

# Zukunftsorientierte Führungskultur bei der Polizei – Equal Leadership ganzheitlich umsetzen

Schlussbericht 2021-2024, Projekt 21–009

## Organisation und Kontaktpersonen

### Organisation:



OST – Ostschweizer Fachhochschule  
IOL Institut für Organisation und Leadership  
Rosenbergstr. 59  
9001 St.Gallen  
[www.ost.ch](http://www.ost.ch)

### Kontaktperson:

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock  
**Neu:** [sibylle.olbert@fhnw.ch](mailto:sibylle.olbert@fhnw.ch)  
+41 (0) 62 957 24 05



Bernhard Oberholzer  
[bernhard.oberholzer@ost.ch](mailto:bernhard.oberholzer@ost.ch)  
+41 (0) 58 257 15 63



## Ziele und Projektaktivitäten

Das Thema der Förderung von Frauen in Blaulichtorganisationen ist bereits seit einigen Jahren präsent und geniesst auch in Polizeiorganisationen höhere Aufmerksamkeit. Dort sind schweizweit rund 25% der Mitarbeitenden Frauen – in Führungspositionen deutlich mit knapp 2% noch weniger (KKPKS, 2021).

Polizeiorganisationen weisen einige Besonderheiten in puncto Förderung von Frauen in Führungsfunktionen auf. U.a. gelten die Orientierung von Führung an männlichen Verhaltensstereotypen generell sowie an stereotypen Rollenvorstellungen als besonders hinderlich für den Aufstieg von Frauen. Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben allgemein (VBF/VBP) und damit verbunden z.B. Teilzeit-Tätigkeiten geniessen im Schichtdienst teilweise kulturbedingt eine noch geringere Akzeptanz als in Privatorganisationen.

Gleichzeitig erfordern gesellschaftliche Entwicklungen, veränderte politische Rahmenbedingungen und die Digitalisierung eine Weiterentwicklung von Führung, u.a. in Form einer wachsenden Bedeutung von Frauen (zugeschriebenen) Stärken. Ein auf Frauen- und Männerstärken gerichtetes «Equal Leadership» bildet einen günstigen Ausgangspunkt, um Frauenförderung mit der generellen Entwicklung von zukunftsorientierter Führung und von Führungskräften zu koppeln.

Ziel des Projektes ist es, den Anteil von Frauen in Führungspositionen der Schweizer Stadtpolizeien nachhaltig zu erhöhen. Dies soll u.a. dadurch realisiert werden, indem wesentliche, typischerweise Frauen und Männern zugeschriebene Charakteristika von Führung, mit besonderer Bedeutung für die künftige Ausrichtung von Führung bei der Polizei erkannt und zum Ausgangspunkt der Beurteilung und Auswahl von Führungsnachwuchs zum Einsatz kommen. Ergänzend sollen eine bessere Abstimmung von Massnahmen der VBF/VBP und eine Steigerung der Akzeptanz ihrer Nutzung mit Blick auf Karriereperspektiven zur Gleichstellung von Mann und Frau bei der Polizei beitragen.

Zu diesem Zweck entsteht ein konkretes Angebot an Services für Polizeiorganisationen, das Massnahmen und Instrumente in drei Handlungsfeldern vorsieht:

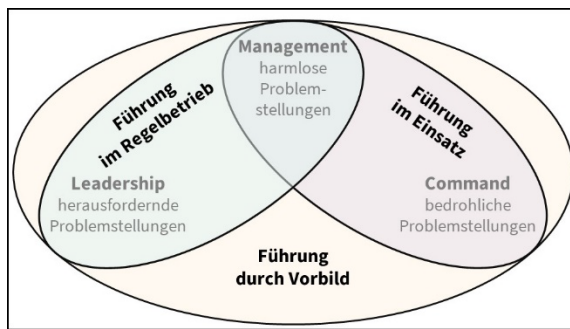
- **Equal Leadership Charakteristika:** Beschreibung der künftigen Anforderungen an Führung sowie Analyse und Entwicklung der Führungskultur, von Rollenvorstellungen und von Führungsverhalten
- **Rekrutierung, Förderung & Führungskarrieren:** Aktualisierung der Prozesse und Instrumente für die Führungskräfteauswahl und -entwicklung, Definition von Massnahmen zur Personalentwicklung
- **Vereinbarkeit von Beruf und Familie (VBF/VBP) im Polizeiberuf:** Steigerung der Passgenauigkeit und Zugänglichkeit von Massnahmen der VBF/VBP für Frauen und Männer bei der Polizei

Die Massnahmen und Instrumente werden mit drei Schweizer Stadtpolizeien Chur, Winterthur und St.Gallen erarbeitet und teilweise umgesetzt.

