

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Petia Genkova

und

Tobias Ringeisen

Handbuch Diversity Kompetenz: Perspektiven und Anwendungsfelder

Springer NachschlageWissen

10.1007/978-3-658-08003-7_65-1

Diversität und Polizei: Eine polizeiwissenschaftliche Perspektive

Rafael Behr¹

(1)Professur für Polizeiwissenschaften, Akademie der Polizei Hamburg, Fachhochschule, Braamkamp 3B, 22297 Hamburg, Deutschland

Rafael Behr

Email: rafael.behr@polizei-studium.org

- 1 [Diversität und Polizeikultur](#)
- 2 [Polizeibeamte und -beamtinnen mit Migrationshintergrund](#)
- 3 [Diversität in einer bürokratischer Organisationsstruktur](#)
- 4 [Voraussetzungen ethnische Diversität in der Polizei](#)
- 5 [Welchen Stellenwert hat Diversität in der Polizei?](#)

[Literatur](#)

Zusammenfassung

Die Polizei wird immer wieder konfrontiert mit Innovationsimpulsen. Sie kommen manchmal von außen, manchmal werden sie von „oben“ (d. h. von der politischen Führung oder der Organisationsleitung) angeordnet. Im Zusammenhang mit Diversität können seit 1979 das Thema *Frauen* und seit 1993 das Thema *Migranten* in der Polizei assoziiert werden. Eine umfassende Relevanz hat die Diskussion für die Polizei aber erst bekommen, als Diversität sich vereinte mit den Themen (*inter-*) *kulturelle Kompetenz* und *demographische Entwicklung* der Gesellschaft. Nach ca. 30 Jahren Frauen in der Polizei und einem Anteil im Personalbestand von ca. 25 %, hat sich die Gender-Debatte etwas versachlicht und es zeigen sich erste Normalisierungstendenzen im Geschlechterverhältnis der Polizei. Insofern beschränke ich mich in diesem Beitrag auf den innerpolizeilichen Umgang mit ethnischer Differenz bzw. Fremdheit. Hintergrund ist ein Forschungsprojekt, das wir im Rahmen einer Förderinitiative der VW-Stiftung unter dem Arbeitstitel MORS (Migranten in Organisationen von Recht und Sicherheit) in den Jahren 2005 bis 2009 am Institut für Sicherheits- und Präventionsforschung (ISIP) in Hamburg durchgeführt haben (vgl. Hunold et al. [2010](#)). In diesem Projekt ging es um die Erfahrungen, Integrationswiderstände und Inklusions- und Exklusionsbedingungen für Personen mit Migrationshintergrund bei der Polizei. Im Vergleich zu den zivilgesellschaftlichen Diskursen um Interkulturalität, in denen ja auch immer die Integrationsgewinne hohen Stellenwert haben, wird die polizeiliche Beschäftigung mit Fremden durch Problem- und Konfliktlagen bestimmt, oft um die Metapher der Gefährlichkeit oder um den Begriff der (so genannten Ausländer-) Kriminalität herum. Doch auch da verschiebt sich seit einigen Jahren die Gewichtung. Das frühere „Ausländerproblem“ wurde auch sicherheitspolitisch zu einem Integrationsproblem und plötzlich erschienen *Migranten* nicht mehr nur im Kontext besonders

schwieriger Arbeitssituationen für die Polizei, sondern gleichzeitig auch als Dialog-Partner und als begehrte Personalressource. Bei allen Bemühungen um Öffnung der Polizei für neue Bewerbergruppen bleibt jedoch im Ergebnis festzustellen, dass Diversity-Politik durch die Tradition des Berufsbeamtentums, das explizit homogenitätsorientiert ist, obstruiert wird, und sie bleibt deshalb in der Regel beschränkt auf die Akzeptanz einer *Unterschiedlichkeit der Ähnlichen*.

Schlüsselwörter Polizei Polizeikultur Migrationshintergrund Migranten in der Polizei Homogenität Diversität

1 Diversität und Polizeikultur

Mittlerweile gibt es zahlreichen Facetten von Diversity. Für die deutsche Polizei entfalten im Wesentlichen zwei Formen Relevanz, nämlich *Gender* und *Ethnie*. Andere sind entweder noch kein Thema, könnten aber eines werden (z. B. *Alter*), wieder andere führen ein Schattendasein (Behinderung und Sexualität), einige sind der Organisation noch gänzlich unbewusst bzw. fremd (z. B. *Religion*) und sie werden es möglicherweise auch bleiben. Bezüglich *Religion* könnte sich Konfliktstoff bzw. Regelungsbedarf ergeben, wenn z. B. ausreichend viele muslimische Polizistinnen und Polizisten eigene Gebetsräume auf Polizeidienststellen oder finanzielle Zulagen für muslimische Feiertage einfordern würden. Doch bislang ist eine solche Entwicklung nicht erkennbar. Ein im Kern am Erfolg und der Prosperität eines Unternehmens orientiertes Verständnis von „Diversity-Management“ (vgl. Stuber [2014](#)) erfasst die Rolle der Polizei nur unzureichend. Das Alleinstellungsmerkmal des staatlichen Gewaltmonopols definiert sich durch die temporäre Ausübung physischen Zwangs mit dem Ziel, die „private“ Gewalt in der Gesellschaft zu begrenzen. Das ‚Produkt‘ der Polizei ist weder Dienstleistung¹ noch Ware, vielmehr muss polizeiliche Arbeit, im Unterschied zu Autos oder Urlaubsreisen, gegenüber allen Menschen *gleich*² sein. Gleichbehandlung ist aber nicht abhängig von der Perspektive des Betroffenen, sondern richtet sich an einer allgemeinen und verbindlichen Gerechtigkeitsvorstellung aus. 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 erwarten bzw. verlangen (wie das im Begriff der *Angemessenheit* und auch im Grundsatz der Verhältnismäßigkeit zum Ausdruck kommt).³

Insofern orientiert sich meine Perspektive und Bewertung der Diversity-Politik in der Polizei nicht am Arbeits *ergebnis*, sondern an den institutionellen Rahmenbedingungen seines Zustandekommens (vgl. Behr [2006](#) und [2008](#)). Das wissenschaftliche Interesse richtet sich auf die Organisationskultur (vgl. u. a. Schein [2010](#)) bzw. noch genauer auf die kulturelle Disparität der Polizei. Um es etwas plakativ zu sagen: für das Ergebnis einer polizeilichen Maßnahmen es ist irrelevant, ob ein „allochtoner“ oder eine „autochtoner“ Polizeibeamter (Blom [2005](#)) mit einem Klienten spricht. Hier ist allenfalls die Art und Weise, wie das Ergebnis erreicht wird, noch von Bedeutung. Wichtig wird „Diversity“ in der Polizei unter dem Gesichtspunkt der Konkurrenz bzw. der Arbeitsteilung zwischen Polizei- und Polizistenkultur – und wie sie mit dem Spannungsverhältnis zwischen Homogenität und Vielfalt umgehen.

Sowohl Polizei- als auch die Polizisten *kultur*,⁴ das wäre als das übereinstimmendes Resultat zahlreicher empirischer Studien über die Polizei zu konstatieren, beruhen auf *Homogenität*, sie sind

ausdrücklich *keine Diversitätskulturen*. Homogenität setzt bei den Mitgliedern Assimilationsfähigkeit bzw. -willigkeit voraus, die Polizei rekrutiert letztlich „Kontinuitätsakteure“, keine „Diskontinuitätsakteure“ (Mintzberg 1988). 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 Männer“) oder auf die heftigen Reaktionen im Zusammenhang mit der Einstellung von migrantischen Bewerbern („bei uns haben die Ausländer meistens hinten rechts gesessen, jetzt sind sie Kollegen“⁵), dann muss man der Polizei eine ausgesprochene ausgeprägte Empfindlichkeit gegenüber Verschiedenheit zuschreiben. In diesem organisatorischen Klima gelingt die Akzeptanz von und der Umgang mit Ambivalenz und Ambiguität nicht bzw. nicht systematisch und intendiert.⁶ Diese Empfindlichkeit, mit der ja auch Ängste zum Ausdruck gebracht werden, und die man nicht als bloße Attitüde abtun kann, wird m. E. von vielen 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.

2 Polizeibeamte und -beamtinnen mit Migrationshintergrund

Die Polizei betont zwar stets ihre Bereitschaft zur Integration, praktiziert aber mit ihrer Einstellungsstrategie ziemlich stringent Assimilationspolitik.⁷ Des Weiteren fällt auf, dass die Polizei insgesamt eine eher exkludierende Organisation ist, d. h. die Assimilationsnotwendigkeit wirkt zwar besonders, aber bei weitem nicht *allein* gegen Bewerber und Bewerberinnen mit Migrationshintergrund. Vielmehr wirkt die Organisationskultur der Polizei so dominant, dass sich ihr alle Neuankömmlinge unterwerfen müssen. Gleichwohl nutzen Polizeiverantwortliche und -politiker gern die Diversity-Metapher, wahrscheinlich ohne zu wissen, in welche Schwierigkeiten sie sich damit bringen.

Eines der Ergebnisse bezog sich auf die Frage, ob wirklich Integrationsprozesse zu beobachten waren. Wir haben diese Frage mehrheitlich nicht bestätigt gefunden, sondern fast durchgehend eine relativ einseitige Assimilationsanforderung und -bemühung festgestellt.⁸

2.1 Anpassungsschwierigkeiten: Von der „Problemklientel“ zum Kollegen

Traditionell sind die Rekrutierungsstrategien der Polizei darauf gerichtet, Kontinuität sicherzustellen. Das betrifft sowohl die Quantität als auch die Qualität der Bewerberinnen und Bewerber. Migranten garantieren nicht nur diese Kontinuität nicht, sie stören diese Annahmen wie üblich schon durch das ihnen zugeschriebene „Anders-sein“ (Blom 2005). Bei zu viel Fremdheit sind sie eher „Diskontinuitätsakteure“ (Mintzberg 1988) und bedeuten damit eine Störung oder zumindest eine Irritation im Handeln-wie-üblich der Organisation. Deshalb sind auch nicht alle Migranten in der Polizei willkommen, sondern nur diejenigen, die gut anpassungsfähig sind (das gilt allerdings ebenso für die einheimischen Bewerber und Bewerberinnen – denn die Polizei betreibt keine Bestenauslese, sondern eine Auslese derer, die am besten in die Organisation hineinpassen, und darüber entscheiden

nicht unabhängige Gremien, sondern Kommissionen, die aus etablierten Polizeibeamten bestehen). So ist es auch nicht sehr verwunderlich, dass der Migrantenanteil in der deutschen Polizei zwischen fünf und zehn Prozent schwankt (Metropolregionen wie Berlin, Hamburg, Köln, Frankfurt haben einen höheren Anteil, in einigen neuen Bundesländern dürfte er dagegen bei 0,5-2 Prozent liegen).⁹ Im Gegensatz zur weiblichen Bewerberinnen scheint das Bewerberfeld von Personen mit Migrationshintergrund für die Polizei eher übersichtlich zu sein.

