

Bettina Franzke

**Bilder einer neuen, bunten Polizei
Vielfalt leben und bewältigen durch vielfältig sein**

Quelle:
Franzke, Bettina (2003). Bilder einer neuen, bunten Polizei.
Vielfalt leben und bewältigen durch vielfältig sein.
In M. Herrnkind & S. Scheerer (Hrsg.), Die Polizei als Organisation
mit Gewaltlizenz (S. 293-301). Hamburger Studien zur Kriminologie
und Kriminalpolitik. Band 31.

Was ist wenn ... – eine Phantasiereise

Was ist, wenn alle Beschäftigten in der Polizei gleich sind? Wenn es nur Männer gibt – oder nur Frauen, immer einen Jahrgang, der 40 Jahre Dienst verrichtet und dann komplett durch einen jungen Jahrgang ausgetauscht wird? Wenn alle Polizisten verheiratet sind und 2 Kinder haben, alle den gleichen Dienstrang besitzen und das gleiche Einkommen beziehen? Wenn alle Polizisten Katholiken sind und alle in ihrer Freizeit Extremsport ausüben?

Szenario 1:

Eine Funkwagenbesatzung wird zu einem Verkehrsunfall gerufen. Sie besteht aus zwei deutschen Männern gleichen Dienstrangs und gleichen Alters. Der Polizist in der Anzeigenaufnahme ist verheiratet und hat zwei Kinder, so wie alle anderen Männer auch in dieser Dienstschicht. Die Ehefrauen versorgen ihre Kinder. Das innere Vorschlagswesen ist ein Akt der Formalität, bei der jede Idee fein säuberlich – nach Alphabet geordnet – in Aktenordnern abgelegt wird.

„Männersprüche“ und sexuell zweideutige Äußerungen gegenüber weiblichen Verwaltungsangestellten sind an der Tagesordnung. Kulturelle Differenz erstreckt sich ausschließlich auf den Döner Kebab um die Ecke. Uniformierung nach außen und in den Köpfen wird als etwas sehr Wertvolles geschätzt und gefördert. Die aus dieser Uniformierung entstehende Einheitlichkeit sichert und stützt die vorhandenen Strukturen. Somit ist strukturelle Sicherheit auch in 100 Jahren noch gewährleistet.

Sicher, eine solche Polizei ist weder vorstellbar noch wünschenswert. Und das Gegenteil? Was ist, wenn in der deutschen Polizei 10 Prozent keinen deutschen Pass haben, sich weitere 10 Prozent zu einer gleichgeschlechtlichen Lebensweise bekennen und jeder seine wöchentliche Arbeitszeit zwischen 10 und 40 Stunden selbst bestimmt?

Szenario 2:

Eine Funkwagenbesatzung wird zu einem Verkehrsunfall gerufen. Sie besteht aus zwei türkischstämmigen Deutschen. Die Polizistin in der Anzeigenaufnahme lebt mit einer Frau zusammen. Selbstverständlich ist ihre Lebenspartnerin bei jeder Schichtfeier mit dabei; so wie die Lebenspartner/innen der anderen auch. Ein Polizist und eine Polizistin teilen sich zu je 50 Prozent eine Stelle. Beide haben kleine Kinder zu versorgen. Das innere Vorschlagswesen ist keine Verwaltung von totem Papier, sondern ein lebendiger Ort der Auseinandersetzung mit der Institution „Polizei“. „Männersprüche“ und fremdenfeindliche Äußerungen hat hier keiner nötig: Geschlechtliche Unterschiede und kulturelle Differenzen werden als etwas sehr Wertvolles geschätzt und gefördert. Die aus dieser Vielfalt entstehenden Synergieeffekte werden gezielt für die fortlaufende innere Modernisierung genutzt.

