

# Resilienz, Integrität und Führungsverantwortung bei Regelverstößen und Straftaten im Polizeidienst

Wolfgang Seibel

## Inhaltsverzeichnis

1	Exemplarischer Kontext: Sexuelle Grenzüberschreitung . . . . .	34
2	Resilienz, Integrität und rechtstaatliches Gewaltmonopol . . . . .	35
3	Sexuelle Grenzüberschreitung und Bestechlichkeit in der niedersächsischen Polizei . . . . .	38
4	Fehlerkultur als Symbolpolitik . . . . .	42
5	Erodierte Integrität . . . . .	46
6	Aus Fehlern lernen? Zwei Szenarien . . . . .	49
7	Schlussfolgerungen: Integrität, Urteilskraft und nachhaltiges Lernen . . . . .	53
	Literatur. . . . .	55

### Zusammenfassung

Dieses Kapitel widmet sich dem Thema Sexualität und Polizei aus der grundlegenden Perspektive von Standardpathologien öffentlicher Verwaltung. Im Mittelpunkt steht das Spannungsverhältnis zwischen Resilienz und Integrität unter den besonderen Bedingungen des rechtsstaatlichen Gewaltmonopols. Das heute populäre Stichwort der Resilienz verweist darauf, dass Behörden sich um ihrer Leistungsfähigkeit willen in erheblichem Umfang mit sich selbst beschäftigen müssen. Ohne alltägliche Rücksichtnahme des Personals untereinander kann die Funktionsfähigkeit arbeitsteiliger Zusammenhänge nicht sichergestellt werden. Diese verlässliche Funktionsfähigkeit auf der Basis internen Zusammenhalts steht in einem latenten Spannungsverhältnis

---

W. Seibel (✉)  
Universität Konstanz, Konstanz, Deutschland  
E-Mail: [wolfgang.seibel@uni-konstanz.de](mailto:wolfgang.seibel@uni-konstanz.de)

zur professionellen Integrität. Im Polizeidienst kann Gruppensolidarität mit rechtsstaatlichen Kernfunktionen in Konflikt geraten. Sexuelle Grenzüberschreitungen und deren Vertuschung sind hierfür exemplarisch. Zum einen, weil ungesetzliches Handeln mit dem Kernauftrag der Polizei von vornherein unvereinbar ist. Zum anderen durch die Fehlinterpretation von Resilienzerfordernissen durch das Führungspersonal der Polizei. Kurzfristige und kurzsichtige Prioritätensetzungen durch das administrative und politische Führungspersonal der Polizei begünstigen die Verschleierung sexueller Grenzüberschreitungen in der Polizei und damit die Fortschreibung einer Missachtung rechtsstaatlicher Grundsätze in einer Kerninstitution des Rechtsstaats selbst. Illustriert wird dies anhand eines Falles aus Niedersachsen, zu dessen Schlüsselakteuren höhere und hohe Polizeibeamte ebenso gehörten wie der verantwortliche Innenminister.

## 1 Exemplarischer Kontext: Sexuelle Grenzüberschreitung

Am 18. September 2019 wurde der Inspektionsleiter aus W-Stadt durch das Landgericht Braunschweig wegen Bestechlichkeit zu einer Geldstrafe von 120 Tagessätzen zu 95 € verurteilt.<sup>1</sup> Durch Revisionsentscheid des Bundesgerichtshofs vom 8. April 2020 wurde dieses Urteil rechtskräftig. Die 2. Große Strafkammer des Landgerichts sah es als erwiesen an, dass der Inspektionsleiter einer Angestellten im Polizeidienst in einem Gespräch unter vier Augen am 16. Oktober 2012 berufliche Förderung als Gegenleistung für sexuelle Gefälligkeiten in Aussicht gestellt hatte.

Der Sachverhalt wurde allerdings erst bekannt als nahezu vier Jahre später, im Sommer 2016, in regionalen und überregionalen Medien über ein Ermittlungsverfahren gegen den Inspektionsleiter in W-Stadt wegen *Stalkings* (Nachstellung i. S. v. § 238 StGB a. F.) gegenüber einer Mitarbeiterin, der Kriпочefin in W-Stadt, berichtet wurde. (Der Spiegel, 12.08.2016) Die Angestellte sah sich nun ermutigt, ihre eigenen Erfahrungen mit dem Inspektionsleiter nicht länger für sich zu behalten. Sie sprach deshalb die in der Presse erwähnte Polizeidirektorin Claudia Puglisi bei einem zufälligen Zusammentreffen im August 2016 wegen des Vorfalls mit dem Inspektionsleiter vom Oktober 2012 an. Puglisi hatte ihrerseits seit Anfang des Jahres 2016 die Kriпочefin in deren Bemühen unterstützt, den Inspektionsleiter wegen Nachstellung, also Stalking, disziplinarisch und strafrechtlich zur Rechenschaft zu ziehen. Das Strafverfahren wurde ohne Eröffnung des Hauptverfahrens eingestellt, weil nach Auffassung der Staatsanwaltschaft nach Maßstab des § 238 StGB in der damaligen Fassung der Tatbestand

---

<sup>1</sup>Landgericht Braunschweig, 2b KLS 407 Js 44.022/16 (41/18), 18.09.2019. Tatsachenfeststellungen in diesem Kapitel zum hier erörterten Fall beziehen sich, soweit nicht anders ausgewiesen, auf die Urteilsbegründung des Landgerichts unter dem angegebenen Geschäftszeichen und werden als Quelle im folgenden Text unter „LG Braunschweig“ angegeben.

der „Nachstellung“ nicht erfüllt war. Rechtsgrundlage der Verurteilung durch das Landgericht Braunschweig am 18.09.2019 war dagegen § 332 StGB (Bestechlichkeit). Das bedeutete, dass nach Auffassung des Gerichts der Inspektionsleiter zu seiner aktiven Dienstzeit als Amtsträger einen Vorteil dafür gefordert hatte, dass er eine Diensthandlung vornehmen würde und hierdurch pflichtwidrig in Aussicht gestellt hatte, sich bei der Ausübung einer Ermessensentscheidung durch diesen Vorteil beeinflussen zu lassen.

Im Zuge der strafrechtlichen Ermittlungen gegen den Inspektionsleiter und der begleitenden Medienberichterstattung wurden schwerwiegende Unterlassungen höherer Polizeibeamter bekannt. Versuche der zwei unmittelbar betroffenen weiblichen Polizeiangehörigen, der Angestellten und der Kripochefin sowie ihrer Unterstützerin Claudia Puglisi, die vom Inspektionsleiter zu verantwortenden Vorfälle sexueller Grenzüberschreitungen und des „Stalking“ disziplinarisch und strafrechtlich untersuchen und gegebenenfalls ahnden zu lassen, waren anfänglich nicht weiterverfolgt und zum Teil regelrecht abgeblockt worden.

## 2 Resilienz, Integrität und rechtstaatliches Gewaltmonopol

Toleranz gegenüber dienstlichen Verfehlungen und Versuche der Bagatellisierung oder Vertuschung werden durch einige Elemente der Organisationskultur des Polizeidienstes begünstigt. Ähnlich wie das Militär ist die Polizei eine Organisation mit besonderen Kohäsionsanforderungen und Handlungsbefugnissen. Im Rahmen der öffentlichen Verwaltung darf nur die Polizei Maßnahmen des unmittelbaren Zwangs, bis hin zum Einsatz von Schusswaffen, ergreifen. Neben dem Militär, aber im Alltag weitaus wichtiger als dieses, ist die Polizei tragende Säule des staatlichen Gewaltmonopols. Das bedeutet zugleich, dass Polizistinnen und Polizisten ähnlich wie Soldatinnen und Soldaten oder Feuerwehrleute aus der Natur ihrer Aufgabe heraus Gefahren für Leib und Leben ausgesetzt sein können. Gruppenkohäsion im Sinne gegenseitigen Vertrauens und der Verlässlichkeit persönlicher Beziehungen sind unter solchen Bedingungen eine wesentliche Voraussetzung persönlicher und institutioneller Resilienz. (vgl. Southwick et al., 2005, S. 255–291) Diese Resilienz zu stützen, also resilienzmindernde Risiken zu erkennen, abzuwehren oder zu neutralisieren, gehört zu den originären Aufgaben der Führungskräfte im Polizeidienst.

Die zweite Besonderheit der Polizei liegt im eigentlichen Zweck der von ihr gegebenenfalls anzuwendenden Mittel. Dieser Zweck wird im Englischen präzise als *law enforcement* bezeichnet, oft auch im Sinne eines Synonyms für den Polizeidienst überhaupt. Die Polizei ist überall in rechtsstaatlichen Demokratien der sprichwörtliche Arm des Gesetzes. Neben der Justiz und im Fall strafrechtlicher Ermittlungen in enger Kooperation mit dieser ist die Polizei tragende Säule des Rechtsstaats. Nicht allein wegen dieser abstrakten Funktion, sondern gerade weil sie zur konkreten Erfüllung dieser Funktion auch Zwangsmaßnahmen ergreifen kann und ggf. ergreifen muss, ist Polizei in besonderem Maße auf das Vertrauen der Bevölkerung angewiesen.

Polizistinnen und Polizisten als Personen und die Polizei als Institution müssen integer sein. (vgl. Guy & Ely, 2018, S. 421–449) Polizistinnen und Polizisten, die das Gesetz selbst nicht ernst nehmen oder es womöglich sogar brechen, erschüttern nicht nur das Vertrauen in die Polizei als Institution, sie gefährden auch deren originäre Funktionsfähigkeit und Effektivität. Also auch ihre institutionelle Resilienz.

