

# Auswirkungen von Migration auf die Organisation und Diversität der deutschen Polizei: Eine Einführung

*Anja Weiß, Antonio Vera, Martin Brussig und Rafael Behr*

1	Migration und Polizei	7
2	Das Forschungsprojekt MIGRATE	8
3	Personalarbeit und organisationaler Wandel	9
4	Der Feldzugang als Teil der Forschung	11
5	Ausblick	14
6	Danksagung	16
	Literatur	17

## *1 Migration und Polizei*

Migration ist in der Bundesrepublik Deutschland kein neues Phänomen, sondern seit langem ein Treiber für gesellschaftlichen und institutionellen Wandel. Auch die deutschen Polizeien des Bundes und der Länder mit ihren mehr als 300.000 Beschäftigten verändern sich in Auseinandersetzung mit Migrationsprozessen. Wie der öffentliche Dienst insgesamt, steht die Polizei vor der Herausforderung, das eigene Personal zum „Spiegelbild“ der Gesellschaft werden zu lassen. Frauen sowie Menschen mit Migrationshintergrund sollen in Rekrutierungsverfahren die gleichen Chancen haben. Gleichberechtigung ist nicht nur eine Frage von Recht und Legitimität. Sie erleichtert es den Behörden auch, qualifiziertes Personal zu gewinnen. Außerdem funktioniert die Polizei als Garantin der öffentlichen Ordnung und Sicherheit besser, wenn sie sich nicht vor gesellschaftlichen Veränderungsprozessen verschließt.

Wie und ob die Polizei richtig mit Diversität umgeht, ist immer wieder heftig umstritten. Der Fokus der Auseinandersetzung ändert sich mit den wechselhaften Konjunkturen medialer Aufmerksamkeit. Aber auch unabhängig von den je aktuellen Schlagzeilen zu Personal- und Ressourcenmangel, zu rechten Chatgruppen und zu Racial Profiling lässt sich festhalten, dass die Polizei durch ihre Aufgaben stärker als andere Institutionen

mit Problemen konfrontiert ist, die einen Zusammenhang mit Migration aufweisen. Migrant\*innen können als Tatverdächtige in Erscheinung treten – einige Delikte können nur Ausländer\*innen begehen und auch die organisierte Kriminalität nutzt Landesgrenzen, um die Strafverfolgung zu erschweren. Als Teil der Bevölkerung sind Menschen mit Migrationshintergrund aber auch Opfer oder Zeug\*innen von Verbrechen. Als sichtbarste Vertreterin des Staates stellt die Polizei daher eine wichtige Anlaufstelle für Menschen mit Migrationshintergrund dar. Dies war während der in den Jahren 2014–2016 schnell ansteigenden Fluchtmigration exemplarisch zu beobachten: Angesichts ihrer prekären Lage wandten sich Neuankommende oft an Polizei und Notdienste, die ihrerseits damit herausgefordert waren, ohne Vorbereitungszeit Lösungen für eine große Zahl von „Lagen“ zu finden.

Trotz der großen Relevanz des Themas steckt die wissenschaftliche Auseinandersetzung zu Zusammenhängen zwischen Diversität und Polizei in Deutschland in den Kinderschuhen. Es liegen zwar durchaus erste Forschungsansätze vor, beispielsweise zur Öffnung der Polizei für Frauen (z. B. Werdes 2003; Dudek 2009), zur Rekrutierung von Polizeibeamt\*innen mit Migrationshintergrund (z. B. Hunold 2008; Hunold 2010; Behr 2011a; Behr 2012) und zu interkulturellem Lernen in der Polizei (z. B. Leenen 2005; Behr 2011b; Vera 2014), aber es bleiben auch viele Fragen offen.