Zwei Pole

Die beiden vorgestellten Szenarien bilden Extreme. Eine moderne Polizei bewegt sich zwischen diesen Polen. Es stellen sich die Fragen: Sollte die Polizei in der Lage sein, genau diejenige Vielfalt nach innen zu fördern und zu tragen, die sie außerhalb antrifft? Oder ist es legitimer, eine Polizei zu fördern, die in einer sich rasant verändernden Gesellschaft als struktureller Fels in der Brandung Festigkeit und Verlässlichkeit vermittelt?

Eine nähere Beleuchtung macht klar, dass gute Gründe für mehr Farbe sprechen. Der folgende Beitrag zeigt Dimensionen von Vielfalt auf und den Nutzen daraus für die Bürger und die Polizei selbst. Daraus leitet sich die Frage ab: Was kann getan werden, um Vielfalt in diesem Sinne zu fördern? Fallen Ihnen diesbezügliche Überlegungen schwer, dann fragen Sie sich: Was muss getan werden, um die Schreckensphantasie absoluter Gleichheit und Konformität von Polizisten zu erreichen, sprich: Wie lässt sich Vielfalt verhindern? Und nun fragen Sie sich, welche Phantasiereise Ihnen weniger Kopfzerbrechen bereitet. Ich vermute mal, dass es vielen innerhalb und außerhalb der Polizei leichter fällt zu beschreiben, wie sich Vielfalt verhindern anstatt fördern lässt. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Vielfalt verhindern ist gewohnter als Vielfalt leben bzw. sich mit dieser aktiv auseinanderzusetzen.

Was ist Vielfalt?

Bezogen auf den einzelnen Menschen bedeutet Vielfalt zunächst einmal die Tatsache, dass sich Menschen in vielerlei Hinsicht unterscheiden – oder auch gleich sind. Vielfalt beschreibt darüber hinaus das Bewusstsein für Vielfalt und die Einstellung zu den Unterschieden. Denn die Haltung zu den Unterschieden prägt den Umgang mit diesen.

Bezogen auf eine Organisation bzw. Institution meint Vielfalt die Akzeptanz von Unterschieden sowie die Tatsache, dass individuelle Unterschiede für die Organisation/Institution von Bedeutung sind und Chancen bieten. Es ist von Vorteil, auf individuelle Besonderheiten einzugehen: Unterschiede zwischen den Beschäftigten können gezielt berücksichtigt und bewusst genutzt werden und dadurch zur Erfolgs- bzw. Leistungssteigerung beitragen.

Dimensionen von Vielfalt

Menschen unterscheiden sich entlang von sechs, nicht oder nur sehr schwer änderbaren Kerndimensionen: Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit/Hautfarbe (sichtbar), Religion, sexuelle Orientierung (nicht sichtbar) sowie Behinderung (physische Formen sichtbar, psychische oft nicht). Jede dieser Dimensionen ist in sich noch einmal vielfältig. Dies ist bei der sexuellen Lebensweise genauso möglich wie bei dem Geschlecht, je nachdem, ob dieses an den äußeren Geschlechtsmerkmalen, dem Hormonspiegel, der Kleidung, dem Erleben des eigenen Geschlechts oder dem Fremdbild festgemacht wird. Weiterhin unterscheiden sich Menschen im Hinblick auf ihre Denk- und Arbeitsweise – wozu auch die politische Einstellung gehört. Sie unterscheiden sich ebenso in ihrer Lebensphilosophie, im Familienstand, in der Elternschaft, Bildung, Staatsangehörigkeit und Muttersprache. Innerhalb einer Organisation/Institution variieren die Beschäftigten zusätzlich in der Dauer ihrer Zugehörigkeit bzw. in den Dienstjahren, in ihrer internen Einbindung (Stellung in der Hierarchie, Abteilungszugehörigkeit, Standort, Arbeitszeit), im Dienstrang sowie in ihrer Leistung. Berufliche Stärken und Schwächen, Zukunftspläne und die besonders innerhalb der Polizei entscheidenden berufsbiographischen Erfahrungen machen schließlich jeden Polizeibeamten und jede Polizeibeamtin zu einem Unikum. Ob jemand sofort nach Schulabschluss oder erst nach jahrelanger Arbeit in einem anderen Beruf in den Polizeidienst eintritt, ist mitentscheidend, wie Schlüsselerlebnisse im Laufe der polizeiberuflichen Sozialisation erlebt und verarbeitet werden. Letztlich unterscheiden sich alle Menschen und so

