

# Teil I: Migration und Personalmanagement der Polizei



# Die Vielfalt von Diversity: Handlungsprobleme von Personalverantwortlichen in der Polizei

*Martin Brussig, Alexandra Graevskaia, Benedikt Müller, Anja Weiß  
unter Mitarbeit von Alexander Auth*

1	Einleitung	21
2	Datengrundlage und Methoden	24
3	Personalpolitische Handlungsprobleme für Dienstgruppenleiter*innen in der Polizei	27
3.1	Alter und gesundheitsbedingte Leistungseinschränkungen	27
3.2	Geschlecht und Fürsorgeverpflichtung	33
3.3	Migrationserfahrung und familiärer Migrationshintergrund	40
3.4	Sexuelle Orientierung	46
4	Diskussion: Vergleichende Betrachtung der Dimensionen	54
	Literatur	57

## 1 Einleitung

Organisationen, wie die Polizei, stehen zunehmend vor der Herausforderung, eine diversitätssensible Personalarbeit zu entwickeln. Damit reagieren sie auf Kritik an diskriminierenden Einstellungspraktiken, aber auch die weitverbreitete Forderung, dass sich im Personal des öffentlichen Dienstes die ganze Gesellschaft wiederfinden solle. International liegen sowohl für profitorientierte (z. B. Dobbin & Kalev 2014; Peters, Drobe & Abendroth 2020) als auch für Public-service-Organisationen (z. B. Maravić & Schröter 2012; Meziani-Remichi & Maussen 2017, S. 1962f.) Empfehlungen und Erfahrungen dazu vor, wie in der Personalarbeit Diskriminierung von Minderheiten vermieden und mehr Egalität erreicht werden kann. Diese Programme thematisieren verschiedene Dimensionen von Diskriminierung. Sie sollen das konstruktive Zusammenwirken verschiedener Minderheiten und Mehrheiten fördern, um einerseits mehr Gerechtigkeit und Legitimität zu erreichen und andererseits, wo möglich, auch Leistungssteigerungen (z. B. Eberherr 2020; Ritz & Neumann 2012).

Allerdings wirft die gleichzeitige Auseinandersetzung mit verschiedenen Dimensionen von Diversität auch Probleme auf, insbesondere wenn es um den Schutz vor Diskriminierung geht. Als Namensgeberin der Intersektionalitätsforschung wies die Juristin Crenshaw (1989; Kerner 2009) darauf hin, dass schwarze Frauen bei Antidiskriminierungsklagen vor dem Problem standen, dass sich vor Gericht nicht eindeutig feststellen ließ, welche Rechtsnorm verletzt wurde, ob sie also als Frauen oder als Afroamerikanerinnen diskriminiert worden waren. Crenshaw verglich dies mit einer Kreuzung (*intersection*), auf der eine schwarze Frau überfahren wird, ohne dass sich der „Bus“ der Rassendiskriminierung oder der „LKW“ entlang der Genderstraße als eindeutige Todesursache identifizieren lassen. Die an diese Überlegungen anschließende sozialwissenschaftliche Intersektionalitätsforschung betont v. a. das *Zusammenwirken* von kategorialen Ungleichheiten (Anthias 2020; Kerner 2009; Winker & Degele 2009; Yuval-Davis 2011). Hier zeigt sich z. B., dass schwarze Männer durch die Verbindung von Rassismus und Sexismus schlechter gestellt sein können als schwarze Frauen (Griffith, Ellis & Allen 2013; Zounlome et al. 2021), obwohl große Teile der Geschlechterforschung zuvor davon ausgegangen waren, dass Frauen immer gegenüber Männern benachteiligt sind. Entsprechend arbeitet die Intersektionalitätsforschung heraus, wie Rassismus und Sexismus in historisch spezifischen Kontexten zusammenwirken (Chernoff 2019; McWhorter 2004).

Allerdings gilt weiter auch die Einsicht von Crenshaw, dass sich die Effekte von Diskriminierung nicht immer eindeutig einer historisch spezifischen Dimension von Herrschaft zuordnen lassen. Auch ähneln sich Mechanismen von Diskriminierung dimensionenübergreifend (Tilly 1998). Brubaker und Fernández (2019) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass innerhalb einer *domain* z. B. Formen des Rassismus und deren historischer Wandel verglichen werden, es aber an Forschung mangelt, die Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen verschiedenen domains, also z. B. zwischen Geschlecht und Ethnizität, vergleichend betrachtet. Eine solche Vergleichsperspektive erscheint uns auch deshalb sinnvoll, weil in der von uns untersuchten Personalarbeit der deutschen Polizei mehrere kategoriale Ungleichheiten in *einem* organisationalen Rahmen bearbeitet werden.

Betrachtet man die Entwicklung der deutschen Polizei, so war direkte institutionelle Diskriminierung gegen Frauen und Ausländer\*innen lange selbstverständlich, denn diese Gruppen wurden von vornherein vom Dienst ausgeschlossen. Trotz einzelner Pionierinnen und segrierter Ab-

teilungen der „weiblichen Kriminalpolizei“<sup>1</sup> wurden Frauen offiziell erst 1978 im Land Berlin und 1990 schließlich in allen Bundesländern zur Schutzpolizei zugelassen (Kenkmann & Spieker 2004; Murck & Werdes 1996, S. 1266–1292; Pfeil 2006, S. 44–53). Die Öffnung der Polizei gegenüber Ausländer\*innen verlief in strukturell ähnlicher Weise. Zunächst konnten sie v. a. dann in die Polizei aufgenommen werden, wenn ein besonderes Interesse z. B. an ihren Sprachkenntnissen bestand; davon wurde aber „praktisch kein Gebrauch gemacht“ (Murck & Werdes 1996, S. 1293). Ab 1994 forcieren fast alle Länderpolizeien die Einstellung von Ausländer\*innen, und heute wirbt die Polizei weitgehend flächendeckend um Personen mit sog. Migrationshintergrund (Mediendienst Integration 2021; historisch: Murck & Werdes 1996, S. 1295).

Die Auseinandersetzung der deutschen Polizei mit Diversität und Diskriminierung in ihrem (potenziellen) Personal hat also eine lange und für die einzelnen Dimensionen spezifische Geschichte, die je nach Art der Diversität auch verschiedene Fragen aufwirft. Jedoch werden die Dimensionen der Diskriminierung im Konzept der „Diversität“ und in Programmen des „Diversitätsmanagement“ auch parallel gesetzt (Müller 2010). Daher ist wahrscheinlich, dass die Organisation z. B. Erfahrungen bei der Anwerbung von Frauen auf die Anwerbung von Polizist\*innen mit Migrationshintergrund überträgt und dass ähnliche Routinen und Vorschriften für verschiedene Herrschaftsverhältnisse angewandt werden.

Dieser Beitrag untersucht die Handlungsprobleme, vor denen die Polizei als Organisation im Umgang mit Diversität in ihrer Belegschaft steht. Unter welchen Gesichtspunkten wird die Struktur des Personals beurteilt und wie wird Diversität in der Personalarbeit gestaltet? Diese Fragen werden auf der Grundlage von Interviews mit Führungskräften auf der untersten Ebene, die mit Hilfe der Grounded Theory ausgewertet wurden, untersucht (vgl. Teil 2). Während die Polizei insgesamt z. B. diverses Personal gemäß offiziellen Standards rekrutiert bzw. im Falle von Ausländern auch abweist (Hunold 2008; Hunold et al. 2010), können Führungskräfte auf den unteren Ebenen allenfalls in Einzelfällen und auf polizeiinternen Arbeitsmärkten um Beschäftigte werben. Sie stehen aber vor der Herausforderung, diese durch die Zuweisung passender Aufgaben zu entwickeln und ggf. auch zum Verbleib zu bewegen. Der Zuschnitt unserer Studie

---

1 In Stuttgart wird 1903 Henriette Arendt, eine Tante der politischen Theoretikerin Hannah Arendt, erstmalig als Polizeiassistentin angestellt und in den 1920er Jahren waren einzelne Frauen sogar in der Schutzpolizei tätig. In den 1950er Jahren werden Frauen fast vollkommen in die segregierte weibliche Kriminalpolizei (WKP) zurückgedrängt.

gewährt also Einblick in alltägliche und informelle Prozesse des Diversitätsmanagements. Indem wir die Handlungsprobleme rekonstruieren, die sich Führungskräften im Umgang mit unterschiedlichen Dimensionen von Diversität stellen, können wir feststellen, welche Dimensionen von Diversität thematisiert werden und in welcher Weise sie von der Organisation bearbeitet werden. Im dritten Teil des Beitrags stellen wir unsere Ergebnisse zunächst gegliedert nach Alter, Geschlecht, Herkunft und sexueller Orientierung dar. Im abschließenden vierten Teil fragen wir, ob sich die in unserem Material im Zusammenhang mit Diversität formulierten Probleme zu abstrakteren Konzepten verdichten lassen, durch die Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Eigenarten unterschiedlicher Dimensionen von Diversität verständlich werden.

## 2 *Datengrundlage und Methoden*

Im Projekt „Personalpolitik und Diversity Management in der Polizei“, das 2018–2021 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wurde, werden sowohl Programme als auch Praktiken des Diversity Managements der Polizei auf verschiedenen Hierarchieebenen untersucht. Da zur Anwerbung und Auswahl von Personal bereits wichtige Forschung vorliegt (Hunold et al. 2010) und dazu inzwischen regelmäßig Daten erhoben und berichtet wird (Mediendienst Integration 2017; 2019; 2021), fokussiert das Projekt Laufbahnen und insbesondere die Zuweisung von Personen zu Aufgaben und die hiermit verbundenen Karrierechancen. Dabei geht es einerseits um die Frage, ob sich in der Polizei ein Diversity Management, also ein systematischer personalpolitischer Umgang mit migrationsbedingter Vielfalt, finden lässt. Andererseits werden diversitätsrelevante Dispositive (vgl. Beitrag von Graevskaia in diesem Band) und Haltungen von Dienstgruppenleiter\*innen (vgl. Beitrag von Müller in diesem Band) vor dem Hintergrund dessen untersucht, dass der öffentliche Dienst im Allgemeinen und die Polizei im Besonderen aufgefordert sind, die Vielfalt der Bevölkerung zu repräsentieren und institutionelle Diskriminierung zu vermeiden – auch und gerade mit Blick auf marginalisierte Bevölkerungsgruppen.

Das Projekt ist in Förderstrukturen eingebunden, die migrationsbezogenen sozialen Wandel fokussieren. In intersektionalitätstheoretischer Perspektive ist es jedoch erforderlich, weitere Dimensionen von Vielfalt (z. B. Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung) und deren Verschränkungen mit migrationsspezifischen Besonderheiten zu berücksichtigen. In den neun Interviews mit aktuellen und teils auch ehemaligen Führungskräften im

Streifendienst (Dienstgruppenleiter\*innen), die für diesen Beitrag ausgewertet wurden,<sup>2</sup> wurde daher offen nach dem Werdegang des oder der Befragten gefragt. Es handelt sich um teilnarrative leitfadengestützte Interviews mit einer Länge von etwa anderthalb bis hin zu fünf Stunden. Aufgrund der Offenheit der von uns geführten Interviews konnten die Befragten selbst entscheiden, wann und wie sie auf Diversität zu sprechen kamen. Durch die Thematik des Forschungsprojekts war aber allen Beteiligten klar, dass irgendwann über migrationsbezogene Diversität zu sprechen sein würde und in den abschließenden Teilen des Gesprächs explorierten die Interviewer\*innen auch Diversitätsdimensionen, die noch nicht thematisiert worden waren.

Der Kontakt zu den Interviewpartner\*innen wurde durch Ansprechpersonen in den Behörden hergestellt. Dies erleichterte den Zugang, hatte aber vermutlich auch zur Folge, dass eher Interviewpartner\*innen vermittelt wurden, die für die Fragen des Projektes aufgeschlossen sind. Die größeren Behörden ermöglichten es uns, in Abstimmung mit den Ansprechpersonen Dienststellen anhand von Stadtteilmerkmalen auszusuchen. Daher unterscheiden sich die von uns untersuchten Polizeiwachen vor allem darin, dass die zugeordneten Gebiete zum einen mehr und weniger stark migrantisch geprägt sind und zum anderen, dass sie entweder urban oder eher ländlich strukturiert sind.<sup>3</sup> Die von uns dargestellten Ergebnisse sind also sicher nicht statistisch repräsentativ für die Polizei insgesamt – was von qualitativer Forschung ohnehin nicht zu erwarten ist –, aber es liegen zahlreiche dichte Narrationen vor, durch deren Auswertung wir sehr gut rekonstruieren können, welche Handlungsprobleme verschiedene Dimensionen von Diversität aus der Perspektive von Dienstgruppenleiter\*innen in sozialstrukturell verschiedenen Regionen aufwerfen.

Schon die einleitende Schilderung des eigenen Werdegangs in der Polizei zeigte, dass dieser nur für einige Befragte mit Fragen von Diversität verbunden ist. Auch waren manche Interviewte verwundert, dass wir nicht nur nach Migration, sondern auch nach anderen Diversitätsdimensionen fragten. Manche verglichen aber auch von sich aus z. B. die Öffnung der Polizei für Frauen und für Polizist\*innen mit Migrationshintergrund. Die

- 
- 2 Ergänzend wurden Informationen aus Interviews mit Stabsstellen und anderen speziell mit Fragen der Diversität befassten Stellen sowie aus personalpolitischen Dokumenten hinzugezogen.
  - 3 In den urbanen, migrantisch geprägten Gebieten ist die Bevölkerung gleichzeitig auch ökonomisch eher prekär gestellt. Diese Hintergrundinformation sollte beim Sampling immer mitberücksichtigt werden, um zu vermeiden, Unterschiede nur eindimensional auf den Faktor Migration zurückzuführen.

nachfolgend präsentierten Ergebnisse zeigen daher einerseits, in welcher Weise – z. B. unter Verwendung welcher Formulierungen – Diversität thematisiert wird. Durch unsere allgemeinen und gezielten Fragen wurden aber auch Narrationen generiert, die von uns unter dem Gesichtspunkt ausgewertet wurden, ob Diversität und deren Management alltägliche Handlungsprobleme von Dienstgruppenleiter\*innen prägt.

Personalarbeit ist eine von vielen Aufgaben, die Dienstgruppenleiter\*innen wahrnehmen. Ganz überwiegend ist Personalarbeit eng mit alltäglichen Routinen verwoben, erfolgt also z. B. dann, wenn über Schichtpläne verhandelt wird, oder beim gemeinsamen Gespräch im Streifenwagen.<sup>4</sup> Wenn Entscheidungen strittig oder in Abwägung konfligierender Ansprüche zu treffen sind, müssen diese begründet werden. Gefördert durch unsere Form der Datenerhebung über teilnarrative Interviews kommt diesen Begründungen in der Auswertung besonderes Gewicht zu, auch wenn es sich um Begründungen im Nachhinein und in Abwesenheit einer potenziell widersprechenden Partei handelt.

