



Seidensticker, Kai

Fehlerkultur der Polizei. Die Wirkung von Organisationsstruktur und Männlichkeitskonstruktionen auf den Umgang mit Fehlern

SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (3/2019), 78-91.

doi: 10.7396/2019_3_G

Um auf diesen Artikel als Quelle zu verweisen, verwenden Sie bitte folgende Angaben:

Seidensticker, Kai (2019). Fehlerkultur der Polizei. Die Wirkung von Organisationsstruktur und Männlichkeitskonstruktionen auf den Umgang mit Fehlern, SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (3), 78-91, Online: http://dx.doi.org/10.7396/2019_3_G.

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag NWV, 2019

Hinweis: Die gedruckte Ausgabe des Artikels ist in der Print-Version des SIAK-Journals im Verlag NWV (<http://nwv.at>) erschienen.

Online publiziert: 12/2019

Fehlerkultur der Polizei

Die Wirkung von Organisationsstruktur und Männlichkeitskonstruktionen auf den Umgang mit Fehlern



KAI SEIDENSTICKER,
Kriminaloberkommissar in der
Kriminalistisch-Kriminologischen
Forschungsstelle des Landes-
kriminalamtes Nordrhein-Westfalen.

Ein Großteil der polizeilichen Tätigkeit findet sichtbar im öffentlichen Raum statt und ist von unterschiedlicher, teilweise nur in Ansätzen beeinflussbarer Dynamik betroffen. Das Verhältnis der Organisation Polizei zu dem Auftreten von Fehlern mag in diesem Kontext verwundern, ist aber zumeist organisationsintern klar: Fehler passieren nicht! Dass diese Einstellung nicht dazu beitragen kann, den Wert und die Möglichkeiten einer gewinnbringenden Nutzung von Fehlern, das Verhüten von oder aber ein systematisches Lernen aus Fehlern zu erkennen, wird dabei schnell deutlich. Fraglich ist allerdings, warum ein solcher, in weiten Teilen negativer Umgang mit Fehlern in der Polizei ausgeprägt zu sein scheint. Um sich dieser Fragestellung zu nähern, werden die Strukturebene der Organisation und die individuelle Ebene der handelnden Personen in den Blick genommen. Insbesondere der Einfluss von Männlichkeitsmustern der Polizistenkultur auf die Fehlerkultur zeigt deutlich, wie ein negativer Umgang mit Fehlern durch das Beziehungsverhältnis von Struktur und Handlung (re-)produziert wird.

1. EINFÜHRUNG

Die Arbeit der Polizei muss als Praxis in einem hochdimensionalen Raum verstanden werden, in dem unterschiedlichste Interessengruppen von den Tätigkeiten der Polizistinnen und Polizisten direkt und indirekt in unterschiedlichem Maße betroffen sind. Diese gestreute Betroffenheit, wie sie sich beispielsweise in der Dimension der Bürgerin bzw. des Bürgers als dem „polizeilichen Gegenüber“, der beobachtenden Öffentlichkeit oder der organisationalen und politischen Dimension zeigt, stellt hohe Anforderungen an die Handlungskompetenzen der polizeilichen Akteurinnen und Akteure. Polizieren findet in komplexen und vielschichtigen Aufgabenfeldern unter dynamischen Anforderungen statt. Häufig werden Polizis-

tinnen und Polizisten schnelle, klare Entscheidungen und entschlossenes Handeln abverlangt (Mihalic 2017, 11). In diesem Kontext sollte das Auftreten von Fehlern nicht zu großer Verwunderung führen, sondern vielmehr als Normalität begriffen werden, da insbesondere bei Tätigkeiten mit hohem Stresslevel von einer Wahrscheinlichkeit eines menschlichen Fehlers von 25 % ausgegangen werden muss (vgl. Thomeczek/Ollenschläger 2005, 43). Anders gesagt: „Wo Menschen sind, sind Fehler“ (Haselow/Schümchen 2004, 269).

