

Die POLIZEI

UNABHÄNGIGE, INTERDISZIPLINÄRE FACHZEITSCHRIFT FÜR ÖFFENTLICHE UND PRIVATE SICHERHEIT

HERAUSGEBER

Ralph Berthel,

Ltd. Kriminaldirektor a.D.

Prof. Dr. Dieter Müller,

Hochschule der Sächsischen Polizei,

Leiter des Studienbereichs

Verkehrswissenschaften

Holger Münch,

Präsident des Bundeskriminalamtes

Prof. Dr. Sandra Schmidt,

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

Prof. Dr. Sabrina Schönrock,

Professur für Öffentliches Recht
und Besonderes Verwaltungsrecht,
Erste Vizepräsidentin der
Hochschule für Wirtschaft und Recht
Berlin

AUS DEM INHALT

Aufsätze

Nils Rübsamen/Bernd Bürger

Positive Leadership in der Polizei

S. 129

Ralph Berthel

Das Thema Sicherheit und Nation Branding (Teil I)

S. 136

Bernd Schulze-Kalthoff

Erfolgreiche Bekämpfung der »Rockerkriminalität« mit Hilfe
des Polizeirechts und des besonderen Verwaltungsrechts

S. 142

Matthias Frey/Cassandra Leja

Wie zufrieden sind Nachwuchskräfte mit den Studienpraktika
bei der Polizei Berlin?

S. 148

Zur Diskussion

Julian Neumann

Kontrollierte Schleusungen – ein wirksames und zulässiges
Ermittlungsinstrument im Kampf gegen international agierende
Schleuserorganisationen?

S. 156

Rechtsprechung

S. 162

Aktuelles

S. 164

Buchbesprechungen

S. 168

Heft 3
März 2026
Seiten 129–172
117. Jahrgang
Art.-Nr. 56244603
PVSt 5624

3

Carl Heymanns Verlag

Redaktion

Prof. Dr. Dieter Müller, Halle (Saale) (Schriftleitung) · Ltd. Kriminaldirektor a.D. Ralph Berthel, Frankenberg · Prof. Dr. Sabrina Schönrock, Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin · Prof. Dr. Sandra Schmidt, Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin

Aufsätze

Positive Leadership in der Polizei

Wohlbefinden, Resilienz und Veränderungsbereitschaft evidenzbasiert erhöhen

von Nils Rübsamen und Dr. Bernd Bürger, Frankfurt am Main und Ainring*

Die Polizei steht angesichts gesellschaftlicher, geo-politischer und technologischer Umbrüche vor wachsenden Veränderungsanforderungen. Eine aktuelle Studie mit 3.329 Polizeibeschäftigten in Hessen zeigt, dass Positive Leadership über zwei zentrale psychologische Ressourcen auf die allgemeine Veränderungsbereitschaft wirkt. Durch die Stärkung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz sowie der individuellen Resilienz fördert Positive Leadership die Bereitschaft von Mitarbeitenden, sich aktiv auf Wandel einzulassen. Der PERMA-Lead-Ansatz bietet damit ein praxisnahes Führungsmodell zur nachhaltigen Unterstützung organisationaler Transformationsprozesse.

I. Die Ausgangslage

»Nichts ist so beständig wie der Wandel« – diese Heraklit von Ephesus (ca. 535 – 475 v. Chr.) zugeschriebene Erkenntnis trifft auf die heutige Arbeitswelt mehr denn je zu. Organisationen, sowohl profitorientierte als auch non-profit-Organisationen, stehen zunehmend vor der Herausforderung, sich in einem dynamischen Umfeld mit hoher Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) fortlaufend anzupassen (Heller, 2019). Dies gilt in besonderem Maße für die Polizei als eine zentrale Institution für die Gewährleistung öffentlicher Sicherheit. Der in immer kürzeren Innovationschritten verlaufende technologische Fortschritt, die sich wandelnden gesellschaftlichen, immer mehr divergierenden Erwartungen sowie neue Erscheinungsformen von Kriminalität versetzen Polizeiorganisationen in einen Zustand permanenter Transformation. Nach Angaben des Engagement Index Deutschland 2024 erleben rund 40 % der Beschäftigten einschneidende Veränderungsprozesse in ihrer Organisation und täglichen Arbeit (Gallup GmbH, 2025).

Auch innerhalb der hessischen Polizei wurden in den vergangenen Jahren zahlreiche Reformprojekte angestoßen. Dazu zählen unter anderem ein neu entwickeltes landesweites Auswahlverfahren für Führungskräfte, ein erweitertes Rotationsystem für Polizeibeschäftigte, die Überarbeitung des Leitbildes, weitreichende Initiativen zur Digitalisierung sowie strukturelle Neuordnungen in der Kriminalitätsbekämpfung und im Streifendienst. Die erfolgreiche Bewältigung derarti-

ger komplexer Veränderungsprozesse hängt entscheidend von der Anpassungsfähigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder ab (Vera, 2023). Für die verantwortlichen Führungskräfte ist ein tiefgreifendes Verständnis der psychologischen Auswirkungen von Veränderungsprozessen auf die Belegschaft unerlässlich. Beschäftigte, die sich kontinuierlich mit Veränderungen konfrontiert sehen, entwickeln nicht selten Gefühle von Unsicherheit, Überforderung oder Widerstand (Dahl, 2011; Landes & Steiner, 2014). Solche emotionalen Reaktionen können die Umsetzung von Reformen erheblich erschweren – eine mögliche Erklärung für die in der Literatur häufig zitierte Misserfolgsquote von bis zu 70 % bei Veränderungsvorhaben (Kotter et al., 2022).