## 2 *Das Forschungsprojekt MIGRATE*

Vor diesem Hintergrund analysierte das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) in der Förderlinie „Migration und gesellschaftlicher Wandel“ finanzierte Forschungsprojekt MIGRATE die Prozesse institutionellen Wandels, mit denen die Polizei auf die Herausforderungen der Migration reagiert, sowie deren Folgen. Im Mittelpunkt standen dabei vor allem die Organisationsgestaltung der Polizei, ihr Personal- und Diversitätsmanagement, die Bürger-Polizei-Interaktion sowie die Organisationskultur der Polizei. Der entsprechende Forschungsverbund umfasste neben der mit der Koordination beauftragten Deutschen Hochschule der Polizei (Prof. Dr. Antonio Vera) die Universität Duisburg-Essen (Prof. Dr. Martin Brussig, Prof. Dr. Anja Weiß) und die Akademie der Polizei Hamburg (Prof. Dr. Rafael Behr). Die für die qualitativ-empirischen Analysen benötigten Daten wurden in den Landespolizeien Nordrhein-Westfalens, Baden-Württembergs, Berlins und Hamburgs erhoben, was angesichts der Bevölkerungszahlen in diesen Ländern und ihrer strukturel-

len Vielfalt systematische Vergleiche und damit Erkenntnisse erlaubte, die über den konkreten Einzelfall hinausreichten.

MIGRATE war als interdisziplinäres und institutionenübergreifendes Verbundprojekt angelegt, das aus anwendungsorientierter Perspektive empirische Forschung betreiben und auf diese Weise innovative und praxisbezogene Ansätze zur Optimierung der migrationsbezogenen Polizeiarbeit, der Beziehungen zwischen Polizei und der Bevölkerung mit Migrationshintergrund und der Chancengleichheit und gesellschaftlichen Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund entwickeln sollte. Der Forschungsverbund zielte auf die Gewinnung von Erkenntnissen darüber ab, wie sich die deutsche Polizei als zentrale gesellschaftliche Institution in Reaktion auf Einwanderung verändert hat und weiterhin verändern wird. In empirischen Studien wurde untersucht, ob und wie eine interkulturelle Öffnung der Polizei stattfindet, auf welche Art und Weise die Partizipation von Menschen mit Migrationshintergrund erfolgt und welche organisationalen sowie integrativen Effekte die Zuwanderung hat. Die in diesem Sammelband enthaltenen Beiträge sind das Ergebnis dieser Bemühungen.

### *3 Personalarbeit und organisationaler Wandel*

Im vorliegenden Band werden zwei eng verbundene Themenkomplexe behandelt, die Zusammenhänge zwischen Polizei und migrationsbezogener Diversität herstellen: Die Beiträge im ersten Teil gehen auf die Personalarbeit der Polizei ein; im zweiten Teil wird erörtert, ob und wie sich die Organisation der Polizei in Antwort auf Migration verändert hat und welche Gestaltungsspielräume bestehen.

Bisher wurde die Personalarbeit der Polizei v. a. hinsichtlich der Rekrutierung und Ausbildung junger Polizeibeamt\*innen untersucht, wobei insbesondere das Geschlecht und/oder die ethnische Heterogenität im Fokus standen (z. B. Hunold 2008; Hunold 2015; Behr 2010; Behr 2016; Dudek 2009). Angesichts des demographischen Wandels innerhalb der Polizei betrifft das Diversity-Management in der Personalarbeit der Polizei aber nicht nur den Moment der Rekrutierung von neuen Beamt\*innen. Es geht auch darum, wie sich der Umgang mit personeller Vielfalt weiter gestaltet und wie durch Personalarbeit mit dem vorhandenen Personalbestand Potenziale erschlossen werden.

Der Beitrag von Brüssig et al. untersucht Diversity-Management in intersektionaler Perspektive. Typische Dimensionen von Diversität wie Alter und gesundheitliche Einschränkungen, die Geschlechterzusammensetzung und die ethnische Vielfalt von Teams, sowie die sexuelle Orientierung von

Polizeibeamt\*innen stellen die untere Leitungsebene vor eine Reihe von miteinander verwobenen und oft auch vergleichbaren Fragen. Brussig et al. stellen fest, dass sich die untere Leitungsebene einerseits unter praktischen Gesichtspunkten mit Diversität beschäftigt, wenn z. B. Dienstpläne so gestaltet werden, dass sie auf gesundheitliche Einschränkungen Rücksicht nehmen. Es geht aber auch um politische Differenzen und einen respektvollen Umgang unter Kolleg\*innen, wie sich besonders bezüglich der Diversitätsdimensionen Geschlecht, Migration und sexuelle Orientierung zeigt. Der Vergleich zwischen den verschiedenen Dimensionen von Diversität verdeutlicht, dass diese sowohl eine eher funktionale als auch eine eher symbolische Funktion haben. Funktionale und symbolische Logiken können konfliktieren, sind aber im praktischen Handeln der unteren Vorgesetzten in Deckung zu bringen.