Das Thema „Polizeibeamte mit Migrationshintergrund“ berührt zwei vitale Organisationsthemen: Strukturanpassung (Tradition des Berufsbeamtentums, Gleichbehandlungsgrundsatz) und Umwelтанpassung (Multiethnizität, Interkulturalität, Diversität). Migranten sollen explizit neue Kompetenzen mitbringen, andererseits alle allgemeinen Anforderungen an Polizisten erfüllen. Im Idealfall wären es diejenigen Organisationsmitglieder, die anders und gleich zugleich sein können. Das erfordert ein hohes Maß an kulturellem Kapital (Bourdieu [1993](#)), mit dem ein Leben in zwei kulturellen Umwelten gelänge. Die Realität hingegen erfordert hinsichtlich der Kompetenzerwartungen einige Kompromisse: Nicht alle Bewerber und Bewerberinnen sind bi-lingual und bi-kulturell aufgewachsen, und nicht alle bedienen die Vorstellungen der Kollegen vom mustergültigen Migranten. Die Polizeiführung will Migranten als Vermittler zwischen den Kulturen, und sie sucht deshalb Personen mit Migrationshintergrund, die beide Kulturen kennen und die Sprachen beherrschen. Sie sollen selbstverständlich deutsch, aber nach Möglichkeit auch ausländisch sprechen können und dies auch im Publikumskontakt nutzen. Für sie ist die Kommunikation mit dem Publikum in dessen Sprache wichtig oder mindestens wünschenswert. Anders für die Polizisten im Einsatz: Dort ist Sprache vor allem ein praktisches Einsatz- und Kontrollmedium, manchmal auch Herrschaftsdemonstration, und deshalb ist es für sie wichtig, dass sich die Kollegen im Einsatz in allen Situationen verstehen.

Für die Polizisten vor Ort muss der ausländische Kollege deutsch sprechen, aber ethnospezifisch denken und antizipieren können. Die Übersetzung soll sozusagen im Kopf stattfinden, der migrantische Kollege/die migrantische Kollegin soll aber nicht als dritte Instanz auftreten. Denn in der Welt der sog. *handarbeitenden Polizisten* ist Zugehörigkeit und Verlässlichkeit auf den sozialen Nahraum essentiell. So ist nach wie vor dort, wo Polizei auf Fremde als Klienten trifft, eine Haltung zu beobachten, die Jerome Skolnick schon 1966 als „Argwohn“ gegenüber der Außenwelt bezeichnete. Durch die Fixierung auf interne Normen und Logiken (z. B. Verlässlichkeit) kommt es nach Waddington ([1999](#)) und Ohlemacher ([2006](#)) zu einer „defensiven Solidarität“, die einer „Neugier auf das Fremde“ diametral entgegensteht.

2.2 Migrant sein und Qualitäten haben: Ontologische vs. konstruktivistische Positionen

Die Verwendungsvielfalt des Migrantenbegriffs vereinfacht nicht gerade die Verständigung über die Begrifflichkeit. Auch die vor allem in der politischen Terminologie verwendete Erweiterung „Migrationshintergrund“ (MH) lädt zu verschiedenen Lesarten – und zu Missverständnissen – ein. Oft wird „MH“ als abgeschwächte Form benutzt, um das Wort Ausländer oder Fremder zu vermeiden. In der abwertenden wie auch in der aufwertenden Variante haften am Begriff Migrant einige Mitbedeutungen: Man verbindet mit ihm bestimmte Eigenschaften bzw. Qualitäten (Verhaltensregelmäßigkeiten, Kompetenzen, Gefahren etc.). Diese Zuschreibungen gilt es zunächst einmal zu identifizieren. Als soziale Kategorie oder soziales Aggregat besitzen 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 den Einheimischen etwas *nicht* sind.¹⁰ So leicht also

die Bestimmung fällt, was Fremde nicht sind (nämlich Einheimische), so schwer fällt es andererseits exakt zu sagen, was sie sind, was ihr Fremdsein ausmacht bzw. wie das Fremde sich von dem Eigenen exakt unterscheidet. Migrantsein ist keine anthropologische Konstante, sondern eine soziale Konstruktion der Differenz. Denn obwohl es viele gutmeinende Polizisten gibt, muss doch jeder migrantische Kollege neu gegen die vorhandenen Bilder von ausländischen Verdächtigen/Straftätern/Störern etc. angehen. Dies hat substanzielle Auswirkungen auf die Normalitätskonstruktionen, wenn man bedenkt, dass auch in offiziellen Verlautbarungen mit dem Migrantenbegriff bestimmte Seinsweisen bzw. Qualitäten mitgedacht bzw. vorausgesetzt werden, ohne dass diese jemals überprüft worden wären. Dies betrifft z. B. die Annahme, dass Migranten generell besser die Konflikte ihrer Landsleute schlichten können. Es kann durchaus sein, dass dies vielen migrantischen Polizisten und Polizistinnen gelingt, vielleicht auch in dem Maß, wie ihren einheimischen Kolleginnen und Kollegen diese Kompetenz fehlt. Die Konfliktlösungskompetenz ausschließlich an gemeinsamer Ethnie festzumachen, erscheint allerdings naiv, zumal all die anderen Kontextbedingungen damit ausgeschlossen werden, z. B. die der gemeinsamen Sozialisation der Polizistinnen und Polizisten in einem Herrschaftskontext. Warum sollte ein türkischstämmiger Polizist, der hier in Deutschland vielleicht ziemlich säkular aufgewachsen ist und Abitur gemacht hat, mit einem türkischen Jugendlichen, der sich in einem devianten Milieu aufhält, besser umgehen können, als ein einheimischer Polizist? Hier wird von der Zugehörigkeit zu einem sozialen Aggregat auf eine individuelle Kompetenz geschlossen, was man auch als eine Form von (hier: gutgemeinter) Diskriminierung bezeichnen könnte.¹¹

2.3 Interkulturelle Kompetenz oder interkulturelles Personal: Warum sich die Polizei für Migranten öffnet

Im Umgang mit Fremden und Fremdem kann man in der Polizei grundsätzlich zwei Strategien erkennen, die sich in der relativen Stellung zur Organisation unterscheiden. Die erste Strategie geht von der Mitte der Organisation aus und wirkt von innen nach außen. Das Medium ist in der Regel Pädagogisierung/Training und zielt auf eine Verhaltens- und Kommunikationsänderung der (einheimischen) Polizisten und Polizistinnen im Umgang mit ethnisch Fremden ab. Die Maßnahmen zielen auf eine jeweils individuelle Anpassung an veränderte Umweltbedingungen und dienen der Konfliktminimierung mit Klienten. Durch Schulung wird eine Veränderung auf der Kognitions- und Verhaltensebene intendiert. In der Regel handelt es sich dabei um Seminare oder Trainings zur interkulturellen Kompetenz oder zur Verbesserung der interkulturellen Kommunikation etc. Von der Mitte der Organisation geht eine weitere Initiative der Polizei aus, bei der man sich gezielt um Kontakte zu ausländischen Repräsentanten und ethno-kulturellen Gemeinden bemüht. Dies geschieht durch besonders geschulte und engagierte Mitarbeiter der Polizei, die quasi als Verbindungsglied zwischen Polizei und ethnischer Community dienen. Auch diese Strategie verbleibt im Regelkreis des Kontaktangebots aus dem Innern der Polizei an die Fremden (Personen oder Gemeinden).

Davon strukturell zu unterscheiden ist die dritte Strategie, nämlich die Aufnahme von Fremden in die Polizei. Hier geht es nicht mehr bloß um temporäre Kontakte, um *verstehende Kommunikation*, sondern um eine (dauerhafte) Inkorporierung des Fremden, d. h. organisationssoziologisch gesprochen, auch eine dauerhafte Auseinandersetzung mit der Beziehung zwischen Innen und Außen. Mit der Rekrutierung migrantischen Personals ist eine Auflösung kultureller Monostruktur verbunden, es erfolgt institutionelle *Anpassung* an veränderte Umweltbedingungen mit zwei Ausprägungen: Entweder durch Änderung der Organisationsstrukturen (im Falle einer ernstgemeinten Integration)

oder durch Ausdehnung der Organisationsregeln auf Personal mit Migrationshintergrund (im Falle einer Assimilationspolitik, die mit der Verpflichtung zur Gleichbehandlung gerechtfertigt wird). Die letztgenannte Strategie wiederum hat drei Perspektiven, ich füge ihr dann noch eine vierte Sichtweise hinzu:

1.

Die funktionalistisch-polizeitaktische Perspektive: Die funktionalistische Begründung ist die gängigste und betrachtet MH-Beamte als *Kultur- Scouts* und spezielle Milieukenner, mit deren Hilfe es gelingen könnte, mit der problematischen Klientel besser umgehen zu können.¹² Hier spielen insbesondere Vorstellungen eine Rolle, Gemeinsamkeiten zwischen den migrantischen Polizisten und der ethnischen Gruppe auszunutzen zu können bzw. durch mimetische Annäherung an die Klientel einen höheren Fahndungs- und Aufklärungserfolg zu erzielen.

2.

