

Rafael Behr, Hamburg¹

Diversität und Diversity-Management: eine Herausforderung für die Organisationskultur der Polizei

Die Polizei wird immer wieder konfrontiert mit Innovationsimpulsen. Sie kommen manchmal von außen und noch öfter ‚von oben‘ (oder erst von außen, dann von oben). Eine der neueren Irritationen ist die Diversitäts-Debatte. Besondere Bedeutung hat die Diskussion für die Polizei erst bekommen, seit Diversität amalgamierte mit den Themen ‚(inter-)kulturelle Kompetenz‘ der Polizei und demographischer Umbau der Gesellschaft. Im Vergleich zu den sonstigen Diskursen um Interkulturalität (in denen ja auch immer die Integrationsgewinne einen festen Platz haben), bestimmen in der polizeilichen Beschäftigung mit Fremden, Migranten, Ausländern die Problem- und Konfliktlagen das Bewusstsein, oftmals um die Metapher der Gefährlichkeit oder um den Begriff der Kriminalität herum. Doch auch da verschiebt sich seit einigen Jahren die Gewichtung. Das Ausländerproblem wurde auch sicherheitspolitisch zu einem Integrationsthema und plötzlich erschienen ‚Migranten‘ nicht mehr nur als Produzenten von besonders schwierigen Arbeitssituationen für die Polizei, sondern gleichzeitig auch als Dialog-Partner und als begehrte Personalressource. In jüngster Zeit mischen sich in diese Strömungen noch demographische Sorgen, jedoch nach meinem Dafürhalten nicht besonders nachdrücklich. Diversität für die Polizei heißt bislang *Frauen* und neuerdings *Migranten* in der Polizei, die beide die Hauptlast in der Verschiedenheits-Debatte zu tragen haben.²

¹ Dieser Text erscheint im Frühjahr 2010 im Original in: Hunold, Daniela/Daniela Klimke/Rafael Behr/Rüdiger Lautmann: Fremde als Ordnungshüter. Die Polizei in der Zuwanderungsgesellschaft Deutschland, Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften)

² Diversity-Management bezieht sich in der Regel auf folgende Kategorien: 1. (objektive): Geschlecht, Ethnie, Alter, Nationalität, körperliche Behinderung. 2. (subjektive) sexuelle Orientierung, Religion und Lebensstil. Wenn man von Homosexualität einmal absieht, die in der Polizei zwar geduldet wird, aber keine besonders große öffentliche Wahrnehmung genießt, dann finden sich immer weniger Kategorien, die sich für eine Imagekampagne eignen: Religion ist noch nie ein Thema in der Polizei gewesen, jedenfalls nicht in den vergangenen 65 Jahren, Behinderte sind auch nur marginal in der Polizei beschäftigt (wenigstens im Vollzugsdienst). Sowieso weit abgeschlagen sind die ‚weichen‘ Diversitätskriterien, wie Lebensstil etc. Ein sehr ‚handfestes‘ Diversitätsthema, nämlich ‚Alter‘, findet sich dagegen latent an vielen Stellen in der Organisationswirklichkeit, oft verdeckt als ‚Macht‘ und ‚Ohnmacht‘, als ‚Schließungsstrategie‘ etc. In letzter Zeit taucht Alter auch als Problem für den Personalbestand auf: Man spricht von einem doppelten Engpass, weil die ‚starken‘ Einstellungsjahrgänge zunehmend (stark) in den Ruhestand gehen und die neuen Einstellungsjahrgänge nicht in gleicher Anzahl zur Verfügung stehen. Ich würde aus organisationskultureller Perspektive das Kriterium *Alter* dagegen als *Generations- und Werteproblem* auffassen, was in der Auseinandersetzung um die Nachwuchsgewinnung auch immer deutlicher wird.

Diversität und Diversity-Management

Natürlich verbirgt sich hinter Diversität mehr als nur Geschlecht und Ethnie. Deshalb lohnt sich eine grundsätzlichere Auseinandersetzung, die nach meiner Kenntnis von der Unternehmenskultur-Literatur nicht geleistet wird, weil dort tatsächliche *Vielfalt* von managerialen Begriffen wie *Diversity-Management*³ (auch die umgekehrte Reihenfolge – *Management Diversity* – ist gebräuchlich) sofort vereinnahmt und quasi semantisch okkupiert wird. In dieser Ausnutzungsperspektive erscheint Vielfalt vor allem als Wettbewerbsfaktor. „Es geht um die gezielte interne und externe Berücksichtigung sowie die bewusste Einbeziehung und Förderung aller unterschiedlichen Stakeholder zur Steigerung des Erfolgs eines Unternehmens oder einer Organisation“, wie es Stuber (2004: 20) postuliert. Schon sein Buchtitel („Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern“) ist Programm: *Diversity* ist keine deskriptiv-sozialwissenschaftliche (organisationssoziologische) Kategorie, sondern hat explizit normativen Charakter. Die unternehmerische Zielrichtung von ‚Diversity Management‘ hält sich nicht mit der differenzierten Beschreibung bzw. Definition von Vielfalt in Organisationen auf, sondern nimmt stringent den Nutzungsgrad in den Blick.

In dieser Atmosphäre mutete es geradezu kleinkariert an, wenn man darauf zu insistieren wagt, dass in einem von Max Weber abgeleiteten Organisationsverständnis (zumindest: bürokratische) Organisationen zunächst einmal dazu da sind, Vielfalt zu reduzieren, Objektivität und Regelmäßigkeit erwartbar zu produzieren und so ein abstraktes Niveau von *Gleichheit* herzustellen (Weber 1985). Auch in der Systemtheorie Luhmanns stellen Systeme zuerst eine Möglichkeit dar, Komplexität zu reduzieren (Luhmann 2006; Reinhard 2005).

Darum geht es nach meiner Auffassung in Organisationen auch heute noch in erster Linie: Komplexitätsreduktion, Überführung von singulären Ereignissen in Routinen, Anbieten einer Struktur für die Bewältigung einer Begegnung zwischen ‚Innen‘ und ‚Außen‘ (z.B. Mitarbeiter und Klient). Das ist schließlich als der ganz wichtige Aspekt von Organisation betont worden.⁴

Diversity-Management stellt diese Funktion von Organisationen geradezu auf den Kopf. Diese Diskussion muss an anderer Stelle weiter vertieft werden, ich beschränke mich im Fortgang auf die Polarisierung zwischen Management- und Organisationskulturperspektive, was seinen tieferen Sinn natürlich darin hat, dass leitende Polizeibeamte eine stärkere Affinität aufweisen, sich an Managementliteratur zu orientieren als an organisationssoziologischer Lektüre.

³ Der Diversity-Ansatz findet sich gut reflektiert beschrieben in einem Handbuch von Maria Schwarz-Wölzl, das im Internet zu finden ist unter http://www.zsi.at/attach/2Handbuch_Wegweiser_MD.pdf. Ein auf den Schwerpunkt ‚Sexualität‘ ausgerichteter, dabei aber sehr sachkundiger Aufsatz ist zudem unter http://www.sozialnetz.de/homo/FachtagDiv/Ohms_Grundsatzreferat_Diversity.pdf zu finden.