auch Polizisten und Polizistinnen in ihren Männlichkeiten und Weiblichkeiten, das heißt in ihren geschlechtsrollenbezogenen Eigenschaften. Vom Softie bis zum Macho, vom Weibchen bis zur Karrierefrau sind alle Schattierungen denkbar.

Wie steht die Polizei zu Vielfalt in den eigenen Reihen?

Die Polizei hat zu Vielfalt ein gespaltenes Verhältnis: Auf der einen Seite ist sie bemüht, den Bürgern ein einheitliches Bild von sich zu transportieren.

Die Uniformierung ohne Namensschild und damit das äußerliche Gleichmachen der Beschäftigten trägt dazu bei. Andernfalls wäre eine Verwirrung Außenstehender zu befürchten.

Ferner uniformieren Polizisten und Polizistinnen rechtliche Rahmenbedingungen und daraus abgeleitete Handlungsabläufe, aus denen sie nicht ausbrechen können. Dazu gehört vordergründig das Legalitätsprinzip (§ 163 StPO), nach dem Polizisten und Polizistinnen gezwungen sind, bei Straftaten einzuschreiten, zu ermitteln und anzuzeigen. Dazu gehört auch das Prinzip der Gleichbehandlung, nach dem Polizisten und Polizistinnen allen Bürgern und Bürgerinnen in gleicher Weise begegnen müssen, egal ob jemand Professor oder Sozialhilfeempfänger ist. Wer bei Trunkenheit einen Unfall verursacht, dem wird der Führerschein abgenommen. Da spielen Status, Geschlecht, Nationalität oder Alter keine Rolle.

Die Uniformierung macht jedoch bei den rechtlichen Rahmenbedingungen nicht halt. Sie breitet sich auf andere Bereiche aus: auf einheitliche Sozialisationsmuster, die Polizeibeamte und -beamtinnen durchlaufen („Einheitslaufbahn“). Eingeschränkte Handlungsspielräume führen zu einer „Uniformierung in den Köpfen“, besonders am Anfang der polizeiberuflichen Sozialisation. Im Extrem würde das eine Einheitsidentität bedeuten.

Auf der anderen Seite existieren viele Beispiele dafür, dass Vielfalt in der Polizei bereits heute Realität ist: Bitte denken Sie darüber nach, welche konkreten Beispiele Ihnen aus der Polizei bekannt sind. Schon jetzt gibt es viele „bunte Vögel“ oder „Exoten“ in der Polizei. Während meiner praktischen und wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Polizei lernte ich Polizeibeamte und -beamtinnen mit Merkmalen kennen, von denen viele Außenstehende erst einmal behaupten würden, dass das gar nicht möglich sei, dass es sie gibt: Polizisten ohne deutschen Pass, Polizisten jüdischen Glaubens, gleichgeschlechtlich lebende Polizisten, HIV-Positive, Polizeibeschäftigte, die ihr Geschlecht wechselten sowie Polizeibeamte, die sich

in außergewöhnlicher Weise ehrenamtlich oder politisch engagieren. Bei der Begegnung mit diesen Menschen verblüffte, dass ihr Potential oftmals nicht erkannt wurde und damit ungenutzt blieb. Zugegebenermaßen verstecken einige von ihnen ihre Besonderheit aus Angst vor Benachteiligung. Ob Verstecken oder einfach nicht Sehen wollen, in beiden Fällen geht der Polizei etwas verloren.