Ähnliches zeigt sich im Beitrag von Behr und Molapisi. Sie stellen das Ideal einer Polizei, die zum demographischen Spiegelbild der Hamburger und Berliner Stadtgesellschaft wird, den Schwierigkeiten gegenüber, die Polizeianwärter\*innen erleben, wenn sie während ihrer Ausbildung und in den ersten Berufsjahren einfach nur dazugehören wollen, aber zugleich mit dem Auftrag versehen werden, die Diversität der Polizei zu repräsentieren. Die Organisationskultur der Polizei oszilliert zwischen kultureller Dominanz und kultureller Elastizität.

Der von Graevskaia untersuchte Umgang der Polizei mit Personal, das Sprachen beherrscht, die in der durch Migration geprägten Gesellschaft wichtig sind, erweist sich als paradigmatisch für das Problem: Die untere Leitungsebene schildert ausführlich, wie hilfreich und praktisch es ist, wenn im eigenen Team die aktuell vor Ort benötigten Sprachkenntnisse vorhanden sind. Diejenigen, die diese Sprachkenntnisse bereitstellen, kommen dennoch in eine schwierige Lage, denn trotz der Unentbehrlichkeit ihrer Sprachkenntnisse im Arbeitsalltag erfährt ihre regelmäßige Nutzung keine entsprechende Wertschätzung. Dies drückt sich einerseits darin aus, dass ein Teil der Kolleg\*innen Misstrauen äußert, wenn sie nichts verstehen, und andererseits, weil der Arbeitsaufwand, der mit dem Dolmetschen einhergeht, kaum Nutzen für den individuellen Aufstieg hat.

Der zweite Teil des Bandes weitet den Blick von der Personalarbeit zur Organisationsgestaltung, also zu Organisationsstrukturen, Prozessgestaltung oder Spezialisierungstendenzen. Mit welchen organisationalen Veränderungs- und Lernprozessen antwortet die Polizei auf Prozesse sozialen Wandels im Zusammenhang mit Migration und welche Widerstände und Schwierigkeiten tauchen dabei auf? Bisherige Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass Polizeiorganisationen stark bürokratisch geprägt sind, Wandelprozessen mit relativ hohem Widerstand begegnen und oft-

mals Spezialisierungsdefizite sowie suboptimale Rahmenbedingungen für organisationales Lernen aufweisen (Jacobs, van Witeloostuijn & Christe-Zeyse 2013; Vera 2015; Alkaya & Vera 2013; Dekker & Hansén 2004; Sugarman 2010).

Der Beitrag von Thomas und Vera untersucht solche Fragen mit Schwerpunkt auf Migration. Dabei zeigt sich, dass Migration für die deutsche Polizei eine große Herausforderung darstellt, die sämtliche Aufgabenbereiche betrifft und im Arbeitsalltag von Polizeibeamt\*innen allgegenwärtig ist. Sowohl die Organisationsstrukturen als auch die Arbeitsprozesse wurden angepasst, um den Herausforderungen begegnen zu können. Dabei wurde teilweise auf vorhandene Instrumente zurückgegriffen, z. B. die Besondere Aufbauorganisation (BOA) bei akuten Problemlagen. Es entstanden aber auch neuartige Netzwerke und Organisationseinheiten wie z. B. die für „ausländische Ideologie“ zuständigen Organisationseinheiten des polizeilichen Staatsschutzes. Dabei zeigten sich sowohl Erfolge als auch Misserfolge, wobei insbesondere Personal- und Ressourcenmangel als eine Ursache für Letztere angeführt wurde. Insgesamt scheinen diese Wandlungsprozesse aber geeignet zu sein, um den Herausforderungen der Migration erfolgreich begegnen zu können.

