

Sicherheit.

Polizeiwissenschaft und Sicherheitsforschung im Kontext | 11


Vera | Behr | Brussig | Weiß [Hrsg.]

# Migration und Polizei

Auswirkungen der Zuwanderung auf die Organisation  
und Diversität der deutschen Polizei



**Nomos**

<https://doi.org/10.5771/9783748927273>, am 18.09.2024, 16:22:21  
Open Access –  – <https://www.nomos-elibrary.de/agb>

# Sicherheit. Polizeiwissenschaft und Sicherheitsforschung im Kontext

Herausgegeben von

Prof. Dr. Andrea Fischbach  
Prof. Dr. Thomas Görgen  
Prof. Dr. Joachim Kersten  
Prof. Dr. Ralf Kölbel  
Prof. Dr. Dieter Kugelman  
Prof. Dr. Rolf Ritsert  
Prof. Dr. Dr. Antonio Vera

Band 11

Antonio Vera | Rafael Behr  
Martin Brussig | Anja Weiß [Hrsg.]

# Migration und Polizei

Auswirkungen der Zuwanderung auf die Organisation  
und Diversität der deutschen Polizei



**Nomos**

Die frei zugängliche Open-Access-Publikation des vorliegenden Titels wurde mit Mitteln des Publikationsfonds der Universitätsbibliothek Duisburg-Essen ermöglicht.

© Titelbild: tmeks – istockphoto.com

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2022

© Die Autor:innen

Publiziert von  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden  
[www.nomos.de](http://www.nomos.de)

Gesamtherstellung:  
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG  
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden

ISBN (Print): 978-3-8487-8341-0

ISBN (ePDF): 978-3-7489-2727-3

DOI: <https://doi.org/10.5771/9783748927273>



Onlineversion  
Nomos eLibrary



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.

# Inhaltsverzeichnis

Auswirkungen von Migration auf die Organisation und Diversität  
der deutschen Polizei: Eine Einführung 7  
*Anja Weiß, Antonio Vera, Martin Brussig und Rafael Behr*

## ***Teil I: Migration und Personalmanagement der Polizei*** 19

Die Vielfalt von Diversity: Handlungsprobleme von  
Personalverantwortlichen in der Polizei 21  
*Martin Brussig, Alexandra Graevskaia, Benedikt Müller, Anja Weiß*

„In der Polizei sind wir uns eigentlich sehr ähnlich“: Eine  
hermeneutische Rekonstruktion der Hoffnungen, Erwartungen  
und Realitäten im Kontext einer Integration von Personen mit  
Migrationsgeschichte in die Polizei 61  
*Rafael Behr, Annelie Molapisi*

Die Bewertung von Sprachkenntnissen im Kontext interkultureller  
Öffnung in der Polizei: Eine dispositiveanalytische Perspektive 95  
*Alexandra Graevskaia*

## ***Teil II: Migration und Organisation der Polizei*** 137

Migration und organisationaler Wandel in der Polizei 139  
*Verena Thomas und Antonio Vera*

Dienstgruppenleiter\*innen und Diversity Management im  
polizeilichen Streifen- und Wachdienst 185  
*Benedikt Müller*

Autor\*innenverzeichnis 225



# 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 aufgerieben 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 zu 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 auslötet.

## 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-Profiling“ 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.

# 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 segregierter 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 Hundertschaftserfahrung 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 iss, [...] 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 Dienstalder 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 Dienstvorgesetzten 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 Frauenführer= -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 Vorgesetzten dann. (2) Aber durchgeführt 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 Zweierteams 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 nich 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 Höschchen, 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 nich, das kann man hier nich 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 nich 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 nich. 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 abhaken möchte, weil, das iss so'ner Truppe Polizei halt nich 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 Arbeitszeitoptionen 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 neueingestellten 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 sehn, 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\\_lsbti.pdf](https://www.berlin.de/polizei/_assets/aufgaben/praevention/straftaten_lsbti.pdf), S. 3.

dung 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, bat 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, pffff, 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 polizeintern 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 Grotens 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 „allet 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 nich, 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 Meldefachrichtungen 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 Konflikt-situation 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 Leibbesitationen 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.

# „In der Polizei sind wir uns eigentlich sehr ähnlich“: Eine hermeneutische Rekonstruktion der Hoffnungen, Erwartungen und Realitäten im Kontext einer Integration von Personen mit Migrationsgeschichte in die Polizei

*Rafael Behr, Annelie Molapisi*

Vorbemerkung	61
1 Einleitung	62
2 Die Polizei als Spiegelbild einer ethnisch diversen Gesellschaft?	66
3 Migrantische Sonderkompetenz(en)	73
3.1 Interkulturelle Kollegialität als Rassismus-Prävention, Peers als interkulturelle Multiplikator*innen	74
3.2 Polizist*innen mit Migrationsgeschichte als Kultur-Vermittler*innen (?)	82
3.3 Sprachkompetenz als Optimierung der Polizeiarbeit	84
4 Migrantisch gelesene Polizist*innen als Token	86
5 Organisationskulturelle Veränderung: Instrumentalisierte Vielfalt	90
Literatur	92

## *Vorbemerkung*

Das Resümee einer mehrjährigen empirischen Forschung in der Polizei kommt nicht ohne einige kontextualisierende Bemerkungen aus. Obwohl die Polizei sich seit einiger Zeit nach außen offener gegenüber Forschung zeigt, begegnete uns während unserer Arbeit eine insgesamt eher kritische 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 oder der Ebene persönlicher Nichtbetroffenheit oftmals eher skeptisch. Teilweise blieben uns Feldzugänge sogar gänzlich verwehrt. Insbesondere Themen rund um Migration und die Rolle der Polizei schienen äußerst sensible Inhalte zu sein. So hatten wir häufig das Gefühl, dass Gesprächspartner\*innen sehr

zurückhaltend und vorsichtig formulierten, und zwar nach unserem Dafürhalten nicht aus dem Grund, dass sie nicht das treffende Wort fanden, sondern um nichts Falsches bzw. politisch Unerwünschtes zu sagen und damit eine Angriffsfläche zu bieten. Erklärt wurde dies von einem Leiter einer Hamburger Polizeidienststelle damit, dass es sich um ein sensibles Themenfeld handele, in dem die Polizei täglich agiere und aufgerieben 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. Wenn das Argument der Überforderung nicht genutzt wurde, dann wurde uns gegenüber auch eine Art „Abweisung der Relevanz“ formuliert („Ihr seht da was, was es gar nicht gibt“). Ebenfalls sehr oft und an früher Stelle der Gespräche 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. Schwierig einzuschätzen waren für uns vor allem die Haltungen, die Offenheit vorgaben, sich dann aber doch zunehmend abwehrend zeigten. Tendenziell war die Atmosphäre in Berlin etwas offener als in Hamburg. Das mag auch daran liegen, dass die Forscherin sich in Berlin an eine für Diversität zuständige Dienststelle wenden konnte und von dort weitervermittelt wurde, was bedeutete, dass ihre Anwesenheit einen terminierten Anfang und ein konkretes Ende hatte, während wir in Hamburg als Teil einer Bildungseinrichtung immer mehr oder weniger präsent waren, mit unterschiedlichen Entscheidungsträgern kooperierten und immer wieder aufs Neue für unsere Forschung und für Zustimmung bzw. Zugang werben mussten.

## 1 Einleitung

In vielen Bundesländern steigt der Anteil von neuingestellten Polizist\*innen aus Einwandererfamilien stetig (vgl. Mediendienst Integration 2021). In den letzten Jahren wurden in vielen Teilen des Landes, insbesondere in Großstädten, große Anstrengungen unternommen, junge Menschen mit Migrationsgeschichte für die Polizei zu gewinnen. Entsprechende Werbe-

maßnahmen verheißen: die Polizei ist offen für kulturelle Diversität in den eigenen Reihen. Mehr noch: sie setzt große Hoffnungen in die neue Zielgruppe. Neben gesellschaftlichen Überlegungen rund um Teilhabe und Repräsentanz von Minderheiten in öffentlichen Behörden erhofft sich die Polizei vor allem Spezialkompetenzen, die beim Bewältigen polizeilicher Aufgaben nützen und somit den Polizeialltag insgesamt erleichtern können. Wer als Teil einer Minderheit wahrgenommen wird, ihre Sprache spricht und sensibel ist für etwaige kulturelle Besonderheiten, der kann in bestimmten Einsatzlagen besonders gut agieren und vermitteln – so die Annahme. Aber geht diese Rechnung im Alltag wirklich auf? Und wie empfinden migrantisch gelesene Polizist\*innen ihre Sonderrolle?

Dieser Frage widmet sich das Teilprojekt 5 mit dem Titel *„Interkulturalität und Organisationskultur der Polizei“*. Dieses wurde von Juni 2018 bis Mai 2021 an der Akademie der Polizei Hamburg durchgeführt. Es untersuchte die Merkmale und Auswirkungen von Bestrebungen zur Integration von Personen mit Migrationsbiographie in die Polizei, wobei der Schwerpunkt der Analyse in der Ausbildungsphase lag. Auf der Grundlage eines qualitativen Forschungsdesigns wurden 26 Anwärter\*innen mit Migrationshintergrund der Landespolizeien Berlin und Hamburg in revolvierenden teilstandardisierten Interviews vom Beginn ihrer Ausbildung bis zum Eintritt in den Polizeivollzugsdienst kontinuierlich zu ihren Erfahrungen in der Organisation, Zugehörigkeit und individuellen Integrations- bzw. Assimilationsleistungen, ebenso wie zu den Integrationszumutungen und -anforderungen befragt. Zusätzlich wurden im Zuge von Expert\*inneninterviews in den Bereichen Einstellung, Diversity-Management und Ausbildung in Berlin und Hamburg, die Werbe- und Einstellungsstrategien bezüglich der Anwerbung und Rekrutierung von Menschen mit Migrationsgeschichte und die dahinterstehenden Logiken und Begründungen beleuchtet. In diesem Zusammenhang fand auch eine Analyse einschlägiger Dokumente, wie z. B. von Fachkonzepten, Statistiken u.ä., statt. Ergänzend wurden teilnehmende Beobachtungen an verschiedenen Dienststellen durchgeführt, um organisationsspezifische Sichtweisen und Normalitäten zu berücksichtigen und den Dienstalltag in multikulturellen Teams zu erfassen.

Die hier vorgestellte Zusammenfassung verzichtet auf eine Unterscheidung in einzelne Analyseebenen (Mikro-Meso-Makroebene). Wir glauben erkannt zu haben, dass es eine (häufig labile) Balance gibt zwischen Normalität bzw. „unauffälliger“ Eingliederung einerseits und akzeptierter bzw. manchmal gar geforderter oder mindestens gewünschter Verschiedenheit andererseits. Diese Balance reproduziert sich in fortlaufender Interaktion, die durch – durchaus veränderliche – „Erwartungserwartungen“ und Typisierungen (Berger & Luckmann 1969, S. 56ff) gekennzeichnet ist. So ist

z. B. eine zusätzliche Sprachkompetenz von Polizist\*innen mit Migrationsgeschichte auf der Ebene der Politik und der Polizeiführung erwünscht, und es wird durchaus als Mehrwert zum Thema Interkulturelle Kompetenz geschätzt, wenn Beamt\*innen die Muttersprache ihrer nicht-herkunftsideutschen Klientel zur Kommunikation und Verständigung nutzen. Auf der Ebene eines Einsatzteams kann es aber durchaus zum Problem werden, wenn ein Beamter/ eine Beamtin plötzlich längere Zeit z. B. türkisch mit einem Betroffenen spricht, und dann dem Streifenpartner sagt, die Angelegenheit, um die es ging, habe sich erledigt, man habe das geklärt. Oft wurden Eigensicherungsgründe genannt, die auf der konkreten Interaktionsebene zu Vorbehalten gegen muttersprachliche Alleingänge führen. Man will als Kollege/Kollegin immer informiert und „im Bilde“ sein. In zahlreichen Variationen tauchte in den Interviews immer wieder die Figur auf, dass für mehrsprachige Beamt\*innen das Changieren zwischen Muttersprache und Amtssprache durchaus riskant ist. Grund für diese Uneindeutigkeit ist einerseits das Kontroll- und Dominanzbedürfnis der Polizist\*innen im Einsatzgeschehen, andererseits auch der Wunsch nach einer „ermittlungstaktischen Überlegenheit“<sup>1</sup>.

Klärungen: Migrant:in, Migrationshintergrund, Migrationsgeschichte, Migrationsbiographie

Wir nutzen unterschiedliche Synonyme für die Bezeichnung unseres Forschungsgegenstands. Die einfachste Feststellung wäre, dass es keine „herkunftsideutschen“ (manchmal auch als „biodeutsch“ bezeichnete) Personen sind. Oft wird „Migrationshintergrund“ (MH) auch als abgeschwächte Form benutzt, um das Wort „Ausländer“ oder „Fremder“ zu vermeiden. In der abwertenden wie auch in der aufwertenden Variante ist der Begriff „Migrant“ mit Mitbedeutungen behaftet: Man verbindet mit ihm bestimmte Eigenschaften bzw. Qualitäten (Kompetenzen, Defizite, Verhaltensregelmäßigkeiten, Gefahren etc.). Diese Zuschreibungen gilt es zu benennen. Denn als Kollektiv (man kann auch sagen: als soziales Aggregat)

- 
- 1 Als fester Bestandteil der Erzählkultur aus diesem Komplex wird die Geschichte kolportiert, in der von einem bilingualen Streifenteam zwei türkische Jugendliche nach einem Drogendelikt festgenommen werden und im Dienstfahrzeug auf der Rückbank in ihrer Muttersprache darüber beraten, was man der Polizei (nicht) sagen soll. Anschließend bedankt sich einer der beiden Polizisten auf türkisch über diese nützliche Information. Er spielt damit einen Vorteil aus, den die Jugendlichen nicht erkannt haben, dass er nämlich selbst türkische Wurzeln hat und der Sprache mächtig ist.



haben *Migranten keine Eigenschaft per se* (ebenso wenig wie Frauen und Männer, alte und junge, große und kleine Menschen), außer der, dass sie im Verhältnis zu der Referenzkategorie (im Falle von ethnischer Differenz zu den Einheimischen) etwas *nicht* sind<sup>2</sup>. So leicht es also fällt zu bestimmen, was „Nichteinheimische“ (Fremde) *nicht* sind, so schwer fällt es andererseits auch zu bestimmen, was sie exakt sind, was ihr Fremdsein ausmacht und wie das Fremde mit dem Eigenen in Beziehung gesetzt werden kann. Die negative Definition fällt also leichter als die positive. *Migrant* ist keine eigenständige ontologische Kategorie, sondern eine sozial hergestellte und eine kulturell präformierte. Sie entzieht sich deshalb auch der individuellen Handhabung, denn obwohl es viele gutmeinende Polizist\*innen gibt, muss doch jede\*r migrantische Kollege/Kollegin neu gegen die vorhandenen Bilder von nicht-deutschen Verdächtigen/Straftätern/ Störern etc. angehen. Dies hat substantielle Auswirkungen auf die Identitäts- und Normalitätskonstruktionen, wenn man bedenkt, dass auch in offiziellen Verlautbarungen mit dem Migrantensbegriff bestimmte Seinsweisen bzw. Qualitäten mitgedacht werden, ohne dass diese jemals überprüft und/oder expliziert worden wären (z. B. Migranten können besser Konflikte ihrer Landsleute schlichten, sich besser in der anderen Kultur bewegen etc.). Wir befinden uns mit der Begrifflichkeit also in einem Feld, das nicht neutral zu beschreiben ist, das im Gegenteil umstritten und weltanschaulich besetzt ist.

Für unseren Zuschnitt orientieren wir uns zunächst an der folgenden Begrifflichkeit: Von einem Migrationshintergrund sprechen wir, wenn eine Person

*„...selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren wurde. Im Einzelnen umfasst diese Definition zugewanderte und nicht zugewanderte Ausländerinnen und Ausländer, zugewanderte und*

---

2 In der Literatur zum Diversity-Management lesen wir häufig von den Potenzialen durch Migration, von der Bereicherung für die deutsche Kultur etc. Hierbei wird aber etwas übersprungen, denn in der unmittelbaren Erfahrung kommt vor dem Anerkennen und dem Wertschätzen der Differenz zunächst einmal die Feststellung der fraglosen Zugehörigkeit bzw. im Anwendungsfall „Migrationshintergrund“ die Feststellung, dass der andere nicht so ist wie ich selbst. Die selbstverständliche Inszenierung von Normalität gelingt eben nur den Einheimischen, wie es Alfred Schütz (1972) so treffend beschrieben hat. Für den von Schütz so genannten „Fremden“ ist das Herstellen von Normalität anstrengender.

*nicht zugewanderte Eingebürgerte, (Spät-) Aussiedlerinnen und (Spät-) Aussiedler sowie die als Deutsche geborenen Nachkommen dieser Gruppen“.<sup>3</sup>*

Diese genannten Kriterien lassen sich noch leidlich statistisch erfassen, wenn auch mit größerem Aufwand. Der Mikrozensus tut das regelmäßig, für die Polizei ist dies schon fast nicht mehr möglich, weil sie mit der Erfassung der Daten ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowieso sehr zurückhaltend umgeht. Das verhindert eine qualifizierte Personalentwicklungspolitik, weil man über das Personal insgesamt zu wenig weiß, um es gezielt fördern, begleiten, auswählen und einsetzen zu können (die Daten zum Nationalitätsstatus werden z. B. in Hamburg nur für die Einstellungsphase erhoben, nicht aber für das Personal im regulären Polizeivollzug).

## 2 Die Polizei als Spiegelbild einer ethnisch diversen Gesellschaft?

Das Schlagwort „interkulturelle Öffnung“ ist längst in aller Munde. Die personalbezogene Öffnung, insbesondere in Form einer signifikanten Erhöhung des Anteils von Mitarbeiter\*innen mit Migrationshintergrund in der Verwaltung, stellt hierbei in vielen Kommunen den Schwerpunkt der Zielsetzungen und Maßnahmen in diesem Bereich dar (Siegel 2014, S. 18). Ressortübergreifende Dachkampagnen, die gezielt auf die Anwerbung von Menschen mit Migrationsbiographie abzielen, wie „*Wir sind Hamburg. Bist du dabei?*“<sup>4</sup> oder „*Berlin braucht dich!*“<sup>5</sup> als integrationspolitische Leitinitiativen, gibt es in vielen Großstädten Deutschlands. Migrantischen Minderheiten soll dadurch vor allem gesellschaftliche Teilhabe und sozialer Aufstieg ermöglicht werden (Klimke 2020). Gleichzeitig sollen staatliche Institutionen die Bevölkerung abbilden und die Interessen aller Bevölkerungsgruppen berücksichtigen, um ihrem Anspruch einer bürgernahen Verwaltung gerecht werden zu können (Eckert 2014). Auch die Polizei, insbesondere das Führungspersonal, sieht sich als „Bürgerpolizei“ und bedient sich häufig der Metapher der Polizei des „*Spiegelbilds der Gesellschaft*“. Wenn gleich diese gern genutzte Metapher im Hinblick auf verschiedene Aspekte

---

3 Diese Beschreibung folgt der Definition des Statistischen Bundesamtes, vgl. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Glossar/migrationshintergrund.html> (10.11.21)

4 <https://www.hamburg.de/bist-du-dabei/> (Zugriff: 26.05.2021)

5 <https://www.berlin-braucht-dich.de/> (Zugriff: 26.05.2021)

nachweislich nicht zutrifft<sup>6</sup>, so wurde sie auch in unseren Expert\*inneninterviews als Begründung für den Anspruch genannt, als Organisation auch ethnische Minderheiten repräsentieren zu wollen. Besonders gern wird nach unseren Erfahrungen die Metapher dann benutzt, wenn es um kritizierbare Verhaltensweisen geht, die die Polizei in wenig gutem Licht erscheinen lassen, z. B. um Straftaten, Charaktermängel oder eben auch um den Alltagsrassismus in der Polizei, der oft damit relativiert wird, dass man sagt: „Wie sind eben auch nicht besser als der Rest der Gesellschaft“.

„(...) und wenn wir in gewissen Maßen auch ein Spiegelbild der Gesellschaft darstellen wollen, dann müssen wir auf jeden Fall Menschen mit Migrationshintergrund einstellen.“ (Leitender Beamter der Einstellungsstelle Polizei Hamburg, April 2019)

„Wir sind ja eine Bürgerpolizei, das heißt, wir wollen für jeden da sein und in der Not ansprechbar sein und das setzt ein Grundvertrauen voraus und ich glaube es ist leichter, bestimmte Vorurteile uns gegenüber aufzubrechen, wenn man ein Spiegelbild der Gesellschaft ist, als wenn man sich als quasi Elite- oder Sondertruppe absetzt (...).“ (Leitende Beamtin der Einstellungsstelle Polizei Berlin, März 2019)

Im letzten Zitat wird auch deutlich, dass hier unterschwellig auch eine Abwehr von Vorurteilen gegenüber Polizei beziehungsweise potenziellen Vorwürfen mitschwingt. In einem informellen Gespräch mit einem leitenden Polizisten an einer Hamburger Dienststelle wurde zum Beispiel erklärt:

„Wir wollen natürlich auch möglichst wenig Angriffsfläche für Kritik und Anschuldigungen, wie Rassismus- oder Diskriminierungsvorwürfe, bieten, da ist die Anwesenheit von Kollegen mit Migrationshintergrund natürlich von Vorteil, ganz klar!“ (Gedächtnisprotokoll, teilnehmende Beobachtung Hamburg)

Die Debatte um Rassismus und Diskriminierung in der Polizei scheint jedenfalls ein durchaus starker Motor für die interkulturelle Öffnung zu sein. Die Aussage des leitenden Polizeibeamten macht den instrumentellen Charakter von Integration deutlich. Er möchte „Kollegen mit Migrationshintergrund“ nicht einstellen, weil er von der Diversität überzeugt ist, sondern weil er hofft, dann weniger Rassismusvorwürfen ausgesetzt

---

6 Es sind längst nicht alle sozialen Schichten in der Polizei vertreten, so werden beispielsweise keine Menschen mit Berufsbildungsreife (Hauptschulabschluss), Menschen mit Behinderungen oder Menschen mit belastetem Leumund eingestellt.

zu sein.<sup>7</sup> Auch der oben zitierte Leitende Beamte der Hamburger Einstellungsstelle macht das durch seine Formulierung deutlich: „Wenn wir ... darstellen *wollen*, dann *müssen* wir auf jeden Fall...“ Dies werden wir zu einem späteren Zeitpunkt noch ausführlicher besprechen. Diese zwei Textbeispiele zeigen exemplarisch, was wir aus sehr vielen Äußerungen herausgelesen haben: *Positiv besetzt ist das Bild einer Vielfalt zulassenden Polizei, nicht die zahlreichen Implikationen und Konsequenzen von Diversität oder gar eine „Vielfalt als Selbstzweck“*. Neben dem instrumentellen Charakter von Diversität mag es weitere Positionen geben, aber die wurden sehr viel seltener und verhaltener artikuliert. Außerdem waren sie meist verbunden mit einer sehr konkreten Person oder konkreten Situationen („Mit meinem Kollegen Stanislav komme ich super-gut aus“ oder: „wenn wir wieder mal als Rassisten beschimpft werden, geht Atalay dazwischen und sagt ‚ich bin selbst Ausländer, wir sind keine Rassisten‘“). Diversität wird artikuliert als eine notwendige Bedingung zur Herstellung oder Erhaltung des guten Ansehens (in anderer Variante auch: des Erfolgs) der Polizei. Wir haben in unserem gesamten Material so gut wie keine positive Bestimmung von Diversität ohne Abhängigkeitspfad gefunden. *Vielfalt an sich* ist also nicht das dominante Thema in der Polizei, sondern *„Vielfalt um zu...“*, z. B. *um eine gute Polizei, um erfolgreich, um ein Spiegelbild der Gesellschaft zu sein*.

Beide Länderpolizeien bemühen sich nach eigenen Angaben intensiv um Bewerber\*innen aus Einwandererfamilien. Die entsprechenden Maßnahmen sind vielfältig. Um Migrant\*innen explizit anzusprechen, werden insbesondere solche Protagonist\*innen in Werbefilmen gezeigt, die nicht wie Herkunftsdeutsche aussehen. Damit zeigt man Offenheit und

---

7 Die Anmutung, dass die bloße Existenz von nichtdeutschen oder nichtweißen Personen in einer Organisationseinheit deren Rassismusanfälligkeit minimiert bzw. ganz verhindert, zeigt sich auch an einem aus der jüngsten Vergangenheit stammenden Beispiel. Das Spezialeinsatzkommando Frankfurt wurde wegen des Verdachts rassistischer Umtriebe im Juni 2021 vom Hessischen Innenminister aufgelöst (vgl. <https://innen.hessen.de/presse/pressemitteilung/sek-frankfurt-wird-aufgeloest>, Zugriff am 15.8.21). Die Beamten wehrten sich anschließend gegen diesen Vorwurf mit dem Hinweis, dass es in der Einheit einen Kollegen gebe, „...der eine dunkle Hautfarbe habe. Der Anwalt sagte im Gespräch mit der F.A.Z.: ‚Das macht es unwahrscheinlich, dass er einer rechtsextremen Gesinnung unterliegt.‘“ (F.A.Z vom 13.8.21 <https://www.faz.net/aktuell/rhein-main/frankfurter-sek-skandal-beamte-fuehlen-sich-vorverurteilt-17484754.html>, Zugriff am 14.8.21). In solchen Vorstellungen zeigt sich eine gewisse Neigung einer „Anthropologisierung“ des Rassismusthemas: Bestimmte Menschen *sind* Rassisten, andere Menschen *können es gar nicht sein*.

Unvoreingenommenheit gegenüber potentiell „neuen“ Kolleg\*innen. In Hamburg bietet man darüber hinaus mehrsprachige Informationsflyer, kooperiert mit verschiedenen Migrant\*innenorganisationen und wirbt unter anderem an allgemeinbildenden Schulen in ethnisch diversen Stadtteilen, um den Bewerber\*innenpool zu erweitern (Thériault 2009). Zusätzlich bietet man hier die Möglichkeit einer intensiven Bewerber\*innenbetreuung unter anderem durch fünf Mitarbeitende mit Migrationshintergrund, die zusätzliche Gespräche führen und Hinweise geben können, was es im Bewerbungsverfahren zu beachten gilt. Ein konkretes Bonussystem für migrantenspezifische Kompetenzen gibt es in Hamburg jedoch nicht.

Die Berliner Polizei setzt diesbezüglich einen etwas anderen Schwerpunkt. Hier verzichtet man aufgrund mangelnder Nachfrage seit einigen Jahren auf mehrsprachige Flyer. Nach Angaben der Einstellungsleitung mangelt es in Berlin in der Regel nicht an Bewerbungen von Menschen mit Migrationsgeschichte, man sieht sich hier als attraktiver Arbeitgeber. Problematischer sei, dass viele Interessierte es nicht durch das Auswahlverfahren, insbesondere für den gehobenen Dienst, schafften. Aus diesem Grund unterstützt die Polizei Berlin Qualifizierungsnetzwerke, wie das Berufsqualifikationsnetzwerk Berlin (BQN)<sup>8</sup>, das speziell für Jugendliche aus migrantischen Familien Berufsvorbereitungsmaßnahmen anbietet, oder das Bildungswerk Kreuzberg<sup>9</sup>, das für junge Menschen mit Migrationsgeschichte unter anderem einen achtmonatigen Intensivlehrgang anbietet, der auf eine polizeiliche Ausbildung vorbereiten soll. Zusätzlich kann man bei dem Berliner Einstellungstest durch das Beherrschen einer sogenannten „Bedarfssprache“<sup>10</sup> Extrapunkte sammeln. Einige von uns interviewte Anwärter\*innen mit solchen Sprachkenntnissen kamen aus anderen Bundesländern und gaben an, sich gezielt in Berlin beworben zu haben, da ihnen die Anforderungen dort „schaffbar“ erschienen und die Organisation insgesamt auf sie offen und tolerant wirkte.

Während man bei der Berliner Polizei mit insgesamt 33,1% bei den Neueinstellungen von Menschen mit Migrationshintergrund bereits den tatsächlichen Anteil in der Wohnbevölkerung abbildet, sind Polizeianwärter\*innen aus Familien mit Migrationsgeschichte in Hamburg mit knapp 16% noch deutlich unterrepräsentiert (Mediendienst Migration 2021, S. 5–6, 8). Eine tatsächliche Angleichung wird in Hamburg nach Angaben des Leitenden Beamten der Einstellungsstelle derzeit auch nicht als notwendig

---

8 <https://www.bqn-berlin.de/>

9 <http://www.bwk-berlin.de/intensivlehrgang-polizei.html>

10 Diese sind: Englisch, Türkisch, Polnisch, Russisch und Arabisch.

angesehen, vielmehr strebe man einen Zielwert von 20% an. Bei dieser, in der Hamburger Dachkampagne festgelegten, behördenübergreifenden Zahl handelt es sich nach Aussagen des Interviewpartners jedoch explizit nicht um eine Quote (Quoten werden generell abgelehnt), sondern lediglich um eine Orientierung. Mit dieser angestrebten Zahl, die man aktuell noch verfehlt, sieht man in der Hamburger Einstellungsstelle die Grenzen der kulturellen Elastizität (vgl. Behr 2006, S. 174 ff.) nach eigenen Aussagen erreicht. Begründet wurde dies wie folgt:

*„Ich gehe jetzt mal ein bisschen weiter zu einer Frage, die mir tatsächlich auch zum Thema Leading Diversity Management natürlich noch sehr nahe liegt: wie viel Diversität kann eine Organisation überhaupt vertragen? Wenn man sich mal die Expertenmeinungen ansieht, da wird ja auch unter anderem gesagt, dass 5% recht wenig ist, da fühlen sich diese Menschen eher unterrepräsentiert und fühlen sich als Minderheit, alles, was so zwischen 10 und 25% ist, fühlt sich für diese Menschen nicht mehr als eine Minderheit an, sondern sie fühlen sich schon eher integriert und dazugehörig, dann fallen sie eben auch bei den anderen 70% nicht mehr so sehr als Minderheit auf, dann ist das relativ normal für die gesamte Organisationseinheit. Alles, was darüber hinausgeht, das kann wieder zu anderen Problemen führen, nämlich, dass diese 25, 30, vielleicht nachher 40% Migranten dann wollen, dass das, was sie mitbringen, sei es Mentalität, Art und Weise, Persönlichkeit, dass das auf den gesamten Apparat dann umgesetzt wird. Das kann dann auch wieder zu Schwierigkeiten führen. Insofern bin ich davon überzeugt, dass wir bei 20 – 25% genau richtig liegen, wenn auch dann 33% in der Bevölkerung sind, man muss es nicht eins zu eins abbilden“ (Leitender Beamter Einstellungsstelle Polizei Hamburg, August 2019).*

Das heißt: eine tatsächliche Angleichung des Dienstes an die Wohnbevölkerung wird aus organisationskulturellen Gründen und einer befürchteten Destabilisierung bzw. „Verflüssigung“ der Organisationskultur kritisch gesehen. Des Öfteren haben wir in Gesprächen erfahren, dass es organisationsintern noch immer teils große Vorbehalte gegen eine interkulturelle Öffnung gebe, weswegen man bemüht sei, „alle mitzunehmen“ und „niemanden vor den Kopf zu stoßen“ oder „der Organisation zu entfremden“<sup>11</sup>. Wie man uns im Diversity Büro der Berliner Polizei erklärte, sei dies keine einfache Aufgabe, da beispielsweise Medienberichte über „die Unterwande-

---

11 Hierbei handelt es sich um Aussagen aus informellen Gesprächen mit Führungskräften der Hamburger Polizei.

„*rung der Berliner Polizei durch Clans*“<sup>12</sup> oder „*unhaltbare Zustände in den Ausbildungseinrichtungen*“<sup>13</sup> immer das Potential hätten, intern für sehr viel Unruhe zu sorgen. Insbesondere Polizist\*innen, die ohnehin Vorbehalte hegten, fühlten sich dadurch in vorhandenen Unsicherheits- und Entfremdungsgefühlen bestärkt. Es sei viel aktive Aufklärungsarbeit von Nöten, um die Sorgen der Beamt\*innen zu entkräften. Auch, wenn die genannten Medienberichte in der Vergangenheit vorrangig die Berliner Polizei betrafen, berichtete man auch in Hamburg von schwierigen Gesprächen mit ähnlich besorgten Kolleg\*innen.

„*Die Berichterstattung der Geschehnisse in Berlin bei der dortigen Einstellungsstelle, die sind natürlich auch dann bundesweit bekannt geworden, die führen hin und wieder bei mir zu Nachfragen, „Berliner Verhältnisse“ nennt man das dann hier*“ (Leitender Beamter Einstellungsstelle Polizei Hamburg).

Auf Grund dieser inneren Abwehrhaltung der Organisation wird eine schnelle und umfassende Öffnung noch immer als nicht erstrebenswert geschildert (vgl. auch Klimke 2010, S. 27 ff., die zu sehr ähnlichen Befunden kommt). Vor allem geht es bei diesem Abwehrdiskurs um das *zu schnell* und das *zu viel*.

Damit stellt sich die Frage nach dem Verhältnis von kultureller Dominanz und kultureller Elastizität (wie man Diversität für die Verwaltung übersetzen kann) in der Polizei auch in Bezug auf ethnische Differenz. Zur Frage der Veränderungsbereitschaft und zum Veränderungswiderstand der Polizei erkennen wir in der Polizei zwei verschiedene Grundpositionen:

1. Die Position der *kulturellen Dominanz* der Organisation geht von einer mächtigen und durchsetzungsstarken Organisationskultur aus, in der das gängige Sozialisationsmodell die Assimilation und das Kulturschema die Homogenität ist. Oberste Priorität der Organisation ist, alle formal gleich zu behandeln. Sie macht weder für Frauen noch für Migranten, auch nicht für andere Minderheiten, eine prinzipielle Ausnahme, sondern sorgt eher dafür, dass ausreichend viele Aspiranten den Zugangserfordernissen der Organisation entsprechen. Diejenigen, die den Zugang zur Organisation geschafft haben, definieren sich durch

---

12 Bsp: <https://www.morgenpost.de/berlin/article216502443/Polizei-von-Clans-unterwandert-Staatsanwaltschaft-ermittelt.html> (Zugriff: 18.05.2021)

13 Bsp: <https://www.tagesspiegel.de/berlin/freche-und-provokative-schueler-ausbilder-klagt-ueber-zustaende-an-berliner-polizeiakademie/20529652.html> (Zugriff: 18.05.2021)



ihre prinzipielle Gleichheit (mindestens: Ähnlichkeit), d. h. sie betonen das Gemeinsame, nicht das Trennende. Zugespitzt gesagt, weist eine solche Organisation an der Pforte (d. h. im Auswahlverfahren) die nicht-kompatible Vielfalt ab und lässt nur die Kandidat\*innen ein, die sich zur Eingliederung eignen oder mindestens die hegemonialen Regeln nicht infrage stellen. Diese Einstellung setzt ein Überangebot an Bewerber\*innen voraus. Ändert sich die Bewerber\*innen-, bzw. die Personallage, gerät dieses Schema in eine Krise. Die gelebten Werte beruhen auf Einheitlichkeit: Alle fangen unten an und alle können alles werden. Auf diese Weise verengt sich das Diversitätsthema auf eine „Vielfalt der Ähnlichen“.

2. Die Position der *kulturellen Elastizität*: Diese setzt nicht bei den Individuen an, sondern an der Struktur der Organisation. Sie verändert die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit derart, dass sie für eine Vielzahl unterschiedlicher Mitglieder aufnahmebereit (und aufnahmebedürftig) ist. Die Bevölkerung soll sich hinsichtlich des Alters, Geschlechts, der Sexualität, Religion, Nationalität, Ethnie etc. in der Polizeiorganisation widerspiegeln. Dafür verändert die Organisation ihre strukturellen Standards (Ausbildungsklima, Weiterbildung des Managements, Veränderung der Rahmenbedingungen etc.), um mit Differenz in ihren Reihen umgehen zu können. Diese Haltung wird heute als „Diversität“ zusammengefasst. Die gelebten Werte beruhen auf Heterogenität.

Sowohl in Hamburg als auch in Berlin gibt es Migrant\*innengruppen, die trotz Diversitätspolitik deutlich unterrepräsentiert sind. In Berlin sprach man explizit von der Gruppe vietnamesischer Eingewanderter und ihren Nachkommen, die sich kaum bei der Polizei Berlin bewerben und sich nach Angaben der Einstellungsleitung auch nur sehr schwer für den Polizeidienst begeistern ließen. Als Begründung hierfür sah man vorrangig kulturelle Aspekte bei den Berufswahlmotiven. Man gab an, dies zwar zu bedauern, sich jedoch damit abzufinden, einen Großteil dieser Bevölkerungsgruppe schlicht nicht für den Polizeidienst gewinnen zu können.

In Hamburg erklärte man, sich mehr Bewerber\*innen asiatischer und afrikanischer Abstammung zu wünschen. Eine Einstellungsberaterin berichtete uns gegenüber von vielfältigen Anstrengungen auch diese Gruppen zu erreichen. Beispielsweise habe man versucht, über Migrant\*innenverbände und Kirchengemeinden für sich zu werben. Die Erfolge seien jedoch „überschaubar“.

Es lässt sich somit feststellen: Die Metapher der Polizei als gesellschaftlicher Spiegel wird oft gebraucht, jedoch überstrapaziert. Die Spiegelbildthese trifft noch nicht einmal zu, wenn man sich die Polizei ohne Personal



mit Migrationsgeschichte anschaut. Schon durch die Zutrittsrestriktionen fehlen ganze Milieus (z. B. bildungsferne Milieus, Menschen, die aus gesundheitlichen Gründen für den Polizeidienst nicht geeignet erscheinen und solche mit einem belasteten Leumund). Gleichwohl scheint diese Metapher so eindrucksvoll und sinnlich fassbar zu sein, dass man sich damit gern seiner zentralen gesellschaftlichen Bedeutung versichert und gar nicht darüber nachdenkt, ob es denn überhaupt erstrebenswert ist, auf eine statistische Repräsentanz hinzuarbeiten. Letztlich geht es vor allem um die Darstellung eines positiven, bürgernahen und offenen Images. Schlagworte wie *Akzeptanz*, *Vertrauen* und *Respekt* migrantischer Bevölkerungsteile gegenüber der Institution Polizei wurden in unseren Gesprächen häufig mit der Repräsentanz von Minderheiten in Verbindung gebracht. Im Mittelpunkt der Narrative um die Leitmotive stand jedoch nicht die *zweckfreie* Teilhabe (Teilhabe an sich), sondern eine vermutete Verbesserung des Bildes einer bürgernahen Polizei durch die Einstellung migrantischen Personals. Dies lässt sich auch nach innen deutlich besser vermitteln und wird auch von Kritiker\*innen eher akzeptiert. Man könnte es auch so formulieren, dass es sich hier um eine *instrumentalisierte (oder: strategische) Integration* handelt.

### 3 Migrantische Sonderkompetenz(en)

Menschen mit Migrationsgeschichte werden vor allem im polizeilichen Diskurs um die interkulturelle Öffnung der Organisation oftmals als Konglomerat aus vielen für die Polizei nützlichen Eigenschaften betrachtet. Diese sollen helfen, neue Herausforderungen zu bewältigen und polizeiliche Arbeit effektiver zu gestalten. Sie werden damit qua ethnischen Status als „Experten“ der modernen Polizeiarbeit in multiethnischen Kontexten betrachtet. Neben den oft genannten Kultur- und Sprachkenntnissen werden mit einem familiären Migrationshintergrund aber auch noch andere Qualitäten verbunden, die uns in der polizeilichen Argumentation auf allen Hierarchieebenen häufig begegneten. Ein Punkt ist bereits zuvor angeklungen: Polizist\*innen mit Migrationshintergrund bieten in kritischen Einsatzlagen vermeintlich weniger Angriffsfläche für Diskriminierungs- und Rassismuskorruptionen. In Gesprächen wurde darüber hinaus sehr oft beschrieben, dass insbesondere der Einsatz von Beamt\*innen mit sichtbarem Migrationshintergrund einen vertrauensbildenden Effekt hätte, der den Zugang zum sogenannten polizeilichen Gegenüber erleichtern könne. Man verspricht sich zusammenfassend von der Zusammensetzung ethnisch diverser Teams organisationsintern eine Sensibilisierung für Belange

von Minderheiten und nach außen (in die Zivilgesellschaft) gerichtet eine intensive Wirkung gegen Vorwürfe rassistischer Tendenzen in der Polizei.

### 3.1 Interkulturelle Kollegialität als Rassismus-Prävention, Peers als interkulturelle Multiplikator\*innen

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 von Rassismus und Diskriminierung sowie um die Folgen für die Betroffenen (vgl. Behr 2018). Teilweise wird das unter dem Terminus „struktureller Rassismus“ diskutiert, was von der Polizei aber kategorisch abgewehrt wird. Sowohl die organisationsinterne Suche nach einer adäquaten Begrifflichkeit als auch die nach effektiven Lösungsansätzen gestaltet sich schwierig. In diesem Kontext scheint die Anstellung von Menschen mit eigener familiärer Migrationsgeschichte ein naheliegendes und probates Mittel zu sein, fremdenfeindlichen 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 Polizisten und Polizistinnen, 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).

In den von uns geführten Expert\*inneninterviews mit leitenden Beamten\*innen im Einstellungs- und Ausbildungsbereich äußerte man ebenfalls die Hoffnung eines positiven Nebeneffektes in Form von polizeiinterner Sensibilisierung für migrationsspezifische Belange und eine Erhöhung interkultureller Kompetenzen durch die alltägliche Zusammenarbeit mit migrantischen Kolleg\*innen an den verschiedenen Dienststellen. Diese Haltung lässt aber ihrerseits das Bewusstsein über die Diversität innerhalb der migrantischen Bevölkerungsgruppen und die Unterschiede in den individuellen Migrationsbiographien vermissen, worauf wir zu einem späteren Zeitpunkt eingehen werden. Diese Annahme setzt außerdem voraus,

dass eine solche interne Kommunikation wirklich geführt und angenommen wird.

Unseren Untersuchungen zufolge agieren Polizeianwärter\*innen mit Migrationshintergrund bezüglich einer Argumentation gegen Ressentiments im Kolleg\*innenkreis eher zurückhaltend und scheuen entsprechende Diskussionen. Die meisten Interviewten lehnten eine solche Sonderstellung generell ab. Migrantische Anwärter\*innen stehen vor der Aufgabe, Diversität und Wünsche nach selbstverständlicher Teilhabe an der Wir-Gruppe miteinander zu vermitteln. In unseren Befragungen gab die überwiegende Mehrheit der Interviewten an, keine Sonderstellung innehaben zu wollen und sich als ganz normaler Polizist bzw. Polizistin zu sehen und auch so wahrgenommen werden zu wollen. Einzelne Interviewpartner\*innen gaben jedoch zu Beginn der Befragungen an, sich durchaus gegen Vorurteile und Rassismus in zukünftigen Teams und an Dienststellen stark machen und Kolleg\*innen diesbezüglich aufklären zu wollen. Diese Einstellung änderte sich jedoch in allen Fällen nach dem ersten Praktikum. Dies liegt unserer Einschätzung nach vorrangig an der kulturell umfassenden Wirkung eines sehr früh einsetzenden und nahezu familiär wirkenden *Wir-Gefühls*. Formulierungen, wie: „*Wir hier in der Polizei sind uns eigentlich sehr ähnlich*“ oder: „*Wir als Polizisten sollten zusammenhalten*“ in fast allen Interviews lassen darauf schließen, dass sich die Gesprächspartner\*innen bereits als festen Teil eines polizeilichen Wir-Konstrukts sahen. Eine quasi familiäre Zusammengehörigkeit wurde stets betont. Hierbei handelt es sich um ein durchaus bekanntes Phänomen des Zusammengehörigkeitsgefühls innerhalb der Polizeiorganisation, das sich als Definition eines „Wir“ oft in Abgrenzung zu der Raummetapher „die da draußen“ sehr früh zu entwickeln und bereits von Neuzugängen angestrebt zu werden scheint (vgl. Dübbers & Grutzpalk 2017, S. 29–30). Dies wird unseren Erkenntnissen zufolge auch von Polizeianwärter\*innen mit Migrationshintergrund auf eine durchaus polizeitypische Weise durchlaufen. Dieses Empfinden wurde durch die ersten Praktikumserfahrungen in der Regel deutlich verstärkt. Da sich alle Interviewten noch in der Ausbildung befanden, kann jedoch angenommen werden, dass es sich hierbei eher um eine Übernahme schon vorgängiger kultureller Muster und Traditionen handelt als um eine sich durch gemeinsame Praxiserfahrungen gefestigte Binnenkohäsion (vgl. Behr 2010). Eine häufige Thematisierung des Migrationshintergrundes durch Kommiliton\*innen an der jeweiligen Ausbildungsstätte wurde zunächst vor allem als „nervig“ beschrieben, die Thematisierung durch Vorgesetzte und dienstältere Kolleg\*innen sogar als „unangenehm“. Insgesamt nahmen wir in den Gesprächen eine große Empfindsamkeit und Vorsicht gegenüber der organisationsinternen Hervorhebung von Differenz-

merkmalen wahr. Die beschriebene Gruppenkohäsion scheint in der Ausbildungsphase noch relativ fragil und das Hervorheben individueller (und nicht alle Gruppenmitglieder verbindender) Merkmale wurde oftmals als generelles Infragestellen der Gruppenhomogenität bzw. Gruppenharmonie empfunden. Vermeintlich interessierte Nachfragen, wie „*Wie ist das denn bei Euch?*“ oder „*Warum reagieren Eure Leute immer so?*“ stellen in diesem Kontext eine spezielle Form des *Fremd-Machens* bzw. *Otherings* dar.<sup>14</sup> Es betont die Tatsache, dass Fremdheit<sup>15</sup> keine persönliche Eigenschaft eines Individuums ist, sondern eine Konstruktion und Teil eines sozialen Prozesses, in dem es um die (oftmals unbewusste) Betonung des Anderen in Abgrenzung zu dem (vertrauten) Eigenen geht, wodurch jedoch ein Anderssein überhaupt erst sprachlich konstituiert wird. Dieser Vorgang spielt offensichtlich bei Gruppenbildungsprozessen eine große Rolle. Aus diesem Grund könnte ein derartiges Fremd-machen bereits durch die Hervorhebung bestimmter, von einer gesetzten Gruppennorm abweichender, Merkmale (z. B. Hautfarbe) innerhalb der in-group von den davon Betroffenen als Ausgrenzung und Provokation empfunden werden. In unseren Gesprächen hinterfragten die Anwärter\*innen mitunter auch die Intention des Gegenübers. So wurde immer wieder berichtet, dass harmlos wirkende Fragen als getarnte Sticheleien wahrgenommen werden. Insbesondere Gesprächspartner\*innen, die bereits zuvor, beispielsweise in ihrer Schullaufbahn, Ausgrenzungserfahrungen gemacht und unter Diskriminierungen gelitten hatten, zeigten sich diesbezüglich besonders sensibel. Dies weist daraufhin, dass hier immer auch individuelle Biographien zu berücksichtigen sind.

---

14 Dieses Konzept hat seinen Ursprung in den postkolonialen Theorien (Said 2003, Spivak 1985).

15 Wir benutzen den Begriff „Fremdheit“ analytisch als Entgegensetzung zum „Vertrauten“, nicht als Subjekt (der/die Fremde/n). Auf diese Weise möchten wir vermeiden, das Fremde zu personalisieren, wie es etwas im Begriff *Fremdenfeindlichkeit* geschieht, der im Übrigen ja auch deshalb in der Fachdiskussion nicht mehr benutzt wird, weil er suggeriert, Menschen mit Migrationsbiographie gehörten nicht nach Deutschland. Es sind nicht der oder die Fremde/n als Personen, sondern das Befremden über die Andersartigkeit an sich und die nichtselbstverständliche Zugehörigkeit. Genau genommen wollen wir beschreiben, wie sich Fremdheit konstituiert und zeigt und auch, wie der Prozess der wechselseitigen Annäherung an das Fremde und dessen sukzessive Aneignung (Integration) in den eigenen Vertrautheitsraum geschieht. Fremdheit ist also nicht beschränkt auf ethnische/nationale Differenz, sondern bezieht sich z. B. auch auf Klasse und Milieu. So können durchaus auch herkunftsdeutsche Jugendliche aus prekären (Stadt-)Milieus als „Fremde“ gesehen werden. Diesen intersektionalen Aspekt von Fremdheit muss man bei der Debatte um Diversität und Homogenität stets mitdenken.

sichtigen sind, die möglicherweise neben der ethnischen Dimension noch weitere ausgrenzungsgeeignete Variablen beinhaltet.<sup>16</sup>

Andererseits waren viele Interviewte durchaus bereit, sich mit einzelnen Kolleg\*innen auch über kulturelle oder familiäre Besonderheiten auszutauschen; hierfür war jedoch vor allem eine vertrauensvolle und freundschaftliche Ebene Voraussetzung, wohingegen solche Themen in größeren Gruppen generell eher ungern besprochen wurden. Während einer Hospitation an einem Hamburger Polizeikommissariat konnte in einem kulturell sehr diversen Schichtverband auch beobachtet werden, dass es beim gemeinsamen Abendessen zu sehr offenen Gesprächen über Migration kam, bei denen sich die migrantisch gelesenen Polizist\*innen auch mit eigenen Ansichten und Erfahrungswerten beteiligten. Der zuständige Dienstgruppenleiter erklärte auf Nachfrage, dass er solche Diskussionen sehr befürworte, weil am Ende alle Mitarbeitenden etwas davon lernen könnten, indem sie mal andere Perspektiven einnahmen. Die an der Dienststelle arbeitenden Kolleg\*innen mit Migrationsgeschichte gaben an, dass es das besonders gute Klima in der Schicht sei, das zu einem offenen und fruchtbaren Austausch führe, dies hätten sie an anderen Dienststellen zuvor noch nicht erlebt. Ein weiterer sehr eindrücklicher Moment während einer teilnehmenden Beobachtung an einer anderen Hamburger Dienststelle war, als ein dienstälterer Kollege mit türkischen Wurzeln im Pausenraum von persönlichen Diskriminierungserfahrungen durch Polizeibeamte in seiner Jugend erzählte. Zwei anwesende Kollegen waren sichtlich berührt von den Schilderungen. Einer von ihnen klopfte ihm anschließend freundschaftlich auf die Schulter und sagte: „Das ist

---

16 Diesen Aspekt haben wir im Projektkontext vornehmlich für das Binnenklima der Polizei verfolgt. Gleiches gilt aber auch für die Außenbeziehungen zum Publikum. Nicht jede Diskriminierung ist auf ethnische Fremdheit (Migrant\*innen, Flüchtlinge) gerichtet. Es sind nach wie vor diejenigen Menschen betroffen, die statusmäßig, intellektuell oder sprachlich weit vom polizeilichen Bild des „anständigen Bürgers“ entfernt sind. Sie haben dadurch den Polizist\*innen nichts oder wenig entgegenzusetzen. So gehören als Migrant\*innen oder ethnisch fremd gelesene Menschen dazu, aber auch bestimmte Jugendliche, Wohnungslose, Drogenabhängige etc. Insofern ist es an der Zeit, die Diskriminierungspraxen der Polizei auch in ihrer intersektionellen Dimension zu erfassen und nicht nur als auf Hautfarbe oder Nationalität gründende Diskriminierung. Auch die allgemeine Rassistendebatte blendet oftmals weitere Komponenten der Ungleichwertigkeit aus: Nach unserem Dafürhalten kann man z. B. über Rassismus und Diskriminierung nicht sprechen ohne auch Klassismus zu thematisieren. Jedoch war unser Fokus in das innere Gefüge der Polizei gerichtet, in dem intersektionale Ausgrenzung weniger deutlich zu beobachten war als im Verhältnis zum Publikum.

doch Scheiße! So sollte das auf keinen Fall laufen; dafür müssen wir echt sorgen.“ Solche Erfahrungen nähren bei den Forscher\*innen durchaus den Eindruck, dass mittelfristig diese Art des Perspektivwechsels durch den persönlichen bzw. kollegialen Bezug zu Betroffenen zu einer stärkeren Sensibilisierung führen kann und sich somit langfristig positiv auf die polizeiliche Arbeit auswirkt. Dies setzt jedoch eine tatsächliche Offenheit und Bereitschaft innerhalb der Organisation zur Veränderung voraus. Und es setzt, hier ganz ähnlich zur Einstellungspraxis von Frauen in früheren Jahren, voraus, dass sich die Einstellung verstetigt und die Einstellungszahlen sich erhöhen.

Ein weiteres Problem rund um die Annahme, dass die Einstellung von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte einer Art stetigem Anti-Rassismus-Training in den kulturell diversen Einsatzteams und Dienststellen gleich zu kommen vermag, zeigte sich in unseren Gesprächen: Unsere Interviewpartner\*innen berichteten nach ihren ersten Praktikumserfahrungen davon, dass sie selbst begannen, in bestimmten Kategorien zu denken. Sie erklärten, dass die praktische Arbeit ihnen erstmals ein Verständnis dafür vermittelt habe, warum bestimmte Personengruppen öfter kontrolliert würden als andere oder warum man bei migrantischen Jugendgruppen oftmals genauer hinsehe. Wenngleich sich dies nicht allein auf Ethnien, sondern auch auf andere Verdachtsschöpfungskategorien beziehe, wie z. B. Alter, Geschlecht, sozialer Status (vgl. auch Hunold 2010, zum Aspekt des sog. „Social Profiling“ auch Behr 2017). Hierfür können sie in der Regel keine objektivierbaren Kriterien angeben, sondern greifen auf Alltagserfahrungen zurück, die sie selbst gemacht haben oder von denen ihnen Kolleg\*innen berichteten. Wenn an der Dienststelle alle mehr oder weniger die gleichen Erfahrungen machten, könne man schlecht sagen, dass es hierfür keine guten Gründe gäbe, so die Argumentation. Dies wecke in ihnen ein Verständnis für bestimmtes Schubladendenken und verdeutliche dessen Nützlichkeit für die Einsatzbewältigung.

Hier zeigt sich, dass selbst Menschen, die einer Minderheit angehören und angeben, in ihrer persönlichen Biographie selbst von Diskriminierungen betroffen gewesen zu sein, mitunter im dienstlichen Kontext diskriminierendes Verhalten rechtfertigen und selbst auf der Grundlage eines organisationskulturellen, überindividuellen normativen Rahmens als kollektive Praxis übernehmen (Herrnkind 2014, S. 50 ff, Behr 2018, S. 59).

Von den 16 interviewten Anwärter\*innen berichteten vier Personen nach ihrem Praktikum von Kolleg\*innen, die sich an Dienststellen oder im Einsatzfahrzeug wiederholt rassistisch geäußert hatten. In diesem Zusammenhang wurde der Zwiespalt, in dem die jungen Polizeianwärter\*innen sich befinden, besonders deutlich. Alle Betroffenen gaben an, sich in

diesen Situationen sehr unwohl gefühlt zu haben, jedoch den jeweiligen Kolleg\*innen nicht aktiv widersprochen oder anderen Kolleg\*innen oder Vorgesetzten gegenüber offen Kritik darüber geäußert zu haben. Selbst Interviewpartner\*innen, die in der ersten Interviewphase angaben, sich in jedem Fall polizeiintern gegen rassistische und offensichtlich abwertende Äußerungen stark machen zu wollen, rückten spätestens im ersten Praktikum von diesem Vorhaben ab. Zwei Berliner Anwärter gaben zu Beginn der Befragungen an, sich mit Kommiliton\*innen an der Akademie bzw. der Hochschule mitunter hitzige Diskussionen geliefert zu haben, wenn es um rassistische Äußerungen oder Vorurteile gegenüber Migrant\*innen ging. Jedoch gaben auch diese an, sich so ein Verhalten im Praktikum schlicht nicht erlauben zu können. Dies begründeten sie mit ihrem Novizenstatus und einem generellen Harmoniebedürfnis im Schichtverbund; aber auch negative Auswirkungen auf ihre Beurteilungen wurden als Gründe benannt.

Den Berichten zufolge seien Kolleg\*innen, die sich zuvor rassistisch oder diskriminierend geäußert haben, jedoch im Einsatz nicht negativ aufgefallen und hätten sich sogar in teilweise schwierigen und unübersichtlichen Situationen gegenüber Migrant\*innen mit schlechten Deutschkenntnissen stets fair und professionell verhalten.

*„Wenn du den an der Dienststelle erlebt hast, hast du gedacht der ist komplett daneben. Ständig kamen Sprüche und rassistische Witze. Wie er so geredet hat, war voll oft einfach daneben und du musst dir vorstellen, ich war im Raum. Der hat da keinen Hehl draus gemacht. Für den war das normal und für die anderen Kollegen auch. Den kannst du halt nicht so ernst nehmen. Aber auf der Straße hast du davon gar nichts gemerkt. Der war immer korrekt zu allen auch zu Migrant\*innen, immer sachlich, immer fair. Da kann man echt nichts sagen. Keine Ahnung wie das zusammenpasst.“*  
(Anwärter mittlerer Dienst, Polizei Berlin, 5. Semester)

Dies verdeutlicht einerseits die Komplexität des Diskurses rund um rassistische Ansichten in der Polizei und diskriminierende Polizeiarbeit, die voneinander getrennt betrachtet werden sollten (vgl. Behr 2018), und macht andererseits deutlich, dass auch Polizeibeamt\*innen mit Migrationsgeschichte interne Strukturen und Denkmuster nicht in Frage stellen, sondern übernehmen und damit fortsetzen.