Die empirische Auswertung folgt grundlegenden Prinzipien der Methodologie der Grounded Theory. Als Methode antwortet die Grounded Theory auf Überlegungen aus dem Pragmatismus, wonach Menschen Probleme lösen (Dewey 1997 [1916]). Wissen entsteht in tätiger Auseinandersetzung mit den Herausforderungen, die sich in Alltag, Beruf oder Wissenschaft stetig stellen. Der methodologische Ansatz der Grounded Theory zielt darauf, empirisch fundierte Theorien unter anderem dazu zu bilden, unter welchen Bedingungen die für ein Feld zentralen Problematiken auftreten, mit welchen Strategien sie bearbeitet werden, welche intervenierenden Faktoren zu beachten sind (Glaser & Strauss 1965). Prinzipien wie Offenheit, Parallelität von Datenerhebung und -auswertung, theoretisches Sampling und kontrastierender Vergleich sind kein Alleinstellungsmerkmal der Grounded Theory, sondern decken sich mittlerweile allgemein mit denen theoriegenerierender qualitativer Forschung (Tiefel 2005, S. 65).

In den von uns geführten Interviews berichten Dienstgruppenleiter\*innen einerseits über die Handlungsprobleme, die ihren Alltag prägen, wobei der Schwerpunkt auf Problemen liegt, die in einem wie auch immer gearteten Zusammenhang mit Diversität stehen. Für die Analyse ist andererseits zu beachten, dass das Interview selbst ein Handlungsproblem darstellt, denn die von uns befragten Dienstgruppenleiter\*innen

---

4 Auf dieser unteren Leitungsebene scheinen die formal ebenfalls notwendigen Beurteilungen und Mitarbeiter\*innengespräche eher eine ergänzende Funktion zu haben.

wirken in einem Forschungsprojekt mit, das von ihrer Leitung und diversen Polizeihochschulen getragen wird, das aufgrund der thematischen Bezugnahme zu gesellschaftlich hoch kontroversen Themen aber auch zu polizeikritischen Ergebnissen kommen könnte. Aufgrund der offenen Interviewführung, die längere Narrationen hervorbringen sollte, konnte eine glaubwürdige Erzählung aber kaum auf der Oberfläche verbleiben. Die Interviewten lösen dieses durch den Kontext der Forschung hervorgebrachte Handlungsproblem, indem sie an Beispielen aus ihrer Praxis erläutern, wie sie – überwiegend erfolgreich – mit diversitätsbezogenen Herausforderungen in der Personalarbeit umgehen. Im Folgenden gehen wir auf die Diversitätsdimensionen Alter und gesundheitsbedingte Leistungseinschränkungen (3.1), Geschlecht und Fürsorgeverpflichtungen (3.2), Migrationserfahrung und familiärer Migrationshintergrund (3.3) sowie die sexuelle Orientierung (3.4) ein.

### 3 Personalpolitische Handlungsprobleme für Dienstgruppenleiter\*innen in der Polizei

#### 3.1 Alter und gesundheitsbedingte Leistungseinschränkungen

Die demographische Alterung der Gesellschaft wirkt sich auf Arbeitsorganisationen insgesamt, und damit auch auf die Polizei, aus. Der Anteil von älteren Erwerbsfähigen (50 bzw. 55 Jahre bis Ruhestand) steigt, weil die geburtenstarken Jahrgänge aktuell diese Altersspanne durchlaufen und weil zudem die Regelaltersgrenze auch für Beamtinnen und Beamte heraufgesetzt und Optionen für Frühverrentung und Vorruhestand geschlossen wurden.<sup>5</sup> Komplementär dazu sind jüngere Jahrgänge schwächer besetzt. Obwohl die zugewanderte Bevölkerung demgegenüber deutlich jünger ist, kann die Zuwanderung vorliegenden Prognosen zufolge die demographische Alterung nur abbremsen, aber nicht umkehren (Fuchs, Söhnlein & Weber 2011; Geis-Thöne 2021). Arbeitgeber können versuchen, sich von dieser demographischen Umweltbedingung abzukoppeln. Es kann aber

---

5 In vielen Bundesländern gelten für Beamte mit besonders belastenden Tätigkeiten wie z. B. dem Polizei- und Justizvollzugsdienst niedrigere Altersgrenzen. Auch diese steigen entsprechend der Anhebung der regulären Altersgrenzen. Ein vorzeitiger Übergang in den Ruhestand auf Antrag ist ab 63 Jahren möglich, jedoch sind dann – wie in der Gesetzlichen Rentenversicherung – Abschläge vom Pensionsanspruch hinzunehmen (siehe o.A. 2015).

auch mit Blick auf das Alter argumentiert werden, dass ältere Beschäftigte in einer alternden Gesellschaft besser zur Aufgabenerfüllung beitragen.

Die Polizeibehörden verfügen als Arbeitgeber nur über eingeschränkte Möglichkeiten, sich von der demographischen Alterung abzukoppeln. In an das Alter gebundenen Rekrutierungsverfahren müssen sie den Nachwuchs aus schwächer besetzten Jahrgängen gewinnen. Und durch den wachsenden Anteil älterer Polizeibeamter und zunehmend auch Polizeibeamtinnen stellen sich vermehrt Fragen nach dem Umgang mit einer altersbedingt gewandelten Leistungsfähigkeit. In einer Organisation wie der Polizei, in der das individuelle Fortkommen innerhalb vorgezeichneter Laufbahnen nicht nur an Verweildauern auf bestimmten Positionen, sondern auch an vakante Aufstiegspositionen geknüpft ist, sind unausgewogene Alterszusammensetzungen ein Problem für die individuellen Karriereaussichten und die damit zusammenhängenden Fragen von Beschäftigten (und mithin ihrer Vorgesetzten) zur Motivation, Erwartungssicherheit, Einkommenszuwächsen und Arbeitsaufgaben.

In den Interviews mit den Dienstgruppenleiter\*innen spielen Fragen der Rekrutierung kaum eine Rolle. Dies vermutlich deshalb, weil sie am Rekrutierungsprozess nicht beteiligt sind, sondern mit den Ergebnissen leben müssen. Auch Versetzungen zwischen Dienstgruppen verlaufen selten so, dass sich Dienstgruppenleiter\*innen das neue Personal aussuchen können, so dass das Auswählen als „Luxus“ (Hr. Rutkowski, Z. 844) bezeichnet wird, der z. B. dann eintritt, wenn mehr Personen den Wunsch äußern, zu einer bestimmten Dienstgruppe zu kommen, als notwendig ist, um die Sollstärke zu erreichen.

Hingegen werden Fragen zur Laufbahngestaltung und zum altersbedingten Leistungswandel thematisiert. Letzteres schließt auch Überlegungen zu altersbedingten Vor- und Nachteilen im Leistungsprofil ein. Ziel der Dienstgruppenleiter\*innen ist eine ausgewogene Altersstruktur, die Herr Alt, ein ehemaliger Dienstgruppenleiter, als eine „Mischung“ unterschiedlicher Altersgruppen bezeichnet:

*„Die Mischung iss einfach besser, wenn da Jung und Alt miteinander arbeiten, statt nur über Fünfzigjährige, und das iss 'n Problem in den Landratsbehörden, und darum wird in der letzten Zeit ja verstärkt, wenn auch noch nicht allumfassend, gegengesteuert, dass auch ganz junge Leute direkt in die Landratsbehörden kommen, ohne diese PP-Erfahrung<sup>6</sup> und Hundertschafts-erfahrung zu machen, aus der Not raus, um einfach da innerhalb weniger*

---

6 Neben drei Landesoberbehörden (u. a. Landeskriminalamt) ist die Polizei Nordrhein-Westfalen aktuell in 47 sog. Kreispolizeibehörden gegliedert. Diejenigen

*Jahre ne, ne KLEINE Durchmischung hinzubekommen.“ (Hr. Alt, Z. 462–467)<sup>7</sup>*

Dienstgruppen mit einem hohen Altersdurchschnitt weisen eine Reihe von Problemen auf, die Herr Alt aufzählt: „Die Menschen sind häufiger krank“ (Z. 420–421), d. h. die erforderliche Personalkapazität ist dann nicht mehr gewährleistet. Die Belastbarkeit der älteren Beamtinnen und Beamten ist niedriger: „'n 32jähriger, -jährige, egal, welches Geschlecht [...] iss körperlich [...] mit Sicherheit leistungsfähiger als 'n 58jähriger“ (Hr. Alt, Z. 421–423). Ältere sind öfter als Jüngere von bestimmten Diensten, etwa Nachtschichten, ausgenommen, weil sie Einschränkungen aufweisen, die für eine vollständige Dienstunfähigkeit nicht schwerwiegend genug sind. Zudem würden die älteren Beschäftigten öfter „nur die alten Ideen“ (Hr. Alt, Z. 432) im Kopf haben. In Dienstgruppen mit hohem Altersdurchschnitt bestünde außerdem die Gefahr, dass – über die benannten Probleme hinaus – die Minderheit der Jüngeren zwangsläufig die Aufgaben zu übernehmen hätte, die die Älteren nicht mehr ausführen können. Die Jüngeren würden also überlastet und vorzeitig verschlissen werden.

Diese Darstellung der Risiken bei einem hohen Altersdurchschnitt betont die Probleme und Risiken aufgrund eines hohen (Erwerbs-)Alters von Polizistinnen und Polizisten. Sie ist stark objektivierend, indem sie auf kaum bestreitbare Tatsachen und gesättigte Erfahrungen abstellt („mit Sicherheit“), und dies ausdrücklich und für alle Geschlechter gleichermaßen beansprucht.

Es werden aber auch Stärken bzw. Vorteile eines höheren Alters benannt. Sie bestehen hauptsächlich in einer reichhaltigeren Dienst Erfahrung. Polizeiarbeit im Streifendienst ist in mehrfacher Hinsicht erfahrungsbasiert, und zwar sowohl gegenüber dem Publikum bzw. der Öffentlichkeit, als auch gegenüber den Kolleginnen und Kollegen.

*„Ja, da achte ich jetzt am Anfang insbesondere darauf, dass die jungen Kollegen mit einem Erfahrenen fahren [...] und somit von den Erfahrungen profitieren kann.“ (Hr. Freiling, Z. 855–858)*

---

Kreispolizeibehörden (18 von 47), die für kreisfreie Städte zuständig sind, werden offiziell als Polizeipräsidien (PP) bezeichnet.

- 7 Die wörtlichen Transkripte wurden für die Publikation leicht bereinigt. Kurze Pausen werden durch (.) und längere durch die geschätzte Sekundenzahl, z. B. mit (2) markiert. Betonte Stellen werden durch Großschreibung abgebildet.

„Junge Kollegen“ mit „Erfahrenen“ zusammenzuspannen erfolgt durch den Dienstgruppenleiter aber nicht nur mit dem Motiv des Erfahrungstransfers (von alt zu jung), sondern auch mit dem Motiv des Wissenstransfers (von jung zu alt):

*„Wenn ich jetzt halt NUR Ältere hätte, dann würde ich vielleicht [...] viele Bereiche GAR nicht mehr abdecken können. [Bei einem] Thema, [das] vielleicht mit bestimmten neuen technischen Notwendigkeiten hinterlegt ist, [...] muss ich 'n Verständnis haben, ähm, da iss diese Lernbereitschaft häufig bei älteren Kollegen gar nicht mehr so ausgeprägt. Junge Kollegen sind total lernbereit.“ (Hr. Freiling, Z. 835–842)*

Unterschiede in Erfahrungen, Wissen und Lernbereitschaft werden also als altersgebundene Eigenschaften wahrgenommen, so dass altersgemischte Teams unter Verweis auf unterschiedlich reichhaltige Erfahrungen, unterschiedlich aktuelle Wissensbestände und variierende Lernbereitschaft als erforderlich erscheinen. Das auch deshalb, weil bei unausgewogenen (überalterten) Belegschaften die Jüngeren überlastet wären, während bei Dienstgruppen ohne ältere Polizistinnen und Polizisten die Erfahrungsträger\*innen fehlen und dann auf Kolleginnen und Kollegen zurückgegriffen werden muss, die nur wenig länger im Dienst sind als diejenigen, die sie anlernen sollen (Hr. Freiling, Z. 858–859).

Aus solchen Überlegungen leitet sich die Notwendigkeit einer „guten Mischung“ in der Altersstruktur ab. Angesichts der Tatsache, dass Dienstgruppenleiter\*innen kaum beeinflussen können, wer neu in ihre Gruppe versetzt wird, beziehen sich die wesentlichen verbleibenden Stellhebel zur Gestaltung der Altersstruktur auf die Gestaltung des Abgangs. Da in der Polizei die in Unternehmen verbreiteten Restrukturierungen selten sind, spielen vor allem karrierebedingte Abgänge sowie Abgänge aufgrund von Leistungseinschränkungen eine Rolle, die einen Verbleib in der bisherigen Aufgabe unmöglich machen. Auch diese Stellhebel bieten den Dienstgruppenleiter\*innen aber nur begrenzte Möglichkeiten, um mit den oben beschriebenen Problemen der demographischen Alterung umzugehen. Denn karrierebedingte Abgänge verjüngen in der Regel die Altersstruktur nicht, da sie in einem jüngeren oder mittleren Lebensalter erfolgen.

Zugleich sind die Risiken der Dienstunfähigkeit und der vorübergehend eingeschränkten Tauglichkeit im Polizeidienst erheblich. Als Risiken werden immer wieder der Schichtdienst und Verletzungsrisiken während Einsätzen genannt. Alterung und gesundheitliche Einschränkungen müssen zwar nicht zusammenfallen, doch in der Polizei dürfte dies häufig der Fall sein, da aufgrund der gesundheitlichen Anforderungen für den Dienstantritt und die Verbeamtung die „Eintrittskohorten“ gegenüber der

Durchschnittsbevölkerung eine überdurchschnittliche Gesundheit aufweisen. Man könnte deswegen vermuten, dass es in der Personalarbeit der Polizei wenig Erfahrungen mit (angeborenen) Behinderungen gibt. Aufgrund der Tatsache, dass gesundheitliche Einschränkungen mit fortschreitendem Alter zunehmen und angesichts belastender Arbeitsbedingungen erwartbar sind, gewinnt die Alterung innerhalb der Polizei an Dramatik, da dann doch die umfassende Funktionserfüllung polizeilicher Aufgaben in Frage gestellt ist. Zwei theoretisch denkbare Reaktionsmöglichkeiten der Organisation scheiden von vornherein aus und werden praktisch nicht bzw. nur am Rande thematisiert, nämlich zum einen eine Veränderung im Leistungsangebot, die einen Verzicht auf Nachtschichten und einen Rückzug aus potenziell gefährlichen Einsätzen beinhalten, sowie eine Entlassung von älteren bzw. leistungseingeschränkten Polizistinnen und Polizisten. Zwar sind Pensionierungen aufgrund von dauerhafter Dienstunfähigkeit möglich; dies stellt aber die zu vermeidende Ausnahme und nicht den anzustrebenden Regelfall dar.