Der Beitrag von Müller ergänzt diese Ergebnisse, die sich auf vier Landespolizeien beziehen, durch eine mikroskopische Analyse: Er erklärt in einer fallrekonstruktiven Studie, warum Politik und Öffentlichkeit die Handlungsspielräume der unteren Leitungsebene für diversitätsbezogene Reformen überschätzen. Dienstgruppenleitungen in der Polizei werden nicht nur durch die im Beitrag von Thomas und Vera angesprochenen bürokratischen Organisationsstrukturen und Ressourcenmangel beschränkt. Vor dem Hintergrund rechtlicher und organisationaler Rahmenbedingungen entwickeln sie typisch eine tiefsitzende Zurückhaltung gegenüber ihren Untergebenen. Es liegt für sie daher nahe, den eigenen Spielraum, einen konstruktiven Umgang mit Diversität zu fördern, als stark eingeschränkt wahrzunehmen. Dieses Ergebnis ist hervorzuheben, da praktische Gestaltungsansätze sehr oft gerade diese Führungsebene in den Blick nehmen, ohne aber deren Arbeitssituation und Gestaltungsspielräume genau zu kennen.

#### *4 Der Feldzugang als Teil der Forschung*

Aktuelle Diskussionen über Rassismus und Rechtsextremismus in der Polizei setzen die Organisation unter großen Druck und gleichzeitig unter öffentliche Beobachtung. Die Vorwürfe rassistischer Personenkontrollen

und ethnischer Diskriminierung lasten schwer auf ihr. Die Fragen drehen sich längst nicht mehr um die Existenz von Diskriminierung und Racial Profiling im Polizeialltag, sondern vor allem um organisationskulturelle Entstehungsprozesse und Funktionen sowie Folgen für die Betroffenen (vgl. Behr 2018). Teilweise wird das unter dem Terminus „institutioneller Rassismus“ diskutiert, der von der Polizei aber kategorisch abgelehnt wird. Sowohl die organisationsinterne Suche nach einem adäquaten „wording“ als auch die nach effektiven Lösungsansätzen gestaltet sich schwierig.

In diesem Kontext scheint die Einstellung von Menschen mit familiärer Migrationsgeschichte in den Polizeidienst ein naheliegendes und probates Mittel zu sein, rassistischen Tendenzen und Denkmustern intern vorzubeugen, beziehungsweise entgegenzuwirken. Nach seiner Kritik an der vorurteilsgeleiteten Arbeit der Polizei und des Verfassungsschutzes während der Ermittlungen rund um den sogenannten „Nationalsozialistischen Untergrund“ empfahl der Untersuchungsausschuss des Deutschen Bundestags unter anderem die vermehrte Einstellung von migrantischen Polizist\*innen, um diskriminierende Polizeiarbeit und vorurteilsgeleitete Verdachtsschöpfung zu verhindern. Durch Vielfalt solle eine „homogene Binnenstruktur“ aufgebrochen und „innovatives und flexibles Organisationshandeln“ gefördert werden (BT-Drs. 17/14600, S. 1036). Vor diesem polizei- bzw. sicherheitspolitischen Hintergrund bzw. in diesem Klima entstanden der Projektgedanke und der Projektantrag. Für einige der an diesem Vorhaben beteiligten Wissenschaftler\*innen war es die erste forschersche Begegnung mit Polizei, andere hatten schon Vorerfahrungen. So sind die nun folgenden Eindrücke über Offenheit, über Interessen und über Obstruktion insofern subjektiv, als sie nicht alle Projektbeteiligten gleichermaßen trafen und nicht alle von uns sie mit der gleichen Sensibilität wahrnahmen.

Obwohl die Polizei sich seit einiger Zeit nach außen offener gegenüber Forschung zeigt, begegnete uns während unserer Arbeit eine insgesamt eher skeptische und abwehrende Haltung gegenüber wissenschaftlicher Exploration. Während sowohl spezialisierte Mitarbeiter\*innen auf bestimmten Stabsstellen als auch die meisten Beamt\*innen mit eigener Migrationsgeschichte unsere Forschung durchaus begrüßten und sich einen Erkenntnisgewinn erhofften, begegnete man uns auf der Entscheider-Ebene<sup>1</sup> oder bei denjenigen, die sich selbst als von Migration nicht betroffen