⁴ Es ist in der Polizeiforschung immer sehr betont und geschätzt worden, dass Polizisten gerade dort Routinen anbieten, wo Laien bzw. Betroffene hoch affektiv und aufgeregt reagieren, z.B. bei einem Verkehrsunfall.

Diversity Management sieht die Heterogenität der Beschäftigten als Vorteil für das Unternehmen – und überträgt durch die Fixierung auf einen affirmativen Unternehmensbegriff dann auch den Nutzen für das Unternehmen auf die positive Wirkung für die Beschäftigten. Damit verschleiert es jedoch den Konflikt, der notwendigerweise mit Vielfalt verbunden ist. Wenn es auch politisch durchaus erforderlich zu sein scheint, die Vorzeichen zu ändern und statt der Bedenken und der Ängste jetzt auch einmal die Vorteile von Vielfalt zu betonen, so wäre es gleichwohl sozialwissenschaftlich unredlich, sich den normativen Vorgaben der Management-Apologeten zu unterwerfen.

Diversity Management toleriert vom Anspruch her nicht nur die individuelle Verschiedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sondern hebt diese im Sinne einer positiven Wertschätzung besonders hervor. Aus einer defensiven Haltung wird damit eine aktive Nutzung, was man auch als Vorzeichenveränderung oder als Umwidmung beschreiben kann. Hinter dieser Wertschätzung stehen allerdings nachvollziehbar vornehmlich materielle Interessen des Unternehmens, nämlich das Optimum an Leistungsvermögen der Mitarbeiter zu fördern.

Das Außergewöhnliche der Botschaft liegt in der Aufforderung, *Verschiedenheit als Normalität* und *Gleichheit als Ausnahme* zu denken. Das ist eine radikale Absage an Webers Bürokratie-Modell und an alle darauf aufbauenden theoretischen Konzepte. Eine überzeugende Fundierung bleibt allerdings weitgehend aus, es gibt zu Diversity-Management so weit ich sehe keine organisationstheoretische Begründung.

Diversity Management hat den Anspruch, eine produktive Gesamtatmosphäre im Unternehmen zu erreichen, Diskriminierungen von Minderheiten zu verhindern und die Chancengleichheit zu verbessern.

Mit dem Diversity-Management-Ansatz werden zwei grundlegende Organisationsprinzipien bzw. menschliche Bedürfnisse thematisiert: das Bedürfnis nach Gleichbehandlung, Gerechtigkeit, Homogenität, Komplexitätsreduktion auf der einen Seite und das Bedürfnis nach Individualität, Wertschätzung, Heterogenität, Pluralität, Variantenreichtum auf der anderen. Beide Organisationsprinzipien berühren das menschliche Bedürfnis nach Konstitution und Festigung/Verteidigung von personaler *Identität*, sie beantworten diese Frage aber sehr unterschiedlich.

Wie in der Leitbilddebatte entsteht durch die Aneinanderreihung gewünschter oder mindestens wünschenswerter Haltungen eine äußerst hybride Konstruktion des *idealen Mitarbeiters*. Er (und sie)

- verhält sich respektvoll gegenüber allen anderen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Unternehmens
- ist tolerant gegenüber Unstimmigkeiten in Sprache, Lebensstil und Verhalten
- schließt keine Personen von der Gemeinschaft aus und diskriminiert niemanden
- strebt nach freier Entfaltung und Selbstverwirklichung
- hat den Wunsch nach Freiraum innerhalb des Unternehmens

- ist kreativ und einfallsreich
- ist flexibel in Situationen, die neu, schwierig oder herausfordernd sind
- besitzt die Fähigkeit zur Selbsterkenntnis, um sicherzustellen, dass eigene Reaktionen verstanden werden und man sich in das Umfeld und die Arbeit einbringt
- besitzt die Fähigkeit zur Empathie, um nachvollziehen zu können, was jemand anderes in neuen oder fremden Situationen möglicherweise empfindet
- hat Geduld für langsame Veränderungen und schwierige Situationen
- sieht Arbeit als eine Quelle der Zufriedenheit an
- hat den Willen zur Arbeit.⁵

Hier wird noch einmal deutlich, dass der Diversity-Ansatz an die Menschen ein unerreichbar hohes Maß an positiven Verhaltens- und Persönlichkeitsanteilen heranträgt.⁶ Insgesamt ist mit Diversity-Management ein organisationaler ‚Klimawechsel‘ intendiert, der es z.B. Personen, die sich nicht vollständig mit dem Unternehmen identifizieren wollen oder können, schwerer macht, in einer sozialen Nische zu überleben. Das Identifikationsangebot wird normativ so stark aufgeladen, dass es unmöglich wird, sich ohne Sanktionserwartung bzw. ohne schlechtes Gewissen nicht zu identifizieren.

Nun ist gegen einzelne Maßnahmen und Ideen (wie z.B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Sabbat-Jahr, Anti-Mobbing-Strategien etc.) gar nichts einzuwenden. Man kann eine globale Strategie aber nicht nach deren Einzelementen bewerten, sondern muss neben dem intentionalen Aspekt auch die strukturellen und kulturellen Konsequenzen für eine Organisation mitdenken.

Wie die meisten Ansätze im Human-Relations-Paradigma ist auch Diversity-Management in seiner Argumentation und der Bezugsorientierung explizit an den unternehmerischen Erfolg gebunden (Kieser/Ebers 2006), in der Regel identisch mit dem ‚Output‘. Die dahinter stehende Unternehmensphilosophie bezieht sich auf (gesellschaftliche) Prosperität und (organisationale) Expansion. Allerdings blendet sie systematisch aus, dass zahlreiche Handlungsfelder in einer Organisation nicht mit Entfaltung zu tun haben, sondern mit Disziplin, insbesondere wenn es um eher ausführende bzw. repetitive Tätigkeiten in der Organisation geht.

Diversity-Management zielt auf Unternehmen, die tendenziell grenzenlos operieren und die einen ‚universalen Kunden‘ vor Augen haben. Die unterstellte Gemeinsamkeit beruht auf der grundsätzlich unbegrenzten Gewinnsteigerung, die Agilität in Sachen Diversity schöpft ihre Energie wahrscheinlich auch aus dem Gewinnmaximierungsprinzip. Diese Annahmen treffen für die Polizei nicht nur nicht

⁵ Sonnenschein, William (1997), zit. nach Stuber 2004: 24.

⁶ Irgendwann vergisst man dann, dass es sich hierbei um ein idealtypisches Konstrukt handelt und man beginnt, in seiner Umgebung danach zu schauen, wer diese Anforderungen denn am ehesten erfüllt.

zu, sondern sind ihrem gesetzlichen Auftrag und den ‚hergebrachten Grundsätzen des Beamtentums‘ geradezu entgegengesetzt.