Entsprechend wird nach Lösungen gesucht, um leistungseingeschränkte Beamtinnen und Beamte weiter zu beschäftigen. In erster Linie geht es dann darum, die betroffenen Polizistinnen und Polizisten ‚leidensgerecht‘ einzusetzen, und das bedeutet vor allem, sie nicht mehr in Nachtschichten zu verwenden.

*Hier gibt's die Regelung, dass man [...] zwei eingeschränkt Dienstfähige pro Dienstgruppe tragen kann, dass die Dienstgruppe da auch mitträgt. Werden's mehr, (dann) muss geschaut werden, wo wir den einsetzen können [...]. Wir (haben) auch auf dem Abschnitt ein Abschnittskommissariat, die die Vorgänge bearbeiten, die sind im Tagesdienst da. [...] Also eingeschränkt Dienstfähige, die werden versucht, äh, so einzusetzen, dass wir sie noch hier halten können in der Dienstgruppe [...] oder [...] im Abschnittsbereich oder in der Direktion wird dann halt jekuckt, wo man ihn einsetzen kann. Iss et nich mehr möglich, wird er in den [...] Vorrubestand geschickt. (Hr. Kaminski, Z. 742–754).*

Das Zitat verdeutlicht, dass der Umgang mit leistungsgewandelten Beschäftigten organisationsintern abgestuft geregelt ist. Das bedeutet, dass ärztlich geprüft wird, ob ein Beamter bzw. eine Beamtin in eine bestimmte Kategorie fällt, in der nur noch eingeschränkt Aufgaben wahrgenommen werden können, die den gesundheitlichen Einschränkungen derart Rechnung tragen, dass ein weiterer Dienst die Einschränkungen nicht verschlimmert (in einer sog. „leidensgerechten Tätigkeit“). Die ärztliche

Einschätzung ist für Dienstgruppenvorgesetzte bindend und eine Rahmenbedingung für die Personalplanung innerhalb der Dienstgruppe.<sup>8</sup>

Die Interviews verdeutlichen, dass die Versetzungsmöglichkeiten für leidensgerechte Tätigkeiten und in den Vorruhestand tendenziell zu knapp vorhanden sind, woraus ein Druck resultiert, Personen möglichst für ihr bestehendes Tätigkeitsfeld zu halten; nicht zuletzt deshalb, weil andernfalls die Aufgabenlast für die Jüngeren zunehmen würde (s. o.). Um dies zu erreichen, richten sich die Gespräche der Dienstgruppenleiter\*innen mit den betroffenen Beamtinnen und Beamten an den konkreten Leistungseinschränkungen und Aufgaben aus. Hier sind komplexe Sachverhalte abzuwägen, insbesondere, wenn sie von amtsärztlichen Gutachten nicht mehr (oder noch nicht) erfasst sind. Hierzu gehört beispielsweise die Lebenssituation des/der Betroffenen und etwaige zusätzliche private Belastungen, die sich verschärfend auf die gesundheitliche Leistungsfähigkeit auswirken und aufgrund derer in Absprache mit (und vorübergehend zu Lasten) der Dienstgruppe die Möglichkeiten einer vorübergehenden Anforderungsreduktion geprüft wird.

Programme des Diversitätsmanagement messen der Beschäftigung von Älteren einen Eigenwert bei, indem sie argumentieren, dass diese in einer alternden Gesellschaft besser zur Aufgabenerfüllung beitragen (Pasero, Backes & Schroeter 2007; Rump & Eilers 2009). Überlegungen dazu, dass die Präsenz von älteren Streifenbeamtinnen und -beamten demonstriert, dass die Polizei in der Gesellschaft verwurzelt ist, spielen in den Narrationen der Dienstgruppenvorgesetzten aber keine Rolle. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass Dienstgruppenleiter\*innen, wie erwähnt, im Rahmen der eigenen Personalarbeit nur eingeschränkt Einfluss auf die Altersstruktur nehmen können. Entsprechend geht es bei all den Folgen, die dem Lebens- und Dienstalter der Beschäftigten zugeschrieben werden und die die Vor- und Nachteile bestimmter Altersgruppen und die Notwendigkeit einer „guten Mischung“ thematisieren, darum, dass die Dienstgruppe mit den Anforderungen des Dienstes Schritt halten muss. Die öffentliche Sicherheit und Ordnung im Stadtviertel bzw. Landkreis muss (wieder) hergestellt werden und verfügbare Technik muss genutzt werden können. Eine einseitige Orientierung nur auf die Jungen oder – dann mit einem veränderten Leistungsspektrum – nur auf die Älteren ist für die unteren Dienstvorgesehen beamtenrechtlich und personalpolitisch nicht möglich.

---

8 In den Interviews ist nicht erkennbar, dass die ärztliche Einschätzung durch die Dienstgruppenleiter\*innen in Zweifel gezogen wird.

### 3.2 Geschlecht und Fürsorgeverpflichtung

Wie eingangs erwähnt, war die formale Öffnung der Polizei für weibliche Beschäftigte erst 1990 bundesweit abgeschlossen. Heute wird die Öffnung gegenüber Frauen von den Dienstgruppenleiter\*innen als weitgehend gelungen und selbstverständlich empfunden. Das bedeutet aber nicht, dass das Geschlecht der Dienstgruppenmitglieder, für die sie verantwortlich sind, keine Rolle mehr spielt, sondern es wird in unterschiedlichen Hinsichten als Problem benannt.

Wie auch das Dienstalster stellt Geschlecht einen Bezugspunkt für rechtliche und/oder formale Erwartungen der Organisation dar. Die Dienstgruppenleiter\*innen thematisieren solche Vorgaben vorrangig unter dem Gesichtspunkt des (potentiellen) *Aufwands*, den sie *für die Vorgesetzten* implizieren, und z. B. nicht hinsichtlich der geschlechtsspezifischen Fördermöglichkeiten, die sie im Blick auf das eigene Personal eröffnen. So meint beispielsweise Herr Kaminski, dass sein persönliches Vorgehen ohnehin mit den Zielen der Vorgaben in Einklang stehe:

*„iss aber nur ‘n kleiner Punkt von, vom Frauenförderplan. Also dass gewisse äh, Prozente erreicht werden müssen, Frauen in gewissen Positionen eingesetzt werden müssen, ähm, wird da festgelegt [...] Das gibt Frauenförderplangespräche, PEG, also Personalentwicklungsgespräche, die Sie jährlich mit Frauen führen MÜSSEN, gemäß dem Frauenfünfer= -Förderplan. Ähm, ja, das (2) iss äh, ja, iss sehr schön, dass det so iss, aber ick finde es selbstverständlich, da muss man nich Mann oder Frau sein, sondern iss ähm, für mich selbstverständlich, dass man halt ähm, so’ne Gespräche jährlich führt, mindestens, also ich, ich spreche öfters mit meinen <lacht> Mitarbeitern.“*  
(Hr. Kaminski, Z. 530–540)

Und auch z. B. Herr Freiling lässt letzten Endes offen, ob und inwiefern eine Umsetzung der Vorgaben tatsächlich erfolgt:

*„wir haben ‘n Personalentwicklungsauftrag ähm äh, den wir äh, erfol= äh also, erbringen müssen, ja? Wir haben ne Frauenförderung zu betreiben, ähm, und auch diese ganzen Sachen müssen ja äh, übertragen werden. Und (.) die DURCHFÜHRUNG des einzelnen Elements, ob nun Frauenförderung oder Personalentwicklung im Groben, ähm ähm, das obliegt ja immer dem verantwortlichen äh äh Vorjesetzten dann. (2) Aber durchgeföhrt werden muss es.“* (Hr. Freiling, Z. 1432–1438)

Die Auseinandersetzung der Dienstgruppenleiter\*innen, die geschlechtsspezifische rechtliche und organisationale Regelungen ansprechen, ist dadurch geprägt, dass diese Regelungen vor allem in ihrem Forderungscha-

rakter thematisiert werden. Dass die Führungskräfte daraus besondere Handlungsnotwendigkeiten und/oder -bedeutsamkeiten ableiten würden, ist kaum zu erkennen.

Rechtlich wird Geschlecht nicht nur für die Förderung von Mitarbeiterinnen relevant, sondern auch in Bezug auf Face-to-face-Interaktionen mit dem Publikum der Organisation. Aufgrund der Annahme, dass die – durch i.d.R. in Zweiertteams im Funkwageneinsatz tätigen (einfachen) Dienstgruppenmitglieder – zu durchsuchenden Personen zumeist, aber nicht immer Männer seien und weil Beamt\*innen nur Personen gleichen Geschlechts durchsuchen dürften, wird von den meisten Dienstgruppenleiter\*innen eine gemischtgeschlechtliche Zusammensetzung der Funkwagenbesatzung als Idealfall benannt.<sup>9</sup> Das Vorkommen reiner Frauenfunkwagen gilt ihnen – aufgrund des darin *für die übrigen Dienstgruppenmitglieder implizierten Aufwands* – als möglichst zu vermeidende Ausnahme. Die meisten der Dienstgruppenleiter\*innen, mit denen wir sprechen konnten, äußern sich ganz ähnlich wie Herr Groten:

*„Wenn ich'n Streifenwagen hab, und ich muss zu nem Ladendieb, (.) ähm, die (.) in vielen Fällen Männer sind, (.) dann hab ich ne Schwierigkeit, dann muss ich nämlich 'n zweiten Wagen mit Männern hinterherschicken, um die Personen durchsuchen zu dürfen. Und das kann ich mir nicht leisten in den meisten Fällen, für einen Ladendieb zwei Wagen einzusetzen. Deswegen iss es mir lieber, ich mach das= es trifft natürlich auch für den Fall zu, dass ich zwei Männer aufm Wagen hab, und die müssen zu ner weiblichen Ladendiebin fahren.“ (Hr. Groten, Z. 800–807)*

In solchen Überlegungen verbinden sich rechtliche Rahmenbedingungen mit Überlegungen dazu, wie die Leistungsfähigkeit der Organisation gewährleistet werden kann. Geschlecht wird in den Ausführungen der Vorgesetzten aber nicht nur als rechtliche Kategorie, sondern auch als soziale Klassifikation thematisch. So meint Herr Rutkowski: „Also wir haben hier 'n relativ ähm, aggressives Publikum, wir haben sehr viel mit Migrationshintergrund. Und (.) wir haben sehr viele Menschen, die zum Beispiel sich von Frauen nichts sagen lassen“ (Hr. Rutkowski, Z. 760–762). In solchen Erzählungen taucht Geschlecht als möglichst zu beachtender (unterstellter) Bezugspunkt der Personen auf, mit denen es die Dienst-

---

9 Geregelt ist dies u.a. in den Polizeigesetzen der Länder. In NRW heißt es etwa: „Personen dürfen nur von Personen gleichen Geschlechts oder Ärzten durchsucht werden; das gilt nicht, wenn die sofortige Durchsuchung zum Schutz gegen eine Gefahr für Leib oder Leben erforderlich ist“ (§ 39 Abs. 3 PolG NRW).

gruppenmitglieder in ihrem Arbeitsalltag zu tun bekommen, wobei sich die an die Vergeschlechtlichung geknüpften Bewertungen unterscheiden. Herr Rübenstahl vermutet, gegenüber einer „sehr lebenslustige[n] Frau“ (Hr. Rübenstahl, Z. 780) „sind vielleicht Zeugen oder auch Geschädigte eher bereit, ne Geschichte zu erzählen“ (Hr. Rübenstahl, Z. 776–777) als wenn ihnen „ein bärbeißiger Kollege gegenüber[sitzt]“ (Hr. Rübenstahl, Z. 778). Deutlich wird an diesem Beispiel, dass der Rekurs auf Geschlecht allein nicht ausreicht, damit das Argument hinreichend plausibel bleibt; die genauere Qualifizierung der Personen ist notwendig (lebenslustig, bärbeißig). Darüber hinaus markiert der Interviewte die eigene Erkenntnisunsicherheit („vielleicht“). Bei Herr Groten wird dies noch einmal gesteigert. Er demonstriert seine Diversitätskompetenz, indem er ausdrücklich auf die Fehlbarkeit einer Orientierung an stereotypen Erwartungen verweist:

*„je nachdem, welchen Einsatz ich hab, man denkt nur an häusliche Gewalt, man denkt an an äh, Gewalt mit= gegen Kinder möglicherweise oder überhaupt Situationen, Verkehrsunfälle mit Kindern, äh, manchmal kann ne Frau da deutlich MEHR ausrichten im Gespräch, äh, je nachdem, wie sie auch auftritt, als 'n Mann. Es kann aber auch umgekehrt sein.“ (Hr. Groten, Z. 809–813)*

Stereotypes Geschlechterwissen kann sich auch gegen Mitglieder der eigenen Dienstgruppe richten, wobei wir das in dieser Form nur in einem Fall beobachten konnten. Herr Rutkowski suggeriert mehrfach, dass (alleinstehende) Frauen durch ihre bloße Anwesenheit und/oder ihren Kleidungsstil eine unmittelbare Gefahr für die Intimbeziehungen der Dienstgruppenmitglieder und mittelbar für den Zusammenhalt innerhalb der Dienstgruppe darstellen. Zunächst meint er,

*„man iss relativ eng und intim auch miteinander. Jetzt nich nur, dass man= auch mit Frauen halt, wenn ich acht Stunden mit ner Frau den Tag verbringe aufm Streifenwagen, äh, und meine eigene Frau hab ich heute noch gar nich gesehen, weil die auch am Arbeiten iss, heute war ich aber acht Stunden mit ner Kollegin zusammen, dann iss das natürlich schon sehr intim. Also intim meine ich, man redet, man tauscht sich aus, man fragt auch mal Sachen.“ (Hr. Rutkowski, Z. 449–454)*

Etwas später heißt es dann:

*„Ich hab alles gesittete, gestandene Kollegen, alle teilweise in Beziehungen, alles, was es da so gibt, ja, lesbisch, schwul, alles, alles gut, ähm, aber wenn ich jetzt jemand von vornherein sehe, die mit solchen Fingernägeln kommt*

*und lange Haare und Stöckelschuhen und hautengsten Höschen, weiß ich, das wird hier nur'n bisschen Unruhe.“ (Hr. Rutkowski, Z. 772–776)*

Und kurz danach greift er dieses Motiv erneut auf:

*„gibt's halt auch die Situation, dass ich mir jemand ins Team hole, wo ich schon von vornherein sag, ah, was iss das denn für eine, weil ich sag jetzt mit den Fingernägeln ja, und Stöckelschuhen, das passt hier nicht, das kann man hier nicht haben bei der Polizei. Wenn jemand seine Pistole aus'm Fach nimmt mit solchen Fingernägeln, das würde hier nur, ich sag mal, Diskussionsbedarf bei den anderen geben.“ (Hr. Rutkowski, Z. 816–820)*

Der Interviewte betont hier, dass Frauen, die sich im Rahmen ihrer polizeilichen Berufstätigkeit geschlechterstereotypisierter Formen der Selbstdarstellung bedienen, für „bisschen Unruhe“ verantwortlich seien bzw. es würde „ich sag mal, Diskussionsbedarf bei den anderen [Mitgliedern der Dienstgruppe] geben“. Was das genau bedeutet, bleibt zunächst im Ungewissen. Warum entsprechende Selbstdarstellungen diesen Effekt haben sollen, wird als nicht näher begründungsbedürftig behandelt. Dass es aber um eine imaginierte Gefahr für Intimbeziehungen geht, legt schon die Tatsache nahe, dass der Dienstgruppenleiter im ersten Zitat unvermittelt und also ohne einen von außen ersichtlichen Grund festhält, dass er die eigene Ehefrau „heute noch gar nicht gesehen“ habe. Nach einer Weile berichtet er dann aber, dass es in seiner Dienstgruppe zu einer Intimbeziehung zwischen Dienstgruppenmitgliedern gekommen sei.