---

1 Mit „Entscheider-Ebene“ meinen wir hier ausdrücklich nicht nur Vorgesetzte bzw. Führungskräfte im Allgemeinen, sondern auch – im Fall einer beteiligten Landespolizei – den behördlichen Personalrat, der erstens davon ausging, dass er über die

sehen, oftmals eher zurückhaltend. Teilweise blieben uns Feldzugänge sogar gänzlich verwehrt. Insbesondere die Rolle der Polizei bei Themen rund um Migration schien äußerst sensible Inhalte zu berühren. So hatten wir häufig das Gefühl, dass Gesprächspartner\*innen mit besonderem Bedacht und vorsichtig formulierten, und zwar nach unserem Dafürhalten nicht aus dem Grund, dass sie nicht das treffende Wort fanden, sondern weil sie nichts Falsches bzw. politisch Unerwünschtes sagen und damit eine Angriffsfläche bieten wollten. Erklärt wurde dies von einem Leiter einer Polizeidienststelle damit, dass es sich um ein sensibles Themenfeld handele, in dem die Polizei täglich agiere und aufgerufen werde. Damit, so war unser Eindruck, wollte man sich nicht dem Risiko aussetzen, als jemand zu gelten, der die offiziellen, von der Amtsleitung gewünschten, Haltungen konterkariert, selbst wenn man persönlich die Haltung der Amtsleitung nicht teilte. Wir erfuhren auch aktive Verweigerungen der Beförderung des Themas, oft unter Hinweis auf Arbeitsüberlastung. Ergänzend bzw. alternativ dazu wurde uns auch eine Art „Abweisung der Relevanz“ entgegengebracht („Ihr seht da was, was es gar nicht gibt“). Ebenfalls, und an früher Stelle der Gespräche im Forschungsfeld, wurde geäußert: „Bei uns werden alle gleich behandelt, wir machen da keine Unterschiede“. Auch kam immer wieder zum Vorschein, dass die entscheidungsmächtigen Vertreter\*innen der Behörde sehr eigene Vorstellungen davon hatten, was Forschung thematisieren soll und – vor allem – *was nicht*. Man begegnete uns mit einer mitunter undurchsichtigen Mischung aus Offenheit und Wohlwollen, aber auch mit Obstruktion, Skepsis und sehr eigenen Vorstellungen vom Ertrag einer solchen Untersuchung.

---

Forschungszusage mit entscheiden könne, und der zweitens nachhaltige Bedenken äußerte, dass es uns gelingen würde, die Anonymität der Forschungsteilnehmenden zu wahren, weil es „... so viele Kollegen mit Migrationshintergrund ja nicht gibt in der Polizei...“ (ein Personalratsmitglied im persönlichen Gespräch mit einem der Teilprojektleiter). Auch hatte ein Personalrat Bedenken wegen der aus seiner Sicht geringen Zahl der Interviewten. Das Argument war, dass man ja nicht wissen könne, ob man „die Richtigen“ interviewt habe. Darin zeigt sich Zweierlei: Zum einen die Überzeugung, selbst am besten zu wissen, was in der Polizei „los“ ist, und zum anderen, dass man auch eine genaue Vorstellung davon hat, wer die „Richtigen“ sind, die als typisch für die gesamte Polizei zu gelten haben bzw. einen repräsentativen Querschnitt darzustellen in der Lage wären. Mithin diskutierten wir plötzlich eine epistemologische Frage, für die es eine lange Diskussion in der Philosophie und den Sozialwissenschaften gibt, allerdings mit Akteur\*innen, die weder von qualitativer noch von quantitativer Forschung ein vertieftes Verständnis mitbrachten, gleichwohl aber dezidierte Vorstellungen von wissenschaftlichen Methoden hatten.

Schwierig einzuschätzen waren für uns vor allem die Haltungen, die Offenheit vorgaben, sich dann aber doch zunehmend abwehrend zeigten.