Die Kompensationsperspektive: Personalpolitisch spielt in einigen Regionen die Kompensations-Perspektive eine wichtige Rolle, mit der man den demographischen Wandel nunmehr zu kompensieren sucht, indem man Migranten einstellt. Es geht in erster Linie um die Sicherstellung des Personalbedarfs der Zukunft und erst dann um Integration von Migranten in die Institutionen einer Gesellschaft.

3.

Die Integrationsperspektive: Die politisch ambitionierteste Haltung wirbt um MH-Beamte, weil sie Teil der Gesellschaft sind. Sie steht in der Nähe der Vorstellung der „Polizei als Spiegelbild der Gesellschaft“, die eine Repräsentanz aller gesellschaftlich relevanten Gruppen in der Polizei annimmt.¹³ Nun ist Integration aber auf guten Willen in der Praxis angewiesen, sie kann nicht lediglich angeordnet werden und ist auch nicht zu einem Zeitpunkt „x“ gegeben. Dieser Ansatz ist der politisch ambitionierteste, es fehlt ihm aber auch am deutlichsten die empirische Fundierung. Er setzt auf den gemeinsamen guten Willen der Beteiligten, den man ebenfalls nicht anordnen kann. Nicht begründet wird z. B., in welcher Hinsicht eine als Spiegelbild der Gesellschaft proklamierte Polizei besser arbeiten sollte. Demzufolge zeigt diese Haltung auch am ehesten die Kluft zwischen gut gemeinter und gut gemachter Integration auf (vgl. auch Hofstede [2001](#)).

4.

Die institutionstheoretische Perspektive: Diese Sichtweise könnte man auch als *Resonanz- Ansatz* bezeichnen. Im Kern geht es darum: Kulturelle Varianz in der Organisation erzeugt nicht sofort, sondern erst mittelfristig eine positive Resonanz in der Bevölkerung. Migranten können mittelbar dazu beitragen, die kulturelle Varianz in einer Organisation zu erhöhen, weil die zunehmender Anzahl von Einwanderern in einer Gesellschaft von den Organisation verstärkte Anstrengung verlangt, um die unterschiedlichen kulturellen Praxen in eine Koexistenz zu bringen (bisher gilt die Kopftuch tragende Polizistin oder der Turban tragende Polizist als Schreckensvision, aber warum sollte darüber nicht eines Tages ernsthaft diskutiert werden?). Die Seminare über interkulturelle Kompetenz, die sich bislang mit dem interkulturellen Publikum als Adressaten polizeilicher *Tätigkeit* beschäftigen, werden mittelfristig durch Angebote ergänzt werden müssen, die sich mit Fragen in *interkulturelle Teams* müssen. Diese Annahme geht davon aus, dass sich die Problemlösungskompetenzen in einer Organisation positiv entwickeln, wenn sie mit einer größeren kulturellen Varianz geführt werden, als sich auf eine kulturhomogene Grundlage zu beziehen. So habe ich bei der Übergriffs-Wahrscheinlichkeit argumentiert und bei den Frauen, die neue Diskurse ermöglicht und erzwungen haben (vgl. Behr [2006](#), Kap. 2.4 und 3.2). Hofstede ([2001](#)) folgend kann man durchaus annehmen,

dass sich in Organisationen mit größerer Kulturvarianz stereotype Welt- und Menschenbilder nicht so rasch und nicht so rigide darstellen wie in Organisationen mit wenig kultureller Varianz. Da man quasi gezwungen ist, interne Anpassungsstrategien auf das schiere Vorhandensein von Vielfalt zu entwickeln, um die Zusammenarbeit unterschiedlicher Kulturen zu gewährleisten, wird sich diese Anpassung als Kompetenz positiv auf die professionellen Problemlösungsstrategien sowie auf die Flexibilität an Umgangsformen der Organisation mit dem (ebenfalls multikulturellen) Publikum auswirken. Entgegen der mit einem bloßen Proporz operierenden und empirisch eindeutig falschen Spiegelbild-Metapher könnte man hier von einem *Resonanzmodell* ausgehen: Die Problemlösungskompetenz, die benötigt wird, um im Innern der Polizei kulturelle Heterogenität produktiv zu wenden, sickert im Laufe der Zeit auch als Problem- und Konfliktlösungskompetenz nach außen durch, d. h. als reflektiertere und interkulturell sensiblere Vorgehensweise mit dem Publikum. Hier könnte u. U. das substanziellste Erfolgskriterium zu finden sein: *Die interkulturelle Kompetenz einer Organisation steigt mit der Anzahl von Gelegenheiten, in denen sie im Inneren bewiesen werden muss*. Interkulturelle Kompetenz ist also keine Technik, sondern ein erfahrungsbasierter Prozess, und sie ist nicht in erster Linie bezogen auf das Publikum, sondern im Gegenteil: erst nach einer Verstetigung und Erhöhung der Anzahl von Migranten in der Organisation wird mittelfristig ein positiver Effekt auf die Publikumskontakte ausgehen. Die institutionellen Erfolge können eigentlich erst dann von individuellen Anpassungstalenten unterschieden werden, wenn die Organisation ihre durchaus ambivalenten Erfahrungen mit Interkulturalität gemacht und verfestigt hat. Dafür ist ein signifikanter Anstieg der Prozentzahlen des MH-Personal unerlässlich. Bislang sehe ich das nicht, ganz im Gegensatz zum signifikanten Zahlenanstieg der Frauen in der Organisation. Die (wenigen) bisherigen MH-Beamten verschaffen der Polizei keine über den Einzelfall hinausgehende Kulturkompetenzen. Erst wenn sich, durch eine wahrnehmbare Zahl von Migranten, der Fokus von den Individuen auf soziale Regeln, Prozesse und Erfahrungen verlagert, wird sich die Organisationskultur verändern, und diese Veränderung wird später auch positiv nach außen wirksam werden können.

Bemüht man eine Analogie, dann drängt sich die Vermutung auf, dass die Integration von Frauen in die Polizei auch deshalb wesentlich erfolgreicher als die der Migranten verlief, weil es gelang, den quantitativen Anstieg der Frauen über die Jahre durchzuhalten und sie so von ihrem Minderheitenstatus zu befreien. Dieser Anstieg wiederum wurde möglich, weil im Hinblick auf Gender sich die Polizei offenbar anpassungsfähiger und lernfähiger zeigt als in Hinblick auf Ethnie und natürlich auch, weil die Anzahl der für die Polizei infrage kommenden Frauen in der Gesellschaft wesentlich höher ist als die der Migranten. Im Übrigen müssen Frauen in der Polizei lediglich klarstellen, dass sie die Arbeit ebenso gut bewerkstelligen können wie ihre männlichen Kollegen, nicht aber, dass sie hinsichtlich der kulturellen Orientierung gegenüber ihren männlichen Kollegen keine Fremdheitsmerkmale aufweisen, allenfalls solche, die in der Geschlechterdifferenz begründet sind.

Während also die Genderthematik durchaus positive Effekte mit sich gebracht haben dürfte, betrachte ich *ethnische Diversität* in der Polizei als ein politisch aufgeladenes Thema ohne Resonanzboden in der Organisation. Migrantinnen und Migranten in der Polizei sind durchaus eine Bereicherung, allerdings weit geringer als politisch oft erwünscht bzw. proklamiert. Diejenigen Nichtdeutschen, die durch das für alle Bewerber einheitliche polizeiliche Auswahlverfahren in den Polizeidienst gelangen, sind individuelle Assimilationsgewinner und -gewinnerinnen. Durch die Weigerung der Organisation, unterschiedliche Biographien unterschiedlich zu behandeln, vermeidet sie geradezu ein Umdenken, sie vermeidet eine Diversifizierung der Organisationskultur, sie nutzt jedoch für sich selbst Gewinne aus der Anwerbung von Migrantinnen und Migranten. So kann die Polizei Nutzen aus

der „Diversity-Debatte“ ziehen (z. B. in dem sie sich bemüht, mehr Personen mit Migrationshintergrund zu werben), ohne sich selbst verändern zu müssen. Die Polizei ist also kein „Integrationsmotor“, weil sich nach wie vor *alle* Bewerber und Bewerberinnen den *gleichen* Auswahlmodalitäten unterziehen müssen. Das Wort „Ungleichbehandlung“ (mit der positiven Konnotation einer „affirmative action“) gehört zu den großen „Unwerten“ in der Polizei. Statt also Gleiches gleich und Ungleiches ungleich zu behandeln, werden in der Polizei auch Ungleiche gleich behandelt, weil man sich vor Ungleichbehandlung mehr scheut als vor „Gleichmacherei“ (was man oft mit Gerechtigkeit verwechselt).

3 Diversität in einer bürokratischer Organisationsstruktur

Bereits seit der Veröffentlichung von Max Webers Herrschaftstypologie (Vgl. Weber [2005](#)) wissen wir, dass sowohl die Struktur als auch die Kultur bürokratischer Herrschaft (also der organisatorische Aufbau und die gelebte Tradition von Polizei) auf Gleichbehandlung und Einheitlichkeit ausgerichtet sind, nicht etwa auf Vielfalt und/oder Individualität. Im Falle der Migranten könnten sich diese zwei retardierenden Elemente gegenüber den Modernisierungs- und Innovationsbestrebungen erfolgreicher durchsetzen als in der Genderfrage. Dabei kommt es nicht zu offenem Widerstand gegen Migranten, aber deren Akzeptanz wird an Bedingungen geknüpft, die im Ergebnis auf eine Eliminierung des Fremden als Fremdes hinauslaufen. Man könnte sagen, der akzeptierteste Migrant in der Polizei ist derjenige, der seine Fremdheit aufgegeben hat und lediglich etwas „anders“ ist. Dies wird, scheinbar sachlich, mit dem vielschichtigen Anforderungsprofil der Polizei begründet und stellt insofern eine Art konstitutives Merkmal für die Organisationszugehörigkeit dar. Das „ja, aber ...“, das man immer wieder hört, wenn es um Migranten in der Polizei geht, gestattet Fremdheit als additives Element, gleichzeitig betont es aber die grundlegende Kategorie des Vertrauens. Migranten *dürfen* anders, sie müssen aber zugleich auch gleich, mindestens ähnlich, sein. So bleiben Erfolg oder Misserfolg einer guten Einbindung migrantischer Kollegen und Kolleginnen in die dienstlichen Abläufe vom Geschick der Beteiligten abhängig, die sich – mehr oder weniger mimetisch begabt bzw. tolerant – quasi auf individueller Ebene miteinander arrangieren, ohne die Strukturen und auch ohne die dominante Kultur der Organisation anzutasten bzw. infrage zu stellen.