Vor diesem Hintergrund gewinnen individuelle Resilienz und Veränderungsbereitschaft als zentrale psychologische Ressourcen zunehmend an Bedeutung (Baltes & Frey, 2017;



* Nils Rübsamen ist hessischer Polizeibeamter und Masterstudent an der Deutschen Hochschule der Polizei im Studiengang Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement. Er war in verschiedenen Führungsfunktionen und Arbeitsbereichen der Polizei tätig. I.R.d. Stabstelle Fehler- und Führungskultur wirkte er an einem der umfassendsten Veränderungsprozesse in der Geschichte der hessischen Polizei mit. Diese Erfahrung prägte sein Interesse an der Frage, welche Rolle Führung bei Veränderungsprozessen spielt. In seiner Masterarbeit untersucht er, wie Positive Leadership über Resilienz und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz die Veränderungsbereitschaft von Polizeibeschäftigten stärkt – basierend auf einer landesweiten Befragung innerhalb der Polizei Hessen. Polizeidirektor Dr. Bernd Bürger, M. A. Kriminologie und Polizeiwissenschaft, M. A. Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement, ist Fachbereichsleiter Führung und Einsatz am Fortbildungsinstitut der Bayerischen Polizei in Ainring. Zuvor war er viele Jahre in verschiedenen Funktionen im mittleren, gehobenen und höheren Polizeivollzugsdienst beim Unterstützungskommando der Bayerischen Polizei in Dachau tätig, zuletzt von 2015 bis 2020 Kommandoführer. Er ist zertifizierter »Positive Leadership PERMA-Lead« Coach und gestaltet international sowohl bei verschiedenen Polizeien als auch Unternehmen entsprechende Workshops und hält Keynotes zum Thema »Generation Z und Alpha: Chancen und Herausforderungen«. <https://docbb.de>, bb@docbb.de.

Lohse, 2021). Zahlreiche Studien belegen, dass unterstützendes Führungsverhalten maßgeblich zur erfolgreichen Bewältigung organisationaler Veränderungen beiträgt (Gallup GmbH, 2024; Herold et al., 2008; Herrmann et al., 2012). Gleichzeitig zeigt die Untersuchung von Gallup GmbH (2024), dass lediglich 27 % der direkt vorgesetzten Führungskräfte die Stärken und positiven Eigenschaften ihrer Beschäftigten aktiv fördern. Dies hat zur Folge, dass mittlerweile nur noch jeder fünfte Beschäftigte uneingeschränktes Vertrauen in die eigene Führungskraft hat und lediglich 16 % mit der eigenen Führungskraft zufrieden sind (Gallup GmbH, 2025).

Hinzu kommt, wie empirische Studien zeigen, dass Beschäftigte im öffentlichen Dienst im Vergleich zur Privatwirtschaft häufiger von negativen Veränderungserfahrungen berichten (Holten et al., 2020). Sie beklagen siloartige Fachbereichsstrukturen, steile Hierarchien, geringe Durchlässigkeit zwischen Organisationseinheiten, unklare Zuständigkeiten, fehlende Prozessverantwortung, technologische Rückstände, eine ausgeprägte Fehlervermeidungskultur sowie ein insgesamt geringes Maß an Transparenz und Beteiligung im Wandel. Hinzu kommt ein oftmals hierarchisch geprägter Führungsstil nach dem Prinzip »Command and Control«, der flexible und partizipative Gestaltungsansätze zusätzlich erschwert (Schnabel et al., 2024). Dies hat zur Folge, dass Veränderungsprozesse im Vergleich zum Privatsektor im öffentlichen Bereich häufiger scheitern. Eine internationale Analyse von McKinsey & Company, die auf Daten von über 2.000 Organisationen aus dem öffentlichen und privaten Sektor basiert, zeigt, dass Transformationsvorhaben im öffentlichen Dienst besonders häufig scheitern. Während in der Privatwirtschaft rund 26 % der Projekte ihre Ziele erreichen, liegt die Erfolgsquote im öffentlichen Sektor lediglich bei etwa 20 % (Checinski et al., 2019).

Diese strukturellen und kulturellen Barrieren treten in besonderem Maße auch innerhalb der Polizei zutage. Als Teil des öffentlichen Dienstes ist die Polizei durch feste, vielfach unflexible Organisationsregeln und eine ausgeprägte bürokratische Trägheit geprägt. Die Lebensverbeamtung fördert zudem eine auf Sicherheit und Bestandserhalt ausgerichtete Grundhaltung, wodurch Widerstände gegenüber Veränderungen selten persönliche Konsequenzen nach sich ziehen (Thomas & Vera, 2022). Zugleich sind partizipative Verfahren im Vergleich zu anderen Organisationen weniger etabliert, wodurch Beschäftigte seltener in Veränderungsprozesse eingebunden werden (Pisecky, 2020). Die polizeiliche Organisationskultur gilt darüber hinaus als besonders stabilitätsorientiert, wenig innovationsfreudig und zeigt sich gegenüber externen Reformimpulsen häufig resistent (Vera, 2023). Solche Rahmenbedingungen behindern nicht nur die Umsetzung von Veränderungsinitiativen in der Polizei, sondern mindern auch deren Erfolgschancen.

II. Führung in der Polizei

Die Führungskultur in der deutschen Polizei hat sich in den vergangenen Jahrzehnten grundlegend gewandelt. Bis in die 1960er Jahre hinein war sie stark durch ein autoritäres, militärisch geprägtes Führungsverständnis bestimmt. Der dienstliche Alltag war geprägt von Kommando, Befehl und Gehorsam, während Nachgeordneten kaum Mitsprache eingeräumt wurde (Barthel, 2006; Seidensticker, 2017). Mit den gesellschaftlichen Umbrüchen der späten 1960er und

1970er Jahre – insbesondere durch Protestbewegungen und eine zunehmende Politisierung – geriet dieses Führungsmodell zunehmend unter Druck. Die Polizei reagierte anfangs unvorbereitet und oftmals mit übermäßiger Härte auf diese Veränderungen (Thielmann et al., 2020). Gleichzeitig wurde deutlich, dass autoritäre Handlungsmuster aus früheren Zeiten nicht mehr zeitgemäß waren (Schulte, 2003).

Das von Altmann und Berndt an der Polizei-Führungsakademie entwickelte Kooperative Führungssystem (KFS) markierte schließlich einen tiefgreifenden Paradigmenwechsel. Es brach mit autoritären Strukturen und stellte die Würde der Mitarbeitenden ins Zentrum des Führungsverständnisses (Barthel & Schiele, 2017).

Orientiert am Grundgesetz griff das KFS auf zeitgenössische Management- und Motivationstheorien zurück und übertrug Mitarbeitenden mehr Eigenverantwortung. Der Prozess der Führung wurde als kybernetischer Regelkreis gesehen und kooperative Führung durch die sechs Elemente des KFS, Delegation, Beteiligung, Transparenz, Repräsentation, Kontrolle und Leistungsfeststellung realisiert (Altmann & Berndt, 1992). In den letzten 15 Jahren gewann der Führungsdiskurs innerhalb der Polizei weiter an Breite und Tiefe. Da das KFS nicht weiterentwickelt wurde, wurden alternative Ansätze publiziert – etwa durch das Polizeiliche Führungsmodell der transformationalen Kooperation (Thielmann et al., 2020), das transformationale Personalführungsmodell (Fittkau & Heyna, 2020) sowie das KFS 2.0 (Barthel & Heidemann, 2014). Diese Konzepte setzen verstärkt auf Werteorientierung, Partizipation und individuelle Entwicklung.