Daraus resultieren spezifische Spannungen und Konflikte zwischen Resilienzerfordernis und Integrität. Diese möglichst schon im Vorfeld zu erkennen und zu neutralisieren ist eine zentrale Führungsaufgabe. Im Interesse von Kohäsion und Resilienz der Institution Polizei kann es geboten erscheinen, Fehlverhalten von Polizistinnen und Polizisten, wenn nicht zu tolerieren, so doch vergleichsweise milde zu sanktionieren, sei es, um Solidarisierungseffekte einzudämmen, sei es um Vertrauen in die Führung durch die Demonstration von Augenmaß zu fördern. Solche Führungstaktiken sind riskant, weil sie von den Organisationsangehörigen selbst als Schwäche ausgelegt und von Außenstehenden im Hinblick auf die zugrunde liegende Güterabwägung in der Regel nicht nachvollzogen werden können. Daraus resultierende Zweifel an der personellen und institutionellen Integrität der Polizei entziehen sich dann notwendigerweise der Kontrolle des Führungspersonals. Das ist eine mögliche Folge bereits bei Fehlverhalten, das den polizeilichen Kernauftrag des ordnungs- und strafrechtlichen Gesetzesvollzugs gar nicht berührt. Deckt polizeiliches Führungspersonal jedoch rechtswidriges Fehlverhalten von Polizistinnen und Polizisten oder behindert die Führungsebene auch ‚nur‘ die Aufklärung der maßgeblichen Sachverhalte, gleicht die Wirkung der des gerade aus der Polizeiarbeit bekannten ‚Broken Window‘ Effekts: Wird das Prinzip der Null-Toleranz gegenüber Rechtsbruch auch nur in einem Fall verletzt, gleicht dies einem Dambruch. Gesetzesbruch durch Gesetzeshüter, der von der Führungsebene toleriert und/oder dessen Aufklärung behindert wird, untergräbt das Vertrauen in die institutionelle Integrität der Polizei insgesamt. Tatsächlich beobachten wir genau dies in Ländern mit korrupten Polizeiapparaten, aber auch in demokratisch-rechtsstaatlichen Ländern, in denen sich Teile der Bevölkerung durch toleriertes oder nicht hinreichend aufgeklärtes rechtswidriges Handeln von Polizistinnen und Polizisten in besonderem Maße betroffen sehen.

Es ist also nicht damit getan, dass Führungskräfte Abwägungen vornehmen zwischen Erfordernissen von Kohäsion und Resilienz einerseits und Erfordernissen der personellen und institutionellen Integrität andererseits. Vielmehr geht es in kritischen Situationen um Prioritätensetzung. Die Wahrung personeller und institutioneller Integrität ist nicht ein Erfordernis neben anderen, sondern ein nicht-verhandelbares Grundprinzip. Führung in Institutionen ist, wie Philip Selznick in seinem Klassiker „*Leadership in Administration*“ (1957) festgestellt hat, nicht allein eine Frage von Effektivität und Stabilität der Organisation, sondern insbesondere auch eine Frage der Bewahrung und Verteidigung derjenigen Werte, für die die Institution steht.<sup>2</sup> Zuzulassen, dass ein Krankenhaus die

---

<sup>2</sup> Philip Selznick: *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. New York, Evanston and London: Harper & Row 1957.

Gesundheit von Patientinnen und Patienten gefährdet, kann durch noch so ausgeprägte strukturelle Resilienz der Krankenhausorganisation nicht ausgeglichen werden. Eine stabile und fortlaufend rechtsprechende Justiz, die sich als Instrument eines Unrechtsstaats missbrauchen lässt, gewinnt ihre Funktionstüchtigkeit durch noch so reibungslose Geschäftsabläufe nicht zurück. Eine Polizei, die rechtswidriges Handeln in den eigenen Reihen toleriert und Aufklärung be- oder verhindert, verliert ihre Integrität auch bei noch so hoher Binnenstabilität.

Die Herausforderung an Führungskräfte in Institutionen, die aus der Natur ihrer Aufgabe heraus besondere Spannungen zwischen Resilienz und Integrität auszuhalten haben, ist in zwei Dimensionen angesiedelt, einer kognitiven und einer handlungsbezogenen. Die kognitive Herausforderung liegt in ausreichendem Systemwissen und situativer Urteilsfähigkeit, die handlungsbezogene Herausforderung in der Fähigkeit, aus Wissen und Urteil angemessene Konsequenzen zu ziehen. Diese Fähigkeit wiederum kann sowohl vom Erkenntnisstand nach eigenem Urteil als auch von den tatsächlichen Handlungsmöglichkeiten abhängen (Kane und Pataplan 2014; Shapiro 2014). Zu letzteren gehören Ressourcen und formale Kompetenzen, aber auch Charaktereigenschaften wie Verantwortungsbewusstsein und Zivilcourage. (vgl. 't Hart & Tummers, 2019, S. 128–138) Hierbei handelt es sich um eine Kette notwendiger Bedingungen, in der jedes fehlende Element die Qualität einer Fehlfunktion mit entsprechend erhöhtem Risikopotential zu Lasten von Resilienz und/oder Integrität besitzt. Mut und Entschlossenheit nutzen wenig, wenn sie nicht begleitet sind von klaren Wertmaßstäben und einem Verantwortungsbewusstsein sowohl im Hinblick auf die effektive Aufgabenerfüllung als auch im Hinblick auf den Schutz professioneller und institutioneller Integrität. Umgekehrt nutzen Urteilsvermögen und Wille zu professionellem Handeln wenig, wenn es an Mut und Entschlossenheit in kritischen Situationen fehlt. Dennoch gibt es Abstufungen unter diesen notwendigen Bedingungen, zumal dort, wo diese nicht von persönlichen Qualitäten wie Verantwortungsbewusstsein oder Zivilcourage abhängen. Urteilsvermögen und ein Bewusstsein vom nicht-verhandelbaren Charakter professioneller und institutioneller Integrität sind derart elementar, dass ihr Fehlen die gleichmäßige Stärkung von Resilienz und Integrität von vornherein illusorisch macht.

Genau dies lässt sich an den Schlüsselepisoden der niedersächsischen Fälle sexueller Grenzüberschreitungen im Polizeidienst auf exemplarische Weise erläutern. Wenig überraschend, ging es auch hier um Korpsgeist in einer, zumal auf der Führungsebene, durch Männer geprägten Organisationskultur und die damit verbundene Begünstigung der Bagatellisierung sexueller Grenzüberschreitungen gegenüber Frauen. Es ging insofern durchaus um Männersolidarität, in der die Perspektive der weiblichen Betroffenen keinen Platz hatte, und besonders aufschlussreich sind auch hier, wie nicht betont werden muss, die Phänomene des Nicht-Wahrhaben-Wollens, der Bagatellisierung, des Verschweigens und Vertuschens. Die nähere Betrachtung dieser Mechanismen lässt jedoch ebenfalls erkennen, wie subtil diese Mechanismen sind und dass sie mit dem Wirken eines männlichen Schwejgekartells – das fraglos existierte – gar nicht hinreichend zu erklären sind. Weder waren diejenigen, die zur Verschleppung der Aufklärung und zur Einschüchterung der Aufklärungswilligen beigetragen haben, durchweg anti-feministisch motiviert noch waren sie durchweg männlichen Geschlechts.

### **3 Sexuelle Grenzüberschreitung und Bestechlichkeit in der niedersächsischen Polizei**

Die nachfolgende Darstellung stützt sich im Wesentlichen auf die Begründung des Urteils des Landgerichts Braunschweig in der Strafsache gegen den Inspektionsleiter aus W-Stadt vom 18. September 2019.

#### **Fall 1: Inaussichtstellung beruflicher Förderung bei sexueller Gefälligkeit**

Der Inspektionsleiter war seit 2001 in dieser Funktion in W-Stadt und damit Vorgesetzter von etwa 430 Beschäftigten in der Dienststelle in W-Stadt und etwa 100 im angegliederten Polizeikommissariat in H-Stadt. Der Inspektionsleiter war seit 1975 im Polizeidienst tätig. Zwar konnte er nicht eigenständig Personal einstellen oder befördern, besaß aber aufgrund seiner herausgehobenen Dienststellung als Dienststellenchef maßgeblichen Einfluss auf entsprechende Maßnahmen. Es war also glaubwürdig und auch objektiv zutreffend, wenn der Inspektionsleiter weiblichen Untergebenen gegenüber seinen Einfluss auf Personalentscheidungen, insbesondere Beförderungen und attraktive Versetzungen, erkennen ließ oder auch ausdrücklich darauf hinwies. Rechtskräftig verurteilt wurde der Inspektionsleiter am 18. September 2019, weil das Landgericht Braunschweig es als erwiesen ansah, dass er in mindestens einem Fall die Inaussichtstellung der Beförderung einer weiblichen Angestellten dieser gegenüber an die Erwartung sexueller Gefälligkeiten geknüpft hatte.

Dieser Vorfall ereignete sich am 16. Oktober 2012 und betraf die besagte Angestellte. Sie war beim Landeskriminalamt Niedersachsen im IT-Bereich beschäftigt. Ab März 2012 nahm die Angestellte an einem internen Mentoringprogramm teil. Ziel des Programms war es, „berufliche Karrieren für Frauen zu ermöglichen und insbesondere Frauen in Führungspositionen zu bringen“. (LG Braunschweig, S. 6) Während eines Aufenthalts als ‚Mentee‘ in der Polizeiinspektion W-Stadt war ihr Mentor dort der Vertreter des Inspektionsleiters, der in der Polizeiinspektion Leiter des Einsatz- und Streifendienstes war. Vorgesetzter des Stellvertreters war also der Inspektionsleiter selbst.

Unter der Betreuung ihres Mentors, des Stellvertreters des Inspektionsleiters, nahm die Angestellte unter anderem an dienstlichen Terminen in der Polizeiinspektion W-Stadt teil. Es wurden ihr im Rahmen des Mentoringprogramms verschiedene kleinere Projekte übertragen, unter anderem die Erarbeitung eines Vergleichs der Organisationskulturen verschiedener Polizeidienststellen und ein Vergleich der jeweiligen Leitbilder. Im Rahmen dieser Aufgabe kam es am 16. Oktober 2012 zu einem Gespräch mit dem Inspektionsleiter W-Stadt. Dieses Gespräch unter vier Augen fand im Dienstzimmer des Inspektionsleiters in W-Stadt statt. In der Urteilsbegründung des Landgerichts Braunschweig in der Strafsache gegen den Inspektionsleiter heißt es:

Nach dem offiziellen Interview führten beide einen Smalltalk, in dem der Angeklagte [Inspektionsleiter] der Zeugin [Angestellte] zunächst Komplimente machte und äußerte, dass ihm die Zeugin schon mehrfach positiv aufgefallen sei. Unvermittelt fragte er sie sodann, ob sie Interesse daran hätte, an die Polizeiinspektion [W-Stadt] zu wechseln. Die