Die Polizei muss Vielfalt und Kontingenz in Berechenbarkeit umsetzen. Das ‚Produkt‘⁷ der Polizei muss eben, im Unterschied zu Autos oder Urlaubsreisen, für alle Bürger gleich angemessen sein. In der Polizei müssen möglichst viele Bedienstete zur gleichen oder einer ähnlichen Entscheidung kommen, wenn sie demselben Sachverhalt begegnen. Die Polizei will und muss sich ja geradezu den Vorwurf von Ungleichbehandlung, Willkür, Intransparenz ersparen. Wenn man also vom *Produkt* (oder dem Ergebnis der Maßnahme) her eine gewisse Einheitlichkeit erwarten muss, so kann man immer noch für den *Prozess* (also die Art und Weise, wie man zu dem Ergebnis kommt) eine gewisse Unterschiedlichkeit verlangen (wie das im altmodischen Ausdruck der ‚Angemessenheit‘ zum Ausdruck kommt).⁸

Insbesondere die gelebte Kultur der Polizei beruht auf *Assimilation, es ist ausdrücklich keine Diversitätskultur*. Sieht man sich die zahlreichen Bemühungen um Gleichbehandlung an, blickt man z.B. auf die Diskurse im Zusammenhang mit der Einstellung von Frauen („ich habe nichts gegen Frauen, wenn sie den Job so machen wie wir“) oder auf die heftigen Reaktionen im Zusammenhang mit einer bevorzugten Einstellung von migrantischen Bewerbern, dann kann man für die Polizei eine ausgesprochene Empfindlichkeit gegenüber Verschiedenheit festhalten. In diesem organisatorischen Klima gelingt die Akzeptanz von und der Umgang mit Ambivalenz und Ambiguität nicht.⁹ Diese Haltung, mit der ja auch Ängste zum Ausdruck gebracht

⁷ Entgegen mancher populären Vorstellung ist für mich der Gegenstand der Polizei keine frei verhandelbare *Dienstleistung* und das Produkt der polizeilichen Arbeit eben nicht Sicherheit. Sicherheit ist ein fragiles gesellschaftliches Verhältnis, ein temporärer Zustand, wenn man so will, jedenfalls kein endgültiges *Ergebnis* einer organisationalen Tätigkeit. Die vielen Produkte der polizeilichen Tätigkeit lassen sich erfassen in einer Rahmung von *Gewaltanwendung* und *Gewaltvermeidung*: Notarielle Tätigkeiten (Anzeigenaufnahme) gehören dazu, Gefahrenabwehr in ihrer vielfältigen konkreten Ausgestaltung, Strafverfolgung und die dazu notwendige Ermittlungstätigkeit, Festnahmen/Sistierungen, Rettung von Menschen aus Gefahr bis hin zur Tötung von Menschen, die andere in Gefahr bringen. All dies sind Produkte, die man zählen, bewerten und klassifizieren kann als genuine (d.h. nicht durch andere ersetzbare) polizeiliche Aufgabe und Tätigkeit. Für die ‚Sicherheit‘ einer Gesellschaft spielt das Spektrum dieser polizeilichen Handlungen zwar eine gewichtige Rolle, sie ist aber nicht *Produkt* der Polizei, sondern Teil eines hochkomplexen sozialen Prozesses auf vielen gesellschaftlichen Ebenen.

⁸ Polizeibeamte sprechen sich in der Regel gerade diese ‚Kunst der Unterscheidung‘ in der Kommunikation mit ihrer Klientel zu, was z.B. in dem Satz zum Ausdruck kommt, dass man mit einem „Obdachlosen genauso reden können muss wie mit einem Professor“ – in Wirklichkeit zeigt sich diese Kompetenz nicht in dem Ausmaß, wie es die Beamten von sich glauben. Vielmehr scheint es viel öfter sowohl dem Obdachlosen als auch dem Professor zu gelingen, sich auf den Sprachstil der Polizisten so gut einzulassen, dass diese das Gefühl haben, erfolgreich kommuniziert zu haben – damit ist natürlich nicht gesagt, dass auch auf Polizeiseite oft ein hohes Maß an Talent und Einfühlungsvermögen vorherrscht, nur bekommen es die Beamten nicht systematisch vermittelt.

⁹ Die gelebte Kultur der Polizei ist streng genommen dem Gegenstand ihrer Arbeit, der sehr viel mit *Segregation und Exklusion* zu tun hat, geradezu entgegen gerichtet: Polizisten werden in ihrer beruflichen Sozialisation in eine Welt eingeführt, die prinzipiell ‚in Ordnung ist‘, sie arbeiten dagegen oft mit Menschen, die mit diesen Ordnungsidealen nichts gemein haben. Ich glaube, diese Gegensätzlichkeit ist nicht zufällig, sondern folgt einer Notwendigkeit, die mit der kulturellen Antinomie moderner Gesellschaften zu tun hat. Die (sozial konstruierten) ‚Bösen‘ werden mit (sozial konstruierten) ‚Guten‘ bekämpft. Dazwischen gibt es nichts und

werden und die man nicht als bloße Attitüde abtun kann, wird m.E. von Diversity-Ansätzen vernachlässigt, verdrängt oder verschwiegen.

Für die Polizei stellt sich die Frage nach dem Spannungsverhältnis zwischen *kultureller Elastizität* (wie ich *Diversity-Management* für die Verwaltung übersetzen möchte) und *kultureller Dominanz* der Organisation auf eigene Weise, und man darf sich bei der Bearbeitung dieser Frage keine Klärung von Lufthansa, Ford oder IBM erwarten.

Das Gleichbehandlungsdogma in der Polizei

Zur Veränderungsbereitschaft und zum Veränderungswiderstand der Polizei kann man zwei verschiedene Grundpositionen beschreiben:

1. Die Position der *kulturellen Dominanz* der Organisation. Sie geht von einer assimilationsmächtigen bzw. prinzipiell integrationsfähigen Organisationskultur aus: 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 höchstens dafür, dass ausreichend viele Aspiranten den Zugangserfordernissen der Organisation entsprechen. Diejenigen, die den Zugang zur Organisation geschafft haben, definieren sich durch 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 Vielfalt ab und lässt nur die Kandidaten ein, die sich zur Assimilation eignen oder mindestens die hegemonialen Regeln nicht infrage stellen. Diese Haltung findet sich tendenziell in der deutschen Debatte, soweit man sich hier überhaupt um eine integrationstheoretische Sicht bemüht. Diese Einstellung setzt ein Überangebot an Bewerbern voraus oder anders gesagt: Organisationen mit dieser Grundhaltung reagieren auf Bewerbungseingänge wenig flexibel.
2. Die Position der *multikulturellen Organisation*. Diese Entwicklung 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, Rasse, Nationalität, Ethnie etc. in der Polizeiorganisation widerspiegeln. Dafür verändert die Organisation ihre strukturellen Standards (Ausbildungsklima des Personals, Weiterbildung des Managements, Veränderung der Rahmenbedingungen etc.), um mit Differenz in ihren Reihen umgehen zu können. Die niederländische Polizei (bzw. deren Management) beispielsweise

zwischen ihnen gibt es nichts Gemeinsames (die faktischen Gemeinsamkeiten, die ab und an bekannt werden, tauchen lediglich als Devianz oder Delinquenz oder Subkultur auf).

sieht sich selbst seit den 1990er Jahren auf dem Weg zu einer multikulturellen Organisation (van Gils 1995).