Parallel dazu veränderten sich die Anforderungen an Führung in der gesamten Arbeitswelt maßgeblich. Die moderne Arbeitswelt ist geprägt von Unsicherheit, Komplexität und einem hohen Veränderungstempo. Führungskräfte benötigen heute andere Kompetenzen als früher, um den vielfältigen Herausforderungen gerecht zu werden. Vor diesem Hintergrund wurde zum 01.11.2024 die Nr. 1.5 der PDV 100 komplett neu gefasst (Mayer, 2024). Das dort formulierte Führungsverständnis geht nicht länger von Führung als einseitige Steuerung aus, sondern als gemeinschaftlichen Gestaltungsprozess – dies signalisiert schon die Überschrift »Führung und Zusammenarbeit«. Aspekte wie Vertrauen, Sinnvermittlung, Vielfalt, Gesundheitsorientierung und Feedbackkultur stehen im Vordergrund. Die neue Führungsphilosophie orientiert sich u.a. an modernen Ansätzen der transformationalen und systemischen Führung und bricht bewusst mit überholten Modellen vergangener Jahrzehnte.

III. Positive Leadership – ein modernes Führungsverständnis mit wissenschaftlicher Fundierung

Positive Leadership steht für ein zeitgemäßes Führungsverständnis, das die Förderung individueller sowie organisationaler Ressourcen ins Zentrum stellt. Anders als klassische, defizitorientierte Ansätze fokussiert dieser Führungsstil nicht auf Schwächen oder Probleme, sondern auf Stärken, Entwicklungspotenziale und Gestaltungsfähigkeit. Grundlage ist der PERMA-Ansatz von Martin Seligman, der fünf zentralen Säulen menschlichen Wohlbefindens benennt: **P**ositive Emotions, **E**ngagement, **R**elationships, **M**eaning und **A**ccomplishment. Diese Prinzipien werden durch ein Führungsverhalten im Sinne von »Positive Leadership« systematisch in

den Führungsalltag übertragen (Ebner, 2019; Thiele, 2024). Der von Markus Ebner entwickelte PERMA-Lead-Ansatz konkretisiert dieses Konzept in fünf Handlungsfeldern. Führungskräfte sollen positive Emotionen am Arbeitsplatz ermöglichen, Engagement durch stärkenorientierte Aufgabenverteilung fördern, vertrauensvolle Beziehungen im Team aktiv gestalten, Sinn vermitteln und Zielerreichung durch realistische Planung und Anerkennung möglich und sichtbar machen.

Die Einführung eines solchen positiven Führungsstils stellt den öffentlichen Dienst jedoch vor einige Herausforderungen, da hier spezifische Rahmenbedingungen gelten. Rechtliche Vorgaben, der hohe Formalisierungsgrad sowie die besondere Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit führen häufig zu einem eher hierarchischen und formellen Führungsstil. Im Gegensatz zur privatwirtschaftlichen Orientierung an Gewinn und Effizienz liegt der Fokus im öffentlichen Sektor auf der Erfüllung staatlicher Aufgaben und dem Gemeinwohl. Diese strukturellen Besonderheiten erschweren partizipative und stärkenorientierte Ansätze (Ebner, 2023). Besonders deutlich wird dies im polizeilichen Kontext: Entscheidungsprozesse sind stark hierarchisch organisiert und folgen klar geregelten Befehlsketten, die insbesondere in Einsatzlagen dominant zum Tragen kommen. Polizeiarbeit ist zudem häufig reaktiv und erfordert schnelles, entschlossenes Handeln, was die Möglichkeiten partizipativer Mitgestaltung stark einschränkt. Darüber hinaus erschweren politische Rechenschaftspflichten sowie eine ausgeprägt traditionsorientierte Organisationskultur zusätzliche Flexibilität und Offenheit für neue Führungsansätze (Ebner & Mauri, 2024; Vera, 2023).

Gleichzeitig wächst das Interesse an einem modernen, stärkenorientierten Führungsverständnis – auch in der Polizei. So hat bspw. die Polizei Hessen den PERMA-Lead-Ansatz in ihre neue Führungsstrategie integriert, orientiert an der überarbeiteten Nr. 1.5 der PDV 100 (Bürger, 2024; Krückemeier, 2025). Ziel ist es, eine nachhaltige Führungskultur zu etablieren, die den gestiegenen Anforderungen moderner Polizeiarbeit gerecht wird.

IV. Die Studie

Zur Untersuchung der Bedeutung von Positive Leadership im Kontext polizeilicher Veränderungsprozesse wurde im Rahmen einer Masterarbeit an der Deutschen Hochschule der Polizei eine quantitative Querschnittsstudie unter den Beschäftigten der Polizei Hessen – ohne Einbezug der Polizeianwärterinnen und -anwärter – durchgeführt. Ziel war es, den Einfluss positiver Führung auf die individuelle Resilienz, das Wohlbefinden am Arbeitsplatz sowie die allgemeine Veränderungsbereitschaft zu analysieren.

1. Methodik

Die Datenerhebung erfolgte im Frühjahr 2025 über eine anonyme Onlinebefragung, die im polizeiinternen Intranet bereitgestellt und über dienstliche E-Mails kommuniziert wurde. Insgesamt nahmen 3.329 Personen teil, deren Angaben nach Datenbereinigung vollständig ausgewertet werden konnten (Rücklaufquote ~17 %). Die Stichprobe weist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen langjährig erfahrenen und jüngeren Polizeibeschäftigten auf. Der überwiegende

Teil verfügt über mehr als zehn Jahre Berufserfahrung. Etwa ein Drittel der Teilnehmenden ist noch keine zehn Jahre im Polizeidienst tätig. Rund 40 % der Befragten üben eine Führungsfunktion aus, was eine deutliche Überrepräsentation im Vergleich zur tatsächlichen Anzahl in der Organisation darstellt. Der Frauenanteil liegt bei etwa 38 % und ist damit im Vergleich zur Gesamtorganisation leicht überrepräsentiert. Bezüglich des Arbeitszeitmodells gaben 71 % an, im Regeldienst tätig zu sein, 29 % im Schichtdienst.

