schätzungen davon ausgehen, dass bis zu 90 % aller Betrugsverdachtsfälle innerhalb der Verwaltung unentdeckt bleiben (Universität Halle-Wittenberg/PwC, 2010).

Bundesunternehmen in der Rechtsform einer juristischen Person des öffentlichen Rechts wird die Anwendung des DCGK trotzdem lediglich empfohlen. Behörden bilden zwar i. d. R. auch ohne ausdrückliche Verwendung des Compliance-Begriffs einige Elemente ab, wie sie von einem CMS bspw. in Anlehnung an die Prüfstandards zu erwarten sind. So sind die Annahme von Belohnungen und Schenkungen im Bund und den Ländern geregelt, es existieren in den Innenministerien bzw. -behörden Innenrevisionsabteilungen und bei besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsgebieten sind spezielle Maßnahmen vorgesehen, wie bspw. dem „Mehr-Augen-Prinzip“ oder einer periodischen Personalrotation. Diese punktuellen Maßnahmen dienen aber ebenfalls ausschließlich - drohend und sanktionierend - der Korruptionsprävention und haben nichts mit einer gelebten Compliance-Kultur gemeinsam.

Nicht nur für Unternehmen ist die Frage von besonderer Bedeutung, wie wirksame Compliance-Maßnahmen umgesetzt werden sollen bzw. wie das CMS implementiert werden kann, denn ohne eine gelebte Compliance-Kultur im Unternehmen wird das beste CMS scheitern (vgl. Eckert/Deters, 2021, S. 27-28). Mit Compliance-Kultur ist die Gesamtheit aller Werte, Normen, Einstellungen und Traditionen eines Unternehmens gemeint. Diese ist Teil der Unternehmenskultur, die oft in Form eines Leitbildes, Richtlinie oder Code of Conduct abgebildet wird. Basis jedes CMS ist der „Tone from the Top“-Ansatz (vgl. Moosmayer, 2021, S. 47-49; Veit, 2021, S. 186-193). Das bedeutet, dass die Unternehmensführung die Compliance mit ihren Werten und Prinzipien nach innen und außen vorleben und entsprechen kommunizieren muss.

Eine Compliance-Kultur kann sich ein Unternehmen nicht kaufen. Es kann aber die Rahmenbedingungen dafür schaffen, die das Entstehen einer Compliance förderlichen Kultur begünstigen. Für die Implementierung eines CMS bietet sich eine Kombination aus präventiven und reaktiven Maßnahmen an. Dazu gehört auch die Schaffung eines Anreizsystems, durch welches regelkonformes Verhalten gefördert wird, auch gerade hinsichtlich Leistungsbeurteilungen und Beförderungen. Bei allen organisatorischen und technischen Compliance-Maßnahmen wird aber immer ein Restrisiko für „Non Compliance“ verbleiben, was ein gutes Risikomanagement erforderlich macht (vgl. Inderst/Bannenberg/Poppe, 2017, S. 199 ff; Moosmayer, 2021, S. 27 ff; Eckert/Deters, 2021, S. 35-36; Veit, 2021, S. 193-199). Während sich Unternehmen dieser Problematik bewusst sind, scheint bei der Polizei das Scheuklappenprinzip vorzuherrschen. Was nicht sein darf, existiert auch nicht. Dabei ist gerade bei der Polizei das „Restrisiko“ erheblich.

Wesentlichster Faktor einer funktionierenden Compliance sind die Mitarbeitenden. Ein Compliance-konformes Verhalten dieser kann - trotz einer vorhandenen Compliance-Kultur und regelmäßiger Sensibilisierung und Schulungen – nicht grundsätzlich vorausgesetzt werden. Hierfür bedarf es einer ständigen Kontrolle, um Missstände bzw. „Red Flags“ zu erkennen. Dazu gehört auch die Schaffung eines Hinweisgebersystems. Solche „Whistleblower-Systeme“ sind in den USA im Finanzsektor schon seit Jahren etablierter Standard. Mittlerweile hat auch Deutschland nach langem Ringen die „Whistleblower-Richtlinie“ der Europäischen Union mit dem Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG) umgesetzt. Unternehmen und Organisationen ab 50 Beschäftigten müssen nun sichere interne Hinweisgebersysteme installieren und betreiben.