Bei allen Forderungen und Bemühungen um die Öffnung der staatlichen Verwaltung sollte man jedoch darauf hinweisen, dass die Polizei seit jeher eine tendenziell *exkludierende Organisation* ist. Und dass sie keine über die moderate Personalerhöhung hinaus reichenden expansionistischen Bestrebungen hat.

Anders als beispielsweise bei den Ford-Werken oder bei Volkswagen werden *alle Bewerber und Bewerberinnen* für die Polizei dem gleichen Einstellungstest unterzogen.¹⁰ Das Berufsbild des Polizeibeamten und die traditionelle Laufbahnpolitik (Einheitslaufbahn) verringert die berufliche Varianz in der Startphase nach wie vor erheblich. Es gibt keine Unterscheidung in eher technische und eher kaufmännische Berufszweige, in administrative oder manageriale Karrieren. Alle fangen unten an, und alle können später prinzipiell alles werden. Der in den meisten Bundesländern nach wie vor gültige Modus der *Einheitslaufbahn*¹¹ sorgt dafür, dass jeder Bewerber prinzipiell alle Positionen in der Organisation erreichen kann. In der Realität der Organisation ist das natürlich unmöglich, aber die Orientierung der Aufstiegschancen an „Leistung, Eignung und Befähigung“¹² suggeriert, dass es vom einzelnen abhängt, was er erreichen kann, und nicht etwa die Leitungsebene vorgibt, *wen* sie *wo* haben will.

Polizeiarbeit ist Arbeit in einem Monopol, ein Vergleich mit anderen Anbietern ist nicht oder nur mit vielen Modifizierungen möglich.¹³ Für die Frage „wen wollen wir haben?“ spielt das eine nicht unerhebliche Rolle. Denn es fehlt an Vergleichsmöglichkeiten bzw. Standards. Zwar gibt es in gewisser Weise innerpolizeiliche Konkurrenz, d.h. man hat mit Abwanderungen in andere Länder bzw. Präferenzänderung zu tun (mit der Neuformulierung des Beamtenrechtsrahmengesetzes wird man es in Maßen auch mit einer unterschiedlichen Besoldungspolitik zu tun haben, aber dies alles halte ich personalpolitisch für marginal). Auch die Basiskriterien ‚Leumund, Bildung,

¹⁰ In einigen Bundesländern (z.B. Hessen und Hamburg) kann man sich speziell für eine Sparte (Schutzpolizei, Kriminalpolizei, Wasserschutzpolizei) bewerben. Beispielsweise kann man in Hamburg für die Bewerbung bei der Kriminalpolizei die Mindestkörpergröße der Schutzpolizei unterlaufen. Aber das sind m.E. Marginalien, die an der ‚Alle-müssen-alles-können-Philosophie‘ nichts Wesentliches ändert.

¹¹ Einheitslaufbahnen finden sich zunehmend unter Beschuss und so gibt es in der Tat einige Bundesländer, in denen beispielsweise in den mittleren und den gehobenen Dienst parallel eingestellt wird. Es gibt auch Bundesländer (wie Hessen und Hamburg), die im Studium für den gehobenen Polizeidienst eine Unterscheidung in Schutzpolizei und Kriminalpolizei vornehmen. Auch in den höheren Dienst kann man hin und wieder als SeiteneinsteigerIn hinein. Aber das sind Ausnahmen, die nicht davon ablenken dürfen, dass (fast) alle unten anfangen und (fast) alles werden können, zumindest auf der horizontalen Ebene.

¹² § 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.“

¹³ Sicher gibt es eine Konkurrenz um die besten Köpfe mit anderen Unternehmen, aber vom Handlungsspektrum her gedacht wirkt sich das Gewaltmonopol des Staates eben auch auf der Handlungsebene als mit keinem anderen Beruf vergleichbar aus.

Gesundheit und Nationalität' geben heute keinen eindeutigen Rahmen mehr ab.¹⁴ Denn in jedem Jahrgang können die Einstellungsparameter geändert werden. Der Gleichbehandlungsgrundsatz bezieht sich ja nur darauf, dass in einem Einstellungsjahrgang die Einstellungskriterien für alle, die sich bewerben, vergleichbar sind.

Die Frage „Wer sind die Richtigen?“ ist deshalb kontingent und auch so lange nicht verbindlich zu beantworten, wie es an einer übergreifenden und theoretisch fundierten Polizeitheorie bzw. Funktionsbeschreibung fehlt (schon die Entscheidung, welche Tätigkeiten von Beamten und welche von Angestellten ausgeführt werden müssen/können, ist nur grob zu treffen, erst recht, wenn es darum geht, das Besoldungsniveau für diese Tätigkeit exakt zu bestimmen). Wenn auch die psychologischen Auswahlverfahren auch immer mehr verfeinert werden, wird es nach wie vor letztendlich vom Erfahrungswissen der in den Auswahlkommissionen tätigen ‚Praktiker‘ abhängen, wer genommen wird (weil er ‚in die Polizei passt‘) und wer nicht. In den meisten Bundesländern haben ‚erfahrene‘ Praktiker des Höheren Dienstes bei der Befürwortung eines Kandidaten den höchsten Stellenwert, sie sprechen eine Empfehlung aus oder unterlassen das, jeweils ohne theoretische Begründung (von der eigenen Erfahrung abgesehen). Die größte Chance, vor einer solchen Kommission zu bestehen, haben diejenigen Kandidaten, die der Auswahlkommission am ähnlichsten sind. Die Einstellung in die Polizei erfolgt, allen psychologischen Verfahren zum Trotz, im Wesentlichen durch *Kooptation*. Ungleichbehandlungen werden auf der Strukturebene sehr wohl vermieden bzw. minimiert, auf der konkreten Entscheidungsebene hat man dabei aber lediglich gelernt, die Ablehnung so zu formulieren, dass sie ‚verwaltungsgerichtsfest‘ ist, dafür gibt es in diversen Bundesländern für die Auswahlkommission vorgegebene Formulierungshilfen.

Integration oder Assimilation?

Die staatliche Verwaltung rekrutiert ihren Nachwuchs über ein Exklusionsverfahren, das nach wie vor sehr an eine *Teilmobilmachung* erinnert: Menschen werden aufgefordert, ihr Interesse zu bekunden, so dass man aus einem großen Pool von Bewerberinnen und Bewerbern einige auswählen kann. Das Relationsverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage schwankt. In einem Stadtstaat im Norden sollen sich mehr als 1500 Personen qualifiziert haben, von denen im Jahr 2006 nur 38 angenommen worden sind, in Berlin haben sich 11.000 Personen im letzten

¹⁴ Aus einem der neuen Bundesländer wurde die Anekdote erzählt, dass ein namhafter Spitzensportler, der schon einige Titelgewinne bei den Deutschen Polizeimeisterschaften für sich verbuchen konnte, die Gesundheitsprüfung auch nur mit „gut“ bestanden hat. Daran schloss sich die Frage an, wie gut muss man denn sein, um mit „sehr gut“ bewertet zu werden? Dabei vergisst man natürlich, dass die Untersuchungskriterien eines Amtsarztes der Polizei andere sind, als die der Ärzte in einem Sportkader.