Vielfalt ergibt sich weiterhin aus Handlungsspielräumen bei Ordnungswidrigkeiten und in der Prävention von Straftaten. Hier gilt das Opportunitätsprinzip, das heißt der Polizist oder die Polizistin kann aus einem Spektrum unterschiedlicher Handlungsmöglichkeiten auswählen.

Festzuhalten bleibt, dass die Polizei schon heute viel vielfältiger ist, als sie sich nach innen und außen darstellt. Sie ist fast so vielfältig wie die Bürger. Totale Vielfalt wäre eine Illusion. Die Polizei ist an rechtliche Rahmenbedingungen gebunden und darüber hinaus nicht so vielfältig wie die Bevölkerung: Es fehlen Kinder und Jugendliche, alte Menschen, Gebrechliche, Links- und Rechtsradikale, Straffällige. Zu diesen Gruppen muss die Polizei Kontakt auf einer anderen Ebene suchen. Grenzen von Vielfalt werden ebenfalls im Management der Polizei deutlich. Dort finden sich noch weniger Frauen, Angehörige ethnischer Minderheiten oder gleichgeschlechtlich Lebende als innerhalb der Polizeibehörde insgesamt.

Welcher Nutzen entstände der Polizei, wenn sie Vielfalt in den eigenen Reihen nutzen und fördern würde?

1. Entfaltung individueller Potentiale

Der einzelne Mitarbeiter könnte sich uneingeschränkt öffnen, er müsste Besonderheiten nicht verstecken. Die Energie, die das Verstecken seiner selbst abzieht, kann er anderweitig zugunsten der Polizeiarbeit einsetzen. Erst unbedingte Anerkennung der Persönlichkeit garantiert optimales Wohlbefinden und optimales Einbringen der gesamten Potentiale in die Tätigkeit.

2. Effizienzsteigerung in Teams

Heterogene Teams, in denen sich die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeiten der einzelnen Mitglieder ergänzen, erzielen bessere Leistungen als homogene. Eine kulturell gemischte Gruppe erleichtert die interkulturelle Verständigung und Zusammenarbeit. Öffnen sich die Beschäftigten in ihrer Vielfalt und treffen sie damit auf Akzeptanz, spricht das für eine Ver-

trauenskultur, in der wechselseitige Unterstützung in verschiedenen Feldern möglich ist.

3. Leistungssteigerung

Vielfalt bedeutet: Mit den leistungsstärksten Menschen arbeiten, unabhängig von ihren individuellen Besonderheiten. Fallen Vorbehalte im Auswahlprozess und einseitige Selektionsmechanismen im Laufe der polizeibefehligen Sozialisation weg, entsteht automatisch mehr Vielfalt. Leistungssteigerungen sind auch in Folge der Entfaltung individueller Potentiale und der Effizienzsteigerung in Teams zu erwarten.

4. Optimales Bewältigen und Reagieren auf Vielfalt in der Polizeiarbeit

In einer sich immer schneller wandelnden Welt mit einem immer rasanteren gesellschaftspolitischen Wandel ist Vielfalt logische Folge und oberstes Diktat. Vielfältige Polizisten können auf vielfältige Bürger, Situationen und gesellschaftspolitische Herausforderungen besser reagieren als gedanklich „Uniformierte“. Vielfalt steigert die Flexibilität der Polizei: Sie kann damit schnell und unkompliziert auf gesellschaftlichen Wandel antworten. Resultat sind guter Service und gute Erfolge bei der Verbrechensverhütung und -bekämpfung.

5. Vielfalt selbst ändert die Polizeiarbeit

Es kommt zu einer belebten internen Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Perspektiven, Mehrdeutigkeiten und Abweichungen. Die Polizei kontrolliert sich selbst. Vielfalt trägt dadurch auch zu ihrer Demokratisierung bei. Sie geht einher mit Respekt und Wertschätzung, Menschenwürde und Menschlichkeit – dem Kern von Polizeiarbeit in einer Demokratie. Gerechtigkeit ist gewährleistet, wenn sich alle gesellschaftlichen Gruppen in staatlichen Organen wiederfinden. Dies erleichtert die Identifikation. Vielfalt ist also nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Ziel.