Whistleblower müssen die Möglichkeit erhalten, Hinweise mündlich, schriftlich oder auf Wunsch auch persönlich abgeben zu können. Dabei können sie frei wählen, ob sie sich an eine interne oder externe Meldestelle wenden (§ 7 HinSchG). Die Pflicht zur Schaffung anonymer Meldekanäle wurde im Gesetzgebungsprozess zwar durch CDU/CSU vereitelt, eine entsprechende Gestaltung wird aber zumindest empfohlen (§ 16 Abs. 1 S. 4 HinSchG). Gem. § 19 HinSchG betreibt seit dem 02. Juli 2023 das Bundesamt für Justiz eine externe Meldestelle. Den Ländern ist es freigestellt, ob sie zusätzlich eine externe Meldestelle für Meldungen, die die jeweilige Landesverwaltung und die jeweiligen Kommunalverwaltungen betreffen, einrichten (§ 20 HinSchG). Wird ein Hinweis abgegeben, muss die Meldestelle dies dem Hinweisgeber innerhalb von sieben Tagen bestätigen. Innerhalb von drei Monaten muss die Meldestelle den Whistleblower über geplante sowie bereits ergriffener Folgemaßnahmen sowie die Gründe für diese informieren (§§ 17, 28 HinSchG). Repressalien gegen hinweisgebende Personen sind gem. § 36 HinSchG verboten. Erleidet eine hinweisgebende Person nach einer Meldung oder Offenlegung eine Benachteiligung im Zusammenhang mit ihrer beruflichen Tätigkeit, so wird vermutet, dass diese Benachteiligung eine Repressalie ist (sog. Beweislastumkehr). Bei einem Verstoß gegen das Repressalienverbot drohen Schadensersatzansprüche (§ 37 HinSchG).

Auch die meisten Polizeien haben mittlerweile solche Meldestellen eingerichtet. Schaut man sich diese aber näher an, stellt man fest, dass auch hier das Thema Korruption dominiert. Konkrete Hinweise, dass man dort auch interne Missstände adressieren kann, sucht man meist vergebens, obwohl das HinSchG neben strafrechtlich relevanten Verstößen und Ordnungswidrigkeiten explizit in § 2 Abs. 1 Nr. 10 Äußerungen von Beamtinnen und Beamten (des Bundes), die einen Verstoß gegen die Pflicht zur Verfassungstreue darstellen, aufführt. Mit dem Projekt „Mach Meldung! Starke Stimmen für die Polizei“ will nun die Gesellschaft für Freiheitsrechte Whistleblowing in der Polizei etablieren, Hinweisgebende schützen und schließlich so das Vertrauen in den Rechtsstaat stärken<sup>3</sup>. Das Projekt will über die Bedeutung und die derzeitige Situation des Hinweisgeberschutzes innerhalb der Polizei aufklären und dabei ausdrücklich den Schutz für Polizist\*innen verbessern, die auf Rechtsverstöße und Fehlverhalten, wie bspw. rassistische, sexistische und rechtsextreme Vorfälle, hinweisen. Gerade auch, weil „...die Polizei eine Gefahrengemeinschaft ist, in der Hinweisgabe als „anschwärzen“ gedeutet werden und zu einem Ausschluss führen kann. Die Angst vor negativen Konsequenzen stellt in einer geschlossenen Polizeikultur ein enormes Hindernis für Hinweisgeber\*innen dar.“<sup>4</sup> Mit dem Projekt soll das Hinweisen auf Missstände und Fehlverhalten normalisiert und zu einem innerhalb der Polizei akzeptierten Vorgang gemacht werden. Das Projekt wird wissenschaftlich begleitet und soll neue Erkenntnisse zum Whistleblowing bei der Polizei ermitteln.

---

<sup>3</sup> vgl. Gesellschaft für Freiheitsrechte, [https://freiheitsrechte.org/themen/demokratie/mach\\_meldung](https://freiheitsrechte.org/themen/demokratie/mach_meldung)

<sup>4</sup> ebd.



Dieses Beispiel zeigt, wie schwer sich die Polizei mit Compliance-Maßnahmen tut. Von selbst passiert wenig bis nichts, es bedarf (mal wieder) der Initiative Außenstehender. Während die Erfahrungen in den USA mit Whistleblowern und die Förderung einer „Speak-up“-Kultur durchweg positiv sind, ist die Besorgnis nicht unbegründet, ob für Hinweisgeber aus den Reihen der hiesigen Polizei tatsächlich die Anonymität gewährleistet werden kann. In vielen Polizeibehörden kennt man sich, und sobald der Namen des Hinweisgebers innerhalb der Polizeiführung, des Personalrats oder einem Polizeigewerkschafter bekannt wird, ist er auch „öffentlich“. Ob diese - aus Sicht zahlreicher Führungskräfte - „Nestbeschmutzer“ wirklich keine negativen Konsequenzen für ihre weitere Karriere zu befürchten haben, ist die Frage. Ein Erfolgsgarant für das „Whistleblower-System“ in den USA ist oftmals der finanzielle Anreiz für den Hinweisgebenden. Hierüber lohnt es sich auch bei uns einmal nachzudenken. Auch wenn die Einführung eines anonymen Whistleblower-Systems als positiv zu bewerten ist, muss deutlich werden, dass ein funktionierendes Hinweisgebersystem keinen „ethischen Kompass“ ersetzt.