Einstellungszyklus beworben, NRW spricht ebenfalls von 10.000 Personen. So reduziert sich der Anspruch einer *Bestenauswahl* und auf Gleichbehandlung schnell auf eine Skalenliste.¹⁵ Das macht sowohl die Forderung nach Vielfalt als auch eine Integration von MigrantInnen schwer. Nicht nur, dass viele einheimische BewerberInnen sich für besser qualifiziert halten, auch auf der Migrantenseite muss man sich als strukturell benachteiligte Minderheit gegenüber einer Majorität durchsetzen. Im oberen Drittel der Bewerberkohorten finden sich MigrantInnen nur spärlich, bei größeren Einstellungszahlen profitieren deshalb auch migrantische BewerberInnen, weil sie im Mittelfeld stärker vertreten sind. In verschiedenen Sektoren der Produktionssphäre (Dienstleistung, Industrie, Unterhaltung, Verkehr, Werbung, Handel, Landwirtschaft) spielt die Nationalität eine immer geringere Rolle und migrantisches Personal findet dort leichteren Zugang (z.B. als Busfahrerin, Postzusteller). Aber schon in der Kommunalverwaltung scheint es vornehmlich in den Bereichen Integrationserfolge zu geben, die eher serviceorientiert oder unterstützend sind (und die dementsprechend keinen ‚Zwangs- oder Sanktionsapparat‘ vorhalten). Wo aber echte *Eingriffsverwaltung* betrieben wird, d.h. unmittelbar in die Grundrechte von Menschen eingegriffen wird und sie zu einem Tun, Unterlassen oder Dulden verpflichtet werden, dünnt sich die Zahl der migrantischen MitarbeiterInnen merklich aus.

Unter den gegenwärtigen Einstellungsbedingungen fallen MigrantInnen nicht wegen ihres kulturellen oder ethnischen Andersseins auf, sondern allenfalls durch ihr Bemühen um Anpassung und durch ihr hohes individuelles Anpassungsvermögen. Mit anderen Worten: ihr Anderssein wird erst dann thematisiert, wenn sie nicht den universalen Vorstellungen der Polizisten entsprechen. Stimmen hingegen die ‚Kernkompetenzen‘ mit denen der einheimischen Polizisten überein, dann spielt eine äußere oder habituelle Abweichung (z.B. religiöse Praktiken, Verzicht auf bestimmte Speisen, Alkoholabstinenz etc.) keine große Rolle, und wenn, dann höchstens im ‚halbprivaten‘ Bereich (siehe dazu den Beitrag von Daniela Hunold in diesem Band). Es kann sein, dass bestimmte Geselligkeiten und Gepflogenheiten nicht geteilt werden (z.B. das Mitbringen der Ehefrauen/Freundinnen zu Festen). Das Spektrum an Verschiedenheit bzw. die Varianz an Habitusformen sind im ‚halbprivaten‘ oder ‚privaten‘ größer als früher, so wird uns allenthalben entgegengehalten, wenn wir auf Traditionen und Gepflogenheiten unter Polizisten zu sprechen kommen. Gemeinsame Trinkrituale nach Dienstschluss haben dramatisch abgenommen, gemeinsame Gestaltung der Freizeit ebenfalls, eine heterogenere *Freizeitorientierung* findet heute auch unter Polizisten statt. Daneben gilt weiter, dass die Orientierung an einem gemeinsamen *Polizeimilieu* in jungen Jahren höher ist als in fortgeschrittenen Lebensphasen und wahrscheinlich in geschlossenen Einheiten (z.B. Bereitschaftspolizei) oder Spezialeinheiten höher als in Flächendienststellen. Daraus

¹⁵ Die Problemsicht auf die Zukunft der Personalgestaltung wird bei vielen Einstellungsverantwortlichen beeinflusst von der momentan hohen Anzahl der potenziellen KandidatInnen, die sich zur Auslese eingefunden haben. In einer Art Selbstaffirmation wird allein dieser Umstand schon als Attraktivitätskriterium des Berufs gewertet.

aber zu schließen, dass es auch im beruflichen Kontext weniger Zusammenhalt gibt, finden wir nicht evident. So wäre weiterhin nach den „gemeinsam geteilten Grundannahmen“ der Polizei zu suchen und nach den Grenzen von Kohäsion bzw. misslungener Integration.¹⁶

Der Umstand, dass von MH-Beamten all das erwartet wird, was von Einheimischen auch erwartet wird, darüber hinaus aber noch ein ‚ethnisch-kultureller‘ Mehrwert (*Surplus-Erwartung*), führt faktisch und entgegen der offiziellen Verlautbarung zu einer Ungleichbehandlung von Migranten gegenüber den einheimischen Bewerbern. Im MORS-Projekt wurde uns ein Fall berichtet, in dem ein junger Mann mit indischem Pass alle Einstellungsbedingungen des polizeilichen Auswahlverfahrens bereits erfüllt hatte und sich anschließend entscheiden sollte, ob er sich über die Ausnahmeklausel des § 4 BRRG als Nicht-EU-Ausländer einstellen lassen wollte oder im ‚Normalverfahren‘ als Deutscher. Bedingung für die erste Variante wäre der Nachweis gewesen, dass der Bewerber eine indische Sprache in Wort und Schrift beherrscht, was der seit seiner frühen Kindheit in Deutschland lebende nicht tat. Um ‚ganz normal‘ behandelt zu werden, musste er seine indische Staatsangehörigkeit aufgeben und die deutsche Staatsangehörigkeit annehmen – eine Maßnahme, die man von deutschen Bewerbern nie hätte verlangen können. Dieses Beispiel soll verdeutlichen, dass die Berufung auf formale Gleichbehandlung immer diejenigen bevorzugt, die viel ‚Gleiches‘ anzubieten haben, hier also vornehmlich die einheimischen BewerberInnen, während für migrantische Bewerber damit eine Ungleichbehandlung impliziert ist oder mindestens impliziert sein kann.

Haben die migrantischen BewerberInnen aber erst einmal Zugang zur Organisation bekommen, dann ist deren Diskriminierungsrisiko aufgrund von kultureller oder ethnischer Fremdheit gering, weil sie ja bewiesen haben, dass sie unter den Bedingungen der Gleichbehandlung den Zugang geschafft haben. Eine von vornherein geringe oder sich mit der Zeit verringende kulturelle bzw. ethnische Differenz erhöht die Chance zur Integration.¹⁷

Die Polizei bemüht sich ja nach Kräften, keine *Polizisten zweiter Klasse* zu rekrutieren. Vor allem die Sprache stellt sich hier als entscheidendes Kriterium ein: Wer fließend die Landessprache spricht und sich gut verständigen kann, gibt weniger Anlass für Vorurteile, es sei denn, er bestünde auf bestimmten religiösen Praktiken

¹⁶ Insofern wäre eine deutsche ‚Aussteiger-Studie‘ tatsächlich gewinnbringend, auch wenn die Zahlen dazu nicht alarmierend sind. Sie wäre deshalb wichtig, weil man darin fragen könnte, warum die Polizei für einige Personen nicht die ‚richtige Organisation‘ war, obwohl diese sich für diese Person entschieden hatte. Es gibt derzeit keine Hinweise darauf, dass mehr Migranten aus der Polizei ausscheiden als es Einheimische tun, Genauerer dazu ist aber von den Personalstellen der Polizei nicht zu erfahren.