Wir glauben, dass mit dieser Ambivalenz auch das schwierige Verhältnis von organisationaler Homogenität und Diversität bearbeitet wurde. Gerade die Führungskräfte in der Polizei bearbeiten damit das Spannungsverhältnis von Tradition und Modernisierung: Einerseits wollen sie sich normativ auf der „richtigen Seite“ verorten (also z. B. nicht bestimmte Mitarbeitende bevorzugen) und nicht offen gegen Diversitätsbemühungen stellen. Andererseits gilt „affirmative action“, also positive Diskriminierung, in der Polizei als verpönt, weil sie sich gegen den Gleichbehandlungsgrundsatz richtet. Gleichzeitig spüren die Verantwortlichen, dass sie bei starker Betonung der „hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums“ (Artikel 33, Abs. 5 Grundgesetz) als wenig innovativ und wenig zukunftsorientiert gelten könnten. Dieses Dilemma artikuliert sich häufig in Sätzen, die sich widersprechen oder die etwas zu pathetisch daherkommen.

Wir merken dies an, weil während der Laufzeit des Projektes öffentliche Diskussionen darüber geführt wurden, ob und wie von Seiten der Politik Studien in Auftrag gegeben werden können und sollten, die das Vorliegen von institutionellem und direktem Rassismus in der Polizei untersuchen. Diese Studien sollten zum einen das Interesse der Öffentlichkeit, das Ausmaß dieser Probleme zu kennen, befriedigen, zum anderen wurde mit ihnen die Hoffnung verbunden, dass die Probleme so besser kontrolliert werden könnten. Aus unserer Sicht ist diese Entwicklung bedauerlich. Wenn eine Organisation mit Gewaltmonopol im Verdacht steht, in Einzelfällen oder strukturell gegen geltendes Recht zu verstoßen, ist das Kontrollbedürfnis von Gesellschaft und Politik legitim und zu begrüßen. Es stellt sich aber die Frage, ob Wissenschaft hier die geeignete Instanz für Kontrolle und Intervention ist. Das in Teilen der Polizei erhebliche Misstrauen gegenüber Wissenschaft wird so verschärft. Das wiederum verringert die Spielräume für eine Wissenschaft, die etwas Neues herausfindet und die so auch Spielräume und Ansatzpunkte für eine (Selbst-)Reflexion und langfristige Weiterentwicklung der Polizei auslotet.

## 5 Ausblick

Die Ergebnisse des Forschungsverbundes vermitteln insgesamt ein differenziertes Bild, das Anlass zum Nachdenken und weiterer Forschung bietet. In der Auseinandersetzung mit der Diversität der Bevölkerung setzen Verantwortliche in Polizei und Gesellschaft große Hoffnungen auf die Rekrutierung von Polizeibeamt\*innen mit Migrationsbezug als einen ersten



Hebel. Es wird erwartet, dass sie Vorurteile im Kolleg\*innenkreis niedrigschwellig aufklären werden und dass sich der Kontakt zu den Teilen der Bevölkerung verbessert, die kein (Amts-)Deutsch sprechen oder die der Polizei aus anderen Gründen skeptisch gegenüberstehen. Die überwiegend jungen Polizeibeamt\*innen, die Migration meist nur über Angehörige erfahren haben, werden so jedoch tendenziell überfordert. Sie wollen als deutsche Polizeibeamt\*innen arbeiten und fraglos zu ihren Teams gehören. „Andere“ Identitäten und Erfahrungen lassen sich in einer an Homogenität orientierten Polizeikultur schwer ausdrücken (Behr 2011a), so dass nicht abzusehen ist, dass Polizeibeamt\*innen mit Migrationsbezug Wandlungsprozesse in der Polizei befördern werden. Die Möglichkeiten der unteren Leitungsebene, unterstützend einzugreifen, werden schnell überschätzt.

Der zweite Hebel, den Gesellschaft und Politik nutzen wollen, um ihre Anliegen in die Organisation Polizei zu tragen, sind Fortbildungen. Gerade interkulturelle Fortbildungen bergen Risiken, die in der Regel nicht reflektiert werden. Im Beitrag von Thomas und Vera und in der in Vorbereitung befindlichen Dissertation von Graevskaia zeigt sich z. B. eine stereotype Wahrnehmung von als ethnisch „anders“ konstruierten Gruppen, auch im Zusammenhang mit gewünschten oder tatsächlich besuchten Fortbildungen zur interkulturellen Kompetenz. Außerdem üben die so Fortgebildeten – wie Müller in diesem Band und in der von ihm vorbereiteten Dissertationsschrift belegt – wenig Einfluss aus, weil sie inhaltliche Spielräume zur Gestaltung der Polizeiarbeit als stark eingeschränkt beobachten.