## **5. Zusammenfassung: Was die Polizei hat und was sie braucht**

Man darf sich keinen Illusionen hingeben: Polizeiliche Grenzüberschreitungen werden trotz aller Bemühungen nie auszuschließen sein. Es gibt aber Möglichkeiten, diesen Grenzüberschreitungen strukturell vorzubeugen und mit ihnen professionell umzugehen. Ob sich die Fehlerkultur innerhalb der Polizei zeitnah ändern wird, darf bezweifelt werden. Derzeit zeigt sich hier wenig Gesprächsbereitschaft und es ist keine Einsicht der Notwendigkeit eines Umdenkens in der (auch politischen) Polizeiführung zu erkennen. Eine positive Fehlerkultur sieht in Fehlern eine Lern- und Verbesserungsmöglichkeit. Wenn Fehler also nicht als Bedrohung, sondern als eine Chance zur Optimierung betrachtet werden, führt dies unweigerlich zu einer proaktiveren Herangehensweise im Umgang mit Fehlern. Eine positive Fehlerkultur schafft ein Umfeld des Vertrauens und der Sicherheit. Mitarbeitende, die sich in einem solchen Umfeld bewegen, sind eher bereit, Fehler zuzugeben, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben. Dies führt zu einer offeneren Kommunikation und Zusammenarbeit, wodurch Fehler schneller identifiziert und korrigiert werden können. Darüber hinaus steigert eine gute Fehlerkultur die Produktivität und Innovationskraft der Mitarbeitenden.

Die Gesellschaft verändert sich fortwährend und damit unterliegen auch die gemeinsamen Werte, Normen und Gesetze einem ständigen Wandel. Dieser Wandel wird von jeder Einzelnen und von jedem Einzelnen tagtäglich mitgeprägt. Gerade durch die allgegenwärtige mediale Darstellung der Polizeiarbeit und der gestiegenen Öffentlichkeit und Wahrnehmbarkeit des polizeilichen Handelns wird deutlich, dass die Polizei nicht nur Legalität für ihre Aufgabenwahrnehmung benötigt, sondern mehr denn je Legitimität. Die Legitimität eines modernen Rechtsstaates beruht auf den drei Grundpfeilern: Souveränität des Volkes, der Rechtsstaatlichkeit und der (sozialen) Gerechtigkeit. Dies bedeutet u. a., dass der Staat und sein Handeln vom Volk (zumindest vom größten Teil) anerkannt und akzeptiert sein muss (vgl. Weber 1972, S. 19 und 122 ff.). Die Polizei kann sich somit die Legitimität für ihr Handeln nicht selbst zuschreiben, auch wenn dieses Phänomen der „self-legitimacy“ oft beobachtet werden kann (vgl. Debbaut/de Kimpe 2023). Jedes Ausüben von Macht impliziert die Gefahr des Machtmissbrauches und nicht alles, was legal ist, ist auch legitim. Die Grenzen zwischen legitim und illegitim sind dabei fließend. Man darf unterstellen, dass bewusste Grenzüberschreitungen seitens der Polizei trotzdem eher selten und die Ausnahmen sind. Wenn es zu Überschreitungen kommt, dann geschieht dies häufig im Prozess der Interaktion aus der Situation heraus. Um zu bewerten, ob etwas legitim ist, benötigt man ein gefestigtes und umfassendes Welt- und Menschenbild, welches viele Facetten enthalten muss. Diesbezüglich gibt es mehrere Faktoren, die einen negativen Einfluss auf das Welt- bzw.