¹⁷ Dementsprechend tragen die äußerlich durch Hautfarbe erkennbaren MH-Beamten und auch diejenigen, die durch einen Akzent in der Sprache auffallen, ihr Fremdkriterium permanent mit sich herum und werden auch immer wieder darauf verwiesen. So stimmte es eben nicht, dass, wie uns ein leitender Kriminalbeamter aus Nordrhein-Westfalen zum MH-Begriff vorwarf, jeder, der eine schlesische Großmutter hat, von sich sagen kann, er sei ebenfalls MH-Beamter. Ausschlaggebend ist die Relevanz dieses Kriteriums im Berufsalltag. Somit möchte ich an der konstruktivistischen und interaktionistischen Bedeutung des MH-Begriffs festhalten. Er ist kein statistisches Merkmal, sondern ein Attributionskriterium.

oder kulturellen Ritualen, die sich von denen der Majorität sehr stark unterscheiden. Wer anpackt, wenn alle anpacken, und wer mitmacht, wenn alle mitmachen, wird eher im Kollegenkreis akzeptiert als der Sonderling. Wer dies nicht tut, wer – warum auch immer – nicht dazu gehört, bei dem wird das Anderssein früher erkannt und früher als fremd und störend empfunden, weil es der äußere Ausdruck der Distanz zur Majorität ist (so auch Blom 2005). Wichtig ist, dass die Institution ihre Inklusions- und Exklusionsregeln zunächst allen Polizisten und allen Polizistinnen zumutet, egal welche Attribute sie sonst noch besitzen. Dies nannten wir die *kulturelle Dominanz* der Organisation. Sie steht faktisch der Diversitäts-Rhetorik als Bollwerk der Traditionssicherung entgegen. Ebenso ist aber auch anzunehmen, dass einheimische Bewerber und Bewerberinnen statistisch sehr viel wahrscheinlicher die Inklusionsbedingungen erfüllen als Fremde.

Derzeit ist noch nicht zu sehen, dass die unter integrationspolitischen Gesichtspunkten geforderte Erhöhung des Migrantenanteils in der Polizei auch die gewünschten positiven Effekte für die Arbeitsergebnisse hat (was empirisch sowieso schwer zu messen sein dürfte). Das Argument, dass eine Repräsentanz von ethnischen Minderheiten in der Polizei zu einer besseren Akzeptanz der Polizei in der jeweiligen Bevölkerungsgruppe führt, ist meines Wissens nicht überprüft. Zwar steht es uns als weltanschauliche Überzeugung gut an, so etwas zu vertreten, aber empirisch und theoretisch steht eine Begründung noch aus.

Der Verweis auf den positiven Effekt des gemeinsamen kulturellen Backgrounds zwischen migrantischen Polizisten und eines Teils der Wohnbevölkerung befriedigt nicht vollständig, denn dies berücksichtigt z.B. nicht die binnenkulturellen Unterschiede eines gesellschaftlichen Aggregats. M.a.W. erfasst man bei einer solchen Argumentation die Migrantenspopulation als eine Gesamtkategorie und verleiht dem Kriterium ‚Migrant‘ sozusagen einen Master-Status (Cremer-Schäfer). Damit fällt man auf ein Diskriminierungsniveau zurück, das eigentlich keiner haben will. Gegenwärtig scheint es aber so zu sein, dass die Fixierung auf ethnisch-kulturelle Gemeinsamkeiten die Ungleichheitskriterien (Einkommen, Alter, Geschlecht, Bildung, Lebensstil, Weltanschauung) überlagert.¹⁸ In der Polizei sind einige Bevölkerungsgruppen nicht repräsentativ vertreten, ohne dass darüber je eine Diskussion entbrannt oder diese wahrscheinlich wäre (z.B. Menschen mit Behinderung, Menschen mit geringen Bildungsabschlüssen etc.)

Die Forderung nach Repräsentanz ist eine gänzlich andere als die Forderung nach fairer und adäquater Behandlung. Dies scheint in der öffentlichen Debatte um Migranten in der Polizei vermischt zu werden. Auf den Kern zurückgeführt heißt die Frage: Arbeitet eine Verwaltung (nur) dann *besser* (und welche Kriterien gibt es hierfür?), wenn alle Bevölkerungsanteile in ihr repräsentiert sind, oder kann das Ziel von Bildungsarbeit mit dem Verwaltungspersonal auch sein, die fachlichen, sozialen und kulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen darauf

¹⁸ Man kann das als *kulturalistische Engführung* bezeichnen, die weniger differenziert als zu differenzieren wäre.

auszurichten, alle Klienten ähnlich professionell (und vielleicht noch zuvorkommend) zu behandeln?

Was könnten also positive Effekte eines zunehmenden Migrantenanteils sein? Ich halte das folgende Argument für zielführend: Die Diskurse und die Problemlösungskompetenz verändern sich in der Organisation positiv, wenn sie aus einer größeren kulturellen Varianz heraus geführt werden als von einer homogenen Grundlage aus. So habe ich bei der Übergriffs-Wahrscheinlichkeit argumentiert und bei den Frauen, die neue Diskurse ermöglicht und erzwungen haben. In Organisationen mit größerer Kulturvarianz verfestigen sich eindimensionale oder polarisierende Welt- und Menschenbilder nicht so rasch und nicht so militant wie in Organisationen mit wenig Varianz. Dafür muss man aber keine Diversity-Politik betreiben. Dafür muss man den Mut zum Konflikt haben. Denn das wird das erste sein, was eintreten wird: eine zunehmende Zahl von Migranten wird stärker auf sich aufmerksam machen. Man wird mit ihnen Diskussionen führen müssen, nicht als Individuen, sondern als Vertreter einer Gruppe. Dies kann die Konfliktkultur und die Handlungskompetenz einer Organisation durchaus positiv entwickeln.

Organisationskultur und soziale Schließung

Die Kategorie *Migrant* wird häufig noch als feststehender Begriff (Entität) gebraucht, der die sonstigen Differenzierungsmöglichkeiten und auch die interne Unterschiedlichkeit in Organisationen eher verschleiert als ermöglicht. Zum einen werden auf die individuellen migrantischen Kolleginnen und Kollegen kollektive Phantasien projiziert („was denkt der Kurde an sich?“), zum anderen werden, insbesondere im Zusammenhang mit der Loyalitätsfrage („vielleicht ist Blut doch dicker als Wasser“) auch Misstrauen und Ängste artikuliert. Dies hat eine Parallele in der Aufgabengestaltung der Polizei, mit der disparaten und gleichzeitigen Entwicklung zum Globalen und zum Lokalen. Der Begriff „Glokalisierung“ (Beck 1997; Nogala 2001) bringt dies recht anschaulich zum Ausdruck.