Von Vorgesetzten und Kolleg\*innen wurde ein „unkompliziertes Verhalten wie alle anderen“ und „problemloses Einfügen“ stets positiv hervorgehoben, wenn es um migrantisch gelesene Kolleg\*innen ging (vgl. auch Klimke 2020). Eine aktive Aufklärungsarbeit in Form von Zurechtweisungen oder Problematisieren von Handlungen oder Sprache war für die



von uns Befragten Anwärter\*innen zum Zeitpunkt ihres Eintritts in den Vollzugsdienst schlicht nicht denkbar. Auch Gespräche mit dienstälteren Polizist\*innen mit Migrationsgeschichte an verschiedenen Dienststellen legten nahe, dass sich dies auch im Laufe der Dienstjahre kaum ändert. Während man mit einzelnen Kolleg\*innen, mit denen man ein freundschaftliches Verhältnis pflege, auch schwierige, z. B. Migration betreffende, Themen bespreche, spiele die Migrationserfahrung im Dienstalltag kaum eine Rolle. Gefordert wird in der Organisation implizit in erster Linie die Fähigkeit, sich in das Gruppengefüge *ein-* und den Organisationsgepflogenheiten *unterzuordnen*.

Bereits bei der Auswahl angehender Polizist\*innen im Bewerbungsverfahren wird darauf geachtet, „dass der Mensch in die Organisation passt“ (Leitender Beamter der Hamburger Einstellungsstelle). Dabei achte man insbesondere auf die Persönlichkeit und die charakterliche Eignung. Eine unpassende Mentalität oder eine zu tiefe Verwurzelung in einer anderen Kultur bzw. deren Werte sei ausdrücklich nicht gewünscht. Zur Untermauerung nannte er Beispiele von Bewerbern, die Frauen nicht die Hand geben wollten, in Zwangsehen lebten oder die Vorstellung äußerten, im Dienst mehrmals täglich beten zu können und deshalb schließlich aus dem Bewerbungsverfahren ausschieden. Insbesondere im letzten Teil des Hamburger Einstellungsverfahrens, dem persönlichen Gespräch, bewerten besonders dafür ausgewählte Beamt\*innen, ob Habitus, Kommunikation und das allgemeine Auftreten für sie „passen“.

Es könne jedoch auch sein, dass Bewerber<sup>17</sup> erfolgreich das Verfahren durchliefen und sich erst später herausstelle, dass diese aufgrund kulturel-

---

17 In unseren Aufzeichnungen erschienen, wenn überhaupt, dann ausschließlich männliche Bewerber als „problematisch“ bzw. als „später Probleme bereitend“. Frauen mit Migrationsgeschichte tauchten als Problemerklientel nicht auf, wohl aber einige wenige Male als „doppelt stigmatisiert“. So wurde eine Kollegin als „Aische aus dem ersten Stock“ bezeichnet, was – kontextuell gedeutet – hieß, dass eine junge türkische Kollegin es geschafft hatte, sich aus dem Schichtdienst und der Dienstgruppe in den Tagesdienst versetzen zu lassen und jetzt verwaltungsinterne oder eher Ermittlungsarbeit verrichtete, statt „richtige“ Polizeiarbeit zu machen. Ihr wurde von den in der Dienstgruppe verbliebenen Männern unterstellt, dass sie dafür sowohl ihren Migrantenstatus als auch ihre Wirkung als attraktive Frau eingesetzt hätte. Wie konventionell die Vorurteile der Kollegen ausfielen, zeigt sich auch daran, dass Männern mit Migrationshintergrund eher deviantes und delinquentes Verhalten unterstellt wurde, Frauen hingegen eher moralische Abweichungen. Ein Beamter mit polnischem Migrationshintergrund berichtete davon, dass immer, wenn im Dienstraum etwas fehlte, z. B. ein Kugelschreiber, ein Locher o.ä., der Spruch kam: „Frag mal Marek“. Auch Sprüche wie „heute gestohlen, morgen in Polen“ wurden in seiner Gegenwart gern und häufig gesagt,



ler oder charakterlicher Aspekte nicht für den Polizeidienst geeignet seien, so der o.g. Leitende Beamte der Einstellungsstelle; da habe die Organisation jedoch effektive Mechanismen zur Angleichung bzw. zum letztlichen Ausschluss. Er führt weiter aus:

*„Eignungsdiagnostiker in der Personalpsychologie sind mehr oder weniger beeinflussbar durch das Testverfahren, aber nicht vorhersehbar und deswegen ist klar, dass hier natürlich auch mal Menschen durch das Einstellungsverfahren durchkommen, eingestellt werden und dann sich später zeigt, entweder im Rahmen der zweieinhalbjährigen Ausbildung, wo die Ausbilder dicht an den jungen Menschen dran sind oder aber dann im Praktikum. Wenn dort Auffälligkeiten sind, was das Verhalten angeht, was die Einstellungen (gemeint ist die charakterliche Eignung, R.B.) angeht dann gibt es entweder nochmal Gespräche und auch die Möglichkeit Potentiale zu erkennen, zu helfen, zu unterstützen, um die Dinge auf den richtigen Pfad zu bringen oder ansonsten kommt es auch zur Entlassung aufgrund der Nichtgeeignetheit. Da haben wir aber auch festgestellt, dass wenn Menschen wirklich versuchen sich zu verstellen, das kann man natürlich mal in einem Gespräch das 30 Minuten, 60 Minuten geht, beim Vorstellungsgespräch, das kann man noch schaffen, das kann man noch durchhalten, aber wenn man sich längere Zeit in einer Ausbildung befindet oder auch in einem Praktikum ist für 6 Monate, dann ist es sehr, sehr schwer, da noch etwas vorzuspielen oder eine Fassade aufrechtzuerhalten, dann zeigen sich die Menschen tatsächlich so wie sie wirklich sind und dann greift bei uns natürlich auch das enge Raster der Bewertung und Betreuung der Ausbilder.“<sup>18</sup>*

Die jeweiligen Erwartungen an die neuen Organisationsmitglieder sind zum Teil in Anforderungsprofilen und Leitbildern niedergeschrieben, werden aber zu einem großen Teil auch implizit kommuniziert und erzeugen Konformitätsdruck (Behr 2008, bes. S. 206–216). Letztlich ist das Ziel so-

---

natürlich immer als Scherz gemeint. Frauen hingegen standen häufiger unter Verdacht, sich durch sexuelle Avancen persönliche bzw. dienstliche Vorteile zu verschaffen.

- 18 Interessanterweise wird in dieser Passage auch deutlich, dass der Leitende Beamte der Einstellungsstelle durchaus in Erwägung zieht, dass Eignungsdiagnostiker\*innen und Psycholog\*innen getäuscht werden können, nicht aber die polizeilichen Ausbilder\*innen. Sicher spielt der Zeitfaktor auch eine Rolle. Zwischen den Zeilen ist aber bei solchen statements immer wieder herauszulesen, dass man den „eigenen Leuten“ mehr vertraut als wissenschaftlichen „Expert\*innen“. Diese Tendenz zur Selbstreferentialität war nicht nur bei dieser Führungskraft zu erkennen. Vielmehr begegnete uns dieses „Grundvertrauen in die Tatsache des Polizistenseins“, in unterschiedlicher Ausprägung, quasi flächendeckend.

mit nicht die tatsächliche Variabilität und Differenziertheit des Personals, sondern eine weitreichende Anpasstheit als Stabilitätsgarant für die Organisationskultur. Ethnische Vielfalt wird unter der Prämisse akzeptiert, dass eine „vollständige kulturelle Homogenität mit den deutschen Werten und Normen sowie mit der Polizeikultur sichergestellt ist“ (Klimke 2010, S. 34).

### 3.2 Polizist\*innen mit Migrationsgeschichte als Kultur-Vermittler\*innen (?)

Unseren Expert\*innen zufolge geht es um Vertrauen, Akzeptanz und vor allem Verständnis auf beiden Seiten. Besonders die politische Führung der Polizei sieht Polizist\*innen mit Migrationsgeschichte gern unter dem Gesichtspunkt der Vermittler\*innen zwischen den Kulturen. Im kollegialen Umfeld und von den direkten Vorgesetzten wird diese abstrakte Erwartung konkretisiert. Denn was bei aller Anpasstheit explizit willkommen ist, ist funktionelles Spezialwissen um einsatzrelevante Kulturspezifika sowie die Aufklärung und Sensibilisierung der Kolleg\*innen in Vorbereitung auf spezielle Einsatzlagen mit migrantischen Adressat\*innen. Dahinter stehen Annahmen der polizeilichen Führungsebenen, die nicht nur in unseren Interviews, sondern auch in internen Fachkonzepten und öffentlichen Statements die Migranteneigenschaft neuer Mitarbeiter\*innen mit Sprach- und Kulturkenntnissen gleichsetzen, die wiederum als besonders dienlich für den Polizeidienst eingestuft und beworben werden (Behr 2009 passim).

Unsere Beobachtungen stützen diese Vorstellungen nicht. Aus den vorangegangenen Ausführungen zum homogenisierenden Wir-Gefühl wurde schon deutlich, dass diese Erwartungen für Betroffene sehr belastend sein können. Des Weiteren ist die Existenz und Verallgemeinerbarkeit dieser vermeintlich kulturellen Besonderheiten nicht unumstritten und eine zeit- und kontextunabhängige Vorhersagbarkeit von menschlichem Verhalten aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer spezifischen kulturellen Gruppe wird von Expert\*innen grundsätzlich verneint (Leenen 2000). Es muss außerdem in Betracht gezogen werden, dass eine solche Verallgemeinerung gewisse Vorurteile gegenüber Minderheiten verstärken kann.

*„Ja, immer frei nach dem Motto: Kennste einen, kennste alle! Ich soll halt die Türken erklären. Warum fahrt ihr alle BMW? Warum seid ihr so aufbrausend? Wie soll man Türken ansprechen? Mann, keine Ahnung! Kenne ich die alle? Ist auch nicht bei jedem gleich. Klar gibt es so Sachen, die in*

*der türkischen Community anders sind, aber wie soll man das erklären?“  
(Polizeianwärter mittlerer Dienst, Polizei Berlin, 6. Semester)*

Hinzu kommt: „Eine eindimensionale Typisierung nach Nation, Ethnie oder Religion wird den komplexen polizeilichen Situationen nicht gerecht, die durch ein ganzes Bündel an sozialen Merkmalen, etwa Geschlechterverhalten, Sprachvermögen, Auftreten in der Öffentlichkeit, Rolle als Opfer, Täter, Zeuge etc. beeinflusst werden.“ (Jacobsen 2009, S. 93). Die erhoffte Orientierung durch Wissen um Kulturspezifika muss somit zwangsläufig enttäuscht werden.

Es gab jedoch Interviewpartner\*innen, die davon berichteten, dass der Austausch über ganz allgemeine interkulturelle Aspekte mit Kolleg\*innen, mit denen man sich gut verstand, als sehr positiv und fruchtbar empfunden wurde.

*„Wir haben auf dem Wagen viel darüber gesprochen, wie ist das bei uns, wie ist das bei euch. Dabei ist ihm auch aufgefallen, dass die Deutschen in vielen Bereichen auch komische Macken haben. Wir konnten auch drüber lachen. Der war ein cooler Typ.“ (Polizeianwärterin mittlerer Dienst, Polizei Hamburg, 4. Semester)*

Hier zeigt sich ein durchaus vielversprechender Ansatz, dass durch den interpersonellen Austausch ein interkulturelles Bewusstsein entstehen kann und Normalitäten und Selbstverständlichkeiten hinterfragt werden.

Während einerseits der Wunsch nach kulturellen „Spezialkenntnissen“ innerhalb der Polizei besteht, vermitteln Beamt\*innen mit Migrationsbiographie andererseits auch in ihr privates Umfeld hinein Verständnis für die polizeiliche Arbeit. Neben dem dienstlichen Einsatz spielt damit auch die private Kommunikation eine Rolle. Viele unserer Gesprächspartner\*innen berichteten davon, wie positiv ihre Berufswahl von ihrer Familie und im Freundeskreis aufgenommen wurde. Man sei stolz, dass es eine bzw. einer von ihnen geschafft habe. Das Interesse in der Community sei sehr groß und immer wieder würden sie beispielsweise bei Familienfeiern über ihren Berufsalltag befragt. Auch einzelne Maßnahmen erklärten sie bei Bedarf bereitwillig. Das Bild der Polizei habe sich bei einigen in ihrem erweiterten Bekanntenkreis dadurch deutlich verbessert. Von unangenehmen Situationen berichteten sie jedoch, wenn Bekannte von Diskriminierungserfahrungen durch die Polizei erzählten. Auch die hochkochenden politischen Diskussionen nach medialen Berichten über Rechtsextremismus, Rassismus und Diskriminierung in der Polizei führten einigen Interviewten zufolge mitunter zu Streitgesprächen im Familien- und Bekanntenkreis, bei denen sie sich zerrissen fühlten da ihnen beide Lebenswelten

vertraut seien und sie sich sehr stark sowohl als Polizist\*in als auch als Angehörige\*r ihrer Gemeinschaft identifizierten. Dies führe dazu, dass sie sowohl beruflich als auch privat oftmals in eine Verteidigungshaltung gerieten. Hier fiel uns auf, dass diese Dimension des Rollenkonfliktes diejenigen Polizeianwärter\*innen deutlich stärker thematisierten, die selbst durch äußere Merkmale (besonders durch die Hautfarbe) als fremd gelesen wurden.

### 3.3 Sprachkompetenz als Optimierung der Polizeiarbeit

Im direkten Einsatzgeschehen erhofft man sich von Polizist\*innen mit Migrationsgeschichte einen niedrigschwelligen Zugang zu relevanten Kompetenzen. Insbesondere Sprachkenntnisse helfen laut Aussagen verschiedener Polizist\*innen bei der schnelleren Bearbeitung von Sachverhalten. Hier wird das Spannungsfeld, in dem Beamt\*innen mit Migrationsgeschichte agieren, besonders deutlich. Fast die Hälfte unserer Interviewpartner\*innen gab an, die Sprache ihrer Eltern nur gebrochen bis gar nicht zu sprechen. Dies wurde an Dienststellen dann oftmals mit Bedauern zur Kenntnis genommen und für die Anwärtler\*innen kam das Gefühl auf, die an sie gestellten Erwartungen enttäuscht zu haben. Diejenigen, die eine Herkunftssprache sehr gut sprechen, gaben an, ihre Sprachkenntnisse im Einsatz gern zur Verfügung zu stellen. Insbesondere die jungen Anwärtler\*innen konnten ihr Ansehen durch sprachliche Übersetzungsleistungen und die Anerkennung bei den etablierten Kolleg\*innen erhöhen, wenn sie im Einsatzfall als Sprachmittler fungierten. Es gab für sie zahlreiche Gelegenheiten, sich nützlich zu machen und die Position des/der Novizen/Novizin etwas zu verbessern. Unseren Beobachtungen zufolge gilt es für alle Praktikant\*innen als erstrebenswert, so früh wie möglich als vollwertige\*r Kollege oder Kollegin zu gelten, und nicht von anderen Kolleg\*innen als zusätzlicher Ballast im Dienst wahrgenommen zu werden. Auch bei den nicht-migrantischen Anwärtler\*innen funktioniert dies auffällig oft über Kommunikation über das sonst übliche Maß hinaus (z. B. mit Jugendlichen, mit Kindern, mit Senior\*innen, mit Dementen, mit Menschen in psychotischen Ausnahmesituationen – hier liegt die Stärke der jungen Leute in der Geduld und Unbefangenheit, die es ihnen ermöglicht, mit größerer Empathie auf die Klientel einzugehen als die

routinierteren Kolleg\*innen)<sup>19</sup>. Jedoch bergen Dolmetscherleistungen für einige auch die Gefahr, dass die Kolleg\*innen misstrauisch werden, wenn man nicht direkt Satz für Satz rückkoppelt, sondern ausgiebig in der Heimatsprache kommuniziert. Nach den ersten Übersetzungserfahrungen im Praktikum zeigten sich hier schnell Ambivalenzen. So berichteten Berliner Polizeianwärter\*innen, dass sie sich bei einigen solcher Einsätze unwohl gefühlt hätten und ein Misstrauen der anwesenden Kolleg\*innen wahrgenommen hätten. Das Sprechen in einer fremden Sprache evoziert unter einsatztaktischen Gesichtspunkten Verhaltensunsicherheit, und wenn der Sprecher oder die Sprecherin ein\*e Praktikant\*in ist, dann kann schnell Sorge vor Kontrollverlust aufkommen. Gesprächspartner\*innen in Hamburg und Berlin gaben an, ihre Sprachkenntnisse nur in Situationen angewendet zu haben, in denen dies unbedingt erforderlich erschien oder in denen sie speziell dazu aufgefordert wurden. Außerdem legten sie Wert auf eine *kurztaktige Übersetzung* für anwesende Kolleg\*innen, um keine „unguten Gefühle“ aufkommen zu lassen. Ein Smalltalk, sei es mit Bürger\*innen oder Kolleg\*innen, in ihrer Muttersprache käme für viele von uns Befragte im Dienst nicht in Frage, da dies „nicht gern gesehen“ sei. Kommunikation im umfassenden Sinn oder gar Konversation ist also mit „Sprachkompetenz“ gar nicht gemeint bzw. gewünscht, sondern strikte Sprachmittlertätigkeit, und dies auch noch kostenlos. Auch die Leitung der Berliner Einstellungsstelle machte uns gegenüber deutlich:

*„Unser Ziel ist es nicht und das muss man auch ganz deutlich sagen, dass Gespräche zwischen Polizei und von der Polizeimaßnahme Betroffenen stattfinden, denen andere nicht mehr folgen können. Das ist eher der Nachteil. Meistens muss im Einsatz ganz klar vorher formuliert werden in welchen Fällen wird die oder der benötigt, für welche Art der Tätigkeit, denn wir können nicht deswegen alle türkisch oder arabisch lernen nur damit wir nachvollziehen können, was die Kolleginnen und Kollegen jetzt bereden (...).“ (Leitende Beamtin der Einstellungsstelle der Polizei Berlin, 2019)*

Es entstand somit der Eindruck, dass dienstliche Übersetzungen zwar gewollt sind, sich die Übersetzenden jedoch mitunter dem Misstrauen von Kolleg\*innen und Vorgesetzten aussetzen, wenn sie aus der reinen Übersetzung ausbrachen und ein kultursensibles Interaktionsgeschehen entstand.

---

19 Dies zeigen wiederkehrende Berichte von Studierenden im Rahmen des Ethikseminars, in dem ich u.a. nach „moralisch gelungenen Interventionen“ im Praktikum frage, vgl. mit zahlreichen Beispielen Behr 2021.

*„Ich mach das in Zukunft nicht mehr. Ich hab’ das im Praktikum ein paar Mal gemacht und jedes Mal entstanden da komische Situationen. Warum redest du solange mit dem? Was sagt der denn? Erzählt der dir von seiner Oma? Ich hab’ das Misstrauen im Nacken gemerkt. Das macht dich nervös. Ich muss das ja nicht machen, müssen deutsche Kollegen ja auch nicht. Dann lass ich es lieber wenn man mir eh nicht vertraut.“ (Polizeianwärter mittlerer Dienst, Polizei Berlin, 5. Semester)*

Insgesamt wurde häufig davon berichtet, dass die Kommunikation in einer gemeinsamen Sprache von betroffenen Bürger\*innen hingegen sehr positiv und dankend aufgenommen wurde. Einige der Anwärter\*innen berichteten jedoch auch von Situationen, in denen Maßnahmenadressat\*innen sie in ihrer Muttersprache als „Bruder“ bzw. „Schwester“ ansprachen und sie auch mal um einen „Gefallen“ baten und eine gewisse Loyalität von ihnen zu erwarten schienen. Nach Ablehnung solcher Gesuche wurden sie mitunter als „Verräter“ beschimpft, was sie als sehr unangenehm empfanden. Ähnliche Beobachtungen wurden bereits in anderen Untersuchungen gemacht (vgl. Zwerg 2009). Manche Interviewpartner\*innen gaben an, sich bei Einsätzen, die Menschen mit ähnlichen oder gleichen ethnischen Hintergründen betrafen, absichtlich zurückgehalten zu haben und sogar Namensschilder verdeckt zu haben, um bestimmten Erwartungen zu entgehen.

*„Ich hab’ das erlebt, dass Menschen einen ganz anders sehen. Ich übersetze für sie und erkläre die Maßnahme. Kein Ding. Aber in dem Moment bist du nicht der Polizist sondern plötzlich ein Lichtblick, ein Verbündeter. Ich hab’ klar gesagt, dass hier alles korrekt läuft und ich ihm nicht helfen kann. Beim nächsten Einsatz mit Landsleuten habe ich mich aber direkt zurückgehalten, so dass gar kein falscher Eindruck entsteht.“ (Polizeianwärter, gebobener Dienst, 4. Semester, Polizei Hamburg)*

#### 4 Migrantisch gelesene Polizist\*innen als Token

Das von der Soziologin Rosabeth Moss Kanther entwickelte Modell des tokenism beschreibt Auswirkungen von reinen numerischen Effekten auf die Beziehungen eines dominanten Teils einer Gruppe zu einer sehr kleinen Minderheit am Beispiel von Frauen in männerdominierten Berufen (Kanter 1993). Dieses Phänomen wurde von Daniela Hunold bereits 2008 im Zusammenhang mit Polizist\*innen mit Migrationshintergrund und

ihrer Stellung in der Organisation in sogenannten „skewed groups“<sup>20</sup> beschrieben (Hunold 2008). Als solche agieren sie in einem Kontext in dem „hegemoniale Verhaltensregeln von der Mehrheit beeinflusst und verteidigt werden“ (Hunold 2008, S. 103 f.). Ihre Sichtbarkeit führt zu höherem Leistungsdruck und einer Übertragung der Einzelleistungen auf die gesamte Minderheitengruppe. In der Folge geraten individuelle Attribute in den Hintergrund, wodurch sie auch häufiger stereotypen Vorurteilen ausgesetzt sind. Auch in unserer Untersuchung konnten ähnliche Effekte beobachtet werden. Unsere Gesprächspartner\*innen beschrieben, insbesondere im Praktikum, oftmals das Gefühl gehabt zu haben, unter besonderer Beobachtung zu stehen und sich weniger Fehler erlauben zu können als Praktikant\*innen ohne Migrationshintergrund. Viele Gespräche mit Praktikumsanleiter\*innen und Vorgesetzten machten außerdem deutlich, dass einzelne Erfahrungen mit migrantisch gelesenen Kolleg\*innen sehr oft verallgemeinert wurden, wenngleich dies in den Gesprächen mit uns zumeist positiv mit Aussagen wie „die sind total fleißig“ und „das sind ganz korrekte Typen“ konnotiert war. Während unserer teilnehmenden Beobachtungen wurden außerdem immer wieder migrantische Polizist\*innen herbeigerufen um in Diskussionen stellvertretend für Migrant\*innen zu sprechen oder von ihren (positiven) Erfahrungen an der Dienststelle bzw. in ihrer Schicht zu sprechen. Diese Personen wurden von Vorgesetzten jedoch vor allem dadurch positiv hervorgehoben, dass sie „normale Kollegen“ seien und „keine Sonderbehandlung bräuchten“ (Feldprotokoll A.M.). Diese Ambivalenz zwischen Hervorhebung und Gleichmachung stellt für viele Betroffene eine große Belastung dar. In unseren Interviews wurde von migrantischen Polizist\*innen immer wieder betont, eben kein „Quoten-Migrant“ sein zu wollen und allzu positives Hervorheben ihrer Abstammung beziehungsweise der ihrer Eltern abzulehnen, um nicht die Vermutung zu bestärken, dass sie dadurch in irgendeiner Form Vorteile genießen würden. Die Gründung eigener Gewerkschaften oder Interessengruppen lehnten 9 von 10 migrantischen Anwärter\*innen in Hamburg ab. In Berlin ergab sich diesbezüglich ein etwas anderes Bild, hier gaben 8 von 16 interviewte Anwärter\*innen an, sich langfristig vorstellen zu können, sich in einer speziellen Gewerkschaft oder anderen Interessengemeinschaften für die Belange von migrantischen Polizist\*innen zu engagieren. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die Zahlen neu eingestellter Polizist\*innen mit Migrationsgeschichte in Berlin zuletzt deutlich stärker gestiegen sind als in Hamburg und diese zumindest an den Ausbildungseinrichtungen

---

20 Dies entspricht einem Verhältnis zur Mehrheitsgruppe von maximal 15 zu 100.



schon den Status der „token“ bzw. der Minderheit überwunden haben, womit ein gesteigertes Selbstbewusstsein einhergehen könnte.

Jedoch geben Interviewte beider Länderpolizeien an, sich nicht zu eng mit anderen migrantischen Kolleg\*innen zu zeigen, da dies von Kolleg\*innen nicht gern gesehen sei und als Verbrüderung im Sinne einer gemeinsamen Abschottung angesehen werden könne und durch die Erhöhung der Sichtbarkeit weiteren Nährboden für Vorbehalte biete (vgl. Hunold 2008, S. 106).

*„Weißt du, in der Kantine wenn da fünf Jungs mit schwarzen Haaren sitzen, siehst du einfach direkt die Blicke der anderen und hörst auf jeden Fall dumme Sprüche, darum macht das auch keiner. Du gehst nicht mit Achmet und Mohamed zusammen zum Sport, du fragst auf jeden Fall noch Paul und Ben auch wenn du einen von beiden nicht ausstehen kannst.“ (Polizeianwärter gehobener Dienst, 4. Semester, Polizei Berlin)*

*„Ich war erst voll froh als ich an die Dienststelle kam und da war noch ein Türke [Herkunftsangabe geändert, Anm. d. Verf.] dachte halt da hat man schon irgendwie gleich Anschluss oder so, aber gleich am ersten Tag nimmt der mich zur Seite und sagt: Pass auf, ich helf dir gern alles kein Thema, aber wir hängen hier nicht die ganze Zeit aufeinander, da kriegen die 'ne Krise und wir sprechen hier deutsch (...). Ja, man muss da aufpassen, dass die Kollegen kein falsches Bild kriegen. Also bin ich mit anderen Kollegen gefahren und hab mich auch nicht mehr groß an ihn gewandt.“ (Polizeianwärter mittlerer Dienst, 4. Semester, Polizei Hamburg)*

In beiden Interviewpassagen wird mit der Hinwendung zur eigenen Sprachgemeinschaft gleichzeitig eine „Absonderung“ gegenüber der Majorität befürchtet. Da man diese schon antizipiert bzw. internalisiert hat, unterlässt man alles, was nach einer „Fraternisierung“ aussehen könnte, d. h. die Polizeianwärter haben ihr Verhalten schon dem „deutschen Blick“ angepasst. Die „Kantine“ ist eigentlich der Ort der informellen Gespräche, des Rückzugs in kollegiale Gemeinschaften. Jedenfalls ist es kein Dienstort. Trotzdem haben viele migrantische Kolleg\*innen quasi die Schere im Kopf, sich auch hier nicht unkontrolliert zu lassen. Sie meiden, aus Angst vor aversiven Reaktionen aus der deutschsprachigen Umgebung, den Kontakt zu ethnisch Gleichen, und die meisten vermeiden es auch, die Muttersprache zu sprechen, auch wenn das möglich wäre. D. h. anders als für ihre herkunftsdeutschen Kolleg\*innen bewegen sich Beamt\*innen mit Migrationsgeschichte immer im offiziellen Kontext, für sie gibt es keine Pause. Wir nennen das „angestrengte Normalität, weil Menschen, die nicht selbstverständlich hier in der Polizei sind (z. B. weil sie nicht als



Deutsche geboren sind) stets für das, was anderen „normal“ erscheint, arbeiten, d. h. Bewusstsein aufbringen, müssen. Sie achten auf ihre Wirkung und darauf, mit ihrem Verhalten keinen Anstoß zu erregen, um nicht als „Fremde“ gelabelt zu werden. Das machen biodeutsche Kolleg\*innen nicht so. Selbst Polizist\*innen würde es nie einfallen, sich beim Mittagessen einen Quotenmann mit an den Tisch zu holen, um nicht als lesbisch zu gelten. Migrant\*innen verzichten aber im Zweifel auf den Rückzug ins Private, weil für sie mehr auf dem Spiel steht: „Blut ist dicker als Wasser“ ist nicht nur ein geflügeltes Wort, das die migrantischen Polizist\*innen darauf hin befragt, auf welcher Seite sie im *Kontakt zur Klientel* stehen, sondern eben auch, mit wem sie innerdienstlich befreundet sein wollen. Dies ist im Übrigen einer der großen Unterschiede zu der früheren Minderheit: Frauen im Polizeidienst wurden nie danach gefragt, auf welcher Seite sie stehen, sondern ausschließlich darauf überprüft, ob sie die Arbeit genauso gut wie ihre männlichen Kollegen machen können. Bei (den meist männlichen) Migranten ist es umgekehrt: Ihnen wird nicht die handwerkliche Kompetenz abgesprochen, sondern Sie werden darauf hin gescannt (bzw. sie fühlen das so), auf welcher Seite sie stehen: auf der der Kollegen oder auf der ihrer Landsleute.

In diesen kleinen Szenen wird auch noch etwas über Dominanzkultur sichtbar: Wenn Minderheiten sich nicht wagen, als solche in Erscheinung zu treten und z. B. in einer Sprache zu sprechen, die die Mehrheit nicht versteht, dann hat das mit Integration sehr wenig, mit Assimilation und Hegemonie aber sehr viel zu tun. Man stelle sich vor, an der Hamburger Oper würde der Intendant verfügen, dass ab sofort nur noch deutsch gesprochen wird, auch in den Probepausen. Es würde sicher einen Aufstand geben. Hier kann jeder und jede sprechen wie und was er oder sie will, solange die künstlerische Leistung in der Aufführung stimmt. In der Polizei wird das einfach vorausgesetzt. Es ist eben nicht nur die Amtssprache deutsch, sondern die Sprache überhaupt. An sich war das nur ein kleines Beispiel. Aber es zeigt, wie das Kleine und Konkrete mit dem Großen und Ganzen zusammenhängt. Dominanzkultur wirkt sich bis in die privaten Sphären aus, und für viele Personen mit Migrationsbiographie gibt es im dienstlichen Kontext keine Möglichkeit zum Rückzug ins Private mehr, sie bewegen sich vielmehr in einer ständig permeablen Sphäre. Das ist so ähnlich, als würden sich zwei Polizisten aus Baden in Hamburg nicht trauen, badisch zu reden, wenn sie beim Mittagessen alleine sind, sondern danach trachten, dass sie noch einen Hamburger hinzubekommen, der darauf achtet, dass sie hochdeutsch sprechen. Was für uns absurd klingt, ist für viele Polizist\*innen mit Migrationsbiographie durchaus Lebensrealität.

## 5 Organisationskulturelle Veränderung: Instrumentalisierte Vielfalt

Während die Begründungen zur Einstellung von Personen mit Migrationsgeschichte zahlreich und zumeist auch politisch höchst respektabel sind, sind die Effekte und die tatsächlichen Auswirkungen auf die Organisationskultur immer noch weitgehend aufklärungsbedürftig. Es wirken hier unterschiedliche Kräfte gleichzeitig auf die Polizei ein, so dass das Thema Interkulturelle Öffnung das Potential einer sprichwörtlichen Zerreißprobe für die Organisation hat.

Unsere Befunde lassen den Schluss zu, dass die aktuellen Bemühungen zur Diversifizierung der Beschäftigtenstruktur in der Polizei als Gegenmaßnahme zu internem Rassismus und Vorurteilen nicht ausreichen werden. Denn die Verantwortung, intern gegen Rassismus und Ressentiments argumentieren zu müssen, wird den jungen Polizeibeamt\*innen überlassen und damit individualisiert. Die vom NSU-Ausschuss des Bundestages geäußerte Hoffnung des Aufbrechens einer homogenen Binnenstruktur in der Polizei durch vermehrte Einstellung von Polizist\*innen mit Migrationsgeschichte kann bisher noch nicht beobachtet werden. Vielmehr scheint eine *starke Organisationskultur und ein damit verbundenes starkes Wir-Gefühl interpersonale und interkulturelle Differenz eher einzuebnen*. Frühere Annahmen zu Konformitätserwartungen und Homogenität werden dadurch bestätigt (vgl. Behr 2006, 2008). Die äußere Erwartungshaltung von herkunftsdeutschen Kolleg\*innen und Vorgesetzten, aber auch von Mitgliedern ihrer eigenen Community wirkt sich auf migrantische Polizist\*innen als eine latente Aufforderung zur Verhaltensannäherung aus. Viele unserer Interviewpartner\*innen lehnen eine funktionale Sonderstellung ab. Nicht zuletzt liegt dies auch in der Organisationskultur selbst begründet, die einer wie auch immer gearteten Andersartigkeit ihrer Mitglieder eher skeptisch und misstrauisch gegenübersteht. Dies schließt jedoch nicht aus, dass eben diese Homogenität auch von den migrantischen Anwärter\*innen bei Organisationseintritt gesucht und somit auch intrinsisch angestrebt wird. So sein zu wollen wie alle, ist für diejenigen, die biographische und/oder physische Fremdheitsmerkmale mitbringen, ein wichtigeres Kriterium als für jene, die „Dazugehörigkeitsattribute“ von Geburt an in sich tragen.

Der eigentliche Grund hinter den Anstrengungen zur Erhöhung der Einstellungszahlen von Menschen mit Migrationsgeschichte scheint uns, neben praktischen Überlegungen zu demographischem Wandel und Nachwuchsmangel, jedoch das funktionale Interesse am *Mehrwert* von Polizeibeamt\*innen mit zusätzlicher kultureller Qualifikation zu sein. So werden sie tatsächlich des Öfteren spontan zu Übersetzungstätigkeiten

angefordert. Jedoch werden Dolmetscher- oder Kulturvermittlungstätigkeiten weder finanziell honoriert noch werden die Ambivalenzen, mit denen Betroffene konfrontiert sind, thematisiert. Vereinzelt zeigen sich aber auch bereits Änderungstendenzen der Organisationskultur beziehungsweise Dienststellenkultur. So haben wir in teilnehmenden Beobachtungen einzelne Schichtverbände erlebt, in denen sich migrantisch gelesene Polizist\*innen nach eigenen Angaben sehr wohl fühlten und offen über ihre Belange sprechen konnten. In Gruppendiskussionen äußerten sie, dass sie und ihre Kolleg\*innen in ihrer kulturellen und menschlichen Vielfalt einen großen Vorteil sehen, da unterschiedliche Ansichten und Herangehensweisen die Vorgehensweise im Team bereicherten. Regelmäßig tausche man sich in privaten Gesprächen über Migrationsthemen aus und diskutiere auch aktuelle politische Debatten. Doch sind diese Aussagen in deutlicher Minderheit im Vergleich zu den allgemeinen Assimilations schilderungen.

Bei allen Forderungen und Bemühungen um die Öffnung der staatlichen Verwaltung sollte man jedoch nüchtern bilanzieren, dass die Polizei seit jeher eine *exkludierende Organisation* ist. Alle Bewerber\*innen für die Polizei werden dem gleichen Einstellungstest unterzogen. Das Berufsbild des/ der Polizeibeamt\*in und die traditionelle Laufbahnpolitik (Einheitslaufbahn) verringern die personelle Varianz in der Startphase erheblich. Es gibt keine Unterscheidung in eher technische und eher kaufmännische Berufszweige, in administrative oder manageriale Karrieren. Der nach wie vor gültige Modus der *Einheitslaufbahn*<sup>21</sup> legt nahe, dass jede/r Bewerber\*in prinzipiell alle Positionen in der Organisation erreichen kann. In der Realität der Organisation ist das natürlich unmöglich, aber die Orientierung

---

21 Die sog. Einheitslaufbahn nimmt ihre Begründung aus dem Spruch, dass *jeder seinen Marschallsstab im Tornister trage*. Dieser Satz stammt aus dem Militär, das in dieser Hinsicht seinen Mitgliedern, insbesondere in früheren Zeiten, ein von anderen Professionen unterschiedenes Karrieremodell angeboten hat. Der Soldat, der sich im Feld (in der Regel über die Technik des Tötens) bewährte, konnte (mehr oder minder) ungeachtet seiner Herkunft und seiner Bildung, bis in höchste Position befördert werden oder es zumindest zur respektierten Persönlichkeit bringen. In der Polizei gilt dieser Grundsatz nur eingeschränkt. Vor allem die *internen Bildungsprozesse* entscheiden darüber, in welche Positionen man gelangen kann. Darüber hinaus ist Praxisbewährung wichtig als *Verwendungsbreite*, d.h. man will sehen, dass der Bewerber/die Bewerberin für Management-Aufgaben vor seiner/ihrer endgültigen Beförderung mit möglichst vielen Aufgabenbereichen in Berührung kommt und sich darin bewährt.

der Aufstiegschancen an *Leistung, Eignung und Befähigung*<sup>22</sup> suggeriert, dass es vom Einzelnen abhängt, was er erreichen kann, und nicht etwa die Leitungsebene vorgibt, *wen sie wo* haben will.

Momentan zeigt sich die kulturelle Elastizität der Polizei im Alltag noch eher begrenzt. Wie es langfristig um die Heterogenität bestellt ist, wird sich zeigen, wenn die stetig steigenden Einstellungszahlen ihre Wirkung entfalten und ethnische Diversität auch in die Führungsebenen vordringt oder eigene Forderungen (z. B. nach Gebetsräumen, nach diversifizierten Feiertagsregelungen etc.) erhoben werden. Gerade in Führungsfunktionen herrscht bislang ziemlich stringent das Prinzip der „homosozialen Kooptation“ (vgl. Behr 2011, S. 142), obwohl auch dort die ersten Führungspersonen mit Migrationsgeschichte angekommen sind. Sie verändern aber bislang weder das Prinzip noch die Atmosphäre einer Polizei, die sich am liebsten aus sich selbst heraus denkt, bewertet und reproduziert.

### Literatur

- Behr, R. (2006), *Polizeikultur*, Wiesbaden.
- Behr, R. (2008), *Cop Culture. Der Alltag des Gewaltmonopols* (2. Aufl.), Wiesbaden.
- Behr, R. (2009), „Türkisch reden und Deutsch denken“ – und manche wollen es auch umgekehrt: „Ethnische Minderheiten“ in der Polizei – eine Untersuchung zur Integrationsleistung des staatlichen Gewaltmonopols<sup>1</sup>, in: Liebl, K. (Hrsg.): *Polizei und Fremde – Fremde in der Polizei*, Wiesbaden, S. 317–322.
- 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. (2011), Das Denken der Anderen: ethnische Minderheiten in der deutschen Polizei- eine kritische Bestandsaufnahme zur Integrationsarbeit des staatlichen Gewaltmonopols, in *Soziale Probleme* 22. Jg., Heft 2, S. 119–153.
- Behr, R. (2016), Diversität und Polizei: eine polizeiwissenschaftliche Perspektive, in: Genkova, P. & Ringeisen, T. (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz*, Band 1: *Perspektiven und Anwendungsfelder*, Wiesbaden.

---

22 § 3, Abs. 1 der *Verordnung über die Laufbahn des Hessischen Polizeivollzugsdienstes* vom 2.6.1980 besagt: „Polizeivollzugsbeamten steht nach ihrer Eignung, Befähigung und Leistung der Aufstieg in alle Ämter des Polizeivollzugsdienstes offen“.

- Behr, R. (2017), „Racial“ oder „Social“ Profiling in der Polizeiarbeit? Eine organisationskulturelle Perspektive auf Diskriminierungsvorwürfe an die Polizei, in: Kopke, C. & Kühnel, W. (2017) (Hrsg.), *Demokratie, Freiheit und Sicherheit*, Festschrift zum 65. Geburtstag von Hans-Gerd Jaschke, Baden-Baden, S. 255–271.
- Behr, R. (2018), Rassismus und Diskriminierung im Polizeidienst. Die Karriere zweier „Reizworte“, in: *SIAK-Journal* 2/2018, S. 57–75.
- Behr, R. (2021), „Dem Guten verpflichtet, vom Bösen bedroht“. Was man erkennt, wenn Polizist\*innen von ihren Werten sprechen. Eine explorative Skizze aus der verstehenden Polizeiforschung, in: Ruch, A./T. Singelstein (Hrsg.) (2021), *Auf neuen Wegen. Kriminologie, Kriminalpolitik und Polizeiwissenschaft aus interdisziplinärer Perspektive*. Festschrift für Thomas Feltes zum 70. Geburtstag, Berlin: Duncker & Humblot, S. 333–343
- Berger, P. L./T. Luckmann (1969), *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*, Frankfurt/M.
- Deutscher Bundestag (2013), *Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses nach Artikel 44 des Grundgesetzes*, Drucksache 17/14600.
- Dübbers, C. & Grutzpalk, J. (2017), „Wenn nicht wir, wer dann?“. Das polizeiliche Wir bei den Anfängern im PVD-Studiengang, in: *Polizei und Wissenschaft*, S. 29–37.
- Eckert, M. (2014), Von der Theorie zur Praxis: Interkulturelle Öffnung von Kommunen und öffentlicher Verwaltung, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Welt offen, bürgernah und kompetent! Kommunen als Spiegel einer vielfältigen Gesellschaft*, Gütersloh.
- Herrnkind, M. (2014): „Filzen Sie die üblichen Verdächtigen“ oder: Racial Profiling in Deutschland, in: *Polizei&Wissenschaft* 3/2014, S. 35–58
- Hunold, D. (2008), *Migranten in der Polizei. Zwischen politischer Programmatik und Organisationswirklichkeit*, Wiesbaden.
- 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 Deutschland*, Wiesbaden, S. 61–96.
- Jacobsen, A. (2009), „Was mach ich denn, wenn so'n Türke vor mir steht?“ Zur interkulturellen Qualifizierung der Polizei, in: Liebl, K. (Hrsg.): *Polizei und Fremde – Fremde in der Polizei*, Wiesbaden, S. 91–103.
- Kanter, R. M. (1993), *Men and Women of the Corporation*, New York.
- Klimke, D. (2010), *Die Polizeiorganisation und ihre Migranten*, in: Hunold, D., Klimke, D., Behr, R. & Lautmann, R. (Hrsg.): *Fremde als Ordnungshüter?* Wiesbaden, S. 27–59.
- Klimke, D. (2020), *Die Polizei in der Einwanderungsgesellschaft*, Bundeszentrale für Politische Bildung.
- Leenen, W. R. (2000), *Interkulturelle Kompetenz: Theoretische Grundlagen*, in: Leenen, W. R., Grosch, H. & Groß, A. (Hrsg.), *Bausteine zur interkulturellen Qualifizierung der Polizei*, Münster, S. 63–110.

- Mediendienst Integration (2021), Interkulturelle Öffnung. Polizist\*innen mit Migrationshintergrund.
- Said, E.W. (2003[1978]), *Orientalism*, London.
- Schütz, A. (1972), *Der Fremde. Ein sozialpsychologischer Versuch*, in: ders.: *Gesammelte Aufsätze*, Band. 2, S. 53–69
- Siegel, J. (2014), *Interkulturelle Öffnung der kommunalen Verwaltung- Bestandsaufnahme*, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): *Weltoffen, bürgernah und kompetent! Kommunen als Spiegel einer vielfältigen Gesellschaft*, Gütersloh.
- Spivak, G.Ch. (1985), *The Rani of Sirmur: An Essay in Reading the Archives*, in: *History and Theory*, 24 (3), S. 247–272.
- Thériault, B. (2009), *Die (V)ermittler: Anwerben von Polizisten mit Migrationshintergrund in Deutschland*, in: Liebl, K. (Hrsg.), *Polizei und Fremde – Fremde in der Polizei*, Wiesbaden, S. 203–225.
- Zwerg, S. (2009), *Migranten in der Polizei: Integrationsbedingungen und Umgang mit Rollenkonflikten*, in: Kuratorium der Deutschen Hochschule der Polizei (Hrsg.), *Ausgewählte Aspekte des Personalmanagements in der Polizei (Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei 2009 1/2)*, Dresden, S. 153–210.

# Die Bewertung von Sprachkenntnissen im Kontext interkultureller Öffnung in der Polizei: Eine dispositivanalytische Perspektive

*Alexandra Graevskaia*

1	Einleitung	95
2	Dispositivanalytische Forschungsperspektive	98
3	Datenbasis und ihre Auswertung	100
4	Die Bewertung von Sprachkenntnissen	103
4.1	Einsatz von Sprachkenntnissen – zwischen Unentbehrlichkeit und Misstrauen	105
4.2	Zuordnung von (Übersetzungs-)Aufgaben – primär nach Effizienz und Ethnisierung	115
4.3	Das Beurteilungssystem – aus der Masse hervorstechen zählt	122
4.4	Wertschätzung von Sprachkenntnissen – fehlende Anerkennung für alltägliche Leistungen	125
4.5	Zusammenführung – Sprachkenntnisse aus dispositivanalytischer Perspektive	128
5	Fazit und Ausblick	130
	Quellen	132
	Literatur	132

## *1 Einleitung*

Interkulturelle Öffnung wird „als eine Anpassung von Institutionen, Behörden und Verwaltungen an die Anforderungen der Einwanderungsgesellschaft“ (Limo Curvello 2010, S. 96) begriffen. Neben dem Aspekt der ‚interkulturellen Kompetenz‘ wird zu ‚interkultureller Öffnung‘ auch die Rekrutierung bzw. Einstellung von Menschen mit sog. Migrationshintergrund<sup>1</sup> (in den Polizeidienst) gezählt, wobei die Einstellung vielerorts „un-

---

1 Von „Migrationshintergrund“ wird hier gesprochen, weil das dem von Behörden am häufigsten benutzten Begriff (an Anlehnung an die Definition des Mikrozen-

ter dem Gesichtspunkt ihres Beitrags zur ‚interkulturellen Kompetenz‘ verstanden“ (Lang 2019, S. 21) werden kann. Das Thema der interkulturellen Öffnung entwickelte sich in Deutschland ab den 1980er Jahren mit Kritik an der sog. ‚Ausländerpädagogik‘ sowie der ‚Ausländersozialarbeit‘. Kritisiert wurden dabei die Wahrnehmung und Darstellung von Migrant\*innen als defizitär sowie ihre Exklusion von der Gesellschaft durch speziell für sie geschaffene Einrichtungen und Institutionen. Daraus entstammt die Forderung, bestehende Institutionen und Regelstrukturen flexibler zu gestalten (vgl. Mayer & Vanderheiden 2014, S. 33).

*„Historisch betrachtet setzt die konzeptionelle Entwicklung der Interkulturellen Öffnung Mitte der 1990er Jahre ein. [...] [Dies; AG] mag als auffällig späte Reaktion auf die doch zahlenmäßig unübersehbare Anwesenheit von migrantischer Bevölkerung mit bereits langfristiger Aufenthaltsdauer bzw. klar prognostizierbaren Verstetigungstendenzen verwundern“ (Griese & Marburger 2012, S. 2).*

Aufmerksamkeit im gesamtgesellschaftlichen Kontext erhielt der Ansatz der ‚interkulturellen Öffnung‘ zunehmend ab den 2000er Jahren (vgl. Mayer & Vanderheiden 2014, S. 33). So stieg auch die Anzahl der Neueinstellungen von Polizist\*innen mit eigener Migrationserfahrung oder familiärer Migrationsgeschichte seit den 2000er Jahren in fast allen Bundesländern an (vgl. Behr & Molapisi 2019, S. 3; Mediendienst Integration 2019).<sup>2</sup> Für diese (angestrebte) Erhöhung des Anteils an Beamt\*innen mit sog. Migrationshintergrund können drei dominante Begründungen ausgemacht werden: (1) Ein funktionales Interesse der Polizei Sprach- und Kulturkompetenzen polizeitaktisch zu nutzen. (2) Ein personalpolitisches Interesse,

---

sus) entspricht (zur Entstehungsgeschichte und Kritik am Begriff ‚Migrationshintergrund‘ s. Mannitz & Schneider 2014; Perchinig & Troger 2011; Utlu 2011). Die längere Bezeichnung „eigene Migrationserfahrung oder familiärer Migrationshintergrund“ präzisiert und differenziert das Gemeinte. Die im Text auch genutzten Bezeichnungen ‚migrantisch gelesen‘ oder ‚migrantisch wahrgenommen‘ bilden Zuschreibungsprozesse ab und verdeutlichen den Konstruktionscharakter des ‚Migrationshintergrundes‘.

- 2 Die Datenlage dazu ist jedoch nicht vollständig, da fünf Bundesländer keine Daten zum sog. Migrationshintergrund erheben. In den übrigen elf Bundesländern basieren die Daten auf freiwilligen Angaben der Bewerber\*innen bzw. der neueingestellten Polizist\*innen. Die Bundespolizei erfasst hingegen Geburtsort und Staatsangehörigkeit der Mitarbeiter\*innen. Vierzehn Bundesländer sowie auch die Bundespolizei haben spezielle Werbemaßnahmen, die sich an Personen mit eigener Migrationserfahrung oder familiärer Migrationsgeschichte wenden (vgl. Mediendienst Integration 2019, S. 3, 16, 18).



welches vor dem Hintergrund des demographischen Wandels den Personalbedarf decken möchte (Behr (2016, S. 565) spricht hier auch von der „Kompensationsperspektive“). (3) Ein politisches Interesse zur Repräsentation der Bevölkerungszusammensetzung in Behörden (vgl. Behr & Molapisi 2019, S. 3).

Die Erhöhung des Anteils von Polizist\*innen mit eigener Migrationserfahrung oder familiärem Migrationshintergrund sagt zunächst nichts darüber aus, in welchen Positionen sich diese Personen in der Behörde befinden. Bspw. zeigen Erhebungen zum Anteil von Menschen mit sog. Migrationshintergrund in verschiedenen (überwiegend nicht-polizeilichen) Bundesbehörden, dass diese überproportional in Teilzeit, in niedrigeren Laufbahngruppen sowie nicht verbeamtet sind, also schlechtere Karrierechancen haben (vgl. Ette et al. 2016, S. 48).<sup>3</sup> Auch kann aus diesem Anstieg nicht geschlussfolgert werden, wie der interne Umgang mit den neu eingestellten Polizist\*innen aussieht. Frühere Studien zeigen bspw., dass migrantisch gelesene Polizist\*innen wiederholt mit „stereotypischen Fremdheitskonstruktionen konfrontiert“ (Hunold 2010, S. 97) werden. Dudek arbeitete drei verschiedene Orientierungen ihres Feldes bzgl. migrantisch gelesener Beamt\*innen heraus: Differenz, Gleichheit und Funktionalität. Zusammengefasst bedeutet es, dass einerseits ihre Loyalität angezweifelt wird, andererseits betont wird, dass es – bis auf Sprachkenntnisse – keine Unterschiede gäbe und gleichzeitig migrantisch gelesene Polizist\*innen unter funktionalen Gesichtspunkten begrüßt werden (vgl. Dudek 2009, S. 255–262). Des Weiteren heißt es, dass nicht die Akzeptanz von Vielfalt, sondern die Funktionalisierung ethnisierten Fähigkeiten bei ‚interkultureller Öffnung‘ in der Polizei im Vordergrund steht (vgl. Klimke 2010, S. 59).

Vor diesem Hintergrund untersucht der vorliegende Beitrag einen Teilbereich ‚interkultureller Öffnung‘ – nämlich zusätzliche Sprachkenntnisse.<sup>4</sup> Er beschäftigt sich mit den Fragen welchen Wert zusätzliche Sprachkenntnisse für die alltägliche Polizeiarbeit in einer durch Migration geprägten Gesellschaft haben und wie diese innerhalb der Polizei symbolisch, arbeitspraktisch und formal/materiell bewertet werden. Die Fragen knüpfen auf der einen Seite an die oben geschilderte Entstehung ‚interkultureller Öffnung‘ an, auf der anderen Seite an die Forschungsergebnisse

---

3 Auch unter Kontrolle potenziell beeinflussender Merkmale (wie z. B. Alter und Geschlecht) bleiben diese Unterschiede in vielen der untersuchten Behörden signifikant (für Details s. Ette et al. 2016, S. 40–46).

4 Dabei handelt es sich um einen kleinen Ausschnitt aus meiner Dissertation, die aktuell den Arbeitstitel „Interkulturelle Öffnung‘ in der Polizei aus dispositivanalytischer Perspektive“ trägt.

zu Karrierechancen und den internen Umgang mit den im Zuge ‚interkultureller Öffnung‘ eingestellten Beamt\*innen.

Im Folgenden werden zunächst die theoretische Perspektive der Dispositivanalyse (Abschnitt 2) sowie ihre praktische Umsetzung mittels ausgewählter Elemente der kritischen Diskursanalyse sowie der Situationsanalyse erläutert, wobei auch die Datenbasis kurz dargestellt wird (Abschnitt 3). Anschließend folgt ein Kapitel, in dem anhand des empirischen Materials die Bewertung von Sprachkenntnissen analysiert wird (Abschnitt 4), bevor der Beitrag mit einem Fazit endet (Abschnitt 5).

## 2 Dispositivanalytische Forschungsperspektive

Eine Untersuchung der Bewertung von Sprachkenntnissen impliziert bereits wortwörtlich, dass Machtverhältnisse in der Analyse eine wichtige Rolle spielen. Doch auch ohne den Fokus auf die Bewertung, ist Sprache in vielerlei Hinsicht mit Macht verbunden.<sup>5</sup> So verortet Becker „die gesellschaftlichen Auseinandersetzungen um Sprache(n) am Nexus von nationalem, rassistischem, neoliberalen und dem Integrationsdispositiv“ (Becker 2018, S. 217–218).<sup>6</sup>

*„Im Dispositivbegriff verschränken sich [...] die verschiedenen Dimensionen von Foucaults Machtkonzept als strukturierte und strukturierende Wirkungen auf Wirklichkeitskonstruktionen (Wissen), institutionelle Handlungsfelder (Praxis) und individuelle Handlungspräferenzen (Subjektivitäten)“ (Bühmann & Schneider 2012, S. 68; bezugnehmend auf Ziai 2005, S. 22-23).*

- 
- 5 Damit ist nicht nur gemeint, dass Sprache selbst Macht ausüben kann (bspw., wenn durch die Nutzung des generischen Maskulinums andere Geschlechter unsichtbar gemacht werden), sondern auch die – je nach Kontext teils variierende – (fehlende) gesellschaftliche Akzeptanz bestimmter Dialekte oder Sprachen.
- 6 „Jüngst hat der Erziehungswissenschaftler Paul Mecheril (2011) den Begriff der Integration im Sinne eines Dispositivs ausgedeutet. Mecheril zufolge haben Migrationsbewegungen in westlichen Gesellschaften einen Notstand ausgelöst, der sich darin manifestiert, dass die eigene kulturelle Identität in eine Krise geraten ist. Auseinandersetzungen mit und Bemühungen um Integration dienen den Angehörigen westlicher Gesellschaften demnach nicht zuvorderst dazu, Menschen mit Migrationshintergrund bestmöglich in die eigene Gesellschaft aufzunehmen, sondern primär dazu, die eigene Identitätsfrage nach dem *Wer bin ich?* zu klären“ (Busch 2014, S. 76; Herv. i. O.).

Bei einem Dispositiv handelt es sich um die „Gesamtheit von Institutionen, Diskursen und Praktiken“ (Ruoff 2009, S. 101). Um es mit den Worten Foucaults zu beschreiben: Ein Dispositiv ist

*„ein entschieden heterogenes Ensemble, das Diskurse, Institutionen, architektonische Einrichtungen, reglementierende Entscheidungen, Gesetze, administrative Maßnahmen, wissenschaftliche Aussagen, philosophische, moralische oder philanthropische Lehrsätze, kurz: Gesagtes ebensowohl wie Ungesagtes umfasst. Soweit die Elemente des Dispositivs. Das Dispositiv ist das Netz, das zwischen diesen Elementen geknüpft werden kann“ (Foucault 1978, S. 119-120).*

Fälschlicherweise wird Foucaults Beschreibung des Dispositivs als die Summe der von ihm aufgezählten heterogenen Elemente (Diskurse, Gesetze, Institutionen, Architektur etc.) verstanden und nicht als eine Verknüpfung dazwischen, die er mit dem Begriff des Netzes verdeutlicht (vgl. van Dyk 2010, S. 170). Bei Dispositiven handelt es sich nicht um statische Gebilde, vielmehr sind sie durch Aushandlungsprozesse und einen ständigen Wandel geprägt (vgl. Carstensen 2019, S. 44). Ein Beispiel dafür wäre, dass

*„unter dem Paradigma von Kultur und kultureller Differenz bis heute soziale Grenzziehungen und damit verbundene Ungleichbehandlungen zementiert [werden; AG], für die Jahrzehnte zuvor offener Rassismus die Grundlage geboten hatte“ (Busch 2013, S. 420).*

Dispositive entstehen jeweils in einer spezifischen historischen Situation, sind also weder zufällig noch absichtlich oder kausal bedingt (vgl. Bührmann & Schneider 2012, S. 53). Die Hauptfunktion eines Dispositivs bestand darin „zu einem gegebenen historischen Zeitpunkt [...], auf einen Notstand (urgence) zu antworten“ (Foucault 1978, S. 120).<sup>7</sup> Ein Dispositiv dient also dazu gesellschaftliche Probleme zu lösen, die zuvor von diesen Gesellschaften selbst konstruiert wurden (vgl. Busch 2013, S. 91). M. und S. Jäger gehen davon aus, dass das Dispositiv „sich ständig neu ordnet und positioniert, weil und sofern es ständig auf einen ‚Notstand‘ bzw. auf Notwendigkeiten (urgence = Dringlichkeit, Druck) reagiert und damit Macht entfaltet“ (Jäger & Jäger 2007, S. 285). Dabei ist zu beachten, dass die Wirkung des Dispositivs nicht auf bewusste Planung bzw. Koordination oder

---

7 Bührmann und Schneider sprechen stattdessen auch von sozialem Wandel bzw. einer gesellschaftlichen Umbruchsituation aus der heraus ein Dispositiv entsteht bzw. aufgrund der ein Dispositiv sich wandelt (vgl. Bührmann & Schneider 2012, S. 94; Baumgartinger 2019, S. 44).

Verschwörung einzelner Akteur\*innen zurückzuführen ist. Vielmehr handelt es sich um das Ergebnis komplexer Beziehungen, die in keinerlei Hinsicht strategischen Überlegungen einzelner Akteur\*innen entsprechen müssen (vgl. Ziai 2007, S. 33).