Positive Leadership wurde mit dem PERMA-Lead-Profiler (Ebner, 2024) erfasst, der die fünf Dimensionen des PERMA-Modells von Seligman (2011) abbildet: Positive Emotionen, Engagement, Relationships, Meaning und Accomplishment. Jede Dimension wurde durch drei Items operationalisiert, die auf einer elfstufigen Skala von 0 % (1) bis 100 % (11) zu bewerten waren.

2. Gemessene Konstrukte

Um ein besseres Verständnis über die gemessenen Konstrukte zu vermitteln, werden diese im Folgenden kurz vorgestellt.

a) Individuelle Resilienz

Resilienz beschreibt die psychische Widerstandskraft gegenüber Stress, Unsicherheit und Belastung. Sie umfasst kognitive, emotionale und soziale Kompetenzen, die es Menschen ermöglichen, mit herausfordernden Situationen umzugehen und sich trotz widriger Umstände stabil oder sogar gestärkt weiterzuentwickeln. Aus entwicklungspsychologischer Perspektive gilt Resilienz heute nicht mehr als angeborene Eigenschaft, sondern als dynamischer Anpassungsprozess, der im Laufe des Lebens durch soziale Beziehungen und Umweltbedingungen gezielt gefördert werden kann (Huber, 2019; Kalisch et al., 2015; Kunzler et al., 2018).

Im Polizeidienst, der durch besondere psychische und physische Belastungen geprägt ist, spielt Resilienz eine zentrale Rolle. Neben traumatisierenden Einsatzsituationen sind es vor allem dauerhafte Stressoren wie Zeitdruck, Schichtarbeit, Personalmangel oder öffentliche Kritik, die das psychische Gleichgewicht beeinträchtigen können (Frenkel & Uhlenbrock, 2023; Gutschmidt & Monecke, 2023; McCreary & Thompson, 2006).

Dabei wird zwischen operativen Stressoren – etwa Konfrontationen mit Gewalt oder lebensbedrohlichen Situationen – und organisationalen Stressoren unterschieden. Letztere umfassen ineffiziente Führungsstrukturen, fehlende Anerkennung und bürokratische Hürden. Studien belegen, dass insbesondere organisationale Belastungen einen besonders starken Einfluss auf das psychische Wohlbefinden von Polizeibeschäftigten haben und mitunter als belastender empfunden werden als die eigentliche Einsatzrealität (Shane, 2010; Simmons-Beauchamp & Sharpe, 2022).

Auch regelmäßige und tiefgreifende organisationale Veränderungsprozesse wirken sich negativ auf die psychische Gesundheit aus, insbesondere dann, wenn sie mit dem Verlust von Einfluss, Orientierung oder Stabilität einhergehen (Dahl, 2011; Hobfoll et al., 2018). Solche Erfahrungen sind häufig mit Emotionen wie Kontrollverlust, Unsicherheit und Überforderung verbunden und können psychische Erkrankungen wie Burnout oder depressive Symptome begünstigen (Day

et al., 2017; Raza et al., 2023; Tavakoli, 2010). Im polizeilichen Kontext zeigte bereits Lord (1996), dass interne Reformprozesse mit Rollenkonflikten, fehlender Anerkennung und sinkender Arbeitszufriedenheit einhergehen können. Die Conservation-of-Resources-Theorie (COR) von Hobfoll (1989) bietet hierfür eine theoretische Erklärung: Wenn Beschäftigte den Eindruck gewinnen, nicht über ausreichende Ressourcen zu verfügen, um mit gestiegenen Anforderungen umzugehen, entsteht eine psychologische Abwehrhaltung. Diese zeigt sich unter anderem in sinkendem Wohlbefinden, verminderter Veränderungsbereitschaft und offenem Widerstand gegenüber Veränderungsprozessen (Dubois et al., 2013; Hobfoll et al., 2018).

Gleichzeitig zeigt die Resilienzforschung, dass Menschen unterschiedlich auf Belastungen reagieren. Während einige unter den Anforderungen leiden, gelingt es anderen, sich zu stabilisieren oder gestärkt aus Krisen hervorzugehen. Lepore und Revenson (2006) unterscheiden hierfür drei grundlegende Reaktionsformen: Resistenz (stabile Belastungstoleranz), Regeneration (Rückkehr zum vorherigen Zustand) und Rekonfiguration (Weiterentwicklung durch Anpassung). Entscheidend ist nicht das Ausbleiben von Krisen, sondern die Art und Weise, wie mit ihnen umgegangen wird. Resiliente Personen nutzen wirksame Bewältigungsstrategien, bleiben handlungsfähig und entwickeln sich unter bestimmten Bedingungen psychisch weiter (Heller & Gallenmüller, 2019).

Angesichts dieser Befunde zeigt sich, dass individuelle Resilienz eine Schlüsselressource für die nachhaltige Gesundheit und Einsatzfähigkeit von Polizeibeschäftigten darstellt, die durch geeignete Interventionen gezielt gestärkt werden kann.

Die individuelle Resilienz wurde mittels der Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC-10) in der validierten deutschen Fassung erhoben. Die zehn Items erfassen die subjektive Einschätzung der eigenen psychischen Widerstandsfähigkeit. Gemessen wurde die individuelle Resilienz mittels einer fünfstufigen Likertskala (0 – 4).

b) Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Vor dem Hintergrund steigender Anforderungen, struktureller Unsicherheiten und permanenter Veränderungen rückt das psychische Erleben von Arbeit zunehmend in den Fokus. Gerade Polizeibeschäftigte, die regelmäßig mit operativen und organisationalen Stressoren konfrontiert sind, benötigen Ressourcen, um langfristig gesund und leistungsfähig zu bleiben. In diesem Zusammenhang gilt Wohlbefinden am Arbeitsplatz als zentrale Voraussetzung für psychische Stabilität (Fisher, 2010; Hobfoll et al., 2018). Das Konzept – auch als Happiness at Work bezeichnet – beschreibt einen positiven Zustand, in dem Mitarbeitende ihre Arbeit als sinnvoll, zufriedenstellend und emotional erfüllend erleben. Laut Fisher (2010) umfasst es drei zentrale Facetten: Arbeitsengagement (hohes Maß an Energie und Hingabe bei der Arbeit), Arbeitszufriedenheit (Bewertung der Arbeitssituation, etwa hinsichtlich Aufgaben, Entlohnung, Entwicklungsmöglichkeiten oder sozialer Beziehungen) und affektives Commitment (emotionale Verbundenheit mit der Organisation).