Vielleicht ist auch richtig, was viele unserer Befragten sagen: Als bürokratische Organisation mit Gewaltmonopol kann und sollte sich die Polizei nicht schnell ändern. Gerade der historische Rückblick zeigt, dass gesellschaftlicher Wandel allmählich in der Polizei ankommt, aber eben mit Verzögerung. Ob dies sinnvoll, unvermeidlich oder problematisch ist – dazu waren die Einschätzungen auch im Kreis der Autor\*innen verschieden. Dieser ist hinsichtlich der Verortung an Universitäten oder Polizeihochschulen und hinsichtlich der Expertise in Organisationsforschung, Polizeiforschung, Rassismusforschung oder Sozialpolitik divers zusammengesetzt. Als Herausgebende haben wir die Unterschiedlichkeit der Perspektiven diskutiert, aber die Beiträge vertreten ihre je eigene Perspektive.

Das ist auch deshalb wichtig, weil wir gegenüber der Polizei, mit der wir in diesem Forschungsverbund kooperierten, gerne unterstreichen, dass Forschung vielstimmig sein kann und sollte. Wie erwähnt, herrscht in Politik und Medien derzeit die Ansicht vor, dass Forschung – neben

Rekrutierung und Weiterbildung – ein dritter Hebel sein könnte, durch den die Polizei reformiert werden könnte. Dieser Ansicht möchten wir entgegenhalten, dass Forschung zwar Erkenntnis – auch Selbsterkenntnis – fördern kann. Doch die Art der Forschung, die wir betreiben, will nicht selbst mit gesellschaftspolitischer Agenda intervenieren. Sie will vielmehr neue, ergänzende und auch kritische Perspektiven auf eine Praxis eröffnen, die gerade in bürokratischen Organisationen mit Gewaltmonopol kontinuierlich durch die Gesellschaft herausgefordert ist.

## 6 Danksagung

Abschließend möchten wir uns bei einigen Personen und Institutionen bedanken, die zum Gelingen des Forschungsprojekts MIGRATE und damit auch dieses Sammelbands beigetragen haben. An erster Stelle zu nennen ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung, das durch die finanzielle Förderung die Durchführung des Forschungsprojekts erst ermöglicht hat, sowie das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR), das als Projektträger fungierte. Ein besonderer Dank gebührt Dr. Jonas Keller und Dr. Silvia E. Matalik vom DLR, die uns bei allen Anfragen und Anträgen stets schnell und unbürokratisch geholfen haben. Bedanken möchten wir uns auch bei Dr. Daniela Hunold, die an der Antragstellung beteiligt war und eine zentrale Rolle im Projekt spielen sollte, allerdings aufgrund einer beruflichen Veränderung MIGRATE schon zu einem frühen Zeitpunkt verlassen musste. Auch Jan Thews und Nina Müller arbeiteten im Projektverbund mit, haben sich aber an der Abschlusspublikation nicht beteiligt. Schließlich möchten wir uns bei den Mitgliedern des Projektbeirats bedanken, die einen Austausch mit der Zivilgesellschaft ermöglicht und die Unabhängigkeit des Forschungsvorhabens gestärkt haben. Zum Beirat gehörten Anetta Kahane von der Amadeu Antonio Stiftung, Nathalie Schlenzka von der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Dr. Beatrix Behrens von der Bundesagentur für Arbeit, Dr. Hendrik Cremer vom Deutschen Institut für Menschenrechte e.V., Atila Karabörklü sowie Dr. Cihan Sinanoğlu von der Türkischen Gemeinde in Deutschland e.V. und Dr. Julia Devlin vom Zentrum für Flucht und Migration an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