Auch ‚interkulturelle Öffnung‘ kann im Sinne eines Dispositivs verstanden werden (vgl. Busch 2014, S. 76). In diesem Beitrag geht es jedoch nicht darum ‚interkulturelle Öffnung‘ als Dispositiv zu analysieren. Vielmehr liegt der Fokus auf der Bewertung von Sprachkenntnissen, wobei die Nutzung von Sprachkenntnissen in der Polizei, wie eingangs beschrieben, als Teil ‚interkultureller Öffnung‘ begriffen wird. Eine dispositivanalytische Perspektive ist fruchtbar für diesen Beitrag, denn sie ermöglicht die Bewertung von Sprachkenntnissen nicht nur isoliert innerhalb der Polizeibehörde(n) zu analysieren. Die Stärke einer dispositivanalytischen Perspektive liegt darin einen Bezug zwischen der Mikro-, Meso- und Makroebene durch die Analyse gesellschaftlicher (für selbstverständlich gehaltener) Wissensbestände herstellen zu können (vgl. Bührmann & Schneider 2012, S. 93). Damit ermöglicht diese Perspektive zu erfassen, dass sowohl die Bewertung von Sprachkenntnissen als auch ‚interkulturelle Öffnung‘ untrennbar von der gesellschaftlichen Entwicklung jenseits der beforschten Behörden sind (darauf komme ich im Kapitel 4.5 zurück). Im folgenden Kapitel geht es zunächst um die Datenbasis sowie die Auswertungsmethoden, mit denen das empirische Material im Sinne der hier vorgestellten Forschungsperspektive bearbeitet wurde.

### 3 Datenbasis und ihre Auswertung

Bei der Dispositivanalyse handelt es sich um einen offenen Forschungsstil, der eine gewisse Flexibilität im Forschungsdesign erlaubt und aufgrund der Komplexität des Dispositivbegriffs keine einheitlichen Analyseschritte vorgibt (vgl. Bührmann & Schneider 2012, S. 84; Gille 2012, S. 172) bzw. die vorgegebenen Schritte – im Sinne Foucaults<sup>8</sup> – als ‚offene Werkzeugkiste‘ deklariert (vgl. Jäger 2012, S. 112). Vor diesem Hintergrund erfolgte die Auswertung in Anlehnung an die kritische Diskursanalyse (Jäger 2012)

---

8 „Alle meine Bücher [...] sind [...] kleine Werkzeugkisten. Wenn die Leute sie aufmachen wollen und diesen oder jenen Satz, diese oder jene Idee oder Analyse als Schraubenzieher verwenden, um die Machtsysteme kurzzuschließen, zu demontieren oder zu sprengen, einschließlich vielleicht derjenigen Machtsysteme, aus denen diese meine Bücher hervorgegangen sind – nun gut, umso besser“ (Foucault 1976, S. 53).

und die Situationsanalyse (Clarke 2012).<sup>9</sup> Diese Methoden ergänzen sich gegenseitig: Die Situationsanalyse ermöglicht die Meso-Ebene genauer in den Blick zu nehmen, während die „Werkzeugkiste“ der Kritischen Diskursanalyse (KDA) konkrete Instrumente für die von der Situationsanalyse geforderte „Wende zum Diskurs/zu Diskursen“ (Clarke 2012, S. 74) bietet, die bei Clarke fehlen.

Die zentrale Aufgabe der kritischen Diskursanalyse (KDA) ist die Ermittlung von ‚Aussagen‘ aus ‚Äußerungen‘. Während Äußerungen z. B. einzelne Sätze sein können, sind Aussagen als homogene Inhalte zu begreifen. Beide stehen in einem wechselseitigen Verhältnis (vgl. Jäger & Zimmermann 2010, S. 16, 29–30). „Während Aussagen auf ein Wissen verweisen, welches bestimmte Äußerungen ermöglicht und andere zurückweist, lassen sich Äußerungen zu Aussagen verdichten“ (Jäger & Zimmermann 2010, S. 30). Die Auswertung sprachlich-rhetorischer Mittel mit Hilfe der Feinanalyse bewegt sich v. a. auf der Äußerungsebene und ist deshalb insbesondere für die Einschätzung der Wirkung eines Diskurses von Interesse. Dabei stehen u. a. Metaphern, Redewendungen und Argumentationsstrategien im Fokus (vgl. Jäger 2012, S. 103–108). Auch Jäger betrachtet die von ihm vorgeschlagenen Analyseleitfäden als Werkzeugkiste, „mit der man durchaus kreativ und eigenständig umgehen sollte“ (Jäger 2004, S. 121). D. h. die Leitfäden sind variabel und müssen an den jeweils zu analysierenden Forschungsgegenstand angepasst werden. In diesem Beitrag wurde primär auf die Instrumente der Feinanalyse zurückgegriffen.

Die Situationsanalyse wurde von Clarke aus der Grounded Theory heraus entwickelt und arbeitet mit drei Arten von Maps. Diese werden auf Grundlage vorkodierter „oder sogar auch, zumindest teilweise, bei unkodierten, jedoch sorgfältig interpretierten und schon leicht ‚vorverdauten‘ Daten“ (Clarke 2012, S. 121) erstellt. Die Situations-Map ist als Arbeitsinstrument zu begreifen, durch das „wichtige menschliche, nichtmenschliche, diskursive, historische, symbolische, kulturelle, politische und andere Elemente der Forschungssituation“ (Clarke 2011, S. 210) erfasst und ihre (komplexen) Relationen untereinander analysiert werden. Mittels Maps von Sozialen Welten/Arenen werden „alle kollektiven Akteure, wichtigen nichtmenschlichen Elemente und die Arenen ihres Wirkens, in denen sie in fortgesetzte Aushandlungen und Diskurse eingebunden sind“ (Clarke 2011, S. 210) veranschaulicht. Clarke begreift die Analyse Sozialer Welten/Arenen als eine Art der Organisationsanalyse, welche Sinnstiftung und

---

9 Dies ist eine von vielen Möglichkeiten zur Durchführung einer Dispositivanalyse, da es keinen einheitlichen Weg gibt (vgl. Bührmann & Schneider 2012, S. 154).

Handlungsverpflichtungen untersucht. Der analytische Fokus liegt darin, die wichtigsten Sozialen Welten (inkl. möglicher Sub-Welten) zu bestimmen. Diskurse werden in dieser Map nicht explizit abgebildet, sind jedoch implizit enthalten, da Soziale Welten durch diese konstituiert werden (vgl. Clarke 2012, S. 150, 152, 164). Die Positions-Maps bilden anhand eines Koordinatensystems ab, welche grundlegenden (oftmals, aber nicht zwangsläufig, umstrittenen) Fragen in den Daten zu finden sind und welche Positionen dazu eingenommen werden (können) (vgl. Clarke 2012, S. 165–167). Die drei genannten Maps dienen dazu den Analyseprozess voranzutreiben, können aber darüber hinaus auch als Projekt-Map genutzt werden, um bestimmte Ergebnisse darzustellen (vgl. Clarke 2012, S. 177).

Die in den weiteren Kapiteln erläuterten Ergebnisse basieren überwiegend auf der Auswertung von teilnarrativen leitfadengestützten Interviews mit Führungskräften des Streifendienstes sowie ausgewählter polizeilicher Stellen, die Bezug zu Migrationsthemen haben.<sup>10</sup> Ein Großteil der interviewten Personen wurde von den Polizeibehörden ausgewählt, so dass ein sehr selektiver Feldzugang vorlag. Die offene Interviewform ermöglichte jedoch lange Gespräche (etwa 1,5 bis hin zu 5 Stunden bei den hier zitierten Interviews), so dass in den meisten Fällen ausführliche Erzählungen generiert werden konnten. In den Gesprächen wurden nicht nur migrationsbezogene Themen, sondern auch vieles andere aus der alltäglichen Arbeit angesprochen. Nach der Identifizierung relevanter Passagen in den zwölf hier verwendeten Interviews<sup>11</sup> erfolgte die Analyse mittels der Kombination aus ausgewählten Elementen beider o. g. Auswertungsmethoden, um den Forschungsgegenstand möglichst angemessen zu erfassen. Neben den Interviews wurden dabei ergänzend auch einige thematisch passende, polizeibezogene Dokumente sowie selbst erstellte Protokolle in die Aus-

---

10 Die Erhebung erfolgte im Rahmen des Teilprojekts „Personalpolitik und Diversity-Management in der Polizei“, welches in das Verbundprojekt „Migration und Polizei. Auswirkungen der Zuwanderung auf die Organisation und Diversität der deutschen Polizei“ eingebunden war (und im Zeitraum 2018–2021 vom BMBF gefördert wurde).

11 Diese können anhand anonymisierter Kürzel unterschieden werden. Da hier nicht die einzelnen Personen, sondern Diskurse sowie polizeiliche Routinen und Strukturen im Vordergrund stehen, wurden anstelle von Pseudonymen anonyme Kürzel gewählt. Sofern es zum Verständnis relevant war, erfolgte eine Nennung der Positionen der Interviewten. Ansonsten wurde auf jegliche Zusatzinformationen zugunsten einer besseren Anonymisierung verzichtet. Die Redebeiträge wurden (mit Ausnahme ortstypischer Dialekte) wortwörtlich transkribiert. Starke Betonung ist durch Großbuchstaben gekennzeichnet, Auslassungen sowie anonymisierte Inhalte durch eckige Klammern.

wertung einbezogen. Bei den Dokumenten handelt es sich sowohl um öffentliche Materialien, als auch um eine polizeiinterne Geschäftsanweisung, die auf Anfrage zur Verfügung gestellt wurde. Die Protokolle sind einmal im Nachgang eines Telefonats und einmal als Beobachtungsprotokoll aus teilnehmender Beobachtung auf einer Polizeiwache entstanden.<sup>12</sup>

#### *4 Die Bewertung von Sprachkenntnissen*

Mit zusätzlichen Sprachkenntnissen – also Sprachkenntnissen, die über die Amtssprache Deutsch hinausgehen<sup>13</sup> – sind hier Kenntnisse von in der migrantisch geprägten Gesellschaft verbreiteter Sprachen gemeint. In den empirischen Beispielen wurden oft (aber nicht ausschließlich) Türkisch, Arabisch, Polnisch und Russisch genannt. Das entspricht (mit Ausnahme von Russisch) den drei zahlenmäßig größten Herkunftsländern der ausländischen Bevölkerung (vgl. Statista Research Department 2021). Welche Sprachkenntnisse wann konkret benötigt werden, hängt vom Einsatzgebiet der Polizist\*innen ab, wobei verschiedene Bereiche denkbar sind, in denen zusätzliche Sprachkenntnisse notwendig werden (bspw. eine touristisch frequentierte Innenstadt, ein migrantisch geprägtes Viertel, ein Stadtteil mit Unterkünften für Geflüchtete, ein ländlicher Bezirk mit ausländischen Saisonarbeitskräften etc.).

Zusätzliche Sprachkenntnisse können für Personen, die keine deutsche Staatsbürgerschaft besitzen, die Möglichkeit eröffnen trotzdem Polizist\*in zu werden. So ist bspw. in Baden-Württemberg „eine Bewerbung möglich, wenn: du deine Muttersprache in Wort und Schrift beherrschst“ (Polizei BW 2021), so die Ansprache an potenzielle Bewerber\*innen. In Nordrhein-Westfalen können Personen, die weder über die deutsche Staatsangehörigkeit noch über die eines anderen EU-Staates verfügen, Polizist\*in werden, sofern

*„ein dringendes dienstliches Bedürfnis besteht. Diese Voraussetzung ist in der Regel erfüllt, wenn das Auswahlverfahren erfolgreich absolviert wurde, ein hoher Bevölkerungsanteil der entsprechenden Nationalität in Nordrhein-Westfalen lebt, die Bewerberin/der Bewerber neben der deutschen Sprache*

- 
- 12 Eine Auflistung der verwendeten Materialien befindet sich unter der Überschrift „Quellen“ ganz am Ende des Textes.
  - 13 Hier wird von „zusätzlichen Sprachkenntnissen“ gesprochen, weil entsprechend den Einstellungskriterien der Polizei Deutschkenntnisse vorausgesetzt werden und damit bei allen Polizist\*innen vorliegen.



*auch die jeweilige Heimatsprache spricht und wenn eine Aufenthalts-/Niederlassungserlaubnis für den Bereich der Bundesrepublik Deutschland vor-handen ist“ (Polizei NRW 2021).*

Während das sog. dringende dienstliche Bedürfnis nicht nur in NRW, sondern auch in anderen Bundesländern die Grundlage für die Einstellung von Personen ohne deutsche Staatsbürgerschaft darstellt (vgl. Hunold 2008, S. 13–24, 2010; Behr & Molapisi 2019, S. 2), bleiben die zitierten Voraussetzungen relativ vage: Die Formulierung „in der Regel erfüllt“ deutet an, dass es auch Ausnahmen gibt und der „hohe[...] Bevölkerungsanteil“ wird nicht quantifiziert. Diskursanalytisch betrachtet erfolgt hier durch den Begriff der „Heimatsprache“ eine Gleichsetzung von Herkunft bzw. Staatsangehörigkeit mit Heimat. Zudem impliziert diese Formulierung, dass jemand nur über eine Heimat verfügen könne und dass eine Person ohne die deutsche Staatsangehörigkeit Deutschland nicht als ihre Heimat bzw. die deutsche Sprache nicht als ihre Heimatsprache betrachten könne. In der Sprachideologieforschung wird in dem Fall von einer „Gleichsetzung von Nation, Sprache und Staat“ (Becker 2018, S. 55) gesprochen. Der im Zitat davor benutzte Begriff der „Muttersprache“ biologisiert den Zusammenhang von Nation und Sprache. Das Konzept Muttersprache symbolisiert die Zugehörigkeit zu einer Nation und einer Kultur und bildet damit die Basis für die Konstruktion des ‚Wir‘ und der ‚Anderen‘ (vgl. Becker 2018, S. 145, 154). Diese Feinanalyse verdeutlicht, dass gesellschaftliche Machtverhältnisse bereits in einer einfachen seitens der Polizeibehörden an potenzielle Bewerber\*innen gerichteten Ansprache (unbeabsichtigt) (re-)produziert werden (können).

Neben den o. g. zusätzlichen Sprachkenntnissen spielt auch Englisch für alle im Auswahlverfahren eine wichtige Rolle. So werden bspw. in NRW bei den Einstellungsvoraussetzungen Englischkenntnisse aus (je nach Stundenanteil) vier bis sechs Jahren Schulunterricht bzw. auf dem Niveau B1 des europäischen Referenzrahmens verlangt (vgl. Polizei NRW 2021). Englisch, aber auch bestimmte andere Sprachen können während des Polizeidienstes in Sprachkursen aufgefrischt bzw. erlernt werden:

*„Und vielleicht noch als Hinweis, es gibt auch, ähm, regelmäßig, äh, Kurse, äh, in/ also, wo man auch, äh, für die Polizeibeamten so Sprachen lernen kann. Also zum Beispiel Türkisch oder Englisch werden da angeboten, also so, ähm, Sprachkurse, die man halt in der Dienstzeit auch, äh, belegen kann. Und, äh, ja, beim Englischen zum Beispiel weiß ich, weil hier ein Kollege aus dem Bereich, der macht das auch, das es ist dann halt auch polizeispezifisch, also dass dann nicht nur, sag ich mal, dieses normale*



*Schulenglisch gelernt wird, sondern halt auch so die Begrifflichkeiten, die für den Streifendienst, sag ich mal, wichtig sind.“ (In1–11, Z. 181–188)*

Die hier genannte Möglichkeit des Spracherwerbs wurde jenseits dieses Interviews nur ein einziges weiteres Mal erwähnt (vgl. In2–09, Z. 2831–2832). Im Übrigen empirischen Material dominierte die Verbindung von zusätzlichen Sprachkenntnissen mit migrantisch gelesenen Beamt\*innen, die diese in die Polizei mitbringen und nicht erst dort erwerben. So wurde in den Interviews bspw. von Personen gesprochen, die ihre „Heimatsprache, Muttersprache“ (In1–04, Z. 623) im Dienst einsetzen.

Im Folgenden wird anhand von empirischem Material dargestellt, welchen Wert Kenntnisse in der durch Migration geprägten Gesellschaft verbreiteter Sprachen (synonym auch: (zusätzliche) Sprachkenntnisse) in der Polizei haben. Zunächst geht es um die Bewertung, wann diese Sprachkenntnisse im Arbeitsalltag notwendig sind (4.1). Anschließend wird thematisiert, wie Aufgaben, die mit Sprachkenntnissen verbunden sind, im Vergleich zu anderen (Extra-)Aufgaben, zugeordnet werden (4.2). Danach wird kurz das Beurteilungssystem bzw. das, was als notwendig erachtet wird, um befördert zu werden, erklärt (4.3). Im Anschluss daran geht es um die Rolle zusätzlicher Sprachkenntnisse bei der Beurteilung sowie Beförderung (4.4). Zum Schluss erfolgt eine Synthese der Auswertung unter einem dispositivanalytischen Blick (4.5).

#### 4.1 Einsatz von Sprachkenntnissen – zwischen Unentbehrlichkeit und Misstrauen

Die Interaktion mit der Bevölkerung ist auf verschiedene Art und Weise eine zentrale Komponente polizeilicher Arbeit (vgl. Wilz 2012, S. 125). Ohne Kommunikation würde die Ausübung alltäglicher Aufgaben (wie z. B. Aufnahme einer Anzeige, Durchführung einer Kontrolle, Festnahme von Tatverdächtigen, Deeskalation in Konflikten) überhaupt nicht oder zumindest nicht „im Sinne der Rechtsordnung und gültiger Interaktionsnormen“ (Wilz 2012, S. 126) funktionieren. Nicht immer ist eine direkte und problemlose Kommunikation möglich. So berichtet bspw. einer der Interviewten von einer

*„Sprachbarriere, ne, wenn ich dann jemand hab, der wirklich grad frisch hier irgendwo zugezogen iss, äh, sei es aus Polen oder sonst wo, und der sagt, ja, ich kann leider nur Polnisch, ne, manche, die meisten können nich mal Englisch, und wie soll ’n Sachverhalt geklärt werden? Das macht’s halt total*

*schwer, ja. Da stehen wir natürlich vor ner Herausforderung.“ (In2–05, Z. 1729–1733)*

Diese Herausforderung wird – abhängig vom Kontext und von den zur Verfügung stehenden Ressourcen – unterschiedlich bewältigt. Bei Vernehmungen muss die Polizei vereidigte Dolmetschende hinzuziehen, um „strafprozessualen Ansprüchen“ (In2–08, Z. 2120) zu genügen, in anderen Situationen ist hingegen mehr Spielraum gegeben. Technische Hilfsmittel, wie eine Übersetzungs-App werden als hilfreich empfunden, wenn eine Übersetzung durch einen Menschen in dem Moment nicht möglich ist (vgl. In2–09, Z. 2796–2804), werden aber „höchstens [als; AG] ne Notlösung“ (In2–05, Z. 1764) bezeichnet. Dieses Verhältnis zu Übersetzungs-Apps illustriert auch der folgende Ausschnitt aus einem Beobachtungsprotokoll:

*„Eine weiblich und migrantisch gelesene Person (schwarze Haare, bräunliche Haut, helle Jacke, langer gepunkteter Rock, dicke Socken in Schlappen trotz winterlicher Temperaturen, mehrere Einkaufstüten mit unbekanntem Inhalt dabei) schiebt ihren Ausweis durch den Schlitz unter der Scheibe. Als der zuständige Beamte (männlich gelesen und ohne einen für mich ersichtlichen ‚Migrationshintergrund‘, vermutlich etwa 55 bis 60 Jahre alt), dem ich über die Schulter schauen darf, diesen annimmt, sehe ich, dass es sich um einen rumänischen Ausweis handelt. Nach Sichtung von Unterlagen, stellt er fest, dass sie wegen ihrer Meldeverpflichtung zu einer anderen Wache müsste. Er sucht die Adresse raus und druckt diese samt Karte mit der Route. Mir gegenüber kommentiert er sein Vorgehen, dass man der Frau auch einfach sagen könnte sie soll zur Wache [X] und sie müsse selbst hinfinden, aber er handhabt das anders. Er geht zur Gegensprechanlage und sagt ihr auf Deutsch langsam, dass sie hier falsch ist und wo sie hin muss, zeigt Adresse und Karte, sie nimmt es an, sagt etwas in einer Sprache, die ich nicht identifizieren kann, er antwortet auf Russisch, dass er es nicht versteht. Sie macht eine Geste mit der Hand, die nach Schreiben aussieht und sagt etwas. Er holt sein Smartphone raus, spricht auf Deutsch rein, eine Übersetzungs-App fängt an auf Rumänisch, stürzt jedoch zwei Mal ab. Sie telefoniert und gibt das Handy an ihn weiter, er erklärt den Sachverhalt der Person am Telefon auf Deutsch und gibt das Handy zurück. Sie hat den Papierkram angenommen, er geht zu seinem Platz zurück, sagt mir, dass der echte Übersetzer am Handy wohl erfolgreicher war, als seine App. Die Technik habe versagt, meint er. Die Frau setzt sich auf eine Bank im Wartebereich. Als sie nach einiger Zeit immer noch dort ist, geht der Beamte zu ihr raus, ich folge ihm. Er versucht nochmal das mit der Adresse zu*

erklären. Sie schaut mich an: „Parla italiano?“<sup>14</sup> Ich verneine mit einem „no“. Er kramt erneut sein Smartphone raus und scheint zu überlegen jemanden anzurufen, wobei er einen Namen murmelt. Dann entscheidet er sich dagegen, ich höre durch umstehende Polizist\*innen raus, dass die Person, die er kontaktieren wollte, gerade nicht im Dienst ist. Er öffnet eine Übersetzungs-App, spricht da auf Deutsch rein, die App spricht auf Italienisch. Anhand des Gesichtsausdrucks der Frau, deute ich, dass sie es verstanden hat. Nun spricht sie in die App, die Übersetzung ist wirr, aber man versteht ihre Frage. Nach der Antwort, vermittelt durch die App, packt sie ihre Sachen und geht raus. Wir gehen zurück in den Raum, in dem weitere Polizist\*innen sitzen. Er erklärt, dass das Problem gelöst sei, mit Italienisch habe es geklappt. Daraufhin höre ich wie jemand einen Scherz macht, wenn Italienisch, dann war es ja doch vielleicht [Marcos] Mama. Die Anwesenden lachen.“ (Beobachtungsprotokoll 5, Abschnitt 2)

Die hier beschriebene Situation zeigt verschiedene Versuche der Verständigung auf. Der erste Versuch – das langsame Sprechen in deutscher Sprache – scheitert. Die Nutzung einer weiteren Sprache (Russisch) hilft ebenfalls nicht weiter. Als dritten Versuch wird eine Übersetzungs-App herangezogen, die eine Kommunikation in der der Staatsangehörigkeit entsprechenden Sprache (Rumänisch) ermöglichen soll; auch dieser Versuch scheitert, diesmal aus technischen Gründen. Daraufhin bemüht sich das polizeiliche Gegenüber um eine telefonische Übersetzung. Auf den ersten Blick scheint es besser zu funktionieren, als die App, führt aber auch nicht zum erwünschten Ergebnis, denn die Frau wartet weiterhin auf der Wache. Der zuständige Polizist muss die Situation nun irgendwie klären, scheint jedoch keinen konkreten Plan zu haben, was er machen soll. Erneut ergreift die Frau die Initiative und spricht mich an, da ich nun nicht mehr im Hintergrund, sondern neben dem Polizisten erscheine. Sie denkt ich könnte übersetzen und adressiert an mich die Frage, ob ich Italienisch spreche. Dadurch kommt ihre Mehrsprachigkeit ans Licht. Diese Information bringt den Polizisten auf die Idee einen italienisch sprechenden Kollegen zu kontaktieren, was jedoch nicht erfolgt, weil dieser nicht im Dienst ist. Aufgrund der Abwesenheit einer Person, die übersetzen könnte, wird ein neuer Versuch mit einer Übersetzungs-App gestartet und diesmal scheint es zu funktionieren. Ob die Erklärung von der Frau tatsächlich verstanden wurde, kann jedoch nicht geprüft werden, aber aus Sicht der Polizei ist das Problem (nämlich ihre Anwesenheit auf der Wache) gelöst

---

14 „Sprechen Sie Italienisch?“

worden. Während der für den Publikumskontakt zuständige Beamte sich bemühte die Situation zu klären, schauten seine Kolleg\*innen zu und kommentierten die Lösung mit einem rassistischen Witz, indem sie eine Verbindung zwischen einem nicht anwesenden Kollegen mit dem polizeilichen Gegenüber anhand der geteilten Sprachkenntnisse herstellen, wobei scherzhaft ein Verwandtschaftsverhältnis unterstellt wurde. Wäre der Kollege, auf dessen Kosten hier ein Witz gemacht wurde, da gewesen, wäre er wahrscheinlich bei der Kommunikation unterstützend eingesprungen und hätte so zu einer schnelleren und zuverlässigeren Lösung verholfen.

Während bei dem o. g. Beispiel letztendlich Technik als „Notlösung“ diente, kümmert sich die Polizei bei schwierigen Sachverhalten, wie bspw. einem Todesfall, um Dolmetschende, erklärte einer der Interviewten anhand von einem Einsatzbeispiel (vgl. In2–08, Z. 2076–2083). Dies gilt auch für den Fall, dass jemand eine schwere Straftat, wie z. B. einen „Raub“ (In2–05, Z. 1778) anzeigen möchte. Wobei zumindest eine minimale Verständigung notwendig ist, um die Schwere der Straftat beurteilen zu können. Dabei besteht die Gefahr, dass diese Verständigung nicht funktioniert und Personen, die ein akutes Anliegen haben, weggeschickt werden. Zudem erfolgt eine Hierarchisierung von Hilfeersuchen, die bei deutschsprachigen Personen nicht in gleicher Weise geschieht. Außerdem kann anhand der Erwartung, dass die Bevölkerung die „Amtssprache“ Deutsch (In2–06, Z. 1305) oder zumindest die „Weltsprache“ Englisch (In2–06, Z. 1333–1334) beherrschen solle, wenn sie mit Problemen zur Polizei kommt (um z. B. eine Anzeige aufzugeben) auch eine Hierarchisierung von Sprachen festgestellt werden. Ist eine Verständigung nicht möglich, werden in von der Polizei als minder schwer bewerteten Fällen Personen, die zur Wache kommen, aufgefordert selbst Dolmetschende mitzubringen (vgl. In2–05, Z. 1774–1776, In2–06, Z. 1308–1309), wie auch die folgenden Beispiele illustrieren:

*„Es kommt jemand zur Wache und versucht, uns irgendwas zu erzählen. Und (1) äh, wir kriegen kaum raus, was Sache iss. Ähm, dann versucht der Kollege eventuell, die Personalien eben aufzuschreiben und sagt ihm, okay, ne, wenn das machbar iss, Dolmetscher, bitte mit Dolmetscher. Dass der dann nochmal losgeschickt wird, und dann mit'm Dolmetscher zurückkommen soll. Und ansonsten versucht man mit Händen und Füßen.“ (In2–08, Z. 2099–2104)*

*„Oft sind's die Kinder, die dann so'n bisschen in der Schule schon oder im Kindergarten Deutsch gelernt haben, die dann als äh, Übersetzer dann schon fungieren.“ (In2–05, 1782–1784)*

Dass das Übersetzen sogar auf kleine Kinder verlagert wird, um „wenigstens mal so'n bisschen den Grundsachverhalt“ (In2–05, Z. 1784–1785) zu verstehen, verdeutlicht den Mangel an bzw. die unzureichende Organisation von Dolmetschenden in der Polizei. Die Zitate stehen exemplarisch dafür, dass die polizeiliche Arbeit nur unzureichend ausgeführt werden kann, wenn die Kommunikation mit dem polizeilichen Gegenüber zunächst nicht funktioniert. Die Sicherstellung einer funktionierenden Kommunikation wird in diesen Fällen auf die hilfeschende Person verlagert, die mit einer dolmetschenden Person noch einmal wiederkommen soll. Als Notlösung versucht man „mit Händen und Füßen“ (In2–08, Z. 2104, vgl. auch In2–11, Z. 1059) zu kommunizieren. Bei bestimmten Einsätzen kommt die Polizei aber ohne Dolmetschende nicht aus:

*„Äh, da mussten wir auch relativ zügig 'n Dolmetscher haben, hatten aber das Glück, dass ne Kollegin [aus dem anderen Ortsteil], (...) äh, polnischstämmig iss, und da war's, in dem Fall waren's dann Polen, und die dann rüber kommen konnte und uns 1A alles übersetzen konnte, auch die Hinweise geben konnte, und und und, Sachverhalt war relativ schnell klar, aber es ging ja auch darum, Anweisungen zu geben, was passiert mit dem Tatort, wir müssen absperren, sucht euch 'n andren Ort, habt ihr ne Möglichkeit, und und und. Und dann iss jemand, der die Sprache spricht, brauch ich Ihnen nich zu sagen, iss Gold wert.“ (In2–08, Z. 2129–2136)*

Wenn Kolleg\*innen mit entsprechenden Sprachkenntnissen hinzugerufen werden können, werden Kommunikationsprobleme gelöst, wie im zitierten Beispiel deutlich wurde. Dass in so einem Fall – zumindest in der Behörde des Interviewten – nicht immer so schnell dolmetschende Kolleg\*innen erreicht werden können, zeigt sich daran, dass der Interviewte von „Glück“ (In2–08, Z. 2130) spricht. Die Sprachkenntnisse gelten zudem als etwas äußerst Wertvolles („Gold wert“; In2–08, Z. 2136). Ähnliches zeigt sich auf im folgenden Zitat einer Führungskraft:

*„Und wenn ich dann jemand hab, der die Sprache spricht, ja, was Besseres kann mir ja nich passieren, ne, weil DANN kann ich den Einsatz lösen.“ (In2–05, 1851–1853)*

Dass der Interviewte ohne zusätzliche Sprachkenntnisse davon spricht, dass er den Einsatz lösen kann, macht die Leistung der sprachkundigen Person, auf die er zurückgreift, unsichtbar. Die Person wird auf die Ebene eines technischen Hilfsmittels gestellt – sie wird zu etwas, was man dabei hat und nutzt. Diese Nutzung wird auch in der folgenden Antwort, die sich auf eine Frage nach einer Kampagne zur Einstellung von Menschen mit Einwanderungsgeschichte in den öffentlichen Dienst bezog, deutlich:

*„Hm (4) also wir freuen uns über die Migration (.) bei der Polizei, in der Form, dass wir natürlich 'n Nutzen davon haben. (2) Der Nutzen iss definitiv da, (.) zum Beispiel in Form der Sprache, es iss, sag ich mal, das (.) ähm (.) HAUPT- ähm -thema, da können wir natürlich gut von zehren. OBWOHL ich auch sagen muss ähm, (2) man darf es nich überreizen.“ (In2-06, Z. 1246–1249)*

Es zeigt sich, dass „Migration“ primär mit zusätzlichen Sprachkenntnissen gekoppelt wird und diese den Hauptnutzungsfaktor darstellen, da sie hier als Hauptthema eingeführt werden (das Nebenthema stellen ‚Kultur‘-Kenntnisse dar, wie sich im weiteren Interviewverlauf zeigt). Dass für die Nutzung der Sprachkenntnisse das Verb „zehren“ (In2-06, Z. 1249) verwendet wird, unterstreicht die passive Rolle der Träger\*innen dieser Kenntnisse. Darüber hinaus bedeutet ‚von etwas zehren‘, dass man dadurch die eigene Existenz sichert und gleichzeitig das Objekt, von dem man zehrt in seiner Existenz angreift (verbraucht oder vernichtet (vgl. Seebold 2011, S. 1004) oder zumindest schwächt (vgl. Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften 2021b)) und damit die eigene Existenz womöglich gefährdet. Die im nächsten Satz artikuliert Einschränkung<sup>15</sup> („man darf es nich überreizen“) bezieht sich darauf der Migrationsbevölkerung nicht den Eindruck zu vermitteln, sie bräuchte kein Deutsch lernen, weil die Polizei mehrsprachig sei.

*„Aber ähm, ich sag, man muss schon kucken, dass es halt nich zu viel wird, weil man wie gesagt meiner Meinung nach dem polizeilichen Gegenüber, den Bürgern ähm, symbolisiert, pass auf, ähm, da gibt's genug Türken, geh doch einfach zur Polizei, ihr braucht gar kein Deutsch lernen, da sind genug Türken, die auch Türkisch sprechen. Und ich würd's aus Grundsatzprinzip auch nich machen.“ (In2-06, Z. 1328–1333)*

Dass hier ein „Grundsatzprinzip“ als Handlungsorientierung genannt wird, zeigt, dass es hier nicht mehr um pragmatische Lösungen im Arbeitsalltag geht, sondern um eine übergeordnete Regel – welche in diesem Fall ein Zeugnis für die Verstrickung in den Integrationsdiskurs<sup>16</sup> aufzeigt.

---

15 Diese Einschränkung wiederholt er immer wieder im weiteren Interviewverlauf (vgl. In2-06, Z. 1272–1276, 1301–1304, 1387–1390, 1414–1418).

16 Der Integrationsdiskurs konstruiert u. a. die „Notwendigkeit, die deutsche Sprache zu lernen, wenn man in Deutschland lebt [...] als unhinterfragbare Norm“ und produziert damit „diskursives Wissen über die zwingende Notwendigkeit des Erlernens der deutschen Sprache“ (Becker 2018, S. 171).

Zusätzliche Sprachkenntnisse werden in der (Streifen-)Polizei in verschiedenen Situationen im Alltag gebraucht und eingesetzt, bspw. bei Verkehrskontrollen (In2-06, Z. 1389–1390) oder zur Ermittlung eines Sachverhalts und zur Erteilung von Hinweisen am Tatort, wie im bereits zitierten Beispiel (vgl. In2-08, Z. 2132–2133). Darüber hinaus zeichnen sich zwei weitere Arten der Nutzung zusätzlicher Sprachkenntnisse ab. Eine davon ist die polizeitaktische Nutzung; wie diese aussehen kann, illustriert das folgende Bsp.:

*„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.“ (In2-06, Z. 1324–1328)*

Solch ein polizeitaktischer Einsatz zusätzlicher Sprachkenntnisse, der in diesem Fall aus Zufall zustande kam, wird in anderen Interviews auch als „elementar“ (In1-05, Z. 811) für Strafverfahren sowie auch als „wertvoll“ (In1-05, Z. 812) bezeichnet. Des Weiteren wird berichtet, dass zusätzliche Sprachkenntnisse auch dazu genutzt werden, um eine Situation aufzuklären, wenn sich jemand hilfeschend an die Polizei wendet (in dem im Interview erwähnten Fall ging es um Angehörige von Tourist\*innen (vgl. In1-05, Z. 798–804)).

Auch wenn nicht alle in der migrantisch geprägten Gesellschaft relevanten Sprachen jederzeit bedient werden können, zeigen all diese Beispiele, dass Polizeiarbeit ohne die zusätzlichen Sprachkenntnisse vieler Beamt\*innen zum Teil nicht mehr funktionieren würde. Dies wird auch in der folgenden Interviewpassage deutlich, die mit der Frage des Interviewers beginnt:

*F: „Is das eigentlich wirklich en Vorteil Russisch oder Türkisch zu sprechen im Bürgerkontakt? Is das erlaubt oder gewünscht oder is das/“*

*A: „Zweischneidig (2) ähm (1) ja, weil wir nutzen es massiv ähm wir haben viele Menschen, die überhaupt kein Deutsch sprechen oder so unsicher in der Sprache sind, dass sie sich nich trauen. 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 garnich drum herum.“ (In1-03, Z. 723–729)*

Die Antwort „zweischneidig“ (In1-03, Z. 725) signalisiert, dass die Nutzung der zusätzlichen Sprachkenntnisse einerseits unentbehrlich ist (wie dieses und die zuvor genannten Zitate aufzeigen) und andererseits auch



problematisiert wird. Es deutet sich an, dass es sowohl eine akzeptierte und erwünschte Nutzung gibt, als auch eine, die negativ betrachtet wird. Was genau damit gemeint ist, wird u. a. anhand einer Erzählung aus demselben Interview deutlich. Der Dienstgruppenleiter berichtet von einer Befragung, zu der er einen russischsprachigen Kollegen mitnahm, um die Verständigung mit der zu befragenden Person, welche Russisch, jedoch kein Deutsch sprechen konnte, sicherzustellen.

*„Und ich bin jetzt tatsächlich in den Selbstverständnis hineingegangen nach ner kurzen Vorstellung und Warmphas/ äh Laufphase würde er das Gespräch übernehmen und führ'n und irgendwann müsst ich dann wahrscheinlich dann den Finger heben und sagen du wie weit bist'n du jetzt? Der hat diese Rolle garnicht angenommen, sondern der hat von vornherein die eines Dolmetschers angenommen, der hat einfach eins zu eins das übersetzt, was ich gesagt habe und wieder zurück und äh dadurch sind wir garnich in den Konflikt gekommen. Im Gegenteil, das hat mir nochma so'n bisschen Respekt abgezollt, weil weil das wirklich so war (1) also professioneller gi/ professioneller ging's garnich. Ja?“ (In1-03, Z. 741-749)*

Die selbstverständliche Erwartung, dass das Gespräch vom Kollegen übernommen wird, ist ein Indiz dafür, dass dies innerhalb der Behörde öfter so gehandhabt wird. Gleichzeitig wird artikuliert, dass diese Praxis zu Konflikten führen kann. Im hier geschilderten Fall ist dies nicht eingetreten, ein potenzieller „Konflikt“ (In1-03, Z. 747) wurde vermieden, weil der Polizist mit den zusätzlichen Sprachkenntnissen darauf verzichtete die Gesprächsführung zu übernehmen. Es ist naheliegend, dass das hierarchische Verhältnis zwischen dem interviewten Dienstgruppenleiter und seinem Dienstgruppen-Mitglied sowie ein verinnerlichtes Wissen über erwünschte und nicht erwünschte Formen der Nutzung zusätzlicher Sprachkenntnisse hierfür handlungsleitend waren. Die Übernahme der Übersetzendenrolle wird in dem Zitat als professionell bezeichnet und als die beste Option gelobt. Der hier dargestellte Wechsel in die Dolmetschendenrolle und das Überlassen der inhaltlichen Gesprächsführung an Kolleg\*innen geht für die Polizist\*innen mit zusätzlichen Sprachkenntnissen mit dem Rückzug aus der Polizeirole einher. Oder anders formuliert: Die professionelle Polizeirole für Beamt\*innen mit in der migrantisch geprägten Gesellschaft nützlichen Sprachkenntnissen sei demnach das Dolmetschen. Entsprechend werden sie an anderer Stelle auch als „Sprachmittler“ (In1-11, Z. 177) bezeichnet. Eine Abweichung würde – laut dem Interviewten – möglicherweise zu Konflikten führen. Wie solche Konflikte im Arbeitsalltag entstehen, illustriert das folgende Zitat:



*„Und dann gibt es halt auch so eine Situation, wo ich dann halt/ man kann ja nicht gleichzeitig irgendwie simultan übersetzen, das geht ja nicht, manche Situationen erfordern nun mal, dass man schnell agiert, gerade das polizeiliche Leben fordert das ja so heraus. Und wo der [Kollege; AG] echt so misstrauisch da in der Ecke stand und irgendwie so gedacht hat, ich kungele mit den Leuten.“ (In2–10, Z. 1748–1752)*

Anhand dieses Erfahrungsberichts zeigt sich, dass (unmittelbares) Dolmetschen nicht immer praktikabel ist, v. a. vor dem Hintergrund, dass die Polizei während des Einsatzes oftmals schnell handeln muss. In dem hier berichteten Fall hat der anwesende Kollege mit Misstrauen reagiert. Er ging davon aus, dass geheime Absprachen mit dem polizeilichen Gegenüber getroffen werden. Die für den polizeilichen Einsatz notwendige Nutzung zusätzlicher Sprachkenntnisse wurde hier, von dem „in der Ecke“ stehenden untätigen Kollegen, zum Nachteil der Person, die die Arbeit beim Einsatz übernommen hat, ausgelegt. Solche Beispiele zeigen, dass auch schon die für den Dienst notwendige Nutzung zusätzlicher Sprachkenntnisse Konflikte nach sich ziehen kann. Des Weiteren wird in den Interviews angemerkt, dass eine nicht-dienstliche Nutzung erst recht problematisch sei:

*„Vorteil ja, bis zu dem Zeitpunkt äh, wenn sie in in den Smalltalk verfallen oder oder Kumpels auf der Straße treffen, dann sollten se in der deutschen Sprache bleiben, nach ner Begrüßungsformel und nich weitermachen. (.) Wenn se das beherzigen isses unprobematisch.“ (In1–03, Z. 750–753)*

Der Einsatz der Sprachkenntnisse gilt zwar als Vorteil, jedoch nur so lange, wie die Sprache in begrenztem Maße genutzt wird. In diesem Fall bedeutet es, dass es keinen „Smalltalk“ geben darf und bei einem zufälligen Zusammentreffen mit „Kumpels“ (In1–03, Z. 751) höchstens die Begrüßung in einer anderen Sprache als Deutsch erfolgen darf. Ähnlich äußert auch ein anderer Dienstgruppenleiter, dass es „Konflikte“ (In1–04, Z. 1052) gäbe, wenn „sie halt ihre Freunde da ähm, alles äh, (.) ihre Landsleute“ (In1–04, Z. 1053) sehen und untereinander Türkisch gesprochen wird. Da zumindest eine „Begrüßungsformel“ (In1–03, Z. 752) toleriert wird, kann davon ausgegangen werden, dass die hier angesprochenen Konflikte damit zusammenhängen, dass anwesende Kolleg\*innen Gesprächen, die nicht auf Deutsch geführt werden, nicht folgen können. An anderen Stellen im Interviewmaterial wird deutlich, dass auch die Begrüßungsformel schon negativ betrachtet wird. Es wird die Erwartung geäußert, dass die Begrüßungsformel in einem – vom Interviewten definierten – angemessenen Verhältnis zur begrüßten Person sein soll („guten Tach oder Hallo“

bei Bekannten, Umarmen bei Freund\*innen, Kuss in Beziehungen (vgl. In2–06, Z. 1356–1359)). Mit dieser Erwartung geht die Forderung nach Assimilation einher. So heißt es auch, dass ein in der (migrantisch geprägten) Jugendkultur verbreiteter Handschlag, der vom Interviewten als „ey Bruder Geklatsche“ (In2–06, Z. 1351) bezeichnet wurde, mit Bekannten nicht angemessen sei:

*„Du Araber bist und wir sind Araber, und dann sind wir alle (imitiert Akzent) "Brruder", ähm DAS iss ne gefährliche Nummer.“ (In2–06, Z. 1360–1361)*

Als gefährlich bezeichnet er das Ganze, weil er darin eine Gefährdung der von der Polizei erwarteten „Neutralitätspflicht“ (In2–06, Z. 1345, vgl. auch Z. 1341 und 1354) sieht. Dabei unterstellt die Bezeichnung „Bruder“ ein familiäres Verhältnis, wodurch die Befürchtung eines Loyalitätskonflikts plausibilisiert wird. Die von ihm kritisierte Begrüßungsformel verortet er in der Jugendkultur von „gewissen Bevölkerungsgruppen“ (In2–06, Z. 1342). Er benennt diese zwar nicht weiter, da es aber in der Eingangsfrage um einen „jungen arabischen Mann“ (In2–06, Z. 1335) ging, ist davon auszugehen, dass er hierauf Bezug nimmt. „Bei Deutschen“ (In2–06, Z. 1343) gäbe es diese Jugendkultur zwar auch, „es iss aber nich ganz so, dass man hier dieses Abgeklatsche, und ey Bruder, und Bruder hier“ (In2–06, Z. 1344–1345) habe. „Neutral“ sein, bedeutet – dem Interviewten nach – sich nicht entsprechend der (ethnisierten) Jugendkultur zu verhalten, sondern die vom Dienstgruppenleiter als angemessen klassifizierten Verhaltensweisen zu übernehmen. Folglich stellt die Nutzung von Begrüßungsformeln, die einer migrantisch geprägten Jugendkultur zugerechnet werden, die Zugehörigkeit zur Polizei für Außenstehende in Frage. Dies zeigt sich nicht nur im Verhältnis zur Bevölkerung, sondern auch bei der Sprachnutzung innerhalb der Polizei. Im folgenden Zitat wird dieser Umstand anhand des Berichts eines Dienstgruppenleiters über einen migrantisch gelesenen Auszubildenden, der ein Praktikum auf der Wache absolvierte, deutlich:

*„Der hat en typisches äh Türkisch-Deutsch draus gemacht so wie es, wie wir es immer von den Jugendlichen kennen und (2) der wird et ganz schwer haben, wenn der das nicht abstellt, der weil der ist sofort in eine Schublade gesteckt wird und dann mach ich keinen Unterschied mehr zwischen dem, den ich gerade draußen auf der Straße hatte, dem ich den Führerschein wegnehmen würde am liebsten, weil er äh so rast und mit dem ich ein unnötiges Streitgespräch hatte und dann kommt mir en Kollege, der mir in der gleichen Art und Weise und Intonation spricht und denkt moment dem*

*hab ich eben grad den Führerschein wegnehmen wollen. Also das bleibt dann übrig. Ja?“ (In1–03, Z. 699–706)*

In dem Zitat wird beschrieben, dass der Auszubildende eine migrantisch geprägte Jugendsprache (in den Sprachwissenschaften auch „Kiezdeutsch“ genannt und als multiethnischer Dialekt des Deutschen verstanden (vgl. Wiese 2012, S. 130–131)) nutzte und im weiteren Berufsleben Schwierigkeiten bekommen wird, wenn es diesen Sprachgebrauch beibehält. Kolleg\*innen würden ihn dann in dieselbe Kategorie einordnen, wie Jugendliche, mit denen sie zuvor einen Konflikt hatten. D. h. er wäre in ihren Augen – trotz seines Status als (angehender) Polizist – dem polizeilichen Gegenüber näher, als ihnen.<sup>17</sup> Daran, dass es hier nicht um einwandfreies Hochdeutsch geht (schließlich spricht auch der Interviewte mit Dialekt)<sup>18</sup>, wird deutlich, dass Rassismus eine Rolle spielt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die zusätzlichen Sprachkenntnisse migrantisch gelesener Beamt\*innen in der Polizei gebraucht und genutzt werden, ihre Zugehörigkeit zur Polizei aber gleichzeitig prekär bzw. brüchig ist.

#### 4.2 Zuordnung von (Übersetzungs-)Aufgaben – primär nach Effizienz und Ethnisierung

Nachdem im vorherigen Kapitel gezeigt wurde, welche Rolle zusätzliche Sprachkenntnisse migrantisch gelesener Beamt\*innen in der Polizei spielen, geht es hier darum, wie damit verbundene Aufgaben (oft – aber nicht ausschließlich – Übersetzungsaufgaben) im Vergleich zu anderen Zusatzaufgaben, zugeordnet werden.

---

17 Dass die (zugeschriebene) Nähe zum polizeilichen Gegenüber auch strategisch genutzt wird, zeigt das folgende Beispiel: Auf die Frage, nach welchen Gesichtspunkten der Interviewte als Führungskraft die zu bearbeitenden Fälle (Akten und Vernehmungen) seinen Mitarbeiter\*innen zuordnet, beschreibt er verschiedene Vorgehensweisen. Eine davon bezeichnet er als „Diversity-Ansatz“ (In1–06, Z. 739) und nennt als Beispiel eine Mitarbeiterin, deren Vater aus [Ghana] kommt. „Im Idealfall hat man (1) hier ne Basis, wo man außerhalb des Protokolls zueinander finden kann. So wir, die, die anders sind als die anderen“ (In1–06, Z. 740–742). D. h. hier wird gerade das, was in vielen anderen Interviews kritisch gesehen wird – nämlich, wenn migrantisch gelesene Polizist\*innen auf dieser Basis Nähe zum polizeilichen Gegenüber aufbauen – als positive und nützliche Eigenschaft hervorgehoben.

18 Der ortstypische Dialekt wurde in diesem (sowie auch in anderen Zitaten) aus Anonymisierungsgründen in der Transkription nicht wiedergegeben.

Zunächst stellt sich aber die Frage, anhand welcher Kriterien erkannt wird, welche Personen über zusätzliche Sprachkenntnisse verfügen. Im empirischen Material kristallisieren sich drei Arten heraus: aktives Benennen eigener Sprachkenntnisse, Ableiten von Sprachkenntnissen anhand von Merkmalen wie Name oder äußeres Erscheinungsbild sowie anhand von sog. „Sprachspangen“. Letztere sind mit einem formalisierten Verfahren verbunden, auf das ich gleich zurückkomme. Zunächst geht es um die zwei erstgenannten Optionen, die sich auf einer informellen Ebene bewegen.

*„Wenn junge Kollegen neu auf Dienststellen kommen, dass es halt wichtig ist, erstmal auch, ähm, sag ich mal, ähm, offen zu sein und, ähm, die Stärken, die man vielleicht, wenn man einen Migrationshintergrund auch hat, ähm, so auch zu benennen. Zum Beispiel, wenn man jetzt, äh, gewisse Sprachkompetenzen hat, dass man die halt nicht verschweigt, sondern, ähm, dass man das halt auch kommuniziert, auch wie gut man eine Sprache kann, weil, ähm, manche Kollegen oder Kolleginnen haben halt auch einen Namen, der jetzt nicht typisch deutsch ist oder nicht jetzt hier, ähm, ja, also wo, wo man denkt, die Person, äh, hat einen Migrationshintergrund, und daraus kann man jetzt allerdings nicht unbedingt schließen, das die Person jetzt auch, äh, eine andere Sprache kann.“ (In1–11, Z. 92–100)*

Aus dem Zitat geht hervor, dass Sprachkompetenzen als Stärken des „Migrationshintergrundes“ betrachtet werden. Außerdem wird deutlich, dass ein Bewusstsein dafür besteht, dass anhand bestimmter als „nicht typisch deutsch“ (In1–11, Z. 97–98) klassifizierter Marker (in diesem Fall ein Name) nicht eindeutig auf damit verbundene Sprachkenntnisse geschlossen werden kann. Wie sich anhand eines anderen Beispiels zeigt, erweisen sich Rückschlüsse aus solchen Klassifikationen auf Sprachkenntnisse als nicht besonders erfolgreich:

*„Gab’s halt’n Kollegen, der war Chinese. Und der sah auch so aus. Ich sag, okay, (2) da kam übrigens die Diversitätskompetenz an seine Grenzen, als wir ihn baten, ein chinesisches Banner vorzulesen, der sagte, das kann er nich. Wie? Ich denke, du bist Chinese. Ja, es gibt über 6.000 Schrift=chinesische Schriftzeichen<sup>19</sup>, und die da kenn ich nich.“ (In1–06, Z. 1415–1419)*

---

19 „Die großen Wörterbücher erhalten über 50.000 Schriftzeichen, von denen allerdings nicht wenige nur Schreibvarianten darstellen. Niemand beherrscht all diese Schriftzeichen. In der sechsjährigen Grundschule werden rund 1800 Schriftzeichen vermittelt, in der sechsjährigen Mittelschule etwa 1500. Mit einem Grund-

Das erstaunte „Wie?“ (In1–06, Z. 1418) in dem wiedergebenden Dialog zeigt die feste Überzeugung des Interviewten, dass Personen einer bestimmten Nationalität über entsprechende Sprachkenntnisse verfügen müssten. Angesichts der geäußerten Feststellung „der sah auch so aus“ (In1–06, Z. 1416) deutet sich an, dass es hier nicht primär um die Zugehörigkeit zu einer Nationalität im Sinne einer Staatsangehörigkeit, sondern vielmehr um eine rassifizierende Zuschreibung auf Basis des Aussehens geht. Der beschriebene Polizist wird hier nur in seiner Funktion als „Chinese“ (In1–06, Z. 1416) eingeführt und in dieser Funktion ist er in den Augen seiner Kolleg\*innen gescheitert, weil er ihre Erwartungen bzgl. seiner Sprachkompetenz, die ihm auf Basis der Kategorisierung als zu China zugehörig uneingeschränkt unterstellt wurde, nicht erfüllen konnte. Damit zeigt dieses Beispiel das, was mit der Erklärung im Zitat davor zu verhindern versucht wird. Eine Gemeinsamkeit, die aus beiden Zitaten entnommen werden kann, ist die Erwartung, dass migrantisch gelesenen Polizist\*innen ihre zusätzlichen Sprachkenntnisse uneingeschränkt ihren Kolleg\*innen zur Verfügung stellen sollen.

Neben den beschriebenen informellen Rückschlüssen auf zusätzliche Sprachkenntnisse, wurde in einem der Interviews der Hinweis auf spezielle Abzeichen gegeben, die zusätzliche Sprachkenntnisse ihrer Träger\*innen markieren:

*„Es gibt aber auch, ähm, Menschen hier in unserer Behörde, die, ähm, auch, äh, direkt so ein, so ein Ab/ also, also sprachkundig sind, solche, ja, die haben, mein Kollege sagt grad, so eine Sprachspange haben. Da steht dann auch direkt drauf so, ähm, welche Sprache sie noch sprechen.“ (In1–11, Z. 171–174)*

Die „Sprachspangen“ sollen eine „Erkennbarkeit fremdsprachenkundiger Mitarbeiter/-innen in der Öffentlichkeit gewährleiste[n]“ (GA LPS Nr. 1/2000, S. 2). Das könnte in manchen Fällen zu Othering von Mitarbeitenden führen, die vorher nicht (direkt) als migrantisch wahrgenommen wurden, wobei die Sprachspangen nicht auf Personen, die einen eigenen oder familiären Bezug zu Migration haben, begrenzt sind. In der (mittlerweile nicht mehr gültigen) Geschäftsanweisung heißt es:

*„Mitarbeiter/-innen weisen ihre Kenntnisse in einer Fremdsprache bei [Behördenteil-X] nach (z. B. [durch; AG] Schulzeugnisse, Auslandsaufenthalte, Zertifikate, frühere Nationalitätszugehörigkeiten) und erhalten nach fachli-*

---

schatz von 3000 Schriftzeichen kann man den Inhalt einer chinesischen Tageszeitung weitgehend verstehen“ (Cremerius 2007: XI).

*cher Prüfung durch [Abteilung-Y, Behördenteil-X] die Berechtigung zum Tragen einer Fremdsprachen-Spange.“ (GA LPS Nr. 1/2000, S. 1)*

Anhand der beispielhaften Aufzählung der Nachweise wird deutlich, dass auch jemand, der bspw. Spanisch in der Schule gelernt hat und darüber hinaus keinen Bezug zu einem spanischsprachigen Land hat, eine Sprachspange erhalten könnte. Ob die genannte „fachliche[.] Prüfung“ sich auf die Überprüfung der eingereichten Nachweise oder der konkreten Sprachkenntnisse bezieht, kann hier nicht mit Sicherheit festgestellt werden. Auch stellt sich die Frage, wie mit Minderheitensprachen umgegangen wird, die über eine frühere Nationalitätszugehörigkeit nicht direkt nachweisbar sind.

Die Existenz der Sprachspangen sowie ihre Funktion, zusätzliche Sprachkenntnisse öffentlich sichtbar zu machen, deutet an, dass es nicht nur um Übersetzungsaufgaben geht, zu denen man von Kolleg\*innen angefordert wird, sondern dass Polizist\*innen auch von der Bevölkerung in der jeweiligen Sprache angesprochen werden können und sollen.<sup>20</sup> Die erwähnten „Sprachspangen“ existieren bereits seit mindestens 1988, wie ein Beitrag von Stevenson zeigt, in dem eine Person berichtet, dass sie im Jahr 1988 solch eine Fremdsprachenspange erhielt und damit als „offizieller Dolmetscher [sic!] bei der Polizei arbeiten“ (Stevenson 2013, S. 207) durfte. Ob damit auch das Dolmetschen in Vernehmungen, welches aktuell nur vereidigten Dolmetschenden erlaubt ist, gemeint ist, kann hier nicht geprüft werden.

Wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, werden Kolleg\*innen für Übersetzungsaufgaben auch aus anderen Teilen der Behörde angefordert (vgl. In2–08, Z. 2130). Es wird gefragt, „ob irgendwo in der Behörde eine iss, der da irgendwie übersetzen kann“ (In2–05, Z. 1767), wobei dies teils auch telefonisch erledigt wird (vgl. In2–05, 1770). Während in kleineren Behörden, wo nur wenige Beamt\*innen mit zusätzlichen Sprachkenntnissen da sind, bekannt ist, wen man anfragen kann, erfolgt dies in größeren Behörden anonym:

---

20 Ob die jeweiligen Polizist\*innen dadurch Gefahr laufen, Misstrauen von Kolleg\*innen zu erfahren, wenn sie ein Gespräch in der jeweiligen Sprache führen (s. Abschnitt 4.1), ist nicht bekannt, da in den Interviews, über die oben zitierte Erwähnung, keine weiteren Berichte zu z. B. Praxiserfahrungen angesprochen wurden. Auch liegen zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Beitrags keine weiteren Dokumente vor, aus denen z. B. Rückschlüsse auf den Verbreitungsgrad gezogen werden können.