Das Wohlbefinden am Arbeitsplatz wurde mit der Shortened Happiness at Work Scale (SHAW) nach Salas-Vallina und Alegre (2021) gemessen. Die Skala erfasst drei Facet-

ten: Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit und affektives Commitment. Die Items wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll und ganz zu) bewertet.

Die allgemeine Veränderungsbereitschaft wurde mithilfe einer 6-stufigen Likert-Skala nach Szebel (2015) erhoben. Die Items decken kognitive und emotionale Dimensionen ab. Ergänzend wurden soziodemografische Merkmale wie Alter, Geschlecht, Laufbahngruppe, Arbeitszeitmodell und Betriebszugehörigkeit erfasst. Die statistische Auswertung erfolgte mit IBM SPSS Statistics unter Anwendung deskriptiver Verfahren, bivariater Korrelationen, multipler Regressionsanalysen sowie Mediationsanalysen.

c) Allgemeine Veränderungsbereitschaft

Veränderungsbereitschaft gilt in modernen Organisationen als zentrale Zukunftskompetenz. Sie beschreibt die grundsätzliche Haltung und Motivation eines Menschen, sich auf Neues einzulassen, bestehende Routinen zu hinterfragen, Lernprozesse zuzulassen und mit Unsicherheit konstruktiv umzugehen. In der Forschung wird sie als mehrdimensionales Konstrukt verstanden, das kognitive, emotionale und motivationale Aspekte umfasst (Armenakis & Harris, 2002; Szebel, 2015). Gerade im Kontext der Polizei ist Veränderungsbereitschaft besonders herausfordernd. Die Organisation ist stark sicherheitsorientiert, regelgebunden und hierarchisch strukturiert. Veränderungen werden daher häufig als Bedrohung wahrgenommen und mit Ablehnung beantwortet (Pisecky, 2020; Vera, 2023).

Umso bedeutsamer ist es, psychologische Faktoren zu identifizieren, die eine konstruktive Haltung gegenüber Wandel fördern.

In einer zunehmend dynamischen Arbeitswelt ist Veränderungsbereitschaft eine grundlegende Voraussetzung für die Anpassungs- und Überlebensfähigkeit von Organisationen (Baltes & Frey, 2017). Studien belegen, dass viele Transformationsprozesse daran scheitern, dass es an der inneren Bereitschaft der Mitarbeitenden fehlt (Lohse, 2021). In der Praxis dominieren häufig technische und strukturelle Maßnahmen, während psychologische Aspekte wie Haltung, Motivation oder Emotionen zu wenig beachtet werden (Rodenstock, 2007). Empirische Befunde zeigen jedoch, dass Veränderungsprozesse erfolgreicher verlaufen, wenn Führungskräfte Ängste ernst nehmen und Mitarbeitende aktiv einbinden (Frey, 2020; Kotter et al., 2022).

V. Zentrale Ergebnisse der Untersuchung

Die Studie zeigt, dass Positive Leadership einen signifikanten positiven Einfluss auf alle untersuchten Konstrukte hat. Sowohl die individuelle Resilienz als auch die allgemeine Veränderungsbereitschaft und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz profitieren in hohem Maße von einem positiven Führungsstil der unmittelbaren Führungskraft. Damit wird deutlich, dass ein positiv ausgerichtetes Führungsverhalten nicht nur das persönliche Erleben der Beschäftigten verbessert, sondern auch ihre Fähigkeit stärkt, mit Herausforderungen umzugehen und Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten.

Positive Leadership stärkt die Resilienz in zweifacher Weise. Einerseits besteht ein direkter Zusammenhang zwischen erlebter positiver Führung und der selbst eingeschätzten Wi-

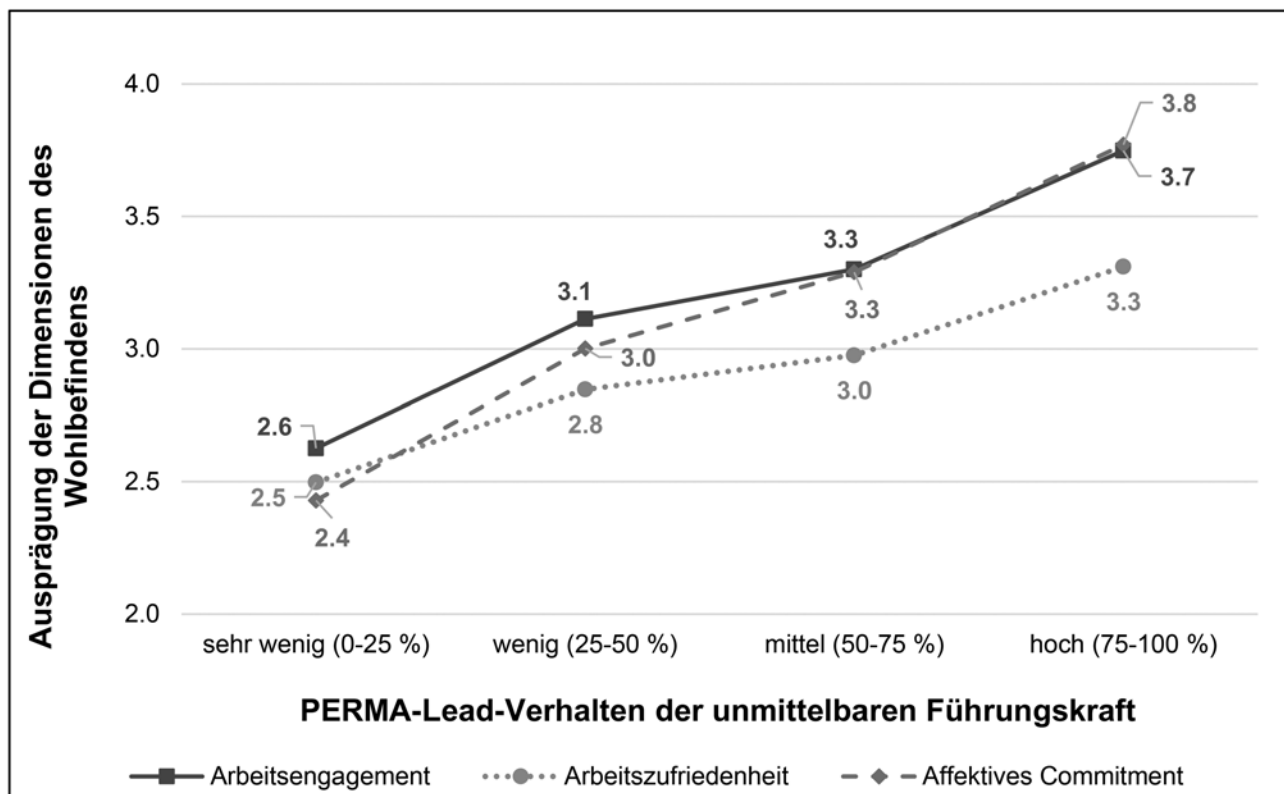
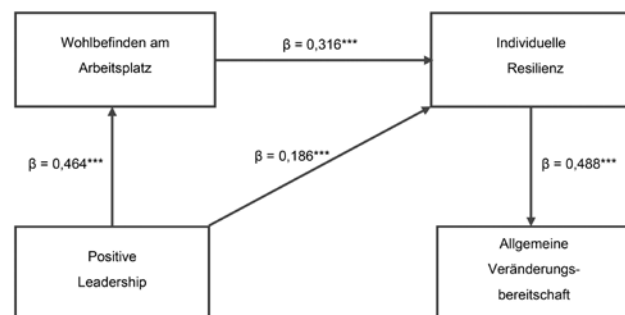