Zeugin [...], die sich tatsächlich mit dem Gedanken trug, ihren Arbeitsplatz zu wechseln, war über diese unerwartete Frage zunächst überrascht und erwiderte nichts. Der Angeklagte äußerte weiter, dass er eine Stelle in der Polizeiinspektion [W-Stadt] im Auge hätte, auf der er sich die Zeugin [...] gut vorstellen könne. Die Zeugin [...] fragte daraufhin, um was für eine Stelle es sich handeln würde. Hierauf gab der Angeklagte keine Antwort. Er übergang die Frage der Zeugin [...] und äußerte weiter, dass man bei der Polizeiinspektion [W-Stadt] Karriere machen könne: Daran schloss er die Frage, „Würden Sie sich nach oben schlafen?“ oder „Würden Sie sich hochschlafen?“. Die Zeugin [...], die zunächst glaubte, sich verhört zu haben, erwiderte darauf sinngemäß überrascht „Wie bitte?“ oder „Wie meinen Sie das?“. Der Angeklagte übergang die Reaktion der Zeugin [...] und fragte weiter „Würden Sie sich dafür nach oben schlafen?“ oder „Würden Sie sich dafür hochschlafen?“. Der Angeklagte tätigte diese Äußerungen mit dem Ziel, die Zeugin [...] zu sexuellen Gefälligkeiten ihm gegenüber zu veranlassen, worauf es ihm auch ankam. Hierbei war dem Angeklagten ebenfalls bewusst, dass er keinen Anspruch darauf hatte und er sich mit seinen Äußerungen gegenüber der Zeugin [...] bereit zeigte, die berufliche Förderung der Zeugin [...] und sein Tätigwerden in Bezug auf deren berufliches Fortkommen von der Inanspruchnahme der sexuellen Gefälligkeiten abhängig zu machen. Zudem war dem Angeklagten bewusst, dass die Zeugin [...] trotz der abstrakten Formulierung der Frage in der dritten Person sein Ansinnen nur so verstehen konnte, dass er, der Angeklagte, der Nutznießer dieser sexuellen Gefälligkeiten sein sollte. Nachdem die Zeugin die Frage des Angeklagten verbal knapp mit den Worten „Natürlich nicht!“ zurückgewiesen hatte, war das Gespräch beendet und die Zeugin [...] verließ das Dienstzimmer des Angeklagten. (LG Braunschweig, S. 7–8)

Unmittelbar nach dem Gespräch mit dem Inspektionsleiter begab die Angestellte sich zu ihrem Mentor, dem Stellvertreter des Inspektionsleiters, zu einem ohnehin vorgesehenen Gespräch in dessen Dienstzimmer im selben Gebäude. Der Zweck dieses Gesprächs war eigentlich eine Diskussion der Ergebnisse des leitfadengestützten Gesprächs, das die Angestellte soeben mit dem Inspektionsleiter geführt hatte und in dem, wie die Angestellte nun ihrem Betreuer berichtete, der Inspektionsleiter nicht nur über das Leitbild für die Polizeiinspektion W-Stadt berichtet, sondern auch beteuert hatte, dass er, der Inspektionsleiter, bei internen Konflikten und auftretenden Problemen stets auf einem „leitliniengetreuen Umgang“ bestehe und sich auch selbst daran halte. Der Mentor, also Stellvertreter des Inspektionsleiters, noch in Unkenntnis des gravierenden Vorfalls, zu dem es kurz zuvor in dem Gespräch zwischen der Angestellten und dem Inspektionsleiter gekommen war, kommentierte dies mit der Bemerkung, „dass das nicht stimmt und er nie erlebt hätte, dass der Angeklagte auftretende Probleme nach dem Leitbild löse, üblicherweise erlebe er das anders“. (LG Braunschweig, S. 9) Anschließend an die Wiedergabe dieser Äußerung des Stellvertreters heißt es in der Urteilsbegründung des Landgerichts Braunschweig:

In dieser Gesprächssituation platzte die Zeugin [...] plötzlich heraus: „Wissen Sie, was der mich gerade gefragt hat? Ob ich mich hochschlafen (oder ‚nach oben schlafen‘) würde?“ Der Zeuge [...] bekam daraufhin einen roten Kopf und erwiderte nichts. Er lenkte das Gespräch auf andere Themen. (LG Braunschweig, S. 9)

Der Stellvertreter des Inspektionsleiters unterließ nicht allein Nachfragen zu dem tatsächlichen Geschehen in dem Gespräch zwischen dem Inspektionsleiter und der

Angestellten – die ihm zur persönlichen Ausbildung und Betreuung anvertraute Teilnehmerin an einem Mentoringprogramm zur Förderung von Frauen im Polizeidienst – sondern auch jede weitere Initiative zur Aufklärung des Vorfalls. Immerhin musste dem Stellvertreter klar sein, dass es sich bei der Schilderung durch die Angestellte *entweder* um eine einseitige Darstellung zulasten seines unmittelbaren Vorgesetzten, des Inspektionsleiters, *oder aber* um ein pflichtwidriges und im Zweifelsfall auch strafrechtlich relevantes Fehlverhalten des Inspektionsleiters handelte – eines Dienststellenchefs mit Verantwortung für rund 530 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Am gravierenden und so oder so aufklärungsbedürftigen Charakter der Mitteilung der Angestellten konnte es also für den Stellvertreter keinen Zweifel geben. Das wäre auch – oder gerade – dann so gewesen, wenn der Stellvertreter die Integrität des Inspektionsleiters ansonsten gar nicht infrage gestellt hätte. Das war aber nach der Schilderung der Zeugin, die das Landgericht Braunschweig in vollem Umfang als glaubwürdig einstufte, keineswegs der Fall, ablesbar an der Bemerkung des Stellvertreters, er habe „nie erlebt [...] dass der Angeklagte auftretende Probleme nach dem Leitbild löse“, vielmehr erlebe er dies „üblicherweise [...] anders“.

Schweigen und Untätigkeit des Stellvertreters sollten sich als signifikant und systemtypisch erweisen. Diejenige, die nach dem letztendlichen Urteil des Landgerichts Braunschweig vom 18. September 2019 Opfer der Straftat eines hohen Polizeibeamten und Dienststellenleiters geworden war, sah sich durch ihren dienstlichen Betreuer im Stich gelassen, zu dessen originären Aufgaben die Fürsorge für seine Mitarbeiterin und – als Polizeivollzugsbeamter – die Aufklärung von Straftaten gehörte.

Folgen hatte die pflichtwidrige Unterlassung des Stellvertreters zunächst keineswegs. Die Betroffene, also die Angestellte – offenbar ohne Hoffnung auf Unterstützung durch andere Vorgesetzte, wenn schon nicht durch ihren unmittelbaren Betreuer in dem von ihr absolvierten Mentoringprogramm – behielt den Vorfall ansonsten für sich. In der Urteilsbegründung des Landgerichts Braunschweig vom 18. September 2019 heißt es:

In der Folgezeit veränderte sich das Verhalten der Zeugin [...] aufgrund des mit dem Angeklagten erlebten Geschehens gegenüber männlichen Vorgesetzten derart, dass sie Vier-Augen-Gespräche vermied, um etwaige Annäherungsversuche zu verhindern. (LG Braunschweig, S. 9)

### **Fall 2: Sexuell motiviertes Nachstellen (Stalking)**

Dass die Straftat des Inspektionsleiters vom 16. Oktober 2012 überhaupt zur Anzeige kam und aufgeklärt werden konnte, war nicht, wie es den Anschein haben könnte, auf Zufall zurückzuführen, sondern darauf, dass der Inspektionsleiter erneut einschlägig auffällig wurde. Seit Juni 2016 wurde in lokalen und regionalen Medien über einen Fall von „Stalking“ in der Polizeiinspektion W-Stadt berichtet, auch darüber, dass in diesem Zusammenhang bei der Staatsanwaltschaft Braunschweig eine Strafanzeige wegen des Tatvorwurfs der „Nachstellung“ (Stalking) eingegangen sei. Betroffen war die Leiterin des Zentralen Kriminaldienstes der Polizeiinspektion W-Stadt. Sie hatte sich an ihren



Dienstvorgesetzten, den Polizeipräsidenten in Braunschweig, gewandt. Diesen hatte die Kripochefin – wie das Landgericht Braunschweig später das Ergebnis der Vernehmung der Kripochefin in dem Strafprozess gegen den Inspektionsleiter in dem Sachverhalt rund um die Angestellte zusammenfasste – geschildert, dass der Inspektionsleiter

im Laufe der Zusammenarbeit sie (die Zeugin [...]) vor allem per Whatsapp immer mehr bedrängt habe. Es seien vielzählige Nachrichten aus dem privaten Bereich gewesen, die er immer wieder mit dienstlichen Anlässen vermischt habe. So habe der Angeklagte ihr gegenüber auch gestanden, dass er in sie verliebt sei. Obwohl sie (die Zeugin [...]) den Angeklagten mehrfach darum gebeten habe, wieder den notwendigen und auf ein berufliches Maß begrenzten Abstand zu gewinnen, habe sich an seinem Verhalten nichts geändert. [...] Sie habe mit dem Angeklagten so nicht weiterarbeiten können und sich schließlich im Juni 2016 an den Dienstvorgesetzten, den Polizeipräsidenten von Braunschweig [...] gewandt. (LG Braunschweig, S. 46)

Weiter heißt es in der Urteilsbegründung des Landgerichts vom 18. September 2019:

Der Polizeipräsident [...] sei jedoch in einer weiteren Aufklärung in diesem Fall nicht interessiert gewesen und habe ihr zu verstehen gegeben, dass das Verhalten des Angeklagten weder strafrechtliche noch dienstrechtliche Relevanz besitze. Er [der Polizeipräsident] sei einfach untätig geblieben. Er habe sie [die Kripochefin] sinngemäß gefragt, was sie mit der dienstlichen Anzeige überhaupt bezwecke. An der Beförderung des Angeklagten werde jedenfalls festgehalten.<sup>3</sup> Für sie [die Kripochefin] habe es plötzlich keine adäquate Verwendung mehr gegeben und sie habe den Eindruck gehabt, dass ihre berufliche Karriere damit beendet sei. Ihre Nachfragen, wie es beruflich mit ihr weitergehe, seien vom Polizeipräsidenten unbeantwortet geblieben. Sie sei verzweifelt gewesen. (LG Braunschweig, S. 46)

Ein Akt der Solidarität und, wie das Landgericht Braunschweig in seiner Urteilsbegründung in der Strafsache gegen den Inspektionsleiter formulierte, Ausdruck einer „couragierten Handlungsweise“ (LG Braunschweig, S. 45) war die Initiative der Polizeidirektorin in der Zentralen Polizeidirektion Hannover, Claudia Puglisi. Puglisi rief die Kripochefin nach deren Angabe an mit der Frage, wie es ihr gehe. (LG Braunschweig, S. 46) Die Kripochefin gab bei ihrer Vernehmung durch das Landgericht Braunschweig an, dass sie die Polizeidirektorin Puglisi vorher nicht gekannt habe. Claudia Puglisi erstattete sodann Strafanzeige gegen den Inspektionsleiter wegen des Tatvorwurfs der „Nachstellung“ (§ 238 StGB) bei der Staatsanwaltschaft Braunschweig, ferner eine Dienstaufsichtsbeschwerde über den Polizeipräsidenten wegen dessen Untätigkeit angesichts der von der Kripochefin über den Inspektionsleiter erhobenen Beschwerde. (LG Braunschweig, S. 46) Am 28. Juli 2016 wurde der Inspektionsleiter als Dienststellenleiter der Polizeiinspektion W-Stadt abberufen und in die Zentrale Polizeidirektion Hannover versetzt.