Menschenbild haben können. Polizist\*innen bekommen relativ schnell einen speziellen „Polizeiblick“. Dieser ist zur Bewältigung der täglichen Einsatzlagen auch durchaus erforderlich, darf aber nicht zu Scheuklappen führen bzw. das gesamte Bild trüben. Die Anforderungen an Polizist\*innen sind zweifelsfrei hoch und gerade deshalb kann es schnell zu Situationen kommen, die Spannungen erzeugen. Plötzlich ist dann, ebenso wie in emotional aufgeladenen Konflikten mit Bürgern oder bei der Anwendung von Gewalt das gesamte erlernte Wissen vergessen und man findet sich unvermittelt in einer Lage wieder, aus der man nur noch schwerlich herauskommt. Dazu kann eine Fehleinschätzung der Situation beigetragen haben, oftmals ist es aber auch schlicht ein Entgleiten der Situation bzw. ein Kontrollverlust. Gerade wenn dann die Herrschaft über die Situation wieder hergestellt werden soll, kommt es zu Handlungen, die vielleicht gerade noch legal sind, aber nicht mehr legitim. Oftmals werden diese Überschreitungen in den (Sozialen) Medien zwar überspitzt und skandalisiert dargestellt bzw. aus dem Zusammenhang gerissen, aber gerade der Umgang der Polizei mit diesen Situationen, der oft ein Zeichen für eine defizitäre Fehlerkultur innerhalb der Polizei ist, lässt häufig zu wünschen übrig.

In Wirtschaftsunternehmen sind Leitbilder heutzutage ein weitverbreitetes Instrument in der Organisations- und Personalentwicklung. Leitbilder erklären etwas über das Selbstverständnis des Unternehmens und Definieren gemeinsame Ziele und Werte. Innerhalb der Polizei sind sie oftmals nicht beliebt, dabei kann ein Leitbild für eine Organisation wie die Polizei eine wertvolle Grundlage sein, in dem sie eben nicht rechtliche Grundlagen aufzählt, sondern den gesellschaftlichen Wertekonsens beschreibt, eine Leitkultur vermittelt und Kriterien für gutes Führungsverhalten aufstellt. Aber nur, wenn dieses Leitbild von Seiten der Polizeiführung vorgelebt und ständig nach innen und außen kommuniziert wird, kann es zur polizeilichen Identität und Legitimität beitragen.

Zwar unterliegt die Arbeit der Polizei einer permanenten internen und externen Kontrolle, die schon bei den Polizist\*innen untereinander beginnt, da sie dem Legalitätsprinzip unterliegen. Des Weiteren besteht für Polizeibeamt\*innen eine hierarchische Dienst- und Fachaufsicht. Aber eben diese Strukturen verhindern eine effektive Fehlerkultur innerhalb der Polizei. Auch von außen erfolgt eine Kontrolle, sofern Fehlverhalten bekannt wird. Menschenrechtsorganisationen und Medien tragen polizeiliches Fehlverhalten in die Öffentlichkeit oder betroffene Personen wenden sich mit ihrem Sachverhalt direkt an Opferverbände, Initiativen, politische Gremien, den Datenschutzbeauftragten oder an die Staatsanwaltschaft und Gerichte. Regelmäßig ist polizeiliches Handeln auch Thema in den parlamentarischen Innenausschüssen auf Länder- und Bundesebene. Alle diese Kontrollinstanzen sind aber nicht unabhängig.

Im Ergebnis müssen die bestehenden Instrumente polizeilicher Kontrolle als überwiegend zahnlos und ineffizient bezeichnet werden. Auch mit Blick auf die polizeiliche Fehlerkultur wird interessant sein, ob und welche Konsequenzen die Einführung von Polizeibeauftragten hat. Wenn, wie erste Erfahrungen zeigen, rund die Hälfte aller eingehenden Beschwerden von Polizeibeamt\*innen stammen, weil sie sich bspw. schlecht von ihrem Vorgesetzten behandelt oder bei Beförderungen übergangen fühlen, dann wird sich hier ein neues Konfliktfeld eröffnen. Polizeibeauftragten sind oftmals die Hände gebunden, meistens fehlen ihnen geeignete Aufklärungsmöglichkeiten. (Anonyme) Hinweisgebersysteme können hier Abhilfe schaffen.

Der Verzicht auf ein effektives Compliance Management System kann für ein Unternehmen existenzbedrohend sein. Das gilt im übertragenen Sinne, und speziell mit Blick auf die

Reputation und das seit geraumer Zeit schwindende Vertrauen der Bevölkerung<sup>5</sup>, auch für die Polizei. Diese wäre gut beraten, wenn sie einen „Listen-up“-Ansatz und Whistleblowing deshalb als Chance erkennen, unterstützen und leben würden.

## Literatur

Barthel, C. & Heidemann, D. (2017). *Führung in der Polizei: Bausteine für ein soziologisch informiertes Führungsverständnis*. Springer.

Barthel, C. & Schiele, A. (2018). *Braucht die Polizei ein neues Führungsmodell?* Blog Führung in der Polizei. <https://kurzelinks.de/qb3l>

Behringer, S. & Passarge, M. (Hrsg.) (2015). *Handbuch Compliance international*. Erich Schmidt.