Was passiert, wenn die Polizei die Vielfalt in den eigenen Reihen nicht nutzt?

Folge unterdrückter und (oder) nicht genutzter Vielfalt sind deutliche Effizienzverluste und unnötige Mehrkosten: Mitarbeiter kündigen, Energien richten sich mehr aufs Verstecken denn auf positives Einbringen individueller Merkmale in die Tätigkeit, Leistungspotentiale bleiben verborgen und damit ungenutzt. Qualifizierte Mitarbeiter quittieren den Polizeidienst we-

gen Mobbing oder aus Angst vor Benachteiligungen. Mangelnde Vielfalt kann auch nicht dadurch ausgeglichen werden, dass einzelne Polizisten ihre Kompetenzen vervielfältigen. Kein Polizist kann alle Sprachen beherrschen, mit denen er in seiner Tätigkeit konfrontiert wird – um nur ein Beispiel zu nennen.

Was kann getan werden, um die Vielfalt innerhalb der Polizei zu steigern?

1. Bei der *Anwerbung und Auswahl* von künftigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auf Vielfalt achten: Findet sich in den Werbeplakaten Vielfalt wieder? Wird in vielfältigen Medien inseriert? Berücksichtigen die derzeitigen Einstellungskriterien Vielfalt in angemessener Weise? Unterschiedliche Bildungsniveaus, Altersstufen und Muttersprachen sind unter diesem Gesichtspunkt wünschenswert.
2. *Sozialisationsbedingungen* auf die Mitarbeiter abstimmen und auch in diesem Bereich Vielfalt zulassen. Das heißt Freiräume zur Entfaltung der Persönlichkeit, Potentiale, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Identitäten.
3. Innerhalb der Polizei muss der Mitarbeiter vierteljährlich die Frage beantworten: „*Fühlen Sie sich in Ihrer persönlichen Situation (Geschlecht, Kultur, Religion usw.) akzeptiert? Antworten Sie mit Ja oder Nein.*“ Die Vorgesetzten erhalten die Meinungsäußerungen ihrer Mitarbeiter und sind verpflichtet, mit jedem einzelnen über diese Frage zu sprechen.
4. *Bürgern* die Möglichkeit eröffnen, Kontakt zu Polizisten und Polizistinnen zu suchen, zu denen sie Vertrauen haben und von denen sie besonderes Verständnis erwarten. Ansprechpartner innerhalb der Polizei, mit denen sich verschiedene Bevölkerungsgruppen identifizieren, erleichtern die Verständigung.
5. Die Bevölkerung für eine vielfältige Polizei sensibilisieren. Das, was nach innen gilt, gilt auch nach außen: Die Vielfalt der Beschäftigten leben, transparent und öffentlich machen.
6. Die Bildung von *Netzwerken* und Gruppen von Angehörigen fördern, die aus dem sozialen Rahmen fallende Merkmale aufweisen. Das stärkt die Identität des Einzelnen und dessen Mut, sich zu öffnen.
7. Die Berücksichtigung von Vielfalt zum besonderen *Leistungsziel* erklären und dafür Leistungsanreize schaffen. Beispielsweise wenn sich Teams ihre Kollegen so aussuchen, dass eine sehr vielfältige Gruppe entsteht.