---

<sup>3</sup>Zum damaligen Zeitpunkt war die Beförderung des Inspektionsleiters zum Leitenden Polizeidirektor (Besoldungsstufe A16) vorgesehen.

## 4 Fehlerkultur als Symbolpolitik

Am 5. August 2016 gab der Polizeipräsident der Polizeidirektion Braunschweig eine Pressekonferenz, zu der es am nächsten Tag in der Presse hieß, „[Der] Polizeipräsident [...] wollte gestern kein Licht ins Dunkel bringen, räumte aber Fehler ein“. Es gebe „weiterführende Informationen ..., die auf ein mögliches Fehlverhalten des [Inspektionsleiters W-Stadt] gegenüber der Leiterin des Zentralen Kriminaldienstes [...] hinwiesen“. (Neue Braunschweiger Zeitung, 06.08.2016) Der Polizeipräsident gab ferner bekannt, dass auch gegen ihn selbst „im Rahmen eines Disziplinarverfahrens ermittelt werde“. (Neue Braunschweiger Zeitung, 06.08.2016) Er räumte ein, dass er durch die Kripochefin am 8. Juni 2016 „über ein mögliches Fehlverhalten [des Inspektionsleiters]“ unterrichtet worden sei, zu diesem Zeitpunkt aber den Inspektionsleiter in seiner Funktion als Dienststellenleiter belassen habe. Mit den ihm, dem Polizeipräsidenten, „heute vorliegenden Erkenntnissen“ hätte er aber „bereits am 8. Juni zu einer anderen Bewertung kommen müssen“. Weiter hieß es in einem Bericht der Zeitung „Neue Braunschweiger“:

Insbesondere bedauere er, dass durch seine Fehleinschätzung Raum für Spekulationen um [die Kripochefin] entstanden sei und sie letztlich ihren Posten in [W-Stadt] verlassen habe, weil [der Inspektionsleiter] nicht sofort versetzt worden sei. [Der Polizeipräsident] habe sich bei [der Kripochefin] in einem Brief persönlich entschuldigt. (ebd.)

Mit dieser ‚Flucht nach vorn‘ – ein Eingeständnis eigener Fehler, ein Entschuldigungsschreiben an die Kripochefin, die Suspendierung des Inspektionsleiters – gelang es dem Polizeipräsidenten, seinerseits im Amt zu bleiben. Der niedersächsische Innenminister Boris Pistorius (SPD) teilte in einer Landtagssitzung am 18. August 2016 mit, dass er die Mitteilungen des Polizeipräsidenten auf der Pressekonferenz vom 5. August 2016 mit diesem abgestimmt habe, insbesondere auch die förmliche Entschuldigung des Polizeipräsidenten bei der Kripochefin. Forderungen, den Polizeipräsidenten zu entlassen, die im Landtag von der Opposition erhoben wurden, wies Pistorius zurück. Bemerkenswert war die Begründung des Innenministers:

Meine Damen und Herren, aus den Reihen der CDU und der FDP werden Stimmen laut, der Polizeipräsident müsse entlassen werden. Und genau dieser Ruf offenbart leider die alte Denkweise: „Polizeipräsident entlassen - Problem gelöst!“ Würde denn die Entlassung des Polizeipräsidenten das eigentliche Problem lösen, meine Damen und Herren? Nein, natürlich nicht, ganz im Gegenteil. Es würde die Kultur des „Weiter so!“ fördern und stärken und die Fähigkeit behindern, Fehler einzuräumen und dafür geradestehen. Dies ist jedoch nicht der Weg, meine Damen und Herren, der eingeschlagen werden soll und einzuschlagen ist. Es geht hier nämlich um einen für unsere Gesellschaft grundlegenden Prozesswandel. Ein entscheidender Meilenstein ist dabei der Umgang mit möglichen Fehlern und ihren Folgen, insbesondere auch der Korrektur von Fehlern; denn die Art und Weise, wie ein Fehler betrachtet und letztlich auch bewertet wird, wie er angenommen wird, hat Auswirkungen auf den Prozess als solches [sic!]. Schon Konfuzius – der wird hier auch nicht alle Tage zitiert – hat einmal gesagt: „Wer einen Fehler gemacht hat und ihn nicht korrigiert, begeht einen zweiten.“ (...) Genau in diese Fehlerkultur ist [der Polizeipräsident]

eingestiegen. [Der Polizeipräsident] hat mir gegenüber erläutert, er habe die Situation falsch eingeschätzt. Er hätte die Mitarbeiterin [die Kripochefin] besser schützen müssen. Er hat damit einen Fehler erkannt, sich dessen angenommen und ihn öffentlich eingeräumt. Ich finde, dazu gehört schon etwas. Er ist an die Öffentlichkeit gegangen, um den bereits entstandenen Spekulationen entgegenzutreten. Eine Entlassung aufgrund des bekannten Sachverhalts wäre an dieser Stelle deshalb eben keine Weiterentwicklung. Es wäre ein Zurück in veraltete Denk- und Handlungsweisen. (Stenografischer Bericht Niedersächsischer Landtag 18.08.2016, S. 10368–10369)

Der Minister hatte – offensichtlich gezielt und mit sorgfältig gewählten Formulierungen – hohe Töne angeschlagen. Das Stenografische Protokoll vermerkte an mehreren Stellen „Beifall bei der SPD und bei den Grünen“, den damaligen Regierungsfractionen. Es musste sich aber noch erweisen, ob das Führungspersonal der niedersächsischen Polizei den dadurch gesetzten Maßstäben für die Aufklärung und Korrektur von Fehlern gerecht wurde oder wenigstens den Willen dazu erkennen ließ. Davon konnte aber keine Rede sein, wie sich im weiteren Verlauf der Angelegenheit zeigen sollte.

Zunächst blieb, was der Polizeiführung nicht anzulasten war, die von der Kripochefin mit Unterstützung von Claudia Puglisi bei der Staatsanwaltschaft Braunschweig eingereichte Strafanzeige gegen den Inspektionsleiter wegen „Nachstellung“ erfolglos. Die Staatsanwaltschaft sah auf der Grundlage von § 238 StGB in der damaligen Fassung keine Grundlage für eine Anklageerhebung. Strafbar machte sich nach § 238 StGB a. F. nur, wer die „Lebensgestaltung“ eines anderen Menschen durch „Nachstellung“ (Stalking) „schwerwiegend beeinträchtigt[e]“. Die Tatsache, dass die Kripochefin wegen der „Nachstellungen“ durch den Inspektionsleiter auf Anordnung des Polizeipräsidenten tatsächlich versetzt worden war, und zwar in die Polizeidirektion Braunschweig, hatte aus Sicht der Staatsanwaltschaft das Tatbestandsmerkmal einer schwerwiegenden Beeinträchtigung der Lebensgestaltung nicht erfüllt.<sup>4</sup>

Die Medienberichterstattung über die „Vorfälle“ in der Polizeiinspektion W-Stadt und die Verwicklung des Inspektionsleiters darin wurden von der Angestellten verfolgt, die im Oktober 2012 ihrerseits der sexuell-motivierten Übergriffigkeit des Inspektionsleiters ausgesetzt gewesen war. Aus der Berichterstattung, unter anderem im Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“ (Der Spiegel, 33/2016), habe sich auch ergeben, so die Aussage der Angestellten in dem späteren Strafprozess gegen den Inspektionsleiter vor dem Landgericht Braunschweig, dass eine „Polizeidirektorin P.“ „das ganze ins Rollen gebracht habe“. (LG Braunschweig, S. 19) Sie habe dann in der Folgezeit die Presseberichte zu

---

<sup>4</sup>Im März 2017 wurde § 238 StGB dahingehend geändert, dass es für die Erfüllung des Tatbestands des Nachstellens ausreicht, wenn das Verhalten des Täters „geeignet“ ist, die Lebensgestaltung einer anderen Person schwerwiegend zu beeinträchtigen. Es kommt also nicht mehr darauf an, ob es tatsächlich zu einer solchen Beeinträchtigung, und zwar einer „schwerwiegenden“, gekommen ist, sondern, ob die nachstellende Person eine solche schwerwiegende Beeinträchtigung der Lebensgestaltung einer anderen Person mindestens in Kauf nimmt.

dem Thema verfolgt und feststellen müssen, dass diese und insbesondere auch Leserkommentare vermehrt negativ zulasten der Kripochefin ausgefallen seien. „So sei die Zeugin [die Kripochefin] in den Kommentaren teilweise als ‚Nestbeschmutzer‘ und ‚Dreckschleuder‘ bezeichnet worden.“ (LG Braunschweig, S. 20) In der Zentralen Polizeidirektion Hannover, in der sie mittlerweile tätig war, sei davon gesprochen worden, dass der Inspektionsleiter in diese Dienststelle versetzt würde, sodass sie „plötzlich die Befürchtung gehabt [habe], dass der Angeklagte [...] womöglich ihr Vorgesetzter werden könne“. (LG Braunschweig, S. 20) Außerdem „habe sie die negative Berichterstattung über die Zeugin [die Kripochefin] zunehmend belastet“. Und so habe sie sich „dazu entschlossen, ihr Erlebtes mit dem Angeklagten [gemeint: der Vorfall vom 16. Oktober 2012] zu offenbaren“. (LG Braunschweig, S. 20).

Die Angestellte traf dann „an einem Donnerstag im August 2016“ zufällig Claudia Puglisi auf dem Innenhof der Zentralen Polizeidirektion Hannover. „In diesem Moment“, so zitiert das Landgericht Braunschweig die Zeugenaussage der Angestellten, „habe sich die Zeugin [...] gedacht, ‚Jetzt oder nie‘ und habe die Zeugin P[uglisi] unvermittelt angesprochen“. (LG Braunschweig, S. 20) Die Angestellte hat dann nach ihrer Aussage vor dem Landgericht den Vorfall vom Oktober 2012 der Polizeidirektorin Puglisi kurz geschildert, diese war aber auf dem Weg zu einem Termin und hat, wie sie selbst später vor Gericht angab, schon „aufgrund der Gesprächsatmosphäre auf dem Außengelände“ ein späteres Gespräch mit der Angestellten, ihr selbst und dem Vizepräsidenten der Zentralen Polizeidirektion vorgeschlagen. Claudia Puglisi selbst gab vor dem Landgericht an, dass sie „ursprünglich nicht die Absicht [hatte], sich in dieser Angelegenheit zu engagieren, da sie wegen ihrer Strafanzeige gegen den Angeklagten [...] betreffend [die Kripochefin] und ihrer Dienstaufsichtsbeschwerde gegen den Braunschweiger Polizeipräsidenten [...] selbst erheblichem psychischen Druck durch den Landespolizeipräsidenten [recte: Landespolizeidirektor] ausgesetzt gewesen war“. (LG Braunschweig, S. 10–11).