Für die Analyse der Organisationsstruktur bedeutet das zu fragen, ob die grundlegenden Organisationsbedingungen eher eine Einheitlichkeit (Uniformität) fördern bzw. erzwingen oder ob sie Vielfalt fördern (bzw. erzwingen). Im ersten Fall wird Integration erschwert (weil sich die Organisation nicht auf Vielfalt einstellt und nicht auf „Fremde“ zubewegt) und die Exklusions- bzw. Marginalisierungswahrscheinlichkeit wird erhöht, im zweiten Anwendungsfall wird Integration ermöglicht bzw. auch befördert. Von den Struktur determinanten der Polizei seien einige hier erwähnt: Das *Gerechtigkeitsparadigma* beruft sich darauf, alle gleich zu behandeln, was aber dazu führt, dass nicht nur Gleiches gleich behandelt wird, sondern auch Ungleiches gleich gemacht wird (z. B. müssen auch Bewerber und Bewerberinnen mit abgeschlossenen Universitätsstudiengängen in Jura oder Psychologie das Polizei-Studium an der Verwaltungsfachhochschule in Gänze absolvieren und damit die Berufskarriere von ganz unten beginnen).

Die *Bildungs- und Intelligenzprüfung* ist ausgerichtet an der Ermittlung eines intellektuellen Durchschnittsniveaus, sie will ein Mindestmaß an Bildung und Intelligenz sicherstellen, sondert damit allerdings auch ein „Zuviel“ an „kulturellem und/oder „sozialem Kapital“ aus.¹⁴ Zusätzlich sind die Sprachbildungstests in der Regel kulturell determiniert. Die Frage der Referenz solcher Tests wird so

gut wie nie gestellt. Begriffe wie „Quintett“ oder „Kerzendocht“ gehören möglicherweise noch zum Wissensrepertoire der Auswahlkommissionen und der Testpsychologen, aber nicht mehr notwendigerweise zum Vokabular der jugendlichen Bewerber und Bewerberinnen.

Bezeichnenderweise werden Fachbegriffe aus der jugendlichen Szenesprache oder Techniken aus dem SMS- und Twitter-Zeitalter nicht abgefragt. So sind die Bildungseinschätzungen eher ein Ausdruck der Konstruktion von Kultur der polizeilichen Oberschicht.

Das Erfordernis eines einigermaßen guten *Leumunds* (Führungszeugnis) schließt von vorn herein eine erhebliche Anzahl an Bewerbern aus.¹⁵

Ebenso verhält es sich mit dem *Gesundheitsstatus* und der *physischen Belastbarkeit*. Selbst die Körpergröße variiert zwischen den Bundesländern beispielsweise um mehr als 10 Zentimeter, auch die sog. Polizeidienstvorschrift (PDV) 300, die die Grundlagenvorschrift zur Polizeidienstfähigkeit darstellt, wird unterschiedlich interpretiert. Zunächst könnte man annehmen, dass der Komplex Gesundheitsstatus derjenige Teil der Einstellungsprüfung ist, in dem Gleichbehandlung tatsächlich verwirklicht wird. Allerdings bleibt auch dort einiges im Verborgenen, weil die einschlägige PDV 300 nicht öffentlich zugänglich ist.

Nationalität/ Staatsangehörigkeit ist nach wie vor ein vereinheitlichendes Einstellungskriterium.

Durch die Lockerung der Staatsangehörigkeitsklausel und die damit einhergehenden Irritationen bei vielen Betroffenen wird ja erst deutlich, dass es offenbar ein großes Beharrungsvermögen auf diesem Punkt gibt, was rational nicht leicht zu erklären ist. Das sog. Deutschen-Privileg ist funktional weitgehend obsolet geworden und man fragt sich, warum heutzutage noch Kernaufgaben des Staates (Hoheitsfunktionen) an die Zugehörigkeit zu einem kollektiven Nationalitätsmerkmal geknüpft werden (das ja keinerlei eigene Qualität aufweist) und nicht an individuelle Kompetenzen bzw. individuelle Loyalitätsbindungen.

Einheitslaufbahn: Die traditionelle Vorstellung einer beruflichen Karriere in der Polizei basiert auf drei Prämissen: 1. Alle fangen unten an, 2. Alle können alles werden (vertikale Segregation) und 3. Alle können alles machen (horizontale Segregation). Diese Prämissen stimmen natürlich nicht mit der Realität überein, sie bilden aber die Grundlage der beruflichen Statusgestaltung in der Polizei. Das zugrundeliegende Prinzip ist das der Generalverwendbarkeit, die nicht auf individueller Leistung (bzw. Leistungsnachweis, also Vorleistung) beruht, sondern auf Zugehörigkeit, auf Treue bzw. auf Beharrungsvermögen.¹⁶ Das Prinzip „Alle fangen unten an“ führt zu größten Aversionen gegenüber sog. Seiteneinsteigern, und zwar je staturhöher, desto ausgeprägter (so sind Seiteneinsteiger und Seiteneinsteigerinnen im Höheren Dienst selten in der Lage, vollständig in die Polizeikultur einzutauchen); „Alle können alles werden“ heißt, jedem ist der Aufstieg in alle Positionen (Dienststränge und Funktionen) möglich, allerdings ist dies unterschiedlich wahrscheinlich; „Alle können alles machen“ bedeutet, dass ein Wechsel von einer Sparte zur anderen (z. B. von der Schutz- zur Kriminalpolizei, die Wasserschutzpolizei bildet da eine gewisse Ausnahme) möglich ist, ebenso in diverse spezielle Arbeitsgebiete (z. B. Taucher, Brandermittlungsexperte, Fahrlehrer, Cyber-Crime-Spezialist etc.).

4 Voraussetzungen ethnische Diversität in der Polizei

Einer der Befunde aus der MORS-Studie war, dass sich Polizeibeamte und Polizeibeamtinnen mit Migrationshintergrund grundsätzlich von der kollegialen Umgebung akzeptiert fühlen und sich auch als anerkannter Teil der Polizei sehen (vgl. Hunold 2010). Dies korrespondiert auch mit der dominierenden Haltung der einheimischen Kollegen und Kolleginnen. Dies ist aber nicht etwa das Produkt hoher Integrationsanstrengungen der deutschen Polizei, sondern ein Ergebnis der hohen

individuellen Anpassungsleistungen der Migranten. In der Polizei wird Herkunft und Ethnie dann bedeutungsärmer, wenn die Mitglieder die hegemonialen Polizisten-Eigenschaften besitzen. Diese gelangen schon im Einstellungsverfahren zur Geltung, wenn sie auch dort nicht die Dominanz entfalten, wie sie sie in der Praxis später bekommen werden. Eher als „nicht intendierte Nebenwirkung“ ist das Einstellungsverfahren nach wie vor das Nadelöhr für Polizei- und Polizistenkultur, durch das alle Bewerberinnen und Bewerber hindurch müssen, egal, welche Bildungsagenda und welchen ethnischen Hintergrund sie besitzen. Die Aufmerksamkeit darauf, dass zwischen Migranten und Einheimischen (wohl aber im Sport zwischen Männern und Frauen) keine Unterschiede gemacht werden, führt quasi zu einem verfahrensgestützten Antidiskriminierungsschutz. Und doch erfährt man immer wieder, dass z. B. türkischstämmigen Bewerbern Fragen über den türkisch-kurdischen Konflikt gestellt werden, die man sich nie an einen deutschen Bewerber oder eine Bewerberinnen zu stellen wagen würde (natürlich nicht über die PKK, sondern z. B. über die Entstehungsgeschichte der RAF).

Bei der Schutzpolizei wird durch das Tragen einer Uniform der hohe Grad an Einheitlichkeit verdeutlicht, die die Kategorien Herkunft und individuelle Besonderheiten im Polizeialltag nahezu aufhebt. Innerhalb der Organisation wird man in erster Linie als Polizist oder Polizistin attribuiert, aber nicht als Türke oder Polin. Insofern dominiert im Innern der Organisation tatsächlich die Organisations *kultur* über die *Natur* des Menschen. Ein Zitat aus unseren Untersuchungen mag das verdeutlichen:

*„Wenn ich da in Uniform stehe, bin ich der Kollege. Da bin ich nicht der Ausländer... Ich werde immer so betrachtet wie ein Kollege... Man ist ja halt in so ner Solidargemeinschaft bei der Polizei. Man muss ja seinen Kollegen sozusagen 100, 150- prozentig vertrauen“.*¹⁷

Ob dieses Statement dem Wunschenken des Befragten oder seiner tatsächlichen Erfahrung entspricht, kann hier nicht beurteilt werden. Doch hier kommt es auf diese Beweisführung nicht an. Wichtig ist, dass sich der Interviewpartner nicht durch seine individuelle Besonderheit positioniert, sondern sich auf einen organisationskulturellen Konsens beruft. Diese Argumentationsfigur scheint tatsächlich nicht nur politisch korrekt, sondern auch polizeikulturell erwünscht zu sein: Hinter der Gemeinsamkeit des Polizist-Seins vermindert sich sämtliche hierarchisierende Differenz.

Interessanterweise greifen auch die wenigen befragten migrantischen Polizistinnen auf diese Figur zurück, was sie in doppelter Weise abhängig von der vereinheitlichenden Zuschreibung zu machen scheint: Frau und Migrantin zu sein, ist jeweils für sich gesehen schon marginalisierungsfähig. Die Interviewpartnerinnen selbst haben allerdings nicht von einer doppelten Marginalisierungserfahrung berichtet.