*„Ich sag mal ganz einfaches Beispiel, ne Beziehung. Also wir haben ja viele junge Männer, viele junge Frauen. Da läuft auch schon mal das ein oder andere, dass man sich näherkommt und kennenlernt, was ja auch alles gut iss. Dann klappt's nur drei Monate, und dann iss man auf einer Dienstgruppe, und dann hat man halt so'ne Ex-Liebe da mit rumfahren. Fahr ich mit dem, fahr ich nicht mit dem? (2) Da gibt's das Grüppchen um die Frau, da gibt's das Grüppchen um den Mann, und dann muss man natürlich irgendwann als Vorgesetzter mal schauen, dass man sagt, okay, irgendwie klappt es hier nicht. Und wenn's 'n worst case halt iss, muss man dann sagen, einer von beiden muss halt gehen, damit wieder, ich sag mal, die Mannschaft ordentlich läuft und dieser Nebenschauplatz äh, wir beschäftigen uns nur darum, wer wen betrogen hat und warum du das gemacht hast, und die haben das gesagt, also das iss dann so'n NEBENSchauplatz, den man eigentlich schnell abbaken möchte, weil, das iss so'ner Truppe Polizei halt nicht dienlich.“ (Hr. Rutkowski, Z. 909–921)*

Dass in seiner Dienstgruppe junge Männer und Frauen aufeinandertreffen, bringt also die Gefahr mit sich, dass Beziehungen nicht nur entstehen, sondern auch zu Trennungen führen. Wenn diese, wie hier geschildert, zu einer Polarisierung der Dienstgruppe führen, mindert dies die Leistungsfähigkeit der Einheit und es kann die Konsequenz haben, dass „einer von beiden“ gehen muss. Herr Rutkowski drückt sich hier geschlechtsneutral aus, aber es wird auch deutlich, dass er Beziehungsprobleme als störend empfindet und dass er eine Personalbewegung als Lösung betrachtet. Wir wissen in diesem Fall nicht, ob der Mann oder die Frau gehen musste und ob es sich dabei um einen Selbstausschluss handelt, ob es eine formale Versetzungsentscheidung gab und/oder ob es innerhalb der Dienstgruppe informalen Druck gab. Deutlich ist aber, dass die vorangegangene ‚Stimmungsmache‘ des Interviewten gegen (bestimmte) Frauen und deren Inszenierung von Weiblichkeit den Ausschluss der Frau nahelegen und in allen drei zuvor genannten Szenarien eine Legitimationsfunktion erfüllen könnten.

Mit Blick auf Fürsorgeverpflichtungen zeigt sich deutlich, dass die im Grundsatz gleiche Problematik – der reduzierten Verfügbarkeit aufgrund von Fürsorgeverpflichtungen – für Männer und Frauen unterschiedlich interpretiert wird. Dabei sind viele Dienstgruppenleiter\*innen sichtlich bemüht, Fürsorgeverpflichtungen zu relativieren, obwohl diese ein Problem für die Aufrechterhaltung des Schichtbetriebs darstellen und Anlass von (latenten?) Konflikten werden können. Sie heben außerdem hervor, dass dieses Thema unterschiedlichste Personengruppen betrifft, aber die Inanspruchnahme von Arbeitszeioptionen wird doch vorwiegend in Bezug auf Frauen angesprochen.<sup>10</sup> Das zeigt sich etwa in der folgenden Parallelisierung von Frau Seitz: „Also es sind so viele Frauen, es sind so viele Teilzeit-

---

10 Darüber hinaus gilt: Wenn die Fürsorgeverpflichtungen von männlichen Dienstgruppenmitgliedern angesprochen wurden, präsentierten die von uns interviewten Vorgesetzten den Umgang damit als erfolgreich und verständnisvoll gemeisterte Herausforderungen für die Dienstgruppen. Beispielsweise resümierte Herr Hahn bezüglich eines Mitarbeiters, der aufgrund einer zu pflegenden Angehörigen regelmäßig später zum Dienst erschien: „Hat jeder Verständnis für, aber es muss halt darüber gesprochen werden“ (Hr. Hahn, Z. 405–406). Und Herr Rutkowski berichtet von einem „Familienvater, Frau liegt im Krankenhaus, da muss man halt kucken, wie man den Kollegen freischachtelt, ähm, gibt’s Möglichkeiten über ne Freistellung, gibt’s Möglichkeiten über Sonderurlaub, ähm, wie kann man dem Kollegen grundsätzlich helfen. Mein, vieles machen Kollegen hier untereinander [...] wenn der eine mal dringend frei braucht, ähm, da wird mal kurz angetickert, ich brauch da, weiß ich nich, Dienstag spontan frei, wer kann kommen. Dann wird halt’n anderer bestimmt, und ähm, ja, dann wird mir

beschäftigte, es iss so unproblematisch, die Kolleginnen bringen sich SO ein, (2) iss angekommen, iss kein (.) kein wirkliches äh, problematisches Thema mehr“ (Fr. Seitz, Z. 2051–2053).

Das Zitat macht darüber hinaus deutlich, dass von einer weitgehenden Entproblematisierung nicht ausgegangen werden kann. Ganz im Gegenteil, gilt die Wahrnehmung von Arbeitszeitoptionen offenbar als begründungsbedürftig, sodass sich Personen, die im Streifendienst, der in Schichtarbeit organisiert ist, tätig sind und Teilzeit arbeiten möchten, Rechtfertigungsdruck ausgesetzt sehen. Auch wenn sich Frau Seitz positiv zu Teilzeitbeschäftigung äußern will, zeigen ihre Ausführungen zugleich, dass harmonische Verhältnisse zwischen den Teilzeitkräften einerseits und den Vollzeitbeschäftigten andererseits nicht selbstverständlich sind. Probleme, insbesondere in Form von Konflikten, drohen aus einer Vielzahl von Gründen. So werden – erneut von Frau Seitz, die sich zu diesem Thema sowohl besonders ausführlich als auch besonders pointiert äußerte – für den Fall einer ungeraden Anzahl an Teilzeitkräften Planungsprobleme befürchtet: „bei uns war es jetzt glücklicherweise so, dass wir ja zwei Teilzeitkräfte hatten, die dann quasi so waren wie einer, so dass also sich das ziemlich aufwog“ (Fr. Seitz, Z. 2010–2011). Darüber hinaus wird deutlich, dass eine Vollzeitkraft durch zwei Teilzeitkräfte eben nur „ziemlich auf[ge]wog[en]“ wird. Teilzeitkräfte sind damit gegenüber Vollzeitkräften abgewertet und es liegt nahe, dass Teilzeitkräfte sich in dieser Situation ermutigt fühlen, das ihnen zugeschriebene Defizit zu kompensieren bzw. ihr ‚Stigma‘ aktiv zu ‚managen‘. Die Bemerkung, „jeder weiß, die bekommen auch nur die Hälfte des Geldes, die haben zwei Kinder zuhause, die haben bestimmt keine Langeweile in der Zwischenzeit, wenn se nich arbeiten kommen“ (Fr. Seitz, Z. 2018–2020), macht deutlich, wie begründungsbedürftig und damit wie wenig selbstverständlich die Wahrnehmung von Arbeitszeitoptionen ist.

Dass die Leistungsfähigkeit von Teilzeitkräften als potenziell gemindert wahrgenommen wird, macht auch die Bemerkung, „manchmal sind die ja so im Stress, dann kommen die arbeiten und [atmet durch] müssen erst mal Kaffee trinken und einmal tief durchatmen und können DANN erst loslegen, ähm, das geht ja jedem irgendwann mal so, aber es iss (.) schon 'n großes Verständnis auch für Teilzeitkräfte“ (Fr. Seitz, Z. 2020–2024), deutlich. Es wird beschrieben, sie seien mitunter nicht ohne weiteres unmittelbar nach Dienstantritt einsatzbereit und damit weniger leistungsfä-

---

das halt mitgeteilt, dass ich das in den Plänen änder“ (Hr. Rutkowski, Z. 269–272 u. Z. 274–277).

hig als die durchschnittliche Vollzeitkraft. Und der letzte Nebensatz wird von der Befragten nicht beendet. Wohlgeformt wäre der Satz, wenn er z. B. mit „vorhanden“ oder „notwendig“ beendet würde. Aber auch ohne den sinnlogischen Abschluss wird die problematische Situation von Teilzeitkräften deutlich. Großes Verständnis (füreinander) ist zunächst einmal in der Dienstgruppe insgesamt vorhanden, aber auf die Teilzeitkräfte muss das Verständnis aktiv ausgedehnt werden („auch für Teilzeitkräfte“). In der Betonung „es iss (.) schon 'n großes Verständnis auch für Teilzeitkräfte“ schwingt darüber hinaus mit, dass dieses Verständnis seine klaren Grenzen haben könnte bzw. es schwingt damit letztlich auch die Drohung mit, dass es mit dem Verständnis jederzeit vorbei sein könnte. Vor dem Hintergrund all dessen verwundert die dann folgende Bemerkung, „Teilzeit ist kein Problem mehr bei der Polizei, vor allen Dingen nicht im Schichtdienst“ (Fr. Seitz, Z. 2024–2025), zumal im weiteren Verlauf die Grenzen (des Verständnisses für Teilzeitkräfte in der Dienstgruppe) von der Befragten noch genauer ausgeleuchtet werden.

Darüber hinaus zeigt das Beispiel des Dienstgruppenmitglieds Hr. Reuter, dass die Nutzung von Arbeitszeitoptionen auch dann nicht selbstverständlich ist, wenn konkrete beteiligte Vorgesetzte sich im Grundsatz offen zeigen. Der Interviewte berichtet davon, dass er die Arbeitszeitoption letztlich nutzen wolle. Aber er zögert, und das, obwohl er vor Eintritt in die Polizei bereits erfolgreich ein Studium absolviert hat und mit einer Frau verheiratet ist (und mit ihr zwei Kinder hat), die in Vollzeit in einem Beruf tätig ist, der höchstwahrscheinlich besser bezahlt und definitiv mit einem höheren Sozialprestige ausgestattet ist als der Beruf des Polizisten.

*„Und ähm, unser PI-Leiter [Leiter einer Polizeiinspektion] iss sehr aufgeschlossen dementsprechend muss ich sagen. Ich hatte so'n bisschen Sorge, dass man sagt, äh, ich mach aber jetzt nur noch Teilzeit, und äh, jetzt wie sieht das aus mit meiner Stelle, und äh, wie stehen Sie da gegenüber, und war so'n bisschen in Sorge, dass der das (.) total doof findet, ne, dass der einfach sagt äh, nee, aber Sie sind da in ner Führungsfunktion, Sie müssen auf jeden Fall Vollzeit hier sein.“ (Hr. Reuter, Z. 1600–1605)*

Da Herr Reuter selbst Leitungsfunktionen wahrnimmt, macht sein Zögern auch deutlich, dass Polizist\*innen mit weniger Status oder auch weniger aufgeschlossenen Vorgesetzten ebenfalls unsicher sein könnten, wenn sie die ihnen zustehenden Arbeitszeitoptionen wahrnehmen möchten.

Bei der Diversitätsdimension Geschlecht und den von Sorgearbeit abgeleiteten Arbeitszeitoptionen zeigt sich ähnlich wie beim Umgang mit älteren oder gesundheitseingeschränkten Beschäftigten eine rechtliche Dimension, die die Planungsmöglichkeiten aus Sicht der Dienstgruppenlei-

ter\*innen eher erschwert. Jedoch eröffnen sich beim Thema Geschlecht auch zusätzliche Möglichkeiten. So ist die zweigeschlechtliche Besetzung von Streifenwagen gegenüber dem rein männlichen Team überlegen, weil so alle Verdächtigen ohne zusätzlichen Personalbedarf durchsucht werden können.

Dass Stereotype für die Einschätzung des Personals eine Rolle spielen, zeigte sich ebenfalls schon in der Unterscheidung zwischen jungen und älteren Beschäftigten. Beim Thema Geschlecht kommen aber Aspekte hinzu, die für den Umgang mit migrantisch markierten Polizist\*innen noch wichtiger werden: Es werden Erwartungen an eine angemessene Inszenierung von Weiblichkeit (und im Falle der Teilzeitarbeit auch von Männerrollen) geäußert und einige Dienstgruppenleiter\*innen stellen Überlegungen dazu an, in welchen Situationen Frauen im Vergleich zu Männern schlechter oder auch besser mit dem polizeilichen Gegenüber umgehen können. Dabei wird (einigen) Frauen eher zugetraut, das Vertrauen bestimmter Bevölkerungskreise zu gewinnen, während Männern eher die Kompetenz unterstellt wird, Verdächtige durch körperliche Überlegenheit zu beeindrucken.