Trotz einer mittlerweile stattfindenden und hoffentlich in Zukunft weiter vertieften Auseinandersetzung der Polizeiforschung mit der Fehlerkultur der Polizei (vgl. bspw. Karis 2019; Daniel 2018; Jasch

2017; Seidensticker 2016; Feltes 2012a; Liebl 2004), zeigen sich innerhalb der polizeilichen Organisationskultur nur wenige bis gar keine Veränderungen. Polizeiliche Fehlerkultur wird bisher nahezu ausschließlich polizeixtern thematisiert und findet in diesem Rahmen keinen Eingang in organisationsinterne Veränderungsprozesse. Ein Anfang wurde mit der Tagung der Deutschen Hochschule der Polizei zum Thema „Fehlerkultur der Polizei“ im Jahr 2016 gemacht und es bleibt zu hoffen, dass dieser Themenkomplex Einzug in die Ausbildung polizeilicher Führungskräfte hält. Bei Betrachtung des Modulhandbuches des Bachelorstudiengangs an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Nordrhein-Westfalen zeigt sich, dass Fehlerkultur beim Einstieg in die polizeiliche Laufbahn bisher noch kein explizites Thema ist (vgl. Seidensticker 2019).

Dabei verlangt die dynamische Entwicklung der Gesellschaft ein Innovationsklima innerhalb der Organisation, um mit den steigenden und sich stetig verändernden Anforderungen umgehen zu können. Innovation impliziert den Versuch einer Problemlösung, welcher auch den Irrtum oder das Scheitern beinhaltet. Gerade das Scheitern ist ein wichtiger Aspekt eines Innovationsklimas und Bestandteil lernernder Organisationen. Will sich die Polizei als solche begreifen und sich im Sinne dieses Konzepts ausrichten, benötigt sie eine positive Fehlerkultur, welche das Lernen aus Fehlern ermöglicht.

Dieser Artikel greift erste Erkenntnisse eines laufenden Dissertationsprojektes im Rahmen eines DFG¹-Projektes zur „Neujustierung von Männlichkeiten“ auf, bei welchem Männlichkeitsmuster in unterschiedlichen Organisationseinheiten und deren Reproduktion auf Handlungs- und Strukturebene im Fokus stehen.

2. DER FEHLERBEGRIFF

Was ein Fehler ist, hängt davon ab, was in einer konkreten Situation getan wurde (oder nicht getan wurde), welche Alternativen es zu dieser Entscheidung gab und wer diese Entscheidung in welchem Kontext beurteilt. Als Fehler kann man eine Entscheidung bezeichnen, die durch ein Subjekt nach Abwägung vorhandener Alternativen in interaktionalem oder prozessualem Kontext getroffen wurde und eine nicht-intendierte Abweichung von einer im jeweiligen Bezugssystem gültigen Norm zur Folge hat, die ex post durch ein (nicht zwangsläufig anderes) Subjekt als unerwünscht bewertet wird (vgl. Seidensticker 2016, 16). Die Deutungshoheit liegt somit nicht immer bei dem Handelnden selbst, was bisweilen zu abweichenden Bewertungen derselben Handlung durch unterschiedliche Personen führen kann. Fehler sind demnach zunächst als Ergebnisse relativer und subjektiver Bewertungsmuster zu verstehen und müssen in der jeweiligen Situation von den Fehlerverursachern nicht unbedingt als solche wahrgenommen werden, da diese ihr Handeln zunächst als richtig einstufen (vgl. Karis 2019, 97). Dies kann insbesondere angenommen werden, wenn das betreffende Verhalten im Einklang mit den Normen und Werten der im jeweiligen Kontext gültigen Polizistenkultur steht.

3. WODURCH WIRD DIE FEHLERKULTUR IN DER POLIZEI BEEINFLUSST?

Fehler und Fehlverhalten treten nicht regelmäßig auf, weil bewusst eine Grenze überschritten wird, sondern sind vielmehr den konkreten Umständen der jeweiligen Situation geschuldet. Fehleinschätzungen und daraus resultierende Fehlverhalten geschehen nicht im luftleeren Raum, sondern sind immer auch Ergebnisse einer individuellen Lerngeschichte der Akteure

im Feld. Oft beginnt diese Lerngeschichte bereits bei Eintritt in das Feld und dem erlebten dienstlichen Umgang mit Grenzverletzungen (Mihalic 2017, 11). Nachfolgend werden ausgewählte Faktoren diskutiert, die einen Einfluss auf die Ausprägung der Fehlerkultur innerhalb der Polizei haben.