Abb. 1: Dimensionen des Wohlbefindens in Abhängigkeit vom erlebten PERMA-Lead-Verhalten der Führungskraft

derstandskraft ($\beta = 0,186$; $p < 0,001$). Andererseits zeigt sich ein wesentlicher indirekter Einfluss über das Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Positive Leadership fördert alle drei Facetten dieses Konstrukts – Arbeitsengagement ($\beta = 0,444$; $p < 0,001$), Arbeitszufriedenheit ($\beta = 0,319$; $p < 0,001$) und affektives Commitment ($\beta = 0,441$; $p < 0,001$) – in signifikanter Weise. Beschäftigte, die ihre Tätigkeit als sinnhaft, wirksam und emotional erfüllend erleben, entwickeln eine stärkere Resilienz. Die Analysen belegen damit, dass das emotionale Erleben der Arbeit eine zentrale Rolle für die psychische Widerstandskraft spielt. Abbildung 1 verdeutlicht, dass eine hohe Ausprägung an positiver Führung der unmittelbaren Führungskraft mit einem erhöhten Arbeitsengagement, erhöhter Arbeitszufriedenheit und einem erhöhtem affektiven organisationalen Commitment einhergeht.

Besonders hervorzuheben ist die PERMA-Dimension »Meaning«, also die durch die Führungskraft vermittelte Sinnhaftigkeit der Arbeit. Diese zeigte sich in beiden getesteten Modellen – mit individueller Resilienz und mit Wohlbefinden am Arbeitsplatz als Zielvariablen – als stärkster Einzelprädiktor. Mitarbeitende, deren Führungskraft Sinn in ihrer Tätigkeit vermittelt, berichten von höherem Wohlbefinden und entwickeln eher eine resiliente Haltung gegenüber beruflichen Belastungen. Auffällig ist, dass gerade diese Dimension in der Stichprobe insgesamt am niedrigsten ausgeprägt war, insbesondere im Schichtdienst. Das deutet auf ein bedeutendes Entwicklungspotenzial im polizeilichen Führungsverhalten hin.

Auch im Hinblick auf die allgemeine Veränderungsbereitschaft zeigt sich ein klarer Zusammenhang. Beschäftigte, die ihre Führungskraft als unterstützend, bestärkend und



Anmerkung: *** = Der Effekt ist hochsignifikant

Abb. 2: Wirkmodell PERMA-Lead auf zentrale Konstrukte
Anmerkung: *** = Der Effekt ist hochsignifikant

wertschätzend erleben, sind grundsätzlich offener für neue Anforderungen. Die Daten legen nahe, dass Positive Leadership die Veränderungsbereitschaft stärkt, indem sie gezielt die individuelle Resilienz fördert – eine zentrale psychologische Voraussetzung, um sich aktiv auf Veränderungen einzulassen. Resilienz bildet damit das zentrale Bindeglied zwischen Führung und Veränderungsbereitschaft. Das Wirkmodell von Positive Leadership auf die zentralen Konstrukte ist in Abbildung 2 dargestellt.

Die Ergebnisse verdeutlichen zudem, dass das erlebte PERMA-Lead-Verhalten der unmittelbaren Führungskraft, die Veränderungsbereitschaft sowie die Dimensionen des Wohlbefindens am Arbeitsplatz – Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit und affektives Commitment – bei Beschäftigten im Schichtdienst tendenziell geringer ausgeprägt sind als bei

Beschäftigten im Regeldienst. Einzig bei der individuellen Resilienz zeigen sich vergleichbare Werte.

Auch im Vergleich zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ohne Leitungsfunktion treten deutliche Unterschiede zutage. Führungspersonen berichten in allen Bereichen von höheren Ausprägungen, besonders ausgeprägt bei Resilienz und Veränderungsbereitschaft. Dies kann darauf hindeuten, dass Führungskräfte entweder durch ihre Funktion einen stärkeren Zugang zu psychologischen Ressourcen haben oder bereits im Auswahlprozess durch ein entsprechendes Ressourcenprofil ausgewählt wurden.

Limitationen

Wie jede empirische Untersuchung weist auch diese Studie gewisse Einschränkungen auf. Aufgrund des querschnittlichen Designs lassen sich keine Aussagen über Kausalverläufe treffen. Zudem ist eine gewisse Selbstselektion nicht auszuschließen. Dennoch ist hervorzuheben, dass mit 3.329 vollständig auswertbaren Fragebögen eine außergewöhnlich hohe Stichprobe erreicht wurde, die für eine interne Befragung im polizeilichen Kontext als ausgesprochen umfangreich gilt. Dies stärkt die Aussagekraft der Ergebnisse und ermöglicht fundierte statistische Analysen mit hoher Teststärke.

VI. Fazit

Die Ergebnisse machen deutlich, dass Veränderungsprozesse innerhalb der Polizei nicht allein durch organisatorische Vorgaben oder strukturelle Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden. Entscheidend ist vielmehr eine positive, auf menschliche Ressourcen orientierte Führung, die das psychische Wohlbefinden stärkt und die individuelle Resilienz fördert. Beides sind zentrale Voraussetzungen dafür, dass Mitarbeitende Veränderungen offen gegenüberstehen und diese aktiv mitgestalten.