*„Es gibt, äh, die Möglichkeit, ähm, über Funk, also dass die Leitzentrale, wenn jetzt jemand, ähm, jetzt einen Sprachmittler braucht, dass, äh, die Leitzentrale die Wagen halt anfunk und fragt, ja, wir brauchen jetzt, äh, im Bereich XY, sagen wir mal, einen Kurdisch sprechenden Sprachmittler, ähm, sofern jemand zur Verfügung steht, soll er sich dort und dort melden. Also das passiert eigentlich auch regelmäßig und läuft wohl in der Praxis auch ganz gut.“ (In1–11, Z. 156–162)*

Das Anfordern von Kolleg\*innen als „Sprachmittler“ wird als etabliertes Verfahren beschrieben. Polizist\*innen, die in dieser Rolle eingesetzt werden, übernehmen lediglich die Aufgabe von Dolmetschenden, wie aus dem Begriff „Sprachmittler“ bereits hervorgeht und auch im Interview bestätigt wird (vgl. In1–11, Z. 177). Zu einem früheren Zeitpunkt war dieses Verfahren stärker formalisiert, weil es eine „Sprachmittlerliste gab“ (In1–11, Z. 153), welche jedoch aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht mehr genutzt werden durfte (vgl. In1–11, Z. 153–156). In der entsprechenden (mittlerweile nicht mehr gültigen) Geschäftsanweisung hieß es:

*„Die in dieser Liste aufgeführten Mitarbeiter/-innen können nicht als Dolmetscher in Vernehmungen oder ähnlichen rechtlichen Bereichen eingesetzt werden. Aber bei einer Vielzahl polizeilicher Aufgaben können die Fähigkeiten dieser Mitarbeiter/-innen sinnvoll und kostensparend herangezogen werden.“ (GA LPS Nr. 1/2000, S. 2; Hervorhebung im Original)*

Diese Anweisung zeigt, dass Personen, die auf der Liste der „fremdsprachenkundigen Dienstkräfte“ (GA LPS Nr. 1/2000, S. 2) stehen, nicht in allen Bereichen übersetzen dürfen. Dies deckt sich mit der von Interviewten geschilderte rechtliche Lage zum Einsatz von Dolmetschenden bei Vernehmungen (s. 4.1). Jenseits dessen scheint es keine weiteren (rechtlichen) Einschränkung zu geben. Aus der Anweisung geht zudem hervor, dass Effizienz (im Sinne einer Kostenersparnis) einen entscheidenden Faktor für die Nutzung der zusätzlichen Sprachkenntnisse von Polizist\*innen darstellt.

Die genannten Beispiele bestätigen, dass Übersetzungsaufgaben neben der eigentlichen Polizeiarbeit zum Alltag der Beamt\*innen mit zusätzlichen Sprachkenntnissen gehören. Da sie ihre Sprachkenntnisse nicht nur bei den eigenen Einsätzen nutzen, sondern dafür auch extra angefordert werden, wurde im Interview die Frage gestellt, ob das nicht Ressourcen binde. Die Antwort darauf lautete:

*„Nein, nein, das find ich= also, ich find, das iss eigentlich ne gute Sache, weil das ja in dem Bereich iss, wo man dann= also es iss ja jetzt nich= selbst, wenn's beim Einsatz iss, selbst das würde man wahrscheinlich mal*



*kurz hinkriegen. Und SO lange dauert das meistens nich, um zumindest mal so'n Grundsachverhalt rauszukriegen oder dem irgendwie was mitzuteilen, ne. [...] Ähm, dass= nee, von den Ressourcen binden, das seh ich eigentlich nich so.“ (In1–05, Z. 1791–1795, 1797–1798)*

Dieses Zitat stammt von einer Person, die selbst keine Übersetzungstätigkeiten macht. Aus ihrer Perspektive könne jemand sogar während eines Einsatzes kurz nebenbei für einen anderen Einsatz dolmetschen. Diese Perspektive verdeutlicht auf der einen Seite die im vorherigen Kapitel herausgearbeitete Angewiesenheit auf Beamt\*innen mit zusätzlichen Sprachkenntnissen sowie auch, dass es einen Mangel an entsprechenden Personen gibt. Auf der anderen Seite zeigt sie eine geringe Einschätzung des Arbeitsaufwands für die betroffenen Beamt\*innen, wenn sie parallel zu einem Einsatz für andere Kolleg\*innen übersetzen sollen. Die hier dargestellten verschiedenen Arten des Anforderns von Kolleg\*innen für Dolmetschendentätigkeiten (sei es telefonisch, persönliches vor Ort Erscheinen, mittels Funk oder über eine Datenbank), machen deutlich, dass es hier jeweils um die spontane Zuordnung einer Extra-Aufgabe im Arbeitsalltag geht, die Polizist\*innen mit zusätzlichen Sprachkenntnissen betrifft.

Jenseits solcher spontanen Extra-Aufgaben, werden Beamt\*innen mit zusätzlichen Sprachkenntnissen auch bestimmten Einsatzbereichen zugeordnet, wie das folgende Zitat eines Dienstgruppenleiters zeigt:

*„Da sind sehr viele Kollegen auch, die halt Türkisch sprechen, Arabisch sprechen und so weiter, wenn ich denen sage, pass mal auf, du wirst- gehst nur in deutsche Altersheime, ähm, bringt mir det ja gar nix, könnte den ja natürlich auch einsetzen, da, wo die Sprache, seine Heimatsprache, Muttersprache gesprochen wird. //mhm// Dass man praktisch kuckt, wo sind seine Interessen, wo seine Stärken, und ihn dementsprechend einsetzt.“ (In1–04, Z. 620–625)*

Aus dieser Äußerung lassen sich mehrere Aspekte ableiten. Dass Türkisch und Arabisch als „Heimatsprache“ (In1–04, Z. 623) bezeichnet werden, zeigt die Verstrickung in einen Diskurs, der denjenigen mit durch die (familiäre) Migrationsgeschichte erworbenen Sprachkenntnissen nicht zugesteht, Deutschland als Heimat anzusehen. Menschen, die Deutsch als ihre Muttersprache betrachten und die in der Familie erworbene Sprache als Zweitsprache ansehen, werden in diesem vom Interviewten reproduzierten Diskurs nicht mitgedacht bzw. unsichtbar gemacht. Dieser von ihm verinnerlichte Diskurs kann zu verstärktem Otherring seiner Dienstgruppenmitglieder führen.



Zuvor äußerte der Dienstgruppenleiter, dass man die „Vielfalt, die man in der Gruppe hat, halt ausnutzt“ (In1–04, Z. 618). Diese Wortwahl impliziert, dass die (vielfältigen) Dienstgruppenmitglieder als Objekte gesehen werden, die er den eigenen Interessen folgend verschieben kann. „Deutsche Altersheime“ (In1–04, Z. 622) werden dabei als ein ineffizienter Einsatzort für Polizist\*innen mit zusätzlichen Sprachkenntnissen betrachtet („bringt mir das ja gar nix“ (In1–04, Z. 622)), weil dort die zusätzlichen Sprachkenntnisse, dem Interviewten zufolge, nicht gebraucht werden. Damit werden Polizist\*innen, die über solche Sprachkenntnisse verfügen, primär Einsatzorte zugewiesen, an denen sie ihre Sprachkenntnisse nutzen sollen. Zwar werden in dem Zitat auch „Interessen“ und „Stärken“ (In1–04, Z. 624) erwähnt, jedoch nicht weiter erläutert, welches Gewicht das Effizienzdenken der Dienstgruppenleitung gegenüber den Interessen sowie auch den Stärken der eingesetzten Person haben. So lässt sich ein (mögliches) Spannungsverhältnis zwischen der Vorstellung, dass die Vielfalt der Dienstgruppenleitung nutzen soll und dem Wunsch der Mitarbeitenden nach der Berücksichtigung ihrer Interessen, ableiten. Zudem müssen Interessen und Stärken sich nicht unbedingt entsprechen. Bestimmte Sprachkenntnisse können zwar als Stärke aufgefasst werden, aber entsprechen nicht unbedingt bei allen dem eigenen Interesse. Denn es wäre bspw. denkbar, dass türkisch- oder arabischsprachige Polizist\*innen ein Interesse daran haben, in „deutsche[n] Altersheime[n]“ zum Thema Verkehrssicherheit zu informieren (weil sie sich auf Prävention spezialisieren und sich zukünftig auf entsprechende Stellen bewerben möchten), anstatt in einem Viertel mit einem hohen Anteil an Migrationsbevölkerung Verkehrskontrollen durchzuführen.

Sondereinsätze sind (neben zusätzlichen (Übersetzungs-)Aufgaben im Alltag sowie den soeben beschriebenen Einsatzbereichen) ein weiterer Punkt, bei dem die Zuordnung von Aufgaben zu Personen erfolgt. Darunter fallen Einsätze, die nicht der Kernarbeit der Streifenpolizei entsprechen, also bspw. Einsätze bei Großveranstaltungen wie Fußballspielen oder Demonstrationen, Schwerpunktkontrollen in der Tuning-Szene uvm. Bei Großveranstaltungen wird dem Bericht eines Dienstgruppenleiters nach eine „Dienstfreisperre“ (In2–06, Z. 685) für alle, die jenseits der „Funktionssicherung ähm, frei haben wollten“ (In2–06, Z. 685–686), erlassen und diese Personen „machen halt diese Sondereinsätze“ (In2–06, Z. 686). Gleichzeitig berichtet er auch, dass es in seiner Dienstgruppe „in der Regel auch relativ geschmeidig über ne Freiwilligkeit“ (In2–06, Z. 726–737) läuft:

*„Da nimmt man zum Beispiel Freiwillige, Leute, die so'n bisschen Auto-affin sind, iss immer ganz angenehm. Ich hab bei mir jetzt 'n KFZ- ähm, -Mechaniker, gelernt, der kennt sich natürlich mit Autos aus, der weiß, was [...] der meldet sich in der Regel bei solchen Sachen immer. So hat man halt immer so'n bisschen (.) Affinität halt. Oder der eine findet das halt gut, ähm, in ne Betreuung zu gehen, ähm, der sagt dann, ich geh in die Sammelstelle für (.) ich sag mal, Jugendliche, wenn wir hier irgendwelche Leute mal einsperren, gibt's ja auch immer so'n paar Jugendliche, mach ich das.“ (In2-06, Z. 717-725)*

Es zeigt sich, dass die Freiwilligkeit durch eine „Affinität“ (In2-06, Z. 722) bzw. durch bestimmte Spezialkenntnisse (vgl. In2-06, Z. 718-719) bedingt ist. Während beim ersten Beispiel die Spezialkenntnisse aus einer vorherigen Ausbildung stammen, wird beim zweiten Beispiel nicht erklärt, weshalb der Kollege es „gut“ (In2-06, Z. 723) findet, die Betreuung von Jugendlichen in der Gefangenen-sammelstelle zu übernehmen. Als explizit sprachbezogene Sondereinsätze wurden internationale Fußballturniere erwähnt:

*„Ab und zu werden mal Kollegen gesucht, die halt ne bestimmte Spremsprache äh, können, meistens zu den Fußball-einsätzen, den internationalen. Ne, also da wird dann schon mal gekuckt, äh, findet da 'n Aufruf statt, wir suchen Griechisch sprachige Kollegen, weil, [Fußballverein] spielt gegen Athen.“ (In2-05, Z. 1826-1829)*

Ob die bei solchen Sondereinsätzen eingesetzten Polizist\*innen nur in der Rolle als Übersetzende agieren sollen oder polizeiliche Aufgaben unter Nutzung ihrer zusätzlichen Sprachkenntnisse wahrnehmen, wird nicht weiter erläutert.

Die Wahrnehmung von Sondereinsätzen sowie auch die Zuordnung von anderen Aufgaben ist nicht nur für die Bewältigung der alltäglichen Arbeit, sondern auch für Beurteilungen relevant, wobei bestimmte Aufgaben als normale Nebenbei-Leistung verbucht werden, während die Übernahme bestimmter anderer Aufgaben sich positiv auf die Beurteilung auswirkt, wie im Folgenden gezeigt wird.

#### 4.3 Das Beurteilungssystem – aus der Masse hervorstechen zählt

Beurteilungen finden in regelmäßigen Abständen statt (sog. „Regelbeurteilung“ (In1-05, Z. 451)) sowie auch außerhalb dieser Abstände (sog. Anlassbeurteilung), wenn sich jemand auf eine ausgeschriebene Stelle bewerben

möchte (die mit einer Beförderung zusammenhängt) bzw. zu einem anderen Teil der Behörde wechselt. Was jemanden für eine gute Beurteilung qualifiziert, fasst das folgende Zitat zusammen:

*„Mitarbeiter wo man sagt die sind gut. Die ähm ähm stechen aus der Masse hervor, die machen mehr als die Masse, die sind ähm ähm ja sind einfach (.) vom vom vom Verhalten her anders. die wollen immer en bisschen mehr, die arbeiten über ihre Anforderungen heraus, planen eigenständig Einsätze zum Beispiel ähm äh grundsätzlich en bisschen flexibler man erkennt auch die haben den en anderen Blick. Also es gibt den normalen Funkwagenfahrer, der möchte hier Montag bis Sonntag Funkwagen fahren löst draußen die Fälle einwandfrei und dann gibt's welche die sagen nee ich möchte Verantwortung übernehmen was ha'm wa für Vorgaben dieses Jahr (.) gib her ich plan ma en paar Einsätze einfach die so'n bisschen herausstechen.“ (In1-02, Z. 47-55)*

Es reicht nicht aus, die alltägliche Arbeit „einwandfrei“ (In1-02, Z. 52) zu erledigen, sondern es wird Engagement darüber hinaus erwartet, mit dem man sich vom „normalen Funkwagenfahrer“ (In1-02, Z. 51) absetzt. Ähnliche Stichworte fallen auch in anderen Interviews; so heißt es, man habe Chancen auf eine gute Beurteilung, wenn man „leistungsbereit iss, und MEHR bringt als andere“ (In2-09, Z. 2464-2465), so dass geraten wird, sich „aus der Masse hervorzuheben“ indem man „irgendwie was zusätzlich vielleicht macht“ (In2-05, Z. 1454). Honoriert werden auch Flexibilität (In1-02, Z. 50) sowie die Bereitschaft, kurz vor Feierabend auch schwierige Fälle zu bearbeiten, was evtl. in Überstunden resultiert. Damit zeige man, dass der Dienst und nicht die Freizeit „Priorität“ (In2-09, Z. 2475) habe.<sup>21</sup> Weiterhin werden die Übernahme von Verantwortung (In1-02, Z. 53) sowie auch Selbstständigkeit positiv angerechnet („ich plan ma en paar Einsätze“ (In1-02, Z. 54); „wichtig iss natürlich, wenn man selber (.) sich selber einbringt (In2-05, Z. 141-142)). Diese Selbstständigkeit kann sich bspw. darin ausdrücken, dass sich jemand mit Interesse für den Verkehrssektor auf Fahrverbote spezialisierte, entsprechende Recherchen betrieb und so gezielter Personen, die gegen Fahrverbote verstießen, kontrollierte (vgl. In2-05, Z. 142-151). Dienstgruppenleitungen können aber auch

---

21 Solche Erwartungen bergen die Gefahr, Personen mit Sorgeverpflichtungen (bei denen es sich weiterhin überwiegend um Frauen handelt) zu benachteiligen. Auch die auf der nächsten Seite erwähnten ‚Sozialbeurteilungen‘ tragen zur Benachteiligung von Polizistinnen im Beurteilungsprozess bei (vgl. Jochmann-Döll & Tondorf 2013, S. 156).

jemanden mit der Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben fördern (vgl. In2–05, 930–935).

Die Verteilung von Punkten für Engagement, Kompetenzen etc. im Rahmen der Beurteilung orientiert sich nicht nur an der individuellen Leistung, denn die Beurteilenden unterliegen „einem sehr strengen Beurteilungscontrolling“ (In1–03, Z. 1005).

*„Wir bewegen uns also äh in einer Verteilungskurve äh die dann festlegt, ich muss wirklich sagen sie legt es fest, es gibt einen kleinen Mitarbeiterkreis, der sehr guten, es gibt einen großen Bauch von äh Mitarbeitern die äh den Anforderungen genügen oder fast genügen und es gibt einen kleinen Mitarbeiterkreis, die Defizite aufweisen.“ (In1–03, Z. 1007–1011)*

Folglich kann nur eine bestimmte Anzahl an Mitarbeitenden einer Dienstgruppe eine sehr gute Beurteilung erhalten, selbst dann, wenn mehr Personen eine entsprechende Leistung zeigen. Es wurde berichtet, dass es eine Beurteilungsmatrix gibt und anhand der zu vergebenen Stellen sich eine Priorisierungstabelle ergibt, wo ein Teil dann gute und ein Teil schlechtere Noten bekommt (vgl. Gedächtnisprotokoll Telefonat1). „Da bin ich ganz ehrlich dieses Beurteilungssystem is bei uns ne Farce. Ich beurteile denjenigen so, damit er befördert wird“ (In1–02, Z. 567–568), berichtete eine Führungskraft. Mit „Farce“ („[abwertend] etwas Lächerliches, Nichtssagendes“ (Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften 2021a)) ist hier gemeint, dass zuerst überlegt wird, wer befördert werden soll und anschließend die Punkte für die im Beurteilungsbogen genannten Kriterien (Engagement, Leistung, Kompetenzen etc.) entsprechend verteilt werden.<sup>22</sup> Zudem wird von „Sozialbeurteilungen“ (In2–05, Z. 1375, vgl. auch In1–02, Z. 698–701) berichtet, bei denen jemand vor der Pensionierung befördert werden soll, um eine höhere Pension zu erhalten. Die Entscheidung zur Beförderung wird nicht allein von der Dienstgruppenleitung getroffen, sondern in Abstimmung mit anderen Dienstgruppenleitungen sowie mit weiteren in der Behördenhierarchie höher stehenden Vorgesetzten. Dabei werden Personen miteinander verglichen. Eine Person, die sich selbst für sehr gut hält, ist dann

*„aber im VERGLEICH mit ALLEN dann wieder (.) nich mehr so toll, sondern da sind welche, die haben viele Festnahmen, die haben viele Blut-*

---

22 Da Beurteilungen die Grundlage für Beförderungen bilden (vgl. Ministerium des Innern 2020) und für Beförderungen nur ein begrenztes Budget zur Verfügung steht, spiegeln Beurteilungen primär das Personalkostenbudget wider und entsprechen nicht immer den erbrachten Leistungen.

*proben, die sind einfach ähm, NOCH motivierter, wenn es um freiwillige Meldungen für Sondereinsätze geht, die le= retten Leute aus brennenden Häusern oder sonst irgendwas. Also es gibt schon Sachen, die (.) mega auffallen, oder eben diese Kollegen, die dann da Betrunkene von der Straße pflücken oder Drogenhändler fangen, oder oder oder. Das sind ja auch Sachen, (1) die mit beurteilt werden.“ (In2–09, Z. 2424–2430)*

Auch wenn das Retten von Menschen aus brennenden Häusern hier als etwas überspitze Formulierung interpretiert werden kann, bestätigt diese Äußerung die bereits beschriebene Relevanz des aus der Masse Hervorstechens. Beim innerbehördlichen Vergleich zählt auch das „Verkaufstalent“ (In1–02, Z. 702, vgl. auch In1–05, Z. 582–588) der Dienstgruppenleitung, die Leistungen von Mitarbeiter\*innen so darzustellen, dass die Mitentscheider\*innen einer Beförderung zustimmen. Sie heben dann in ihrer Argumentation hervor, dass Person XY aus ihrer Dienstgruppe diese oder jene Extra-Aufgaben erledigt, sich bestimmte Dinge angeeignet (Spezialisierung), Verantwortung übernimmt etc.

#### 4.4 Wertschätzung von Sprachkenntnissen – fehlende Anerkennung für alltägliche Leistungen

Welche Relevanz zusätzliche Sprachkenntnisse bei der Beurteilung bzw. Beförderung spielen, soll im Weiteren näher beleuchtet werden. Im Folgenden Beispiel wird Bezug auf eine zuvor erwähnte mehrsprachige Kollegin genommen:

*„Sollte, (.) wie die Kollegin hier mit diesem entsprechenden Hintergrund, sie besonders Interesse an der Zei= an dem Thema zeigen, also (.) neben ihrer (.) Hintergrundgeschichte engagiert sie sich auch hier in [...], das kann ich natürlich im Rahmen einer Beurteilung wertschätzen, dass ich sage, okay, du kriegst’n Punkt mehr dafür. Also statt ner Drei durchschnittlich kriegst du ne Zwei dafür. //ja// Sollte sie jetzt sag ich mal (.) weit über Gebühr Engagement in der Sa- in der Sache zeigen, [...] wird in diesem Punkt eine Eins bekommen.“ (In1–06, Z. 1187–1197)*

Auch hier zeigt sich, dass aus der Masse Hervorstechen sich positiv auf die Beurteilung auswirkt, während die Nutzung zusätzlicher Sprachkenntnisse im Arbeitsalltag anhand eines anderen zuvor genannten Beispiels als „durchschnittliches Verhalten“ (In1–06, 1187) bewertet wird. Unmittelbar vor dieser Bewertung ging es um ein Bsp., bei dem durch den Einsatz von zusätzlichen Sprachkenntnissen einer Kollegin eine Demonstration

für die Polizei entspannt ablief, weil klar war, was die Lautstärke und die Diskussionen der Teilnehmenden bedeuten (also, dass sie keinen Grund für eine Eskalation darstellen). Sollten übrige Aufgaben aufgrund des sehr ausgeprägten Engagements in dem Bereich jedoch liegen bleiben, weil die Person einen relativ großen Teil der Dienstzeit unabgesprochen für das Engagement nutzt, würde sich das negativ auf die Beurteilung in anderen Punkten auswirken (vgl. In1–06, 1197–1200). Welche Auswirkung das Beurteilungscontrolling auf die Notenvergabe hat, wird hier nicht weiter thematisiert. Es lässt sich an dem Fall jedoch zeigen, dass die Nutzung zusätzlicher Sprachkenntnisse *im Rahmen gewöhnlicher Einsätze* keine positive Auswirkung auf die Beurteilung hat.

Für den Fall, dass dies anders gehandhabt würde, äußert einer der Interviewten Bedenken, es könne zu „positive[r] [...] Diskriminierung“ (In1–03, 652–653) kommen. Nachdem er erklärt, dass migrantisch gelesene Polizist\*innen Rassismus durch ihre Kolleg\*innen erfahren (sie werden „genauer betrachtet“ (In1–03, Z. 591) und „durchaus mit Vorbehalten (.) belegt“ (In1–03, Z. 588–590)), berichtet er von der Beurteilungspraxis bzgl. dieser Kolleg\*innen.

Er reflektiert die nur in Beurteilungen der migrantisch gelesenen Kolleg\*innen auftauchenden besonderen Formulierungen, wie: das ist ein „überaus höflicher korrekter lieber Kollege mit klarem Deutsch“ (In1–03, Z. 599–600). Dies erfolge, „um sie zu stärken“ (In1–03, Z. 608). „Wir machen sie höflich“ (In1–03, Z. 604) heißt es von ihm dazu. Eine solche Stärkung macht nur dann Sinn, wenn er davon ausgeht, dass sie innerhalb anderer Teile der Polizei nicht als höflich gesehen werden und deswegen diese Betonung in der Beurteilung notwendig sei, um etwas, was bei „Biodeutsche[n]“ (In1–03, Z. 602) für selbstverständlich gehalten wird und damit nicht weiter erwähnenswert ist, festzuhalten. Die (wohl unerwünschte) Folge dieses Versuchs könnte man als Othing durch Beurteilung bezeichnen. Die Beurteilungen sind eng verknüpft mit dem Thema Konkurrenz, wie sich im folgenden Zitat zeigt, bei dem er seine Mitarbeitenden vergleicht:

*„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 ihn 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 Konkurrenz-situation.“ (In1–03, Z. 614–622)*

Die Äußerung verdeutlicht, dass Polizist\*innen, die neben den in der Schule häufig gelehrt Sprachen noch eine weitere – in der migrantisch geprägten Gesellschaft relevante – Sprache beherrschen, als etwas Außergewöhnliches gelten, da sie den „normalen“ Polizist\*innen gegenübergestellt werden. Die Erwähnung von „Argwohn“ (In1–03, Z. 618) zeigt, dass hier ein Fehlen von Grundvertrauen vorliegt, wenn man befürchtet, der\*die Kolleg\*in würde dem polizeilichen Gegenüber näherstehen als einem selbst, nur, weil diese dieselbe Sprache beherrschen und nutzen (s. dazu auch 4.1).

Die angesprochene „Konkurrenzsituation“ (In1–03, Z. 622) entsteht dem Interviewten zufolge, „wenn wir ihn dann auch noch in seiner Kompetenz nutzen“ (In1–03, Z. 618–619). Hier deutet sich an, dass der Dienstgruppenleiter die alltägliche Nutzung der zusätzlichen Sprachkenntnisse (im Gegensatz zu anderen zuvor zitierten Führungskräften) gerne honorieren würde, jedoch davor zurückschreckt. Er macht sich Gedanken dazu wie

*„befördert man die Kollegen, damit sie nicht ins Hintertreffen geraten, ohne dass ich dann in die positive, um den Kreis zu schließen, Diskriminierung komme.“ (In1–03, Z. 651–653)*

Als Dienstgruppenleiter steht er vor dem Dilemma, die Nutzung der Sprachkenntnisse so zu honorieren, dass es nicht zu der von ihm befürchteten „positive[n] [...] Diskriminierung“ (In1–03, Z. 652–653) kommt. Dass er hier von positiver Diskriminierung spricht, wirkt zunächst irritierend, da damit eigentlich gemeint ist, dass man nicht für eine Leistung, sondern für die Zugehörigkeit zu einer benachteiligten Minderheit (zum Ausgleich damit verbundener Nachteile) bevorzugt wird. Wenn man die bisherige Analyse der Bewertung von Sprachkenntnissen betrachtet, so ergibt das Sprechen über positive Diskriminierung in dem Kontext – aus Perspektive der Polizei – insofern Sinn, dass der alltägliche Einsatz zusätzlicher Sprachkenntnisse, sei es bei eigenen Einsätzen oder als „Sprachmittler“ in einer dolmetschenden Funktion als nichts Besonderes, sondern als nebenbei zu erledigende Aufgabe abgetan wurde (s. insbesondere 4.2 und 4.4). Es gehöre für diejenigen, die über zusätzliche Sprachkenntnisse verfügen, dazu, diese auch im Dienst einzusetzen. Mit dieser Rahmung wird nachvollziehbar, weshalb der interviewte Dienstgruppenleiter das Honorieren des alltäglichen Einsatzes dieser Sprachkenntnisse als positive Diskriminierung betrachtet.



Die in Abbildung 1 dargestellte Positions-Map verdeutlicht die beschriebenen Analyseergebnisse.

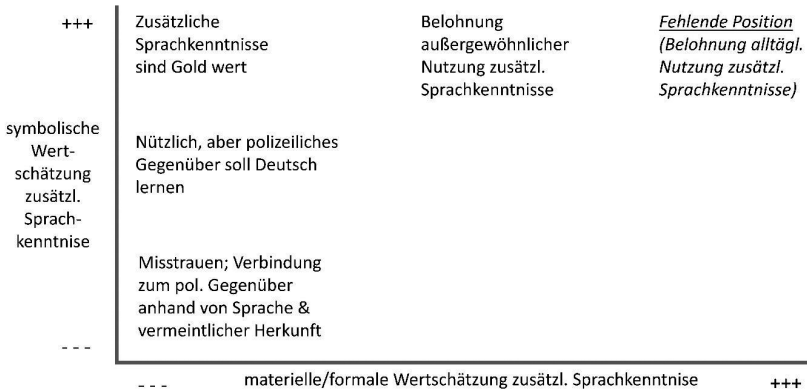


Abbildung 1: Positions-Map zu Wertschätzung zusätzlicher Sprachkenntnisse (eigene Darstellung).

Die Positions-Map stellt das Verhältnis der symbolischen und materiellen/formalen Wertschätzung dar. Sie macht sichtbar, dass zusätzliche Sprachkenntnisse auf der symbolischen Ebene sowohl eine sehr hohe, als auch eine sehr niedrige Wertschätzung erfahren. Die Map dient nicht dazu, Positionen einzelner Individuen oder Gruppen zu erfassen, d. h. mehrere der genannten Positionen können auch dann, wenn sie widersprüchlich wirken, von ein und derselben Person vertreten werden (vgl. Clarke 2012, S. 165–166). Während die Skala symbolischer Wertschätzung voll ausgeschöpft ist, liegt auf der Skala der materiellen/formalen Wertschätzung eine Leerstelle: Die Position rechts oben (hohe symbolische und hohe materielle/formale Wertschätzung) fehlt in den Daten. Diese Position würde der Belohnung alltäglicher Nutzung zusätzlicher Sprachkenntnisse entsprechen.

#### 4.5 Zusammenführung – Sprachkenntnisse aus dispositivanalytischer Perspektive

Nachdem in den vorhergehenden Auswertungskapiteln ausführlich dargestellt wurde, wie Sprachkenntnisse in den Polizeibehörden bewertet werden, sollen die Ergebnisse hier noch einmal unter einer dispositivanalyti-



schen Perspektive betrachtet werden. Zur Erinnerung: Ein Dispositiv wird als „Netz von Diskursen, Materialitäten und Subjektivierungen“ (Becker 2018, S. 16) verstanden. Dieses Netz kann mittels einer Situations-Map (s. Abschnitt 3) analysiert werden. Nach einer Sortierung der in der Map enthaltenen Elemente wurden diese in das Modell von Bührmann und Schneider (2012) eingefügt. Dieses bildet die Elemente des Dispositivs und ihre Relationen ab (vgl. Abbildung 2).

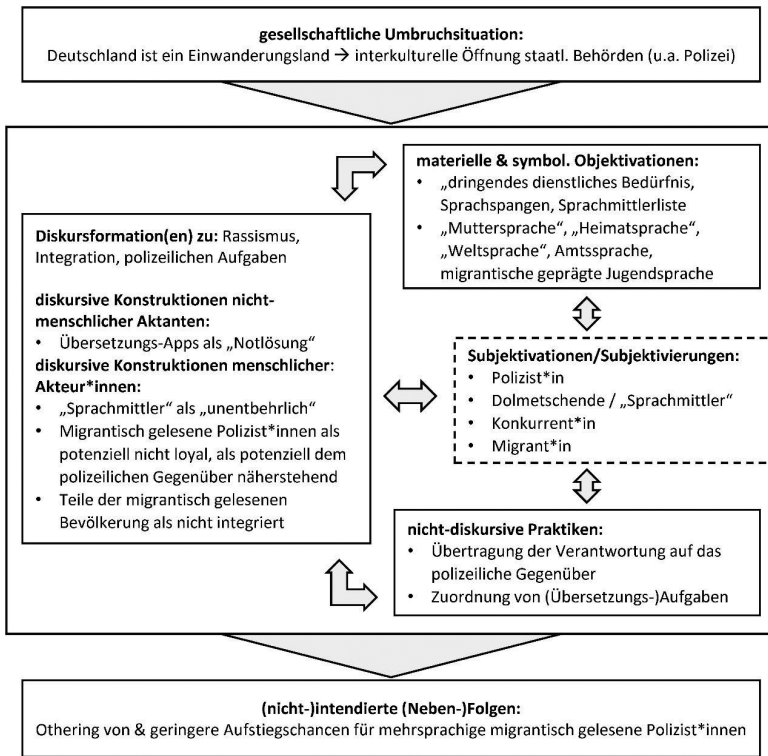


Abbildung 2: Modell der Dispositiv-Analyse nach Bührmann & Schneider (2012, S. 94), modifiziert und gefüllt mit eigenen Ergebnissen, die aus einer Situations-Map nach Clarke (2012) hervorgehen.

Anhand des Modells wird sichtbar, dass bestimmte (materielle) Objektivationen, wie z. B. „Sprachspangen“ oder die gesetzliche Regelung, dass Personen ohne deutsche Staatsbürgerschaft bei einem „dringenden dienstli-

chen Bedürfnis“ Polizeibeamt\*innen werden dürfen, ein Zeugnis für „eine Anpassung von Institutionen, Behörden und Verwaltungen an die Anforderungen der Einwanderungsgesellschaft“ (Lima Curvello 2010, S. 96) darstellen. Die (nicht-)intendierten (Neben-)Folgen sind Othering von und geringere Aufstiegschancen für mehrsprachige migrantisch gelesene Polizist\*innen. Zusätzliche Sprachkenntnisse dienen dabei als Ressource für die Polizei, stellen aber für Personen, die diese mitbringen in der Regel keine Ressource dar, die sie einsetzen könnten, um in der Behörde aufzusteigen.

In den Diskursformationen zeigt sich, dass Sprache ein verbindendes und gleichzeitig auch ein trennendes Instrument ist. Da, wo Vertrauen fehlt, trennt es Kolleg\*innen, weil sie eine Verbindung zwischen Polizist\*in und dem polizeilichen Gegenüber sehen. Diese baut in ihren Augen nicht nur auf der gemeinsam genutzten Sprache auf, sondern auch auf der zugeschriebenen Ethnie/Herkunftsland sowie (tatsächlicher oder unterstellter) Bekanntschaft. Anhand der Zuschreibung mangelnder Loyalität zeigt sich, dass Sprache/Ethnie/Herkunftsland/Kultur als ein stärker verbindendes Band gesehen wird, als die Zugehörigkeit zur Polizei. Diese Denkkonstruktion wird durch Rassismus gespeist, denn hier erfolgt eine homogenisierende Zusammenfassung von Menschen anhand willkürlich gewählter verbindender Merkmale.

## 5 Fazit und Ausblick

Anhand des empirischen Materials konnte gezeigt werden, dass zusätzliche Sprachkenntnisse in den Interviews zwar als „Gold wert“ für die Arbeit beschrieben werden (was einer symbolischen Anerkennung gegenüber Außenstehenden entspricht), ihre regelmäßige Nutzung aber innerpolizeilich keine entsprechende Wertschätzung erfährt.

Zusammenfassend ergibt sich aus der bisherigen Analyse folgendes Bild: Zusätzliche Sprachkenntnisse sind für den Arbeitsalltag in vielen Situationen unentbehrlich, sodass Polizeiarbeit ohne die Nutzung dieser Sprachkenntnisse vielerorts nicht möglich wäre. Technische Hilfsmittel, wie Übersetzungs-Apps, können hilfreich sein, stellen aber nur eine Notlösung dar, da die Verständigung am besten über Menschen funktioniert. Unter diesen Umständen ergibt sich, dass Beamt\*innen ohne zusätzliche Sprachkenntnisse einen Teil ihrer Arbeit nicht oder nur eingeschränkt ausführen können. Sie sind auf Kolleg\*innen mit zusätzlichen Sprachkenntnissen angewiesen. Dabei handelt es sich v. a. um migrantisch gelesene Polizist\*innen. Diesen wird die Funktion der Dolmetschenden zugewie-

sen, wodurch ihre Polizei-Rolle in den Hintergrund rückt. Polizist\*innen mit zusätzlichen Sprachkenntnissen erhalten teils auch ethnisierte Einsatzbereiche, die dem Effizienzdenken ihrer Vorgesetzten entsprechen. Das Dolmetschen erfährt keine Wertschätzung als Arbeitsleistung, weil es als etwas, was auch nebenbei erledigt werden könne, abgetan wird. Damit wird die Leistung unsichtbar gemacht und passt nicht in das Beurteilungssystem, bei dem aus der Masse Hervorstechen zählt. Dadurch erfährt der gewöhnliche Einsatz zusätzlicher Sprachkenntnisse im Arbeitsalltag keine formale Wertschätzung (im Sinne von Punkten für eine sehr gute Beurteilung bzw. für eine Beförderung). Für die betroffenen Beamt\*innen bedeutet es, dass man eine Ressource von ihnen nutzt, die für sie selbst jedoch in der Regel keine Ressource darstellt, die sie einsetzen könnten, um in der Behörde weiterzukommen. Zudem konnte herausgearbeitet werden, dass migrantisch gelesene Polizist\*innen durch Rassismus Misstrauen seitens ihrer Kolleg\*innen ausgesetzt sind.

Die Analyseergebnisse zeigen eine paradoxe Situation auf: Das Dolmetschen stellt eine zusätzliche Aufgabe dar, die von den Vorgesetzten als solche nicht wahrgenommen und entsprechend auch nicht honoriert wird. Dadurch werden die entsprechenden Polizist\*innen primär in ihrer Rolle als Polizist\*innen und nicht als Dolmetschende betrachtet, was gleichzeitig aber ihrer Arbeit als „Sprachmittler“ keine Wertschätzung entgegenbringt. Der von ihnen geleistete Arbeitsaufwand wird damit unsichtbar (obwohl er vielerorts unentbehrlich für die polizeiliche Arbeit ist). Durch das Dolmetschen werden auch Ressourcen der Dolmetschenden gebunden, die dann nicht mehr oder nur mit mehr Aufwand für andere Extra-Aufgaben, die als solche anerkannt werden, zur Verfügung stehen, wodurch angenommen werden kann, dass sie schlechtere Aufstiegschancen haben. Dies dürfte insbesondere dann zutreffen, wenn – aus Perspektive von Vorgesetzten – keine ausreichende Assimilation vorliegt.

In diesem Beitrag lag der Schwerpunkt darauf, Sprache im Hinblick auf das Verhältnis innerhalb der Polizei zu untersuchen. Dabei konnte die Nutzung von Sprache im Außenverhältnis (z. B. dass Personen, die zur Polizei kommen und mit denen keine Verständigung auf Deutsch oder Englisch möglich ist, weggeschickt werden, um selbst Dolmetschende mitzubringen) nur punktuell angerissen werden. Dieser Aspekt bedarf weiterer Untersuchung.

## Quellen

Die folgende Liste stellt einen Überblick über das in diesem Beitrag verwendete empirische Material dar. Um eine bessere Anonymisierung zu gewährleisten, wird darauf verzichtet, das Bundesland sowie das konkrete Erhebungsdatum zu benennen.

Interviews: In1–11, In2–09, In1–04, In2–05, In2–08, In2–06, In2–11, In1–05, In1–03, In2–10, In1–06, In1–02 (durchgeführt im Zeitraum: 2018–2021)

Erstellte Protokolle:

- Beobachtungsprotokoll 5, Polizeiwache [Großstadt]
- Gedächtnisprotokoll Telefonat 1

Polizeiliche und polizeibezogene Dokumente:

- GA LPS Nr. 1/2000 (nicht öffentliche Geschäftsanweisung)
- Ministerium des Innern (2020): Neufassung der Richtlinien für die dienstliche Beurteilung der Beamtinnen und Beamten im Bereich der Polizei (BRL Pol). Runderlass des Ministeriums des Innern – 403–26.00.05. [https://recht.nrw.de/lmi/owa/br\\_bes\\_text?anw\\_nr=1&gld\\_nr=2&ugl\\_nr=203034&bes\\_id=42564&cval=42564&zver=7&csg=0&aufgehoben=N&menu=1](https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_text?anw_nr=1&gld_nr=2&ugl_nr=203034&bes_id=42564&cval=42564&zver=7&csg=0&aufgehoben=N&menu=1) (Abruf: 12.12.2021).
- Polizei BW (2021): Bewerbung – Polizei Nachwuchs BW. <https://www.polizei-der-beruf.de/bewerbungsprozess/> (Abruf: 26.04.2021)
- Polizei NRW (2021): Genau Mein Fall. <https://www.genau-mein-fall.de/das-brauchst-du.html> (Abruf: 26.04.2021).

## Literatur

Baumgartinger, P. P. (2019), Die staatliche Regulierung von Trans. Der Transsexuellen-Erlass in Österreich (1980–2010). Eine Dispositivgeschichte, Bielefeld.

Becker, S. (2018), Sprechgebote. Wie das Sprechen über Sprache soziale Ungleichheiten reproduziert, Wiesbaden.

Behr, R. (2016), Diversität und Polizei. Eine polizeiwissenschaftliche Perspektive, in: Genkova, P. & Ringeisen, T. (Hrsg.), Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder, Wiesbaden, S. 557–578.

Behr, R. & Molapisi, A. (2019), Interkulturelle Öffnung der Polizei – Stand nach 25 Jahren, [https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Expertise\\_Rafael\\_Behr\\_Interkulturelle\\_Oeffnung\\_Polizei.pdf](https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Expertise_Rafael_Behr_Interkulturelle_Oeffnung_Polizei.pdf) (Abruf: 21.01.2020).

- Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften (Hrsg.) (2021a), Farce, DWDS – Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache, <https://www.dwds.de/wb/Farce> (Abruf: 28.04.2021).
- Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften (Hrsg.) (2021b), zehren, DWDS – Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache, <https://www.dwds.de/wb/zehren> (Abruf: 28.04.2021).
- Bühmann, A. D. & Schneider, W. (2012), Vom Diskurs zum Dispositiv: Eine Einführung in die Dispositivanalyse, Bielefeld.
- Busch, D. (2013), Im Dispositiv interkultureller Kommunikation: Dilemmata und Perspektiven eines interdisziplinären Forschungsfelds, Bielefeld.
- Busch, D. (2014), Handlungsorientierungen in Prozessen interkultureller Öffnung – Eine kritische Perspektive, in: Mayer, C. & Vanderheiden, E. (Hrsg.), Handbuch Interkulturelle Öffnung: Grundlagen, Best Practice, Tools, Göttingen, S. 69–77.
- Carstensen, A. L. (2019), Das Dispositiv Moderne Sklavenarbeit: Umkämpfte Arbeitsverhältnisse in Brasilien, Labour Studies, Frankfurt.
- Clarke, A. E. (2011), Von der Grounded-Theory-Methodologie zur Situationsanalyse, in: Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.), Grounded Theory Reader, Wiesbaden, S. 207–229.
- Clarke, A. E. (2012), Situationsanalyse: Grounded Theory nach dem Postmodern Turn, Wiesbaden.
- Cremerius, R. (2007), Chinesisch für Deutsche 1. Hochchinesisch für Anfänger, in Langzeichen, Hamburg.
- Dudek, S. M. (2009), Diversity in Uniform? Geschlecht und Migrationshintergrund in der Berliner Schutzpolizei, Wiesbaden.
- Ette, A., Stedtfeld, S., Sulak, H. & Brückner, G. (2016), Erhebung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Bundesverwaltung. Ergebnisbericht im Auftrag des Ressortarbeitskreises der Bundesregierung BiB Working Paper, Wiesbaden, Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, [https://www.bib.bund.de/Publikation/2016/pdf/Erhebung-des-Anteils-von-Beschaeftigten-mit-Migrationshintergrund-in-der-Bundesverwaltung.pdf;jsessionid=2F24515E509F4BE4F11550AE90C213A0.1\\_cid389?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bib.bund.de/Publikation/2016/pdf/Erhebung-des-Anteils-von-Beschaeftigten-mit-Migrationshintergrund-in-der-Bundesverwaltung.pdf;jsessionid=2F24515E509F4BE4F11550AE90C213A0.1_cid389?__blob=publicationFile&v=3) (Abruf: 16.04.2021).
- Foucault, M. (1976), Mikrophysik der Macht, Über Strafjustiz, Psychiatrie und Medizin, Berlin.
- Foucault, M. (1978), Dispositive der Macht: Michel Foucault über Sexualität, Wissen und Wahrheit, Berlin.
- Gille, A. S. (2012), Von der Diskurs- zur Dispositivanalyse: Die Konstruktion von sex, gender und desire in Angeboten des Reality-TV, in: Dreesen, P., Kumięga, L. & Spieß, C. (Hrsg.), Mediendiskursanalyse: Diskurse – Dispositive – Medien – Macht, Wiesbaden, S. 169–187.
- Griese, C. & Marburger, H. (2012), Interkulturelle Öffnung – Genese, Konzepte, Diskurse, in: Griese, C. & Marburger, H. (Hrsg.), Interkulturelle Öffnung, Ein Lehrbuch, Berlin, S. 1–23.

- 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 Deutschland*, Wiesbaden, S. 61–98.
- Jäger, M. & Jäger, S. (2007), *Deutungskämpfe. Theorie und Praxis Kritischer Diskursanalyse*, Wiesbaden.
- Jäger, S. (2004), *Kritische Diskursanalyse: Eine Einführung* (4. Aufl.), Münster.
- Jäger, S. (2012), *Kritische Diskursanalyse: Eine Einführung* (6. vollständig überarbeitete Aufl.), Münster.
- Jäger, S. & Zimmermann, J. (Hrsg.) (2010), in Zusammenarbeit mit der Diskurswerkstatt im DISS. *Lexikon Kritische Diskursanalyse: Eine Werkzeugkiste*, Münster.
- Jochmann-Döll, A. & Tondorf, K. (2013), *Nach Leistung, Eignung und Befähigung? Beurteilung von Frauen und Männern im Polizeivollzugsdienst*, Arbeitspapier, Hans-Böckler-Stiftung, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_276.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_276.pdf) (Abruf: 16.12.2021).
- Klimke, D. (2010), Die Polizeiorganisation und ihre Migranten, in: Hunold, D., Klimke, D., Behr, R. & Lautmann, R. (Hrsg.), *Fremde als Ordnungshüter? Die Polizei in der Zuwanderungsgesellschaft Deutschland*, Wiesbaden, S. 27–59.
- Lang, C. (2019), *Die Produktion von Diversität in städtischen Verwaltungen: Wandel und Beharrung von Organisationen in der Migrationsgesellschaft*, Wiesbaden.
- Lima Curvello, T. (2010), *Interkulturelle Öffnung – Chancen und Grenzen*, in: Luft, S. & Schimany, P. (Hrsg.), *Integration von Zuwanderern*, Bielefeld, S. 95–122.
- 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: Die reflexive Wende in der Migrationsforschung*, Wiesbaden, S. 69–96.
- Mayer, C. & Vanderheiden, E. (2014), *Grundlagentexte: Begriffe und Konzepte im Kontext interkultureller Öffnung*, in: Mayer, C. & Vanderheiden, E. (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Öffnung: Grundlagen, Best Practice, Tools*, Göttingen, S. 27–65.
- Mecheril, P. (2011), *Wirklichkeit schaffen: Integration als Dispositiv*, *Aus Politik und Zeitgeschichte* 61 (43), S. 49–54.
- Mediendienst Integration (2019), *Beamte mit Migrationshintergrund. Wie entwickelt sich die Vielfalt bei der Polizei?*, [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).

- Perchinig, B. & Troger, T. (2011), Migrationshintergrund als Differenzkategorie. Vom notwendigen Konflikt zwischen Theorie und Empirie in der Migrationsforschung, in: Polak, R. (Hrsg.), *Zukunft. Werte. Europa. Die europäische Wertestudie 1990–2010. Österreich im Vergleich*, Wien, S. 283–319.
- Ruoff, M. (2009), *Foucault-Lexikon. Entwicklung – Kernbegriffe – Zusammenhänge* (2. durchges. Aufl.), Paderborn.
- Seebold, E. (Hrsg.) (2011), *Kluge. Ethymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache* (25. durchgesehene und erweiterte Aufl.), Berlin/Boston.
- Statista Research Department (2021), *Anzahl der Ausländer in Deutschland nach Herkunftsland von 2018 bis 2020*, Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1221/umfrage/anzahl-der-auslaender-in-deutschland-nach-herkunftsland/> (Abruf: 26.04.2021).
- Stevenson, P. (2013), *SprachGeschichten mit Migrationshintergrund: demografische und biografische Perspektiven auf Sprachkenntnisse und Spracherleben*, in: *Das Deutsch der Migranten*, Berlin/Boston, S. 193–221.
- Utlu, D. (2011), *Migrationshintergrund. Ein methaphernkritischer Kommentar*, in: Arndt, S. & Ofuatey-Alazard, N. (Hrsg.), *Wie Rassismus aus Wörtern spricht. (K)Erben des Kolonialismus im Wissensarchiv deutsche Sprache. Ein kritisches Nachschlagewerk*, Münster, S. 445–448.
- van Dyk, S. (2010), *Verknüpfte Welt oder Foucault meets Latour: Zum Dispositiv als Assoziation*, in: Feustel, R. & Schochow, M. (Hrsg.), *Zwischen Sprachspiel und Methode: Perspektiven der Diskursanalyse*, Bielefeld, S. 169–196.
- Wiese, H. (2012), *Kiezdeutsch: Ein neuer Dialekt entsteht*, München.
- Wilz, S. M. (2012), *Die Polizei als Organisation*, in: Apelt, M. & Tacke, V. (Hrsg.), *Handbuch Organisationstypen*, Wiesbaden, S. 113–131.
- Ziai, A. (2005), *Poststrukturalistische Sozialforschung? Triadische Dispositivanalyse als methodische Vorgehensweise im Anschluss an Foucault*, Rote Reihe Paper, Institut für Soziologie der RWTH Aachen.
- Ziai, A. (2007), *Globale Strukturpolitik? Die Nord-Süd-Politik der BRD und das Dispositiv der Entwicklung im Zeitalter von neoliberaler Globalisierung und neuer Weltordnung*, Münster.





## Teil II: Migration und Organisation der Polizei



# Migration und organisationaler Wandel in der Polizei

*Verena Thomas und Antonio Vera*

1	Einleitung	139
2	Stand der Forschung	141
3	Methodik	146
	3.1 Datenerhebung	146
	3.2 Datenanalyse	148
4	Untersuchungsergebnisse	149
	4.1 Die Wahrnehmung von Migration	151
	4.2 Die „Flüchtlingskrise“ der Jahre 2014 bis 2016	154
	4.2.1 Herausforderungen	154
	4.2.2 Auswirkungen	159
	4.3 Kriminalität und der Diskurs über „Parallelgesellschaften“	163
	4.3.1 Herausforderungen	163
	4.3.2 Auswirkungen	166
	4.4 Wandelhemmnisse	173
5	Fazit	178
	Literatur	182

## 1 Einleitung

Migration gilt als Treiber für gesellschaftliche Innovationen und institutionellen Wandel. Die Polizei hat im Zuge der langjährigen Zuwanderung vielerlei Impulse zur Veränderung erhalten und ihre Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen bei der Bewältigung dieser gesamtgesellschaftlichen Herausforderung angepasst. Spätestens seit Beginn der 2000er Jahre sind Begriffe wie Diversität und interkulturelle Kompetenz feste und wichtige Bestandteile der Polizeiarbeit (vgl. z. B. Leenen 2005, S. 41). Dies geschieht nicht nur proaktiv, um den Organisationserfolg zu optimieren, sondern auch reaktiv, weil die Polizei im Zuge der zunehmenden kulturellen Vielfalt der Bevölkerung mit neuartigen Konfliktlagen und Problemen

konfrontiert wird. So sind Migranten nicht nur Gesprächspartner und eine begehrte Personalressource, sondern sie treten ebenso als Störer, Täter und Opfer in das Handlungsfeld der Polizei. Integration von Migranten und migrationsbedingte Kriminalität sind so zu zentralen Diskursthemen in der Polizei geworden (vgl. Behr 2010, S. 145).

Ziel dieses Beitrages ist die Analyse der sich aus den Migrationsprozessen der letzten Jahre und Jahrzehnte ergebenden polizeilichen Herausforderungen und ihrer Auswirkungen auf die Polizei als Organisation. Die diesem Beitrag zu Grunde liegenden Forschungsfragen lauten:

- a) Mit welchen neuen Herausforderungen sah sich die deutsche Polizei aufgrund der Migrationsprozesse der letzten Jahre und Jahrzehnte konfrontiert?
- b) Wie haben sich die polizeilichen Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse in den vergangenen Jahren als Reaktion darauf verändert?
- c) In welchem Ausmaß stießen diese Veränderungsprozesse auf Widerstände in den Polizeibehörden?
- d) Konnten die Veränderungen mit Erfolg umgesetzt werden?

Die Polizei befindet sich im Zusammenhang mit Migration in einem Spannungsverhältnis zwischen ihrem Rollen- und Aufgabenverständnis einerseits und politischen Vorgaben und Rahmenbedingungen andererseits, das die migrationsbedingten Wandlungsprozesse und ihren Erfolg nachhaltig prägt. Wie die folgenden Ausführungen verdeutlichen werden, spielen die Aspekte Kriminalität und Integration aus polizeilicher Sicht in diesem Kontext eine wichtige Rolle. Insgesamt wird versucht, ein umfassendes Bild über die organisationalen Herausforderungen der Polizei im Zusammenhang mit Migration und ihre organisationalen Auswirkungen zu zeichnen.

Dieser Beitrag basiert auf qualitativen Daten, die im Rahmen des vom BMBF geförderten Forschungsprojekts MIGRATE erhoben wurden.<sup>1</sup> Dabei handelt es sich um Experteninterviews mit leitenden Polizeibeamten aus zwei Flächenländern, nämlich Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg, sowie zwei Stadtstaaten, nämlich Berlin und Hamburg. Im Fokus

---

1 MIGRATE wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert. Unter der Leitung der Deutschen Hochschule der Polizei wurde das Projekt in Kooperation mit der Akademie der Polizei Hamburg, der Universität Duisburg-Essen und der Landespolizeien Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Berlin und Hamburg realisiert und von einem Beirat aus NGOs und Zivilgesellschaft begleitet. Vgl. [https://www.dhpol.de/departements/departement\\_I/FG\\_I.3/projekt\\_migrate.php](https://www.dhpol.de/departements/departement_I/FG_I.3/projekt_migrate.php) (02.12.21).

der Untersuchung stehen die Erfahrungswelten der leitenden Polizeibeamten, die Einblicke in mehr oder weniger erfolgreiche organisationale Praktiken der Polizei gewähren. Auf diese Weise sollen neue Erkenntnisse über die migrationsbedingten institutionellen Transformationsprozesse in der deutschen Polizei generiert und die gesamtgesellschaftlichen Diskurse in diesem wichtigen Themenfeld weiterentwickelt werden.

## *2 Stand der Forschung*

Migration bedeutet in den folgenden Ausführungen, dass Personen ihren Lebensmittelpunkt räumlich verändern und dabei dauerhaft über die bisherige Staatsgrenze hinaus verlegen (vgl. Treibel 2008, S. 295). Ein besonderes Forschungsinteresse haben dabei die Migrationsbewegungen der letzten 30 Jahre ausgelöst. In Deutschland spiegelten sich diese in deutlich ansteigenden Asylantragszahlen wider, insbesondere zu Beginn der 1990er Jahre sowie Mitte der 2010er Jahre. Bemerkenswert war vor allem der starke Anstieg ab 2014, der im Jahr 2016 mit mehr als 700.000 Asylanträgen seinen Höhepunkt erreichte und im medialen Kontext häufig als „Flüchtlingskrise“ bezeichnet wird. Deutschland stand am Ende des Jahres 2020 auf dem fünften Platz der Länder, die weltweit die meisten Asylsuchenden aufgenommen haben.<sup>2</sup> Diese Entwicklungen haben das Land bezüglich der Arbeitswelt und des Bildungsbereiches stark beeinflusst und sichtbar verändert. Häufig wird dabei das Adjektiv „bunt“ in Verbindung mit der Gesellschaft gebraucht.

Im öffentlichen Diskurs ist die Verwendung der Begriffe „Migration“ und „Migrant“ nicht einheitlich und daher oftmals missverständlich. Unklar ist oftmals beispielsweise, ob eine zugewanderte Person nach einer Einbürgerung den Migrantensstatus verliert oder ob Ausländer grundsätzlich als Migranten gelten, selbst wenn sie im Inland geboren sind. Als Sammelbezeichnung für die heterogenen Gruppen der Zuwanderung und ihrer Nachkommen hat sich daher der vom Statistischen Bundesamt 2005 eingeführte Begriff „Menschen mit Migrationshintergrund“ allgemein etabliert (vgl. Horvath 2017, S. 197 ff.). Im vorliegenden Beitrag werden diese

---

2 Vgl. <https://mediendienst-integration.de/migration/flucht-asyl/zahl-der-fluechtlinge.html> (30.07.21)

Begriffe, d. h. Migrant und Person mit Migrationshintergrund, synonym verwendet.<sup>3</sup>

Da Migranten in der Regel dauerhaft im betreffenden Land verweilen, findet eine mehr oder weniger starke Integration in die Gesellschaft statt. Integration beinhaltet in diesem Kontext einen komplexen Rahmen von gemeinsamen Rechten und Pflichten, die Halt und Orientierung im gemeinsamen Zusammenleben in einer Gesellschaft bieten. Dabei spielt die Staatsbürgerschaft eine wichtige Rolle, da sie eine Form der Mitgliedschaft in einer Gesellschaft darstellt, deren Mitglieder sich auf gemeinsame Werte und Regelungen einigen und eine Loyalität zu diesen erwarten (vgl. Wobbe & Otte 2000, S. 445). Staatliche Institutionen – und damit auch die Polizei – spielen eine zentrale Rolle bei dieser Integration. Sie haben zu gewährleisten, dass die Bevölkerung – und damit auch die Migranten – ihre Rechte auch tatsächlich wahrnehmen kann und ihre Pflichten erfüllen muss. Die staatlichen und polizeilichen Handlungsmuster basieren nicht nur auf normativer Verpflichtung, sondern sie symbolisieren auch Handlungsroutinen im Alltag und bieten damit Orientierung (vgl. Wobbe & Otte 2000, S. 447 f.).

Als zentrales Instrument staatlicher Herrschaft und wichtigster Träger des staatlichen Gewaltmonopols ist die Polizei in besonderem Maße mit der Aufrechterhaltung von Sicherheit und Ordnung in der Gesellschaft beauftragt (vgl. Vera 2019, S. 45 ff.). Trotz ihrer besonderen Stellung innerhalb der Gesellschaft ist sie nicht unabhängig von gesellschaftlichem Wandel. Gerade in der hochdynamischen Umwelt des 21. Jahrhunderts kann sie ihre Aufgaben nur dann zufriedenstellend erfüllen, wenn sie sich permanent mit ihrer sozialen Umwelt beschäftigt und ihre Strukturen und Prozesse an die sich ändernden Rahmenbedingungen anpasst. In diesem Sinne stellen Innovationen und Wandlungsprozesse Chancen für die Stabilisierung sowohl der Polizei als auch ihrer sozialen Umwelt dar (vgl. Wobbe & Otte 2000, S. 448). Dies gilt natürlich auch für den Wandel, der sich durch die Migrationsbewegungen ab 1991 für die Arbeitswelt, das Bildungswesen und ganz allgemein für das Zusammenleben in Deutschland ergeben hat.