Innerhalb der Cop Culture (Polizistenkultur) wirkt Kollegialität vermutlich deshalb dominant, weil sie geprägt ist durch die besonderen Erfahrungen in einer Gefahrengemeinschaft, welche nicht ohne die umgebende Organisation zu denken ist. In dieser Gefahrengemeinschaft sind MH-Beamte, wie alle anderen auch und unabhängig von ihrer Herkunft, grundsätzlich als gleichwertige Kollegen akzeptiert, insoweit Vertrauenswürdigkeit aufgrund von erlernten routinemäßigen Verhalten vorausgesetzt wird (vgl. Giddens [1995](#)). Wenn diese zentralen Bedingungen erfüllt sind, dann werden die durchaus vorhandenen Irritationen, Störungen oder Abweichungen zwar wahrgenommen, aber als nicht unvereinbar zwischen einheimischen und nicht-einheimischen Polizisten beschrieben (Blom [2005](#)).

*(„...W) enn man z. B. Sport gemacht hat und gemeinsam duscht, dass vielleicht der Mann [ein Muslim] seine Unterhose anlässt oder alle an einem Tisch sitzen und die meisten bestellen sich Currywurst und nur der eine nicht oder die eine nicht. Da ist er vielleicht fremd.“*¹⁸

Diese Art der Irritation entsteht in erster Linie in Situationen, die sich von rein berufsbezogenen Handlungen unterscheiden. Man kann sie halbprivate Situationen nennen, weil sie im Kontext der

Berufsausübung stehen, nicht aber über Berufskultur determiniert sind. Das sind insbesondere Zusammentreffen vor und nach dem Dienst, private Kontakte unter Kollegen und Kolleginnen sowie politische und weltanschauliche Haltungen, die die Dienstausbübung latent mit beeinflussen können, aber nicht müssen.¹⁹

Die formale Integration in die Organisation Polizei besteht darin, den Zugang zu Planstellen herzustellen. Integration in die Kultur der Polizisten gelingt allerdings erst durch die Teilnahme an den universellen Werten der Polizei. Nicht integriert sein heißt vor allem Nicht-Teilhabe am inneren Zusammenhalt (man könnte dazu auch emotionales Band sagen oder „corporate cohesion“²⁰) der Polizisten. Diese Nicht-Teilhabe führt nicht automatisch zum Ausschluss, sie betrifft im Übrigen auch viele einheimische Polizisten, die z. B. exotische Hobbys oder Weltanschauungen haben, den Dienst als Basis für ihre Nebentätigkeiten ansehen etc. Minderheiten in der Polizei (hier insbesondere Frauen und Migranten) sind aber – im Gegensatz zu einheimischen Kollegen – einer umgekehrten Beweislast ausgesetzt: sie müssen beweisen, dass sie gute Polizisten sind, während die einheimischen Männer traditionell einen kollektiven Vertrauensbonus genießen. Und umgekehrt gilt, dass Abweichungen vom Standard bei Minderheiten schneller auf den kategorialen Unterschied (Geschlecht, Ethnie) zurückgeführt werden und nicht, wie bei Einheimischen/Männern etc., auf individuelle Eigenschaften.²¹ Offen bleibt bislang, wie sich die Fremdheitserfahrungen in Bezug auf Migranten von denen anderer Minoritäten (z. B. Frauen, Homosexuelle, Alte etc.) unterscheiden.²²

Für das Thema *Migranten in der Polizei* wird damit wichtig anzunehmen, dass nicht per se Ethnie, Herkunft oder Geschlecht über Zugehörigkeit oder Nichtzugehörigkeit zu einem „Inner Circle“ der Polizei entscheidet, sondern das Maß an Vertrauen, das dem Kollegen/der Kollegin in alltäglichen Situationen gegenüber gebracht wird. Vertrauen wiederum begründet sich auf Ähnlichkeit, insbesondere aus der Erwartung einer polizeitadäquaten Verhaltensweise in konkreten dienstlichen Situationen. Kollegen, die sich an (auch ungeschriebene) Vorgaben, Traditionen und dienstliche Gepflogenheiten halten sowie den beruflichen Verhaltensmustern entsprechen, werden als Polizisten und Kollegen bzw. Kolleginnen eher akzeptiert als diejenigen, die diese Verhaltenserwartungen nicht übernehmen. In der Regel ist der Grad der Übereinstimmung mit eigenen Mustern entscheidend für das Vertrauen in der Gruppe der Polizisten. Das gilt für alle kollegialen Beziehungen, nicht nur für die ethnisch apostrophierten.

Im Umgang mit migrantischen Kollegen und Kolleginnen werden diese basalen Vertrauens-Regeln manchmal modifiziert, doch sie werden auch strapaziert bzw. suspendiert. Prototypisch hierfür scheint mir der Umgang mit Sprache zu sein:

*„Wenn dann der Kollege anfängt, mit dem (türkischen, R.B.) Mann auf Türkisch zu reden und dann zu mir sagt, ' das hat sich erledigt, ich hab' das mit dem geregelt', dann muss ich einfach sagen, das kann nicht sein. Wir regeln das nicht einfach so in Deutschland, das (Gewaltanwendung gegen die Ehefrau, R.B.) ist bei uns eine Straftat und die zeigen wir an, da gibt es keine Mausehelei“.*²³

Diesem Beamten wäre es am liebsten, wenn er die Sprachkompetenz des türkischen Kollegen nutzen könnte, ohne von seinen Vorstellungen von der Gestaltung der polizeilichen Intervention abrücken zu müssen. Dass der Kollege das anders einschätzt, führt der interviewte Beamte hier auf dessen türkischen Hintergrund zurück. Tatsächlich gibt es aber mehrere Deutungsmöglichkeiten, so gibt es z. B. erst seit relativ kurzer Zeit die Regelung, dass die Polizei im Zusammenhang mit Gewalt im sozialen Nahraum ein öffentliches Interesse annehmen muss und demnach die Streitigkeiten nicht mehr informell beilegen kann. Die informelle Regelung war in früheren Zeiten gang und gäbe. So wird hier eigentlich ein Modernisierungskonflikt als ein Kulturkonflikt dargestellt. Das passiert häufig und wird in der Literatur zur kulturellen Kompetenz auch als Verzerrungsphänomen beschrieben. Vertrauen ist also eine zentrale Kategorie in der polizeilichen Praxis und Vertrauenswürdigkeit eine Kardinaltugend von Polizistinnen und Polizisten. Sprache spielt bei der Vertrauensbildung und -

erhaltung eine ganz wesentliche Rolle, gerade dann, wenn man keine Zeit hat, ein auch nonverbal eingespieltes Team zu sein (was im Schichtdienst der Polizei, zumindest in größeren Dienstgruppen, relativ häufig vorkommt). Sprache sorgt für Transparenz, für Überprüfbarkeit und erleichtert die Kontrolle der Situation ganz wesentlich. Insofern sind die Einwände deutscher Polizisten gegenüber anderssprachigen Kollegen und Kolleginnen auch nachzuvollziehen, die Angst oder zumindest Zweifel bekommen, wenn diese sich mit Klienten in einer Sprache unterhalten, die zwar wirksam, aber für deutsche Polizisten und Polizistinnen unverständlich bzw. intransparent ist. Vertrauen wird schwerer, wenn man es explizieren muss und kein gemeinsamer Code für die Bedingungen der Möglichkeit des Vertrauens existiert. Das „Zwischen-zwei-Stühlen-Sitzen“ ist für MH-Beamte eine oft genutzte Metapher, um die Uneindeutigkeit ihrer Position zu beschreiben. Die z. T. widersprüchlichen Forderungen, die an die Kollegen und Kolleginnen herangetragen werden, verhindern z. B. die Entwicklung einer impliziten Verständigung über basale Werte in der Polizei: Während die Polizeiführung bestrebt ist, insbesondere die vermutete Fremdsprachkompetenz der nichtdeutschen Kollegen zu nutzen, sie also zwar in der jeweils anderen Sprache sprechen zu lassen, dabei aber sicher zu sein, dass sie die Grundzüge des Beamtenrechts genauso internalisiert haben wie ihre einheimischen Kollegen, verläuft die Forderung der Polizisten an der Basis umgekehrt: Die MH-Beamten sollen ihr Anderssein (denken, verstehen, sprechen) zur Verfügung stellen, aber gleichzeitig keine Fremdheitsgefühle in der Kommunikation vor Klienten aufkommen lassen: Sie sollen fremdsprachig denken, aber deutsch reden.²⁴

5 Welchen Stellenwert hat Diversität in der Polizei?

Nach ca. 22 Jahren der Öffnung der Polizei für nichtdeutsche Bewerberinnen und Bewerber ist mit vorsichtigem Optimismus zu konstatieren, dass die Bemühungen um eine Erhöhung des Migrantenanteils erste Früchte tragen. Damit ist aber überhaupt nicht geklärt, ob eine Erhöhung des Migrantenanteils auch tatsächlich signifikante Effekte für die Arbeitsergebnisse nach sich ziehen wird. Das Argument, dass eine Repräsentanz von ethnischen Minderheiten in der Polizei zu einer besseren Akzeptanz der Polizei in der jeweiligen Bevölkerungsgruppe führt, ist weder überprüft noch befriedigend stichhaltig.

Ebenso wenig wurde bisher systematisch geprüft, ob die Polizei, wie sie derzeit strukturiert ist, von der Migrantengeneration nicht akzeptiert wird.²⁵ Immerhin kann man vermuten, dass etwa die Hälfte der türkischen Bevölkerung Vertrauen in die gegenwärtige deutsche Polizei hat (Sauer [2006](#)). Solche Begründungen wären wichtig, um die Diskussion zu versachlichen. Eine rein quantitative Repräsentanz führt noch nicht automatisch zu höherer Akzeptanz.

Im Übrigen berücksichtigt der bloße Verweis auf den positiven Effekt des gemeinsamen kulturellen Backgrounds zwischen migrantischen Polizisten und eines Teils der Wohnbevölkerung z. B. nicht die innerethnischen Differenzen. Die kollektive Attribuierung (Migrant) übersieht die zahlreichen Ungleichheitskriterien innerhalb einer Ethnie (Einkommen, Alter, Geschlecht, Bildung, Religion, Weltanschauung, Wohnsituation, Gesundheit).