## Ergebnisse und Resultate

### 1. Equal Leadership Charakteristika

- Basierend auf Interviews, Workshops und einer schriftlichen Befragung zur aktuellen Führung, Führung der Zukunft sowie Karriere und Förderung (mit insgesamt 180 vollständig ausgefüllten Fragebogen) sind **ein umfassendes Erhebungsinstrument, ein Gesamtbericht sowie Einzelergebnisberichte** für die beteiligten Stadtpolizeien entstanden.
- Ergänzend zu dem umfassenden Fragebogen besteht ein **«Kurz-Check Equal Leadership»**, der Angehörigen anderer Polizeiorganisationen eine erste Standortanalyse zum Thema «Future and Equal Leadership bei der Polizei» ermöglicht und gleichzeitig in den Ergebnissen einen Benchmark mit den am Projekt beteiligten Stadtpolizeien erlaubt.
- Ein **Kompetenzradar mit möglichen Kriterien für die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften** ist im Abgleich der identifizierten künftigen Anforderungen an Führung und Kompetenzmodellen der Städte resp. Stadtpolizeien St.Gallen, Chur und sowie dem neu gestalteten Kompetenzmodell des SPI entstanden.
- Das **Leadership Polydextrie-Modell** wurde als möglicher Ansatz einer situativen Führung bei der Polizeiorganisationen entwickelt. Es unterscheidet zwischen den drei sich partiell überlappenden Aspekten «Führung im Einsatz», «Führung im Regelbetrieb» sowie «Führung durch Vorbild»



Leadership-Polydextrie in der Personalführung. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Grint (2005).

### 2. Rekrutierung, Förderung und Führungskarrieren

- Ein **«Norm-Förderprozess»** sieht ein «Mehr-Augen-Prinzip» auf Karriereentwicklung und Förderung vor. Er ist mit **Rollenbeschreibungen** für die verschiedenen, an Führungsentwicklung beteiligten Personen (Kommando, Führungskraft, Human Relations Officer (HR1), Human Resource Manager (HR2) sowie die Mitarbeiter\*in als Führungsaspirant\*in) und mit den dazugehörigen **Förderinstrumenten** unterlegt. Neben formalisierten Personalentwicklungs-Gesprächen (PE-Gespräche) umfasst der Prozess in seinen Instrumenten eine Förderbilanzierung, auf mitarbeiterübergreifender Ebene ein Entwicklungsplanung, einen Bildungskatalog sowie einen «Förderkatalog». Auf Ebene des einzelnen Mitarbeitenden ist ein individueller Entwicklungsplan als Instrument konzipiert.  
Eine **Checkliste zur Analyse der Förder-Situation** in der eigenen Organisation sowie zur Übertragung und Anpassung des Norm-Prozesses auf den eigenen Bedarf bildet die Ausgangslage für die Prozessoptimierung.
- **Schulungen und Workshops** zur Weiterentwicklung der individuellen Kompetenzen bezogen auf Führungskarrieren und Förderung:
  - für Führungskräfte und HR zum Ausbau der sachbezogenen Kompetenz bezogen auf Prozesse, Instrumente und geschlechtsspezifischer Besonderheiten in der Förderung sowie zum Ausbau der Coaching- und Förderkompetenzen, inkl. Unterlagen für die Durchführung.
  - für Frauen zur Sensibilisierung für Besonderheiten und Stärken sowie der Weiterentwicklung der eigenen Karriere-Skills inkl. Unterlagen für die Durchführung.
  - für Männer zur Sensibilisierung für Besonderheiten und Stärken sowie der Weiterentwicklung der eigenen Karriere-Skills inkl. Unterlagen für die Durchführung.