Der Hinweis Puglisis auf den „erheblichen psychischen Druck durch den Landespolizeidirektor“, der in ihrer Aussage vor dem Landgericht Braunschweig am 4. September 2019 erfolgte, enthüllte im Nachhinein, wie weit die Beteuerungen des Innenministers Pistorius auf der Landtagssitzung vom 18. August 2016 von der Realität entfernt waren. Deutlich wird eine regelrechte Doppelbödigkeit der niedersächsischen Polizeiführung und damit auch des Innenministeriums in Hannover im Umgang mit der Causa W-Stadt und insofern mit strafrechtlich relevanter sexueller Grenzüberschreitungen im Polizeidienst überhaupt. Pistorius stand nach entsprechenden Medienberichten im Juli 2016 wegen der Causa W-Stadt selbst unter Druck. Er brachte daraufhin den Braunschweiger Polizeipräsidenten dazu, sich bei der Kripochefin für die Obstruktion der Aufklärung der von der Kripochefin erhobenen Vorwürfe gegen den Inspektionsleiter öffentlich zu entschuldigen. Dabei beließ er es aber, denn wenn er den Braunschweiger Polizeipräsidenten entlassen hätte, wäre dies von den Medien vermutlich als das sprichwörtliche Bauernopfer charakterisiert und der politische Druck auf den Minister selbst nicht gemildert worden. Die gleichermaßen unwillkommene Kritik am Verbleib des Polizeipräsidenten im Amt federte Pistorius auf geschickte Weise ab mit

der Argumentationsfigur von der „Fehlerkultur“: Sei es nicht viel wichtiger, die Fehler der höheren Polizeiführung zu erkennen, zu benennen und Lehren aus ihnen zu ziehen als auf altmodische Weise rollende Köpfe sehen zu wollen?! Hinreichenden Zynismus vorausgesetzt, konnte man dem Minister für diese rhetorische Volte ciceronischer Güte geradezu Respekt zollen.

Einzelheiten der vorgeblichen Fehlerkultur in der niedersächsischen Polizeiführung wurden durch die Zeugenaussage der Polizeidirektorin Puglisi vor dem Landgericht Braunschweig in dem Strafprozess gegen den Inspektionsleiter wegen Bestechlichkeit im Fall Vera Müller bekannt. (Braunschweiger Zeitung, 05.09.2019) Nach den Angaben von Puglisi, deren Glaubhaftigkeit nach Einschätzung der 2. Großen Strafkammer des Landgerichts Braunschweig „keinerlei Zweifel“ unterlag, (LG Braunschweig, S. 45) hatte der Landespolizeidirektor im Innenministerium ihr im Juli 2016 in einem ersten Gespräch zur Erörterung der Vorwürfe gegen den Inspektionsleiter zunächst „ganz herzlich“ für ihr Engagement gedankt. Kurze Zeit später kam es zu einem weiteren Gespräch zwischen Puglisi und dem Landespolizeidirektor. Bei dieser Gelegenheit, so Puglisi, habe dieser ihr dann wegen ihrer Strafanzeige gegen den Inspektionsleiter und der Dienstaufsichtsbeschwerde über den Braunschweiger Polizeipräsidenten unvermittelt den Vorwurf der „Inkompetenz und Dienstwegmissachtung“ gemacht. (LG Braunschweig, S. 11) Dass dieser Stimmungsumschwung des Landespolizeidirektors ohne Abstimmung mit der Leitungsebene des Innenministeriums erfolgt war, darf man ausschließen. Aus den massiven Vorwürfen des Landespolizeidirektors zog Claudia Puglisi ihre eigenen Konsequenzen. Am 28. Juli 2016 beantragte sie die Einleitung eines förmlichen Disziplinarverfahrens gegen sich selbst. (LG Braunschweig, S. 11) Die Eröffnung dieses Verfahrens – nach Lage der Dinge nicht nur die einzige Puglisi verbliebene Möglichkeit, ihre fachliche Reputation wiederherzustellen, sondern auch das einzige verbliebene Mittel, den Sachverhalt als solchen aufzuklären – wurde vom Landespolizeidirektor abgelehnt. Auch zu einer Entschuldigung des Landespolizeidirektors gegenüber Puglisi in Analogie zu derjenigen des Polizeipräsidenten gegenüber der Kripochefin ist es nicht gekommen, obwohl dieses öffentliche Eingeständnis und die Entschuldigung des Polizeipräsidenten gegenüber der Kripochefin doch deutlich gemacht hatte, wie begründet und verdienstvoll die Initiative der Polizeidirektorin Puglisi gewesen war.

Ermutigender war die Entwicklung im Fall der Angestellten. Am 19. August 2016, einen Tag nach der Eloge des Innenministers Pistorius zur Fehlerkultur in der niedersächsischen Polizei, kam es zu dem von Puglisi angeregten Gespräch der Angestellten und Claudia Puglisi selbst mit dem Vizepräsidenten der Zentralen Polizeidirektion Hannover. Die Angestellte schilderte den Vorfall mit dem Inspektionsleiter vom 16. Oktober 2012 erneut „in groben Zügen“ (LG Braunschweig, S. 11), ansonsten war „wesentlicher Gegenstand des Gespräches die weitere Vorgehensweise“. (LG Braunschweig, S. 11) Die bestand darin, dass die Angestellte mit Datum vom 20. August 2016 „eine ausführliche Darstellung des Geschehens [vom 16. Oktober 2012] und damit zusammenhängenden Umstände“ verfasste, ein dreiseitiges Schreiben. Dieses Schreiben war dann Gegenstand einer Dienstbesprechung, die am 22. August 2016 in Lüchow

unter Leitung der Präsidentin der Zentralen Polizeidirektion stattfand. Weitere Teilnehmer dieses Gesprächs waren der Vizepräsident der Zentralen Polizeidirektion sowie Claudia Puglisi, die Angestellte und der Personalverantwortliche der Behörde. (LG Braunschweig, S. 11) In dieser Besprechungsrunde wurde vereinbart, die schriftliche Darstellung des Geschehens durch die Angestellte im Original über Kurier der Staatsanwaltschaft Braunschweig zu übermitteln und ein zweites Original an das Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport zur Prüfung dienstaufsichtsrechtlicher Schritte gegen den Inspektionsleiter. (LG Braunschweig, S. 12) Am 23. August 2016 ging die Strafanzeige gegen den Inspektionsleiter der Staatsanwaltschaft Braunschweig mittels Kurier zu. (LG Braunschweig, S. 12) Dieses Strafverfahren mündete in das Urteil des Landgerichts Braunschweig gegen den Inspektionsleiter vom 18. September 2019, mit dem dieser wegen Bestechlichkeit zu einer Geldstrafe von 120 Tagessätzen zu 95 € verurteilt wurde. Ferner wurde dem Inspektionsleiter die Übernahme der Kosten des Verfahrens auferlegt. Der Bundesgerichtshof bestätigte am 8. April 2020 das Urteil gegen den Inspektionsleiter, das damit rechtskräftig wurde.

## 5 Erodierte Integrität

Während das Landgericht Braunschweig an der „Glaubhaftigkeit der Angaben der Zeugin P[uglisi] ... keinerlei Zweifel“ hegte (LG Braunschweig, S. 45), zog das Gericht die Glaubhaftigkeit des in der mündlichen Verhandlung ebenfalls als Zeugen geladenen Stellvertreters des wegen Bestechlichkeit verurteilten Inspektionsleiters ausdrücklich infrage. Der Stellvertreter war, wie erwähnt, im Jahr 2012 Mentor der Angestellten im Rahmen eines Mentoring-Programms zur Förderung von Frauen im Polizeidienst (!) gewesen, ihm gegenüber hatte sich die Angestellte auch unmittelbar nach dem Gespräch mit dem Inspektionsleiter am 16. Oktober 2012 offenbart.<sup>5</sup> In der mündlichen Verhandlung vor der 2. Großen Strafkammer des Landgerichts Braunschweig wollte der Stellvertreter diese Angaben der Angestellten nicht bestätigen. (LG Braunschweig, S. 22) In der Begründung des Urteils des Landgerichts Braunschweig vom 18.09.2019 heißt es dazu:

Der Zeuge [...] hat angegeben, sich an ein entsprechendes Gespräch mit der Zeugin [...] am 16.10.2012 nicht erinnern zu können. Auch könne er sich nicht einmal an das Telefonat mit dem Angeklagten im Jahre 2016 erinnern, in dem es um die aufgetretenen Vorwürfe gegen den Angeklagten gegangen sei. Der Zeuge behauptete zudem, dass er den Angeklagten nicht privat kenne und mit ihm auch nicht über die Tat gesprochen habe. Dass

---

<sup>5</sup> „Die Zeugin [Angestellte] hat sich ... gegenüber dem Zeugen [Stellvertreter] unmittelbar nach dem Gespräch mit dem Angeklagten [...] zuerst offenbart und ihm gegenüber geäußert ‚Wissen Sie, was der (der Angeklagte [...]) mich gerade gefragt hat? Ob ich mich hochschlafen (oder ‚nach oben schlafen‘) würde?‘.“ - Landgericht Braunschweig, Urteil von 18.09.2019, S. 22.

er (der Angeklagte) Gast auf seiner (des Zeugen) Hochzeit gewesen sei, könnte sein. (LG Braunschweig, S. 22)

Zu Person und Glaubwürdigkeit des Stellvertreters äußerte sich das Gericht in seiner Urteilsbegründung denn auch drastisch und eindeutig:

Die Kammer schenkt der nichtssagenden und von nicht plausiblen Erinnerungslücken geprägten Aussage des Zeugen [...] keinen Glauben. Es handelt sich hierbei um eine reine Gefälligkeitsaussage. Dieser Einschätzung liegen folgende Umstände zugrunde: Der Zeuge [...] konnte sich erst nach Vorhalt der Einlassung des Angeklagten an ein Telefongespräch mit dem Angeklagten über die Zeugin [die Angestellte] erinnern. [...] Der Zeuge [...] konnte sich – entgegen der Einlassung des Angeklagten – auch nicht an private Kontakte zum Angeklagten und auch nicht daran erinnern, dass dieser Gast auf seiner Hochzeit gewesen sei. Besonders auffallend war, dass der Zeuge [...] bei seinen Antworten regelmäßig zum Angeklagten hinüberblickte, als würde er von diesem eine Bestätigung erwarten. Erst nach Ermahnung durch die Vorsitzende unterließ er diesen Blickkontakt. Bestätigt wird der Eindruck der Kammer auch dadurch, dass der Zeuge [...], der als leitender Polizeibeamter diese Aussage in einer Hauptverhandlung als Zeuge zwangsläufig gewohnt sein müsste, sichtbar aufgeregt war, was sich durch ein häufiges Räuspern darstelle. Zudem ist zu berücksichtigen, dass der Zeuge [...] auch ein starkes Motiv hat, Erinnerungslücken zu behaupten und damit den Angeklagten zu entlasten, da er nach Offenbarung durch die Zeugin [...] dem Tatvorwurf aufgrund seiner Funktion als Polizeivollzugsbeamter hätte nachgehen müssen und durch sein Unterlassen möglicherweise selbst disziplinarrechtliche Konsequenzen zu befürchten hat. (LG Braunschweig, S. 22–23)

Nun war das Verhalten des Stellvertreters in der Angelegenheit rund um den Inspektionsleiter aber auch eng verwoben mit dem des Braunschweiger Polizeipräsidenten, der bei Bekanntwerden der Vorwürfe der Kripochefin gegen den Inspektionsleiter im Jahr 2016 zunächst untätig geblieben war und den Inspektionsleiter regelrecht gedeckt hatte, bevor er vom Innenminister zu einer öffentlichen Entschuldigung für sein Fehlverhalten veranlasst wurde. Der Polizeipräsident ließ auch nach der Verurteilung des Inspektionsleiters durch das Landgericht Braunschweig im September 2019 erkennen, wie schwer er sich tat mit der von seinem Minister angekündigte neuen „Fehlerkultur“. Immerhin hatte der Stellvertreter nicht nur, wie das Landgericht Braunschweig in seiner Urteilsbegründung vom 18.09.2019 hervorhob, seine Fürsorgepflicht gegenüber der von ihm betreuten Mentee, der Angestellten, ebenso grob verletzt wie seine Dienstpflichten als Polizeivollzugsbeamter, gegen ihn wurde auch wegen uneidlicher Falschaussage in der mündlichen Verhandlung vor dem Landgericht Braunschweig ein Bußgeld in Höhe von 5000 € verhängt. (Peiner Nachrichten, 17.08.2020) Ein Disziplinarverfahren wurde Anfang 2021 eingestellt. (Presseportal Blaulicht, 01.06.2021)<sup>6</sup> Als Leiter des Polizeikommissariats in Peine wurde der Stellvertreter dennoch zum 1. Juni 2021 abgelöst

---

<sup>6</sup>Ob es sich hierbei um das Disziplinarverfahren handelte, das sich auf den Vorwurf der Falschaussage vor dem Landgericht Braunschweig bezog, ist dem Verfasser nicht bekannt.

und sollte, wie es in der Pressemitteilung des Polizeipräsidiums Braunschweig hieß, im Polizeipräsidium „einen umfangreichen Projektauftrag zum Abschluss bringen“. (Presseportal Blaulicht, 01.06.2021) In der betreffenden Pressemitteilung wurde auch Bezug genommen auf in „örtlichen Medien“ erschienene „Berichte, die seine [des Stellvertreters] persönliche und dienstliche Reputation infrage stellten“. Ausgangspunkt seien „Beschwerden zumeist anonymen Mitteilern“ gewesen. Die „durch anonyme Beschwerden bekannt gewordenen Vorwürfe gegen ihn [den Stellvertreter] wurden inzwischen vollständig ausgeräumt“, hieß es weiter. (Presseportal Blaulicht, 01.06.2021).

Diese Art der Formulierung war geeignet davon abzulenken, dass es das Landgericht Braunschweig selbst war, das in der Begründung seines Urteils in dem Strafverfahren gegen den Inspektionsleiter vom 18.09.2019 von einem pflichtwidrigen Unterlassen des Stellvertreters gesprochen hatte. Der Stellvertreter habe dem durch die Angestellte ihm gegenüber am 16. Oktober 2012 geäußerten „Tatvorwurf [gegen den Inspektionsleiter] aufgrund seiner Funktion als Polizeivollzugsbeamter [...] nachgehen müssen“. (LG Braunschweig, S. 23) Der Braunschweiger Polizeipräsident, immerhin selbst in die anfänglichen Versuche zur Behinderung der Aufklärung der Vorwürfe gegen den im Juni 2021 längst rechtskräftig verurteilten ehemaligen Inspektionsleiter unmittelbar involviert, würdigte laut Pressemitteilung des Braunschweiger Polizeipräsidiums vom 01.06.2021 „das Wirken“ des Stellvertreters nun mit den Worten: „Persönlich habe ich [ihn] als einen Menschen kennengelernt, der sich um die Anliegen der Bürgerinnen und Bürger und seines Personals kümmert.“ (Presseportal Blaulicht, 01.06.2021) Das „Anliegen“ der dem Stellvertreter 2012 als ‚Mentee‘ anvertrauten Angestellten konnte der Polizeipräsident damit nicht gemeint haben.

Dass auf die Formulierung der Pressemitteilung des Polizeipräsidiums Braunschweig aus Anlass der Ablösung des ehemaligen Stellvertreters der Inspektion W-Stadt als Leiter des Polizeikommissariats in Peine einige Sorgfalt verwandt worden war, darf man annehmen. Dass es dabei aus Sicht des im Jahr 2016 durch den Innenminister Pistorius nur mit Mühe im Amt gehaltenen Polizeipräsidenten auch darum ging, einen erfahrenen und bis zu der Affäre W-Stadt unbescholtenen höheren Polizeibeamten und dienstlichen Wegbegleiter gerecht zu werden, liegt ebenfalls auf der Hand. Zumal dieser, wie es in der Pressemitteilung des Polizeipräsidiums Braunschweig ebenfalls hieß, „erkrankt“ war und daher an der Amtseinführung seines Nachfolgers als Dienststellenleiter in Peine nicht teilnehmen konnte. Was als Hinweis auf eine erhebliche psychische Belastung durch die Spekulation über seine Person und sein mögliches dienstliches Fehlverhalten in den Medien gewertet werden kann. Insofern waren die wohlwollenden Worte des Polizeipräsidenten über den ehemaligen Stellvertreter der Inspektion W-Stadt und nunmehr abgelösten Dienststellenleiter von Peine, verbunden mit einer milden Umschreibung von dessen faktischer Strafversetzung in das Polizeipräsidium Braunschweig als Übertragung eines „umfangreichen Projektauftrags“, ein nachvollziehbarer Akt kollegialer Rücksichtnahme.

Gleichwohl verweist gerade diese Rücksichtnahme, von der im Sommer 2016 schließlich auch der Braunschweiger Polizeipräsident selbst profitiert hatte, als der Innenminister Pistorius seine schützende Hand über ihn hielt, auf eine grundlegende



Asymmetrie im dienstinternen Führungs- und Fürsorgeverhalten. Das Maß an Fürsorge, das männlichen Polizeibeamten selbst nach pflichtwidrigem und strafbarem Fehlverhalten zuteil wurde, wurde den weiblichen Betroffenen dieses Fehlverhaltens vorenthalten. Die Angestellte, die Kripochefin und die Polizeidirektorin Claudia Puglisi mussten erleben, dass selbst glasklare Verstöße gegen Dienstvorschriften zu ihren eigenen Lasten und, wie im Fall des Inspektionsleiters, mutmaßliche Straftaten bei den damit konfrontierten männlichen höheren Vorgesetzten nicht nur keine Fürsorgeimpulse für die weiblichen Betroffenen auslösten, sondern selbst Anhaltspunkte für die Straftat eines Polizeidirektors und Leiters einer Behörde mit mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ursprünglich zunächst gänzlich folgenlos geblieben waren.

Insofern kam es hier zu einem Zusammentreffen struktureller Frauenfeindlichkeit und erodierter professioneller Integrität. Die Aushebelung von Fürsorgepflicht und Rechtstreue im Polizeidienst wurde durch persönliches Fehlverhalten von Vorgesetzten bewirkt, dem Fehleinschätzungen und vermutlich auch schlichtes Unwissen über die grundlegenden Spannungen in der Polizeiorganisation zugrunde lagen. Der Impuls von Vorgesetzten, sich ‚vor die eigenen Leute‘ zu stellen, damit aber im Zweifelsfall männliche Rechtsbrecher und Täter in Fällen sexueller Grenzüberschreitungen gegenüber weiblichen Polizeiangehörigen zu decken, ist auf frauenfeindliche Motive nicht angewiesen. Es geht um unhinterfragte Reflexe von Kohäsion und Resilienz zulasten individueller und institutioneller Integrität wie sie, um den prominentesten Parallellfall zu nennen, auch in Missbrauchsfällen etwa in der katholischen Kirche durch Repräsentanten der Kirchenhierarchie in Erscheinung traten. So wie nicht jeder Bischof, der einen pädophilen und strafällig gewordenen Priester deckt, selbst pädophil ist, muss nicht jede und jeder Vorgesetzter oder Vorgesetzte im Polizeidienst, die sexuell übergriffige Polizeibeamte decken, selbst übergriffig oder frauenfeindlich sein. Der Impuls, Kohäsion und Reputation des Polizeidienstes und damit namentlich auch die Autorität des Führungspersonals im internen Dienstbetrieb zu sichern, kann ausreichen, um sich als Führungskraft im Konfliktfall gegen die weiblichen Opfer der Übergriffe zu stellen oder sich dafür instrumentalisieren zu lassen.