Gegenwärtig ist Diversität in der Polizei beschränkt auf eine *Vielfalt der Ähnlichen*. In diesem Diversitätsverständnis fallen Migranten und Migrantinnen nicht wegen ihrer kulturellen oder ethnischen Gegenposition zu den einheimischen Polizistinnen und Polizisten auf, sondern durch ihre hohe Anpassungsleistung. Ihr Anderssein wird erst dann thematisiert, wenn sie nicht den Vorstellungen vom „korrekten Kollegen“ entsprechen. Anders gesagt: Stimmen die Kernkompetenzen mit denen der einheimischen Polizisten überein, dann spielt eine äußere oder habituelle Abweichung (z. B. Hautfarbe, Name, religiöse Praktiken, Verzicht auf bestimmte Speisen, Alkoholabstinenz etc.)

keine große Rolle, und wenn, dann höchstens im *halbprivaten* Bereich. Es kann sein, dass bestimmte Geselligkeiten und Gepflogenheiten nicht geteilt werden (z. B. das Mitbringen der Ehefrauen/Freundinnen zu Festen), dass man andere Beziehungspräferenzen hat etc. Das wirkt sich aber selten auf die eigentliche Arbeit aus.

Der Begriff *Migrant* bildet allerdings weiterhin eine (mindestens latente und stets aktualisierbare) Gegensatz-Kategorie zu den Einheimischen. Er markiert die Grenze von Vertrautheit zur Fremdheit. Die Aversion gegenüber nichtdeutschen Kolleginnen und Kollegen bzw. Bedenken gegen deren Einstellung in die Polizei werden in der Regel verbunden mit dem Argument der gleichen Sprachkompetenz. Migranten, die die deutsche Sprache nicht perfekt sprechen können (bzw. nicht mindestens so gut wie die deutschen Mitbewerber), haben keine Chance, in das Innere der Organisation zu gelangen. Insofern dürfen Migrantinnen und Migranten eben, wie oben schon gesagt, nicht nur *anders* sein, sondern sie müssen gleich und anderes zugleich sein.

Von einer Integrationsleistung, die die Strukturen der Organisation betrifft und die zu einer signifikanten kulturellen Elastizität und zu einer substanziellen Diversitätspolitik in der Organisation führen könnte, ist die deutsche Polizei gegenwärtig noch weit entfernt. Migranten können zwar formal in die Polizei hinein gelangen, aber nur insoweit sie das traditionelle Selbstverständnis der Organisation nicht in Frage stellen bzw. irritieren. Dass dies nur relativ wenigen MH-Bewerbern und -bewerberinnen gelingt, weist auf einen Schließungsmechanismus hin, der sich auf die Auswahl von „Kontinuitätsakteuren“ richtet, und der „Diskontinuitätsakteure“ fernhält. Nach meinem Dafürhalten wird die Strategie der Personalauswahl dominiert bzw. durchzogen von der Frage, wie die Tradition der Organisation bewahrt werden kann. Die Einstellungsprozeduren der Polizei (Werbung, Test und Auswahl) haben neben den vielen anderen Aspekten auch eine organisationskulturelle Dimension: In ihnen wird die Frage nach den internen Kohäsionsbedingungen operationalisiert mit einer impliziten Auswahl der Ähnlichen beantwortet.

Deshalb bezeichne ich die Polizei weiterhin als eine bürokratische Organisation, deren strukturelle und kulturelle Homogenität wesentlich etablierter und ausgeprägter erscheint als die Diversitätsbemühungen. Das dominante Prinzip der Gleichbehandlung widersetzt sich geradezu Diversitätsbemühungen. Gleichbehandlung ist ein probates Mittel, um Konkurrenz zu begrenzen und um ein hohes Maß an Homogenität in der Polizei zu erreichen. Sie verhindert aber auch die signifikante Erhöhung des Anteils von Personen, die nicht schon immer in das Raster der Polizei hineinpassen haben, und damit Integration im eigentlichen Sinne.²⁶ Dies hat Implikationen in zweifacher Hinsicht:

Hinsichtlich der Beziehung Polizei – Gesellschaft erhöht sich der soziale Abstand zwischen Polizeiangehörigen und dem Teil ihrer Klientel, mit dem sie am häufigsten zu tun hat. Und es ist damit verbunden eine Verringerung der Kompetenz im Umgang mit Ambiguität und Heterogenität der Zivilgesellschaft. Während man für die Polizei vom Vorherrschen einer *Normenankennungskultur* sprechen kann, trifft man beim Publikum der Polizei auf eine zunehmende Tendenz zur *Normenaushandlung*. Treffen nun *Normenankennungsakteure* auf *Normenaushandlungsakteure*, dann erhöht sich der das Spannungsfeld hinsichtlich einer Definition der Situation. Das wird von vielen Polizistinnen und Polizisten heute als *mangelnder Respekt* ihnen gegenüber wahrgenommen. Tatsächlich geht es aber um eine nicht mehr gelingende bzw. nicht mehr selbstverständliche Kommunikation zwischen Staat und Gesellschaft. Bei dieser Wahrnehmung spielt die Frage nach der ethnischen bzw. kulturellen Zusammensetzung der Polizei überhaupt keine Rolle. Es sind soziale, kulturelle und strukturelle Dimensionen, die man mit Diversität alleine nicht einfangen kann.

Auch für das Binnenverhältnis gibt es für Vielfalt enge Grenzen. Wenn man Diversity-Management in der Polizei ernst nehmen würde, müsste z. B. als selbstverständlich anerkennen, dass nicht jede und

jeder für alles gleich geeignet ist. So ist die gegenwärtige Klage, dass deutsche (oder auch migrantische) Polizist *innen* von Männern bestimmter Ethnien nicht respektiert würden, eigentlich nur zu verstehen vor dem Hintergrund, dass das „Polizist-sein“ alle anderen Attribute überlagert. Verbindet man aber mit Vielfalt auch funktionale Unterschiedlichkeit, dann müsste das auch zum Umdenken im Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Polizei führen. Nicht jede und jeder ist an jeder Stelle in der Polizei richtig. Es gibt Arbeitsgebiete, da verbietet es sich eben, alle alles machen zu lassen. Das betrifft sowohl Funktion als auch Status, also horizontale und vertikale Differenzierung. Die oben erwähnte Einheitslaufbahn zementiert die Tradition der Generalverwendung. Streng genommen steht Diversitätspolitik dem Denken in Einheitskategorien oder Generalverwendbarkeit diametral gegenüber. Das scheint mir einer der Gründe dafür zu sein, dass Diversity-Management in der Polizei nicht wirklich greift.

Analysiert man Diversity-Politik aus der Perspektive der tatsächlichen Organisationskultur, dann findet man ein gebrochenes Verhältnis: einerseits will man Vielfalt in der Polizei, andererseits sprechen viele organisationale Aspekte dagegen, dass sie tatsächlich Raum greifen kann. Man wird sich also entscheiden müssen: Entweder will man Vielfalt, dann muss man die Fixierung auf die Gleichbehandlung aufgeben oder man will Gleichbehandlung, dann muss man Abschied vom Diversitätsideal nehmen. Die wenigen Migrantinnen und Migranten, die es derzeit in der Polizei gibt, machen sie zwar etwas „bunter“ und individuell auch manchmal erfolgreicher, aber weder strukturell noch kulturell diverser. *Diversität* in der Polizei bleibt bis auf Weiteres angenehme Folklore, es ist aber nicht abzusehen, dass sie sich zur Schlüsselkategorie für organisationale Modernisierung entwickelt.

Literatur

Behörde für Arbeit Soziales, Familie und Integration. (2013). Hamburger Integrationskonzept. Hamburg: Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz. <http://www.hamburg.de/contentblob/128792/data/konzept.pdf>. Zugegriffen am 21.02.2016.

Behr, R. (2006). *Polizeikultur. Routinen – Rituale – Reflexionen*. Wiesbaden: VS – Verlag für Sozialwissenschaften.

Behr, R. (2007). Die Besten gehören zu uns – aber wir wissen nicht, wer sie sind. In M. Möllers & R. van Ooyen (Hrsg.), *Jahrbuch öffentliche Sicherheit 2006/2007* (S. 291–314). Frankfurt/a.M.: Verlag für Polizeiwissenschaft.

Behr, R. (2008). *Cop Culture – Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei* (Bd. 2). Wiesbaden: VS – Verlag für Sozialwissenschaften.

Blom, H. (2005). „Anders-sein“ bei der Polizei in Deutschland. Zur Position von Polizisten ausländischer Herkunft in der Organisation. *Polizei und Wissenschaft*, 1, 16–26.

Bommers, M. (Hrsg.). (2011). *Migration und Migrationsforschung in der modernen Gesellschaft. Eine Aufsatzsammlung*. Osnabrück: Institut für Migrationsforschung und Interkulturelle Studien.

Bourdieu, P. (1993). Ökonomisches Kapital – Kulturelles Kapital – Soziales Kapital. In P. Bourdieu (Hrsg.), *Verborgene Mechanismen der Macht* (S. 49–80). Hamburg: VSA.

Giddens, A. (1995). *Konsequenzen der Moderne* (2. Aufl.). Frankfurt/a.M.: Suhrkamp Engl. Org.: A. Giddens. (1991). *The Consequences of Modernity*. Stanford: Stanford University Press..

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2001). *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management* (2. Aufl.). München: DTV.

Hunold, D., & Behr, R. (2007). Fremde in den eigenen Reihen? In T. Ohlemacher, A. Mensching, & J.-T. Werner (Hrsg.), *Polizei im Wandel? Organisationskultur(en) und Organisationsreform* (Schriften zur Empirischen Polizeiforschung, Bd. 6, S. 21–50). Frankfurt/a.M: Verlag für Polizeiwissenschaft.

Hunold, D., Klimke, D., Behr, R., & Lautmann, R. (2010). *Fremde als Ordnungshüter? Die Polizei in der Zuwanderungsgesellschaft Deutschland*. Wiesbaden: VS – Verlag für Sozialwissenschaften.
[CrossRef](#)

Mintzberg, H. J. (1988). The adhocracy. In J. Quinn, H. Mintzberg & R. James (Hrsg.), *The strategy process. Concepts, contexts, and cases* (S. 607–626). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Ohlemacher, T. (2006). Folgen einer fahrlässigen Etikettierung? Wahrgenommene Fremdwahrnehmung und Selbstbild der Polizei. In B. Menzel, K. Ratzke & K. Ratzke (Hrsg.), *Grenzenlose Konstruktivität? Standortbestimmung und Zukunftsperspektive konstruktivistischer Theorien abweichenden Verhaltens* (S. 154–172). Oldenburg: BIS-Verlag.