### 3.3 Migrationserfahrung und familiärer Migrationshintergrund

Die Anzahl der Neueinstellungen von Polizist\*innen mit eigener Migrationserfahrung oder familiärer Migrationsgeschichte steigt seit den 2000er Jahren in fast allen Bundesländern an (vgl. Behr & Molapisi 2019, S. 3; Mediendienst Integration 2021).<sup>11</sup> In vierzehn Bundesländern sowie der Bundespolizei wenden sich spezielle Werbemaßnahmen an Personen mit eigener Migrationserfahrung oder familiärer Migrationsgeschichte (Mediendienst Integration 2021). Wie schon in 3.1 gezeigt, wird die Rekrutierung von Personal für Dienstgruppenleiter\*innen nur in Ausnahmefällen rele-

---

11 Die Datenlage dazu beruht auf freiwilligen Angaben der Bewerber\*innen bzw. der neu eingestellten Polizist\*innen und ist nicht vollständig, da nicht alle Bundesländer die entsprechenden Zahlen erheben (Mediendienst Integration 2021, S. 2f.). Die Polizei selbst verwendet in Anlehnung an die Definition des Mikrozensus den Begriff „Migrationshintergrund“ (zur Entstehungsgeschichte und Kritik am Begriff ‚Migrationshintergrund‘ s. Mannitz & Schneider 2014; Perchinig & Troger 2011; Utlu 2011). In unserem Beitrag präzisiert und differenziert die längere Bezeichnung „eigene Migrationserfahrung oder familiärer Migrationshintergrund“ das Gemeinte. Die im Text auch genutzten Bezeichnungen ‚migrantisch gelesen‘ oder ‚migrantisch wahrgenommen‘ bilden Zuschreibungsprozesse ab und verdeutlichen den Konstruktionscharakter des ‚Migrationshintergrundes‘.

vant, z. B. dann, wenn Personen den Wunsch äußern, zu einer bestimmten Dienstgruppe zu kommen. Jedoch ist auch für Dienstgruppenleiter\*innen wichtig, dass sie ebenso wie die Polizei insgesamt ein funktionales Interesse haben, Sprach- und Kulturkompetenzen zu nutzen. Dabei werden auch Personen, die keine deutsche Staatsbürgerschaft besitzen, in Betracht gezogen:

*„Ähm, also (.) DEUTSCH, man muss ja gar nicht deutsch sein, um Polizist zu werden. Man kann ja auch aus dem EU-Ausland kommen und trotzdem deutscher Polizist werden, soweit ich weiß. Also es iss ähm (1) man muss nicht deutsch sein. Es äh, wäre egal, also wenn man jetzt sagen wir mal einfach aus Polen kommen würde, dann würde uns das auch sehr helfen.“ (Fr. Seitz, Z. 2646–2650)*

Das „deutsch sein“ (Fr. Seitz, Z. 2647) wird hier über die Staatsbürgerschaft definiert; diese ist nicht zwingend erforderlich, wenn man aus dem EU-Ausland kommt. Die Formulierung von Frau Seitz zeigt außerdem, dass sie einen Polizisten ohne deutsche Staatsbürgerschaft dennoch als „deutsche[n] Polizist“ (Fr. Seitz, Z. 2648) ansieht. Das auch deshalb, weil in der Polizei ein funktionales Interesse an Personen mit eigener Migrationserfahrung bzw. familiärem Migrationshintergrund besteht, sofern damit Sprach- und Kulturkenntnisse einhergehen:

*„Das heißt also wir müssen irgendwie zum Türöffner (1) die Sprache verwenden und dazu gehört tatsächlich, dass Kollegen in Türkisch Verhandlungen führen, genauso in Arabisch oder in Russisch, da kommen wir garnicht drum herum.“ (Hr. Thaler, Z. 727–729)*

Zusätzliche Sprachkenntnisse sind im Kontakt mit der Bevölkerung hilfreich. Sie helfen aber auch im Umgang mit Verdächtigen, wie folgende Erzählung zeigt:

*„wir haben das schon mal gehabt, so in Schreibräumen, dann wenn da so zwei von anfangen auf einmal Türkisch an zu sprechen, und die Kollegin schreibt hinterm Rechner irgendwas und hört das alles, versteht das auch alles, und sagt dann auch, ja, die haben sich gerade abgesprochen, dass dann da und da das Drogengeld liegt, und und und. Das hat natürlich ‘n Vorteil für uns, diese Sprachvielfalt.“ (Hr. Rutkowski, Z. 1324–1328)*

Die in der Polizei zur Verfügung stehende Sprachvielfalt wird also auch polizeitaktisch genutzt, wobei hier eher der Zufall entscheidet, ob eine Konstellation wie die im Zitat beschriebene zustande kommt.

Obwohl die Dienstgruppenleiter\*innen, wie erwähnt, wenig Einfluss darauf haben, wer zu ihrer Dienstgruppe stößt, stellen sie Überlegungen

dazu an, welche Zusammensetzung eine Arbeitsfähigkeit als Team gewährleistet. Bzgl. migrantisch gelesener Polizist\*innen heißt es z. B. nach der Betonung, dass zusätzliche Sprachkenntnisse von Vorteil sind und dass in der Dienstgruppe u. a. „zwei Russen, die Russisch sprechen“ (Hr. Rutkowski, Z. 811) arbeiten:

*„Aber ich würd' jetzt kucken, dass ich nich noch siebzehn Russen nehme, die alle nur Russisch können. Also das will ich damit sagen, also man hat schon bei so'ner Dienstgruppe die Möglichkeit, ähnlich wie so'ne Fußballmannschaft, zu kucken, wer passt denn in mein Team.“ (Hr. Rutkowski, Z. 813–816)*

In diesem Zitat werden Migrationserfahrung und familiärer Migrationshintergrund von Polizist\*innen eng mit zusätzlichen Sprachkenntnissen verknüpft, die als Ressource für die Dienstgruppe betrachtet werden. Dabei macht der Vergleich mit der Fußballmannschaft deutlich, dass die Leistungsfähigkeit der gesamten Dienstgruppe als Team im Vordergrund steht.

Neben den Sprachkenntnissen gelten vermeintliche oder tatsächliche Kulturkenntnisse, die migrantisch gelesenen Personen zugeschrieben werden, als Ressource für die Dienstgruppe. So heißt es, dass entsprechende Kolleg\*innen „möglicherweise auch als als MITTLER zwischen den Kulturen äh, dienen können“ (Hr. Groten, Z. 2240–2241). Diese „Mittler“-Funktion wird am Beispiel der „Scharia“ (Hr. Groten, Z. 2248) mit der Äußerung präzisiert, dass es

*„einfach nur darum [geht], klarzumachen, warum und weshalb passiert das, vielleicht können wir da mit unseren Möglichkeiten, allein durch das Verständnis vielleicht mit Situationen besser umgehen.“ (Hr. Groten, Z. 2249–2251)*

Verständnis ist hier im Sinne der Erklärung von Hintergründen gemeint. Durch die Weitergabe von Hintergrundwissen sollen die anderen Dienstgruppenmitglieder befähigt werden, einen besseren Umgang mit bestimmten Umständen, die ihnen bei der Arbeit begegnen, zu finden.

Dass migrantisch gelesene Polizist\*innen als Wissensträger\*innen und als Wissensimporteure fungieren, zeigt sich auch am folgenden Beispiel, bei dem ein Polizeieinsatz in einem türkischen Döner-Imbiss geschildert wird:

*„War auch'n Türke, der Kollege, und äh, der konnte auch erklären, warum jetzt die Frau so reagiert, und (.) iss natürlich gut äh, für die anderen Kollegen, die dann auch, ach so, so ticken jetzt die, die äh, Menschen, und*

*jetzt, ticken so, ach so, hm, okay, dann muss man halt beachten nächstes Mal beim Einsatz.“ (Hr. Kaminski, Z. 762–766)*

Hier geht es darum ‚Wissen‘ in einer Form zu generieren, die den Kolleg\*innen in der Zukunft die Arbeit erleichtern soll, weil sie dann bei der Klassifizierung des polizeilichen Gegenübers als „Türke“ auf das in der entsprechenden Schublade abgespeicherte ‚Wissen‘, wie „Türken“ „ticken“ zurückgreifen können. Dadurch, dass hier einer großen Gruppe von Menschen qua Nationalität (der Eltern) eine spezifische andere und in der Regel rückständige Kultur zugeschrieben wird, kann dieses von migrantisch gelesenen Polizist\*innen verlangte Hintergrundwissen zur (Re-)Produktion rassistischer Klassifizierungen beitragen.

Dass zwischen Kulturen Hierarchien bestehen, zeigt sich auch mit Blick auf die ansonsten so hoch geschätzten Sprachkenntnisse, deren Nutzung im Kolleg\*innenkreis nicht ausschließlich positiv aufgenommen wird:

*„Und dann kommt der (.) normale (.) Polizeibeamte, der dann Englisch oder Französisch spricht und die sprechen dann eben Englisch Französisch und eben Arabisch (.) das (.) von uns keiner versteht. Das heißt aber wir bleiben im Dialog mit jedem anderen außen vor und wissen nicht was was der eigentlich sagt und da kommt der erste Argwohn aus auf und wenn wenn wir ihm dann auch noch in seiner Kompetenz nutzen, dann stellen wir ihn vor denjenigen, der ja auch Englisch spricht, aber dann nehmen wir den arabisch sprechenden Kollegen oder den russisch sprechenden Kollegen oder dergleichen. Ähm und das führt glaub ich so’n bisschen zu ner Konkurrenzsituation.“ (Hr. Thaler, Z. 614–622)*

In dem Zitat zeigt sich, dass Polizist\*innen, die neben den in der Schule häufig gelehrt Sprachen noch eine weitere Sprache beherrschen, die v. a. für die Kommunikation mit wichtigen Migrantengruppen bedeutsam ist, als etwas Außergewöhnliches gelten, da sie den „normalen“ Polizist\*innen gegenübergestellt werden. Herr Thaler spricht an, dass bei Kolleg\*innen, die dem Dialog mit dem polizeilichen Gegenüber nicht mehr folgen können, der „erste Argwohn“ (Hr. Thaler, Z. 618) aufkäme. Dies lässt auf mangelndes Grundvertrauen gegenüber Kolleg\*innen schließen, die die von der Polizei gewünschten Sprachkenntnisse für die Arbeit nutzen.

Ein solcher „Argwohn“ wird auch dann sichtbar, wenn migrantisch gelesene Kolleg\*innen – aus Perspektive der restlichen Dienstgruppe – dem polizeilichen Gegenüber näher als erwünscht zu sein scheinen. Dass es hier eher um diffuse Unterstellungen geht, wird auch bei Herrn Groten deutlich, der erwähnt, dass es für migrantisch gelesene Polizist\*innen „schwierig werden“ (Hr. Groten, Z. 2192) kann, wenn „man merkt oder hat das

Gefühl, da laufen so Verbindungen möglicherweise ab“ (Hr. Groten, Z. 2191–2192). Woran man dieses Gefühl festmacht, wird nicht präzisiert:

*„Das is jetzt nich so, dass sie mit ner ablehnenden Haltung begrüßt werden, aber äh es ist so, dass dass sie schon genauer betrachtet werden und dass sie sich schon immer wieder in in ner Diskussion äh ausgesetzt sehen, das kann ich überhaupt garnich verhindern. Wenn äh Kollegen ähm über ihre Einsätze berichten und über das rüpelhafte Verhalten von irgendwelchen türkischen oder arabischen Jugendlichen und das dann zur Pauschalverurteilung führt. Dann sind die dann natürlich immer mit gefangen in dieser Rolle.“ (Hr. Thaler, Z. 590–596)*

Mit „sie“ sind hier migrantisch gelesene Polizist\*innen gemeint. Diese werden „genauer betrachtet“, erfahren also Misstrauen bzw. müssen sich besonders beweisen. Das könne der interviewte Dienstgruppenleiter, laut eigener Aussage, nicht verhindern. Dass migrantisch gelesene Kolleg\*innen Rassismus ausgesetzt sind, wird insbesondere daran deutlich, dass sie auf Basis der ihnen zugeschriebenen Herkunft mit negativ aufgefallenen Jugendlichen der gleichen (zugeschriebenen) Herkunft in Verbindung gebracht werden.

Herr Thaler spricht in seinen oben zitierten Ausführungen über Sprachkenntnisse noch einen weiteren Aspekt an, der den Argwohn mitbegründen könnte. Wenn Sprachkenntnisse, die nicht in der Schule vermittelt werden, in der Personalarbeit anerkannt werden, können Polizist\*innen, die nur Schulsprachen können, an dieser Stelle nicht konkurrieren. Für Herrn Thaler stellt dies ein Problem in der Personalarbeit dar, denn auch wenn die Polizei bei der alltäglichen Arbeit auf die zusätzlichen Sprachkenntnisse ihrer Mitglieder angewiesen ist, würde man durch Würdigung dieser Kompetenzen – aus seiner Perspektive – deren Träger\*innen bevorzugen. Dadurch käme es also zu einer „Konkurrenzsituation“ (Hr. Thaler, Z. 622).

Ein weiterer Dienstgruppenleiter hebt nicht den Nutzen, sondern in diesem Fall den Mehraufwand für Vorgesetzte und Kolleg\*innen hervor, die mit Polizist\*innen mit eigener Migrationserfahrung zusammenarbeiten:

*„Ähm, dann haben wir (.) einen Kollegen, der iss nich mal deutscher Herkunft und auch, hat auch keinen deutschen Pass. Er iss EU-Bürger, und ähm <räuspert sich> und hat binnen kürzester Zeit die deutsche Sprache gelernt und iss jetzt Polizeibeamter. Ähm, auch DAS äh, setzt ein besonderes Augenmerk der Betreuung äh und Fürsorge voraus, ähm, sowohl von den unmittelbaren Kollegen wie aber auch von uns als Vorgesetzte, (.) ähm,*

(.) *wo wir ähm, gerne unterstützend äh, tätig werden in der Ausprägung der deutschen Sprache in Wort und Schrift, ähm, oder aber auch beim Vermitteln bestimmter deutscher kultureller Hintergründe.*“ (Hr. Freiling, Z. 736–744)

Anhand der Beschreibung des Kollegen wird deutlich, dass Deutsch-Sein hier nicht nur über die Staatsbürgerschaft, sondern auch über „Herkunft“ und Kultur markiert wird. Die Notwendigkeit der Vermittlung „bestimmter deutscher kultureller Hintergründe“ (Hr. Freiling, Z. 744) wird damit begründet, dass man im Kontakt mit der deutschen Bevölkerung während des Dienstes „auch verstehen können [sollte], wieso etwas passiert“ (Hr. Freiling, Z. 755). Die Probleme, die der Migrationserfahrung zugerechnet werden, beziehen sich u. a. auf Kenntnisse der deutschen Sprache in „Wort und Schrift“, deren schneller Erwerb dem Kollegen hoch angerechnet wird, wobei er zugleich Unterstützung zu benötigen scheint. In diesem Zusammenhang spricht der Dienstgruppenleiter von „Betreuung äh und Fürsorge“ (Hr. Freiling, Z. 740). Im Unterschied zu Polizist\*innen, die ohne eigene Migrationserfahrung Kompetenzen in die Polizei einbringen, entsteht bei Polizist\*innen, die selbst migriert sind, insgesamt der Eindruck, dass sie unter einer Defizit-Perspektive, d. h. als nicht vollwertige Mitarbeiter\*innen betrachtet werden.

Dem begegnen erfahrene Dienstgruppenleiter, indem sie in Beurteilungen der migrantisch gelesenen Kolleg\*innen besondere Formulierungen wählen, wie: Das ist ein „überaus höflicher korrekter lieber Kollege mit klarem Deutsch“ (Hr. Thaler, Z. 599–600). Dies erfolge, „um sie zu stärken“ (Hr. Thaler, Z. 608). „Wir machen sie höflich“ (Hr. Thaler, Z. 604) heißt es von Herrn Thaler dazu. Eine solche Stärkung macht nur dann Sinn, wenn er davon ausgeht, dass sie innerhalb anderer Teile der Polizei nicht als höflich angesehen werden und deswegen diese Betonung in der Beurteilung notwendig ist, um etwas, was bei „Biodeutsche[n]“ (Hr. Thaler, Z. 602) für selbstverständlich gehalten wird und damit nicht weiter erwähnenswert ist, festzuhalten. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass Herr Thaler Rassismus bzw. in seinen Worten „Vorbehalte“ in der Polizei gegenüber migrantisch gelesenen Kolleg\*innen erwartet und deswegen versucht, sie mit seiner Beurteilung zu „stärken“ (Hr. Thaler, Z. 608).