Dabei bietet das Zusammenleben von Menschen mit sehr unterschiedlichen Wertvorstellungen nicht nur Chancen, sondern die zunehmende He-

---

3 Daneben existieren auch die Begriffe ‚Menschen mit Migrationsgeschichte‘ oder ‚Migrationsbiografie‘, die aber alle darauf verweisen, dass ‚Migration‘ im Lebenslauf der Personen eine konstitutive Erfahrung ist und ein Differenzmerkmal im Verhältnis zu ihrer Umgebung darstellt.

terogenität der Gesellschaft führt auch zu neuen Problem- und Konfliktfeldern. Die Polizei wird aufgrund ihrer besonderen Rolle in der Gesellschaft und ihrer Zuständigkeit für die Kriminalitätsbekämpfung und die Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung vermutlich häufiger als andere Organisationen mit den Problemen konfrontiert. So sind Ausländer- und grenzüberschreitende organisierte Kriminalität sowie eine zunehmende Gewaltbereitschaft und Respektlosigkeit gegenüber den Beamten Themenfelder, die im polizeilichen Kontext im Zusammenhang mit Migration diskutiert werden (vgl. Behr 2010, S. 145). Im Fokus stehen häufig aber auch religiös motivierte Formen der Kriminalität und kriminelle Handlungen spezifischer Subkulturen, die jüngst unter dem Schlagwort „Clankriminalität“ diskutiert werden. Im Alltag wird die polizeiliche Arbeit oftmals durch sprachliche Barrieren erschwert. Ganz allgemein gilt, dass die Begegnung mit „fremden“ Sprachen, Wertvorstellungen und Erwartungshaltungen im polizeilichen Arbeitsalltag zahlreiche Spannungen und Konflikte verursacht, denen sie als Organisation auf verschiedene Art und Weise entgegentritt. Als Hauptursache für diese Probleme wird dabei oftmals das Scheitern der Integration von Migrant\*innen angeführt.

Allerdings verursacht Migration nicht nur Probleme, die die Gesellschaft im Allgemeinen und die Polizei im Besonderen lösen muss, sondern sie bietet auch Chancen, die sich insbesondere aus der zunehmenden gesellschaftlichen Vielfalt bzw. Diversität ergeben (vgl. Wobbe & Otte 2000, S. 455). So wird Diversität oftmals als Wettbewerbsfaktor im privaten und öffentlichen Sektor betrachtet, dessen Etablierung und Förderung zu einer gesteigerten Effizienz und Effektivität der Organisationen beitragen soll. Auch die Polizei nutzt diese Heterogenität gezielt insbesondere bei der Personalrekrutierung, um den Organisationserfolg zu steigern (vgl. Behr 2010, S. 146). Kommt ein solches Vorgehen planmäßig in Organisationen und Unternehmen zum Einsatz, wird von Diversity-Management gesprochen (vgl. Mor Barak & Travis 2009; Pitts 2007; Behr 2010, S. 146). In der Polizei wird Integration als Voraussetzung für ein erfolgreiches Diversity-Management angesehen. Je höher die Vielfalt in einer Gesellschaft oder Organisation ist, desto höher ist auch der Bedarf an Integration (vgl. Steinhart, Stiller & Straubhaar 2009, S. 212, S. 215).

Die durch Migration verursachten Wandlungsprozesse werden im wissenschaftlichen Kontext häufig mit den Chancen und Risiken des Diversity-Managements in der Wirtschaft in Verbindung gebracht. Dementsprechend spielt der Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und kultureller Heterogenität dabei eine wichtige Rolle. Besonders fokussiert werden auch länderspezifische Faktoren, um unterschiedliche Effekte der Diversität auf die Produktivität oder Wirtschaftlichkeit zu prüfen. Die Er-

gebnisse legen nahe, dass Migration und die damit einhergehende zunehmende Diversität einen positiven Einfluss auf die Produktivität von Unternehmen hat und somit kulturelle Vielfalt als ein positiver Impuls für die Ökonomie gewertet werden kann. Ebenso wirkt sich eine heterogene Belegschaft mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen positiv auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen aus. Gründe dafür sind die vielfältigere Knowhow-Basis und die daraus resultierenden Ideen der Beschäftigten, die mit einer größeren Bandbreite an unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen den Erfolg der Unternehmen optimieren (vgl. Steinhart, Stiller & Straubhaar 2009, S. 211 f.).

Bisher existiert allerdings nur relativ wenig organisationswissenschaftliche Forschung zu diesem Themenfeld mit unmittelbar polizeilichem Bezug. Eines der wenigen Mittel zur Bewältigung der Herausforderungen, das im Kontext der Polizei wissenschaftlich bearbeitet worden ist, ist die Generierung und Vermittlung von Wissen über Migration und Diversität, d. h. das interkulturelle Lernen (vgl. Leenen 2005; Behr 2011b; Behr 2016; Vera 2014, S. 97 ff.). So werden beispielsweise mit Hilfe von Workshops, Lehrgängen oder Ausbildungsmodulen Kommunikationsmöglichkeiten geboten, interkulturelle Konflikte zu verstehen und aufzulösen, indem ein Verständnis über unterschiedliche Ethnien sowie über die Ursachen und Prinzipien von interkulturellen Konflikten vermittelt wird. Kenntnisse über die unterschiedlichen Religionen und Kulturen bilden eine wichtige Grundlage der Informationsverarbeitung, die den Umgang mit heterogenen Gruppen bei polizeilichen Maßnahmen vereinfachen und schlichtend wirken soll. Ein weiteres Instrument, zu dem Forschungsergebnisse vorliegen, ist die Rekrutierung von Polizeibeamten mit Migrationshintergrund (vgl. Hunold 2008; Hunold 2010; Hunold 2015; Behr 2011a; Behr 2012). So werden mittlerweile in nahezu allen Polizeien des Bundes und der Länder Personen mit Migrationshintergrund als potenzielle Personalressource erfasst und zielgerichtet angeworben. Diese sollen in der Rolle als Dialogpartner mit Migranten die interkulturellen Wissensbestände festigen und erweitern, Sprachbarrieren überwinden und somit einen wichtigen Beitrag zur erfolgreichen polizeilichen Aufgabenerfüllung in einer heterogenen Gesellschaft leisten (vgl. Behr 2011b, S. 145 f.; Behr 2016, S. 557 f.; Hunold 2010; Sigel 2009, S. 105 ff.). Die Polizei trägt durch die Einbindung von Diversität in der eigenen Organisation aber auch zur gesellschaftlichen Integration von Migranten bei (vgl. Behr 2011b; Behr 2016; Vera 2014).

Aus theoretischer Sicht lässt sich argumentieren, dass sich Diversität in der Polizei als vorteilhaft erweisen könnte. Polizeiorganisationen – wie auch die meisten anderen öffentlichen Organisationen – gelten im Allgemeinen als stark bürokratisch, unflexibel, veränderungsresistent und we-



nig innovativ (vgl. Jacobs, van Witeloostuijn & Christe-Zeyse 2013; Thomas & Vera 2019, S. 219). Zudem sind die Rahmenbedingungen für organisationales Lernen suboptimal (vgl. Dekker & Hansén 2004; Sugarman 2010). Genau diesen Merkmalen, die sich in der hochdynamischen Umwelt des 21. Jahrhunderts als problematisch erweisen, könnte mit kultureller Vielfalt entgegengewirkt werden. Die Frage, in welchem Ausmaß sich die Polizei für ethnische und kulturelle Diversität öffnen und die damit verbundenen Vorteile nutzen kann, ist allerdings bisher nicht zufriedenstellend beantwortet worden. Ungeklärt ist insbesondere die Frage, inwiefern die für Polizeiorganisationen typischen bürokratischen Strukturen und Prozesse mit einer diversen Belegschaft kompatibel sind. Zwar wurde in mehreren Untersuchungen in öffentlichen Einrichtungen gezeigt, dass diversity-relevante Aspekte in der Personalarbeit erstrebenswerte Ergebnisse, z. B. eine vertrauensvollere Kommunikation, liefern (vgl. Pitts 2005; Meier et al. 2006; Brussig, Frings & Kirsch 2017), allerdings liegen keine solchen Ergebnisse für Polizeiorganisationen vor. Bürokratische Organisationen wie die Polizei stellen Routinen durch Komplexitätsreduktion her (vgl. Behr 2010, S. 146; Hunold 2008, S. 78 ff.). Die in der Polizei weit verbreiteten, oftmals auch rechtlich vorgegeben „starrten“ Regeln und Hierarchien lassen daher vermuten, dass die Organisation einen personellen Konsens anstrebt, d. h., dass Vielfalt von Meinungen und Perspektiven tendenziell eher reduziert wird, um die nötige Objektivität und Regelmäßigkeit der Arbeitsprozesse herstellen zu können.<sup>4</sup> Die bereits weiter oben angesprochene Integration dürfte eine wichtige Rolle dabei spielen, Kompatibilität zwischen den polizeilichen Organisationsstrukturen und -prozessen und kultureller Vielfalt herzustellen, jedoch sind die genauen Zusammenhänge bisher nicht ausreichend wissenschaftlich untersucht. Dabei ist zu berücksichtigen, dass kulturelle Vielfalt und Integration monetäre, vor allem aber nicht-monetäre Kosten verursachen, die ihren Nutzen natürlich schmälern. So erschweren beispielsweise Kommunikationsschwierigkeiten aufgrund von Sprachbarrieren oder unterschiedliche Werte und Einstellungen die Zusammenarbeit und mindern somit den Organisationserfolg (vgl. Steinhardt, Stiller & Straubhaar 2009, S. 208).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der durch Migration angestoßene institutionelle Wandel in der deutschen Polizei bisher nicht hinreichend wissenschaftlich untersucht worden ist. In der Forschung dominieren Arbeiten mit engem Fokus, die sich insbesondere mit den Rahmenbedingungen der Rekrutierung von Migranten in den Polizeivoll-

---

4 Vgl. auch den Beitrag von Behr und Molapisi in diesem Band.

zugsdienst und den Möglichkeiten des Erwerbs von interkultureller Kompetenz beschäftigen. Davon abgesehen findet man allerdings keine wissenschaftlichen Arbeiten, die sich allgemein, umfassend und fundiert mit den organisationalen Wandlungsprozessen beschäftigen, mit denen die Polizei auf die Migrationsbewegungen der letzten Jahre und Jahrzehnte reagiert hat. An dieser Forschungslücke setzt der vorliegende Beitrag an, indem diese Wandlungsprozesse und ihre Ursachen und Konsequenzen mit qualitativ-empirischen Methoden analysiert werden.

### 3 Methodik

Ziel der vorliegenden Studie ist die Analyse der Auswirkungen von Migration auf die Organisation der Polizei. Im Mittelpunkt stehen die Anpassungsprozesse der Polizei aufgrund der zunehmenden kulturellen Vielfalt, mögliche Widerstände gegen diese Veränderungen sowie die getroffenen Maßnahmen, um die Erfolgsaussichten der Veränderungen zu optimieren. Für Widerstände und Erfolgsaussichten sind die Wahrnehmungen und Einschätzungen durch Polizeibeamte von besonderer Bedeutung. Qualitativ-leitfadengestützte Experteninterviews sind besonders gut geeignet, um wenig erforschte Themen explorativ zu untersuchen, da sie einen unvoreingenommenen und unmittelbaren Zugang zu den Wahrnehmungen, Einstellungen und Wertungen der befragten Experten ermöglichen. Die behandelten Sachverhalte werden kontextbezogen und ganzheitlich erfasst, so dass fremde Perspektiven sowie komplexe Zusammenhänge nachvollziehbar werden. Die offene Gesprächsführung und die weiten Antwortspielräume erlauben Einblicke in die Relevanzstruktur und die Erfahrungshintergründe der befragten Polizeibeamten, um möglichst aussagekräftige Erkenntnisse über den Einfluss von Migration auf den polizeilichen Organisationsalltag zu generieren (vgl. Flick 2014, S. 194 ff., S. 227 ff.).

#### 3.1 Datenerhebung

Die Experteninterviews wurden im Jahr 2019 mit erfahrenen Führungskräften der Landespolizeien Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Hamburg und Berlin durchgeführt. Diese zwei Flächenländer und zwei Stadtstaaten wurden primär ausgewählt, weil es sich um Bundesländer mit einer großen Bevölkerungszahl oder einer hohen Bevölkerungsdichte

und einem hohen Anteil an Personen mit Migrationshintergrund handelt. Diese Auswahl hatte den Vorteil, dass das Thema Migration in diesen Polizeiorganisationen eine relativ hohe Relevanz und die Probanden umfassende einschlägige Erfahrungen hatten, aber auch den Nachteil, dass die Ergebnisse nur eingeschränkt auf ländliche Regionen mit einer geringen Bevölkerungsdichte und einem geringen Migrantenanteil übertragbar sind.

Insgesamt werden in der vorliegenden Studie 16 von insgesamt 33 geführten Interviews ausgewertet. Die Auswahl der Interviews erfolgte unter dem Gesichtspunkt, dass verschiedene Funktionen und Bundesländer, aber auch unterschiedliche Meinungen vertreten sind. Die Kontaktabstimmung mit den Probanden erfolgte über die zuständigen Ministerien bzw. Senate für Inneres unter Berücksichtigung der Vorgaben der beteiligten Forscher. Die Probanden gehörten alle dem höheren Polizeivollzugsdienst an und verfügten über langjährige Führungserfahrung. Sie deckten die wesentlichen polizeilichen Aufgabenfelder (Schutzpolizei, Kriminalpolizei, Verwaltung) ab, waren aber keine Experten für Migrationsfragen oder damit zusammenhängende Themen (z. B. Leiter des Diversity-Managements oder Trainer für interkulturelle Kompetenz). Befragt wurden also keine Experten für Migrationsaspekte in der Polizei, sondern ganz bewusst polizeiliche Führungskräfte ohne besondere (berufs-)biografische Bezüge zu diesem Thema. Zur Orientierung und Leitung der Gespräche diente ein vorab entwickelter Leitfaden, der die weiter oben dargestellten abstrakten Forschungsfragen in konkrete Fragen „übersetzte“. Im Rahmen der Interviews wurde darauf geachtet, dass die befragten Experten genügend Raum für Erzähl-Episoden hatten, damit sie eigene Beispiele und Erfahrungen aus ihrem Arbeitsalltag einfließen lassen konnten. Der Zeitrahmen der Interviews betrug zwischen 45 und 60 Minuten. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Bei der Transkription wurde auf „Stotterer“ und „Verzögerungslaute“ verzichtet, um Inhalt und Lesbarkeit leichter zugänglich zu machen. Grammatikalische Fehler, Umgangssprache sowie Versprecher sind hingegen nicht korrigiert worden, um die angewandte Sprache nicht zu verfälschen. Die erhobenen Daten wurden außerdem anonymisiert.

Der verwendete Leitfaden umfasst insgesamt vier Themenkomplexe. Der erste diente als *Einführung* in das Gespräch, um bestehende Unklarheiten über den Forschungskontext und das Ziel der Forschung zu lösen und einige demografische Daten festzuhalten. Im zweiten Themenkomplex wurden die *Organisationsstruktur* und die zugehörigen *Arbeitsprozesse* thematisiert. Im Fokus standen hier neben der persönlichen Wahrnehmung von Migration und dem thematischen Stellenwert in der Behörde vor al-

lem die sich aus der Zuwanderung ergebenden Herausforderungen sowie deren Bewältigungsstrategien. Der dritte Themenkomplex beinhaltete den *Wandel*, der durch die zunehmende kulturelle Vielfalt ausgelöst wurde, und die *Widerstände* gegen diese Veränderungen. Prozesse der Unterstützung, organisatorische Anpassungsmechanismen und der Erfolg der Organisation wurden ebenfalls behandelt. Im vierten Themenkomplex wurde das *organisationale Lernen* angesprochen und in Bezug auf die bestehenden Bildungsangebote sowie die nötigen Kompetenzen für den Umgang mit migrationsbedingten Herausforderungen diskutiert.

### 3.2 Datenanalyse

Die Auswertung der aus den Experteninterviews gewonnenen Daten erfolgte nach der Grounded Theory. Diese Methode der qualitativen Datenanalyse schult nicht nur die theoretische Sensibilität für bedeutende Informationen, sondern sie begünstigt auch die systematische Datensammlung und eine planvolle Auswertung. Das Forschungsthema kann ganzheitlich erfasst und in einem theoretischen Modell zum Ausdruck gebracht werden (vgl. Strauss & Corbin 1996, S. 23 f., S. 75). Mit Hilfe des Kodierungs-Prozesses wurden die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevanten Phänomene in den Interview-Transkripten identifiziert, benannt und anschließend zu Konzepten zusammengefasst. Ziel dieser Methodik ist die Feststellung von Ähnlichkeiten oder Gemeinsamkeiten innerhalb der Datensammlung, die mittels Schlüsselbegriffen in eine übergeordnete Kategorienbildung übergeben werden können. Grundlegende Eigenschaften und spezifische Feststellungen gehen somit nicht verloren und können dennoch abstrakt dargestellt werden (vgl. Strauss & Corbin 1996, S. 39, S. 94 f., S. 214 f.).

Insgesamt ergaben sich im vorliegenden Projekt bei der Datenanalyse 49 generierte Codes als finales Kategoriensystem. Tabelle 1 enthält einige Beispiele zur Generierung dieser Codes:

*Tabelle 1: Beispiele zur Kodierung.*

<b>Transkription</b>	<b>Code(s)</b>
Das Thema Integration spielt eine sehr große Rolle, zumal es unglaublich schwierig ist, an diesen Kulturkreis heranzukommen, weil oftmals de facto auch gar kein Wille besteht, sich in die Kultur Deutschlands zu integrieren. Es entstehen also so Paralleluniversen.	Integration Subkulturen

---

Im Jahr 2014 lagen wir bei 5.900 Straftaten, 2014, 2015 7.400 Straftaten, 2016 8.200 Straftaten und das war der Peak gewesen [...].	Kriminalität
Da waren teilweise Zusammenrottungen beginnend von zehn bis weit über 100 Menschen, die entweder Aggressionen untereinander ausgelebt haben oder ihren Frust an der Liegenschaft [...] rausgelassen haben [...].	Gewalt (→ Kriminalität)
Also richtig drüber diskutiert haben wir nicht. Wir haben das schon als Problem gesehen, insbesondere das Problem, dass da eine Integration nicht stattgefunden hat, weil doch viel oder doch einige Familien wirklich noch in der Welt gelebt haben und so die westlichen Werte, Normen, Umgangsformen nicht so wirklich angenommen haben.	Integration

---

Die wichtigsten Kategorien mit dem höchsten Informationsgehalt lauten: Herausforderungen, Kriminalität, Subkultur, Erfolg, Staat, Verbesserungswünsche und Lernprozesse. Schlüsselbegriffe wie Veränderung, Integration, Prävention, Kommunikation und Werte/Werthaltungen, die tragende Säulen in den Interviews darstellen, berühren in verschiedenen Facetten mehrere Kategorien und generieren somit unterschiedliche Beziehungen zu den jeweiligen Inhalten, obwohl sie zeitgleich als eigenständige Kategorien zu werten sind. Die Interviews gestalteten sich so, dass die hier genannten Begriffe häufig selbst im Wortlaut benannt wurden und direkt als Code für eine übergeordnete Kategorie genutzt werden konnten.

#### *4 Untersuchungsergebnisse*

Die Polizei hat im Zuge der gesellschaftlichen Veränderungen aufgrund von Migration eine große Bandbreite an Herausforderungen zu bewältigen. Im Mittelpunkt dieses Beitrags stehen Anpassungsmaßnahmen und -strategien der Polizei, um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. Dabei geht es nicht nur um Gefahrenabwehr, Kriminalitätsbekämpfung und öffentliche Ordnung, sondern auch um die gesellschaftliche Integration von Migranten. Die Relevanz des Themenfeldes Migration für die Polizei und ihre Zuständigkeit für die Bewältigung der damit zusammenhängenden Probleme ergibt sich nicht zuletzt aus ihrer vielzitierten, durchaus fragwürdigen, aber auch selbst zugeschriebenen Rolle als „Spiegelbild der Gesellschaft“ (vgl. z. B. Behr 2016).

*„Also aus polizeilicher Führungsebene würde ich sagen, ist Migration [...] ein wichtiges Thema. [...] Insofern glaube ich einfach mit Blick auf die gesellschaftlichen Anforderungen, uns auch als Spiegelbild darzustellen, [...], ist es notwendig, dieses Themenfeld auch aufzumachen [...].“ (IP10)*

Wie das folgende Kapitel 4.1 verdeutlicht, spielt die Wahrnehmung von Migration durch die unterschiedlichen Akteure im gesamten Kontext eine entscheidende Rolle. So treffen hier verschiedene Sichtweisen aufeinander, die individuell, organisatorisch, kulturell oder politisch bedingt sein können und die nicht unwesentlich von der Politik und den Medien beeinflusst werden.

Die Interviews deuten zudem darauf hin, dass Migrationsprozesse für die deutsche Polizei kein neues Phänomen sind, sondern seit Jahrzehnten die Tätigkeit von Polizeibeamten prägen. Der sehr schnelle Anstieg der Migrationszahlen zwischen 2014 und 2016, der im Folgenden auch als „Flüchtlingskrise“ bezeichnet wird, stellte dennoch eine neuartige Herausforderung dar. Aus diesem Grund bietet es sich an, diese Thematik von den Ausführungen zu den allgemeinen migrationsbedingten Herausforderungen für die Polizei zu trennen und in einem separaten Kapitel (4.2) zu behandeln.

Darüber hinaus deuten die erhobenen Daten darauf hin, dass aus polizeilicher Sicht ein Kernproblem im Kontext von Migration bestimmte Kriminalitätsphänomene sind, die von Personen mit einem spezifischen Migrationshintergrund (sog. Subkulturen) ausgehen und besondere polizeiliche Gegenmaßnahmen erfordern.<sup>5</sup> Wie Kapitel 4.3 verdeutlicht, erschaffen diese Subkulturen innerhalb der deutschen Gesellschaft eigene „Parallelgesellschaften“ oder „Parallelwelten“, und die Polizeibeamten müssen sich im Arbeitsalltag häufig zwischen diesen unterschiedlichen „Welten“ bewegen und für jede „Welt“ ein spezifisches Wissen und den dazugehörigen Verhaltenskodex abrufen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Untersuchung sind die ungelösten Probleme bei der Bewältigung der migrationsbedingten Herausforderungen, die den erforderlichen organisationalen Wandel hemmen (Kapitel 4.4). Hierzu gehört das Spannungsverhältnis zwischen Polizei und Politik in Bezug auf Migration (vgl. z. B. Wendekamm 2015, S. 185 ff.). Polizeiorganisationen sind in den staatlichen Verwaltungsapparat eingebettet, und als solche sind sie Gegenstand politischer Entscheidungen und der staatlichen Ressourcenverwaltung. Kommt es auf dieser Basis zu Interessenskon-

---

5 Zum Zusammenhang von Migration und Kriminalität vgl. z. B. Wetzels, Brettfeld & Farren (2018), S. 85 ff.

flikten oder mangelhafter Ressourcenausstattung, hat dies Auswirkungen auf den Erfolg polizeilicher Maßnahmen und erschwert den erforderlichen organisationalen Wandel.

#### 4.1 Die Wahrnehmung von Migration

Die Wahrnehmung der zunehmenden ethnischen und kulturellen Vielfalt in der Gesellschaft durch die Polizei ist durch zahlreiche, stark divergierende Faktoren geprägt (vgl. z. B. Wendekamm 2015, S. 204 ff.). So unterscheiden sich aus polizeilicher Sicht die entsprechenden Wahrnehmungen auf dem Land und in der Stadt sehr deutlich, da sie von Zuwanderungen sehr unterschiedlich betroffen gewesen sind, was sich auch in den Interviews bestätigt. Insbesondere die Wahrnehmung von Migranten durch den Bürger, aber auch durch Polizeibeamte unterscheidet sich zwischen Stadt und Land. Eine wichtige Rolle spielen dabei äußere Merkmale, wie z. B. die Hautfarbe, was aus polizeilicher Sicht nicht unproblematisch ist. Oftmals sei nicht erkennbar, ob es sich um seit längerer Zeit in Deutschland ansässige Migranten, kürzlich eingereiste Flüchtlinge oder deutsche Staatsangehörige mit Migrationshintergrund handele, was Missverständnisse und auch Konflikte verursachen kann.

*„Persönlich bin ich Bürger in der Stadt [...] und mir ging es genauso. Ich kann nicht unterscheiden zwischen ausländischem Mitbürger, zwischen Mitbürger mit ausländischen Wurzeln und Flüchtlingen. Ist bei uns das normale Stadtbild.“ (IP1)*

Je höher der Migrationsanteil in einer Region ist, desto weniger werden neue Zuwanderungsbewegungen auffallen. Daher wird eine zunehmende ethnische Diversität in ländlichen Gegenden nach Ansicht der befragten Experten unmittelbarer wahrgenommen und problematisiert als in Großstädten. Auch die Wahrnehmung von Kriminalität ist auf dem Land eine andere als in der Stadt, da Unregelmäßigkeiten und Probleme in kleineren Gemeinschaften, in denen zum großen Teil „alt eingesessene Menschen“ zusammenleben, eher auffallen.

Prinzipiell ist der Anteil an Personen mit Migrationshintergrund aber so hoch in der Gesellschaft, dass die Auseinandersetzung mit den Folgen der Migration sowohl bei der Polizei als auch in der Bevölkerung als „normal“ gelten.

*„[...] das Fremde ist mittlerweile völlig normal geworden, also so eine gewisse bunte Vielfalt, wenn man durch die Stadt läuft. Sieht man immer, ist aber nicht störend, sondern ist normal. Also das gehört dazu.“ (IP6)*

Auch dass Migranten teils Subkulturen ausbilden, ist mittlerweile ein alltägliches Phänomen, mit dem sich die Polizei auseinandersetzen hat. Diese Problematik ist nach Ansicht der befragten Experten im Zuge der Zuwanderung, insbesondere der Jahre 2014 bis 2016, entstanden. Migrantisches Subkulturen, von den Interviewpartnern auch als „Parallelgesellschaften“ bezeichnet, sowie Migration im Allgemeinen werden aber erst zu einem Problem, wenn sie negativ in Erscheinung treten, wenn z. B. die Kriminalitätsrate steigt oder von Migranten ausgehende Gewalt im Alltag zu beobachten ist.

*„Das ist nur dann wichtig, wenn wir solche Zwischenfälle haben, gerade mit Migranten. [...] Dann, wenn es Probleme gibt in den Flüchtlingswohnheimen, [...] aber ansonsten ist das eine Tätigkeit wie jede andere auch.“ (IP1)*

Genau hier setzt nach Einschätzung der Probanden die Arbeit der Polizei erst an. Kulturelle Unterschiede und sonstige Aspekte der Migration spielen im polizeilichen Alltag nur dann eine Rolle, wenn daraus „Probleme“ oder „Zwischenfälle“ erwachsen. Daher ist polizeiliches Handeln im Kern unabhängig von Migrationsbezügen. Zugleich betonen die Interviewpartner aber paradoxerweise, dass sprachliche und kulturelle Barrieren im polizeilichen Alltag allgegenwärtig sind und die Wahrnehmung von Migranten durch Polizeibeamte negativ prägen.

*„Was wir erleben, ist eine ganz andere Sprachbarriere und eine kulturelle Barriere. Ob wir darauf vorbereitet waren, ist jetzt auch schwierig, weil es hat sich ja so mehr oder weniger langsam in die Organisation eingeschlichen.“ (IP2)*

Zudem spielen auch politische Einstellungen nach Einschätzung der befragten Experten eine Rolle bei der Wahrnehmung von Migration. Dies gilt sowohl auf der Ebene der politischen Entscheidungsträger, z. B. der Parteizugehörigkeit des zuständigen Innenministers, als auch für die Bürger und die Polizeibeamten. Inwiefern sich politische Einstellungen auch auf das Verhalten von Polizeibeamten auswirken, war den Interviewdaten jedoch nicht zu entnehmen.

Im Mittelpunkt der Wahrnehmung von Migration und Migranten durch Polizeibeamte stehen individuelle sowie kollektive bzw. organisationskulturelle Werte bzw. Werthaltungen. Dabei kann es auch zu wi-



dersprüchlichen oder konfliktären Beziehungen zwischen privaten und beruflichen Werten kommen. Eine Unterscheidung zwischen privaten und beruflichen Werten wurde mehrfach von den befragten Experten erwähnt, was darauf verweist, dass entscheidungsrelevante Werthaltungen an den jeweiligen Handlungskontext angepasst werden. Insofern können die Wahrnehmung und Beurteilung von Migration durch einen Polizeibeamten in Abhängigkeit des jeweiligen Bezugsrahmens sehr unterschiedlich ausfallen. Dies zeigte sich auch in den Interviews.

*„Ich persönlich habe das eigentlich sehr positiv gesehen, dass, also als Privatperson sehr positiv gesehen, dass Deutschland jetzt, ja, sich mit Migration auseinandersetzt, mit Flüchtlingen auseinandersetzt. Ich habe das nie als Problem gesehen. [...] Aus polizeilicher Sicht habe ich schon festgestellt, dass wir vielleicht mehr Arbeit bekommen haben durch Leute oder durch Flüchtlinge, die, denen so ein bisschen die Perspektive gefehlt hat. Für mich war das aber eher ein Problem, dass wir als Deutschland nicht geschafft haben, die, das Ganze in geordnete Bahnen am Anfang zu bringen [...].“ (IP3)*

*„Also ich teile das mal in das private Wahrnehmen, war das Ganze, weil ich auf dem Land wohne, eher unauffällig insgesamt. [...] Als dienstliches Erlebnis haben wir den Flüchtlingsstrom 2015 durchaus mitbekommen. [...] und das hat die Polizei sicherlich sehr stark überrascht, weil vorbereitet war relativ wenig bis um nicht zu sagen gar nichts in dieser Zeit, sodass man sich selbst beholfen hat.“ (IP5)*

In den Daten lässt sich zudem ein prägnantes Schwanken zwischen Normalität und Belastung in Verbindung mit der Wahrnehmung von Migration durch Polizeibeamte erkennen. Ebenso erweckt es den Anschein, dass in diesem Zusammenhang Normalität sowohl auf polizeilicher als auch auf gesellschaftlicher Ebene durch Routine im Alltag entsteht. Je häufiger also ein Polizeibeamter mit bestimmten Aspekten von Migration in Berührung kommt, desto mehr gehört diese Thematik in sein alltägliches Leben und wird als normal empfunden. Die permanente Beschäftigung mit Migration scheint folglich das Wertesystem der Polizei zu beeinflussen und langfristig eine positivere Haltung zu diesem Themenfeld zu fördern.

*„Ein für mich sehr wichtiges Schlagwort, [...] [deutsche Großstadt] hat traditionell die Integration im Blut. Das muss man einfach so sagen. Das wird man auch sehen in der Statistik, dass [deutsche Großstadt] traditionell einen sehr hohen Ausländeranteil hat und insbesondere einen sehr hohen Migrationsanteil letztlich auch halt. Also insofern.“ (IP4)*

Eine wichtige Rolle bei der Wahrnehmung von Migration spielt aber auch Wissen über Migration sowie die Art und Weise, wie dieses Wissen vermittelt wird (vgl. z. B. Wellgraf 2008, S. 130 ff.). Die Experten verweisen hier auf die besondere Bedeutung der Medien als „vierte Gewalt“ und die spezifische „Rahmung“ der entsprechenden Berichterstattungen, die nicht immer objektiv und korrekt ist. In Medienberichten wird Migration häufig mit Kriminalität in Verbindung gebracht und als Bedrohung dargestellt, was bei der Bevölkerung zu Ängsten, aber auch zu einem Vertrauensverlust gegenüber dem Staat führt (vgl. Wendekamm 2015, S. 218 ff.). Die Rolle der Medien – insb. der digitalen – wird in diesem Kontext von den Interviewpartnern überaus kritisch gesehen. Dies schließt auch die Berichterstattung über die Polizei selbst ein.

*„[...] Vertrauen ist das Wichtigste und Vertrauen ist, glaube ich, das, was heute [...] am meisten verloren gegangen ist [...]. Unter politischem Druck, gesellschaftlichen Druck, medialen Druck, Schnelllebigkeit der Gesellschaft, auch aufgrund sozialer Medien. [...] dieser Druck führt dazu, dass immer mehr Misstrauen entsteht, [...].“ (IP11)*

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die polizeiliche Wahrnehmung von Migration von zahlreichen individuellen und gesellschaftlichen Faktoren abhängig ist. Obwohl die Wahrnehmung keinesfalls durchgängig negativ geprägt zu sein scheint, ist doch ein kritischer „Unterton“ in den Interviews unverkennbar, der darauf hindeutet, dass die Polizei Migration eher als Problem denn als Chance wahrnimmt. Dies ist allerdings auch wenig überraschend, da die Polizei angesichts ihrer Zuständigkeit für die Kriminalitätsbekämpfung und die Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung verstärkt mit den negativen Aspekten der Migration in Berührung kommt. Zugleich scheint sich aber mit der Zeit ein Gewöhnungseffekt einzustellen, der eine positivere Haltung zu dieser Thematik befördert.

## 4.2 Die „Flüchtlingskrise“ der Jahre 2014 bis 2016

### 4.2.1 Herausforderungen

Die Jahre 2014 bis 2016 waren nach Ansicht der befragten Experten prägend in Bezug auf die polizeilichen Herausforderungen durch Migration.

*„[...] ich sage immer wieder, und das ist wirklich authentisch auch wiedergeben: Die Welt war von heute auf morgen nicht mehr so, wie sie ursprünglich gewesen ist.“ (IP4)*

Mittlerweile sind migrationsbezogene Tätigkeiten zwar immer noch ein wesentlicher Bestandteil der alltäglichen Polizeiarbeit; allerdings stehen die Themen Migration und Flüchtlinge nicht mehr im Vordergrund.

Prinzipiell ist die Polizei immer erst dann gefordert, wenn Probleme entstehen, und das war in Bezug auf Migration insbesondere ab 2014 der Fall, als im Zuge der zunehmenden Flüchtlingsbewegungen die Kriminalitätsrate deutlich gestiegen sei.

*„Also wir hatten innerhalb von zwei Jahren einen Anstieg um, ja, über 2.000 Straftaten.“ (IP4)*

Durch den starken Anstieg der Migration, hauptsächlich aus Syrien, Afghanistan und Afrika, waren die Beamten sowohl körperlich als auch psychisch einer starken Belastung ausgesetzt, da es insbesondere in den entsprechenden Unterkünften bzw. Wohnheimen immer wieder zu „Tumulten“ und mehr oder weniger gravierenden Gewaltakten und Konflikten kam, die aufwändige Polizeieinsätze erforderten.

*„Das waren teilweise Zusammenrottungen beginnend von zehn bis weit über hundert Menschen, die entweder Aggressionen untereinander ausgelebt haben oder ihren Frust an der Liegenschaft [...] rausgelassen haben, was in der Folge natürlich immer dazu geführt hat, dass mit erheblichem Kräftepotenzial [...] befriedet werden musste.“ (IP4)*

Insbesondere im Umkreis der Flüchtlingsunterkünfte sind Gruppierungen von jüngeren Männern mit Migrationshintergrund „durch die Stadtteile gezogen“, wobei es häufig auch aufgrund mangelnder kultureller Kenntnisse zu Konflikten kam. Nach Einschätzung der befragten Experten waren „Flüchtlinge“ zudem häufig an Straftaten, vor allem in Form von Gewalt-, Sexual- und Drogen-Delikten, beteiligt. Auch wenn die Zusammenhänge zwischen Migration und Kriminalität komplex sind und ein Kausaleffekt von Ethnie oder Staatsangehörigkeit auf Kriminalität empirisch nicht belegt werden kann (vgl. z. B. Wetzels, Brettfeld & Farren 2018, S. 85 ff.), so hat die einheimische Bevölkerung aber dennoch die gestiegene Kriminalität wahrgenommen und eine entsprechende Kriminalitätsfurcht gezeigt, auf die die Polizei reagieren musste.

*„[...] was dann, wie gesagt, dazu führt, dass [...] Bürger sich nicht mehr getraut haben, auf die Straße rauszugehen, Frauen sehr große Angst gehabt haben, weil [...] das, [...] überwiegend halt sehr männlichkeitsdominiert gewesen ist. [...], diese Dinge fanden plötzlich unmittelbar auf der Straße statt, und es war halt auch für unsere Bevölkerung ein Kulturschock [...].“ (IP4)*

Allein schon der starke Anstieg der Migrantenzahlen und die damit verbundenen veränderten Rahmenbedingungen im Alltag der Bevölkerung, z. B. aufgrund der vorläufigen Unterbringung von Migranten in Sporthallen, waren geeignet, Ängste in der Bevölkerung auszulösen. Im Zusammenspiel mit den gewaltsamen Konflikten, an denen Migranten beteiligt waren, ergab sich nach Ansicht der befragten Experten in diesem Kontext ein nachhaltiger Vertrauensverlust der Bevölkerung in die Polizei, die Behörden und die politischen Entscheidungsträger.

*„Die Herausforderung an die Polizei, als verlässlicher Partner auch für die Bevölkerung einzustehen, war natürlich sehr hoch, weil der Grad des Vertrauensverlustes [...] aus meiner Sicht auch zu kippen drohte.“ (IP4)*

In Bezug auf die Ursachen für die von den „Flüchtlingen“ ausgehende Kriminalität verweisen die Interviewpartner auf die soziale Isolation vieler junger Flüchtlinge, die ohne familiäre Strukturen in einem fremden Umfeld dahingehend anfälliger sind, sich organisierten Gruppierungen mit kriminellem Hintergrund anzuschließen. Hinzu kommt der Kontakt zu Drogen und Alkohol, der oftmals durch Kriegstraumata verursacht wird und die Hemmschwelle in Bezug auf Straftaten senkt. Eine Rolle spielen nach Einschätzung der befragten leitenden Polizeibeamten aber auch fremde Werthaltungen, die mit den Werten der deutschen Mehrheitsgesellschaft inkompatibel sind, sowie Sprachbarrieren.

Eine massive Herausforderung war nach Ansicht der befragten Experten die Unterbringung und Versorgung der Flüchtlinge in Wohnheimen. So begünstigt das enge Zusammenwohnen von Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen mit sehr unterschiedlichen Werten, die zudem oftmals wegen der Sprachbarrieren weder mit den deutschen Behörden noch mit einem Großteil der anderen Wohnheimbewohner kommunizieren können, die Entstehung von Konflikten. Je höher die Personenanzahl in den Wohnheimen ist, desto stärker sind diese und das nähere Umfeld von migrationsbezogener Kriminalität betroffen. Ein weiterer ausschlaggebender Punkt ist in diesem Zusammenhang das immer wiederkehrende Zusammentreffen von Tätern und Opfern, dem die Betroffenen aufgrund der behördlich angeordneten Unterbringung nicht ausweichen können. Mangelnde Privatsphäre, aber auch Defizite in Bezug auf Verpflegung, Sicherheit und Gesundheitsversorgung lösen bei den Flüchtlingen Unzufriedenheit aus, die ebenfalls Konflikte begünstigt. Teilweise hatten auch „gut gemeinte“ Hilfeleistungen von Bürgern in diesem Kontext negative Auswirkungen, z. B. in Form von gespendeten „alten“ Möbeln, für die eine zusätzliche Entsorgung organisiert werden musste, oder Verkehrsproblemen.

Die Interviewpartner berichteten, dass die „Flüchtlingswelle“ der Jahre 2014 bis 2016 für die Polizei eine sehr hohe Belastung bedeutete. Dies war zum einen auf die bereits erwähnte eskalierende Situation in den Wohnheimen zurückzuführen. Zum anderen lag dies aber an der berechtigten Angst der Polizeibeamten, angegriffen, beleidigt oder zumindest nicht mit dem gebotenen Respekt behandelt zu werden.

*„Also die Anzahl der Widerstandshandlungen gegen Vollzugsbeamte ist angestiegen. Wir haben auch, wir erleben auch wieder Dinge, die wir eine Zeit lang nicht so erlebt haben, dass wir mehr angespuckt werden. Das sind belastende Situationen, aber ich mag für meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausschließen, dass sie damit nicht professionell umgegangen sind. Wobei es schwierig ist, angespuckt zu werden, ist sicherlich keine schöne Sache [...].“ (IP2)*

Maßnahmen der Strafverfolgung und der Gefahrenabwehr, z. B. bei Gewaltausbrüchen in den Flüchtlingsunterkünften, vermengten sich mit Integrations-, Unterstützungs- und Kooperationsmaßnahmen, so dass die Kapazitäten der Polizei nicht ausreichten und ein deutlicher Personalmangel zutage trat.

*„Das gab manchmal Kapazitätsengpässe und Probleme, [...] und dort mussten wir nach wenigen Wochen feststellen, dass wir die Masse an Anzeigen, die kamen, mit der Alltagsorganisation nicht bewältigen konnten.“ (IP5)*

Die befragten Experten kritisieren in diesem Zusammenhang insbesondere das Handeln auf der politischen Ebene, das mangelhaft organisiert und nicht klar durchdacht war. Dies sei insbesondere bei der Registrierung, aber auch bei der Abschiebung von Flüchtlingen der Fall gewesen.

*„Dadurch, dass die Abschiebungen zugenommen haben und die Abschiebegruppe nicht in gleichem Maße mit Personal ausgestattet wurde, wie es erforderlich gewesen wäre, betrifft es uns [...], dass wir dann diese Transporte zu den Flughäfen mit begleiten müssen. [...] Natürlich stellt man sich die Frage, warum müssen wir da jetzt mitfahren?“ (IP2)*

Hier haben Versäumnisse auf der politischen Ebene die ohnehin schon schwierige Lage weiter verschlechtert, anstatt der Polizei lösungsorientierte Hilfestellungen zu bieten. So ist es beispielsweise zeitweise möglich gewesen, dass Personen, ohne offiziell erfasst zu werden, nach Deutschland einreisen und sich frei im Land bewegen konnten.

*„[...] wir können als Staat nicht damit leben, wenn Menschen unkontrolliert in Massen hier reinkommen. Das ist Blödsinn. Das kann kein Staat ak-*

*zeptieren, ne? Und ich kann auch nicht die Augen davor verschließen, dass ein gewisser Prozentsatz dieser Menschen sich nicht regelkonform verhält. [...], das muss man auch sehen und darf das nicht ideologisch wegblenden, und wenn man das dann tut, dann gibt es Reaktionen. Sieht man, [...] dass ganz bestimmte Parteien auf einmal mit Bedacht gewählt werden, [...].“ (IP14)*

Das offensichtliche Risiko der illegalen Einreise von Straftätern und potenziellen Terroristen hat nach Ansicht der Probanden rechtsradikale, fremdenfeindliche Einstellungen in der Bevölkerung verstärkt, die sich in Demonstrationen und Angriffen auf Flüchtlingsunterkünfte äußerten. Rechtsextremer Terror und Hasskriminalität werden von den Probanden also nicht als Herausforderungen benannt, die mit Migration in Zusammenhang stehen, sondern von einer unzureichenden politischen Auseinandersetzung mit Migration abgeleitet. In diesem Zusammenhang wird auch auf die zentrale Rolle der Medien verwiesen, die einen starken und nicht immer positiven Einfluss auf die Wahrnehmung der Migration durch die Bevölkerung hatten.

*„Beeinflusst auch durch die Medien [...]. Falschmeldungen [...] hatten einen sehr großen Stellenwert, gepaart aber auch mit Tatsacheninformationen.“ (IP4)*

Insgesamt deuten die erhobenen Daten darauf hin, dass der rasante Anstieg der Migrantenzahlen in den Jahren 2014 bis 2016 die Polizei überforderte und dass diese Überforderung mit dazu beitrug, dass die Probanden Angriffe auf Flüchtlingsunterkünfte ebenfalls als Zeichen von Überforderung – in diesem Fall der Bevölkerung deuteten. Entsprechend äußern sie Kritik an den auf der politischen Ebene getroffenen Entscheidungen und an der Migrationspolitik insgesamt. Zugleich verdeutlichen die Interviews, dass Sicherheitsaspekte in diesem Zusammenhang ebenfalls eine zentrale Rolle spielen. Angst um die eigene Sicherheit verspürte nicht nur die Bevölkerung, sondern auch die Polizei, da sich die Häufigkeit und Intensität von Angriffen auf das eigene Personal während der „Flüchtlingskrise“ nach Ansicht der Befragten erhöhte, sowie die Migranten, die ja häufig selbst – insb. von Rechtsextremen – bedroht oder sogar zu Opfern von Straftaten wurden. Diese Sicherheitsaspekte fallen zweifelsohne in den Zuständigkeitsbereich der Polizei. Insofern unterstreichen die erhobenen Daten die zentrale Rolle der Polizei bei der Bewältigung der Herausforderungen von Migration.

#### 4.2.2 Auswirkungen

Die erhobenen Daten deuten darauf hin, dass die Polizei auf vielfältige Art und Weise versuchte, den eben geschilderten migrationsbedingten Herausforderungen zu begegnen. Ein wesentlicher Faktor war die Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren. Netzwerke zwischen Polizeibehörden, den zuständigen Gemeinden und weiteren öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Organisationen wurden gebildet, um die geeigneten und erforderlichen polizeilichen, organisatorischen und gesundheitlichen Maßnahmen zu diskutieren und vorzubereiten. Die befragten Experten beklagten in diesem Kontext oftmals die negativen Auswirkungen der mangelhaften Vorbereitung der beteiligten Akteure, die neben der Kurzfristigkeit der Entwicklungen vor allem dem Mangel an Kapazitäten und Ressourcen auf Seiten der Gemeinden und Polizeibehörden geschuldet war. Vorab habe es kaum organisatorische Richtlinien für Bewältigung der oben geschilderten Herausforderungen gegeben. Erst als es zu Problemen, wie z. B. Gewaltausbrüchen in Wohnheimen, gekommen sei, habe eine lösungsorientierte Planung von Maßnahmen stattgefunden.

*„Ganz ehrlich gesagt, eine Polizei kann auf [...] so einen schnellen Anstieg von Zuwanderungszahlen nicht vorbereitet sein, zumindest nicht stabilmäßig, wie wir das üblicherweise tun. [...] Manche Dinge können wir auf die Beine stellen ohne große Vorbereitung. Dadurch, dass wir relativ straff strukturiert sind, können wir Kräfte in Einsatz bringen. Die fehlen dann natürlich woanders [...]. [...], das ist dann hauptsächlich Lagebewältigung und keine strukturierte und auf lange Sicht getane Arbeit, sondern es ist kurzfristig.“ (IP6)*

Die erforderlichen kurzfristigen Umgruppierungen von operativen Einsatzkräften, aber auch die verwaltungstechnische Bearbeitung der Zuwanderungen haben zu einer Überforderung der Polizei mit der Situation geführt, auf die auf verschiedene Art und Weise reagiert wurde. Eines der eingesetzten Mittel war die Einrichtung von Organisationseinheiten, die auf bestimmte Aspekte der migrationsbedingten Herausforderungen fokussiert bzw. spezialisiert waren, insbesondere in Form der Besonderen Aufbauorganisation (BAO). Dabei handelt es sich um eine in den Polizeidienstvorschriften vorgesehene Organisationsform, die nicht dauerhaft, sondern nur bei besonderen Anlässen, wie etwa Geiselnahmen, Terroranschlägen oder Naturkatastrophen, zum Einsatz kommt und für die Dauer des Anlasses die dauerhaften Organisationsstrukturen und -prozesse überlagert. (vgl. z. B. Gatzke 1996, S. 443 f.). Als Beispiel einer solchen Einheit



wurde von einem Interviewpartner die BAO Migration in einem bestimmten Polizeipräsidium (PP) angeführt.

*„Ich sprach eingangs von der BAO Südosteuropa, die sich mit um die Problematik Zuzug Bulgarien, Rumänien ausschließlich gekümmert hat. Mein Chef musste reagieren und hat diese BAO in der Zuständigkeit erweitert. Sie wurde umbenannt von BAO Südosteuropa in die BAO Migration und hat damit die Themen Zuzug Südosteuropa als auch Flüchtlingszuzug unter ein Dach gebracht.“ (IP4)*

*„Das ist also eine Einheit aus Polizisten im PP [...], die sich strukturiert hat aus verschiedenen Bereichen der Kriminalpolizei, Schutzpolizei, die mit den Netzwerkpartnern, also der Stadtverwaltung, mit der Feuerwehr, mit sozialen Einrichtungen, Caritas usw., versucht hat, an verschiedenen Stellschrauben die Situation zu verbessern, um das Thema Integration in die Bevölkerung [...] zu gewährleisten, ja.“ (IP4)*

Die Interviews deuten darauf hin, dass diese und ähnliche Formen der Zusammenarbeit äußerst vorteilhaft bei der Bewältigung der polizeilichen als auch gesellschaftlichen Herausforderungen der Migration sein können. Der Nutzen solcher Organisationsformen hängt nach den Einschätzungen der befragten Experten insbesondere von der Intensität und der Qualität der Kommunikation zwischen den Netzwerkpartnern und dem daraus erwachsenden Vertrauen ab. Klare, eindeutige Regeln und Transparenz waren daher wichtige Erfolgsfaktoren. Das beteiligte Personal war zwar im Rahmen der damit verbundenen Einsätze stärker belastet als üblich, aber die Leistungsbereitschaft war hoch und führte auch nicht zu einem erhöhten Krankenstand bei der Polizei.

Von entscheidender Bedeutung für den polizeilichen Erfolg im Bereich Migration war zudem die Ausstattung mit Finanz-, Human- und Sachressourcen, die Gegenstand von politischen Entscheidungsprozessen und daher für die Polizei eine extern vorgegebene Rahmenbedingung ist. Die „Flüchtlingskrise“ hat nach Ansicht der Probanden aufgezeigt, dass diese Ausstattung für die Bewältigung der damit verbundenen polizeilichen Herausforderungen nicht ausreichend war. Dies gilt insbesondere für die Personalausstattung. Dabei deuten die erhobenen Daten darauf hin, dass dies ein generelles Problem der deutschen Polizei war – und nicht nur das Problem einer besonders schlecht ausgestatteten Landespolizei. Mit den zur Verfügung stehenden Mitteln hat die Polizei jedoch nach Ansicht der Befragten durchaus alle ihre Handlungsmöglichkeiten genutzt.

*„Strukturell bin ich der Überzeugung, wir sind so, wie wir aufgestellt sind, gut aufgestellt. Natürlich außerhalb der Klammer, wir haben, die meisten*



*Polizeien, ein massives Personalproblem. Wir sind vollständig unterdeckt. Das wird auch die nächsten zwei bis drei Jahre so bleiben. Aber von diesem [...] abgesehen, sind wir von den Strukturen her, [...], gut und stabil aufgestellt, um auf solche Lagen reagieren zu können.“ (IP6)*

Die Polizei hat sich durchaus auch an präventiven Maßnahmen, die der Integration von neu ankommenden Migranten in die deutsche Gesellschaft dienen sollten, beteiligt bzw. solche organisiert. Als Beispiele wurden „Willkommensveranstaltungen“ und „Fahrradkurse“ angeführt. Der Erfolg dieser Maßnahmen wird von den befragten Experten allerdings als eher gering eingeschätzt, was sich insbesondere am mangelnden Interesse an der Teilnahme zeigte. Sprachbarrieren werden als Hauptursache hierfür genannt, da jede Aufklärungsarbeit zu den rechtlichen Grundlagen oder den kulturellen Gepflogenheiten in Deutschland dadurch erschwert wurde oder sogar gänzlich daran scheiterte, dass sie von der Zielgruppe kaum bis gar nicht verstanden wurde. Der Einsatz von Dolmetschern war mit zu hohen Kosten verbunden, da zu viele unterschiedliche Sprachen vertreten seien. Für die Zukunft sind die Pläne für solche Veranstaltungen daher gestoppt.

*„Es war eine schwierige sprachliche Barriere einfach da, weil nur rudimentäre Englischkenntnisse vorhanden waren und auch die zugesagte Dolmetscherin an dem Tag nicht da war, und somit haben wir das einigermaßen ordentlich versucht hinzubekommen, aber in der Folge hat das dann auch nicht mehr stattgefunden.“ (IP2)*

*„[...] und da haben wir verschiedene Versuche unternommen, die aus meiner Sicht nicht so ganz erfolgreich gewesen sind. Es war aber oftmals auch dem Umstand geschuldet, dass es schlicht und ergreifend viel zu viele Nationalitäten gewesen sind.“ (IP4)*

An diesen und ähnlichen Beispielen zeigte sich zum einen die Bedeutung von Kommunikation im Rahmen von Integrationsmaßnahmen. Aus Sicht der befragten Polizeibeamten führen Kommunikationsschwierigkeiten zu Unsicherheit und erschweren es den Migranten nicht nur, sich in Deutschland zurecht zu finden, sondern auch ein stabiles Vertrauensverhältnis zu den deutschen Behörden aufzubauen. Zum anderen deuten die Interviews aber auch darauf hin, dass die Polizei sich nicht in der Verantwortung sieht, die notwendigen Voraussetzungen für erfolgreiche präventive Maßnahmen zu entwickeln. Sie beteiligt sich durchaus an solchen Maßnahmen, die primär auf die gesellschaftliche Integration von Migranten ausgerichtet sind, und erkennt ihren Nutzen an, allerdings sieht sie die Verantwortung primär auf der politischen Ebene.

*„Aber das ist jetzt nicht Kernaufgabe der Organisation Polizei [...]. Das sind Einzelne von uns, die das machen, aber, aber in unserem Gesamtauftrag machen wir das nicht so priorisiert. [...] Es gibt natürlich bei uns auch Bereiche, gerade wenn Sie jetzt in Präventionsreferate schauen, die ticken ganz anders in der Richtung. Die sind natürlich langfristig angelegt, aber das ist auch nur ein kleiner Teil, und wenn Sie jetzt mich befragen in meiner spezifischen Eigenschaft Schutzpolizei, Streifendienst, jetzt Bereitschaftspolizei, wir haben mehr den repressiven Charakter unserer Tätigkeit, und nicht diesen langfristigen präventiven.“ (IP6)*

Hinsichtlich der organisatorischen Auswirkungen der „Flüchtlingskrise“ deuten die erhobenen Daten darauf hin, dass diese keine nennenswerten Veränderungen der polizeilichen Organisationsstrukturen zur Folge gehabt habe.

*„Nein, es gab keinen Strukturwandel. Die Organisation in der Struktur ist gleichgeblieben. Ich könnte mir aber vorstellen, dass gewisse Dinge in der Ablauforganisation aufgefallen sind, die dann sicherlich geändert wurden, ne? Dass man festgestellt hat, es sind gewisse Prozesse, die optimiert werden müssen.“ (IP12)*

Die neuen migrationsbedingten Herausforderungen wurden nach Ansicht der befragten Experten im Wesentlichen durch Anpassungen der Arbeitsprozesse bewältigt. Es entstanden zwar vereinzelt neue organisatorische Einheiten, die wie die oben angesprochene BAO Südosteuropa auf spezifische ethnische Gruppen fokussiert bzw. auf Migration insgesamt spezialisiert waren, allerdings waren diese nicht dauerhaft angelegt und hatten auch nur einen eher bescheidenen praktischen Nutzen. Eine ähnliche Einschätzung wird auch bezüglich der Kommunikationsstrukturen gegeben, die sich abgesehen von einer vorübergehenden Intensivierung der Kommunikation mit anderen öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Einrichtungen und Organisationen ebenfalls nicht grundsätzlich veränderten. Diese Ergebnisse könnten darauf hindeuten, dass die Organisationsstrukturen der Polizei so flexibel sind, dass sie auch neuen Herausforderungen in der Größenordnung der Migrationswelle von 2014 bis 2016 gewachsen waren. Man könnte sie aber auch dahingehend interpretieren, dass sie die weit verbreitete Charakterisierung der Polizei als eine Organisation mit einer bürokratischen Verwaltungskultur stützen, die dazu tendiert, bei der Lösung von Problemen auf bewährte Lösungsmuster zurückzugreifen – auch wenn die Probleme neuartig sind und möglicherweise neuartige Lösungsansätze erfordern (vgl. Vera 2015, S. 62 ff.; Schedler 1996, S. 14 ff.; Hunold 2008, S. 78 ff.).

Eine valide Beurteilung des polizeilichen Erfolgs bei der Bewältigung der „Flüchtlingskrise“ ist auf der Grundlage der erhobenen Daten sicherlich nicht möglich. So deuten die Interviews darauf hin, dass akute Problemlagen, wie z. B. gewaltsame Konflikte in den Unterkünften oder problematische Demonstrationen, von der Polizei in der Regel schnell erkannt und erfolgreich gelöst wurden. Gleichwohl deuten die befragten Experten in den Interviews auch selbstkritisch an, dass es Phasen der Überforderung gab, dass sich der Ressourcen- und vor allem der Personalmangel durchaus negativ auf ihre Leistungsfähigkeit auswirkte, und auch der Beitrag der Polizei im Bereich Prävention sowie bei der gesellschaftlichen Integration von Migranten wird eher kritisch eingeschätzt. Insofern ist davon auszugehen, dass die Polizei bei der Bewältigung der angesprochenen Herausforderungen zwar nicht gescheitert ist, dass der polizeiliche Erfolg auf diesem Gebiet aber sicherlich noch erhebliches Verbesserungspotenzial aufweist.

### 4.3 Kriminalität und der Diskurs über „Parallelgesellschaften“

#### 4.3.1 Herausforderungen

Auch wenn die „Flüchtlingskrise“ der Jahre 2014 bis 2016 sicherlich ein bedeutendes Ereignis mit massiven Auswirkungen auf der gesellschaftlichen und polizeilichen Ebene war, so gehört doch das Zusammenleben mit zahlreichen Menschen aus anderen Kulturen, insbesondere in den urbanen und industriellen Zentren Deutschlands, seit Jahrzehnten zum Alltag. Die nun folgenden Ergebnisse fokussieren nun nicht auf die besondere Situation der Jahre 2014 bis 2016, sondern analysieren die allgemeinen Erfahrungen von Polizeibeamten mit in Deutschland lebenden Migranten in ihrem Berufsalltag.

Dabei geben die befragten Experten in ihren Interviews an, dass aus polizeilicher Sicht sicherlich Kriminalität die zentrale Herausforderung ist, die im Zusammenhang von Migration zu bewältigen ist. Insbesondere die von bestimmten ethnischen Gruppen ausgehende organisierte Kriminalität steht dabei im Fokus. Migration ist daher in der Polizei ein kontrovers diskutiertes Thema, und die leitenden Polizeibeamten greifen entsprechende Mediendiskurse auf. Die Entstehung von Subkulturen, denen Menschen mit einem bestimmten Migrationshintergrund angehören, hat das gesellschaftliche Leben in Deutschland zwar grundlegend verändert, ist jedoch kein neues Phänomen und für die meisten Polizeibeamten mittlerweile Alltag. Trotzdem bemerken die befragten Experten in der Reflexi-

on über vergangene Jahre, dass sich die Kultur und das „Leben auf der Straße“ gewandelt hat. Nicht nur einzelne Lokale oder Geschäfte, sondern ganze Stadtteile sind „in der Hand“ von Gruppierungen mit spezifischem kulturellem Hintergrund.