Rathje, S. (2004). Corporate Cohesion. Handlungsansatz zur Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur. In J. Bolten (Hrsg.), *Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Positionen, Modelle, Perspektiven, Projekte* (S. 112–124). Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.

Sauer, M. (2006). *Das Image der Polizei bei türkischstämmigen Migranten in Nordrhein-Westfalen (Arbeitsbericht)*. Essen: Zentrum für Türkeistudien.

Schein, E. (2010). *Organisationskultur* (3. Aufl.). Bergisch Gladbach: EHP

Schütz, A. (1972). Der Fremde. Ein sozialpsychologischer Versuch. In A. Schütz (Hrsg.), *Gesammelte Aufsätze* (Bd. 2, S. 53–69). Den Haag: Springer. Org: Schütz, A. (1964). Studies in Social Theory. In A. Schütz (Hrsg.), *Collected Papers* (Bd. 2). The Hague: Martinus Nijhoff Publishers.

Skolnick, J. H. (1966). *Justice without trial*. New York: Wiley.

Stuber, M. (2014). *Diversity & inclusion: Das Potenzial-Prinzip*. Aachen: Shaker.

Thériault, B. (2004). The carriers of diversity within the police forces: A „Weberian“ approach to diversity in Germany. *German Politic & Society*, 22(3(72)), 83–97.

Waddington, P. A. J. (1999). Police (canteen) sub-culture – An appreciation. *British Journal of Criminology*, 39(2), 287–309.

[CrossRef](#)

Weber, M. (2005). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Neu Isenburg: Melzer Verlag.

Fußnoten

[1](#)

Entgegen mancher populären Vorstellung ist für mich der Gegenstand der Polizei keine frei verhandelbare Kundenbeziehung (Dienstleistung) und das Produkt der polizeilichen Arbeit ist auch nicht Sicherheit. Sicherheit ist ein fragiles gesellschaftliches temporäres 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 ersetzbar) 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.

2

Gleich meint hier *gleichermaßen gerecht* gegenüber allen Rechtssubjekten, hier ist also ein Gleichheitsbegriff gemeint, wie er in Art. 3, Abs. 1 des deutschen Grundgesetzes steht: „Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich“). Dies ist nicht nur eine akademische Petitesse, sondern wird harte Realität in der aktuellen Debatte um „racial profiling“ durch die Polizei, also im Vorwurf einer diskriminierenden Ungleichbehandlung aufgrund des äußeren Erscheinungsbildes.

3

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.

4

Auf die Begrifflichkeit „Polizeikultur“ und „Polizistenkultur“ bzw. „Cop Culture“ gehe ich hier nicht mehr explizit ein, sondern verweise auf Behr [2008](#)).

5

„Hinten rechts“ ist die Position im Streifenwagen, die für Personen vorgesehen ist, die von der Polizei (meist gegen ihren Willen) zur Dienststelle transportiert werden, also Festgenommene, Verdächtige, Zeugen etc.

6

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

7

Auf die migrationssoziologische Unterscheidung zwischen Integration und Assimilation kann ich hier nicht eingehen (vgl. Bommers [2011](#)). Mit Assimilation ist jedenfalls nicht die vollständige Unterwerfung unter die Kultur des Aufnahmelandes oder auch die vollständige Aufgabe der eigenen kulturellen Wurzeln gemeint, sondern es soll betont werden, dass die

Aktivitäten, Lasten und Anstrengungen der Eingliederung deutlich auf der Migrantenseite liegen. Während bei Integrationsprozessen ein beiderseitiges Bemühen und eine beiderseitige Annäherung zu beobachten ist (Veränderung sowohl der Akteure als auch der Strukturen des aufnehmenden Landes/der aufnehmenden Organisation), finden sich die Veränderungsimpulse und die Veränderungsbereitschaft im Assimilationskontext nur auf Seiten der Immigranten. Assimilation zeigt sich als weitgehende Anpassungsfähigkeit an die Regeln der Aufnahmegesellschaft.

[8](#)

Als Referenz für diese Arbeiten können der Aufsatz von Hunold und Behr ([2007](#)) sowie der Sammelband von Hunold et al. ([2010](#)) genannt werden.

[9](#)

Exakte Zahlen dazu gibt es bis heute für die allermeisten Länderpolizeien nicht, was u. a. auf den Datenschutz zurückgeführt wird, der es verbietet, Polizisten und Polizistinnen nach ihren biographischen Wurzeln zu unterscheiden. Das gilt allerdings nicht für die Einstellungsphase, in der man sehr genau, und nach Nationalitäten unterschieden, zählt, wer woher kommt. Aber in der Gesamtorganisation fehlt diese Erhebung, so dass man hier auf das persönliche Gedächtnis der Fachleute angewiesen ist oder eben auf Schätzungen und Hochrechnungen.

[10](#)

In den vielfältigen Veröffentlichungen zum Diversity-Management lesen wir häufig von den Potenzialen, durch Migration, von der Bereicherung für die deutsche Kultur etc. So heißt es in der Integrationsoffensive der Hansestadt Hamburg: „Kulturelle Vielfalt wird als Bereicherung, Chance und Herausforderung ... betrachtet“ (Behörde für Soziales und Integration, Freie und Hansestadt Hamburg [2013](#), 9). In dieser gut gemeinten Mediendarstellung wird etwas übersprungen, was man schon als Erzieher bei Kleinkindern erlebt: Im anthropologischen Sinne wie auch in der alltagsweltlichen Erfahrung kommt vor dem Anerkennen und dem Wertschätzen der Differenz zunächst einmal die Wertschätzung der Einheit und der Zugehörigkeit. Die selbstverständliche Inszenierung von Normalität gelingt eben nur den Einheimischen, wie es z. B. Alfred Schütz ([1972](#)) beschrieben hat. Man könnte ihn kurz etwa so zusammenfassen: was für den Einheimischen Spiel ist, ist für den Fremden Arbeit.

[11](#)

Solche überdeterminierten Erwartungen bekommen alle Minderheit zu spüren. So war in der Polizei sehr lange die Überzeugung dominant, dass Frauen per se besser mit Kindern umgehen können. Langsam setzt auch hier ein durch Erfahrung stimuliertes Umdenken ein, dass es nämlich z. B. jungen Vätern besser gelingen kann, mit Kleinkindern Kontakt aufzunehmen, als jungen alleinstehenden Frauen. Zumindest sind diese Relativierungen in letzter Zeit auch Gegenstand von Gesprächen unter Studierenden und Praktikern.

[12](#)

Der Begriff *problematische Klientel* ist selbst nicht ganz frei von Stereotypisierung. Ich verwende ihn trotzdem, weil deutlich werden soll, dass es nicht um Fremdheit an sich geht, und dass auch nicht alle Fremden (Ausländer, Migranten etc.) gleich attribuiert werden,

sondern vor allem Fremde in Verbindung mit zusätzlichen Zuschreibungen gemeint sind, z. B. jung, männlich, arm, randständig, subkulturell, gefährlich, widerständig, isoliert, aufmüpfig etc. So lassen sich die problematischen Gruppen innerhalb der Migrantenpopulation eigentlich konkreter bezeichnen, als dies im öffentlichen Diskurs geschieht. Zu den zahlenmäßig größten Gruppen gehören derzeit die türkischen, marokkanischen und die spät ausgesiedelte (in der Regel junge) Männer. Es sind diejenigen, die in den Augen der Polizisten „Probleme machen“ (die Anerkennung der Tatsache, dass viele dieser Menschen auch Probleme *haben*, spielt im Polizeidiskurs keine wesentliche Rolle).

13

Die Annahme, die Polizei sei ein Spiegelbild der Gesellschaft, gehört zum gängigen Repertoire von Polizeiverantwortlichen und Gewerkschaftsvertretern, insbesondere dann, wenn es gilt, Fehlverhalten von Polizeibeamten zu erklären oder zu relativieren. Was sie damit möglicherweise sagen wollen, ist, dass die Polizei aus der Mitte der Gesellschaft kommt und kein exotisches Gebilde ist. Damit haben sie sicher Recht. Alles andere wäre sozialstrukturell aber nicht zu begründen. Mit der Spiegelbild-Annahme blendet man die vielen real existierenden Exklusionsdeterminanten aus: In der Polizei fehlt das bildungsferne Milieu, es fehlen in einigen Bundesländern auch die mittleren Bildungsabschlüsse, die Oberschicht fehlt ganz, es fehlen Behinderte (zumindest werden keine behinderten Menschen eingestellt) und diejenigen, die einschlägige Vorstrafen oder körperliche Mängel haben. Die Fremden/Ausländer fehlen bis auf wenige Prozent, Frauen sind auch unterrepräsentiert, zumindest in den Leitungsebenen. Künstler/innen fehlen bis auf ganz wenige Ausnahmen, ebenso diejenigen, die sich als radikale Pazifisten bezeichnen würden oder die Angst vor der Benutzung von Schusswaffen haben. Keine der hier aufgeführten Bevölkerungsgruppen würde auf die Idee kommen, sich von der Polizei schon deshalb schlecht behandelt zu fühlen, weil sie in ihr nicht repräsentiert ist. Natürlich bekommt man statistisch einen Mittelwert hin, aber eben keinen Spiegel der Gesellschaft (sondern allenfalls einen Spiegel der Mittelschicht einer Gesellschaft). Auch im Zusammenhang der Beamten mit Migrationshintergrund wird häufig die Spiegelbild-Metapher benutzt. Aber auch sie spiegeln (im Sinne von repräsentieren) ihren Bevölkerungsanteil nicht. Die eingestellten Migranten gehören, was Sozialisationsleistung und anderes kulturelles Kapital angeht, zu dem Teil der Migrantenpopulation, der assimilationsfähig gegenüber der hiesigen Kultur ist. Jedenfalls spiegeln sie bei weitem nicht die gesamte Breite ihres ethnischen Bevölkerungsanteils. Um eine Chance zu haben, bei der Polizei eingestellt zu werden, müssen sie dieselben Einstellungshürden überwinden wie einheimische Bewerber und Bewerberinnen, und sie müssen wahrscheinlich wesentlich mehr mit ihren deutschen Kollegen gemeinsam haben als mit Jugendlichen aus ihrer Herkunftspopulation.