## 6 Aus Fehlern lernen? Zwei Szenarien

Als Lackmustest kann der Umgang des Führungspersonals der niedersächsischen Polizei mit der eigentlichen Urheberin der Aufklärungsprozesse in Fällen sexueller Übergriffe zu Lasten von Frauen, der Polizeidirektorin Claudia Puglisi, gelten. Puglisi hatte bei der Vernehmung durch die 2. Große Strafkammer des Landgerichts Braunschweig in dem Verfahren gegen den Inspektionsleiter auf Befragen das Zustandekommen des Kontakts mit der Angestellten geschildert. Puglisi erwähnte, dass sie

ursprünglich nicht die Absicht [hatte], sich in dieser Angelegenheit [dem Sachverhalt rund um die Angestellte] zu engagieren, da sie wegen ihrer Strafanzeige gegen den Angeklagten [...] betreffend [die Kripochefin] und ihre Dienstaufsichtsbeschwerde gegen den Braunschweiger Polizeipräsidenten [...] selbst erheblichem psychischem Druck durch den

Landespolizeipräsidenten [recte: -direktor] ausgesetzt gewesen war, der darin gegipfelt hatte, dass sie wegen des Vorwurfs der Inkompetenz und Dienstwegmissachtung am 28.07.2016 einen Antrag auf Einleitung eines förmlichen Disziplinarverfahrens gegen sich selbst stellte“. (LG Braunschweig, S. 10–11)

Über diese Aussage von Puglisi vor dem Landgericht berichtete die regionale Presse am nachfolgenden Tag, also am 5. September 2019. (Braunschweiger Zeitung, 05.09.2019) Das hätte, wäre es nicht um eine Zeugenaussage vor Gericht gegangen, als Beitrag zur neuen „Fehlerkultur“ in der niedersächsischen Polizei gelten können, ganz im Sinne der Ausführungen des Innenministers vor dem Landtag am 18. August 2016. Die Polizeidirektorin Puglisi antwortete allerdings vor Gericht lediglich auf Fragen der Richterbank, der Staatsanwaltschaft und der Verteidigung, und dem Gericht konnte und musste die „Fehlerkultur“ in der niedersächsischen Polizei gleichgültig sein. Unabhängig davon war die Zeugin Puglisi zu wahrheitsgemäßer Aussage verpflichtet. Das Gericht stellte später in der Urteilsbegründung die „couragierte Handlungsweise“ der Zeugin Puglisi ebenso heraus wie die Glaubhaftigkeit ihrer Angaben, an der, wie es in der Urteilsbegründung hieß, „keinerlei Zweifel“ bestand. (LG Braunschweig, S. 45).

Puglisis Vorgesetzte, insbesondere auch die Präsidentin der Zentralen Polizeidirektion Hannover, hatten also allen Anlass, die „couragierte Handlungsweise“ der Polizeidirektorin Claudia Puglisi ihrerseits zu loben und als Zeichen der Ermutigung für die weiblichen Polizeiangehörigen im Allgemeinen und von sexuellen Übergriffen betroffenen Frauen im Besonderen hervorzuheben, ganz im Sinne einer produktiven „Fehlerkultur“ und des institutionellen Lernens.

Zu einer solchen Unterstützung der Polizeidirektorin Puglisi und der ihr vom Landgericht Braunschweig attestierten „couragierten Handlungsweise“ durch die Polizeiführung in Niedersachsen ist es aber nicht gekommen. Die Polizeipräsidentin verpasste offenbar die Gelegenheit, das Urteil des Landgerichts Braunschweig gegen den Inspektionsleiter und die Umstände seines Zustandekommens als beispielhaften Fall aufzugreifen und das Verhalten der Polizeidirektorin Puglisi als vorbildlich zu loben. Denn es war ja nicht allein das couragierte Handeln einer höheren Polizeibeamtin, was diesen Fall exemplarisch machte, sondern viel mehr noch der anfängliche polizeiinterne Widerstand gegen eine Aufklärung des Sachverhalts, insbesondere auf den höheren Ebenen der Dienstaufsicht.

Wenn es zu einer öffentlich hör- und sichtbaren Aufarbeitung schon nicht kam, so kann nicht ausgeschlossen werden, dass in der Zentralen Polizeidirektion Hannover das strafrechtliche Verfahren vor dem Landgericht Braunschweig und das vorbildliche Verhalten der Polizeidirektorin Claudia Puglisi hausintern aufgegriffen wurde. Hier wären zwei Szenarien mit unterschiedlichen Wahrscheinlichkeitswerten denkbar.

### **Szenario 1: Lernen auch gegen Widerstände**

Das erste Szenario würde vorsehen, dass die höheren Leitungsebenen der niedersächsischen Polizei und hier insbesondere die Leitung der Zentralen Polizeidirektion

Hannover im Sinne der vom Innenminister Pistorius verkündeten neuen „Fehlerkultur“ den Strafprozess gegen den Inspektionsleiter einschließlich dessen Zustandekommens und der zu ziehenden Schlussfolgerungen systematisch aufgearbeitet hätten. Unter den Bedingungen dieses Szenarios

- wäre unter Federführung des Landespolizeidirektors in Abstimmung mit der Polizeipräsidentin der Zentralen Polizeidirektion und dem Polizeipräsidenten sowie deren Mitarbeiterstäben eine lückenlose und auch vom Landgericht Braunschweig womöglich noch nicht abgedeckte Erhebung der tatsächlichen Abläufe am Beispiel der sexuell-motivierten Übergriffe auf die Angestellte und die Kripochefin erfolgt;
- hätte eine Einordnung des Fallgeschehens stattgefunden mit besonderem Hinweis auf den schwerwiegenden Charakter des pflichtwidrigen und strafrechtlich geahndeten Fehlverhaltens eines höheren Polizeibeamten und des damit verbundenen Verlusts an Ansehen der Polizei und an Vertrauen in der Bevölkerung;
- wäre dies verbunden worden mit einer Analyse der aufgefächerten Dimensionen des pflichtwidrigen Verhaltens von Vorgesetzten im Polizeidienst gegenüber Mitarbeiterinnen beziehungsweise Kolleginnen, wozu die Verletzung grundlegender Maßstäbe persönlicher Wertschätzung, der Missbrauch von Macht und Einfluss, die Verletzung der Fürsorgepflicht, das Säen von Misstrauen im innerdienstlichen Betrieb, die davon ausgehenden Gefährdung wechselseitiger Zuverlässigkeit im Polizeidienst und namentlich der Bruch von Gesetzen durch ‚Gesetzhüter‘ gehörten;
- hätte eine sorgfältige Rekonstruktion und lückenlosen Dokumentation stattgefunden zur Aufklärung der einzelnen Segmente des Fehlverhaltens des Inspektionsleiters und derjenigen, die zunächst versucht hatten, die Sachverhaltsaufklärung zu behindern und sogar zu unterbinden;
- wäre anschließend eine eingehende Betrachtung und Interpretation des Erlebens der von den Übergriffen des Inspektionsleiters betroffenen Frauen erfolgt, verbunden mit der Aufarbeitung der konkreten Situationen, in denen die Betroffenen nach Aufklärungsmöglichkeiten, Auswegen oder Unterstützung im Polizeidienst und insbesondere auf den höheren Verantwortungsebenen gesucht hatten;
- wäre in diesem Zusammenhang die „couragierte Handlungsweise“ (Landgericht Braunschweig) der Polizeidirektorin Claudia Puglisi herausgearbeitet und gewürdigt worden;
- hätte abschließend die zuständige Abteilung des niedersächsischen Innenministeriums in Zusammenarbeit mit dem Leitungsstab des Landespolizeidirektors und der Leitung der Zentralen Polizeidirektion Hannover sowie der Polizeidirektion Braunschweig ein „Executive Summary“ mit zwei Komponenten erarbeitet werden können nämlich
  - eine Zusammenfassung der wesentlichen Lehren, wie sie sich aus dem Fehlverhalten und der Straftat des Inspektionsleiters unter anfänglicher Behinderung oder regelrechter Unterbindung der Sachverhaltsaufklärung ergaben;

- ein Katalog mit wenigen grundlegenden Prinzipien der Analyse und Neutralisierung von Risiken sexueller Belästigung im Polizeidienst und der Vorgehensweise bei Verdachtsfällen.

Der hier fiktiv geschilderte Ablauf ist jedoch das unwahrscheinlichere der beiden in Frage kommenden Szenarien. Es basiert auf der angenommenen Verbindung von Führungsstärke und Fehlerkultur. Die aber hätte, wenn sie denn existiert hätte, einen „Fall W-Stadt“ von vornherein unwahrscheinlich gemacht.

### **Szenario 2: Kultivierung von Standardfehlern**

Wahrscheinlicher ist aus den oben genannten Gründen ein Negativ-Szenario, unter dessen Bedingungen

- systematische Anstrengungen des Lernens aus den wiederholten sexuell-motivierten Übergriffen eines hohen Polizeibeamten gegenüber weiblichen Mitarbeiterinnen und Kolleginnen sowie die Obstruktion einer Sachaufklärung nicht unternommen würden;
- abstrakte Konzepte der Frauenförderung und des wertschätzenden Umgangs der Polizeiangehörigen untereinander mit tatsächlicher Fällen sexueller Belästigung im Polizeidienst nicht in Verbindung gebracht würden;
- die in dem Strafprozess gegen den Inspektionsleiter vor dem Landgericht Braunschweig zutage getretenen Führungsfehler nicht ausgewertet würden, und zwar
  - weder in formeller Hinsicht im Hinblick auf die beispielgebende Mitwirkungspflicht von Polizistinnen und Polizisten als Zeugen in Strafprozessen gegen Polizeiangehörige als Bestandteil professioneller und institutioneller Integrität des Polizeidienstes,
  - noch in materieller Hinsicht im Hinblick auf die Sachaufklärung, sodass die vor dem Landgericht Braunschweig als Zeugin vernommene Polizeidirektorin Claudia Puglisi für ihre Mitwirkung an der gerichtlichen Aufklärung nicht etwa belobigt, sondern kritisiert würde;
  - zum Beispiel dafür, dass sie die eigene Behörde durch wahrheitsgemäße Aussagen, zu denen sie ohnehin verpflichtet war, in einem schlechten Licht hatte erscheinen lassen, was ihr unter den Bedingungen dieses Szenarios als Illoyalität und ‚Netzbeschmutzung‘ ausgelegt worden wäre.

Insgesamt kann unter dem Negativ-Szenario angenommen werden, dass die Leitung der Zentralen Polizeidirektion Hannover die Gelegenheit verpasste, ihrer Wertschätzung gegenüber der Polizeidirektorin Puglisi und der Justiz in Gestalt des Landgerichts Braunschweig Ausdruck zu verleihen. Dazu hätte die für die Aufklärung des Falles W-Stadt wesentliche Aussage der Zeugin Puglisi vor dem Landgericht als vorbildlich dargestellt und dies entsprechend intern und extern kommuniziert werden müssen. Es gibt keine Anhaltspunkte dafür, dass dies der Fall war.