Besonders auffällig ist, dass Beschäftigte im Schichtdienst in nahezu allen untersuchten Bereichen tendenziell niedrigere Werte aufwiesen als Beschäftigte im Regeldienst. Umgekehrt zeigen Führungskräfte durchgehend höhere Ausprägungen als Mitarbeitende ohne Leitungsfunktion. Dies unterstreicht die Bedeutung zielgerichteter Unterstützungsangebote, insbesondere für Organisationseinheiten im Schichtbetrieb.

Die Untersuchung zeigt deutlich, dass Positive Leadership im Sinne des PERMA-Lead-Ansatzes ein wirksames Mittel zur Stärkung zentraler psychologischer Ressourcen im Polizeidienst ist. Positive Leadership fördert die individuelle Resilienz, steigert das Wohlbefinden am Arbeitsplatz und stärkt über diese zentralen Ressourcen die Bereitschaft, sich aktiv auf Veränderungen einzulassen. Insbesondere die psychische Widerstandskraft und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz erweisen sich als Schlüsselfaktoren für eine konstruktive Haltung gegenüber Wandel. Wer sich emotional eingebunden, wertgeschätzt und handlungsfähig fühlt, kann Herausforderungen besser bewältigen und bleibt auch in unsicheren Zeiten leistungsfähig.

Damit der PERMA-Lead-Ansatz weiterhin erfolgreich umgesetzt wird, braucht es weitere Maßnahmen: systematische Qualifizierung, klare Führungsfreiräume und ein gestärktes Verständnis von Führung als eigenständige Profession. Füh-

rungskräfte müssen befähigt und motiviert werden, Positive Leadership umzusetzen, etwa durch stärkenorientiertes Handeln, Sinnvermittlung und wertschätzende Kommunikation. Gleichzeitig sind strukturelle Voraussetzungen nötig: angepasste Führungsspannen, Abbau bürokratischer Hürden. Ein Punkt wäre auch die erhebliche Ausweitung für Fachkarrieren, diese fördern Expertise, ohne zwingend auf klassische Führungslaufbahnen zurückzugreifen. Eine breite Koalition von Führungskräften, die auf allen Ebenen eine gemeinsame Haltung vertreten und Positive Leadership vorleben, ist dabei ein entscheidender Faktor. Die Polizei Hessen hat mit der Verankerung von PERMA-Lead als offizielles Führungsverständnis einen wichtigen Schritt unternommen – hin zu dem Ziel einer zukunftsfähigen, resilienten und veränderungsbe-reiten Polizei.

Literaturverzeichnis

- Altmann, R. & Berndt, G. (1992). *Grundriss der Führungslehre* (3., erw. u. neu bearb. Aufl.). Schmidt-Römhild.
- Armenakis, A.A. & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Baltes, G. & Freyth, A. (Hrsg.). (2017). *Veränderungsintelligenz: Agiler, innovativer, unternehmerischer den Wandel unserer Zeit meistern*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04889-1>
- Barthel, C. (2006). Führungslehre in der Polizei. In C. Barthel, J. Christe-Zeyse & D. Heidemann (Hrsg.), *Schriftenreihe Polizei & Wissenschaft. Professionelle Führung in der Polizei: Jenseits des Führungsmythos und technokratischer Managementansätze* (S. 16–69). Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Barthel, C. & Heidemann, D. (Hrsg.). (2014). *Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei: Bd. 2013, 4. KFS? KFS 2.0! Eine Neuorientierung des polizeilichen Führungsdiskurses*. Deutsche Hochschule der Polizei Hochschulverlag.
- Barthel, C. & Schiele, A. (2017). Braucht die Polizei ein neues Führungsverständnis? *Die Polizei*, 108, 228–236.
- Bürger, B. (2024). *PERMA-Lead in a Nutshell*. <https://docbb.de/de/category/fuehrung/perma-lead/>
- Chechinski, M., Dillon, R., Hieronimus, S. & Klier, J. (2019). *Putting people at the heart of public-sector transformations*. <https://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/Industries/Public%20and%20Social%20Sector/Our%20Insights/Putting%20people%20at%20the%20heart%20of%20public%20sector%20transformations/Putting-people-at-the-heart-of-public-sector-transformations-final.pdf>
- Dahl, M. S. (2011). Organizational Change and Employee Stress. *Management Science*, 57(2), 240–256. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1273>
- Day, A., Crown, S. N. & Ivany, M. (2017). Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control. *Safety Science*, 100, 4–12. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.004>
- Dubois, C.-A., Bentein, K., Mansour, J. B., Gilbert, F. & Bédard, J.-L. (2013). Why some employees adopt or resist reorganization of work practices in health care: associations between perceived loss of resources, burnout, and attitudes to change. *International journal of environmental research and public health*, 11(1), 187–201. <https://doi.org/10.3390/ijerph110100187>
- Ebner, M. (2019). *Positive Leadership: Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance: ein Handbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer* (1. Auflage). facultas.wuv – Maudrich.
- Ebner, M. (2023). Positive Leadership im öffentlichen Dienst. *Zeitschrift der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern*, 2023 (Sonderausgabe), 5–17. <https://www.fh-guestrow.de/hochschule/information/hochschulzeitschrift>
- Ebner, M. (2024). *Positive Leadership: Mit PERMA-Lead erfolgreich führen. Mit einem Vorwort von Kim Cameron* (1. Auflage). facultas. <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.24989/9783991119432>