14

Die offizielle Zielrichtung dieses Teils des Auswahlverfahrens richtet sich auf die Ermittlung der sog. „Polizeidienstfähigkeit“ der Bewerber und Bewerberinnen. Diese zuverlässig zu ermitteln fällt aber einigermaßen schwer. Doch hindert das die Verantwortlichen nicht daran, an der Gültigkeit ihres Verfahrens festzuhalten. Dazu eine Anekdote aus dem Forschungsprozess: Eine Projektmitarbeiterin, die selbst zwei universitäre Studiengänge mit Bestnoten absolviert hatte, nahm am schriftlichen Teil des Auswahlverfahrens eines der beteiligten Bundesländer teil. Dort erlangte sie in einem Testteil nicht die ausreichende Punktzahl (sie hatte u. a. die Frage, ob die Ehe glücklich machen kann, nicht *richtig*

beantwortet, weil sie in zu viele Alternativen unterschieden hatte) und galt somit als nicht polizeidienstfähig. Wir besprachen das auf einer der nächsten gemeinsamen Treffen mit den Projektmitgliedern und den für das Auswahlverfahren Verantwortlichen. Mit großer Selbstverständlichkeit stellten diese die Frage, wie denn die Kollegin das Studium habe bewältigen können, wo sie doch bei der Aufnahmeprüfung für die Polizei durchgefallen sei. Im Zuge des Gesprächs wurde ganz deutlich der Wert der heutigen Studienleistungen und -anforderungen in Frage gestellt, nicht etwa die Gültigkeit der Ermittlung einer Polizeidiensttauglichkeit. Das alles geschah natürlich in freundlicher Geste und mit Augenzwinkern, d. h. mit ironischer Brechung, hat aber m. E. eine gravierende Bedeutung: Die Polizei zweifelt eher an den außerpolizeilichen Standards, die die Bewerber und Bewerberinnen mitbringen, als an den eigenen. Auch wenn sie mit dem Gegenteil konfrontiert werden, stellt sich eher Kopfschütteln über die Qualität der akademischen Ausbildung (oder über den Wert des heutigen Abiturs) ein als über die Prognosewirkung des eigenen Tests. Die Infragestellung des Polizeifremden ist übrigens ein Modus, der mir immer wieder in der Polizei begegnet. Selbstzweifel und Selbstinfragestellung fallen dagegen relativ bescheiden aus.

15

Mittlerweile wird in einigen Bundesländern nicht mehr die völlige *Makellosigkeit* des Führungszeugnisses vorausgesetzt, sondern es werden Delikte, die im Nachhinein als jugendspezifisch eingestuft werden (z. B. Sachbeschädigungen oder „Schwarzfahren“), durchaus noch geduldet, wenn der Gesamteindruck einer integren Persönlichkeit dadurch nicht geschmälert wird.

16

Vorstellungsrunden mit Polizisten (das gilt nicht in gleicher Weise für Polizist *innen*) beginnen fast durchgehend damit, dass sie darauf hinweisen, wie lange sie schon bei der Polizei sind. Dann werden die Stationen der Verwendungsbreite genannt. Kein Wissenschaftler, Richter, Arzt, Journalist würde seine berufliche Vita mit der Zeit der Ausbildung beginnen, wenn diese nicht ausdrücklich nachgefragt wird. In diesem kleinen Ritual zeigt sich, dass die Dauer der Zugehörigkeit, also Erfahrung, ein wichtiges Merkmal für Kompetenz (auch für das „Mitreden dürfen“) ist. Zugehörigkeit ist die wichtigste Referenz, um die Dinge „richtig“ zu sehen. Für die Reputation in der Polizei zählt vornehmlich Erfahrung, nicht das individuelle Werk. Die erklärt auch das ausgesprochen ausdifferenzierte Jubiläums-Verfahren im öffentlichen Dienst. Mit der Jubiläumsurkunde wird Treue prämiert, nicht Leistung. Und das Berufsbeamtentum ist nach wie vor durch sein besonderes Dienst- und Treuverhältnis gekennzeichnet, nicht durch individuelle Besonderheit.

17

Interview mit einem Studenten mit indischem Migrationshintergrund an einer deutschen Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Fachbereich Polizei.

18

Aussage einer Polizistin mit türkischem Hintergrund während einer Gruppendiskussion im Rahmen eines Workshops mit Polizeibeamten und Sozialwissenschaftlern.

19

Halbprivat sind also Ereignisse, in denen man den Kollegen und Kolleginnen begegnet, sich aber nicht in der kulturellen Rahmung einer formalen Diensthandlung befindet.

20

Stephanie Rathje benutzt diesen Begriff zur Erläuterung einer Unternehmenskultur, die man „ihrem pragmatischen Sinn nach (nicht, R.B.) als Erzeugerin von Unternehmenskohäsion (Corporate Cohesion) versteht, also nicht als das, was von vorn herein alle eint, sondern als das, was Verbindung schafft (Rathje [2004](#)).

21

In früheren Untersuchungen von Polizei-Mythen ist mir immer wieder aufgefallen, wie viele männliche Polizisten vom Ideal des durchtrainierten, körperlich fitten, leistungsstarken, ritterlichen und integren Polizisten abweichen. Es kommt niemand darauf zu sagen, dass diese Kollegen deshalb nicht dem Ideal entsprechen, weil sie (meist: ältere) Männer sind. Alle kennen mindestens einen Kollegen, der die berufliche Stellung nur als Basis benutzt, um seine Nebentätigkeit als Versicherungsvertreter zu organisieren. Man würde nicht auf die Idee kommen, deshalb das männliche Geschlecht in Frage zu stellen, sondern wundert sich höchstens über die Chuzpe des Kollegen. Es würde auch niemand darauf kommen, einen Kollegen, der mit einem Dienstfahrzeug einen Verkehrsunfall verursacht, vorzuhalten, dass Männer eben kein Auto fahren können. Auch hier nimmt man selbstverständlich an, dass es sich um eine Ausnahme handelte. Anders bei Frauen: Verursacht eine Kollegin einen Dienstunfall, muss sie sich eher entsprechende Sprüche anhören. Aber auch der polnische Kollege muss sich ebenfalls witzig gemeinte Andeutungen anhören, wenn ein Kugelschreiber gesucht wird oder etwas anderes abhandengekommen ist.

22

Eine Unterscheidung wäre schon jetzt denkbar: Migranten haben schon immer eine besondere Rolle für die Polizei als schwierige Klienten gespielt. Nun muss unterschieden werden in die Migranten, die Kollegen und diejenigen, die „Kunden“ sind. Diese stereotype Vorerfahrung fehlte z. B. bei den Frauen (dort gab es andere Stereotype, jedoch nicht das der schwierigen Kunden).

23

Ein deutscher Polizeibeamter im Wach- und Wechseldienst, Interview vom 30.6.2007.

24

In den Geschichten, die sich um Sprachkompetenz drehen, taucht immer wieder das Erzählfigur auf, dass Verdächtige sich, z. B. unmittelbar nach der Festnahme bei der Fahrt im Streifenfahrzeug, gegenseitig auf türkisch/polnisch etc. instruieren, was sie gegenüber der Polizei (nicht) sagen sollen und sich dann wundern, wenn ihnen einer der Polizisten aus dem vorderen Teil des Fahrzeugs plötzlich auf türkisch/polnisch etc. für die Informationen dankt. Dies sind sog. „Sieger-Geschichten“, in denen der Ausspähungstriumph als Höhepunkt erlebt wird. Die vermeintliche List des Gegners wird durch noch listigere Polizisten zum Geständnis umfunktioniert, weil die Polizisten mehr verstehen als dem Gegner bewusst ist. Aber dadurch wird die gesamte Polizei nicht interkulturell kompetenter.

25

Der Fremdenfeindlichkeitsvorwurf, mit dem sich die Polizei konfrontiert sieht, fokussiert in der Regel einen bestimmten Bevölkerungsanteil (junge ausländische Männer, meist in städtischen Milieus, ohne qualifizierte Schulbildung bzw. Berufsperspektive). Diese Gruppe würde auch bei veränderten Einstellungsbedingungen keinen Eingang in die Polizei finden. Und die Arbeit mit dieser Gruppe wird auch durch den Besuch einer Moschee im interkulturellen Training nicht verändert. Insofern also früher allgemeine Einstellungen (z. B. Wahlverhalten) oder der allgemeine Umgangsformen mit allochthoner Bevölkerung kritisiert wurden, mögen interkulturelle Trainings durchaus positive Effekte gezeigt haben, so könnte man argumentieren. Im Umgang mit der gerade skizzierten problematischen Klientel helfen diese allgemeinen Umgangsformen in der Regel nicht, weil man auf die milieuspezifischen Provokationen überhaupt nicht interkulturell kompetent eingehen kann. Wenn ein türkischer Jugendlicher bei einer Verkehrskontrolle als ersten Satz sagt: „Ihr haltet mich ja nur an, weil ich Türke bin“, dann eröffnet er damit keinen interkulturellen Dialog, sondern setzt eine „Duftmarke“ in Sachen Einschüchterungs- und Provokationsrhetorik. Für die Erwidern solcher Provokations- und Beleidigungsszenarien braucht man eigene Trainings. Wenn man auf dieser Klaviatur mehr ausprobieren würde, und wenn es gelänge, solche Provokationsspiralen frühzeitig zu unterbrechen, dann müsste man auch den Gewaltbegriff nicht bemühen, wenn man Beleidigungen und Provokationen meint. Und man müsste nicht alle Konflikte mit nicht-einheimischer Klientel als „interkulturelle Konflikte“ attribuieren.

26

Zu diesem Schluss kommt auch Thériault ([2004](#)), die die Einstellungsbemühungen von (damals noch so genannten) *Ausländern* in die Hamburger Polizei Mitte der 1990er-Jahre untersucht hat. Daran hat sich nach meiner Einschätzung bis heute prinzipiell nicht viel geändert.