„Globalisierungsprozesse fördern nicht unbedingt den Trend zur globalen Uniformität, zur kulturellen, sozialen, politischen und ästhetischen Angleichung der Standards und zur allgemeinen ‚Guccifizierung‘ im Schmelztiegel der globalisierten Welt. Auch die suggestive Gegenthese vom geopolitisch ausgetragenen ‚Clash of Civilizations‘ (Huntington) hat nur eine begrenzte Plausibilität. Vielmehr verlagert sich das ‚Globale‘ zunehmend in ‚lokale‘ Lebens- und Handlungszusammenhänge. Der Kulturkonflikt findet im Extremfall in der eigenen Biographie und Familie statt. Er ereignet sich im eigenen Land, in der eigenen Stadt, in multiethnischen Schulklassen, Ehen, Familien und ethnisch gemischten Wohnvierteln. Die konkreten Bedingungen vor Ort prägen die globalen Einflüsse ganz wesentlich. Das ist eine der Bedeutungen des Kunstworts ‚Glokalisierung‘: Wir haben es hier nicht mit einer durch Globalisierung beförderten Enträumlichung einer ortlos gewordenen, frei

flottierenden Masse von Menschen, Zeichen und Informationen zu tun, sondern mit einer stark vernetzten, aber zugleich auch lokal stark verwurzelten Welt, die zu einer Vielfalt, zu einem Patchwork sozialer Szenen und Lebensweisen führt. Dementsprechend lautet die politisch-ethische Maxime auch nicht Angleichung der Verhältnisse, sondern gegenseitige Anerkennung von Differenzen“ (Kreissl 2003).

Der Trend zur Globalisierung der Polizeiarbeit und der sie einrahmenden Institution hält an und wird zunehmen. Zum anderen gibt es nach wie vor die Verankerung im ‚Lokalen‘ (zur Region, zur Kommune etc.). Dies wirkt sich auf die Habitusausprägungen (Haltungen) des Personals aus. Haltungen entwickeln sich entlang der Erfahrungen, und so kann man sehr wohl in der Polizei weltoffene, multikulturelle, polyglotte, kosmopolitische Beamtinnen und Beamte finden.

Institutionell erfährt das Thema *Migranten in der Polizei* jedoch keinen übergreifenden Konsens, sondern wird von der *Globalisierungsfraktion* als wertvoll, integrierbar und gut einsetzbar erachtet, besonders in Bereichen, in denen der Polizei eine Vielzahl von Öffnungs- und Erweiterungsprozessen abverlangt wird. Auf diese Folie von Polizei ‚passen‘ die Migranten, die Frauen, auch die anderen *Repräsentanten von Vielfalt*.

Doch es gibt die andere Seite, ich halte sie nach wie vor für die hegemoniale: das sind die *Homogenitätskulturalisten*, die die Organisation eher als Familie begreifen und die das Wort *Kollege* in erster Linie als Ausdruck der gemeinsamen Bindung gebrauchen. Diese Gruppe sieht die Polizei vor allem als eine *Gemeinschaft*, nicht als funktionales System.

In diese Gemeinschaft finden Migranten nur schwer Zugang und zwar deshalb, weil sie diesen Polizisten lediglich als sogenanntes ‚polizeiliches Gegenüber‘, und zwar tendenziell als problematisches Gegenüber, bekannt sind. Anders als seinerzeit bei den Frauen, mit denen man lediglich keine Erfahrungen als Kolleginnen hatte, hat man oftmals schlechte Erfahrungen mit diesem Teil der Kundschaft.¹⁹ Migrantische Polizeibeamte tragen strukturell einen anderen kulturellen Ballast als die Frauen. Während Frauen beweisen mussten (und müssen), dass sie gute Polizisten sind, müssen migrantische Beamte darüber hinaus auch beweisen, dass sie *auf der richtigen Seite* stehen. Ihre Loyalitätsbindung ist immer prekär.

Migranten bilden damit eine scheinbar feststehende Gegensatz-Kategorie zu den ‚Einheimischen‘. Sie markieren die Grenze von *Vertrautheit* zur *Fremdheit*. Diese Unterscheidungskategorie bietet sich an, weil und insoweit andere Kategorien der Unterscheidung bzw. der Differenz nicht mehr tauglich sind oder nicht bemüht

¹⁹ Auch in unserem Verständnis des Migrationsbegriffs schleicht sich sozusagen eine diskriminierende Variante immer mit ein: Wir meinen mit migrantischen Kollegen nicht den einen Schweizer, die zwei Dänen, den einen Amerikaner und die drei Franzosen. Wir meinen diejenigen, die in der Bevölkerung eine gewisse Repräsentanz haben und auch eine soziale Konfliktdisposition markieren. Als Arbeitskräfte oder Arbeitssuchende, als deren (oft arbeitslose) Nachkommen etc. Oder als Statusdeutsche, die in großer Zahl zu uns kamen, oft ohne ausreichend darauf vorbereitet gewesen zu sein. Was den Migranten vom bloßen Ausländer bzw. Touristen unterscheidet ist die Zahl seiner Landsleute und die Wirkung auf das gesellschaftliche Gefüge im Aufnahmeland.

werden müssen (z.B. Klasse, Alter, Geschlecht etc.). Sie sind nicht selbstverständliche Kollegen, sondern ‚Kollegen unter besonderer Beobachtung‘. Individuell gelingt oftmals das Überwinden des Misstrauens, doch sind darüber hinaus Fremdheitserfahrungen strukturell verankert.

In unserem Material taucht die Abwehr des Fremden immer wieder über die Figur des vollständigen Spracherwerbs auf. Migranten, die die deutsche Sprache nicht perfekt sprechen können (bzw. mindestens so gut wie die deutschen Mitbewerber), haben keine Chance, in das Innere der Organisation zu gelangen. Über die Sprache gelingt die Abwehr der Konkurrenz bei den Migranten, über Gesundheit, Leumund und Bildung gegenüber den anderen Konkurrenten. Geschlecht ist seit einiger Zeit kein Kriterium der Ausschließung mehr. Religion ist es schon lange nicht mehr und noch nicht wieder.

Die Erfahrung mit dem MORS-Projekt lehrt uns heute: Im Akt der vorsichtigen oder offensiven, der leutseligen oder der abgeklärten, der tatsächlichen oder vermeintlichen, der ehrlich gemeinten oder der strategischen *Aufgeschlossenheit* gegenüber Migranten (und anderen Minderheiten) werden zugleich die zugrunde liegenden Traditionen der *geschlossenen Beziehungen* (Weber)²⁰ und die Probleme in Bezug auf Integration und Inklusion evident und auch aktiv verdeutlicht. Auch alt bekannte Diskriminierungserfahrungen tauchen wieder auf: Frauen berichten, dass es im Alltag immer noch hapert mit der Gleichbehandlung und der Akzeptanz (das wollen Männer in der Regel nicht hören), homosexuelle Frauen und Männer leben ihre Sexualität lieber verdeckt statt offen. Der Ton im Alltag des Gewaltmonopols ist, was Diverstät angeht, nach wie vor (oder wieder?) rau – und oft wenig herzlich.