- Ebner, M. & Mauri, M. (2024). Positive Leadership im Polizeiwesen: Ein erfolgsversprechender moderner Führungsansatz. *Die Polizei*, 4/2024, 140–147.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fittkau, K.-H. & Heyna, P. (2020). *Wirksames Führen in der Polizei: Transformationale Führung – Chance auf ein modernes Führungsverständnis*. Springer Gabler.
- Frenkel, M. O. & Uhlenbrock, F. (2023). Stress im Polizeiberuf und seine Auswirkungen auf Verhalten und Gesundheit. In M. S. Staller, B. Zaier & S. Koerner (Hrsg.), *Handbuch Polizeipsychologie* (S. 297–314). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Freyth, A. (2020). *Veränderungsbereitschaft Stärken: Impulse und Übungen Für Mitarbeiter und Führungskräfte*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Gallup GmbH (2024). Engagement Index Deutschland 2023. <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland-2023.aspx?thank-you-report-form=1>
- Gallup GmbH (2025). Gallup Engagement Index Deutschland 2024. <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx>
- Gutschmidt, D. & Monecke, L. (2023). Stress und Stresserkrankungen im Polizeiberuf. In M. S. Staller, B. Zaier & S. Koerner (Hrsg.), *Handbuch Polizeipsychologie* (S. 315–334). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Heller, J. (Hrsg.). (2019). *Resilienz in der VUCA-Welt*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21044-1>
- Heller, J. & Gallenmüller, N. (2019). Resilienz-Coaching: Zwischen »Händchenhalten« für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen. In J. Heller (Hrsg.), *Resilienz in der VUCA-Welt* (S. 4–17). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *The Journal of applied psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Herrmann, D., Felfe, J. & Hardt, J. (2012). Transformationale Führung und Veränderungsbereitschaft. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 56(2), 70–86. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000076>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *The American psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Holten, A.-L., Hancock, G. R. & Bøllingtoft, A. (2020). Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures. *Management Decision*, 58(3), 393–409. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0278>
- Huber, M. (2019). *Resilienz im Team*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24990-8>
- Kalisch, R. [Raffael], Müller, M. B. & Tüscher, O. [Oliver] (2015). Advancing empirical resilience research. *The Behavioral and brain sciences*, 38, e128. <https://doi.org/10.1017/S0140525X15000023>
- Kotter, J. P., Akhtar, V. & Gupta, G. (2022). *Change: Wie Unternehmen in unbeständigen Zeiten herausragende Ergebnisse erzielen* (B. Reit, Übers.). Wiley-VCH GmbH. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6892664>
- Krückemeier, T. (13.06.2025). Interview durch C. Thiele [Podcast: Positiv Führen].
- Kunzler, A. M., Gilan, D. A., Kalisch, R. [R.], Tüscher, O. [O.] & Lieb, K. (2018). Aktuelle Konzepte der Resilienzforschung [Current concepts of resilience research]. *Der Nervenarzt*, 89(7), 747–753. <https://doi.org/10.1007/s00115-018-0529-x>
- Landes, M. & Steiner, E. (2014). *Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen: Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte. essentials*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05642-1>
- Lepore, S. J. & Revenson, T. A. (2006). Resilience and Posttraumatic Growth: Recovery, Resistance, and Reconfiguration. In L. G. Calhoun & R. G. Tedeschi (Hrsg.), *Handbook of posttraumatic growth: Research & practice* (S. 24–46). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Lohse, K. (2021). *Resilienz im Wandel: Die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31539-9>
- Lord, V. B. (1996). An impact of community policing: Reported stressors, social support, and strain among police officers in a changing police department. *Journal of Criminal Justice*, 24(6), 503–522. [https://doi.org/10.1016/S0047-2352\(96\)00036-0](https://doi.org/10.1016/S0047-2352(96)00036-0)
- Mayer, S. (2024). *Führung im Wandel: Die neue Nr. 1.5 der PDV 100 als Antwort auf moderne Herausforderungen*. Deutsche Hochschule der Polizei. <https://www.dhpol.de/microsite/dhpol-blog/medien-blog/19.12.24-Einfuehrung-Fuehrungsgrundsaeetze-und-inhalte-Mayer-KI.pdf>
- McCreary, D. R. & Thompson, M.M. (2006). Development of two reliable and valid measures of stressors in policing: The operational and organizational police stress questionnaires. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 494–518. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.4.494>
- Pisecky, T. (2020). Change Management in der Polizei: Wie lassen sich Wandelhemmnisse bei Reorganisationsmaßnahmen überwinden? In R. Ritsert & A. Vera (Hrsg.), *Management und Organisation in der Polizei* (S. 135–198). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Raza, M. A., Imran, M., Rosak-Szyrocka, J., Vasa, L. & Hadi, N. U. (2023). Organizational Change and Workplace Incivility: Mediated by Stress, Moderated by Emotional Exhaustion. *International journal of environmental research and public health*, 20(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph20032008>
- Rodenstock, B. (2007). Erfolgsfaktor Veränderungsbereitschaft: »weiche« Faktoren in Projekten messen und steuern. *Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*. (26), 14–24.
- Salas-Vallina, A. & Alegre, J. (2021). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 460–480. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.24>
- Schnabel, U. G., Beinhauer, W., Hübner, V., Keppler, M. & Wohllaib, S. (2024). *Hemmnisse und Beschleuniger der Transformation im öffentlichen Sektor: Unchain the Public Sector*. <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/c32b447b-d31a-453d-9718-efa386dd868a/content>
- Schulte, W. (2003). *Politische Bildung in der Polizei: Funktionsbestimmung von 1945 bis zum Jahr 2000*. Zugl.: Duisburg-Essen, Univ., Diss, 2003. *Schriftenreihe Polizei & Wissenschaft*. Verl. für Polizeiwiss.
- Seidensticker, K. (2017). *Führungslehre der Polizei: Konzeption eines neuen Führungsverständnisses. Polizei & Wissenschaft*. Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Shane, J. M. (2010). Organizational stressors and police performance. *Journal of Criminal Justice*, 38(4), 807–818. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2010.05.008>
- Simmons-Beauchamp, B. & Sharpe, H. (2022). The Moral Injury of Ineffective Police Leadership: A Perspective. *Frontiers in psychology*, 13, 766237. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.766237>
- Szebel, A. (2015). *Veränderungskompetenz von Mitarbeitern: Eine empirische Untersuchung zur differentiellen Konstrukterschließung der individuellen Veränderungskompetenz von Mitarbeitern unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses dispositiver Persönlichkeitsfaktoren* [Dissertation]. Universität Köln, Köln.
- Tavakoli, M. (2010). A positive approach to stress, resistance, and organizational change. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 5, 1794–1798. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.366>
- Thiele, C. (2024). *Positiv führen: Stärken erkennen und nutzen* (2. Auflage). *Haufe TaschenGuide: Bd. 344*. Haufe.
- Thielmann, G., Weibler, J. & Model, T. (2020). *Polizeiliche Führungslehre: Begründung, Gestaltung, Perspektive* (1. Aufl.). Verlag Deutscher Polizeiliteratur.
- Thomas, V. & Vera, A. (2022). Migration und organisationaler Wandel in der Polizei. In A. Vera, R. Behr, M. Brüssig & A. Weiß (Hrsg.), *Migration und Polizei* (S. 139–182). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Vera, A. (2023). *Organisation und Personalmanagement in der Polizei*. Verlag für Polizeiwissenschaft.