Czymara, C.S./Mitchel, J. (2022). All cops are trusted? How context and time shape immigrants' trust in the police in Europe, *Ethnic and Racial Studies*, 2022, DOI: 10.1080/01419870.2022.2060711

Debbaut, S./de Kimpe, S. (2023). *Police legitimacy and culture revisited through the lens of self-legitimacy*. *Policing and Society*, DOI: 10.1080/10439463.2023.2183955

Eckert, T./Deters, H. (2021). *Praxiswissen Compliance*. Haufe.

Feltes, T. (1996). *Stellungnahme zur Expertenanhörung "Mauer des Schweigens"* am 9. Februar 1996 vor der Hamburger Bürgerschaft. Verfügbar unter: <https://www.thomasfeltes.de>

Feltes, T. (2023). *Polizeilicher Umgang mit psychisch beeinträchtigten Personen – Risiken und Nebenwirkungen*. Vortrag an der DHPol am 24.05.2023, verfügbar unter: <https://www.thomasfeltes.de>

Feltes, T./Dinca, J. (2012). *Tides and Currents in Policing Germany*. In: *Journal of Police Studies* 25, 2012, S. 191-205.

Feltes, T./Plank, H. (2021). *Auf dem Weg zu einer rechtschaffen(d)en, demokratischen Bürgerpolizei. Was kann und was muss getan werden, um Rassismus und Rechtsextremismus in der Polizei vorzubeugen?* In: Feltes/Plank (Hrsg.), *Rassismus, Rechtsextremismus, Polizeigewalt. Beiträge für und über eine rechtschaffen(d)e, demokratische Bürgerpolizei*. Frankfurt 2021, S. 263 - 295.

---

<sup>5</sup> Während 2017 noch 89 % angaben, dass sie der Polizei „sehr“ vertrauen, waren es 2021 nur noch 78 %. [kurzelinks.de/ed89](https://kurzelinks.de/ed89). Und diese Zahlen sind methodisch mit großer Vorsicht zu interpretieren: Gerade die Bevölkerungsgruppen, die besonders häufig Opfer von Polizeigewalt und Rassismus werden (die auf der anderen Seite aber auch häufig genug den Schutz durch die Polizei benötigen), sind bei diesen Befragungen entweder nicht vertreten oder zumindest deutlich unterrepräsentiert. Zudem beurteilen junge Menschen die Polizei deutlich schlechter als ältere und das anfänglich hohe Vertrauen von Einwanderern in die Polizei nimmt mit der Dauer ihres Aufenthalts im Aufnahmeland tendenziell ab, vgl. Czymara/Mitchel (2022).

- Inderst, C./Bannenber, B./Poppe, S. (Hrsg.) (2017). *Compliance. Aufbau – Management – Risikobereiche*. 3. Auflage. C.F. Müller.
- Moosmayer, K. (2021). *Compliance*. Beck.
- Müller-Vorbrüggen, M./Radel, J. (2022). *Handbuch Personalentwicklung*. 5. Auflage. Schäffer-Poeschel.
- Racz, N./Weippl, E./Seufert, A. (2010). *A Frame of Reference for Research of Integrated Governance, Risk and Compliance (GRC)*. In: De Decker, B./Schaumüller-Bichl, I. (Eds.): *Communications and Multimedia Security*, 11th IFIP TC 6/TC 11 International Conference, CMS 2010. Springer. DOI:10.1007/978-3-642-13241-4\_11
- Pracht, G. (2023). *Gesundes Führen mit dem ‚Health-oriented Leadership‘-Ansatz – Befunde einer Pilotstudie in der Bereitschaftspolizei*. Research Brief - Forschung an der Polizeiakademie Niedersachsen, verfügbar: <https://kurzelinks.de/3689>
- Singelstein, T. & Kunz, K.-L. (2021). *Kriminologie. Eine Grundlegung*. 8. Aufl., Haupt.
- Stephens, D.W. (2011). *Police Discipline: A Case for Change*. (NCJ 234052), verfügbar unter <https://kurzelinks.de/dlhs>
- Thielmann, G./Weibler, J./Model, T. (2020). *Polizeiliche Führungslehre*. 2. Auflage, VDP.
- Universität Halle-Wittenberg/PwC (2010). *Kriminalität im öffentlichen Sektor*. Online verfügbar unter: <https://kurzelinks.de/zsci>
- Veit, V. (2021). *Compliance und interne Ermittlungen*. 2. Auflage. C.F. Müller.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Mohr Siebeck.