²⁰ "Eine soziale Beziehung (gleichviel ob Vergemeinschaftung oder Vergesellschaftung) soll nach außen ‚offen‘ heißen, wenn und insoweit die Teilnahme an dem an ihrem Sinngehalt orientierten gegenseitigen sozialen Handeln, welches sie konstituiert, nach ihren geltenden Ordnungen niemandem verwehrt wird, der dazu tatsächlich in der Lage und geneigt ist. Dagegen nach außen ‚geschlossen‘ dann, insoweit und in dem Grade, als ihr Sinngehalt oder ihre geltenden Ordnungen die Teilnahme ausschließen oder beschränken oder an Bedingungen knüpfen" (Weber 1985: 23).

Literatur:

- Backes, Otto u.a. (1997): Risikokonstellationen im Polizeialltag, Bielefeld
- Beck, Ulrich (1997): Was ist Globalisierung? : Irrtümer des Globalismus - Antworten auf Globalisierung, Frankfurt am Main
- Behr, Rafael (2000): Cop Culture. Der Alltag des Gewaltmonopols, Opladen
- Behr, Rafael (2001): Vom Nachtwächter zum Weltpolizisten. Ein soziologischer Blick auf die Zukunft der Polizei, in: Fehérváry, János/Wolfgang Stangl (Hrsg.), S. 100-115
- Blom, Herman (2005): 'Anders sein' bei der Polizei in Deutschland, Frankfurt am Main (gleichzeitig Diss. Oldenburg 2004)
- Bonacker, Thorsten (2003): Inklusion und Integration durch Menschenrechte. Zur Evolution der Weltgesellschaft, in: Zeitschrift für Rechtssoziologie 24, S. 121-149
- Borsboom, A. (1995): Multi-ethnische Polizei in den Niederlanden, in: Bürgerrechte und Polizei (Cilip), Hilfe Polizei, S. 121-128
- Elwert, Georg (1992): Zwei Kulturen – eine Identität?, in: Lima Curvello, T. (Hrsg.), Migration und kulturelle Identität, Berlin, S. 7-15
- Fehérváry, János/Wolfgang Stangl (2001) (Hrsg.): Polizei zwischen Europa und den Regionen. Analysen disparater Entwicklungen, Schriftenreihe der Sicherheitsakademie, Bd. 3, Wien (Universitätsverlag)
- Franzke, Bettina (1999): Polizisten und Polizistinnen ausländischer Herkunft. Eine Studie zur ethnisch-kulturellen Identität und beruflichen Sozialisation Erwachsener in einer Einwanderungsgesellschaft, Bielefeld
- Gomolla, Mechthild/Frank-Olaf Radtke (2002): Institutionelle Diskriminierung. Die Herstellung ethnischer Differenz in der Schule, Opladen
- Habermas, Jürgen (1994): Staatsbürgerschaft und nationale Identität, in: ders.: Faktizität und Geltung, Frankfurt am Main
- Holdaway, Simon (2003), Police Race Relations in England and Wales. Theory, Policy and Practice, in: Police and Society 7, S. 49-75
- Holz, Klaus (2000; Hrsg.): Staatsbürgerschaft. Soziale Differenzierung und politische Inklusion, Wiesbaden
- Jaschke, Hans-Gerd (1997): Öffentliche Sicherheit im Kulturkonflikt, Frankfurt/M.
- Kieser, Alfred/Mark Ebers (2006) (Hrsg.): Organisationstheorien, 6. Auflage, Stuttgart
- Kreissl, Reinhard (2003): Die Sicherheitspolitik der Zukunft und die Zukunft der Sicherheitspolitik. Vorüberlegungen zu einer Diskussion, in: http://www.isip.uni-hamburg.de/index.php?option=com_content&view=article&id=86:die-sicherheitspolitik-der-zukunft-und-die-zukunft-der-sicherheitspolitik&catid=36:texte-und-publikationen&Itemid=59 (Zugriff am 18.11.2009)
- Lange, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2003): Die Polizei der Gesellschaft, Opladen, S. 247-263
- Luhmann, Niklas (2006): Organisation und Entscheidung, 2. Auflage, Wiesbaden

- Maguer, Azilis (2002): Die Einstellung ausländischer Bewerber in den deutschen Polizeidienst, in: Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsreform 85, S. 309-316
- Nogala, Detlef (2001): Ordnungsarbeit in einer globalisierten Welt - Die neue Mischökonomie des Polizierens und der Polizei, in: Fehérváry, János/Wolfgang Stangl (Hrsg.), S. 185-222
- Parkin, F. (1983): Strategien sozialer Schließung und Klassenbildung, in: Kreckl, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten, Göttingen, S. 121-135
- Reinhardt, Jan D. (2005): Niklas Luhmanns Systemtheorie interkulturell gelesen, Nordhausen
- Schriftenreihe der Polizeiführungsakademie (1995): Polizei und ethnische Minderheiten – ethnische Minderheiten in der Polizei, Themenheft 2, Lübeck
- Stuber, Michael (2004): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern, München (Luchterhand)
- van Gils, A.H.P. (1995): Polizeibeamtinnen und -beamte aus ethnischen Minoritäten. Erfahrungen und Perspektiven in den Niederlanden, in: Schriftenreihe der Polizei-Führungsakademie, Thema heute: Polizei und ethnische Minderheiten - ethnische Minderheiten in der Polizei, Heft 2, S. 51-60
- Weber, Max (1985): Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Auflage (Studienausgabe), Tübingen

Rafael Behr, Dr. phil., Dipl.-Verw., ist Professor für Polizeiwissenschaften mit Schwerpunkt Kriminologie und Soziologie an der Hochschule der Polizei Hamburg. Arbeitsschwerpunkt sind Organisationskulturen im Sicherheitsbereich. Seit 1.10.09 leitet er die „Forschungsstelle Kultur und Sicherheit (FOKuS) an der HdP“. Aktuelle Veröffentlichung: "Veränderungsprozesse des Gewaltmonopols. Organisationssoziologische Anmerkungen zum Transformationsprozess der staatlichen Vollzugspolizei", in: Kreissl, Reinhard/Christian Barthel/Lars Ostermeier (Hg.) (2008): Policing in Context. Rechtliche, organisatorische, kulturelle Rahmenbedingungen polizeilichen Handelns, Wien, S. 53-72.

„Warum Polizisten oft schweigen, wenn sie reden sollten. Ein Essay zur Frage des Korpsgeistes in der deutschen Polizei“, in: Feltes, Thomas (Hg.) (2009): Neue Wege, neue Ziele. Polizieren und Polizeiwissenschaft im Diskurs, Frankfurt am Main, S. 21-44

Zusammen mit Thomas Ohlemacher (2009) Herausgeber des Buches "Offene Grenzen - Polizieren in der Sicherheitsarchitektur einer post-territorialen Welt", Frankfurt am Main.

Anschrift:

Prof. Dr. Rafael Behr
Hochschule der Polizei Hamburg
Braamkamp 3
22297 Hamburg
Tel.: 040/428668838,
E-Mail: rafael.behr@hdp.hamburg.de oder rafael.behr@web.de