*„Also ich habe es eingangs gesagt: Herzlich willkommen auch in Little Istanbul. [...], wenn ich morgens zum Dienst komme, ich tauche in eine alte, in eine andere Welt ab. Das ist einfach so. Das Leben ist hier anders. Sie tauchen in eine andere Kultur ab. Das Miteinander, das Leben auf der Straße ist ein anderes.“ (IP4)*

*„Wir haben das schon als Problem gesehen, insbesondere das Problem, dass da eine Integration nicht stattgefunden hat, weil doch viel oder doch einige Familien wirklich noch in der Welt gelebt haben, und so die westlichen, die westlichen Werte, Normen, Umgangsformen nicht so wirklich angenommen haben.“ (IP15)*

Diese als „Parallelgesellschaften“, „Paralleluniversen“ oder „Welten“ bezeichneten Subkulturen werden von den Interviewpartnern als geschlossen wahrgenommen. Ihre Mitglieder zeigen kein Interesse an einer „Vermischung“ mit anderen Kulturkreisen. Der Zutritt für außenstehende Personen ist in der Regel verwehrt. Unterschiedliche „Welten“ existieren parallel zueinander mit eigenen Regeln und Hierarchien. Aus polizeilicher Sicht ist dies nicht unproblematisch, weil geschlossene Gruppierungen mit eigenen Netzwerken, Geschäften, kulturellen Werten und Sprachen, die sich gezielt von der deutschen Bevölkerung, aber auch von anderen migrantischen Subkulturen, abgrenzen, als deutliches Zeichen für mangelnde Integration und als Kriminalität begünstigend gesehen werden.

*„Ja, dann zum Thema Integration. Also das muss auch systematisch ablaufen und vollzogen werden, dann sonst bilden sich irgendwann hier Parallelgesellschaften, oder noch mehr Parallelgesellschaften als wir es schon haben, was uns in der Zukunft immer Probleme bereiten wird.“ (IP13)*

*„Wie gesagt, das Thema Kriminalität spielt eine sehr große Rolle. Das Thema Integration in die Gesellschaft spielt eine sehr große Rolle. Zumal es unglaublich schwierig ist, an diesen Kulturkreis heranzukommen, weil oftmals de facto auch gar kein Wille besteht, sich in die Kultur Deutschlands zu integrieren. Es entstehen also so Paralleluniversen.“ (IP4)*

Die Kriminalität, die von bestimmten subkulturellen Gruppierungen und „Banden“ ausgeht, ist spezifisch und benötigt somit auch eine besondere polizeiliche Handhabe.

*„Der Großteil der Straftäter ist eben, hat eben Migrationshintergrund. Insofern spielt das bei uns schon eine sehr große Rolle, und wir müssen uns auch sehr differenziert mit diesem Thema auseinandersetzen.“ (IP11)*

Auch wenn der erste Satz des Zitats nicht für alle Regionen in Deutschland gilt, sondern auf die einen sehr hohen Anteil von Personen mit Migrationshintergrund aufweisende Heimatbehörde des betreffenden Interviewpartners bezogen ist, spiegelt sich darin dennoch die wahrgenommene, hohe Relevanz dieses Themas für die deutsche Polizei und die Notwendigkeit, sich intensiv und differenziert damit auseinanderzusetzen, wider. Aus Sicht der befragten Experten sind die polizeilich in Erscheinung tretenden Gruppierungen oftmals muslimisch und kurdisch geprägt, aber auch bulgarisch- und rumänischstämmige Gruppierungen oder Bevölkerungsgruppen wie die Sinti und Roma werden in diesem Zusammenhang genannt. In Bezug auf die Delikte, an denen häufig Migranten beteiligt sind, werden Drogengeschäfte und -konsum sowie Straßenkriminalität angeführt. Das relativ neue, nur unscharf definierte Phänomen der „Clan-Kriminalität“ (vgl. Bannenberg & Schmidt 2019, S. 339 ff.) stellt nach Ansicht der befragten Experten zudem eine neuartige Herausforderung dar, da es sich hierbei nicht um kleine Gruppen handelt, sondern um große, ethnisch homogene Netzwerke, die organisierte Kriminalität betreiben und deren Einfluss und Vernetzung weitreichende Folgen haben.

Als eine besondere Herausforderung für die Polizei erweist sich die hohe Anzahl an relevanten Migrationshintergründen und Subkulturen, deren Spezifika von deutschen Polizeibeamten kaum beherrschbar sind, so dass Handlungsunsicherheit und Überforderungssituationen unvermeidbar sind. Hinzu kommen die in den Interviews vielfach erwähnten Sprachbarrieren, die die Kommunikation ganz allgemein, die Auseinandersetzung mit fremden Werthaltungen und damit das kulturelle Lernen erschweren. Die Fähigkeit, aber auch die Bereitschaft zur offenen Kommunikation sowie ein Mindestmaß an Toleranz – und zwar bei allen Beteiligten – sind aus polizeilicher Sicht entscheidend für einen erfolgreichen Umgang mit migrantischen Subkulturen.

*„Ich formuliere das jetzt mal ganz vorsichtig. Erstmal stießen wir auf Unverständnis, dann sollten wir die Schube ausziehen und solche Geschichten, was natürlich erstmal vom Selbstverständnis Polizei nicht geht. [...] Das hat man so nach und nach dann so miterlebt und erfahren und hat dann auch für sich selber so ein bisschen reflektiert: Oh, da hast du vielleicht doch nicht so die richtige Maßnahme getroffen [...].“ (IP15)*

In den Ausführungen der befragten Experten zeigen sich folglich eine Vielzahl an polizeilichen Herausforderungen, die mit der kulturellen Vielfalt in Deutschland einhergehen. Im Folgenden wird nun analysiert, welche Auswirkungen sie auf die polizeilichen Strukturen und Prozesse hatten.

#### 4.3.2 Auswirkungen

Um unter den multikulturellen Bedingungen der Gegenwart erfolgreich Polizeiarbeit leisten zu können, muss nach Ansicht der befragten Experten ein Zugang zu den migrantischen Subkulturen geschaffen werden. Für die Polizei entsteht dieser Zugang durch die Überwindung von Sprachbarrieren und durch interkulturelle Kompetenz. Darüber hinaus ist Erfahrungswissen, das man im Laufe der Zeit im Rahmen von polizeilichen Einsätzen mit Migrationsbezug erwirbt, von entscheidender Bedeutung. In den Interviews finden sich aber auch viele Aussagen, in denen sich Erfahrungswissen und Mediendiskurse in einer Weise verbinden, die die Stigmatisierung bestimmter ethnischer Gruppen verschärft. Insofern scheinen Lernen und Wissensaustausch eine sehr maßgebliche Rolle bei der Bewältigung der polizeilichen Herausforderungen von Migration zu spielen.

Eine wichtige Rolle spielen dabei nach Einschätzung der Interviewpartner – und in Einklang mit dem oben dargestellten Forschungsstand (vgl. Leenen 2005; Behr 2011b; Behr 2016; Vera 2014, S. 97 ff.) – Workshops und Trainings zum Thema interkulturelle Kompetenz. Dabei werden eine ganze Reihe von Schulungsangeboten mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten angeführt, z. B. der Umgang mit Flüchtlingen oder die polizeiliche Bearbeitung von besonderen Migrantengruppen. Allerdings sind diese Angebote nicht flächendeckend auf angemessenem Niveau für alle Polizeibehörden verfügbar, und es gibt auch Behörden, die diese Thematik im Rahmen der Personalentwicklung stark vernachlässigen.

*„Dass wir uns strukturiert hier fortbilden, das kann ich nicht sagen, nee. Also es gibt keine Fortbildungsangebote dergestalt. Wir trainieren vielleicht vermehrt die, diese Situation Gewalt gegen Polizeibeamte. [...] Aber dass wir bewusst Fortbildungen haben, wie gehe ich mit Personen aus anderen Kulturkreisen um, nein.“ (IP2)*

*„Das, was wir machen [interkulturelle Fortbildungen], ist sehr, sehr oberflächlich und hat eigentlich, denke ich mal, mit der Tiefe des Themas wenig zu tun.“ (IP3)*

Die Vermittlung von Wissen über die kulturellen Hintergründe von bestimmten Migrantengruppen und Trainingseinheiten zur Deeskalation in Konfliktsituationen mit Migranten werden von den Experten als besonders positiv und erfolgsversprechend bewertet. Allerdings könnte das Interesse an diesen Fortbildungen gestärkt werden, wenn sie intensiver gestaltet wären. Es wird kritisiert, dass diese Fortbildungen oftmals zu kurz sind, um spezielles Einsatztraining zu ermöglichen oder Themen wie Terrorismus oder Ausländerrecht in der angemessenen Tiefe zu behandeln. Tagesveranstaltungen sind daher weniger produktiv.

*„Also ich finde immer wichtig zum einen zu wissen, aus welcher Kultur kommen die Leute, was haben die für Vorstellungen von Recht und Gesetz, was haben die für Vorstellungen von Gesellschaft, und dann halte ich es für wichtig, einen Workshop zu haben, wie gehen wir dann mit diesen Leuten um [...].“ (IP15)*

*„Ich glaube, es ginge vielleicht eher darum, den kulturellen Hintergrund zu vermitteln, [...], ähnlich wie wir es bei den Muslimen schon seit vielen Jahren praktizieren, dieses Verständnis, was ist den Muslimen wichtig [...], worauf muss man achten, was sind Dinge, die man tunlichst vermeiden sollte.“ (IP2)*

Kritisiert wird aber auch der vorhandene Pool an Dozenten und Trainern zu diesem Themengebiet, der in der Polizei traditionell entweder aus erfahrenen Polizeivollzugsbeamten, die nicht immer über erforderliche didaktische Kompetenz verfügen, oder externen Trainern, denen es wiederum oftmals an polizeilichem Knowhow mangelt, besteht.

*„Ich glaube, man muss Personalauswahl in ..., schon im Rahmen der Einstellung entsprechend optimieren. Man muss eben sehen, welche Leute bekommt man in die Organisation, die entsprechend auch ausbilden, und man muss vor allem dann wieder durch Aus- und Fortbildung auch später Einfluss nehmen auf die Kultur, auf die Organisationskultur.“ (IP12)*

Hervorgehoben wird die Notwendigkeit, interkulturelle Kompetenz flächendeckend und dauerhaft in der Polizei zu verankern, um auf diese Weise Einfluss auf die Organisationskultur der Polizei zu nehmen. Dieser wird in der Literatur oftmals eine Tendenz zur Fremdenfeindlichkeit unterstellt (vgl. z. B. Vera 2015, S. 64 ff.), so dass die organisationale Verankerung von Wissen über andere Kulturen und die Vor- und Nachteile von interkultureller Diversität in dieser Hinsicht sehr zweckmäßig erscheint. Die Experten betonen, dass interkulturelle Fortbildungen und Trainings aber auch unmittelbar dazu beitragen, den polizeilichen Umgang mit Menschen mit



Migrationshintergrund zu optimieren, indem sie Polizeibeamte in die Lage versetzen, Interaktionen mit Migranten besser einzuschätzen und Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden.

Nichtsdestotrotz darf der zweifelsohne zu erwartende Nutzen solcher Maßnahmen nach Einschätzung der Interviewpartner nicht darüber hinwegtäuschen, dass die wichtigste Maßnahme zur Optimierung des polizeilichen Umgangs mit Menschen aus anderen Kulturkreisen letztlich der direkte Kontakt zu Migranten ist. Polizeibeamte müssten das in der Aus- und Fortbildung erworbene interkulturelle Wissen in ihren beruflichen Alltag integrieren und mit entsprechenden Erfahrungen verknüpfen.

*„[...] weil ich glaube, dass du den meisten Umgang lernst du einfach im täglichen Arbeiten, weil wenn ich überlege, in wie vielen Wohnungen ich schon war und was, wie viele komische Sachen ich schon gesehen habe, das hätte man mir in einem Seminar nie im Leben beibringen können.“ (IP8)*

Fortbildungen, Workshops und Trainings zu den Themenfeldern interkulturelle Kompetenz und Migration haben zwar durchaus einen positiven Effekt auf die polizeiliche Arbeit; erfolgskritisch ist allerdings die Verknüpfung mit der Praxis, die nur begrenzt im Rahmen von solchen Veranstaltungen möglich ist. Kompetentes und erfolgreiches polizeiliches Handeln im Kontext der weiter oben beschriebenen polizeilichen Herausforderungen sowie die von den befragten Experten mehrmals erwähnte „Handlungssicherheit“ der Polizeibeamten erfordern jedoch praktische Erfahrungen im direkten Kontakt mit Personen mit Migrationshintergrund. Berufsbegleitende Fortbildungsformate über einen längeren Zeitraum, in denen sich kurze wissensvermittelnde und längere berufspraktische Phasen abwechseln und in denen die Polizeibeamten die Möglichkeit haben, ihre praktischen Erfahrungen und Probleme im Umgang mit Migranten zu diskutieren und analysieren, dürften in dieser Hinsicht daher besonders erfolgsversprechend sein.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor in Bezug auf die migrationsbedingten Herausforderungen der Polizei sind die eigenen Rekrutierungsprozesse, die gezielt Migranten als wertvolle Personalressource gewinnen sollen. Eine wichtige Stärke von Polizeibeamten mit Migrationshintergrund ist, dass sie nicht nur über umfassendes Erfahrungswissen über bestimmte Migrantengruppen verfügen, sondern auch über die Fähigkeit, mit Menschen eines anderen kulturellen Hintergrundes erfolgreich zu interagieren (vgl. z. B. Decker & Kersten 2015, S. 461 ff.). Nach Ansicht der befragten Experten können diese Kompetenzen in bestimmten polizeilichen Lagen mit migrantischem Bezug die polizeiliche Taktik optimieren, was sie zu einem „Gewinn“ für die gesamte Organisation macht.



„[...] Ergebnis ist schlicht und ergreifend, dass wir auch bemüht sind, [...] vermehrt Kolleginnen und Kollegen einzustellen, die halt eben einen Migrationshintergrund aufweisen. Ja, das ist für uns schon sehr hilfreich, weil wir damit natürlich in unserer eigenen Organisation eine andere Kultur mit reinbringen, von der wir auch lernen können. Das ist nicht immer unproblematisch, aber da können wir lernen und diese Kolleginnen und Kollegen können uns natürlich auch sehr behilflich sein, wenn es darum geht, jetzt im unmittelbaren Bürgerkontakt dort Probleme zu lösen.“ (IP13)

Im Bereich der Strafverfolgung hat sich die Rekrutierung von Personen mit Migrationshintergrund nach Ansicht der Interviewpartner als sehr effektiv erwiesen. Diese personelle Ressource ermöglicht eine schnellere und flexiblere Reaktionsfähigkeit in Einsatzsituationen. Weitere Vorteile sind die auf diese Weise hinzugewonnene interkulturelle Kompetenz, die die Überwindung von Sprachbarrieren und die umfassende Analyse von migrantischen Kontexten ermöglicht. Im Ergebnis trägt dies dazu bei, dass die Handlungssicherheit der Polizeibeamten gestärkt, interkulturelle Konfliktlagen entschärft und Gewaltausbrüche verhindert werden.

„Aber ich glaube, aus meiner Sicht, ich bin mir da eigentlich sicher, sind Migranten für die Polizei sehr wertvoll, weil sie in unterschiedlichsten Einsatzbereichen mit ihrer Herkunft und ihrem kulturellen Background auch auf das polizeiliche Gegenüber, [...], besser einwirken können. Da ist mehr Verständnis da und das kann aus meiner Sicht auch zur Deeskalation beitragen.“ (IP10)

Polizeibeamte mit Migrationshintergrund sind aber auch „Türöffner“ für bestimmte ethnische Gruppen, da sie generell eine positivere, offenere Haltung zu Migration haben als ihre einheimischen Kollegen, was den Austausch mit anderen Kulturen erleichtert. Die Kampagnen der Polizei, um Personal mit Migrationshintergrund zu rekrutieren, waren nach Einschätzung der Probanden folglich sehr erfolgreich.

Allgemein wird die Arbeit von Polizeibeamten mit Migrationshintergrund durch ihre Kollegen geschätzt und als sehr positiv wahrgenommen. Dennoch sind diese Beamten teilweise einem spezifischen „Leidensdruck“ ausgesetzt, der aus ihrem Migrationshintergrund resultiert (vgl. z. B. Cankaya 2015, S. 383 ff.; Hunold 2008, S. 87 ff.).<sup>6</sup> Problematisch ist insbesondere die oftmals nur schwer mögliche Trennung von Berufs- und Privatle-

---

6 Auch Behr & Molapisi verweisen in ihrem Beitrag in diesem Band auf vielschichtige Intra- und Interrollenkonflikte des Personals mit Migrationshintergrund im Polizeidienst. Sie verorten diese Spannungen in den Kontext unterschiedlicher

ben. So fungieren gerade Polizeibeamte mit Migrationshintergrund auch als Kommunikationsvermittler zwischen dem eigenen Familien- und Freundeskreis und der deutschen Mehrheitsgesellschaft, was zu Rollenkonflikten führt.

*„[...] , dass quasi junge türkische Kollegen meistens die großen Dolmetscher für die Familie sind oder das Aushängeschild, die halt dann, ja, die das alles regeln müssen, die nicht nur ihr eigenes Leben auf die Kette kriegen müssen, sondern auch das der gesamten F/, ja, der ganzen Sippe, übertrieben gesagt, weil da gehören halt ganz, ganz viele dazu. Nicht nur Mama, Papa, und der Bruder [...]. Und ich finde schon, dass die in einem gewissen Rollenkonflikt sind, [...]. Wenn halt der Cousin der große Autoschieber ist, dann fällt es halt schwer.“ (IP8)*

In manchen Fällen sind diese Konflikte so gravierend, dass solche Beamte in die Polizei eines anderen Bundeslandes wechseln, um ihnen auszuweichen.

In den Interviews zeigt sich immer wieder die zentrale Bedeutung von Sprachbarrieren bzw. mangelnden Sprachkenntnissen im Zusammenhang mit der Bewältigung der Herausforderungen, die sich für die Polizei aus der Migration ergeben. Wenn die Kommunikation zwischen Migranten und Polizei oder anderen staatlichen Institutionen nicht hinreichend gut funktioniert, verstehen Migranten ihre Rechte und Pflichten innerhalb des deutschen Rechtsstaats oftmals nicht, und auch eine entsprechende Aufklärung durch die Polizei ist kaum möglich. Gerade bei sprachlichen Barrieren kommt es als Konsequenz nicht selten zu gravierenden Fehlern in der Strafverfolgung und den Ermittlungen. Zeugenaussagen oder Befragungen zu den Vorfällen ergeben keinen Sinn, wenn die beteiligten Parteien sich nicht verstehen, und festgenommene Personen kennen manchmal weder ihre Rechte noch den Grund der Festnahme. Ermittlungen würden fallen gelassen oder vorzeitig der Staatsanwaltschaft übergeben. Dies widerspricht nach Ansicht der befragten Experten dem deutschen Rechtsverständnis und zerstört das Vertrauen in den Rechtsstaat.

*„Also Qualität muss ein Standard sein und zwar egal, mit wem ich umgehe. Und wenn er, wenn er nicht die deutsche Sprache spricht, insbesondere wenn es dann Staatsanwalt, zum Richter oder in die JVA geht, dann brauche ich da einen qualifizierten Dolmetscher, [...]. Wenn das stimmt, was da alles so erzählt wird [...], dann ist das ein Skandal hoch drei und das können wir*

---

Erwartungshaltungen von Kollegen (Polizei) und Adressaten (Familie, polizeiliche Klientel).

*uns eigentlich als Rechtsstaat und als Vorzeigedemokratie im Westen nicht erlauben. Das geht nicht.“ (IP15)*

Um Sprachbarrieren zu reduzieren, greift die Polizei neben der oben angesprochenen Rekrutierung von Polizeibeamten mit Migrationshintergrund auf die Dienste von Dolmetschern zurück. Ebenso ist eine erhebliche Anzahl an Ausländersachbearbeitern, die die im polizeilichen Alltag besonders häufig benötigten Fremdsprachen beherrschen, eingestellt worden. Der Erfolg dieser Maßnahmen wird jedoch dadurch begrenzt, dass Dolmetscher hohe Kosten verursachen und die entsprechenden Budgets nicht ausreichend sind. Außerdem ist es angesichts der Vielfalt der gesprochenen Sprachen oftmals schwierig, geeignete Dolmetscher oder Sachbearbeiter zu finden. Kritisiert werden in den Interviews in diesem Zusammenhang insbesondere die nicht ausreichenden Ressourcen, auch im technischen Bereich, die sich negativ auf den polizeilichen Erfolg auswirken. Mit verbesserter Ressourcenausstattung wäre ein effektiveres Arbeiten möglich.

*„Ich muss den Billigsten nehmen und nicht den Besten und das ist schon mal eine Sache. Wenn ich den Billigsten nehme, kann ich nicht davon ausgehen, dass der auch wirklich das alles übersetzt und so die Rechtsberatung ist, [...], wie sie sein müsste. [...] es scheitert meistens an Geld. Es scheitert meistens an qualifiziertem Personal.“ (IP15)*

*„Wenn die Ressourcen verfügbar gewesen wären, man hätte sicherlich unsere Problemfelder kompensieren können. Sei es durch technische Programme zum Übersetzen. Das täte, würde sicherlich helfen. [...] Wir erleben halt die Polizeiarbeit, die wir ausüben als [...] die gesetzte Polizeiarbeit, aber möglich wäre [...] sehr, sehr vieles.“ (IP2)*

Die Interviews deuten zudem darauf hin, dass Polizeiarbeit im migrantischen Kontext oftmals äußerst schwierig ist und für das beteiligte Personal eine enorme psychische, manchmal auch physische Belastung darstellt. So ist der direkte Kontakt der zuständigen Polizeibeamten, Sachbearbeiter und auch Dolmetscher mit Migranten nicht nur durch Kommunikationsprobleme geprägt, sondern oftmals auch durch Misstrauen, Missverständnisse, Vorurteile, Konflikte, Bedenken und Ängste auf beiden Seiten, die nicht ohne Auswirkungen auf den Erfolg der Polizei in diesem Bereich bleiben können.

*„Ich habe das von einem Dolmetscher mitbekommen, [...]. Der hat gemeint, er macht das Ganze auf jeden Fall nicht mehr, weil die auch zum Gesundheitsamt und überall halt hinmüssen, und er halt nicht, also, er nicht die Krätze kriegen möchte.“ (IP8)*

Der hier indirekt zitierte Dolmetscher hat die Möglichkeit, sich besonders belastenden Situationen zu entziehen. Polizeibeamten steht diese Möglichkeit nicht offen. Allerdings betonte ein Interviewpartner, dass die „Psychohygiene“ in der Polizei gut funktioniert und dass den betroffenen Personen bei psychischen Belastungen und Problemen durchaus effektiv geholfen wird.

Schließlich wurden in den Interviews auch die Auswirkungen auf die polizeilichen Organisationsstrukturen angesprochen. Dabei wurde beispielsweise auf das bereits oben im Zusammenhang mit der Bewältigung der „Flüchtlingskrise“ der Jahre 2014 bis 2016 angesprochene Instrument der Besonderen Aufbauorganisation (BAO) zurückgegriffen. Ebenfalls waren die bereits oben im Zusammenhang mit der Bewältigung der „Flüchtlingskrise“ angesprochenen Netzwerke mit anderen öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Organisationen auch bei der Kriminalitätsbekämpfung und der Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung relevant und wurden daher ausgebaut.

Ein weiterer wichtiger Schritt bei der erfolgreichen Bekämpfung von Kriminalität und Terrorismus mit Migrationsbezug war die in den letzten Jahren deutlich engere, fest institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen Polizei und Verfassungsschutz. Eine herausgehobene Stellung nehmen dabei das 2004 gegründete Gemeinsame Terrorismusabwehrzentrum (GTAZ) in Berlin und das 2012 gegründete Gemeinsame Extremismus- und Terrorismusabwehrzentrum (GETZ) in Köln ein, in denen mehr als 40 Behörden aus Polizei, Nachrichtendiensten und anderen relevanten Behörden u. a. bei der Bekämpfung des islamistischen Extremismus und Terrorismus zusammenarbeiten.

*„Das heißt, es gibt ein Konstrukt, das gemeinsame Terrorismusabwehrzentrum, das sich tatsächlich mit dem Austausch von Informationen auf unterschiedlichen Plattformen oder unterschiedlichen Kontexten befasst. Da finden also regelmäßige Treffen zwischen Sicherheits..., den beteiligten Sicherheitsbehörden statt, also spricht Polizei und Verfassungsschutz.“ (IP13)*

*„Ja, also da kann man schon sagen, ist eine durchaus eine organisatorische Veränderung im Bundeskriminalamt angestoßen worden. Es ist im Nachgang eben dazu gekommen, dass innerhalb der Abteilung polizeilicher Staatsschutz eine eigene Gruppe etabliert worden ist, die sich eben nur mit dem Thema Islamismus befasst.“ (IP13)*

Ebenfalls bedeutsam sind die 2019 gegründete Abteilung „Islamistisch motivierter Terrorismus/Extremismus“ des Bundeskriminalamts, die ebenfalls eng mit den Länderpolizeien vernetzt ist, sowie die für „ausländische Ideo-

logie“ zuständigen Organisationseinheiten des polizeilichen Staatsschutzes auf Länder- und Bundesebene. Als Ergebnis dieser Maßnahmen hat sich eine deutliche Verbesserung des Informationsflusses zwischen den beteiligten Sicherheitsorganen ergeben, die sich bei der Bekämpfung sowohl des islamistischen Terrorismus sowie der grenzüberschreitenden organisierten Kriminalität bemerkbar macht. Als aktuelle organisatorische Entwicklung wird auch auf regelmäßige Fallkonferenzen zwischen Polizei, Ausländerbehörden und Staatsanwaltschaft zur Besprechung von Straftaten mit Beteiligung von Personen oder Gruppierungen mit Migrationshintergrund hingewiesen, die zum Zeitpunkt der Interviews aber noch in Planung waren und aus polizeilicher Sicht als äußerst zweckmäßig eingeschätzt werden.

*„[...] , wonach es zumindest auch in der Kommune [...], anderen Kommunen sogar eine Fallkonferenz geben soll, wo Polizei, Ausländerbehörde sich zusammensetzen müssen, um über zu sprechen, wie gebe ich mit denen um, STA mit am Tisch, Staatsanwaltschaft, um zu gucken, wen habe ich da, welche Qualität hat der, wie kann ich das Verfahren bei ihm beschleunigen, um ihn entweder abzuschieben, Strafverfahren zuzuführen, auf jeden Fall zu verhindern, dass er weiter Straftaten verübt. Da soll es demnächst Fallkonferenzen geben, das ist ganz aktuell [...].“ (IP11)*

Einen deutlich präventiven bzw. integrativen Charakter haben hingegen Einheiten wie die Ansprechpersonen der Polizei Berlin für interkulturelle Aufgaben, die im Landeskriminalamt angesiedelt sind und für alle polizeibezogenen Fragen in interkulturellen Angelegenheiten zuständig sind, oder das Institut für transkulturelle Kompetenz an der Akademie der Polizei in Hamburg, das der Stärkung von Kompetenzen im Hinblick auf einen professionellen Umgang mit Vielfalt dient. Insofern lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die Migrationsprozesse der letzten Jahre und Jahrzehnte sich mittlerweile deutlich in den Organisationsstrukturen der Polizei widerspiegeln.

#### 4.4 Wandelhemmnisse

Die Migrationsprozesse der letzten Jahre und Jahrzehnte haben zweifelsohne massive Auswirkungen auf die deutsche Gesellschaft gehabt, die nicht ohne Folgen für die Polizei bleiben konnten. In ihrem Bemühen, sich möglichst erfolgreich an die dynamischen Rahmenbedingungen der heutigen multikulturellen Gesellschaft anzupassen, hat die Polizei vor allem ihre Arbeitsprozesse, teilweise aber auch ihre Organisationsstrukturen

deutlich verändert. Dieser Wandel lief allerdings nicht störungsfrei und reibungslos ab. So berichten die befragten Experten, dass auf die dargestellten Wandlungsprozesse durchaus mit Widerstand bzw. „Gegenwehr“ reagiert wurde. Dies lag an erster Stelle an der für öffentliche Organisationen bzw. Behörden typischen „Trägheit“, die sich aus ihrer bürokratischen Ausrichtung ergibt (vgl. z. B. Vera 2015, S. 34 ff.; Hunold 2008, S. 78 ff.), darüber hinaus aber auch an einem auf der Ebene der Polizeibeamten weit verbreiteten Wunsch nach „Beständigkeit“ (vgl. z. B. Pisecky 2020, S. 135 ff.). Auch wenn die Notwendigkeit von Flexibilität und Wandelbereitschaft von den Interviewpartnern durchaus erkannt und akzeptiert wird, so spiegelt sich in ihren Aussagen teilweise auch eine positive Haltung zu organisationaler Stabilität und Verständnis für Widerstand gegen Veränderung wider.

*„Also wenn ich so Polizei, ich sage mal, mindestens seit dem Zweiten Weltkrieg sehe, so die ganzen Strömungen, die wir haben, Polizei ist immer ein bisschen später und langsamer als die Bevölkerung selber, und ich glaube, das ist auch gut so, einfach um diese Beständigkeit drin zu halten.“ (IP16)*

Die Notwendigkeit, sich an die dynamischen Umweltbedingungen anzupassen, wird keinesfalls geleugnet. Erforderlich ist nach Ansicht der Interviewpartner eigentlich eine Kombination von organisationaler Flexibilität und Beständigkeit, allerdings sei dies in der Praxis nur sehr schwer umzusetzen. So berichten die befragten Experten, dass die bürokratische „Verwaltungsorientierung“ der Polizei gerade bei der Bewältigung der migrationsbezogenen Herausforderungen problematisch war, weil sie beispielsweise die im Zuge der „Flüchtlingskrise“ erforderliche enge Kooperation bzw. Vernetzung mit anderen öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Organisationen deutlich erschwerte. Gleichwohl weisen die Probanden auch darauf hin, dass die bürokratischen Abläufe und die Orientierung an festen, eindeutigen, gut nachvollziehbaren Regeln wichtige Erfolgsfaktoren bei der Gefahrenabwehr und der Strafverfolgung sind. Daher ist die „Risikobereitschaft“ der Polizei im Allgemeinen gering und das Vertrauen in bewährte Strukturen und Prozesse hoch.

*„[...] wenn es um Veränderung geht, dann ist die, die Polizei schon, hat ein ziemliches Beharrungsvermögen. Also ad hoc reagieren auf polizeiliche Anforderungen sofort, das kriegen wir hin, aber wenn es uns in unseren Grundfesten zu Veränderungen ziehen würde, dann gibt es ein Beharrungsvermögen. Also auch sich mal aufgabenmäßig zu verändern, es gibt ganz viele, die wollen das nicht. Die wollen von A bis Z, von angefangen mit 30 bis 60 ein Ding machen.“ (IP10)*

Die festgestellten Wandelhemmnisse sind aber offensichtlich nicht nur auf organisationale Faktoren zurückzuführen, sondern durchaus auch auf individuelle Vorstellungen und Neigungen der Polizeibeamten, die als Lebenszeitbeamte oftmals eine entsprechende „Beamtenmentalität“ entwickeln. Angesichts der hohen Arbeitsplatzsicherheit können sie ihre Skepsis gegenüber bestimmten Organisationsveränderungen ohne große Risiken in Widerstandsverhalten überführen. Dabei ist der Widerstand gegen Wandel nach Einschätzung der befragten Experten aber keinesfalls allgemeiner Natur, sondern hängt stark von der betreffenden Veränderung ab. So werden Wandlungsprozesse, die tief in die polizeilichen Organisations- und Prozessstrukturen eingreifen, die meiste Ablehnung erfahren, wohingegen beispielsweise die Einführung von neuer technischer Ausstattung kaum Widerstand hervorruft. Die oben beschriebenen, migrationsbedingten Wandlungsprozesse stellen vermutlich eher mäßig intensive Eingriffe in die vorherigen polizeilichen Arbeitsabläufe dar, so dass der daraus erwachsene Widerstand ebenfalls eher mäßig ausfiel.

Eine Ursache für den eher geringen Widerstand ist sicherlich darin zu sehen, dass sich die Polizei der enormen Herausforderungen der Migration bewusst war, so dass an der Wandelnotwendigkeit kaum Zweifel bestanden. Diese Einsicht in die Wandelnotwendigkeit, die eine wichtige Voraussetzung für erfolgreichen organisationalen Wandel ist (vgl. z. B. Vera 2015, S. 96), wurde aber von der in den erhobenen Daten deutlich erkennbaren Unzufriedenheit mit den politisch vorgegebenen Rahmenbedingungen der Polizei oftmals überlagert. Auf diese Problematik weisen zahlreiche Aussagen der Interviewpartner hin, insbesondere in Bezug auf die Schwierigkeiten bei der Abschiebung von straffällig gewordenen Migranten sowie auf die gravierenden Mängel an finanziellen, sachlichen und personellen Ressourcen, so dass von einer hohen Relevanz auszugehen ist. Die befragten Experten beklagen, dass die Polizei ihre Arbeitsprozesse und -strukturen zwar so angepasst hat, dass sie den migrationsbedingten Herausforderungen erfolgreich begegnen kann, allerdings werden diese Maßnahmen oft konterkariert durch Entscheidungen auf der politischen Ebene oder Gerichtsurteile, die die polizeilichen Erfolge zunichtemachen. So befürworten sie beispielsweise eine konsequente Abschiebung von straffällig gewordenen Migranten, die mit polizeilichen Mitteln gefasst und von deutschen Gerichten verurteilt worden sind. In der Praxis geschieht dies allerdings nur selten.

*„Also das ist schon nicht so einfach. Das heißt also, angefangen, da müsste die Situation schon verbessert werden. Es müsste natürlich auch [...] dafür gesorgt werden, dass Leute, die hier eben keinen Anspruch haben, möglichst*



*schnell auch wieder das Land verlassen, ne? Dass wir auch Regularien finden, wie wir mit straffällig gewordenen Personen umgehen. Das auch als Zeichen an die deutsche Gesellschaft, ne? Also es ist für viele nicht nachvollziehbar, dass jemand, der sich hier [...] Gewaltverbrechen schuldig gemacht hat, trotzdem nicht abgeschoben wird, [...].“ (IP13)*

Diese Problematik, die häufig genannt wird, führt nicht nur zu Unzufriedenheit und Vertrauensverlust in den deutschen Rechtsstaat, sondern stellt auch eine psychische Belastung für die Polizeibeamten dar, die den Eindruck gewinnen, dass ihre Arbeit nutzlos ist und nicht wertgeschätzt wird. Diese Belastung erhöht sich weiter dadurch, dass manchmal gut integrierte Migranten, deren Asylantrag abgelehnt worden ist, wiederum zügig das Land verlassen müssen, obwohl sie keine Straftaten begangen haben. Der Sinn einer solchen Vorgehensweise ist aus polizeilicher Sicht nicht erkennbar.

*„Ansonsten, was man nicht unterschätzen darf, ist der, ist der psychologische Aspekt von einer Abschiebung. Ich habe vorhin mal gesagt, wir sind ja, wir haben zwar eine Uniform, aber innen drin stecken Menschen. Natürlich denken wir auch da drüber nach, was wir da gerade tun, [...], wo sie es gerade auch persönlich überhaupt nicht verstehen, warum der jetzt gerade abgeschoben werden muss, [...]. Von daher belastet es unsere Kollegen schon auch psychisch ein bisschen.“ (IP6)*

Auch wenn es gute Gründe für die gegenwärtige Abschiebepaxis geben mag, nehmen dies die Polizeibeamten als Mangel an Unterstützung durch die politischen Entscheidungsträger wahr. Frustration, Demotivation und eine geringere Bereitschaft, sich in Bezug auf die Integration von Migranten zu engagieren, könnten die Folge sein.

Die von den Experten geäußerte Kritik an „der Politik“ geht aber über die Abschiebepaxis hinaus und umfasst sowohl den Umgang mit der „Flüchtlingskrise“ der Jahre 2014 bis 2016 als auch die Integration von Migranten in die deutsche Gesellschaft. Dabei bleibt allerdings unklar, was genau mit „Politik“ gemeint ist. Das entstandene „Chaos“ und die schlechte Stimmungslage in Teilen der Bevölkerung in Bezug auf Migration ist den Interviewpartnern zu Folge von der „politischen Ebene“ verschuldet. Integration von Migranten ist die Aufgabe des Staates, und dieser ist der Aufgabe nicht allumfassend gerecht geworden. Der bisherige Umgang der politischen Entscheidungsträger mit Migration ist geprägt von mangelhafter Planung und dem Fehlen von langfristigen Lösungsansätzen, die die Ursachenbekämpfung von Kriminalität und die gesellschaftliche Integration von Migranten aus polizeilicher Sicht erschweren.



*„Also ich glaube, [...] da wirklich, wie in vielen anderen Bereichen, baden die Kollegen dann tatsächlich durch Einsätze dann die Probleme aus, die einfach eine vielleicht nicht ganz schlaue Politik verursacht hat, die sich einfach mehr und besser damit hätte beschäftigen müssen, dass die Dinge besser geregelt sind und nicht alles irgendwie in einer Grauzone stattfindet, die ja auch wiederum anderen Kriminalitätsphänomenen Vorschub leistet.“ (IP7)*

Als wesentliche Ursache für diese Defizite wird von den befragten Experten aber nicht etwa eine zu große Distanz zwischen der Polizei und der politischen Ebene angeführt, sondern das Gegenteil: zu große Nähe.

*„Aber ich glaube, vieles wäre für die Polizei einfacher, wenn wir nicht so politisch wären. Wir sind ja die politischste aller Verwaltungen, die Polizei. Der größte politische Einfluss wird auf die Polizei genommen und das ist ein, ist schon ein Problem.“ (IP11)*

*„Es ist nach wie vor schwer, aber ich glaube, dass die Polizei das liebste Spielkind der Politik ist. Insbesondere wenn politische Grundrichtungen sich ändern im Landtag, ist die Polizei häufig das Erste, wo Veränderungen stattfinden. Mal positiv [...] oder eben andersrum [...].“ (IP7)*

Die Einflussnahme von politischen Entscheidungsträgern auf die Polizei, insbesondere auf ihre Ressourcenausstattung, aber auch auf ihre strategische Ausrichtung, geschieht nach Ansicht der befragten Experten häufiger und unmittelbarer als in anderen öffentlichen Organisationen und Behörden. Dies führt dazu, dass politische Wahlen oder Personalwechsel bei den Spitzenämtern der Innenressorts oftmals auch eine Neuausrichtung der polizeilichen Strategien zur Folge haben. Dies erschwert eine langfristige, stetige, kontinuierliche Organisationsentwicklung in der Polizei und führt zu einer Orientierung an eher kurz- und mittelfristig erreichbaren Zielen. Die angesprochene Nähe der Polizei zur Politik wird auch von der Bevölkerung wahrgenommen, was wiederum dazu führt, dass die Polizei für politische Versäumnisse mitverantwortlich gemacht wird. Politische Krisen können so auch das Vertrauen der Bevölkerung in die Polizei und ihre Akzeptanz erschüttern.

Berücksichtigt man zudem die oben angesprochenen Defizite bei der Ausstattung mit finanziellen, sachlichen und personellen Ressourcen, die den Interviewpartnern zu Folge ebenfalls auf der politischen Ebene zu verantworten sind, dann kommt man nicht umhin festzustellen, dass es in Bezug auf die migrationsbedingten Herausforderungen der Polizei ein wachsendes Spannungsverhältnis zwischen den polizeilichen Bedürfnissen und den politischen Vorgaben gibt. Dieses führt nach Einschätzung der

befragten Experten zu einem gewissen „Leidensdruck“ bei den Polizeibeamten im Umgang mit Migration.

*„Also ich sage mal, das ist eigentlich ein bunter Strauß, der notwendig ist, um das Ganze zum Erfolg zu führen. Wir sind nur ein kleiner Bestandteil in dem ganz kleinen eng umgrenzten Feld für das, was wir tun [...]. Also ich denke mal, es ist, es geht nur dann, wenn [...] dann die Politik mitspielt, wenn die Gelder auch da sind, die notwendig sind für solche Dinge, sage ich. Und unterm Strich in allen Bereichen geht es nicht ohne reden, ohne zusammensitzen und ohne im Endeffekt abzustimmen, wer tut was, ne? [...] dann kriegen wir es auch hin, aber [...] im Großen und Ganzen laufen die Dinge auseinander.“ (IP5)*

Der Erfolg der Polizei im Umgang mit Migration könnte folglich steigen, wenn es gelänge, dieses „Spannungsverhältnis“ zu reduzieren. Konkrete Ansatzpunkte für eine solche Verbesserung des Verhältnisses zwischen Polizei und Politik sind in den Interviews allerdings nicht erkennbar.

## 5 Fazit

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, ist die Schnittstelle der Themen Polizei und Migration ein interessantes und ergiebiges Forschungsfeld. Nicht nur spielt die Polizei eine wichtige Rolle bei der Gestaltung einer von Migration geprägten Gesellschaft, sondern sie ist auch auf vielfältige Weise von Migrationsprozessen unmittelbar selbst betroffen. Der vorliegende Beitrag sollte dazu beitragen, dieses komplexe Beziehungsgeflecht zu entwirren und auf diese Weise die in diesem Kontext zweifelsohne existierenden gesellschaftlichen Konflikte zu entschärfen. Im Folgenden sollen die bei der Auswertung und Interpretation der durchgeführten Experteninterviews generierten Erkenntnisse noch einmal systematisch zusammengefasst werden, indem auf die vier in der Einleitung dargestellten Forschungsfragen Bezug genommen wird.

- a) Mit welchen neuen Herausforderungen sah sich die deutsche Polizei aufgrund der Migrationsprozesse der letzten Jahre und Jahrzehnte konfrontiert?

Die größte migrationsbedingte Herausforderung lässt sich aus polizeilicher Sicht sehr eindeutig benennen: Kriminalität. Dies gilt sowohl für die Erfahrungen während der „Flüchtlingskrise“ von 2014 bis 2016, als durch die stark gestiegene Bevölkerungszahl in bestimmten Gemeinden oder

Stadtvierteln in Verbindung mit der prekären Lage der Flüchtlinge auch die Kriminalitätsbelastung anstieg, als auch im regulären polizeilichen Arbeitsalltag, der ebenfalls ganz erheblich von Kriminalität mit Bezug zu bestimmten Migrantengruppen geprägt ist. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Wahrnehmung von „geschlossenen Parallelgesellschaften“, denen nur Mitglieder einer bestimmten Ethnie oder Kultur angehören und die für die Polizei schwer zugänglich sind. Aber auch unterhalb der Kriminalitätsschwelle gibt es wichtige Herausforderungen. So führen Sprachbarrieren und kulturelle Unterschiede oftmals zu Missverständnissen und Konflikten, die ein polizeiliches Einschreiten erfordern. Die tägliche Auseinandersetzung mit einer enormen Bandbreite an Nationalitäten und Kulturkreisen stellt eine gewaltige Herausforderung dar, die ein Ausmaß an interkultureller Kompetenz und Sprachkenntnissen erfordert, das nur über einen langen Zeitraum und mit viel Aufwand erworben werden kann. Als problematisch erweist sich zudem das gesunkene Vertrauen der Bevölkerung in den Staat im Allgemeinen und die Polizei im Besonderen. Als wichtige Herausforderung muss aber auch das Spannungsverhältnis zwischen Polizei und Politik angeführt werden, das sich in Bezug auf Migration auf zweierlei Weise manifestiert: zum einen in einer nach Einschätzung der befragten Experten mangelhaften Ausstattung mit finanziellen, personellen und sachlichen Ressourcen, zum anderen in unklaren und unzweckmäßigen migrationspolitischen Entscheidungen, die den polizeilichen Erfolg in diesem Bereich konterkarieren.

- b) Wie haben sich die polizeilichen Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse in den vergangenen Jahren als Reaktion darauf verändert?

Als Reaktion auf die Migrationsprozesse der letzten Jahre und Jahrzehnte haben sich die Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse der Polizei durchaus verändert. So entstanden im Zuge der „Flüchtlingskrise“ neue, netzwerkartige, nicht auf Dauer angelegte Organisationseinheiten, die Personal der Polizei und anderer privater, öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Organisation bündelten und zur Lösung von migrations- und integrationsbezogenen Problemen nutzten. Losgelöst von dieser spezifischen Krisensituation entstanden aber auch verschiedene, sehr wohl auf Dauer ausgerichtete, neue Organisationseinheiten, die auf migrationsbezogene Themen fokussiert sind. Bei der Gefahrenabwehr sind dies z. B. auf Bundesebene das Gemeinsame Terrorismusabwehrzentrum (GTAZ) und das Gemeinsame Extremismus- und Terrorismusabwehrzentrum (GETZ) oder auf Länderebene die für „ausländische Ideologie“ zuständigen Organisati-

onseinheiten des polizeilichen Staatsschutzes. Einen präventiven Charakter haben beispielsweise die Ansprechpersonen der Berliner Polizei für interkulturelle Aufgaben im Landeskriminalamt. Einen vermutlich noch stärkeren Effekt hatte die Migration allerdings wohl auf die polizeilichen Arbeitsprozesse, auch wenn es aufgrund ihres immateriellen Charakters schwierig ist, diese Veränderungen konkret zu fassen. Es liegt aber auf der Hand, dass Polizeieinsätze bei Gewaltausbrüchen in Asylbewerberunterkünften in den Jahren 2014 bis 2016 nicht ohne eine Veränderung der vorherigen Arbeitsprozesse gelingen konnten, weil es solche Einsätze in dieser Form vorher nicht gegeben hatte. Noch subtiler, aber nicht weniger gravierend waren sicherlich auch die Auswirkungen der Fortbildungen zum Thema interkulturelle Kompetenz oder der Einstellung von Personen mit Migrationshintergrund in den Polizeivollzugsdienst. Die damit verbundenen Prozessveränderungen haben einen langfristigen, inkrementellen Charakter und werden daher oftmals im Arbeitsalltag kaum wahrgenommen. Die in den Interviews dargestellten positiven Auswirkungen dieser Maßnahmen auf den polizeilichen Erfolg im Zusammenhang mit Migration wären ohne solche Prozessanpassungen kaum möglich gewesen.

c) In welchem Ausmaß stießen diese Veränderungsprozesse auf Widerstände in den Polizeibehörden?

Die migrationsbedingten Veränderungsprozesse liefen nicht ohne „Reibungen“ und Widerstände ab. Dies lag vor allem an der grundsätzlich bürokratischen Natur der Polizei als öffentlicher Behörde, die sich durch feste, eher unflexible organisationale Regeln, Prozesse und Strukturen auszeichnet. Hinzu kommt die für den Beruf des Polizeibeamten typische Lebenszeitverbeamtung, die eine eher auf Stabilität und Beständigkeit orientierte „Beamtenmentalität“ fördert. Gleichwohl deuten die erhobenen Daten darauf hin, dass der Widerstand nicht übermäßig stark ausfiel, was darauf zurückzuführen ist, dass die oben geschilderten migrationsbedingten Veränderungsprozesse mit Ausnahme der turbulenten „Flüchtlingskrisen“ inkrementell über relativ lange Zeiträume stattfanden und dass die Polizeibeamtenschaft angesichts der unübersehbaren Herausforderungen der Migration sicherlich von der Wandelnotwendigkeit überzeugt waren. Zugleich wurde diese Einsicht allerdings dadurch getrübt, dass die Polizei den Eindruck hatte, bei ihren Bemühungen nicht ausreichend von den politischen Entscheidungsträgern unterstützt zu werden. Der von den befragten Interviews mehrmals hervorgehobene Mangel an Ressourcen, aber auch zahlreiche als inkonsequent und inkonsistent charakterisierte, „nicht ganz schlaue“ migrationspolitischen Entscheidungen dürften sicherlich da-

zu beigetragen haben, dass die notwendigen Wandlungsprozesse nicht immer optimal abliefen.

d) Konnten die Veränderungen mit Erfolg umgesetzt werden?

Die Einschätzung, ob die migrationsbedingten Veränderungen erfolgreich umgesetzt wurden, ist äußerst schwierig und im Rahmen einer solchen qualitativ-empirischen Studie nur sehr eingeschränkt möglich. Die entsprechenden Aussagen der befragten Experten fallen insgesamt recht (selbst-)kritisch aus, so dass man davon ausgehen kann, dass man nicht von einem umfassenden Erfolg ausgehen sollte. So wird im Zusammenhang mit der „Flüchtlingskrise“ an einigen Stellen eine gewisse Überforderung der Polizei deutlich, die sich beispielsweise in misslungenen „Willkommensveranstaltungen“ oder dem Scheitern an Sprachbarrieren manifestierte. Nichtsdestotrotz war die Polizei auch in dieser turbulenten Phase in der Regel in der Lage, auf akute Problemlagen wie Gewaltausbrüche in Migrantenunterkünften schnell und angemessen zu reagieren. Pessimistischer sind hingegen die Einschätzungen des Erfolgs der polizeilichen Maßnahmen im Kontext der von Migranten ausgehenden Kriminalität im Allgemeinen. Hier scheinen die stattfindenden interkulturellen Lernprozesse sowie die Einstellung von Polizeibeamten mit Migrationshintergrund die Probleme zwar abzumildern, aber letztlich ist eine erhebliche Unzufriedenheit insbesondere im Zusammenhang mit der sog. „Clan-Kriminalität“, aber auch mit der Entstehung von „Parallelgesellschaften“, die sich einem polizeilichen Zugang entziehen, unübersehbar. Die in diesem Zusammenhang regelmäßig zu beobachtende unkritische Übernahme von Mediendiskursen verstärkt den Eindruck einer Überforderung, der sicherlich auch durch den an verschiedenen Stellen beklagten Ressourcen- und insbesondere Personalmangel bedingt wird, der nicht ohne negative Auswirkungen auf den Erfolg bleiben kann. Insofern entsteht in Bezug auf den Erfolg der migrationsbezogenen Veränderungsprozesse in der Polizei ein „gemischtes“ Bild.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Migrationsbewegungen der letzten Jahre und Jahrzehnte für die deutsche Polizei eine gewaltige Herausforderung darstellten, die sämtliche Aufgabenbereiche betraf und im Arbeitsalltag von Polizeibeamten mittlerweile allgegenwärtig ist. Die besondere Rolle der Polizei in der Gesellschaft ermöglicht ihr ganz spezifische Einblicke in die vielfältigen Bedingungen und Konsequenzen von Migration. Zuwanderung erhöht die kulturelle Vielfalt in einer Gesellschaft und kann daher als Bereicherung betrachtet werden. Aufgrund ihrer Zuständigkeit für die Kriminalitätsbekämpfung und die Aufrechter-

haltung der öffentlichen Ordnung kommt die Polizei allerdings vor allem mit den negativen Aspekten der Migration in Berührung. Diese Zuständigkeit für die „hässlichen Seiten“ der Gesellschaft ist ein zentrales Wesensmerkmal der Polizei, das die Einstellungen und Haltungen von Polizeibeamten entscheidend prägt. Dass sie angesichts dieser Rahmenbedingungen Migration kritischer als weite Teile der Gesellschaft wahrnehmen und auch eine gewisse Skepsis gegenüber den Chancen der Migration erkennen lassen, ist nachvollziehbar. Gerade vor diesem Hintergrund ist es durchaus erstaunlich, dass die Experten im Rahmen der Interviews zwar nicht zögerten, die „Schattenseiten“ der Migration deutlich zu benennen, dass sie aber an keiner Stelle Zweifel erkennen ließen, dass Migration und kulturelle Vielfalt grundsätzlich positiv zu bewerten ist, dass die gesellschaftliche Integration von Migranten gelingen kann und dass die Polizei einen wichtigen Beitrag dazu leisten kann und sollte. Da nicht davon auszugehen ist, dass die Migrationsströme in Zukunft versiegen und die kulturelle Diversität in Deutschland abnehmen wird, bleibt zu hoffen, dass dieser Eindruck nicht täuscht und dass zukünftige Studien in diesem wichtigen Forschungsfeld zu einer ähnlich positiven Einschätzung kommen.

### Literatur

- Bannenberg, B. & Schmidt, R. (2019), Clankriminalität und OK – notwendige Reaktionen des Rechtsstaats, in: *Kriminalistik*, 73(6), S. 339–345.
- 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.), *Öffentliche und private Sicherheit im Fokus interkultureller Herausforderungen*, Hamburg, S. 80–95.
- 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.
- Brussig, M., Frings, D. & Kirsch, J. (2017), Diskriminierungsrisiken und Diversity-Management in der öffentlichen Arbeitsvermittlung, Baden-Baden.

- Cankaya, S. (2015), Professional anomalies: Diversity policies policing ethnic minority police officers, in: *European Journal of Policing Studies*, 2(4), S. 383–404.
- Decker, C. & Kersten, J. (2015), Minority Police Officers' Contribution to Police-Ethnic Minority Conflict Management, in: *European Journal of Policing Studies*, 2(4), S. 461–481.
- Dekker, S. & Hansén, D. (2004), Learning under pressure: The effects of politicization on organizational learning in public bureaucracies, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), S. 211–230.
- Flick, U. (2014), *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (6. Aufl.), Reinbek b. Hamburg.
- Gatzke, W. (1996), Geiselnahmen, Entführungen, Bedrohungslagen, in: Kniessel, M., Kube, E., Murck, M. (Hrsg.), *Handbuch für Führungskräfte der Polizei – Wissenschaft und Praxis*, Essen, S. 427–449.
- Horvath, K. (2017), Migrationshintergrund, in: Miethe, I., Tervooren, A. & Ricken, N. (Hrsg.), *Bildung und Teilhabe: Zwischen Inklusionsforderung und Exklusionsdrohung*, Wiesbaden, S. 197–216.
- 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), *Polizei im Revier – Polizeiliche Handlungspraxis gegenüber Jugendlichen in der multiethnischen Stadt*, Berlin.
- 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.
- Meier, K.J., Doerfler, C., Hawes, D., Hicklin, A.K. & Rocha, R.R. (2006), The role of management and representation in improving performance of disadvantaged students: An application of Bum Phillips' s „Don Shula Rule“, *Review of Policy Research*, 23(5), S. 1095–1110.
- Mor Barak, M.E. & Travis, D.J. (2009), Diversity and organizational performance, in: Hasenfeld, Y. (Hrsg.), *Human services as complex organ.*, Thousand Oaks u. a., S. 341–378.
- Pisecky, T. (2020), Change Management bei der Polizei – Wie lassen sich Wandelhemmnisse bei Reorganisationsmaßnahmen überwinden? in: Ritsert, R. & Vera, A. (Hrsg.), *Management und Organisation in der Polizei*, Wiesbaden, S. 135–197.
- Pitts, D.W. (2005), Diversity, representation, and performance: Evidence about race and ethnicity in public organizations, *Journal of Public Administration Research & Theory*, 15(4), S. 615–631.



- Pitts, D.W. (2007), Implementation of diversity management programs in public organizations: Lessons from policy implementation research, *International Journal of Public Administration*, 30(12–14), S. 1573–1590.
- Schedler, K. (1996), Die Kultur der wirkungsorientierten Verwaltung, in: *Verwaltung und Management*, 2. Jg. (1996), Heft 1, S. 14–18.
- Sigel, J. (2009), Berufliche Identität von Polizisten mit Migrationshintergrund, in: Liebl, K. (Hrsg.), *Polizei und Fremde – Fremde in der Polizei*, Wiesbaden, S. 105–151.
- Steinhardt, M., Stiller, S. & Straubhaar, T. (2009), Chancen der Vielfalt – Kosten der Heterogenität, in: Bertelsmann Stiftung, Bundespräsidialamt (Hrsg.), *Familie. Bildung. Vielfalt. Den demografischen Wandel gestalten*, Gütersloh, S. 202–226.
- Strauss, A.L. & Corbin, J.M. (1996), *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*, München.
- Sugarman, B. (2010), Organizational learning and reform at the New York city police department, in: *Journal of Applied Behavioural Science*, 46(2), S. 157–185.
- Thomas, V. & Vera, A. (2019), Innovationen in der Polizei: Dynamische Fähigkeiten als Schlüssel zum Organisationserfolg, in: *Verwaltung & Management*, 25. Jg., Heft 5, S. 219–223.
- Treibel, A. (2008), Migration, in: Baur N., Korte H., Löw M. & Schroer M. (Hrsg.), *Handbuch Soziologie*, Wiesbaden, S. 295–317.
- 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.
- Vera, A. (2019), Von der ‚Polizei der Demokratie‘ zum ‚Glied und Werkzeug der nationalsozialistischen Gemeinschaft‘ – Die Polizei als Instrument staatlicher Herrschaft im Deutschland der Zwischenkriegszeit (1918–1939), Baden-Baden.
- Wellgraf, S. (2008), *Migration und Medien: wie Fernsehen, Radio und Print auf die Anderen blicken*, Berlin, Münster.
- Wendekamm, M. (2015), *Die Wahrnehmung von Migration als Bedrohung: Zur Verzahnung der Politikfelder Innere Sicherheit und Migrationspolitik*, Wiesbaden.
- Wetzels, P., Brettfeld, K. & Farren, D. (2018), Migration und Kriminalität: Evidenzen, offene Fragen sowie künftige Herausforderungen für die Kriminologie, in: *Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsreform*, Jg. 101, Nr. 2, S. 85–111.
- Wobbe, T. & Otte, R. (2000), Politische Institutionen im gesellschaftlichen Wandel, Einbürgerung in Deutschland zwischen Erwartungen von Migranten und staatlicher Vorgabe, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 29, Heft 6, S. 444–462.