8. Das *Bewusstsein für Vielfalt innerhalb der Polizei fördern*, zum Beispiel den interkulturellen Austausch oder die Anerkennung erworbener Fremdsprachen.
9. *Auf Neues, Anderes und gesellschaftliche Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Polizei neugierig machen*. Sensibilisierung für Vielfalt, das heißt Bewusstseinsförderung mit dem Ziel, das Ungewohnte und Außergewöhnliche genauso wie das Durchschnittliche, Vertraute und Unauffällige zu akzeptieren. Schritte mit Blick auf dieses Ziel sind:
 - Vorhandene Vielfalt und Gemeinsamkeiten entdecken und Diskriminierungen aufheben.
 - Chancengleichheit für unterschiedliche Mitarbeiter. Niemand darf wegen seiner Unterschiedlichkeit von anderen bevorzugt oder benachteiligt werden. Jeder kann sich entfalten und sieht im Polizeiberuf eine langfristige Perspektive.
 - Vielfalt fördern und managen: Mit Differenzen positiv umgehen. Vielfalt vervielfältigt sich von selbst, wenn Bewusstsein und Anerkennung gewährleistet sind.
10. *Analyse der Beweggründe von Polizisten und Polizistinnen, die aus eigenen Stücken den Polizeidienst verlassen*. Gibt es systematische Tendenzen?
11. Von Polizeibeamten *ausgeübte Tätigkeiten prüfen*, inwiefern diese wirklich absolute Fitness erfordern oder auch von anderen, zum Beispiel Behinderten, erledigt werden könnten.

Fortschritte bei der Steigerung von Vielfalt lassen sich erkennen durch

- größere Zufriedenheit bei den Bürgern
- mehr Anfragen aus gesellschaftlichen Minderheiten
- eine höhere Rate von Bewerbern aus gesellschaftlichen Minderheiten
- geringeren Krankenstand
- geringere Kündigungsraten
- besseres Arbeitsklima
- eine offene Streitkultur
- offene Meinungsäußerungen ohne Angst vor Repressionen
- größere Zufriedenheit der Mitarbeiter
- größere Aufgeschlossenheit für gesellschaftliche Themen und vielfältige gesellschaftliche Entwicklungen.

Grenzen der Vielfalt

Was verbindet vielfältige Polizeibeamte und -beamtinnen?

Zum einen gibt es die alle Polizisten und Polizistinnen verbindenden rechtlichen Rahmenbedingungen. Diese machen auch Sinn, um die Berechenbarkeit polizeilichen Handelns, Gleichbehandlung von Bürgern und eine einheitliche Definition von Gewalt zu garantieren. Zum anderen verbindet vielfältige Polizeibeamte und -beamtinnen die Fähigkeit zum Konfliktmanagement auf Grundlage demokratischer Prinzipien. Gewalt- und Differenzmanagement sind Facetten davon. Hier müssen Polizisten uniformiert sein, das heißt ein einheitliches Verständnis und Produkt besitzen (schlichten, ermitteln, Strafanzeigen schreiben). Dies ist der Kern jedweder Polizeiarbeit, der sich ständig mit den an die Polizei gestellten Anforderungen weiterentwickelt. Je mehr Perspektiven zusammenkommen, um dieser Herausforderung gerecht zu werden, desto besser. Unterschiede bereichern unser aller Leben. Sie zum Nutzen der Bürger zu nutzen, darum geht es in der Polizei.

Zusammenfassung

Bilder einer neuen, bunten Polizei beleuchten Dimensionen von Vielfalt und den Nutzen daraus für Bürger und die Polizei selbst. Diskutiert wird der Zwiespalt, dass Polizei einerseits uniformiert sein muss, um nach außen hin ein einheitliches Bild abzugeben. Andererseits sollte sie zugleich Vielfalt und Individualität in den eigenen Reihen zulassen und verwirklichen. Möglichkeiten, Vielfalt zu steigern, bestehen darin, vorhandene Differenzen anzuerkennen und Vielfalt aktiv zu fördern. Grenzen von Vielfalt in der Polizei entstehen da, wo es um rechtliche Rahmenbedingungen und die Kernkompetenz des Polizeiberufes geht: die Fähigkeit zum Konfliktmanagement auf Grundlage demokratischer Prinzipien. Gewalt- und Differenzmanagement sind Facetten davon. In diesem Punkt müssen Polizisten und Polizistinnen ein einheitliches Verständnis und Produkt besitzen. Alles andere lässt Differenzen zu.