*Literatur*

- Alkaya, C. & Vera, A. (2013), Generalisierung oder Spezialisierung? Eine vergleichende Betrachtung der kriminalpolizeilichen Sofortbearbeitung in Berlin, München und Hamburg, in: Ritsert, R. & Vera, A. (Hrsg.), Von Streifenpolizisten, Spezialisten und Führungskräften: ausgewählte empirische Studien, Frankfurt a.M., S. 11–59.
- Behr, R. (2010), Licht und Schatten: Diversität für die Polizei, in: Hunold, D., Klimke, D., Behr, R., Lautmann, R. (Hrsg.), *Fremde als Ordnungshüter? Die Polizei in der Zuwanderungsgesellschaft Deutschland*, Wiesbaden, S. 145–156.
- Behr, R. (2011a), Das Denken der Anderen: Ethnische Minderheiten in der deutschen Polizei, in: Oberwittler, D., Behr, R. (Hrsg.), *Polizei und Polizieren in multiethnischen Gesellschaften*, Freiburg i.Br., S. 119–153.
- Behr, R. (2011b), Interkulturelle Kompetenzbildung in der Praxis, in: *Hochschule der Polizei Hamburg* (Hrsg.), *Öffentliche und private Sicherheit im Fokus interkultureller Herausforderungen*, Hamburg, S. 80–95.
- Behr, R. (2012), „Die Besten gehören zu uns – aber wir wissen nicht, wer sie sind“: Veränderung von Organisationskultur und Personalmanagement der Polizei im Zeitalter gesellschaftlicher Pluralisierung, in: Möllers, M.H.W. (Hrsg.), *Migration: Polizei und Integration*, Frankfurt a.M., S. 51–83.
- Behr, R. (2016), Diversität und Polizei – Eine polizeiwissenschaftliche Perspektive, in: Genkova, P. & Ringeisen T. (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz*, Bd. 1, Wiesbaden, S. 557–578.
- Behr, R. (2018), Zur Legitimation polizeilicher Kontrolle: „Racial-, „Social-“ und „Criminal-Profilung“ im Diskurs, in: Mensching, A., Jacobsen, A. (Hrsg.): *Polizei im Spannungsfeld von Autorität, Legitimität und Kompetenz*, Frankfurt a.M., S. 105–119.
- Dekker, S. & Hansén, D. (2004), Learning under pressure: The effects of politicization on organizational learning in public bureaucracies, in: *Journal of Public Administration Research & Theory*, 14(2), S. 211–230.
- Dudek, S. M. (2009). *Diversity in Uniform? Geschlecht und Migrationshintergrund in der Berliner Schutzpolizei*, Wiesbaden.
- Hunold, D. (2008), *Migranten in der Polizei – Zwischen politischer Programmatik und Organisationswirklichkeit*, Frankfurt a.M.
- Hunold, D. (2010), *Polizisten mit Migrationshintergrund: Integration und Exklusion im Berufsalltag*, in: Hunold, D., Klimke, D., Behr, R. & Lautmann, R. (Hrsg.), *Fremde als Ordnungshüter? Die Polizei in der Zuwanderungsgesellschaft BRD*, Wiesbaden, S. 61–98.
- Hunold, D. (2015), *Ethnic Minority Recruitment and Policing Ethnically Diverse Neighbourhoods in Germany*, in: *European Journal of Policing Studies*, 2(4), S. 422–441.
- Jacobs, G., van Witeloostuijn, A. & Christe-Zeyse, J. (2013), A theoretical framework of organizational change, in: *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), S. 772–792.

- Leenen, W.R. (2005), Interkulturelle Qualifizierungsansätze für die Polizei, in: Leenen, W.R., Grosch, H., Groß, A. (Hrsg.), Bausteine zur interkulturellen Qualifizierung der Polizei, Münster u. a., S. 41–62.
- Sugarman, B. (2010), Organizational learning and reform at the New York city police department, in: *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(2), S. 157–185.
- Vera, A. (2014), Interkulturelle Kompetenz und interkulturelles Lernen im Top Management der deutschen Polizei, in: *Die Polizei*, 105(4), S. 97–105.
- Vera, A. (2015), *Organisation und Personalmanagement in der Polizei*, Frankfurt a.M.
- Werdes B. (2003), Frauen in der Polizei – Einbruch in eine Männerdomäne, in: Lange H.-J. (Hrsg.), *Die Polizei der Gesellschaft*, Wiesbaden, S. 195–211.