# Dienstgruppenleiter\*innen und Diversity Management im polizeilichen Streifen- und Wachdienst

*Benedikt Müller*

1	Einleitung	185
2	Unmittelbare Vorgesetzte im Streifen- und Wachdienst der Polizei	188
	2.1 Medien und Politik(-beratung)	189
	2.2 (Polizei-)Wissenschaft	191
3	Objektive Hermeneutik	197
	3.1 Methodologie	197
	3.2 Methodik	199
	3.3 Material	200
4	Rekonstruktion der Haltung eines Dienstgruppenleiters	201
	4.1 Frage der Interviewerin	202
	4.2 Gegebener Schwerpunkt	204
	4.3 Unterstützungsbedürftigkeit(?)	207
	4.4 Selbstständigkeit(-sunterstellung)	209
5	Diskussion und Fazit	216
	Quellen	219
	Literatur	219

## *1 Einleitung*

Polizeibehörden in Deutschland sehen sich in den letzten Jahren zunehmend mit der Erwartung konfrontiert, ihr Verhältnis zu bzw. ihre Arbeit mit ausgewählten Personengruppen neuzugestalten. Das ist ein gemeinsamer Nenner von ganz unterschiedlichen polizeibezogenen Diskussionen. Egal ob z. B. über interkulturelle Öffnung und Kompetenzen debattiert wird, über Racial Profiling, Chatgruppen mit rechtsextremen Inhalten, Gleichstellung, demographischen Wandel oder Gesundheitsmanagement, stets spielt die Neuausrichtung des Umgangs mit Personen, die bestimmten Kategorien zugeordnet werden, eine zentrale Rolle. Aspekte all dieser

Themen werden in (Polizei-)Organisationen inzwischen *auch* unter dem Etikett *Diversity Management* verhandelt. Der Begriff – oder besser: das Schlagwort – Diversity Management fand zunächst v. a. für primär ökonomisch orientierte Organisationen Anwendung. Mittlerweile wird Diversity Management in darauf bezogenen Überblicksdarstellungen zunehmend als Funktion, Position und/oder Tätigkeit bestimmt, die einer breiten Diffusion in die verschiedensten Organisationstypen unterliegt.

Als Managementkonzept verstanden, verspricht Diversity Management Organisationen positive Effekte durch ein Mehr an Diversität des eigenen Personals und ein Mehr an Diversitätstoleranz bzw. -kompetenz auf Seiten der Mitarbeiter\*innen. Das Spektrum diskutierter positiver Effekte ist breit und reicht von der Steigerung des Innovationspotentials der gesamten oder von Teilen der Organisation und geht bis zum Versprechen von Effizienzgewinnen durch die Verbesserung der Beziehungen zu relevanten Nicht-Mitgliedern (außenstehenden Personen, aber auch ganzen Organisationen).

Auch hinsichtlich der Maßnahmen, die der Bezeichnung ‚Diversity Management‘ zugeordnet werden, ist eine enorme Vielfalt zu konstatieren. Häufig handelt es sich um Instrumente und Konzepte, die nicht speziell für dieses Managementkonzept entwickelt wurden. Dobbin (2009, Kap. 6) erklärt dies so, dass Personaler\*innen und Unternehmensberater\*innen in den 1980er-Jahren in den USA unter der Präsidentschaft Ronald Reagans auf die Änderung der politisch-diskursiven Rahmenbedingungen reagierten. Da sich die rechtlichen Rahmenbedingungen weniger radikal geändert hätten, seien von Verantwortlichen in Personalabteilungen zumindest zunächst vor allem bestehende personalpolitische Maßnahmen umetikettiert worden.

Diversity Management zeichnet sich noch in einer weiteren Hinsicht durch Offenheit bzw. Vagheit aus: „Eine allseits anerkannte Definition von Diversity existiert nicht, als kennzeichnend gilt jedoch die Berücksichtigung sowohl von Differenzen als auch von Gemeinsamkeiten sowie von mehreren Diversity Dimensionen (und nicht nur einer) [...]. Die Zahl der berücksichtigten Diversity Dimensionen schwankt.“ (Eickhoff 2018, S. 227).<sup>1</sup> Krell und Sieben (2007, S. 236) meinen gar: „Das fast schon obli-

---

1 Die Offenheit bzw. Vagheit der Schlagwörter Diversität und Diversity-Management wird in der Literatur in immer neuer Terminologie zu bestimmen versucht: Bührmann (2014, S. 860) beispielsweise fasst „Diversity (Management) als boundary object“ und Scherle (2016, S. 108) meint „zumindest in ökonomischen Kontexten, [könne] der Terminus Diversity bzw. seine deutsche Übersetzung Diversität als leerer Signifikant bezeichnet werden, da er in divergierenden Zusammenhän-

gatorische »und so weiter« am Ende [der Listen potentiell zu berücksichtigender Diversity-Dimensionen; B.M.] verweist darauf, dass diese Auflistungen, konzeptionell betrachtet, tendenziell unendlich sind.“ Eickhoff (2018, S. 227) zieht daraus den Schluss: „Die Offenheit des Diversity-Begriffs ermöglicht zum einen vielfältige Aneignungsweisen und erfordert zum anderen ein stetiges Ergünden dessen, was Diversität ist und bedeutet; sie evoziert so ein beständiges Reden über Diversität.“

Die hochgradige Offenheit der Rede von Diversität und Diversity Management bringt es mit sich, dass Organisationen, die diese Semantik aufgreifen, sich das Konzept aktiv aneignen können und müssen. Im vorliegenden Beitrag wird gezeigt, dass dieser Prozess in zwei untersuchten deutschen Landespolizeien (Berlin und Nordrhein-Westfalen) mit einem besonderen Fokus auf unmittelbare Vorgesetzte und deren Fortbildung einhergeht (Abschnitt 2). Gestützt wird diese Schwerpunktsetzung durch dominante Dar- und Vorstellungen in Massenmedien, Politik und Politikberatung. Denn auch dort wird häufig ein hohes Maß an Aufmerksamkeit auf Vorgesetzte gelenkt (Abschnitt 2.1). Allerdings weckt die bisherige Forschung zu sogenannten Dienstgruppenleiter\*innen (DGL), d. h. unmittelbaren Vorgesetzten im Streifen- und Wachdienst, erste Zweifel an Überlegungen, die in den genannten Diversitätsdiskussionen in Bezug auf Polizeien angestellt werden. Denn die empirische Forschung zu Dienstgruppenleiter\*innen abseits von Diversitätsfragen stieß in der Vergangenheit vorwiegend auf von ihr als passiv charakterisierte Vorgesetzte und erklärt den Befund mit deren schwacher Position (Abschnitt 2.2). Es ist dennoch sinnvoll, diesen Beitrag auf Dienstgruppenleiter\*innen auszurichten, weil es sich bei ihnen um eine der größten Gruppen unmittelbarer Vorgesetzter in deutschen Landespolizeien handelt. Der Beitrag geht dem Widerspruch zwischen der weit verbreiteten Erwartung, dass Dienstgruppenleiter\*innen Diversität fördern könnten, und der bei ihnen oft beobachteten Passivität auf empirischer Grundlage nach. Nach einer Darstellung der

---

gen unterschiedlich belegt wird, Raum für alternative Definitionen, konzeptionelle Zugänge und Perspektiven zulässt, jedoch selbst nie abschließend bestimmbar ist“. Auch McFalls (2016, S. 57) meint „‘diversity’ [...] is an empty signifier: it seems to point to and even essentialize significant differences, yet these are so shifting and manifold that diversity can mean everything and nothing.“ An anderer Stelle meint erneut Bührmann (2020, S. 57), Diversity Management könne „als ‚travelling concept‘ verstanden werden: D.h. es handelt sich um ein Dispositiv, das in einem bestimmten historischen Kontext entstanden ist und in unterschiedlichen historischen und räumlichen Kontexten verschieden ‚übersetzt‘ – das heißt interpretiert, adaptiert und implementiert – worden ist und wird“.

hier verwendeten Methodologie und Methodik der Objektiven Hermeneutik (Abschnitt 3) zeigt die detaillierte Sequenzanalyse eines Interviewausschnitts eine ausgeprägte Gestaltungs(bereichs)anspruchsvermeidung (Abschnitt 4). Dennoch wird das Fazit des Beitrags u. a. auch begründen, warum eine Analyse dieser Widersprüche nicht mit einem Plädoyer für die Abschaffung von (Diversity-)Fortbildungsveranstaltungen für unmittelbare Vorgesetzte in Polizeien verwechselt werden sollte (Abschnitt 5).

## 2 Unmittelbare Vorgesetzte im Streifen- und Wachdienst der Polizei

Wer das Verhältnis zwischen Polizei und Beschäftigten einerseits und unterschiedlichen Arten von ‚polizeilichen Gegenübern‘ andererseits verändern will, wird zunehmend das Programm des Diversity Management referenzieren. Grundlegende Veränderung der (Polizei-)Organisation(en) wird primär mittels Schulung bzw. Fortbildung von Führungskräften angestrebt, auch wenn sich Diversity Management in deutschen Polizeibehörden nicht in der Fortbildung von und dem Appell an unmittelbare Vorgesetzte erschöpft.

So taucht in Nordrhein-Westfalen im Organigramm des Landesamtes für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten (LAFP) der Polizei im Laufe des Jahres 2017 ein zuvor ‚Interkulturelle Kompetenz‘<sup>2</sup> genanntes Teildezernat mit dem neuen Namen ‚IKK, Diversity Management‘<sup>3</sup> auf. Und auf der Homepage, die über die Aktivitäten des genannten Arbeitsbereichs informiert, wird der eigene Fokus auf Vorgesetzte betont: „Wir bieten ein vielseitiges Angebot an Fortbildungsmaßnahmen für Führungskräfte, sowie für weitere [sic!] spezielle Zielgruppen rund um das Thema Interkulturelle Kompetenzen/Diversity Management an.“<sup>4</sup> In der Polizei Berlin ist das 2016 eingerichtete ‚Diversity Büro‘ – „zentrale Ansprech- und Koordinierungsstelle des Diversity Managements der Polizei Berlin und [...] als Schnittstelle zur Behördenleitung eine Informationsquelle für alle Dienstkräfte“ (Abgeordnetenhaus Berlin 2016, S. 1). In seiner Kurzvorstellung des Diversity Managements heißt es neben wenig anderem: „Für die gesamte Polizeibehörde sind das politische Bekenntnis zur Vielfalt sowie die Umsetzung in der Fort- und Weiterbildung – insbeson-

---

2 [https://lafp.polizei.nrw/sites/default/files/2017-01/2016-12-12\\_organigramm\\_lafp\\_nrw\\_ohne\\_namen.pdf](https://lafp.polizei.nrw/sites/default/files/2017-01/2016-12-12_organigramm_lafp_nrw_ohne_namen.pdf) (Abruf: 08.11.2021)

3 [https://lafp.polizei.nrw/sites/default/files/2017-10/20170602\\_%20Organigramm.pdf](https://lafp.polizei.nrw/sites/default/files/2017-10/20170602_%20Organigramm.pdf) (Abruf: 08.11.2021)

4 <https://lafp.polizei.nrw/artikel/abteilung-3-0> (Abruf: 08.11.2021)

dere in den Bereichen mit Bürgerkontakt sowie für die Führungskräfte – unabdingbarer Bestandteil der Behördenkultur.“<sup>5</sup>

Legitimation erhält der Fokus auf Führungskräfte und deren Fort- und Weiterbildung durch verbreitete Vorstellungen in Medien, Politik, Politikberatung (Abschnitt 2.1) und (Polizei-)Wissenschaft (Abschnitt 2.2). Allerdings ist die Forschung weniger einhellig, als es die (impliziten) Handlungsempfehlungen einiger Wissenschaftler\*innen suggerieren. Gerade in Arbeiten, die sich ohne Fokus auf Diversitätsfragen mit Dienstgruppenleiter\*innen beschäftigen, dominiert das Bild von passiven Vorgesetzten auf schwachen Positionen.

## 2.1 Medien und Politik(-beratung)

Nicht nur in der Polizei selbst, auch in der medialen Berichterstattung und in den Äußerungen und Berichten politischer Akteur\*innen und Politikberater\*innen wird der Bedarf für die Reform deutscher Polizeibehörden entlang eines übergreifenden Musters identifiziert: Den (unteren) polizeilichen Führungskräften wird implizit oder explizit ein wesentlicher Gestaltungsspielraum und ein hohes – oft sehr ‚direkt‘ gedachtes – Einflusspotential auf die eigenen Untergebenen attestiert und daran anschließend gefordert, dass Reformmaßnahmen bzw. Veränderungsbemühungen primär an dieser speziellen Zielgruppe ansetzen sollten.

Als in der zweiten Jahreshälfte 2020 überregional von Chatgruppen mit rechtsradikalen Inhalten in bzw. im Kontext von verschiedenen deutschen Polizeibehörden berichtet wurde, hoben verschiedenste Beobachter\*innen die Rolle bzw. (Un-)Tätigkeit der unmittelbaren Vorgesetzten hervor. Am 17. September notierten Christian Wernicke und Ronen Steinke auf der Titelseite der *Süddeutschen Zeitung* beispielsweise über nordrhein-westfälische Polizist\*innen, „die in fünf Chatgruppen rechtsextreme Propaganda verbreitet und gespeichert“ hätten: „auch ihr Dienstgruppenleiter soll mitgepochtet haben“. Und auch in einem Bericht des ARD Magazins ‚Monitor‘ Anfang Oktober 2020 über eine „[n]eue rassistische Polizei-Chatgruppe“ (Kempen et al. 2020) in einem anderen Bundesland heißt es an zentraler Stelle: „Über die Berliner Chatgruppe [...] war ein Vorgesetzter informiert. Eingeschritten ist er offenbar nicht. In einer Mail forderte er die Be-

---

5 [https://www.berlin.de/polizei/\\_assets/dienststellen/zse/diversitymanagement.pdf](https://www.berlin.de/polizei/_assets/dienststellen/zse/diversitymanagement.pdf) (Abruf: 08.11.2021)

amten lediglich auf, keine strafrechtlich relevanten Inhalte zu teilen.“ (Kempen et al. 2020, S. 3)

Passend zum Fokus der Massenmedien konzentrieren sich auch Politiker\*innen und deren Berater\*innen stark auf unmittelbare Vorgesetzte. In einer Sitzung am 11. März 2021 befasste sich der Innenausschuss des Landtags mit einem Bericht der Sonderinspektion, die zu den eben genannten Chatgruppen in NRW eingerichtet wurde. Der zuständige Innenminister Herbert Reul betonte: „Vor allem [...] haben Führungskräfte im unmittelbaren Umfeld ihre Führungsaufgaben nicht ordnungsgemäß wahrgenommen.“ (Landtag NRW 2021b, S. 6)<sup>6</sup> Als Handlungsempfehlungen, die an diese Diagnose unmittelbar anschließen, werden dann dementsprechend vor allem Maßnahmen genannt, die sich an diese Zielgruppe richten.<sup>7</sup>

Auch das hessische Innenministerium setzte eine „Experten-Kommission“ ein, die damit beauftragt wurde, „nach unberechtigten Datenabfragen aus hessischen Polizeicomputern, Drohschreiben mit dem Kürzel „NSU 2.0“, die damit im Zusammenhang zu stehen schienen, und Chats von Po-

- 
- 6 In dem zugrundeliegenden und von Thomas Kubera – (zu diesem Zeitpunkt) stellvertretender Leiter des Landesamtes für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei NRW und (zu einem früheren Zeitpunkt) Herausgeber eines Sammelbandes zu „Gender Mainstreaming und Diversity Management in Polizeiorganisationen“ (Kubera 2011) – verantworteten „Bericht zur Sonderinspektion der KPB Essen (Managementfassung)“ (Landtag NRW 2021a, S. 8) heißt es: „Im Rahmen der Verwaltungsermittlungen wurden vielfältige Faktoren erkannt, die ein deviantes Verhalten begünstigt haben dürften. Von zentraler Bedeutung war dabei, dass Führungskräfte im unmittelbaren Umfeld devianter Personen ihre Führungsaufgaben nicht verantwortlich wahrgenommen haben. [...] Das eigene inner- und außerdienstliche Verhalten von Führungskräften und Beschäftigten wurde offensichtlich nicht ausreichend reflektiert.“ Und die erste aufgeführte Handlungsempfehlung fokussiert dann folgerichtig die genannte Gruppe: „Konsequente Dienst- und Fachaufsicht durch Leiter von operativen BOE [Basisorganisationseinheiten; BM] – Schlüsselfunktionen Dienstgruppenleiter (DGL), Leiter Einsatztrupp (ET) usw. – und die übergeordneten Führungsebenen [...]; Ausrichtung auf eine unmittelbare und frühzeitige Reaktion von Führungskräften bei Anzeichen von deviantem Verhalten und zeitnahe und umfassende Sachverhaltsklärung bei niedrigschwelliger Verdachtslage; Führungsaufsicht auch hinsichtlich der Gestaltung und Nutzung von Diensträumen sowie des Auftretens und äußeren Erscheinungsbildes der Mitarbeitenden“ (ebd., S. 16). Die ausführliche Liste der Handlungsempfehlungen der Sonderinspektion wurde dem Landtag und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht (Landtag NRW 2021c).
- 7 Neben einem Hinweis auf „die Empfehlung zur Unterstützung von Führungskräften, ein Mentoring- und Coaching-Konzept einzuführen“ (Landtag NRW 2021b, S. 12) berichtet der Minister davon, man werde „in bis zu 14 Kreispolizeibehörden durch geschulte Fachkräfte Supervisionsmaßnahmen durchführen“ (ebd., S. 12f.).

lizeibediensteten mit rechtsextremistischen, rassistischen, antisemitischen und menschenverachtenden Inhalten mögliche strukturelle Probleme in der hessischen Polizei zu untersuchen“ (Nußberger 2021, S. 11). Deren Abschlussbericht wurde im Juli 2021 veröffentlicht. Eines der insgesamt zehn Kapitel ist der Forderung einer „Stärkung des ersten Führungsamtes“ und dabei insbesondere der Dienstgruppenleiter\*innen gewidmet (ebd., S. 55ff.). Und auch im zweiten Bericht des NSU-Untersuchungsausschusses des Bundestages hieß es im Kontext der Forderung nach mehr „interkultureller Kompetenz“ bereits: „Vordringlich die unmittelbaren Vorgesetzten der Kriminal- und Schutzpolizeibeamten sollen durch Aus- und Fortbildung sensibilisiert werden.“ (Deutscher Bundestag 2013, S. 862)

## 2.2 (Polizei-)Wissenschaft

Das in Medien und Politik(-beratung) zu findende Muster einer Vorgesetzten(fortbildungs)fokussierung ist auch in einigen wissenschaftlichen Beiträgen zu finden. Ein Forscher der Deutschen Hochschule der Polizei – der zentralen Institution für die Ausbildung der Beamt\*innen an der obersten Spitze deutscher Polizeien – forderte anlässlich von Diskussionen um eine breit angelegte Studie zu Rassismus in der Polizei: „Es gilt [...], Führungspersonen auf allen Ebenen zu ermutigen, sensibel zu beobachten und schon im Vorfeld klar und deutlich gegen Rassismus und Diskriminierungen jeglicher Art Position zu beziehen. [...] Die Verantwortung dafür liegt [...] vor allem auch bei den unmittelbaren Vorgesetzten.“ (Heidemann 2021, S. 133) Ganz ähnlich heißt es bei den Kriminologen Feltes und Plank (2021, S. 279), mehrere „Studien bestätigen besonders die Forderung an unmittelbare Vorgesetzte, auf bedenkliche Vorfälle sensibel, niedrigschwellig und nicht immer zwingend sanktionierend [...] zu reagieren. Das polizeiliche Führungspersonal, besonders Dienstgruppenleiter und Zwischenvorgesetzte, ist deshalb ein zentraler Ankerpunkt aller Konzepte“ gegen „(rechts-)extreme oder (latent) rassistische Einstellungen“ (ebd., S. 278). Und im Rahmen früherer Forschung „[z]ur Situation von Frauen und Männern in der Polizei“ hieß es ebenfalls bereits: „Die Vorgesetzten sind letztlich der Dreh- und Angelpunkt, Geschlecht und Geschlechterunterschiede relevant zu machen oder zu nivellieren. [...] Sie entscheiden, wer welche Aufgaben übernimmt, [...] welche Aufgabe bewertet wird und [...] wer wie beurteilt und bewertet wird.“ (Müller et al. 2004, S. 111)

Diese eher anwendungsorientierten Positionierungen aus der Wissenschaft sind sichtlich von der Vorstellung geprägt, dass sich die Positionen von unmittelbaren Vorgesetzten in Polizeibehörden durch ein erhebliches

Einflusspotential und weitgehende Gestaltungsspielräume auszeichnen. Studien, die sich intensiver mit der Arbeit von Dienstgruppenleiter\*innen beschäftigen, kommen dagegen zu ganz anderen Schlüssen. Der klassische Text in diesem Gegenstandsfeld stammt von Van Maanen (1983) und untersucht die Position der Sergeants in amerikanischen Polizeiorganisationen. Um den Erwartungen der Organisation bzw. der eigenen Vorgesetzten in ausreichendem Maße gerecht werden zu können, so Van Maanen, seien Sergeants auf die relativ reibungslose Mitarbeit der eigenen Untergebenen angewiesen. Gleichzeitig hätten die Untergebenen nahezu unbegrenzte Möglichkeiten sich den Arbeitsanweisungen/-anforderungen im Funkwageneinsatzdienst (zumindest temporär) zu entziehen (ebd., insb. S. 282f.). Die Sergeants bauten deshalb sehr enge persönliche Beziehungen zu ihren Mitarbeiter\*innen auf: „Aside from one's own partner, the sergeant usually knows more about a man, his preferences, his work performance, his mistakes, than anyone else in the department.“ (ebd., S. 279). Die ausgeprägte Nähe werde durch die besonderen Bedingungen der Polizeiarbeit, wie „shift work, danger, social stigma, demands for teamwork, hostile audiences, common occupational problems, low mobility“ (ebd., S. 317, Fn. 19), erleichtert und von den Vorgesetzten zum Aufbau extrem detailreichen Wissens um die individuelle private und berufliche Situation möglichst jeder einzelnen Person genutzt. Dieses Wissen setzten die Vorgesetzten wiederum zu Tauschzwecken ein. Sie nutzten die so gewonnenen Informationen um den eigenen Untergebenen etwas bieten zu können, um von ihnen dann von der Formalstruktur (*vulgo* den Vorschriften) der Organisation her nicht erwart- bzw. verlangbares Entgegenkommen zu erreichen.

Van Maanen (2010) hat der schwierigen oder zumindest besonderen Position von Vorgesetzten in der Polizei, insbesondere solcher in „the heart of the organization, the patrol division“ (ebd., S. 114), später erneut seine Aufmerksamkeit gewidmet und hebt dabei besonders hervor, dass die ‚Selbstkontrolle‘ der Polizist\*innen unabdingbar sei. Aufgrund des im Vergleich zu ‚klassischen‘ Professionen, wie z. B. Ärzt\*innen, fehlenden sozialen Prestiges der Berufsgruppe, würde sich aber weder das Management noch eine breitere Öffentlichkeit auf Formen der Selbstkontrolle verlassen (und verlassen können). Da Streifenpolizist\*innen typischerweise über ihr Einsatzgebiet verstreut und daher die meiste Zeit außerhalb des unmittelbaren (Über-)Blicks ihrer Vorgesetzten operierten, gelte es die Frage zu beantworten, wie das Handeln der Untergebenen dennoch irgendwie orientiert und kontrolliert werde. Van Maanen kommt dabei zu der These, der Erfolg der Vorgesetzten bei der Kontrolle ihrer Untergebenen „depends largely on the degree to which managers intentionally or unintentionally



respect and reinforce everyday identity claims“ (ebd., S. 113) ihrer Untergebenen.

Aufgrund weitreichender Unterschiede zwischen den Strukturen (der Rahmenbedingungen) der Polizeibehörden in den USA einerseits und in Deutschland andererseits ist mit einer einfachen Übertragbarkeit der Ergebnisse allerdings nicht zu rechnen (vgl. Pfeil 2006, S. 55, Fn. 26). Leider findet sich in der deutsch(sprachig)en Forschungsliteratur bisher kein Beitrag, der die besonderen Herausforderungen von Dienstgruppenleiter\*innen direkt ins Zentrum einer – zumal rekonstruktiven – Analyse rückt. Es lassen sich aber einige wenige empirische Arbeiten finden, die Erkenntnisse über die alltägliche berufliche Praxis und die Position dieses Vorgesetztenotypus in Deutschland enthalten.<sup>8</sup> Dort wird vorwiegend eine spezifische Passivität der Vorgesetzten beobachtet bzw. wird die Position dieses Vorgesetztenotyps zumeist als eher schwach charakterisiert. So hebt Dudek (2009, S. 114) die „Doppelfunktion“ der Dienstgruppenleitung hervor, da letztere „auf der einen Seite Anordnungen und Beschlüsse aus den höheren Führungsebenen an ihre Mitarbeiter/innen vermitteln muss und auf der anderen Seite Befindlichkeiten und Interessen der Mitarbeiter/innen an die höhere Führungsebene kommuniziert“ (Dudek 2009, S. 114; vgl. Pfeil 2006, S. 94f. für eine ähnliche Beschreibung). Diese Analyse deckt sich auf den ersten Blick mit deskriptiven Darstellungen, die die Dienstgruppenleitungen z. B. als „(Informations-)Schnittstelle“ (Feltes et al. 2013, S. 47) kennzeichnen. Die Formulierungen von Dudek arbeiten jedoch das mitunter konfliktive Verhältnis beider Seiten heraus. Barthel (2012, S. 277f.) bietet hierfür eine ausführliche Erklärung an:

*„[D]ie Dienstgruppenleiter sind eingezwängt zwischen unmittelbaren Vorgesetzten [...] und ihren Mitarbeitern bzw. der Dienstgruppe. In dieser Führungsposition [...] wirkt aber weniger das Einflusspotenzial der vorgesetzten Ebene als das beträchtliche Aushandlungspotenzial der Dienstgruppe [...]: das geballte Gewicht der Berufserfahrung, die eingespielte Gruppendynamik und die besondere Polizistenkultur. Diese Polizistenkultur verdankt sich der polizeilichen Aufgabe – sie ist ein notwendiger Schutz gegen die Gefahren des Berufs und die Infragestellungen durch formale Organisation und Hierarchie. [...] Der Dienstgruppenleiter steht als Repräsentant der formalen Organisation und der Hierarchie dieser dichten und starken Kultur erst einmal recht schwach gegenüber. Der Verweis auf seine formale Position führt*

---

8 Arbeiten, die in erster Linie das Tätigkeitsspektrum beschreiben (z. B. Feltes et al. 2013, S. 47), werden hier nicht vertiefend diskutiert, da sie zu wenig Aufschluss über die Leitungspraxis der Dienstgruppenleiter\*innen geben.

*bei gestandenen Polizisten nicht zu automatisiertem Fügsamkeitsgebaren, sondern eher zur Haltung »unter mir haben schon ganz andere Führungskräfte gedient!« Die erfolgreiche Bearbeitung des Verfügungs-Aushandlungs-Dilemmas, d. h. die wirksame Legitimation der formalen Führungsposition als – gruppenspezifisch und berufskulturell – akzeptierte Autorität, ist also in dieser Position strukturell eher unwahrscheinlich. Wahrscheinlich ist vielmehr, dass der Dienstgruppenleiter sich dem stärksten Erwartungsträger, d. h. der Dienstgruppe anpasst, ihren Erwartungen und impliziten Machtpotenzialen gerecht wird. Dies umso mehr, [...] als er durch seine Mitarbeiter permanent beobachtet werden kann [...] [und] sein Erfolg – in der Beobachtungsperspektive der vorgesetzten Ebene – unmittelbar vom Einsatzwillen seiner Mitarbeiter abhängt.“ (Barthel 2012, S. 277f.)*

Allerdings bleiben auch diese Ausführungen etwa durch den Verweis auf eine „dichte“ – was auch immer das heißen mag – Polizistenkultur in wichtigen Hinsichten abstrakt und vage. Festhalten lässt sich aber, dass Barthel die Situation und Position von Dienstgruppenleiter\*innen durch Abhängigkeit, Anpassung und Schwäche geprägt sieht.

Dies mag auch durch einen Umstand begründet sein, den Pongratz für die gesamte Polizeiarbeit hervorhebt, ohne Dienstgruppenleiter\*innen explizit zu erwähnen:

*„Der Arbeitsalltag ist in hohem Grade durch die bürokratische Rahmung mit Dienstvorschriften und Dienstanweisungen reguliert, doch die Unbestimmtheit der Situation eröffnet im Einsatzfall ein besonders hohes Maß an Handlungs- und Entscheidungsspielraum für die im Streifendienst tätigen Polizist\_innen.“ (Pongratz 2017, S. 170)*

Er betont daher, „wie groß der Aushandlungsbedarf, aber auch das Aushandlungspotenzial der Mitarbeiter gerade im Bereich der Schutzpolizei [gegenüber ihren unmittelbaren Vorgesetzten; BM] ist.“ (Pongratz 2017, S. 157)

Veränderungsprozesse in der Polizei führen dabei nicht immer zu einer Verbesserung der Situation der Dienstgruppenleitungen. Lange und Schenck (2004) untersuchen die Einführung und Umsetzung verschiedener Elemente des sog. Neuen Steuerungsmodells<sup>9</sup> in einer empirisch ge-

---

9 Das Neue Steuerungsmodell (NSM) gilt als deutsche Variante des New Public Management (NPM). Lange und Schenck (2004, S. 55) verstehen darunter „ein Bündel verwaltungspolitischer Modernisierungsstrategien, die privatwirtschaftliche Organisationsmaxime auf die öffentliche Verwaltung zu übertragen versuchen.“ Wo- bei sie hervorheben, dass NPM häufig in einem breiteren Sinne verwandt werde

sättigten (Evaluations-)Studie, in der das Beispiel der Polizei NRW im Vordergrund steht. Auch sie schreiben, die DGL nähmen

*„[i]n der Wahrnehmung ihrer Kollegen [...] eher die Rolle eines ‚primus inter pares‘ ein – sie müssen sich entsprechend behaupten. Sie sind gezwungen, einen [...] Führungsstil zu entwickeln, der eher auf die Rolle eines Sprechers im Team hinausläuft, als die eines traditionellen Polizeiführers, der Anweisungen und Befehle gibt. [...] Die Dienstgruppenleiter finden sich [...] in einer komplizierten ‚Sandwichstellung‘ wieder. Auf der einen Seite steht die Dienstgruppe, die in ihnen oftmals eher einen Sprecher, Mentor und Anwalt gegenüber Forderungen der Polizeiführung sieht und auf der anderen Seite die Polizeiführung, die erwartet, dass der Dienstgruppenleiter auch unbeliebte Entscheidungen in seiner Dienstgruppe umsetzt.“ (Lange & Schenck 2004, S. 325)*

Obwohl es Lange und Schenck vor allem darum geht, die Auswirkungen von Reformmaßnahmen einzuschätzen, lassen ihre vorsichtigen Formulierungen – zumindest an einigen Stellen – konsequenterweise offen, ob die von ihren Interviewpartner\*innen artikulierten Schwierigkeiten erst durch die reforminduzierten Neuerungen entstanden sind oder ob diese nicht doch grundsätzlicherer Natur sind:

*„Auf die Arbeit der [...] Leiter der Dienstgruppen [...] haben die [neu eingeführten; BM] Zielvereinbarungen [...] spürbare Auswirkungen. Haben sie früher die Tätigkeiten der übrigen Beamten teilweise sehr rigide angeleitet und überwacht, so empfinden sie sich in der Folge von NSM inzwischen als ‚entmachtet‘. [...] Aus Sicht der Dienstgruppenleiter [...] ist die mittlere Führungsebene verantwortlich für die Zielerreichung, die wiederum aber in der eigenverantwortlichen Kompetenz der Streifenbeamten liegt [...]. Die Vorgesetzten seien, auch in anderen Bereichen, für das Ergebnis im Grunde genommen nicht verantwortlich, würden aber dafür zur Rechenschaft gezogen [...]. Die mittlere Führungsebene ist – aus ihrer subjektiven Einschätzung heraus – nur noch Zuarbeiter ohne Kompetenz und Entscheidungsbezugnis oder Mitspracherecht [...].“ (ebd., S. 258)*

Nicht nur in diesem letzten Zitat, sondern auch schon im vorangegangenen fällt der Vergleich mit der Vergangenheit auf. Allerdings bleibt die Analyse insofern unbestimmt, als Lange und Schenck die Lesarten

---

und das NSM „sich auf die interne Steuerung der Verwaltung richtet“ (ebd., S. 58) bzw. eine „betriebswirtschaftlich inspirierte Binnenmodernisierung“ (ebd., S. 55) der öffentlichen Verwaltung bezeichne.

der Befragten punktuell übernehmen, ohne deren Wahrheitsgehalt zu reflektieren. Ob bzw. inwiefern es den Typus des „traditionellen Polizeiführers“ jemals gegeben hat oder ob die Interviewten in der Vergangenheit tatsächlich weitergehende Anleitungs- und Überwachungsmöglichkeiten realisieren konnten, kann dahin gestellt bleiben. Allerdings bringen die Interviewten, auch unabhängig von einem wie auch immer gearteten Wahrheitsgehalt des Inhalts, durch entsprechende Vergleiche ihre Unzufriedenheit mit ihrer aktuellen Situation zum Ausdruck und sie artikulieren einen Widerspruch zwischen ihrem beruflichen Selbstbild und den ihnen tatsächlich erreichbar erscheinenden aktuellen Gestaltungsmöglichkeiten.

Lange und Schenck beobachten eine spezifische (passive bzw. defensive) Haltung bei den Dienstgruppenleiter\*innen infolge ihrer Lage zwischen eigenen Vorgesetzten und eigenen Nachgeordneten (siehe dazu insb. auch 2004, S. 275). Eine aktivere Gestaltung ihrer Rolle wird nicht beobachtet und ihr Einfluss als gering eingeschätzt:

*„Die DGL entwickeln faktisch ein eigenes Rollenbild, geprägt durch Vorstellungen des ‚väterlichen Umsorgers‘ seiner Dienstgruppe. Liegt eine solche enge Verbindung zwischen dem DGL und seinen Mitarbeitern vor, ist dies jedoch nicht ohne Probleme. Es entsteht ein Klima der Verschworenheit, welches Fehler nur intern behandelt, nach außen nicht zugesteht. Damit entfällt aber auch die Rolle des DGL als eines Korrektivs, um bestimmten Fehlentwicklungen der Dienstgruppe, wie z. B. die Herausbildung einer zynischen Grundhaltung oder die Ablehnung jedweder Veränderung, entgegenzuwirken – Haltungen, die sich dann schnell auch auf neue jüngere Mitarbeiter übertragen und Veränderungen, gleich welcher Art, auf Dauer unmöglich werden lassen.“ (ebd., S. 394f.)*

Jenseits der schon erwähnten klassischen Studien von Van Maanen finden sich auch international und insbesondere in US-amerikanischen Debatten nur wenige grundlegende Auseinandersetzungen mit der Position, die derjenigen von Dienstgruppenleiter\*innen in deutschen Landespolizeien entspricht, d. h. mit sogenannten *sergeants in patrol divisions* innerhalb von *police departments*. Stattdessen dominiert quantitative Forschung, die allerdings kaum über eine oberflächliche Typisierung unterschiedlicher Führungsstile hinauskommt, deren Wirkung auf Untergebene dann wiederum einzuschätzen versucht wird (siehe insb. Engel 2000; aber auch Engel 2001; Engel & Worden 2003; Johnson 2008 u. 2011; Willis 2013; Maskaly & Jennings 2016). Wexler kommt deshalb auch folgerichtig zu dem Ergebnis: „Research on the role of sergeants is almost nonexistent“ (2018, S. 6) und die vorhandene Literatur dazu sei „limited and dated.“ (2018, S. 6)

### 3 Objektive Hermeneutik

Der Blick in die Literatur hat gezeigt, dass die Vorgesetzten dort vorwiegend als schwach und passiv beschrieben werden. Es liegen aber nur wenig unmittelbar am empirischen Material entwickelte Analysen vor. An dieser Stelle setzt der empirische Teil des vorliegenden Beitrags an. Zuvor wird allerdings begründet, warum sich die Methodik der Objektiven Hermeneutik als Auswertungsverfahren anbietet, und es werden deren grundlegende Interpretationsprinzipien erläutert. Bei der maßgeblich von Ulrich Oevermann seit den 1970er Jahren entwickelten Objektiven Hermeneutik handelt es sich dem eigenen Anspruch nach um eine Methodologie, Theorie und Methode für die Kultur-, Sozial- und Geisteswissenschaften, in deren Zentrum die sogenannte Sequenzanalyse steht (vgl. für viele z. B. nur Pilz 2007, S. 26f.). Eine ausführliche Rekonstruktion der Begründung der Methode kann hier nicht geleistet werden. Die Vorstellung von Methodologie und Methode wird daher auf einige zentrale Begriffe beschränkt.

#### 3.1 Methodologie

Der im Rahmen dieser Arbeit später zu betrachtende Ausschnitt aus einem protokollierten Interview erscheint aus Sicht der Objektiven Hermeneutik als „Ausdrucksgestalt“ (Oevermann 2000, S. 59) mindestens einer „Lebenspraxis“ (ebd., S. 65). Oevermann verwendet den letztgenannten Begriff für eine jegliche „Handlungseinheit“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014, S. 255) wie „Person, Gemeinschaft, Gruppe, Organisation, Regierung oder was auch immer“ (Oevermann 2000, S. 65). Der Vollzug einer Lebenspraxis ist nach Oevermann an das jeweilige Hier und Jetzt einer Gegenwart gebunden und daher einer wissenschaftlichen Untersuchung nicht unmittelbar zugänglich (siehe Oevermann 1993, S. 131ff.). Es können daher lediglich Ausdrucksgestalten einer Lebenspraxis analysiert werden, die dann in Form von Protokollen der Analyse zugänglich sind. Ein solches muss nicht notwendigerweise schriftsprachliche Form haben, allerdings sind Oevermann zufolge prinzipiell alle methodisch zugänglichen Ausdrucksgestalten in schriftsprachliche Form protokollier- bzw. übersetzbar, da Sprache die (konstitutionslogische) Voraussetzung dafür sei, auch in Bezug auf andere Ausdrucksgestalten (wie z. B. Tänze) von Sinn und Bedeutung zu sprechen (dazu z. B. Oevermann 1993, S. 120).

Die Analyse einer Ausdrucksgestalt mithilfe der Objektiven Hermeneutik zielt auf die Rekonstruktion objektiver bzw. latenter Sinnstrukturen. Sie werden als objektiv bzw. latent bezeichnet, weil sie den Agenten einer

beteiligten Lebenspraxis nicht notwendigerweise bewusst sind.<sup>10</sup> Der subjektiv gemeinte bzw. von jemandem intendierte Sinn muss nicht identisch mit dem sein, was tatsächlich zum Ausdruck gebracht wird. Was bzw. die Art und Weise, wie etwas zum Ausdruck gebracht wurde, wird methodologisch dadurch nachvollziehbar gemacht, dass es vor eine Art „Normalitätsfolie“ (Bohnsack 2021, S. 88) gehalten wird. Es werden Ideen dazu gesammelt, was man in einer bestimmten Situation bzw. an einer bestimmten Stelle im Protokoll alltäglichen Normalitätserwartungen folgend hätte sagen oder tun können.<sup>11</sup> Durch den Vergleich zwischen dem, was im Protokoll festgehalten ist und den explizierten alternativen Möglichkeiten, kann herausgearbeitet werden, welcher Selektionslogik die protokollierte Lebenspraxis folgt.

Eines der zentralen Ziele des Verfahrens besteht darin, auf der Grundlage eines Protokolls (z. B. in der Form eines Interviewtranskripts) eine Fallstruktur bzw. fallspezifische Strukturierungsgesetzlichkeit zu rekonstruieren. Diese „zeigt sich in dem Maße, in dem wiederkehrend dieselben Möglichkeiten systematisch ausgeschlossen werden, die nach allgemein geltenden Regeln sinnlogisch ebenso richtig gewesen wären wie die tatsächlich selektierten.“ (Oevermann 1983, S. 274). Vereinfacht ausgedrückt, stellt sich

---

10 Die Verwendung der Adjektive ‚latent‘ und ‚objektiv‘ finden bei Oevermann insb. in Verbindung mit ‚Sinn(struktur)‘ und ‚Bedeutung(ssstruktur)‘ uneinheitlich Verwendung. Für den Versuch einer Klärung bzw. Systematisierung dieser Begrifflichkeiten siehe Loer (2016).

11 An dieser Stelle argumentiert Oevermann, dass die von den Forschenden in Erwägung gezogenen, ebenfalls möglichen Anschlüsse keineswegs willkürlich gewählt werden könnten, weil Sinn auf generativen, algorithmischen Regeln basiere, über die kompetente Sprecher\*innen intuitiv verfügten. Von Regeln könne in einem gewissen Umfang abgewichen werden, allerdings stehe ihre prinzipielle Geltung außer Frage und werde auch durch Regelbrechende implizit vorausgesetzt (vgl. Oevermann 1993, S. 115). Allerdings sei „[z]wischen den universellen Regeln mit nicht kritisierbarem Gehalt über die universellen ethischen Maximen bis zu den konkreten sozialen Normen [...] eine gleitende Skala abnehmender Reichweite der Geltung verschiedener Typen von Regeln anzunehmen.“ (ebd. 1986, S. 32) Regeln sind für Oevermann die Grundlage dafür, überhaupt von Sinn sprechen zu können, und führten dazu, dass menschliche Praxis sequenziell vollzogen wird. Sequenzialität bedeutet für ihn dabei jedoch *nicht*, dass die Entscheidungen einer Lebenspraxis durch die Regeln determiniert wären, sondern nur, dass die *Bedeutung* der jeweiligen Handlung bzw. Entscheidung durch eine Regel bestimmt werde (vgl. Pickel & Sammet 2014, S. 43). Sequenzialität meine außerdem insbesondere nicht einfach ein zeitliches Nacheinander sozialer Handlungen, sondern dass die *Entscheidungsmöglichkeiten* einer Lebenspraxis an jeder Sequenzstelle durch eine Regel vorgegeben würden und daher auch von Forschenden rekonstruiert werden könnten (vgl. Oevermann 2000, S. 64).

ein Protokoll für die Objektive Hermeneutik als eine Abfolge von nicht notwendigerweise bewussten Entscheidungen dar. Eine oder mehrere Lebenspraxen wählen an jeder Sequenzstelle zwischen den durch Regeln aufgeworfenen Möglichkeiten, und mit der Objektiven Hermeneutik versucht man zu rekonstruieren, inwiefern diese Selektionen einem Muster folgen. Methodenpraktisch wird davon ausgegangen, dass die Reproduktion der Fallstruktur der Normalfall ist (vgl. Wernet 2009, S. 17). Dies ist auch der Grund, warum die Objektive Hermeneutik bereit ist, bei Beachtung der im nächsten Abschnitt zu besprechenden Verfahrensschritte, vom Vorliegen einer Fallstrukturhypothese zu sprechen, sobald sich ein Muster im Protokoll mindestens einmal vollständig wiederholt (bzw. reproduziert) hat (vgl. Oevermann 2000, S. 95).

### 3.2 Methodik

Die beiden wichtigsten Operationen objektiv-hermeneutischer Analysen wurden zumindest implizit schon genannt. *Erstens* überlegt man im Rahmen einer „gedankenexperimentelle[n] Kontextvariation“ (Pickel & Sammet 2014, S. 45, Herv. i. Orig.) vor allem beim Beginn einer Passage, in welchen Zusammenhängen diese erste Äußerung einer Sequenz sinnvoll – d. h. für die Objektive Hermeneutik: regelgerecht – hätte getätigt werden können. Dabei wird der tatsächliche Kontext zunächst ausgeblendet. Konkret bedeutet dies, dass erst einmal möglichst viele unterschiedliche Geschichten erzählt werden, in denen die Äußerung hätte fallen können. Die Geschichten werden dann gebündelt und zu sogenannten Lesarten abstrahiert. Diese Lesarten sind gewissermaßen hypothetische Kontexte, die zum Schluss der Analyse mit dem tatsächlichen Kontext verglichen werden. Dadurch wird die spezifische Selektivität des Falles erfasst. Im Rahmen der „gedankenexperimentelle[n] Formulierung möglicher Anschlüsse“ (ebd., Herv. i. Orig.) geht es *zweitens* darum, zu explizieren, welche Äußerungen, gemäß geltender Regeln, im weiteren Verlauf an einer Sequenzstelle folgen können. Anschließend wird der skizzierte Möglichkeitsraum mit der gewählten Möglichkeit konfrontiert.

Zur Wahrung der Qualität der Analyse werden in der Objektiven Hermeneutik eine überschaubare Anzahl an Interpretationsprinzipien formuliert (siehe dazu z. B. Oevermann 2000, S. 100ff.; Pilz 2007, S. 588ff.; Wernet 2009, S. 21ff.). Insbesondere wird verlangt, dass alle alltagsweltlich denkbaren Lesarten gefunden werden, bevor mit der Analyse fortgesetzt werden darf. Damit soll Beliebigkeit verhindert und die Falsifikation von Hypothesen (über den weiteren Fortgang des Protokolls) ermöglicht wer-



den. Da Protokolle regelbasierte Gebilde sind (bzw. immer auf Grundlage und vor dem Hintergrund sozial generalisierter Erwartungen entstehen) und insofern sequentiell verfasst sind, muss auch die Analyse sequentiell, d. h. üblicherweise: Wort für Wort und Satz für Satz vollzogen werden. Da an jeder Sequenzstelle auch anders hätte gehandelt werden können, also während des Interviews z. B. eine Situation anders hätte erzählt werden können oder innerhalb einer Situation, von der erzählt wird, etwas anderes hätte getan werden können, wird von der Objektiven Hermeneutik jede Sequenzstelle als Wahl aus einer Reihe von regelgemäßen Möglichkeiten interpretiert. Mit jeder tatsächlichen Auswahl ist wieder ein Raum von Möglichkeiten eröffnet, der dann wieder geschlossen wird, usw. (vgl. Oevermann 2000, S. 64). Interpretationspraktisch bedeutet dies insbesondere, dass nicht im Text vor- und zurückgesprungen werden darf (vgl. Wernet 2009, S. 28).

### 3.3 Material

Der Auswertung, die im vierten Abschnitt präsentiert wird, liegt das Transkript eines Interviews mit einem Dienstgruppenleiter der Polizei Berlin zugrunde.<sup>12</sup> Aus Sicht der Objektiven Hermeneutik sind (Leitfaden-)Interviews nicht die erste Wahl. Vielmehr würden direkte Protokolle der Arbeitspraxis von Vorgesetzten bevorzugt. In diesem Sinne hat beispielsweise Jahn (2017) bei seiner Analyse der Arbeit von Schulleitungen auf Transkripte von Gesprächen zurückgegriffen, an denen sowohl Lehrer\*innen als auch deren unmittelbare Vorgesetzte beteiligt waren (z. B. einer Dienstbesprechung und einem Elterngespräch).

Eine objektiv-hermeneutische Interpretation von Interviews muss „berücksichtigen, dass das, was in den Interviews protokolliert ist, primär ein reflexiver Zugriff auf die eigene Praxis ist, nicht diese Praxis selbst.“ (Maiwald 2020, S. 316; vgl. auch Maiwald 2003 u. Wernet 2021, S. 76–83) Darin „kommt immer ein selektiver Blick auf eine vergangene Praxis zum Ausdruck. Aber diese Selektivität ist gerade dann kein Problem, wenn man sie

---

12 Das Interview wurde von Alexandra Graevskaia im Rahmen des zwischen 2018–2021 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Verbundprojekts „Migration und Polizei – Auswirkungen der Zuwanderung auf die Organisation und Diversität der deutschen Polizei (MIGRATE)“ im Teilprojekt „Personalpolitik und Diversity-Management in der Polizei“ (DiMPOL) (FKZ: 01UM1816CY) geführt (siehe dazu auch die Beiträge von Graevskaia sowie Brusig et al. in diesem Band).



nicht als potentielle Verfälschung der realen Praxis ansieht, sondern sie selbst als Ausdruck einer Praxis begreift und sie in dieser Hinsicht in den Mittelpunkt der Analyse stellt.“ (ebd.). Ich gehe für das hier analysierte Interview mit einem Dienstgruppenleiter davon aus, dass „Überzeugungen, die für die Interviewees handlungsleitend sind [...] in ihrer Selbstverständlichkeit so fest mit der konkreten Praxis verbunden [sind bzw.] in ihr verkörpert, daß der Interviewee meist kaum in der Lage ist, sie zu explizieren“ (Liebermann 2002, S. 28). Dann lassen sich transkribierte Interviews mit Vorgesetzten dazu verwenden, deren Haltung gegenüber ihren eigenen (Führungs-)Möglichkeiten zu rekonstruieren. Darüber hinaus nehme ich an, dass diese Haltung auch im beruflichen Alltag des Vorgesetzten und nicht nur im Rahmen des Interviews wirksam ist (kritisch dazu z. B. Depermann 2013 oder Schneider 2007).

#### *4 Rekonstruktion der Haltung eines Dienstgruppenleiters*

Das Potential eines objektiv-hermeneutischen Zugriffs für die Identifikation tiefsitzender Haltungen von Dienstgruppenleiter\*innen wird im Folgenden an einem Beispiel demonstriert. Es wird sich zeigen, dass die Ausführungen des Interviewten grundlegend von einer Haltung der Gestaltungs(bereichs)anspruchsvermeidung geprägt sind. Da diese Haltung die Sprechhandlungen des Interviewten auf ganz unterschiedlichen Ebenen tief durchdringen, gehe ich davon aus, dass es gerechtfertigt ist, anzunehmen, dass diese Haltung auch die Arbeitspraxis des Interviewten jenseits des Interviews prägt. Wer das Gegenteil annimmt, setzt m. E. weit problematischere Annahmen voraus. Denn, wer detaillierten Interviewanalysen vorwirft,

*„Täuschungsstrategie[n] seitens der Interviewees zum Opfer gefallen [zu] sein – ein Einwand der wiederkehrend an Interviewanalysen gerichtet wird [–,] [...] setzt eine Praxis voraus, die ihr Handeln vollständig kontrolliert und die sich immer über die Tragweite ihrer Äußerungen bewusst ist, ja ihre Kontrolle reichte bis in das soziale und psychische Unbewusste hinein. Darüberhinaus setzt er noch voraus, eine Täuschung hinterlasse keine Spuren in der Realität. Er nimmt an, es sei möglich, das Gegenüber vollständig strategisch zu täuschen, ohne daß das Täuschungsmanöver selbst eine »Spur« hinterläßt, an der es noch zu erkennen wäre.“ (Liebermann 2002, S. 28)*

#### 4.1 Frage der Interviewerin

Ich beginne die Analyse mit einer Frage der Interviewerin, da dem Interviewten durch diese ein skizzierbarer Raum von (regelmäßigen bzw. erwartbaren) Anschlussmöglichkeiten eröffnet wird. Diese werden zunächst grob umrissen, um dann vor dieser Folie sehen zu können, ob und inwiefern der Befragte erwartungsgemäß anschließt. Aus Gründen der Lesbarkeit wird nicht der gesamte vorangegangene Beitrag der Interviewerin dokumentiert und analysiert. Stattdessen beschränke ich mich auf die Frage, die dem Interviewten unmittelbar vor seinem Anschluss gestellt wurde:

*„[...] uns würd auch interessieren ähm irgendwie ihre berufliche Tätigkeit besser verstehen zu können (.) ähm können Sie dazu irgendwie beschreiben was sie halt hier bei ihrer Arbeit machen?“ (Interviewerin)*

Die Frage der Interviewerin kann vom Befragten grundsätzlich auf zwei ganz unterschiedliche Arten verstanden werden. Diese Varianten bilden die beiden Pole, zwischen denen ein Horizont an Anschlussmöglichkeiten aufgespannt wird: Entweder der Befragte geht davon aus, dass die Interviewerin ihm besondere Schwierigkeiten – bei der Arbeit und/oder (bei der Beantwortung der Frage) in der Interviewsituation – unterstellt, weil er nur „irgendwie beschreiben“ soll bzw. nur ‚irgendwie‘ verstanden werden soll. Oder der Befragte versteht die Frage als Ausdruck von Desinteresse der Interviewerin, an einem weitergehenden Verständnis ist sie (bezogen auf diese konkrete, aber z. B. in einem Interview-Leitfaden nun einmal vorgesehene Frage) nicht interessiert, etwa weil erst im weiteren Verlauf die Dinge angesprochen werden, die für sie und/oder das Forschungsprojekt<sup>13</sup> („uns“) ‚eigentlich‘ von Interesse sind. Je nachdem, wie der Befragte die Frage auffasst, sind dann auch ganz unterschiedliche Arten von Anschlüssen zu erwarten. Geht er davon aus, dass ihm besondere Schwierigkeiten unterstellt werden, muss er sich dazu verhalten und diese Unterstellung annehmen, ablehnen und/oder qualifizieren. Sollte der Befragte die Frage aber als Ausdruck von Desinteresse verstehen, liegt es beispielsweise nahe, dass er darauf mit einer Antwort reagiert, die ihrerseits ‚formal(istisch)‘ bleibt und dass er sich also z. B. darauf beschränkt, die in einer Arbeitsplatzbeschreibung aufgelisteten Punkte zu nennen.

---

13 Der Einfachheit halber und weil hier die Frage der Interviewerin und nicht die im Zentrum des Interesses stehende Antwort des Interviewten betrachtet wird, wird dieses äußere Kontextwissen hier eingeführt.

Als Fragen an den weiteren Verlauf des Protokolls formuliert: Nimmt der Interviewee die Beschreibung auf, dass es sich bei seiner Position (in der Interviewsituation und/oder in beruflicher Hinsicht) um eine besonders schwierige handelt? Weist er diese Beschreibung (deutlich) zurück? Nimmt er sie in bestimmten und wenn ja in welchen Hinsichten auf? Welche Haltung demonstriert er mit Blick darauf?

*„Ja also (4) eigentlich also der Schwerpunkt äh meiner Arbeit liegt tatsächlich äh darin ähm (...) die Mitarbeiter ähm anzuleiten und zu motivieren.“  
(Hr. Thaler, Dienstgruppenleiter)*

Der stockende Beginn in Form eines „Ja“, welches ein nicht näher bestimmtes Einverständnis ausdrückt, gefolgt von einem zäsurierenden „also“, das Vorangegangenes (die Einverständniserklärung) abschließt und gleichzeitig den Beginn einer neuen weiteren Ausführung ankündigt, in Kombination mit der ungewöhnlichen langen Pause zu Beginn einer Antwort, zu der sich der Befragte gerade erst bereiterklärt hat, weist darauf hin, dass auf Seiten des Befragten – wie erwartet – Schwierigkeiten vorliegen. Mit dem alles andere als umstandslosen Anschluss nähert der Interviewee – gewollt oder nicht – die, durch die Äußerungen der Interviewerin aufgeworfene Vermutung, dass er sich – bei seiner Arbeit und/oder in der Interviewsituation – in einer Situation befindet, die mit besonderen Schwierigkeiten verbunden ist. Er holt dies allerdings nicht (direkt) reflexiv ein und thematisiert es also z. B. nicht unmittelbar explizit.

Das auf eine für Interviews vergleichsweise lange Pause von vier Sekunden folgende „eigentlich“ kündigt die Angabe einer Regel(mäßigkeit) und darauf (irgendwann) folgend die Angabe einer Abweichung bzw. Einschränkung und/oder deren Bedingungen an (z. B.: „Ja, also eigentlich ist es ganz einfach, aber im Moment habe ich das Problem, dass...“; „Ja, also eigentlich muss ich ..., aber weil ...“). Statt nun erwartungskonform eine Regel(mäßigkeit) zu explizieren, wird mit einem weiteren „also“ ein Satzplanwechsel angezeigt. Spätestens daran sieht man, dass der Befragte an dieser Stelle keiner eingespielten Routine zu folgen scheint. Es zeigt, dass er sich auf die Frage (zumindest zunächst) einlässt und mit Bedacht formuliert. Daraufhin folgt allerdings die Angabe einer mit „tatsächlich“ markierten Abweichung („tatsächlich“ im Gegensatz zu dem was jemand aufgrund der angekündigten, aber nicht ausgeführten Regel(mäßigkeit) angenommen haben könnte; „tatsächlich“ im Gegensatz zu etwas, das bloß scheinbar der Fall ist, das erwartet wird, aber nicht zu- oder eintritt). Durch die unausgeführt bleibende Ankündigung einer Regel(mäßigkeit) und die darauffolgende Explikation einer Abweichung („eigentlich ..., (aber) tatsächlich“) wird der Abweichung eine wie auch immer geartete

Priorität vor der Regel(mäßigkeit) zugeschrieben. In Bezug auf die Frage der Interviewerin bedeutet dies hier zudem, dass der Interviewte damit eine Antwort ankündigt, die sich nicht in der Explikation der formalen Erwartungen erschöpft. Dies bedeutet wiederum, dass er der Interviewerin kein Desinteresse unterstellt und/oder diese Möglichkeit (die Frage zu verstehen) ignoriert.

#### 4.2 Gegebener Schwerpunkt

Mit der Formulierung „der Schwerpunkt“ stellt der Interviewte klar, dass es nur einen Schwerpunkt gebe – es heißt nicht: „ein Schwerpunkt“ (neben anderen). Er lässt aber offen, welcher Art dieser Schwerpunkt ist. So bleibt etwa unklar, ob es sich um einen quantitativen Schwerpunkt handelt, weil darauf die meiste Zeit aufgewendet wird oder ob es sich um einen qualitativen Schwerpunkt handelt, der z. B. deshalb hervorhebenswert ist, weil er besonders folgenreich ist. Darüber hinaus wirft die Formulierung die Frage auf, worin (die) Nebentätigkeit(en) des Befragten bestehen und sie etabliert die Erwartung, dass dazu im weiteren Verlauf (in wie auch immer gearteter Form und Ausführlichkeit) etwas ausgeführt wird. Darüber hinaus kann eine weitere Eigentümlichkeit der Formulierung festgehalten werden: Sie lässt offen, wie der Schwerpunkt zustande kam; ist er vor- oder selbstgegeben? Der Interviewte wählt allerdings explizit keine Variante, die seinen eigenen Gestaltungsspielraum und die Beanspruchung bzw. Wahrnehmung eigener Entscheidungshoheit innerhalb dieses Rahmens hätte zum Ausdruck bringen können. Dazu hätte er beispielsweise eine Formulierung wählen können wie: ‚also bei meiner Arbeit lege ich den Schwerpunkt auf ...‘.