Im Unterschied zu Alter, gesundheitlichen Einschränkungen, Geschlecht und Fürsorgeverpflichtung, bei denen es sich um rechtlich recht eindeutig definierte Kategorien handelt, tritt migrationsspezifische Diversität in der Polizei in ganz verschiedenen Formen auf. Nicht-deutsche Staatsbürgerschaft ist weiter ein rechtliches Einstellungshindernis, das aber durch Ausnahmeregeln und für EU-Staatsbürger\*innen an Relevanz

verliert. Die Auseinandersetzung mit Migration findet aber im Wesentlichen jenseits rechtlicher Fragen statt. Dabei heben die Dienstgruppenleiter\*innen aus voller Überzeugung hervor, wie nützlich Sprach- und Kulturkenntnisse sind. Für migrantisch wahrgenommene Polizist\*innen bedeutet das aber u. U. auch, dass sie nicht als Herr Ostrowski, sondern als „Pole“ von einem\*einer Dienstgruppenleiter\*in freundlich aufgenommen werden. Im Verhältnis zu den Kolleg\*innen auf gleicher Ebene führt die Nutzung von Sprachkenntnissen in der polizeilichen Arbeit u. U. zu gesteigerter Konkurrenz, Argwohn, wenn nicht ständig übersetzt wird, und womöglich sogar dem Verdacht, dass ein\*e Polizist\*in qua Sprache ethnisch markierten Gruppen nahesteht, die Verdacht erregen (vgl. Beitrag von Graevskaia in diesem Band). Auch Gleichsetzungen von familiärer Herkunft, Kultur und Sprachkenntnissen, die mit Hierarchien zwischen „normal“ und abweichend verbunden sind, sind in unserem Material zu beobachten. Die Öffnung gegenüber und Gleichstellung von migrantisch markierten Polizist\*innen ist nicht abgeschlossen, sondern es sind anhaltende Kontroversen über deren nützliche Beiträge, akzeptables oder problematisches Verhalten zu beobachten.

### 3.4 Sexuelle Orientierung

Das Thema sexuelle Orientierung und Polizei ist zwischen 1871 und 1994 in Deutschland vor allem durch den (während der Zeit des Nationalsozialismus verschärften und erst 1994 ersatzlos gestrichenen) § 175 StGB geprägt, der insbesondere sexuelle Handlungen unter Männern unter Strafe stellte (hierzu und zum Folgenden insb. Dudek 2007, Abs. 2.6). Zwar wurde er im Jahr 1973 (in der BRD) entschärft. Gemäß einer Selbstdarstellung der 1992 eingerichteten Ansprechpersonen für LSBTI (vgl. dazu auch Konradi 2019, insb. S. 337ff.) wurde die Polizei aber „bis in die 1990er Jahre vorwiegend als Verfolgungsbehörde wahrgenommen, was dazu führte, dass auch schwerste Straftaten gegen LSBTI nicht zur Anzeige kamen und jeglichem polizeilichen Handeln mit tiefem Misstrauen begegnet wurde.“<sup>12</sup> Aufgabe der Ansprechpersonen war es entsprechend, „das durch die gesellschaftliche Ächtung und das Verbot männlicher Homosexualität durch § 175 StGB jahrzehntelang schwer belastete Verhältnis zwischen Homosexuellen und der Polizei zu verbessern.“<sup>12</sup> Ab 1994 kam es zur Grün-

---

12 [https://www.berlin.de/polizei/\\_assets/aufgaben/praevention/straftaten\\_lsbt.pdf](https://www.berlin.de/polizei/_assets/aufgaben/praevention/straftaten_lsbt.pdf), S. 3.

derung von Vereinen von und für Polizist\*innen zentriert um Themen der sexuellen Orientierung. Jedoch leugnete die Spitze der Berliner Polizei noch bis Ende der 1990er Jahre die Existenz von homosexuellen Kolleg\*innen.

In den von uns geführten Interviews wird die sexuelle Orientierung selten thematisiert, meist auf Nachfrage von unserer Seite hin. Im Vordergrund des Projekts steht migrationsbezogener Wandel und wir leiteten meist erst gegen Ende des Interviews zum Thema Homosexualität über. So suggerierten wir in Nordrhein-Westfalen, dass Berlin bei der Integration von Schwulen und Lesben weiter sein könnte, was Herr Alt folgendermaßen beantwortet:

*„Also ich glaub, dat iss verhältnismäßig schnell dann gegangen. Im Sinne von, man hat das akzeptiert, in Anfängen HATTE man es zu akzeptieren, weil ja auch da gewisse, ja, Vorgaben will ich nich sagen, iss nie ‘n Schwulenerlass rausgekommen, dat um Gottes Willen nich, aber die GESELLSCHAFTLICHE Meinung hat sich damals so schnell gewandelt, dass also auch ne Organisation wie Polizei, die ja Teil der Gesellschaft iss, ähm, keine Chance hatte, sich dem zu widersetzen.“ (Hr. Alt, Z. 1725–1730)*

Herr Alt findet, dass die Polizei von gesellschaftlichem Wandel getrieben ist und auch unsere Analysen zeigen, dass sich die Befragten als Empfänger\*innen und nicht als Initiator\*innen für sozialen Wandel sehen. Herr Alt deutet an, dass diese Akzeptanz nicht in jedem Fall freiwillig erfolgte, sondern der gesellschaftliche Wandel war so schnell und übermächtig, dass die Polizei mitziehen musste.

Die Art, wie gesellschaftlicher Wandel aufgegriffen wird, unterscheidet sich zwischen den von uns befragten Dienstgruppenleiter\*innen. Einige argumentieren im Rahmen einer breit an Recht und Diskriminierungsschutz orientierten Haltung. So geht es für Herrn Freiling aus Berlin darum, den Zusammenhalt im Team insgesamt zu stärken:

*„WIE schaffen wir das, aus diesen Neuzugängen ähm, jetzt ein, ein funktionierendes Dienstgruppengefüge zu schaffen, ein Team zu bilden, äh, die Charaktere einzubauen, zu kucken, wer tickt wie, und äh, klappt das mit dem und jenem, wer bringt welche Kompetenzen mit, ähm, das wird ne ganz schöne Herausforderung werden. Das iss momentan so die Situation bei uns in der Dienstgruppe. (.) Darüber hinaus ähm, haben wir in unserer Dienstgruppe auch ähm, Mitarbeiter, die ähm, andere Hintergründe haben, also, wir ham ähm, (.) wir ham zwei äh, homosexuelle Mitarbeiter, die ähm, dort äh, bei uns hier voll integriert sind. Und ähm, und trotzdem auch beide VÖLLIG unterschiedlich sind. Ähm, dann haben wir (.) einen Kollegen, der*

*iss nich mal deutscher Herkunft und auch, hat auch keinen deutschen Pass.“  
(Hr. Freiling, Z. 726–739)*

Dabei werden „ähm, andere Hintergründe“ parallel zu weiteren Diversitätsdimensionen behandelt. Herr Freiling überlegt aber auch kurz, wie er das Thema unter eine Überschrift bringen kann, die keinen Anstoß erregt. Außerdem differenziert er zwischen Minderheitenstatus und Person. Schließlich wird deutlich, dass das Funktionieren der Dienstgruppe nicht selbstverständlich ist. Er sieht seine Aufgabe als Dienstgruppenleiter aber darin, genau so ein „funktionierendes Dienstgruppengefüge zu schaffen“.

In solchen Argumenten wird aber auch darauf hingewiesen, dass die Angehörigen der Minderheit ihren Teil dazu beitragen müssen, damit es keine Probleme gibt. Dies wurde schon für Frauen gezeigt, die sich nicht zu auffällig kleiden sollten, oder für migrantisch markierte Polizist\*innen, die nicht wie die Jugendlichen sprechen sollten, die die Polizei kontrolliert. Auch bezüglich eines lesbischen Paares betont Herr Alt z. B., dass diese ihren Minderheitenstatus nicht besonders deutlich zeigen und dass deren Lebensweise zu dem Erwartbaren passt, denn sie heiraten und haben Kinder.

*„die waren irgendwann lesbisch und dann war et gut, ja, dann, dann wird der eine oder andere Witz drüber, schade, dat Mädäl hätt ich lieber auf der anderen Seite gesehen oder so, so ja, aber dat war's. Und da gab's personalpolitisch überhaupt keine Probleme, und auch innerhalb der Mannschaft glaub ich, pfff, nee. Dat iss akzeptiert, iss gut.“ (Hr. Alt, Z. 1751–1756)*

Es ist also zu erwarten, dass (hetero-)sexistische Witze gerissen werden, bei denen die Kollegin als „Mädäl“ in eine jugendliche Position gerückt wird. Wenn lesbische Polizistinnen das akzeptieren und ansonsten nicht auffallen, beschädigt dies den Zusammenhalt der Dienstgruppe nicht. In einer längeren Ausführung von Frau Seitz deutet sich sogar an, dass sie bei lesbischen Polizistinnen weniger Zweifel an deren Wehrhaftigkeit hat als bei heterosexuellen, wobei sie auch letzteren zubilligt, dass diese „MEISTENS verbal und kommunikativ so viel KRAFT [haben], dass sie das wettmachen können“ (Fr. Seitz, Z. 2710–2745).

Auch im Vergleich zu Schwulen sehen etliche Interviewte lesbische Frauen im Vorteil. Auch für Schwule besteht die Erwartung, dass sie nicht auffällig werden, aber die Erwartung wird anders akzentuiert: „Ich kann NUR ra= äh, warnen davor, dass jemand, der homosexuell iss, es erstens verschweigt, (2) oder dass er sich, ich sag mal, hm (.) platt ausgedrückt, tuntig darstellt. (.) Ähm, das passt nich zu unserem Männer-Image. (.)“ (Hr. Groten, Z. 3006–3009, vgl. zur „integrationsfähigen Differenz“ auch

ausführlich Behr 2008, S. 147–157). Auch bei Schwulen wird ein Teil der Verantwortung dafür, Vorbehalte nicht zu schüren, auf Seiten der Schwulen gesehen. Anders als bei Lesben machen die Vorgesetzten aber deutlich, dass sie schwule Polizisten kennen, die sich nicht an diese ungeschriebenen Regeln halten oder die als Person schwierig sind. Sowohl die explizit geäußerten Einschätzungen als auch das, was zwischen den Zeilen transportiert wird, zeigt, dass Schwule in der Polizei mit Problemen rechnen müssen. Die interviewten Vorgesetzten vermuten teils, dass diese Probleme von Einzelnen ausgehen, aber teils auch, dass Vorbehalte für ganze Bereiche der Polizei kennzeichnend sind.

Ein gewisses Unbehagen gegenüber v. a. schwulen Kollegen zeigt sich auch daran, dass mehrfach von einer „Neigung“ die Rede ist – ein Begriff, der oft mit deviantem Verhalten assoziiert ist. Eine Lehrkraft in der Polizei wundert sich, wie viel Fortbildungsteilnehmer\*innen von sich „preisgeben“ (Hr. Kurz, Z. 345 u. 361). Die Erwartung, „Neigungen“ mit Augenmaß zu kommunizieren, lässt sich in einen größeren Zusammenhang stellen, denn schon Westley (1956) hatte festgestellt, dass Polizist\*innen untereinander zu einem grundlegenden Misstrauen neigen, weil es zu ihrem Alltag gehört, Regeln und Gesetze brechen zu müssen, um erfolgreich zu sein, weshalb sie stets vor spitzelnden Kolleg\*innen Angst haben bzw. sich umgekehrt darauf verlassen können müssen, dass Geheimnisse gewahrt werden. So gesehen, setzen sich lesbische und schwule Polizist\*innen, die das richtige Maß zwischen Geheimhaltung und zu großer Offenheit verfehlen, dem Verdacht aus, auch in anderen Hinsichten nicht teamfähig zu sein. Von solchen Personen wird, wie erwähnt, mehrfach berichtet, wobei die Vorgesetzten meist hinzufügen, dass es auch in Minderheiten verschiedene Persönlichkeiten gibt.

Allerdings erschöpft sich der Umgang mit Lesben und Schwulen nicht nur in Berichten und Andeutungen über Probleme, sondern es zeigen sich auch Ansätze für einen konstruktiven Umgang mit Diversität. Wie eingangs erwähnt, gehen wir davon aus, dass uns polizeiintern eher progressive Gesprächspartner\*innen vermittelt wurden, so dass die nun folgenden Befunde nicht quantitativ generalisiert werden können. Die Befunde zeigen aber, dass es in der Polizei zumindest *auch* Leitungspersonal gibt, das sich persönlich reflektierend oder strukturell damit auseinandersetzt, wie einer Diskriminierung von Lesben und Schwulen in der Polizei entgegengewirkt werden kann und muss. Z. B. berichtet Herr Groten von einem Konflikt aus der Zeit als er schon leitete, aber als Student an der Polizeihochschule noch nicht formal Verantwortung trug. Ausgangspunkt der Erzählung ist Herr Groten's Einschätzung, dass es polizeiliche Bereiche gibt:

„wo es hauptsächlich nur noch Männer gibt, die vielleicht auch noch'n gewisses Machismo entwickelt haben, ne, äh, die dann vielleicht auch noch Angst davor haben, öh, wenn ich mit dem unter die Dusche gehe, dann werde ich angefasst. Also ich weiß, wir haben ne Studentenparlamentssitzung gehabt, da haben wir irgendwo uns in äh, [NPA-Stadt] getroffen, im Hotel, und da ging's um Doppelzimmer, um Doppelzimmerbelegung. Und da kommt'n Kollege zu mir und sagt, äh, ich bin jetzt mit [Thorsten] äh, aufm Zimmer. Ich sach, ja und? Ja, du weißt, dat der schwul iss? Ich sach, glaubst du eigentlich, dat der dich in der Nacht anpackt oder wat? Ich sach, natürlich, wenn du jetzt sagst, ich will dat nich, hab ich gesagt, dann kannst du aber direkt nach Hause fahren, ich sach, du bist zwar gewählter Studentenvertreter, für unsere Abteilung für [NPC-Stadt], ich sach, aber dann schick ich dich sofort nach Hause, ich sach, dann iss dat Thema für mich erledigt. Ich sach, dat iss doch wohl vollkommener Blödsinn, ich sach, sprich mit, mit ihm da drüber, ne, ich sach, [Thorsten] gibt dir hundertprozentig zu allem ne Antwort, alles, wat du wissen willst, ne, aber geh damit vernünftig um. Hat auch wunderbar funktioniert, ne. Aber ähm (.) es GIBT Ängste bei den Männern, das iss so.“ (Hr. Groten, Z. 3027–3043)

Hier zeigen sich verschiedene Arten, wie Herr Groten, der in dieser Zeit anscheinend schon über Entscheidungsbefugnisse verfügte, mit Diskriminierung umgehen kann. Herr Groten reagiert zunächst so, als wüsste er nicht, worum sich die Anfrage dreht. „Ich sach, ja und?“ Ein solches Abwiegen zeigt sich später nochmals, wenn er anbietet, dass die Sache auch dann erledigt wäre, wenn er den Studentenvertreter sanktionieren müsste. Im nächsten Schritt stellt er die Unterstellung des Kollegen mehrfach als absurd oder als „vollkommener Blödsinn“ hin. Als dies nicht genügt, droht Herr Groten eine Sanktion an und er macht deutlich, dass diese durchgesetzt werden kann, obwohl der Kollege als Delegierter Rückhalt genießt. Schließlich empfiehlt Herr Groten den Dialog und bürgt dabei gewissermaßen dafür, dass Thorsten alle Fragen beantwortet, sogar „allem was du wissen willst“. Damit wird das Problem der Diskriminierung abschließend als Unwissen bzw. als Notwendigkeit des Lernens gerahmt. Vom schwulen Kollegen würde ggf. erwartet, dass er dazu bereit ist, seinen Kollegen aufzuklären und dabei alle Fragen zu beantworten. Das Zitat bestätigt also einerseits das bereits Gezeigte: Es gibt Vorbehalte und es wird erwartet, dass die Diskriminierungsopfer so kooperieren, dass der Zusammenhalt nicht gefährdet wird. Andererseits sieht man hier, dass ein Vorgesetzter eigene Erfahrungen mit den Notwendigkeiten innerer Führung im Umgang mit Diskriminierung hat.