3.1 Polizieren im Fokus der Öffentlichkeit

Führt man sich den Aufgabenbereich von Polizistinnen und Polizisten vor Augen und betrachtet die Vielfalt von sich dynamisch entwickelnden und verändernden Problemlagen, mit denen sie insbesondere in zumeist öffentlich sichtbarer Weise umgehen müssen (vgl. Jasch 2017, 100), wird deutlich, dass das Auftreten von Fehlern in diesem Kontext keine Seltenheit sein kann. Schon gar nicht kann ein auftretender Fehler in den polizeilichen Handlungs- und Konfliktlösungsansätzen als Ausnahme eines sonst fehlerfreien Systems aufgefasst werden. Dass im Rahmen dieser Tätigkeiten ein Fehler auftritt, erscheint um einiges realistischer als das Bild eines generell fehlerfreien Handelns. Gerade die stärkere Sichtbarkeit polizeilicher Einsätze – die „New Visibility“ (Goldsmith 2010; Thompson 2005) – auf Grund neuer Techniken der Aufzeichnung und Verbreitung durch beobachtende Bürgerinnen und Bürger führt zu einer verstärkten öffentlichen Wahrnehmung von Fehlern und erzeugt hohen Druck bei den handelnden Polizistinnen und Polizisten. Grundet das Polizieren auf einer positiven Fehlerkultur, kann durch den bewussten Umgang mit diesem Phänomen eine Stärkung persönlicher und fachlicher Kompetenzen der Polizistinnen und Polizisten erreicht werden. Eine negative Fehlerkultur hingegen fördert Strategien der Vertuschung und Verschleierung von Fehlern, was in der Konsequenz zu Angst vor Sanktionen

und Abschottungstendenzen führen kann (vgl. Seidensticker 2019).

Es deutet sich an, dass der Fehler ein alltäglicher Begleiter polizeilicher Akteure ist und dementsprechend auch als solcher wahrgenommen und behandelt werden sollte. Paradox erscheint in diesem Zusammenhang die polizeiinterne Auffassung, dass keine Fehler vorkommen „dürfen“ (Feldes 2012a, 290) und daher faktisch auch nicht passieren würden. In dieser Selbstwahrnehmung und Außendarstellung schwingt implizit die Weigerung mit, sich mit der Möglichkeit struktureller und kultureller Ursachen von Fehlern und Fehlverhalten in der Organisation zu beschäftigen (vgl. Jasch 2017, 100). Dies zeigt sich unter anderem regelmäßig in Äußerungen der polizeilichen Interessenvertretungen, welche einer Aufarbeitung und Offenlegung von Fehlern oft kritisch gegenüberstehen und beispielsweise die Einführung unabhängiger Kontrollinstanzen oder eine Kennzeichnungspflicht von Polizeibeamtinnen und -beamten zumeist kategorisch ablehnen. Nun liegt es in der Natur von Interessenvertretungen, zunächst die Interessen ihrer Mitglieder bzw. der Berufsgruppe zu vertreten. Allerdings erscheint die beharrliche Argumentation mit Ängsten, wie einer Steigerung des Misstrauens gegenüber der Polizei oder einem erzeugten Generalverdacht (vgl. Ullrich 2019, 180), wenig konstruktiv und nicht haltbar. So deuten Erfahrungen aus der Umsetzung von Projekten in komplexen und nur schwer nachvollziehbaren Arbeitsbereichen (wie dem der Polizei) darauf hin, dass ein hohes Maß an Transparenz und Nachprüfbarkeit ein erfolgskritisches Merkmal darstellt und zudem commitment erzeugen kann (vgl. Landeskriminalamt Nordrhein-Westfalen 2018). Der offene Umgang mit Fehlern und Fehlverhalten trägt nicht zu einer Steigerung des Misstrauens, sondern viel-

mehr zu einem gesteigerten Vertrauen in die Polizei bei, erteilt er doch bewusstem Fehlverhalten eine wahrnehmbare Absage (vgl. Karis 2019, 99). Darüber hinaus stützt ein solcher Umgang auch die Selbstwahrnehmung und Selbstwirksamkeit von sich regelkonform verhaltenden Polizistinnen und Polizisten und schützt diese sogar vor einem Generalverdacht.