### 3. Vereinbarkeit von Beruf & Familie/Privat (VBF/VBP) im Polizeiberuf

- Ergänzend zu den oben dargestellten Schulungen/Workshops zeigt ein **Gruppencoaching für Frauen** (Weiterentwicklung von Karriere-Skills) Wege zur Stärkung der eigenen Marke und Gestaltung des eigenen Massnahmenbündels der Vereinbarkeit von Beruf & Familie (VBF/VBP) auf.
- Ein **VBF/VBP-Check** Führung bei der Polizei ermöglicht es Polizeiorganisationen, eine Analyse der Passung ihrer Massnahmen zur Situation ihrer eigenen Organisation durchzuführen sowie mögliche Massnahmen zu erkennen.
- Eine **Teilzeit-Barometer-Befragung** schafft die Grundlagen für eine Bedarfsklärung für Teilzeit(führungs-) Funktionen inkl. deren Zugänglichkeit und Verankerung bzw. Nutzung

#### 4. Systematisierte Vorgehensweise

- Unter dem Titel **«Equal Leadership – Gestaltung und Einführung am Beispiel der Stadtpolizeien St.Gallen, Chur und Winterthur»** wurde ein Leitfaden verfasst, der die wesentlichen Vorgehensweisen im Projekt, Instrumente und Umsetzungsbeispiele umfasst. Konkret enthält er
  - Vorgehensweisen zur Entwicklung von Equal Leadership inkl. Beispielen aus dem Projekt und Cases
  - eine «Roadmap», die es Organisationen ermöglicht, ein Programm des «Equal Leadership» mit eigenen Schwerpunkten zu formulieren.

Die regelmässigen «Wrap-Up-Treffen» im Projekt, die einer nachhaltigen Implementierung von «Equal Leadership» dienen, werden als Erfahrungsaustauschgruppen auch nach Projektende den initiierten Entwicklungsprozess weiter fortsetzen. Darüber hinaus gehend besteht ein Beratungsangebot zur Förderung von zukunftsorientierter Führung bzw. sind entsprechende Aktivitäten definiert.

#### Empfehlungen für ähnliche Projekte

Allgemein besteht eine grosse Offenheit für die Weiterentwicklung der Organisation in Richtung «Equal Leadership», und die Workshops und Treffen erweisen sich als sehr fruchtbar und konstruktiv. Getroffene Entscheidungen werden bemerkenswert konsequent zur Umsetzung gebracht. Dennoch darf dies nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich einzelne Etappen nicht ohne Widerstand realisieren lassen, u. a. da Führungskräfte in ihren bestehenden Routinen und Alltagshandeln hinterfragt werden, und traditionelle Rollenmuster mit den damit verbundenen Einstellungen ein Hindernis für die Akzeptanz von Anpassungen bleiben.

Entsprechend war spürbar, dass vereinzelt wenig Offenheit für Veränderung und Prozessanpassungen bestand, bzw. ihre Bedeutung heruntergespielt wurde. In Systemen besteht bekanntermassen die Tendenz, initiierte Veränderungen immer wieder passend zum bisher vorherrschenden Mindset zu interpretieren. Veränderungen laufen Gefahr, nur so weit bzw. dort umgesetzt, wie in der bestehenden Logik zweckmässig.

Gerade in männerdominierten Organisationen wird eine nachhaltige Umsetzung daher kaum zum Selbstläufer, sondern ist von Beginn an ein langfristiger Organisationsentwicklungsprozess, der immer wieder weiterführende, aktive Entwicklungsanstösse und eine feinfühligere Kommunikation durch Führungsvorbilder erfordert.

#### Materialien, Angebote und Informationen

Materialien und Angebote sind auf der folgenden Webseite auffindbar:

- [Übersicht](#)
- **Online-Angebote zu Instrumenten:**
  - [Checkliste Überprüfung Rekrutierungsprozess für Führungskräfte](#)
  - [Kurz-Check Equal Leadership bei der Polizei](#)
  - [VBF-Check – Vereinbarkeit von Beruf und Familie / Privatleben](#)
- **Leitfaden mit Vorgehensweisen, Instrumenten, Umsetzungsbeispielen und Erklärungen:**  
[Equal Leadership – Gestaltung und Einführung am Beispiel der Stadtpolizeien St.Gallen, Chur und Winterthur](#)

Datum des Berichts: 28.04.2025

OST – Ostschweizer Fachhochschule  
Rosenbergstrasse 59  
9001 St. Gallen

Unterstützt durch:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI  
**Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG**  
Finanzhilfen