Im Gegensatz zu einer kontrafaktischen Variante mit dem Personalpronomen ‚meine‘ findet sich mit „die Mitarbeiter“ eine Formulierung, die am Verhältnis zwischen den Beteiligten nicht das hierarchische Gefälle und damit auch nicht die mit einer formalen Vorgesetztenposition verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten betont.<sup>14</sup> Da er direkt die Aufgabe „die Mitarbeiter ähm anzuleiten und zu motivieren“ nennt, scheint er nicht

---

14 Die Formulierung „die Mitarbeiter“ stellt auf die gemeinsame Mitgliedschaft in einer Arbeitsorganisation ab. Es bleibt an dieser Stelle also unklar, in welchem Verhältnis die angesprochenen Mitarbeiter und der Interviewte zueinander stehen. Während z. B. auch ein von der Personalabteilung einer Organisation bestellter Trainer sinnvollerweise angeben könnte „die Mitarbeiter“ anzuleiten und zu motivieren, auf die er im Rahmen einer Fortbildungsveranstaltung trifft,

maßgeblich für ihre Auswahl zuständig zu sein und/oder schreibt dieser Tätigkeit zumindest keine besondere Bedeutsamkeit zu. Sie wird nicht als Teil des Schwerpunkts bezeichnet. Darüber hinaus ist der Befragte, den eigenen Ausführungen zufolge, nicht für die Definition der Aufgaben seiner Untergebenen zuständig oder dies ist zumindest ebenfalls nicht Teil des einen(!) Schwerpunkts seiner Tätigkeit. Denn statt zu thematisieren, dass er über Inhalte der Tätigkeiten der Mitarbeiter entscheidet, gibt er an letztere (lediglich) „anzuleiten“. ‚Anleiten‘ bezeichnet primär eine solche pädagogische Tätigkeit, die bereits die Definition oder zumindest weitgehende Eingrenzung dessen voraussetzt, wozu bzw. wobei angeleitet wird. Damit wird erneut eine Distanz zu (inhaltlichen) Gestaltungsansprüchen markiert. Man kann zu einer bestimmten Tätigkeit nur dann anleiten, wenn diese Praxis bereits in die Form explizierbaren oder zumindest demonstrierbaren<sup>15</sup> Wissens gebracht wurde. Das Problem wurde bereits einer primären Problembearbeitung unterzogen und nur deshalb können Versuche der sekundären Problembearbeitung im Rahmen einer Anleitung überwacht, kontrolliert und ggf. korrigiert werden. Motivieren setzt die Zuschreibung eines Motivationsdefizits voraus. Der Versuch jemanden zu motivieren, macht nur dann Sinn, wenn man die Notwendigkeit und Möglichkeit unterstellt, dass die entsprechende Person einen höheren Motivationsgrad erreicht.

Zu welchen Kontexten, Rahmen bzw. Positionen passt nun die Kombination aus Anleiten und Motivieren typischerweise und zu welchen nicht? Sie passt beispielsweise nicht zur Leitung eines Volkshochschulkurses. Dabei handelt es sich zwar um eine pädagogische Tätigkeit, bei der es durchaus zu einer der zentralen Tätigkeiten gehören kann, dass Teilnehmer\*innen angeleitet werden. Allerdings handelt es sich um einen Kontext, in den sich erwachsene Personen typischerweise freiwillig begeben, weshalb ihre Motivation i.d.R. als gegeben vorausgesetzt wird und werden kann. Es wäre deshalb auch nicht erwartbar, dass das Motivieren einen Teil des zentralen Tätigkeitsschwerpunkts der dortigen Kursleiter\*innen darstellt.<sup>16</sup>

---

implizierte die Formulierung ‚meine Mitarbeiter‘ zwingend (die Unterstellung) eine(r) Vorgesetztenfunktion.

- 15 Beispielsweise kann man ein Kind ‚praktisch‘ beim Fahrradfahren anleiten, ohne über eine ‚theoretische‘ Schritt-für-Schritt-Anleitung verfügen zu müssen.
- 16 Grundsätzlich lassen sich natürlich noch weitere Positionen bzw. Kontexte finden, in denen eine Person treffenderweise behaupten könnte, die eigene Arbeit bestünde im Kern aus der Kombination aus ‚Anleiten‘ und ‚Motivieren‘. Aber das Beispiel eines unmittelbaren Vorgesetzten in einem Industriebetrieb zeigt, dass dazu weitere Zusatzannahmen notwendig sind. Damit dort das Anleiten der eige-

Damit ist selbstverständlich nicht behauptet, dass in anderen Kontexten nicht motiviert (und angeleitet) würde, wohl aber, dass dies typischerweise nicht den (legitimen) Kern der dort verrichteten Arbeit ausmacht.

Anleiten und motivieren sind daher üblicherweise von Schul-Lehrer\*innen in dieser Kombination geforderte zentrale Verhaltensmodi. Denn ihrer Situation liegen folgende strukturelle Bedingungen zugrunde: Die Personen, die zu etwas angeleitet werden (sollen), sind unfreiwillig anwesend bzw. die Freiwilligkeit ihrer Anwesenheit kann nicht grundsätzlich unterstellt werden, da (in Deutschland) die Schulpflicht gilt. Daher kann auch ihre Motivation nicht grundsätzlich vorausgesetzt werden (siehe dazu z. B. Oevermann 2003, insb. S. 63). Im Rahmen des Unterrichts bekommen Schüler\*innen typischerweise (in beträchtlichem Maße) (Schul-)Aufgaben gestellt. Dabei handelt es sich in der Regel um Probleme, die bereits einer primären Problembearbeitung zugeführt wurden, weshalb es in der Regel von Lehrer\*innen explizierbare und/oder demonstrierbare (Muster-)Lösungen gibt. Die sekundäre Problembearbeitung durch Schüler\*innen kann daher von Lehrer\*innen überwacht bzw. kontrolliert und ggf. korrigiert werden. D. h. Schüler\*innen werden typischerweise regelmäßig angeleitet und (müssen) motiviert (werden).

Zum Vergleich: Die Situation von Hochschullehrer\*innen (zumindest an Universitäten) ist typischerweise grundlegend anders strukturiert. Die freiwillige Anwesenheit von Studierenden kann grundsätzlich unterstellt werden. Begründungspflichtig ist nicht diejenige Person, die sich als motiviert darstellt, sondern diejenige, die Anwesenheit wählt und trotzdem Desinteresse zum Ausdruck bringt. Wer sich z. B. während eines Seminars danebenbenimmt und rebelliert, macht sich lächerlich. Es ist erwartbar, dass dieses Verhalten als peinlich wahrgenommen wird. Für die Position des ‚Klassenclowns‘ fehlt im universitären Seminar also die strukturelle Grundlage. Im Kern eines (Universitäts-)Studiums steht die Lösung von nicht bereits bearbeiteten (Erkenntnis-)Problemen oder zumindest zielt das Studium (im Gegensatz zu schulischem Unterricht) darauf ab, Studierende zur Bearbeitung von (Erkenntnis-)Problemen zu befähigen, für die

---

nen ‚Mitarbeiter‘ (und nicht nur neuer ‚Mitarbeiter‘) zur typischen (Dauer-)Aufgabe erklärt werden kann, muss beispielsweise entweder angenommen werden, dass dauerhaft eine sehr hohe Fluktuation des Personals besteht und/oder die Produktionsweise einem raschen Wandel unterliegt. An dieser Stelle greift das von der Methode vorgesehene Sparsamkeitsprinzip, weshalb auf Lesarten, die sich einer solchen Kontextvariation verdanken so lange zurückgestellt werden, bis sich herausstellen sollte, dass Lesarten, die mit geringeren Zusatzannahmen auskommen, in eine Sackgasse führen.

eine primäre Problembearbeitung noch nicht vorliegt. Möglichkeiten der Anleitung und Korrektur/Kontrolle haben in diesem Kontext daher ihre ‚immanenten‘ Grenzen.

Wie man dem Protokoll entnehmen kann, handelt es sich bei dem Interviewten allerdings nicht um einen Lehrer, sondern um einen ‚Dienstgruppenleiter‘ und er spricht davon Mitarbeiter und nicht Schüler\*innen „anzuleiten und zu motivieren“. Will man dem Befragten nun keine Pathologie unterstellen bzw. zuschreiben – dazu gab das Protokoll bisher keinen Anlass –, dann muss man davon ausgehen, dass der Befragte sich nicht einfach einbildet, dass er selbst als Schullehrer tätig ist (und Schüler\*innen dabei unpassenderweise als „Mitarbeiter“ bezeichnet), sondern dass er bei seiner Arbeit auf Handlungsbedingungen trifft, die denjenigen von Schullehrer\*innen in entscheidender Hinsicht entsprechen. Die von ihm zum Ausdruck gebrachte (schul-)pädagogische Orientierung muss – dem Sparsamkeitsprinzip folgend – zumindest zunächst als eine verstanden werden, die sich historisch unter gegebenen und bestenfalls zu rekonstruierenden Bedingungen bewährt hat.

#### 4.3 Unterstützungsbedürftigkeit(?)

*„[...] Ähm ich hab zwar auch äh (.) en Großteil fachlicher Kontrollfunktionen, die delegier ich aber in ähm Teilen aber an äh meine Vertreter, damit ich ähm mehr Zeit habe mich um äh die Belange der Mitarbeiter zu kümmern.“*

Der Befragte scheint mit „ich hab zwar auch äh (.) en Großteil fachlicher Kontrollfunktionen“ erwartungsgemäß eine der dem eigenen Tätigkeitsschwerpunkt nachgeordneten Nebentätigkeiten zu nennen. Gleichzeitig scheint dem die Charakterisierung der fachlichen Kontrollfunktionen als „Großteil“ zu widersprechen.<sup>17</sup> Allerdings kann dies schlüssig dadurch erklärt werden, dass damit nun die bisher unexplizierte Regel(mäßigkeit) genannt ist. Es ergibt sich somit insgesamt folgendes (linearisiertes) Bild: Vor dem Hintergrund, dass er eigentlich vor allem fachliche Kontrollfunktionen zu erfüllen hätte, sieht der Befragte sich einer davon abweichenden

---

17 Die Lesart, dass der Interviewte hier darauf hinweist, dass es neben ihm weitere formal bestellte Personen gibt, denen ein im Vergleich zu ihm kleinerer Anteil fachlicher Kontrollfunktionen zugeordnet ist, schließe ich deshalb aus, weil dafür z. B. eine Formulierung wie ‚en Großteil der fachlichen Kontrollfunktionen‘ hätte gewählt werden müssen.



Arbeitslastverteilung gegenüber. Statt wie vorgesehen vor allem die korrekte bzw. angemessene Anwendung und die Kenntnis des für die beruflichen Aufgaben notwendigen Fachwissens zu kontrollieren, gibt er an, faktisch vor allem „die Mitarbeiter ähm anzuleiten und zu motivieren“. Zu einer nachgeordneten Nebentätigkeit wird die Kontrolle, weil er die Möglichkeit hat und ergreift, die damit verbundenen Aufgaben an Vertreter zu übertragen. In der (Teil-)Übertragung und damit (Teil-)Nicht-Übernahme der als „fachliche“ qualifizierten Kontrollfunktionen drückt sich erneut (Stichwort: ‚anzuleiten‘) eine Distanz zur bzw. Distanzierung von inhaltlichen Gestaltungsansprüchen bzw. von der möglichen eigenen Aufgabe aus, die Orientierung der eigenen Untergebenen an der beruflichen Sache einzufordern. Die nähere Charakterisierung der „Kontrollfunktionen“ als „fachliche“ rückt Fachlichkeit zunächst nur als etwas Zu-Kontrollierendes und beispielweise nicht als etwas von ihm Zu-Gestaltendes und/oder von ihm Geprägtes in den Blick. Um eigene Gestaltungsansprüche anzuzeigen und/oder eigene Gestaltungsmöglichkeiten zu betonen, hätte er von Kontrollbefugnissen oder -möglichkeiten statt von Kontrollfunktionen sprechen können.

Was genau bedeutet es, zu behaupten, dass man sich um die *Belange* von jemandem kümmert? Um die Spezifik dieser Wortwahl zu erfassen, bietet sich zunächst ein Vergleich mit den semantischen Nachbarn ‚Interessen‘, ‚Angelegenheiten‘ und ‚Anliegen‘ an. Während der Interessenbegriff vor allem auf fehlende, bestehende, beschworene, unterstellte oder auch nur mögliche Handlungsmacht eines individuellen oder kollektiven (und zumindest potentiell aktiven) ‚Akteurs‘ verweist, ist von Belangen in der Regel vor allem die Rede, wenn es um Personen oder Gruppen geht, denen in irgendeiner Hinsicht (wie gerechtfertigt das im Einzelfall auch immer sein mag), eine vergleichsweise ohnmächtige oder in irgendeiner Art und Weise inferiore, schutzbedürftige und/oder passive Position bzw. Unterstützungsbedarf zugeschrieben wird. Öffentliche Belange werden gegenüber wirtschaftlichen Interessen geschützt. Der Deutsche Bundestag leistet sich eine „Kommission zur Wahrnehmung der Belange der Kinder“. Die Bundesregierung beschäftigt einen Beauftragten „für die Belange von Menschen mit Behinderung“. Wirtschaftsministerien beschäftigen sich mit Interessen der Wirtschaft, aber den Belangen sogenannter kleiner oder mittlerer Unternehmen (im Gegensatz zu Großkonzernen). Ein ‚Anliegen‘ wiederum unterscheidet sich von ‚Belangen‘ vor allem darin, dass man ein ‚Anliegen‘ typischerweise erst formuliert, wenn die eigenen Belange umfangreich berücksichtigt sind. Ein Anliegen formuliert man aus einer Position der Unabhängigkeit, während man Belange typischerweise in einer Situation (tatsächlich oder vermeintlich) eingeschränkter Autonomie



von anderen zugeschrieben bekommt. Man muss es sich leisten können, sich ein Thema zu einem (persönlichen) Anliegen machen zu können. Man befindet sich dabei also typischerweise in einer Position, in der man sich um eigene Belange keine Sorgen (mehr) machen muss.

Was bedeutet es sich um etwas oder jemanden zu kümmern? Kümmern ist primär keine professionalisierte Tätigkeit; prinzipiell jeder kann sich z. B. um die eigenen oder um fremde Kinder (gut oder schlecht) kümmern, für das Betreuen oder Pflegen benötigt man dagegen im Zweifelsfall weitergehende – nicht notwendigerweise zertifizierte – Qualifikationen. Kümmern meint allerdings nicht nur das Schenken von (im Zweifelsfall: diffuser; nicht: zielgerichteter) Aufmerksamkeit, sondern es geht dabei immer auch um die Sicherung der Bedingungen des Wohlergehens und/oder der Existenz bzw. des Fortbestands – darauf zielt die Bitte an Nachbar\*innen sich zu kümmern, egal ob es dabei um Kinder, Pflanzen oder das eigene Eigentum geht. Man kümmert sich um etwas oder jemanden, dem man in irgendeiner Hinsicht Unterstützungsbedarf oder Unselbstständigkeit unterstellt. Man kümmert sich vor allem um Pflanzen, Tiere, Alte und Kinder. Unabhängig davon, ob das Kümmern auf Sachen oder Lebewesen bezogen wird, erhebt man dabei jedoch stets den Anspruch einer tiefergehenden Auseinandersetzung. Sich um die Belange von jemandem zu kümmern, bedeutet in jedem Fall mehr als sie sich lediglich anzuhören. Wenn man ankündigt sich um eine Sache zu kümmern, bedeutet dies, dass man verspricht ein Problem zu lösen, man verspricht für die Erledigung einer Aufgabe Sorge zu tragen.

Zusammenfassend lässt sich daher festhalten: Mit der Behauptung, dass er sich um die Belange der Mitarbeiter kümmert, adressiert der Interviewte die eigenen Unterebenen, denen er seine Aufmerksamkeit widme als geschwächt und unterstützungsbedürftig. Darin kann erneut kein Unterstreichen eines Gestaltungsanspruchs(bereichs) (im emphatischen Sinne) gesehen werden, insofern die Bemühungen des Interviewten nicht darauf ausgerichtet sind, mehr zu sein als ein Beitrag zur Aufhebung oder auch nur Milderung der Einschränkungen der eigenen (beruflichen) Autonomie bzw. Handlungsfähigkeit der Unterebenen.

#### 4.4 Selbstständigkeit(-sunterstellung)

*„[...] und ähm bei den Belangen der Mitarbeiter sind/ geht's ebend um viele Fragen. Es geht tatsächlich um die Frage wie vereinbare ich äh Familie Beruf, jetzt platt gesagt äh praktisch bedeutet das wie krieg ich das in die*

*Reihe, dass ich ähm Dienst bewältigen kann und gleichzeitig private äh Termine oder Probleme irgendwie unter einen Hut bringe.“*

Statt die Belange „der Mitarbeiter“ nun (inhaltlich) näher zu bestimmen, verweist er zunächst und also mit besonderer Betonung auf ihre große Anzahl und/oder Bandbreite („viele Fragen“). Es findet keine Bestimmung der Qualität der Fragen statt (z. B. als Probleme). Der zuvor von ihm konstatierte zeitliche Aufwand wird damit nicht eindeutig als Folge sachlich-inhaltlich begründeter Entscheidung des Befragten bezeichnet. Er hätte beispielsweise der Überlegung folgen können, es wäre zielführend, bestimmten Themen der eigenen Untergebenen mehr Aufmerksamkeit zu widmen, damit diese z. B. mittel- bis langfristig (wieder) zu einer selbstständig(er)en Dienstverrichtung in der Lage sind.

Die Formulierung der Frage, „wie vereinbare ich äh Familie Beruf“, im Präsens und unter Verwendung des Personalpronomens in der ersten Person Singular spricht dafür, dass es um Fragen geht, die die Untergebenen ihm mündlich von Angesicht zu Angesicht stellen. Andernfalls wäre die direkte Verwendung der Floskel „Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ naheliegender gewesen. Des Weiteren gibt der Befragte an, dass seine Untergebenen die Fragen einzeln an ihn richten. Er behauptet also nicht, dass die „Belange der Mitarbeiter“ als kollektive Interessen artikuliert würden und etwa vermittelt durch eine\*n Interessenvertreter\*in an ihn herangetragen werden. Er berichtet schließlich z. B. nicht von der Frage: „Wie können wir Familie und Beruf vereinbaren?“ Die Frage ist auch nicht als Forderung formuliert und die Verantwortung zur Herstellung der Vereinbarkeit wird dem Subjekt des Satzes „ich“ zugeordnet. Umgekehrt erscheint der Befragte damit – zumindest bisher – auch nicht als jemand der sich für die kollektiven Interessen seiner Untergebenen einsetzt. Syntaktisch wird durch das Fehlen einer Konjunktion („und“) zwischen „Familie Beruf“ ein enges Verhältnis und/oder das Fehlen einer klaren Abgrenzung ausgedrückt. Dabei gilt es zu beachten, dass eine besondere Nähe bzw. ein enges Verhältnis z. B. bei Personen auch im Falle eines Konflikts und nicht nur bei z. B. Freundschafts- und/oder Verwandtschaftsverhältnissen vorliegt.

Auch im weiteren Verlauf („wie krieg ich das in die Reihe, dass ich ähm Dienst bewältigen kann und gleichzeitig private äh Termine oder Problem irgendwie unter einen Hut bringe“) wird das Fragen der Untergebenen (unter Verwendung des Personalpronomens in der ersten Person Singular „ich“) reinszeniert. An der Art und Weise der Formulierung der Frage ist allerdings noch Weiteres bemerkenswert. Wieder wird die Verantwortung, aber damit auch eine mögliche Handlungsfähigkeit (etwas zur Errei-

chung der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben der Untergebenen beitragen zu können) eindeutig bei der fragenstellenden Person lokalisiert. Alternativ hätte die Frage z. B. auch lauten können: „Wie soll ich Familie und Beruf vereinbaren?“ Damit wäre im Gegensatz zur tatsächlich realisierten Variante zwar eine Klage bzw. eine Beschwerde reinszeniert worden, aber die Adressierung in Richtung des Vorgesetzten hätte dann unterstellt, dass die fragenstellenden Personen ihm (wesentliche) Entscheidungs- oder zumindest Einflussmöglichkeiten (auf Entscheidungen) in diesem Bereich unterstellen bzw. bei ihm vermuten.

Die Redewendung ‚etwas auf die Reihe bekommen‘ wird innerhalb der Frage auf spezifische Art und Weise modifiziert. Das sprachliche Bild wird dadurch deutlich transformiert. Statt der Frage, wie man etwas realisieren kann, impliziert die vorliegende Formulierung, „wie krieg ich das in die Reihe“, (lediglich) die Frage danach, wie eine (zeitliche) Reihenfolge gestaltet werden kann. Es drückt sich hier also erneut eine Distanz zur inhaltlichen Gestaltung aus. Es wird zwar das Modell eines reibungsvollen Verhältnisses zwischen familiärer und beruflicher Sphäre präsentiert („irgendwie unter einen Hut bringe“), aber die Formulierung „wie krieg ich das in die Reihe“ impliziert, dass eine Unterstützung bei der Abmilderung von Vereinbarkeitsproblemen durch den Vorgesetzten allenfalls in Fragen der *Arbeitszeitgestaltung* (der Reihung bzw. Reihenfolge) erwartet wird.

Im Gegensatz zu Alternativen wie ‚Dienst versehen/verrichten/(ab)leisten/tun‘, impliziert die tatsächlich realisierte Formulierung, „Dienst bewältigen“, eine (vom Interviewee reinszenierte) (Selbst-)Adressierung bzw. (Selbst-)Beschreibung der sich an ihn wendenden Untergebenen als Personen, die sich einem ernstzunehmenden (und durch die Verwendung eben dieser Semantik: ernstgenommenen) Problem (insb. einer Krise), Hürde bzw. Herausforderung gegenübergestellt sehen. Es findet insb. keine Orientierung auf ein angestrebtes besonderes Leistungsniveau statt. Auch wenn man davon spricht, dass man z. B. Wandel, eine Steigung, eine Situation, eine Aufgabe, den Verkehr oder ein Arbeitspensum bewältigt, tut man dies, insoweit es sich um ein Problem, eine Herausforderung und/oder eine Hürde handelt. Die Untergebenen, von denen der Befragte angibt, dass er ihnen Aufmerksamkeit entgegenbringt, werden somit erneut als unterstützungsbedürftig präsentiert. Er orientiert sich nicht auf diejenigen, die ihren Arbeitsalltag ohne sichtbare Mühe absolvieren, sondern lediglich auf diejenigen, die dadurch herausgefordert (zu) werden (scheinen).

*„[...] Ähm es geht um die Frage äh der Fortentwicklung äh von Mitarbeitern ähm der Potenzialerkennung“*

Diese „Frage“ wird nun abstrakt und nicht mehr in der Form einer Reinszenierung vorgebracht, sie wird nicht als individuelle an den Befragten gerichtete Frage formuliert. Es findet keine nähere Bestimmung der Träger\*innen der genannten Prozesse („der Fortentwicklung“, „der Potenzialerkennung“) statt. Auch diese Formulierung lässt vollkommen offen, welchen Beitrag der Befragte – wenn überhaupt – zur ‚Beantwortung‘ dieser Frage leistet. Insofern ist auch hier erneut kein besonderer Gestaltungsanspruch des Interviewten zu verzeichnen.

Bei Fortentwicklung handelt es sich (im Gegensatz z. B. zu Fortbildung, Weiterbildung, Weiterentwicklung oder Personalentwicklung) um eine deutlich weniger gängige Bezeichnung. Sowohl mit der Formulierung ‚Weiterentwicklung‘ als auch „Fortentwicklung“ wird eine Bewegung bezeichnet (Entwicklung). Aber im Falle der „Fortentwicklung“ wird die bloße Entfernung von einem *unbestimmt* bleibenden Ausgangspunkt betont. Demgegenüber hätte die nicht realisierte Variante ‚Weiterentwicklung‘ eine eindeutige Bewertung impliziert, insofern dadurch ein (überwundener oder zu überwindender) Ausgangszustand mit einem fortgeschrittenen und als solchem besser bewerteten Zustand in Beziehung gesetzt worden wäre. Der Bewegung in eine bestimmte Richtung (weiter nach vorne) steht die Bewegung von einem bestimmten Ausgangspunkt weg (in eine nicht näher bestimmte Richtung) gegenüber. Im Falle der Fortentwicklung wird also die Entfernung von einem bestimmten Ausgangspunkt betont, nicht aber deren Qualität. Es drückt sich also auch darin erneut keine Gestaltungsorientierung aus, fehlt doch insb. eine (Personal-)Bewertung, in der sich eine disziplinierende Intention ausgedrückt hätte. Es findet sich kein klarer Hinweis darauf, dass der Befragte für sich in Anspruch nimmt einen nennenswerten – ihm zuschreibbaren – Beitrag zur Weiterentwicklung seiner Untergebenen leisten zu können bzw. es findet sich kein Hinweis darauf, dass die Untergebenen dies von ihm erwarten würden.

Das nachgeschobene „äh von Mitarbeitern“ (im Anschluss an: „Fortentwicklung“) lässt offen, um welche Mitarbeiter\*innen(teilmenge) es geht (es heißt nicht: meinen/unseren/einigen/den besten etc.). Die Bedeutung der Bezeichnung „Potenzialerkennung“ bzw. der Formulierung „es geht um die Frage [...] der Potenzialerkennung“ wird nicht näher bestimmt. Potenzialerkennung stellt jedoch (noch) keine durch Initiative des Befragten, Eigenaktivität der ‚Mitarbeiter‘ und/oder sonstiger Instanzen getriebene Potenzialentfaltung, -entwicklung und/oder -förderung dar, sondern es geht (nur) um dessen ‚passive‘ bzw. ‚erlebende‘ Erkennung (durch wen und mit welchen Folgen auch immer); selbst die Bezeichnung ‚Potenzialanalyse‘ hätte eine tiefere Auseinandersetzung angezeigt. Mit

dem Terminus „Potenzialerkennung“ bezeichnet man eine Prognose, eine Zuschreibung der Möglichkeit (oder hinreichenden Wahrscheinlichkeit) einer zukünftigen Entwicklung in eine bestimmte Richtung. Impliziert ist ein noch nicht realisiertes, aber bereits angelegtes Vermögen, das lediglich erst noch entfaltet werden muss. Das mögliche Vermögen wird damit also als bereits vorhanden und nicht erst z. B. als durch Erfahrung(en) und/oder durch die Initiative von (engagierten) Vorgesetzten zu gewinnen behandelt. Insofern werden die betreffenden Personen nicht primär in ihrer Formbarkeit/Plastizität (und also auch nicht als durch gestaltenden Eingriff des Vorgesetzten modellierbar) in den Blick genommen. Insgesamt ist hier also wieder nicht von (potentiellen) Aktivitäten des Interviewten die Rede, die die (Aus-)Nutzung, Beanspruchung oder Durchsetzung von besonderen, seiner Position geschuldeten Entscheidungs- und/oder sonstigen Handlungsspielräumen dokumentieren würden (womit nicht ausgeschlossen sein soll, dass die Zuschreibung von Potenzial Motivation zeitigen kann).

*„[...] und ähm natürlich auch um die Frage ähm der äh Motivation der Mitarbeiter und ähm das ist tatsächlich immer so'n/ so ne Gratwanderung zwischen äh dem wo seh ich ähm Gutes und wo seh ich Schlechtes bei den Mitarbeitern, wie ähm bring ich's rüber, dass die äh die äh Betroffenen dann eben auch für sich das annehmen können als ähm Empfehlung, als manchmal auch als äh Notwendigkeit und dabei noch ihre Arbeitszufriedenheit/ zufriedenheit behalten und des is garnich nich immer so einfach.“*

Das bisherige Muster der Vermeidung der Anmeldung von Gestaltungsansprüchen scheint hier durch (auf Verhaltensänderung abzielende) Bewertung des Personals durchbrochen zu werden („wo seh ich ähm Gutes und wo seh ich Schlechtes bei den Mitarbeitern“), aber zum einen wird die Bewertung in beide Richtungen(!) als problematisch markiert („Gratwanderung“) und zum anderen gibt der Befragte sogleich an, eine (mögliche) vorgenommene Bewertung nicht direkt zu kommunizieren. Das ‚Gesehene‘ wird nicht unmittelbar ausgesprochen („wie ähm bring ich's rüber“). Es reicht nicht aus, die Person nur in Kenntnis zu setzen, stattdessen unterstellt die Formulierung, „wie ähm bring ich's rüber“, dass bei der Information ein bestimmter Modus zu wahren sei. Er verweist auf die eigene Bemühung darum, die Selbstdarstellung der eigenen Untergebenen als autonom Handelnde zu unterstützen. Er beschreibt den Modus der Adressierung der Mitarbeiter dann konsequenterweise nicht als von ihm verantwortete Entscheidungen bzw. als von den eigenen Mitarbeiter\*innen zu akzeptierende Weisungen. Stattdessen gibt er zum einen an, auf „Empfehlung“ zu setzen, d. h. auf unverbindlichen Rat, der auch abge-

lehnt werden kann, ohne dass dies formale Sanktionen nach sich zu ziehen hätte. Zwar kann hinter Empfehlungen eine Gestaltungsintention vermutet werden, aber ein verbindlicher Gestaltungsanspruch wird damit nicht erhoben. Und zum anderen gibt der Interviewte an „Notwendigkeit“ zu kommunizieren. Was notwendig ist, wird aber von der Sache erzwungen. Wer sich danach nicht richtet, muss die Konsequenzen tragen und sie selbst bewältigen. Damit ist erneut kein Gestaltungsanspruch verbunden.

Die Arbeitszufriedenheit der Untergebenen wird nicht als etwas vom Vorgesetzten Induzier-, Produzier- und/oder Steigerbares charakterisiert, sondern bestenfalls als etwas, dessen Verlust der Interviewte aufzuhalten in der Lage ist. Er schreibt sich damit erneut (Stichwort: kümmern) allenfalls eine Existenz(bedingungen) (hier: von Arbeitszufriedenheit) (ab)sichernde und keine inhaltlich („progressiv“) gestaltende Rolle zu. Erneut fallen tendenziell breite Teile der eigenen Mitarbeiterschaft aus dem Raster: Personen, deren Teilnahmemotivation als gesichert gelten kann, die aber zur Steigerung eigener Leistungen motiviert werden könnten, scheinen ebenso wenig mit Aufmerksamkeit rechnen zu können wie Personen, denen Arbeitszufriedenheit komplett fehlt.

*„[...] Und ähm letztlich geht's auch darum (2) ähm Vorgaben (.) den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verständlich zu machen also die sind ja durchaus ähm (.) äh Zielen und an bestimmten Zwängen unterworfen und davon red ich jetzt nicht, dass es allein darum geht Recht und Gesetz durchzusetzen, sondern äh es geht um die Gestaltung von Diensten, wie werden sie äh umgesetzt, mit welcher Intensität? Wo geht die äh Schwerpunkt unserer äh Kapazität unserer freien Kapazitäten hin? Wo beeinträchtigt das natürlich auch das ähm normale private Leben (.)“*

Spätestens ab diesem Punkt halte ich es für vertretbar, deutlich gröber vorzugehen und nur noch die wichtigsten Punkte anzusprechen, in denen sich die Haltung der Gestaltungs(bereichs)anspruchsvermeidung des Interviewten reproduziert: Statt etwa davon zu sprechen, dass er Vorgaben macht, betont er, „Vorgaben [...] verständlich zu machen“ und zeigt also erneut (nur) eine pädagogische Orientierung. Die Behauptung, seine Untergebenen seien „Zwängen unterworfen“, entlastet ihn davon Geltungsansprüche für normative bzw. formale Erwartungen zu erheben und sich um deren Durchsetzung zu bemühen – wer bereits unterworfen ist, dessen Konformität muss nicht mehr hergestellt werden.

*„[...] und hier müssen dann/ muss dann die Gratwanderung zwischen der Werbung um Verständnis, um Akzeptanz und ähm dem, was die Kollegen äh leisten wollen und können hergestellt werden, deshalb investier ich da*

*relativ viel und die delegiert in großen Teilen die äh fachliche ähm Kontrolle. Also sowas wie Vor/ Vorgangsverwaltung äh die Qualitätssicherung äh im normalen Basisdienst, die Urlaubsplanung, administrativen Kram wie ähm die Frei/ äh die Dienst- ähm gestaltung beziehungsweise die Stunden- äh verrechnung und die Zulagenberechnung, alles was da mit im Zusammenhang steht“*

Auch das Ende der Antwort des Interviewten sei nur noch kurz betrachtet: Erneut spricht der Befragte von „Gratwanderung“ und behauptet damit einen hochgradig eingeschränkten (Handlungs-)Spielraum. Der Befragte zeigt sich damit nicht an der Überwindung von Herausforderungen und Widerständen orientiert. Die Metaphorik ist dazu geeignet ihn von einem möglichen Anspruch (den er selbst und/oder andere an ihn stellen könnten) zu entlasten, einen kreativen, kritischen oder innovativen Umgang mit den ihm entgegretretenden Bedingungen zu finden. Ein Interesse daran, den eigenen Gestaltungsspielraum zu erweitern, Gestaltungsansprüche zu erheben und durchzusetzen, macht er nicht deutlich. „[D]em, was die Kollegen äh leisten wollen und können“, begegnet er offenkundig mit Fatalismus. Seine Entfaltung dessen, was „fachliche ähm Kontrolle“ meine, entbehrt direkter Hinweise auf dahinterstehende inhaltliche, berufliche und/oder fachliche Fragen. Stattdessen wird durchgehend auf organisationsbezogene Themen rekurriert, die weitestgehend von Vorgesetzten in einem beliebigen Organisationstyp und nicht nur der Polizei zu bearbeiten sein könnten. Ihre Subsumtion unter Fachlichkeit entkernt das, was dann noch als Fachlichkeit in den Blick kommen kann. Damit bleibt das leer, was er sich als potentiell fachlichen Bereich zuordnet. Mit „die Urlaubsplanung, administrativen Kram wie ähm die Frei/ äh die Dienst- ähm gestaltung beziehungsweise die Stunden- äh verrechnung“ wird stattdessen erneut eine Reihe von Themen angeschnitten, bei denen es um die Arbeitszeit (und nicht um Arbeitsinhalte und auch nicht um die Arbeitsbeziehung der Dienstgruppenmitglieder untereinander) geht. Im Vordergrund steht, wann wer anwesend ist und nicht, was die Personen individuell und kollektiv leisten bzw. tun. Damit kommt seine Gestaltungs(anspruchs)abstinenz selbst noch in den von ihm als weitgehend delegiert bezeichneten Bereichen zum Ausdruck. Und also in denjenigen Bereichen, die er zwar aktuell nicht in vollem Umfang selbst bearbeitet, aber formal jederzeit wieder an sich ziehen könnte.



## 5 Diskussion und Fazit

Dem vorliegenden Beitrag dienen folgende Beobachtungen als Ausgangspunkt: Die Semantik von Diversität und Diversity Management hat sich in den unterschiedlichsten Organisationen und Organisationstypen in Deutschland und international stark ausgebreitet. Auch deutsche Polizeibehörden bilden in dieser Hinsicht keine Ausnahme. Da unter dem weiten Schirm der Diversitätssemantik allerdings im Allgemeinen sehr verschiedenes verhandelt werden kann und wird, hat sich der Beitrag zunächst der Frage zugewandt, wie Polizeibehörden im Speziellen die Semantik aufgreifen.

Es konnte insbesondere am Beispiel der Bundesländer Berlin und Nordrhein-Westfalen festgestellt werden, dass die entsprechenden Organisationen im Bemühen um diversitätsbezogenen organisationalen Wandel häufig einen starken Fokus auf unmittelbare Vorgesetzte, wie z. B. sogenannte Dienstgruppenleiter\*innen, und deren Fortbildung legen. Legitimation gewinnt dieses Vorgehen dadurch, so meine Argumentation, dass auch in Politik, Massenmedien und Wissenschaft der Blick häufig auf entsprechende Führungskräfte gelenkt wird, wenn es um Entwürfe geht, wie zukünftig diversitätsgerechtere Polizei(arbeit)en erreicht werden könnten. Ausdrücklich und/oder stillschweigend wird dabei davon ausgegangen, dass auf diesen Positionen ausreichende Handlungsspielräume vorhanden sind und daher von den Vorgesetzten erwartet werden kann, dass maßgeblich sie durch eigene Interventionen bzw. Führungsleistungen aktiv zu einer diversitätsgerecht(er)en Arbeitsumgebung beitragen könnten.

Der Rest des Beitrags war dann darauf ausgerichtet, diese Vorstellungen, Vorannahmen und Hoffnungen zu überprüfen. Zunächst konnte gezeigt werden, dass die bisherige Forschung zu Dienstgruppenleiter\*innen kaum dazu geeignet ist, derartige Erwartungen zu stützen. Entsprechende Positionen werden von verschiedensten Autor\*innen als schwach charakterisiert. Mehrfach findet sich die Feststellung, dass Dienstgruppenleiter\*innen in ihrem Alltag gegenüber ihren eigenen Untergebenen (aber auch ihren eigenen Vorgesetzten) typischerweise eine ausgeprägte Passivität an den Tag legen (siehe Abschnitt 2.2). Allerdings wurden die Bedingungen und die Praxis der Arbeit von Dienstgruppenleiter\*innen in deutschen Polizeibehörden bislang nicht gezielt in den Mittelpunkt eigenständiger (soziologischer) Auswertungen gestellt. Darüber hinaus wird das eigene methodische Vorgehen bislang selten explizit und detailliert dargestellt. Aber auch die ausführlich begründete (Abschnitt 3), rekonstruktiv-sequenzielle Analyse eines Ausschnitts aus einem Interview mit einem Dienstgruppenleiter der Berliner Polizei im Rahmen dieses Beitrags (Abschnitt 4) hat



gezeigt, dass die Ausführungen des Vorgesetzten durchgehend von einer Haltung der Gestaltungs(bereichs)anspruchsvermeidung geprägt sind.

Die Konsequenz, mit der diese Haltung im Rahmen des betrachteten Interviewausschnitts zum Tragen kam, erlaubt m. E. den Schluss, dass es sich bei dieser Haltung um ein Muster handelt, das eine Lösung oder zumindest einen Lösungsversuch für grundlegende (Führungs-)Handlungsprobleme von Dienstgruppenleiter\*innen im Streifen- und Wachdienst deutscher Landespolizeien insgesamt darstellt. Es muss davon ausgegangen werden, dass es alternative Lösungen bzw. Lösungsversuche – und also auch Haltungen – für den Umgang mit den eigenen Handlungsbedingungen als Vorgesetzter im Streifen- und Wachdienst gibt oder zumindest geben könnte. Allerdings spricht das in der Literatur mehrfach identifizierte Passivitätsmuster nicht dafür, dass es sich dabei um eine (quantitativ) dominierende Haltung handelt. Zukünftige Arbeiten zur Führungspraxis von Dienstgruppenleiter\*innen könnten sich daher gezielt auf die Suche nach solchen Kontrastfällen machen: Gibt es Dienstgruppenleiter\*innen die eine sich praktisch bewährende alternative Haltung entwickelt haben, die sich als deutlich interventionslastiger kennzeichnen lässt? Welche Folgen gehen damit einher? Ist von einer dadurch geprägten Führungspraxis ein höheres Einflusspotential gegenüber Untergebenen zu erwarten? Lassen sich entsprechende Hinweise am (Interview-)Material rekonstruieren? Lässt sich die Ausbildung einer solchen Haltung durch (vom hier betrachteten Fall) abweichende Handlungsbedingungen erklären?

Mit dem letztgenannten Punkt ist eine Aufgabe angesprochen, die auch für den hier betrachteten Fall nicht als abgeschlossen gelten kann. Die Handlungsbedingungen und damit einhergehenden Handlungsprobleme (lediglich punktuelle Beobachtbarkeit der Untergebenen, Schichtarbeit, Vertretung des Gewaltmonopols etc.), vor deren Hintergrund die rekonstruierte Haltung als Lösung(-versuch) erscheint, wurden zwar zum einen aus der bestehenden Literatur erschlossen und haben zum anderen ihre Prägekraft im Rahmen der materialen Analyse gezeigt. Eine systematische Rekonstruktion der Handlungsbedingungen (und deren Variation zwischen und innerhalb unterschiedlicher Bundesländer) steht aber noch aus.<sup>18</sup>

Die Ergebnisse dieses Beitrags geben – zumindest für den Fall von Dienstgruppenleiter\*innen – Anlass zur Skepsis, was die Wirksamkeit des breit empfohlenen Einsatzes von Fortbildungsveranstaltungen als Mittel

---

18 Beiträge zur Beantwortung der hier und im Folgenden aufgeworfenen Fragen sind im Rahmen eines laufenden Dissertationsprojekts des Autors geplant.

zur Erreichung eines diversitätsgerechteren Arbeitsfelds Polizei betrifft. Sollte sich die hier aufgeworfene und mit Verweis auf die Ergebnisse vorangegangener Forschungsarbeiten gestützte These bestätigen, dass die Handlungsbedingungen von Dienstgruppenleiter\*innen eine tiefsitzende passive Haltung gegenüber ihren eigenen Untergebenen nahelegen, dann ist nicht davon auszugehen, dass die entsprechenden Personen ihre Verhaltensmuster typischerweise durch die Teilnahme an und die Appelle in Fortbildungsveranstaltungen (zu Diversitätsmanagement) grundlegend transformieren; d. h., ihre bisherigen (passiven) Arbeitsroutinen zugunsten eines interventionslastigeren Führungsstils aufgeben. Darüber hinaus sind die Folgen der letztgenannten Umstellung nicht ohne weiteres abzusehen. So könnte sich beispielsweise herausstellen, dass die ‚Passivität‘ der Vorgesetzten treffender als *Wahrung* „strukturell erzeugter Rollenautonomie“ (Luhmann 1971, S. 216, Herv. entfernt) charakterisiert werden kann und dass Vorgesetzte, die darin einzugreifen versuchen, über noch weniger Einflusspotential verfügen als ihre ‚passiven‘ Kolleg\*innen (siehe dazu auch Van Maanen 2010).

Meine Ausführungen wären gänzlich missverstanden, wenn sie als Argument gegen Diversity-Management-Fortbildungen per se genommen würden. Untersucht wurde hier lediglich, ob von entsprechenden Angeboten erwartet werden kann, dass sie geeignet sind, das Verhalten von Führungskräften unmittelbar zu verändern. Das scheint zumindest für die hier untersuchten Dienstgruppenleitungen zweifelhaft, insofern diese kaum über inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten verfügen bzw. gute Gründe haben, keine entsprechenden Ansprüche zu erheben. Damit ist aber nicht ausgeschlossen, dass Fortbildungen wichtige sekundäre und/oder latente Funktionen haben können. Beispielsweise könnte es sich bei den angesprochenen Fortbildungen um einen der (wenigen?) Räume handeln, der Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten für diejenigen bietet, die sich innerhalb von Polizeien ernsthaft um eine diversitätsgerechtere Arbeitspraxis bemühen und sich darin gegenseitig bestärken.

## *Quellen*

- Abgeordnetenhaus Berlin (Hrsg.) (2016), Antwort auf die Schriftliche Anfrage „Trans- und Intersexuelle bei der Polizei und der Feuerwehr (II)“, Drucksache 17/18901, Berlin, Online verfügbar unter <https://pardok.parlament-berlin.de/starweb/adis/citat/VT/17/SchrAnfr/s17-18901.pdf> (Abruf: 08.11.2021).
- Deutscher Bundestag (2013), Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses nach Artikel 44 des Grundgesetzes, Drucksache 17/14600, Berlin, Online verfügbar unter <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/17/146/1714600.pdf> (Abruf: 08.11.2021).
- Kempen, A., Regis, J. & Schülke, M. (2020), Neue rassistische Polizei-Chatgruppe: Alltag oder Ausnahme? [Manuskript zu einem Bericht des ARD-Fernsehmagazins ‚Monitor‘], Online verfügbar unter <https://web.archive.org/web/20201113171018/www1.wdr.de/daserste/monitor/sendungen/pdf-1256.pdf> (Abruf: 08.11.2021).
- Landtag NRW (Hrsg.) (2021a), Bericht zur Sonderinspektion der KPB Essen (Managementfassung), Vorlage 17/4920, Düsseldorf, Online verfügbar unter <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV17-4920.pdf> (Abruf: 08.11.2021).
- Landtag NRW (Hrsg.) (2021b), Schriftlicher Bericht des Ministers des Innern für die Sitzung des Innenausschusses am 11.03.2021 zu dem Tagesordnungspunkt „Essener und Mülheimer Chat-Gruppen laut Untersuchung nicht rechts-extrem“, Vorlage 17/4803, Düsseldorf, Online verfügbar unter <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV17-4803.pdf> (Abruf: 08.11.2021).
- Landtag NRW (Hrsg.) (2021c), Schriftlicher Nachbericht des Ministers des Innern für die Sitzung des Innenausschusses am 11.03.2021 zu dem Tagesordnungspunkt „Essener und Mülheimer Chat-Gruppen laut Untersuchung nicht rechts-extrem“ Antrag der Fraktion der AfD vom 01.03.2021 und „Ergebnisse der Sonderinspektion in der Kreispolizeibehörde Essen“ Antrag der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN vom 01.03.2021, Vorlage 17/4926, Düsseldorf, Online verfügbar unter <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV17-4926.pdf> (Abruf: 08.11.2021).
- Nußberger, A. (Hrsg.) (2021), Experten-Kommission „Verantwortung der Polizei in einer pluralistischen Gesellschaft“. Die gute Arbeit der Polizeibeamten stärken, Fehlverhalten frühzeitig erkennen und ahnden, Abschlussbericht, Wiesbaden, Online verfügbar unter [https://innen.hessen.de/sites/default/files/media/hmdis/20210712\\_abschlussbericht\\_experten-kommission.pdf](https://innen.hessen.de/sites/default/files/media/hmdis/20210712_abschlussbericht_experten-kommission.pdf) (Abruf: 08.11.2021).

## *Literatur*

- Barthel, C. (2012), Kluge Führung kann man lernen (2). Die kommunikative Dimension professioneller Führung, in: *Die Polizei* 103(10), S. 271–280.

- Bohnsack, R. (2021). *Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in qualitative Methoden* (10. Aufl.), Opladen/Toronto: Barbara Budrich.
- Bührmann, A. D. (2014), Vielfalt Managen – Diversity erforschen. Überlegungen zum Verhältnis von Diversität und Intersektionalität, in: Löw, M. (Hrsg.), *Vielfalt und Zusammenhalt. Verhandlungen des 36. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Bochum und Dortmund 2012, Teil 1*, Frankfurt a.M., S. 859–869.
- Bührmann, A. D. (2020), Diversitätsmanagement als ‚traveling concept‘. Prinzipielle Überlegungen zur Erforschung der Translation des Diversitätsmanagements aus der Perspektive einer reflexiven Diversitätsforschung, in: Leontiy, H. & Schulz, M. (Hrsg.), *Ethnographie und Diversität. Wissensproduktion an den Grenzen und die Grenzen der Wissensproduktion*, Wiesbaden, S. 55–91.
- Deppermann, A. (2013), Interview as Text vs. Interview as Interaktion, in: *Forum Qualitative Sozialforschung* 14(3), Art. 13.
- Dobbin, F. (2009), *Inventing Equal Opportunity*, Princeton.
- Dudek, S. M. (2009), *Diversity in Uniform? Geschlecht und Migrationshintergrund in der Berliner Schutzpolizei*, Wiesbaden.
- Eickhoff, V. (2018), Organisationswerdung durch Diversität – zur Subjektivierung von Organisationen am Beispiel der Hochschule, in: Alkemeyer, T., Bröckling, U. & Peter, T. (Hrsg.), *Jenseits der Person. Zur Subjektivierung von Kollektiven*, Bielefeld, S. 217–237.
- Engel, R. S. (2000), The Effects of Supervisory Styles on Patrol Officer Behavior, in: *Police Quarterly* 3(3), S. 262–293.
- Engel, R. S. (2001), Supervisory styles of patrol sergeants and lieutenants, in: *Journal of Criminal Justice* 29(4), S. 341–355.
- Engel, R. S. & Worden, R. E. (2003), Police Officers' Attitudes, Behavior, and Supervisory Influences: An Analysis of Problem Solving, in: *Criminology* 41(1), S. 131–166.
- Feltes, T. & Plank, H. (2021), Auf dem Weg zu einer rechtschaffen(d)en, demokratischen Bürgerpolizei. Was kann und was muss getan werden, um Rassismus und Rechtsextremismus in der Polizei vorzubeugen? in: Feltes, T. & Plank, H. (Hrsg.), *Rassismus, Rechtsextremismus, Polizeigewalt. Beiträge für und über eine rechtschaffen(d)e, demokratische Bürgerpolizei*, Frankfurt a.M., S. 263–299.
- Feltes, T., Schreiber, M. & Stol, W. (2013), Polizeialltag: Der Bürger und seine Polizei. Eine empirische Studie, in: *Polizei & Wissenschaft* 14(4), S. 42–66.
- Heidemann, D. (2021), Wir sind doch die Guten!? Zur Kritikfähigkeit der Polizei am Beispiel der aktuellen Diskussion um eine Studie zum Rassismus innerhalb der Polizei, in: Feltes, T. & Plank, H. (Hrsg.), *Rassismus, Rechtsextremismus, Polizeigewalt. Beiträge für und über eine rechtschaffen(d)e, demokratische Bürgerpolizei*, Frankfurt a.M., S. 123–134.
- Jahn, R. (2017), *Im Sog des Infantilen. Schulleitung als Beruf*, Wiesbaden.
- Johnson, R. R. (2008), Field supervisor behaviour and officer on duty personal business, in: *International Journal of Police Science & Management* 10(3), S. 339–348.

- Johnson, R. R. (2011), Officer Attitudes and Management Influences on Police Work Productivity, in: *American Journal of Criminal Justice* 36(4), S. 293–306.
- Krell, G. & Sieben, B. (2007), Diversity Management und Personalforschung, in: Krell, G. (Hrsg.), *Diversity studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*, Frankfurt a.M., S. 235–254.
- Kubera, T. (Hrsg.) (2011), *Gender Mainstreaming und Diversity Management in Polizeiorganisationen*, Frankfurt a.M.
- Lange, H. J. & Schenck, J. C. (2004), *Polizei im kooperativen Staat. Verwaltungsreform und Neue Steuerung in der Sicherheitsverwaltung*, Wiesbaden.
- Liebermann, S. (2002), *Die Krise der Arbeitsgesellschaft im Bewußtsein deutscher Unternehmensführer. Eine Deutungsmusteranalyse*, Frankfurt a.M.
- Loer, T. (2016), Objektive Bedeutungsstruktur und latente Sinnstruktur, in: *Sozialer Sinn* 17(2), S. 355–382.
- Luhmann, N. (1971), Reform des öffentlichen Dienstes. Zum Problem ihrer Probleme, in: Luhmann, N. (Hrsg.), *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung*, Wiesbaden, S. 203–256.
- Maiwald, K. O. (2003), Stellen Interviews eine geeignete Datenbasis für die Analyse beruflicher Praxis dar? Methodologische Überlegungen und eine exemplarische Analyse aus dem Bereich der Familienmediation, in: *Sozialer Sinn* 4(1), S. 151–180.
- Maiwald, K. O. (2020), Das Kind als autarke Persönlichkeit. Zu einem modernen Typus von Erziehungshandeln und einem darauf bezogenen jugendlichen Selbstverhältnis, in: *Sozialer Sinn* 21(2), S. 311–356.
- Maskaly, J. & Jennings, W. (2016), A question of style. Replicating and extending Engel's supervisory styles with new agencies and new measures, in: *Policing* 39(4), S. 620–634.
- McFalls, L. (2016), Diversity: A Late 20<sup>th</sup> Century Genealogy, in: Lehmkuhl, U., Lüsebrink, H. J. & McFalls, L. (Hrsg.), *Spaces of Difference. Conflicts and Cohabitation*, Münster/New York, S. 47–59.
- Müller, U., Müller-Franke, W., Pfeil, P. & Wilz, S. (2004), Alles eine Frage der Zeit? Zur Situation von Frauen und Männern in der Polizei, *Villingen-Schwenningen*.
- Oevermann, U. (1983), Zur Sache. Die Bedeutung von Adornos methodologischem Selbstverständnis für die Begründung einer materialen soziologischen Strukturanalyse, in: von Friedeburg, L. & Habermas, J. (Hrsg.), *Adorno-Konferenz 1983*, Frankfurt a.M., S. 234–289.
- Oevermann, U. (1986), Kontroversen über sinnverstehende Soziologie. Einige wiederkehrende Probleme und Missverständnisse in der Rezeption der »objektiven Hermeneutik«, in: Aufenanger, S. & Lenssen, M. (Hrsg.), *Handlung und Sinnstruktur. Bedeutung und Anwendung der objektiven Hermeneutik*, München, S. 19–83.

- Oevermann, U. (1993), Die objektive Hermeneutik als unverzichtbare methodologische Grundlage für die Analyse von Subjektivität. Zugleich eine Kritik der Tiefenhermeneutik, in: Jung, T. & Müller-Doohm, S. (Hrsg.), »Wirklichkeit« im Deutungsprozess. Verstehen und Methoden in den Kultur- und Sozialwissenschaften, Frankfurt a.M., S. 106–189.
- Oevermann, U. (2000), Die Methode der Fallrekonstruktion in der Grundlagenforschung sowie der klinischen und pädagogischen Praxis, in: Kraimer, K. (Hrsg.), Die Fallrekonstruktion. Sinnverstehen in der sozialwissenschaftlichen Forschung, Frankfurt a.M., S. 58–156.
- Oevermann, U. (2003), Brauchen wir heute noch eine gesetzliche Schulpflicht und welches wären die Vorzüge ihrer Abschaffung? in: Pädagogische Korrespondenz (30), S. 54–70.
- Pfeil, Patricia (2006): Polizei und Geschlecht. Thematisierungen, De-Thematisierungen, Re-Thematisierungen Opladen: Barbara Budrich.
- Pickel, G. & Sammet, K. (2014), Einführung in die Methoden der sozialwissenschaftlichen Religionsforschung, Wiesbaden.
- Pilz, D. (2007), Krisengeschöpfe. Zur Theorie und Methodologie der Objektiven Hermeneutik, Wiesbaden.
- Pongratz, H. J. (2017), Personalführung in der Polizei: Diskrepanzen von Verfügungsanspruch und Aushandlungsbedarf, in: Barthel, C. & Heidemann, D. (Hrsg.), Führung in der Polizei. Bausteine für ein soziologisch inspiriertes Führungsverständnis, Wiesbaden, S. 157–181.
- Przyborski, A., Wohlrab-Sahr, M. (2014), Qualitative Sozialforschung (4. Aufl.), München.
- Scherle, N. (2016), Kulturelle Geographien der Vielfalt. Von der Macht der Differenzen zu einer Logik der Diversität, Bielefeld.
- Schneider, W. (2007), Gesagtes und Ungesagtes – Sagbares und Unsagbares. Beidseitige „(Un-)Aufrichtigkeit“ im wissenschaftlichen Interview, in: Reinhard, W. (Hrsg.), Krumme Touren. Anthropologie kommunikativer Umwege, Wien, S. 395–420.
- Van Maanen, J. (1983), The Boss: First-line Supervision in an American Police Agency, in: Punch, M. (Hrsg.), Control in the Police Organization, Cambridge/London, S. 275–317.
- Van Maanen, J. (2010), Identity work and control in occupational communities, in: Sitkin, S. B., Cardinal, L. B. & Bijlsma-Frankema, K. (Hrsg.), Organizational control. Cambridge, S. 111–166.
- Wernet, A. (2009), Einführung in die Interpretationstechnik der Objektiven Hermeneutik (3. Aufl.), Wiesbaden.
- Wernet, A. (2021), Einladung zur Objektiven Hermeneutik, Opladen/Toronto.

- Wexler, C. (2018), Sergeants Are Key to Effective Policing, But Systems for Selecting and Training Sergeants Are Outdated and Weak, in: Police Executive Research Forum (Hrsg.), Promoting Excellence in First-Line Supervision. New Approaches to Selection, Training, and Leadership Development, Washington, D.C., S. 3–11, Online verfügbar unter <https://www.policeforum.org/assets/First-LineSupervision.pdf>.
- Willis, J. J. (2013), First-Line Supervision and Strategic Decision Making Under Compstat and Community Policing, in: Criminal Justice Policy Review 24(2), S. 235–256.





## Autor\*innenverzeichnis

*Auth, Alexander*, wissenschaftliche Hilfskraft am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen.

*Behr, Rafael*, Prof. Dr., Hochschule in der Akademie der Polizei Hamburg, Leiter der Forschungsstelle Kultur und Sicherheit (FOKuS).

*Brussig, Martin*, Prof. Dr., stellvertretender Geschäftsführender Direktor des Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen.

*Graevskaia, Alexandra*, M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Duisburg-Essen.

*Molapisi, Annelie*, M.A., betriebswirtschaftliche Leiterin eines Jugendvereines in Hamburg, vormals wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt MIGRATE an der Akademie der Polizei Hamburg.

*Müller, Benedikt*, M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Duisburg-Essen.

*Thomas, Verena*, M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachgebiet „Organisation und Personalmanagement in der Polizei“ an der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster.

*Vera, Antonio*, Prof. Dr. Dr., Leiter des Fachgebiets „Organisation und Personalmanagement in der Polizei“ an der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster.

*Weiß, Anja*, Prof. Dr., Fachgebiet Makrosoziologie und Transnationale Prozesse, Universität Duisburg-Essen.