Auch Herr Alt erzählt davon, wie er als Vorgesetzter gefordert ist. Seine Erfahrung bezieht sich nicht auf die Abwehr von Diskriminierung, sondern er reflektiert darüber, was sich ändert, wenn er seine Vorgesetztenrolle bei einem schwulen Kollegen wahrnimmt.

*„Als ich noch auf der Dienstgruppe war vor 25 Jahren, da kamen dann die, die ersten Outings auf, und dann hatte ich auch mal eine ganze Nacht mit'm schwulen Kollegen zu tun, da wusste ich nachher nicht mehr, wie ich damit umgehen sollte, vor 25 Jahren, weil, der hatte Liebeskummer, und äh, hört man sich als Vorgesetzter, der ich damals schon war, natürlich äh, den Liebeskummer seiner Mannschaft an, das gehört mit dazu inner langen Nachtschicht, aber irgendwann dann morgens um vier hätte man dann als, als Mann gesagt zu seinem Kollegen, der Probleme mit der Frau hat, scheiß Weiber, Schwamm drüber. (.) Den Abschluss fand ich irgendwie damals nicht, weil äh, ja, wat sacht man da? Scheiß Männer, Schwamm drüber, geht ja nich. Dat war für mich damals belastend dahingehend, weil et damals frisch aufkam, diese Outings, davor war schwul ja numal – dat gab et ja nich. Äh, aber heute sag ich mal, gibt's da keine Probleme, wie gesagt, bis hin zu dem Beispiel der beiden Kolleginnen, die verheiratet sind und beide Dienstgruppenleiter sind.“ (Hr. Alt, Z. 1701–1713)*

Hier wird einerseits unterstrichen, dass Schwule so wie auch verheiratete Lesben ein ganz ähnliches Leben führen wie Heterosexuelle. In diesem Fall hat der schwule Kollege Liebeskummer und weil sich Dienstgruppenleiter\*innen in der Polizei auch für private Probleme zuständig fühlen, ist Herr Alt bemüht, ihm sein Ohr zu leihen und ihn zu unterstützen. Allerdings kommt er damit auch an seine Grenzen, denn er kann die Lösungsmuster, die er als heterosexueller Mann bisher nutzte, nicht einsetzen. Dadurch fehlt ihm eine bewährte und akzeptable Form, um die für ihn belastende Situation zu beenden. Allerdings ist auch die Selbstironie, mit der er die Geschichte vorträgt, auffällig: „wat sacht man da? Scheiß Männer, Schwamm drüber, geht ja nich“. Hier zeigt sich ein reflexiver Umgang mit Männerbünden, Homosexualität und den dabei auftauchenden Problemen und Fantasien.

Diese eher individuelle Kompetenz in der Personalführung wird bei einzelnen Vorgesetzten in Berlin durch Analysen struktureller Barrieren ergänzt. Herr Ackermann ist an zentraler Stelle für solche Fragen zuständig und erwähnt Kooperationen mit der Selbstorganisation von „LSBTI“. Schwule und lesbische Beschäftigte können sich auf Fortbildungen, die von Selbstorganisationen veranstaltet werden, vernetzen und dies ggf. als Dienstreise mit Sonderurlaub organisieren. Er selbst hat eine Fortbildung besucht, in der es um die Einstellung von HIV-positiven Beamt\*innen

geht und er erwähnt, dass die Polizei mit der Berufsberatung für Schwule und Lesben kooperiert. Seine Aussagen zum Thema sind also an organisationalen Strukturen in der Polizei orientiert. Die Strukturen selbst sind darauf ausgerichtet, Nachteile oder auch nur besondere Erfahrungen, die Schwule und Lesben in der Polizei machen, durch Fortbildungen und andere Angebote strukturell zu kompensieren.

Auch Herr Thaler geht auf organisationale Strukturen ein, in diesem Fall die Beurteilung von Personal:

*„Ja also der [Beurteilungs-]Bogen sieht ähnlich unserm Bogen aus, den wir verwenden. Das'n äh da fließen ja die Anforderungsprofile ähm ein, [...] wir sind also tatsächlich so nah am äh (2) am äh an den ähm Menschen hier, dass wir ohne diese Kompetenzen nich auskommen, also ohne diese würde die Arbeit nich mehr funktionieren, also jemand der ignorant oder homophob is, der würde hier einfach scheitern äh wenn er das offen auslebt. Ich kann nich für für das Innere einzelner Kolleginnen und Kollegen sprechen, aber ähm man muss (.) man muss verstehen, dass wir unterschiedlich ticken, dass wir unterschiedliche Bedürfnisse haben und dass wir (.) inner äh dass wir auf diese nau/ geeignete Art und Weise eingehen, um unsere Aufgaben zu erfüllen. Dat muss man einfach verstehen und ähm wir würden uns auch selber in unnötige Gefahren begeben, wenn wir sie einfach ignorant äh immer beiseite stoßen würden also im Einsatzalltag. Insofern glaub ich ähm ist das gut beschreibbar und das funktioniert dann tatsächlich indem man äh beobachtet, was macht denn eigentlich so'n Mitarbeiter im Umgang äh bei einer Anzeige? Da kommt dann jemand der berichtet, dass er bestohlen wurde in einer Bar und das ist dann ne Schwulenbar oder ne bekannte Bar wo sich ebend vorwiegend äh ähm homosexuelle Männer treffen oder vielleicht auch Frauen dat is ja unterschiedlich je nachdem und (1) da muss man einfach auch normal mit umgehen, das muss ne selbstverständliche Information sein, die auch einfach selbstverständlich in diesen Kontext passt und dann jehört eben auch dazu nochmal zu hinterfragen, wie konnte das möglicherweise dazu gab es denn irgend ne Vorgeschichte, weil die kann dann wichtig sein für die Bewertung dieses Falls. Also ich kann's nicht so tun ich hab's nich gehört und schreib einfach nur die Namen auf, sondern ich muss et schon aufnehmen, ohne äh ohne ne eigene Wertung mit hinein zu packen und dann jehört ebend auch dazu, dass ich dann äh möglicherweise erkenne: Derjenige, der ihn bestohlen hat, der jehörte eigentlich ganrich zu dem typischen Besucherkreis dieser äh äh Kneipe, sondern äh der hat vorher auch noch irgendwas von äh Schwuchteln und dergleichen erzählt, dann muss ich mir eventuell Gedanken machen, ist das hier ein hombophomer äh hobo/ homophober Übergriff ja? Der muss das möglicherweise ganz*

*anders bewerten und muss dann auch entsprechende Meldedefachrichtungen einhalten und das is ne Erwartungsrichtung, die hab ich und das seh ich dann durchaus auch bei Kollegen und kann das entsprechend mit einfließen lassen. Ich muss sehen, wie geht der- oder diejenige um mit so ner Konfliktsituation mit äh mit äh ner arabischen Familie, die andere Vorstellungen haben wie äh die von uns E/ äh Erwartungs/ Erwartungen (1) formulieren also an uns formulieren und ob wir denen Rechnung tragen oder nich oder wie geh'n wir'n damit um? Ja? Oder oder ebend auch warum tickt denn äh ein ein (atmet hörbar aus) (.) ja en älterer Mensch so äh in dieser Form oder hat der hat der möglicherweise Alzheimer oder ne andere Krankheit.“ (Hr. Thaler, Z. 754–797)*

Herr Thaler streicht hier heraus, dass es bei der Beurteilung von Polizist\*innen um das von ihnen im beruflichen Alltag gezeigte Verhalten geht. Er erwartet, dass Wissen über kulturelle Besonderheiten und Minderheitenkontexte vorhanden ist und dass Polizist\*innen es in sachlich angemessener Weise für die Polizeiarbeit nutzen. Zugleich zeigt das Zitat, dass Herr Thaler davon ausgeht, dass Polizist\*innen homophob sein könnten. Es besteht daher die Notwendigkeit, das gewünschte Verhalten in der Personalführung so zu erklären, wie er das im Interview tut, und es in der Beurteilung auch zu honorieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Homosexualität v. a. mit Blick auf den Zusammenhalt von Dienstgruppen thematisiert wird. Die Vorgesetzten sind besorgt über Polizist\*innen, die Lesben und Schwule diskriminieren, aber auch über Lesben und Schwule, die ungeschriebene Regeln des Umgangs mit der eigenen Sexualität verletzen. Letztere können und sollten sich outen, aber sie sollten dabei nicht auffällig werden. Formale Regeln gegen die Diskriminierung von LSBTI-Polizist\*innen spielen eine vergleichsweise geringe Rolle. Eher sehen die Dienstgruppenleiter\*innen die Öffnung gegenüber schwulen und lesbischen Polizist\*innen als Folge gesellschaftlichen Wandels und damit auch ein Stück weit als notwendig und zunehmend auch wünschenswert an. Einzelne Führungspersonen heben darüber hinaus hervor, dass ein nicht diskriminierender Umgang mit kulturellen Kontexten und Minderheiten auch für die polizeiliche Arbeit hilfreich ist. Die Kompetenz dies zu leisten, wird aber nicht allein lesbischen und schwulen Polizist\*innen zugeschrieben, sondern von allen erwartet.

#### 4 Diskussion: Vergleichende Betrachtung der Dimensionen

Vor dem Hintergrund einer Forschung über Diversität, in der gefordert wird, Dimensionen von *diversity* wie Alter, Behinderung, Geschlecht, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung in ihren Wechselwirkungen (Intersektionalität) und vergleichend zu betrachten, untersuchte dieser Beitrag den Umgang unterer Vorgesetzter mit Diversität in der Polizei: Welche Mechanismen führen dazu, dass Hierarchisierungen vorgenommen und Herrschaftsverhältnisse etabliert bzw. reproduziert werden? Sind Begründungen und Mechanismen für unterschiedliche Dimensionen von Vielfalt ähnlich oder verschieden? Und wie wirken Kategorien der Diversität intersektional zusammen?

Ausgangspunkt für die Analysen waren die Handlungsprobleme, die sich für die unteren Vorgesetzten stellen, und die damit verbundene Annahme, dass die verschiedenen Dimensionen von Diversität Bestandteil dieser Handlungsprobleme sein können. Dabei ist die Anforderung, dass sich Führungskräfte in ihrer Tätigkeit, aber auch im Interview zu Diversität verhalten, selbst ein Aspekt der Handlungsprobleme.

Unsere Analysen zeigen eine Vielzahl von Handlungsproblemen auf, die sich durch die von der Grounded Theory Methode empfohlene kategoriale Verdichtung zu drei grundlegenden Problemkomplexen zusammenfassen lassen: Untere Vorgesetzte in der Polizei müssen Probleme der Funktionalität, der Legitimität und des Vertrauens bearbeiten. Das Handlungsproblem der Funktionalität besteht darin, den gesellschaftlichen Auftrag an die Polizei zu erfüllen, und das bedeutet in erster Linie, die öffentliche Sicherheit und Ordnung zu gewährleisten bzw. „der Öffentlichkeit das Vertrauen zu geben, dass sie dazu in der Lage und willens ist“ (Behr 2003, S. 225). Da die Polizei eine eigenständige Organisation darstellt, deren Ressourcen in Art und Umfang begrenzt sind (und nicht von der Polizei selbst geschaffen, sondern zugewiesen werden), spielen Fragen der Effizienz für die funktionale Aufgabenerfüllung eine wichtige Rolle. Was die Aufgabenerfüllung effizienter macht, ist willkommen, etwa der Rückgriff auf Sprachkompetenzen, die nicht antrainiert oder geschult, sondern – bei einigen Polizist\*innen aufgrund ihrer Herkunft – „einfach da“ sind, wenn sie in alltäglicher Kommunikation auf der Straße benötigt werden. Körperliche Einschränkungen beeinträchtigen die Funktionalität, und dies umso mehr, wenn sie innerhalb des Teams nicht mehr ausgeglichen werden können oder die entsprechenden Anforderungen zu einseitig verteilt werden und sich auf zu wenige Kolleg\*innen ohne derartige Einschränkungen konzentrieren. Die Möglichkeiten zur funktionalen Aufgabenerfüllung wandeln sich laufend, indem neue Techniken und neue Verfahren zur

Verfügung gestellt werden, die im Zuge der Ausbildung und Weiterbildung ihren Weg in die „Werkzeugkiste“ der Dienstgruppen finden. Nichtsdestotrotz spielen für die funktionale Aufgabenerfüllung die Erfahrungen von Polizist\*innen eine wichtige Rolle.

Das Handlungsproblem der Legitimität besteht darin, dass die funktionale Aufgabenerfüllung innerhalb eines normativ vorgegebenen Handlungsrahmens, also auf eine bestimmte Art und Weise, erfolgen muss. Nur bestimmte Vorgehensweisen sind zulässig, und andere Vorgehensweisen, auch wenn sie funktional erfolgversprechend sein mögen, sind unzulässig. Zum Beispiel dürfen Leibesvisitationen nur von Polizist\*innen vorgenommen werden, die das gleiche Geschlecht haben wie die zu untersuchende Person, auch wenn ein Verstoß gegen diese Regeln effizient sein könnte und dieselben Ergebnisse hervorbringen würde. Auch Vorbehalte gegenüber Polizist\*innen, die Minderheiten angehören, dürfen nicht in einer Weise geäußert werden, die diskriminierend erscheint. Dabei stehen Leitungskräfte auch vor der Herausforderung, zwischen Effizienz und Legitimität abzuwägen. So ist für verfahrensrelevante Vernehmungen ggf. ein\*e vereidigte\*r Dolmetscher\*in hinzuzuziehen, während im sonstigen Alltag auch die Sprachkenntnisse von Polizist\*innen genutzt werden. Zwischen Funktionalität und Legitimität bestehen also Spannungsverhältnisse. Das Verständnis legitimer Vorgehensweisen der Polizei wandelt sich beständig und es ist umstritten. Die wesentlichen Anstöße zur Weiterentwicklung des Legitimitätsverständnisses gehen von der kritischen Öffentlichkeit aus, kommen also von außen, wie auch die Legitimität nach außen hin darzustellen bzw. nachzuweisen ist.