## 7 **Schlussfolgerungen: Integrität, Urteilskraft und nachhaltiges Lernen**

Das Besondere der Polizei als Institution ist, dass sie tragende Säule von Rechtsstaatlichkeit und staatlichem Gewaltmonopol zugleich ist. Daraus resultieren besondere Resilienzansforderungen, die zur Wahrung professioneller Integrität in latenter Spannung stehen. Polizistinnen und Polizisten sind besonderen beruflichen Belastungen ausgesetzt, bis hin zu Gefährdungen ihrer physischen Sicherheit. Sie sind auf Gruppenzusammenhalt und verlässliche Formen der Zusammenarbeit im Dienst mehr angewiesen als die meisten andere Berufsgruppen. In diesem Sinne muss Polizei auf der individuellen wie auf der institutionellen Ebene resilient sein, also robust unter Stressbedingungen. Aber sie darf nicht um der Resilienz willen professionelle Standards verletzen oder deren Verletzung tolerieren. Polizistinnen und Polizisten müssen einerseits in einem umfassenden Sinne unbestechlich sein und andererseits interne Desintegrationsrisiken erkennen und neutralisieren. Dass beides geschieht, muss das Führungspersonal der Polizei sicherstellen. Es kann dieser Anforderung nur gerecht werden mit einem klaren Bewusstsein von der Nichtverhandelbarkeit professioneller Integrität in Verbindung mit Urteilskraft für Situationen, wo diese Integrität gefährdet ist und besonders geschützt werden muss. (Seibel, 2019).

Das schließt eine realistische Einschätzung der Gegenanreize ein, denen Polizistinnen und Polizisten aller Hierarchieebenen bei der Abwägung von Resilienzansforderungen und Integritätsanforderungen ausgesetzt sind. Resilienzansforderungen in Form von Gruppenkohäsion und gegenseitigem Vertrauen sind konkret und omnipräsent, Integritätsanforderungen dagegen abstrakt und normativ – die Versuchung, den Weg des geringeren Widerstandes zu gehen, also entsprechend groß. Gleichwohl ist objektive und subjektiv wahrgenommene Integrität die ausschlaggebende Schlüsselressource der Resilienz selbst. Von ihr hängt das Vertrauen der Bevölkerung in eine staatliche Einrichtung ab, deren Tätigkeit mit Eingriffen in eigene Rechte, auch Grundrechte, verbunden sein kann, die gleichwohl hingenommen werden müssen, soll der Staat insgesamt Vertrauen genießen und der Zusammenhalt der Gesellschaft gewährleistet sein.

So sehr diese normativen Grundsätze aus der Natur der Institution Polizei selbst resultieren, so sehr hängt ihre Umsetzung und damit die Gewährleistung von Resilienz und Integrität vom konkreten Handeln oder Unterlassen individueller Führungskräfte ab. Rechtsstaatliche Institutionen sind mit den T-Zellen der Immunabwehr verglichen worden. (Boin et al., 2020) Sie müssen in der Lage sein oder in die Lage versetzt werden, Gefährdungen ihrer gesetzlichen Aufgabenbestimmungen abzuwehren. Was die Vorgänge um wiederholte Fälle sexueller Grenzüberschreitungen in der niedersächsischen Polizei ebenso verstörend wie lehrreich macht, ist die Tatsache, dass diese Abwehrmechanismen nicht vorhanden waren, dass sie durch das Führungspersonal der Polizei auch nicht mobilisiert, sondern, wo sie aufkeimten, paralytisch wurden. Es fehlte insofern auch am angemessenen Verständnis der institutionellen Logik

des eigenen Berufs. Das wiederum begünstigte Obstruktion und Verschleierung von Gesetzesverstößen und damit Toleranz gegenüber Erosionserscheinungen professioneller und institutioneller Integrität wo Null-Toleranz unverzichtbar gewesen wäre.

Die Mitteilung der Angestellten über die strafrechtlich-relevanten sexualisierten Avancen des Inspektionsleiters in W-Stadt im Jahr 2012 löste zunächst keinerlei Folgen aus. Die Nachstellungen des Inspektionsleiters gegenüber der Kripochefin blieben ebenfalls folgenlos, weil der Braunschweiger Polizeipräsident die Beschwerde der betroffenen Beamtin auf sich beruhen ließ und an einer beabsichtigten Beförderung des Inspektionsleiters festhielt. Als durch die Intervention der Polizeidirektorin Claudia Puglisi mit Zustimmung der Leitung der Zentralen Polizeidirektion Hannover im August 2016 in der Sache der Angestellten und damit vier Jahre nach dem Tatgeschehen doch noch Strafanzeige gegen den Inspektionsleiter erstattet wurde, war Puglisi zuvor durch den Landespolizeidirektor in der Sache Inspektionsleiter/Kripochefin unter Druck gesetzt worden. Dabei ging es um die wegen sexualisierter Nachstellungen gegenüber der Kripochefin gegen den Inspektionsleiter erstattete Strafanzeige und die Dienstaufsichtsbeschwerde über den Braunschweiger Polizeipräsidenten. Der Polizeipräsident musste sich auf Druck des Innenministers Pistorius Anfang August 2016 für seine Unterlassungen öffentlich entschuldigen, wurde vom Minister aber im Amt gehalten. Für den Landespolizeidirektor, der die Initiative der Polizeidirektorin Puglisi zunächst noch gelobt hatte, blieb sein Einschwenken auf den Duldungskurs gegenüber dem Inspektionsleiter und der Maßregelung der weiblichen Betroffenen und Aufklärerinnen ohne Folgen.

Nach ihrer Zeugenaussage vor dem Landgericht Braunschweig in dem Strafverfahren gegen den Inspektionsleiter und Presseberichten hierüber gab es keine Anzeichen dafür, dass die Leitung der Zentralen Polizeidirektion Hannover die, wie das Landgericht Braunschweig es formulierte, „couragierte Handlungsweise“ der Polizeidirektorin Puglisi gestützt hätte. Etwa dadurch, dass, ganz im Sinne der vom Innenminister Pistorius behaupteten „Fehlerkultur“ in der niedersächsischen Polizei, das unerschrockene Vorgehen Puglisis zur Unterstützung der von den eigenen Vorgesetzten im Stich gelassenen Kolleginnen, der Angestellten und der Kripochefin, gelobt und als vorbildlich herausgestellt worden wäre.

Urteilkraft und Pflichtbewusstsein der Polizeidirektorin Puglisi fanden auf den Führungsebenen der niedersächsischen Polizei nur im Ausnahmefall Unterstützung. So bei dem Vizepräsidenten der Zentralen Polizeidirektion Hannover, der die entscheidende Besprechung vom 22. August 2016 einleitete, auf der die Erstattung der Strafanzeige gegen den Inspektionsleiter bei dem Landgericht Braunschweig verabredet wurde, die am 23. August 2016 beim Landgericht Braunschweig einging.

So komplex die einzelnen Fallkonstellationen von Fehlverhalten und Straftaten im Polizeidienst sein mögen, so einfach strukturiert und einfach durchzuführen ist der Lackmustest auf die Realität von Fehlerkultur und Lernen. Fehler haben ihre Geschichte und

diese Geschichte hat ihre fallspezifische Kausalität. Das ist für Kriminalisten und Straf-richter nichts Neues. Man muss aber weder Kriminalistin oder Kriminalist noch Straf-richterin oder Strafrichter sein um zu erkennen, dass ohne Kausalanalyse nachhaltiges Lernen im Interesse der Prävention keine Chance hat. Es wird also an Frequenz und Standards amtlicher Kausalanalysen von Fehlverhalten und Straftaten im Polizeidienst einfach zu erkennen sein, mit welchen Lerneffekten gerechnet werden darf.

## Literatur

- Boin, A., Ekengren, M., & Rhinard, M. (2020). Hiding in plain sight: Conceptualizing the creeping crisis. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 11(2020). <https://doi.org/10.1002/rhc3.12193>.
- Guy, M. E., & Ely, T. L. (2018). *Essentials of public service: An introduction to contemporary public administration*. Melvin & Leigh.
- ’t Hart, P., & Tummers, L. (2019). *Understanding public leadership* (2. Aufl.). Red Globe Press.
- Kane, J., & Patapan, H. (Hrsg.) (2014). *Good democratic leadership. On prudence and judgment in modern democracies*. Oxford University Press.
- Seibel, W. (2019). Professional Integrity and Leadership in Public Administration. In T. Bach & K. Wegrich (Hrsg.), *The blind spots of public bureaucracy and the politics of non-coordination, executive politics and governance* (S. 71–86). Palgrave MacMillan.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration. A sociological interpretation*. Harper & Row.
- Shapiro, I. (2014). Judgement and democratic leadership. In J. Kane & H. Patapan (Hrsg.), *Good democratic leadership. On prudence and judgment in modern democracies* (S. 128–138). Oxford University Press.
- Southwick, S. M., Vythilingam, M., & Charney, D. S. (2005). The psychobiology of depression and resilience to stress. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1, 255–291.

## Amtliche Quellen

- Landgericht Braunschweig, 2. Große Strafkammer, Urteil vom 18.09.2019, 2b KLS 407 Js 44022/16 (41/18).
- Niedersächsischer Landtag, Stenografischer Bericht 103. Sitzung, Hannover, den 18. August 2016, Tagesordnungspunkt 14b, Polizeiaffäre in Wolfsburg, Anfrage der Fraktion der FDP, Drs. 17/6285, S. 10365–10375.

## Medienberichte

- „Polizei-Rätsel bleibt weiter offen“, Neue Braunschweiger, 06.08.2016.
- „Aufdringlich. Der Wolfsburger Polizeiinspektionsleiter soll eine Kripochefin bedrängt haben“, Der Spiegel 33/2016, 12.08.2016.
- „Podehl trifft Krysta im Gericht und entschuldigt sich“, Braunschweiger Zeitung, 05.09.2019.
- „Wolfsburger Polizeiaffäre – Verfahren gegen Peiner Polizeichef“, Peiner Nachrichten, 17.08.2020.

## Internetquelle

Presseportal „Blaulicht“, 01.06.2021, <https://www.presseportal.de/blaulicht/pm/11554/4930462>.  
Zugegriffen: 22. Juni 2021.

**Wolfgang Seibel** ist Professor für Politik- und Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz und Adjunct Professor für Public Administration an der Hertie School in Berlin. Er leitet das von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderte Projekt „Schwarze Schwäne in der Verwaltung. Seltenes Organisationsversagen mit schwerwiegenden Folgen“. Seine letzten Buchveröffentlichungen sind „Verwaltung verstehen“ (3. Aufl., Suhrkamp Verlag 2018), „Verwaltungsdesaster. Von der Loveparade bis zu den NSU-Ermittlungen“ (Campus Verlag 2017, zusammen mit Kevin Klamann und Hannah Treis) und „Collapsing Structures and Public Mismanagement“ (Palgrave MacMillan 2022).