Das Handlungsproblem des Vertrauens besteht sowohl nach „innen“, innerhalb der Dienstgruppen, als auch nach „außen“, also im Verhältnis von Polizei und Öffentlichkeit. In dem uns vorliegenden Material wird vor allem die Gewährleistung von Vertrauen nach innen thematisiert. Der polizeiliche Streifen- und Wachdienst ist oft als ein Kontext beschrieben worden, in dem ein sehr starkes Vertrauen der Mitglieder zueinander erforderlich ist (z. B. Behr 2008, S. 210; Ralston & Chadwick 2010, S. 434). Dies zeigt sich auch in dem Material dieser Untersuchung.

Häufig wird die Verantwortung für das Aufrechterhalten von Vertrauen Angehörigen der betreffenden Minderheit zugeschrieben, die sich in einem Korridor verhalten sollen, der nicht stört, keine Ängste vor Intimität weckt bzw. keine Verwerfungen durch Intimbeziehungen im Team nach sich zieht. Fragen nach unklarer Loyalität sollen möglichst nicht entstehen. Aus Sicht der unteren Vorgesetzten kann der Teamzusammenhalt durch störendes Verhalten der Minderheit gefährdet werden. Hin und wieder werden auch diskriminierende Polizist\*innen als Problem benannt,

sowie schwierige Rahmenbedingungen, die aber nicht als strukturelles Problem adressiert werden.

Es gehört zu den Herausforderungen für die Dienstgruppenleiter\*innen, das Vertrauen in der Dienstgruppe herzustellen, aufrechtzuerhalten, Störungen zu reparieren, neue Gruppenmitglieder zu integrieren, etc. Dies geschieht laufend und anhand konkreter Ereignisse, hat aber Wirkungen für das Vertrauen über die konkreten Ereignisse hinaus. Wenn das Vertrauen untereinander ausgeprägt ist, werden Art und Weise der Aufgabenerledigung wechselseitig nicht kritisch thematisiert, weder hinsichtlich des „Sollens“ noch hinsichtlich des tatsächlichen Seins (Legitimität). Es liegt nahe zu vermuten, dass eine Organisation, die eine effiziente Aufgabenerledigung unterstützt, das Vertrauen bestärkt. Funktionalität, Legitimität und Vertrauen hängen also wechselseitig zusammen: Der sichtbare Einsatz von Minderheiten in der Polizei, vor allem von Frauen,<sup>13</sup> aber auch die Einrichtung von Beauftragten für ausgewählte Minderheiten, erzeugen Vertrauen im Außenverhältnis und erhöhen damit die Leistungsfähigkeit der Polizei, indem Sprachkenntnisse und Kenntnisse über Minderheiten in die polizeiliche Arbeit eingebracht werden.

Die unterschiedlichen Dimensionen von Diversität wirken in die Handlungsprobleme der Herstellung von Funktionalität, Legitimität und Vertrauen auf eine jeweils spezifische Weise hinein. Vergrößernd lassen sich die Analysen im dritten Abschnitt dahingehend zusammenfassen, dass das Alter vor allem unter funktionalen Gesichtspunkten wahrgenommen wird, das Geschlecht vor allem unter funktionalen und legitimatorischen Aspekten, und Fragen zur sexuellen Orientierung vor allem unter dem Aspekt des Vertrauens. Die ethnische Herkunft (und in gewissem Ausmaß auch das Geschlecht) ist für alle drei Handlungsprobleme von hoher Relevanz, was sich vermutlich dadurch erklärt, dass vermehrt Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund in die Polizei aufgenommen werden, sie aber weiterhin quantitativ große Minderheiten im Personal darstellen. Im Unterschied zu Alter werden im Umgang mit Geschlecht, Migration und sexueller Orientierung verstärkt symbolische Kämpfe sichtbar. Die Zusammensetzung von Streifenwagen hat funktionale Aspekte, aber aus-

---

13 Wenn hier von Minderheiten gesprochen wird, sind damit auf der einen Seite quantitative Verhältnisse gemeint, die für die Zusammensetzung der Polizei gelten. Auf der anderen Seite können in Anlehnung an den Begriff der „Dominanzkultur“ (Rommelspacher 1995) Gruppen, die in der Gesellschaft quantitativ keine Minderheit darstellen (wie Frauen) als Minderheiten bezeichnet werden, weil sie aufgrund struktureller Diskriminierung über weniger gesellschaftliche Macht verfügen.

gedehnte Diskussionen darüber, wie Weiblichkeit und (gleichgeschlechtliche) Sexualität gestaltet werden sollten und welches Verhalten Angehörige entsprechender Minderheiten vermeiden sollten, zeigen immer wieder, dass die Öffnung der Polizei auch intern stark umkämpft ist.

Diese Zusammenfassung ist vergrößernd, und daher ist es wichtig, Momente der Vergrößerung zu benennen: So ist zum einen zu vermuten, dass eine spezifische Analyse etwa zum Alter auch legitimatorische und vertrauensrelevante Aspekte zutage fördert. Die Feststellung bzw. Vermutung eines besonders starken Bezuges von Diversity-Dimensionen zu bestimmten Handlungsproblemen schließt Bezüge zu anderen Handlungsproblemen nicht aus. Zum zweiten ist zu vermuten, dass die Bezüge von Handlungsproblemen zu Diversitätsmerkmalen in anderen Bereichen anders aussehen, etwa auf anderen Hierarchieebenen der Polizei, oder in gänzlich anderen Organisationen, wie etwa der Schule oder in Krankenhäusern, selbst wenn dort ähnliche Handlungsprobleme festgestellt werden würden. Was aber die vorliegende Analyse trotz ihres vorläufigen Charakters deutlich macht, ist, dass die Dienstgruppenleiter\*innen nicht einzelne Dimensionen im Blick behalten und andere vernachlässigen können, ohne Funktionalität, Legitimität und Vertrauen ihrer Arbeitsgruppen zu gefährden.

## Literatur

- o.A. (2015), Altersgrenzen für die Pensionierung, *Beamtenmagazin* 01/2015, S. 17.
- Anthias, F. (2020), *Translocational Belongings. Intersectional Dilemmas and Social Inequalities*, London.
- Behr, R. (2003), Polizeiforschung als Kontrolle der Kontrolleure?, in: Herrnkind, M. & Scheerer, S. (Hrsg.), *Die Polizei als Organisation mit Gewaltlizenz. Möglichkeiten und Grenzen der Kontrolle*, Münster, S. 221–259.
- Behr, R. (2008), *Cop Culture – Der Alltag des Gewaltmonopols: Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei*, Wiesbaden.
- Behr, R. & Molapisi, A. (2019), *Interkulturelle Öffnung der Polizei – Stand nach 25 Jahren: Expertise für den Mediendienst Integration*, Berlin.
- Brubaker, R. & Fernández, M. (2019), Cross-domain comparison and the politics of difference, *British Journal of Sociology* 70(4), S. 1135–1158.
- Chernoff, C. (2019), The sociological imagination in the era of thought experiments, *The British Journal of Sociology* 70(5), S. 2169–2175.
- Crenshaw, K.W. (1989), Demarginalising the intersection of race and sex: a Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics, *The University of Chicago Legal Forum* 1989(1), S. 139–167.
- Dewey, J. (1997 [1916]), *Theories of Knowledge*, in: Menand, L. (Hrsg.), *Pragmatism: A Reader*, New York, S. 205–218.

- Dobbin, F. & Kalev, A. (2014), The Origins and Effects of Corporate Diversity Programs, in: Roberson, Q. M. (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, New York, S. 253–281.
- Dudek, S. M. (2007), Diversity in Uniform? – Gender and Sexuality within the Berlin Police Force, *Sociological Research Online* 12(1), S. 118–128.
- Eberherr, H. (2020), Zum Nutzen von Diversität: Organisationen im Spannungsfeld von Werte- und Nutzenorientierung, *Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management* 5(2), S. 113–126.
- Fuchs, J., Söhnlein, D. & Weber, B. (2011), Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050: Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten, in: IAB-Kurzbericht, Nürnberg.
- Geis-Thöne, W. (2021), Mögliche Entwicklungen des Fachkräfteangebots bis zum Jahr 2040: Eine Betrachtung der zentralen Determinanten und Vorausberechnung, in: *IW-Report*, Köln.
- Glaser, B. G. & Strauss, A.L. (1965), Discovery of Substantive Theory: A Basic Strategy Underlying Qualitative Research, *American Behavioral Scientist* 8(6), S. 5–12.
- Griffith, D. M., Ellis, K.R. & Ober Allen, J. (2013), An Intersectional Approach to Social Determinants of Stress for African American Men: Men's and Women's Perspectives, *American Journal of Men's Health* 7(4\_suppl) 19S-30S.
- Hunold, D. (2008), Migranten in der Polizei. Zwischen politischer Programmatik und Organisationswirklichkeit, Frankfurt a.M.
- Hunold, D., Behr, R., Klimke, D. & Lautmann, R. (Hrsg.) (2010), *Fremde als Ordnungshüter? Die Polizei in der Zuwanderungsgesellschaft Deutschland*, Wiesbaden.
- Kenkmann, A. & Spieker, C. (Hrsg.) (2004), *100 Jahre Frauen in der deutschen Polizei*, Münster.
- Kerner, I. (2009), *Differenzen und Macht. Zur Anatomie von Rassismus und Sexismus*. Frankfurt a.M.
- Konradi, M. (2019), Kein Problem mit der Vielfalt? Zum Umgang der Polizei Berlin mit dem Thema sexuelle Vielfalt, in: Klukkert, A., Feltes, T. & Reichertz, J. (Hrsg.), *Torn between Two targets*, Frankfurt a.M., S. 325–346.
- Mannitz, S. & Schneider, J. (2014), Vom „Ausländer“ zum „Migrationshintergrund“: Die Modernisierung des deutschen Integrationsdiskurses und seine neuen Verwerfungen, in: Nieswand, B. & Drotbohm, H. (Hrsg.), *Kultur, Gesellschaft, Migration*, Wiesbaden, S. 69–96.
- Maravić, P. von & Schröter, E. (2012), Multikulturelle Gesellschaften, monokulturelle Verwaltung – Von passiver zu aktiver Öffnung der Verwaltung?, in: Schröter, E., Maravić, P. von & Röber, J. (Hrsg.), *Zukunftsfähige Verwaltung? Leverkusen-Opladen*, S. 113–138.
- McWhorter, L. (2004), Sex, Race, and Biopower: A Foucauldian Genealogy, *Hypatia* 19(3), S. 38–62.

- Mediendienst Integration (2017), Beamte mit Migrationshintergrund. Wie entwickelt sich die Vielfalt bei der Polizei? Berlin, [https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Polizisten\\_mit\\_Migrationshintergrund\\_2017.pdf](https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Polizisten_mit_Migrationshintergrund_2017.pdf) (Abruf: 22.03.2021).
- Mediendienst Integration (2019), Wie entwickelt sich die Vielfalt bei der Polizei? Beamte mit Migrationshintergrund, Berlin, [https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Infopapier\\_Vielfalt\\_Polizei\\_2019.pdf](https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Infopapier_Vielfalt_Polizei_2019.pdf) (Abruf: 22.03.2021).
- Mediendienst Integration (2021), Interkulturelle Öffnung – Polizist\*innen mit Migrationshintergrund, Berlin, [https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Polizistinnen\\_mit\\_Migrationshintergrund\\_2021.pdf](https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Polizistinnen_mit_Migrationshintergrund_2021.pdf) (Abruf: 31.03.2021).
- Meziani-Remichi, Y. & Maussen, M. (2017), Recruitment in public administrations: diversity policies and selection practices in a French city, *Journal of Ethnic and Migration Studies* 43(10), S. 1679–1695.
- Müller, U. (2010), Organisation und Geschlecht aus neoinstitutionalistischer Sicht. Betrachtungen am Beispiel von Entwicklungen in der Polizei, *Feministische Studien* 28(1), S. 40–55.
- Murck, M. & Werdes, B. (1996), Veränderungen in der Personalstruktur der Polizei: Altersaufbau – Frauenanteil – Ethnische Minderheiten, in: Kniesel, M., Kube, E. & Murck, M. (Hrsg.), *Handbuch für Führungskräfte der Polizei*, S. 1255–1303.
- Pasero, U., Backes, G. M. & Schroeter, K. R. (Hrsg.) (2007), *Altern in Gesellschaft: Ageing – Diversity – Inclusion*, Wiesbaden.
- Perching, B. & Troger, T. (2011), Migrationshintergrund als Differenzkategorie.: Vom notwendigen Konflikt zwischen Theorie und Empirie in der Migrationsforschung, in: Regina Polak (Hrsg.), *Zukunft. Werte. Europa.*, Wien, S. 283–319.
- Peters, E., Drobe, J. & Abendroth, A. (2020), Gleichheit durch Gleichstellungsmaßnahmen? Betriebliche Mentoringprogramme, Frauenquoten und geschlechtsspezifische Einkommensungleichheiten in Großbetrieben, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 72(2), S. 225–263.
- Pfeil, P. (2006), *Polizei und Geschlecht: Thematisierungen, De-Thematisierungen, Re-Thematisierungen*, Opladen.
- Ralston, E. S. & Chadwick, S. A. (2010), An empirical exploration of the dimensionality of inter-employee trust in police organizations, *Policing* 33(3), S. 431–451.
- Ritz, A. & Neumann, O. (2012), Diversity und Diversity Management in öffentlichen Organisationen, in: Hilgers, D. (Hrsg.), *Public Management im Paradigmenwechsel*, Linz, S. 63–87.
- Rommelspacher, B. (1995), *Dominanzkultur. Texte zu Fremdheit und Macht*, Berlin.
- Rump, J. & Eilers, S. (2009), *Ökonomische Effekte des Age Managements*, Sternenfels.

- Tiefel, S. (2005), Kodierung nach der Grounded Theory lern- und bildungstheoretisch modifiziert: Kodierleitlinien für die Analyse biographischen Lernens, *Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung* 6(1), S. 65–84.
- Tilly, C. (1998), *Durable inequality*, Berkeley, Los Angeles, London.
- Utlu, D. (2011), Migrationshintergrund: Ein metaphernkritischer Kommentar, in: Arndt, S. & Ofuatey-Alazard, N. (Hrsg.), *Wie Rassismus aus Wörtern spricht*, Münster, S. 445–448.
- Westley, W. A. (1956), Secrecy and the Police, *Social Forces* 34(3), S. 254–257.
- Winker, G. & Degele, N. (2009), Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheiten, Bielefeld.
- Yuval-Davis, N. (2011), *The Politics of Belonging: Intersectional Contestations*, London.
- Zounlome, N. O. O., Wong, J., Klann, E. M. & David, J. L. (2021), “I’m Already Seen as a Sexual Predator From Saying Hello”: Black Men’s Perception of Sexual Violence, *Journal of Interpersonal Violence* 36(19–20), S. NP10809-NP10830.