3.2 Strukturebene der Organisation

Die Polizei ist in ihrem Selbstverständnis und in der öffentlichen Wahrnehmung eine besondere Form der Organisation. Durch ihre Aufgabe der Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung spielt sich ihr Handeln teilweise in potenziell gefährlichen Situationen ab. Auf Grund dieses notwendigen Umgangs mit Gefahren ist es der Polizei im Rahmen der Verhältnismäßigkeit erlaubt, auf Gewalt als letztes legitimes Mittel zur Aufgabenerfüllung zurückzugreifen. Dabei prägen die historischen Nachwirkungen einer staatspolizeilichen Ausrichtung mit einer überbetonten Männlichkeitskultur und einem starken Besitz- und Statusdenken in Teilen noch immer die Kultur einzelner Organisationseinheiten.

3.2.1 Hohe Reglementierungsdichte und strikte Verantwortlichkeiten

Die hierarchisch tiefe Staffelung der Organisation mit ihrer bürokratischen Reglementierung führt zu einer Vielzahl von Kommunikationsbarrieren, welche einer konstruktiven Befassung mit Fehlern und ihrem Lernpotenzial abträglich sind. Während innerhalb von Teams Fehler eher im offenen Diskurs thematisiert werden können, existieren häufig Vorbehalte bezüglich einer Kommunikation über Fehler nach oben wie auch nach unten. Verantwortlichkeiten sind in der Linienorganisation strikt geregelt und durch ein starres Konstrukt aus Pflichten und Kontrollen

gerahmt. In diesem Zusammenhang entfalten die enge Bindung der Polizei an und der Einfluss durch die Politik suppressive Wirkung. Fehler können politisch weitreichende Konsequenzen haben und Karrieren gefährden. In diesem Bewusstsein ist die Organisation bestrebt, die implizierten Erwartungen einer fehlerlosen Polizei zu erfüllen: Im vorausseilenden Gehorsam werden Fehler lieber intern behandelt oder dethematisiert, bevor diese öffentlich und damit politisch brisant werden (vgl. Seidensticker 2019). Diese Tendenz lässt sich in der Polizei, insbesondere nach öffentlichen Debatten über bekannt gewordene Fehler, beobachten, wie jüngst nach dem Polizeiskandal im Fall Lügde in Nordrhein-Westfalen². Eine positive Fehlerkultur wird schon an der Schnittstelle von Politik und Polizei nicht gelebt und kann nicht als Vorbild für eine organisationsinterne Fehlerkultur herangezogen werden, was zu einer weiteren Verunmöglichung des organisationalen Fehlerlernens beiträgt.

Die hohe Reglementierungsdichte in der Polizei stellt sich im Kontext einer konstruktiven Fehlerkultur als dysfunktional dar und kann sogar zu einem verstärkten Auftreten von Fehlern beitragen. Dies wird insbesondere durch das Paradoxon polizeilicher Arbeit ausgelöst: Auf der einen Seite führt die Überregulierung dazu, dass Polizistinnen und Polizisten ihre Tätigkeit als relativ reizarm wahrnehmen und sich diese technokratisch zu bloßer Routinearbeit entwickelt (vgl. Haselow/Schümchen 2004, 280 ff). Auf der anderen Seite ist der Versuch der Regelung polizeilicher Praxis durch eine Vielzahl von Erlässen und Dienstvorschriften nicht geeignet, die erfahrbare Realität des Polizierens (vor allem im tagtäglichen Umgang mit Problemlagen von Bürgerinnen und Bürgern) umfänglich zu erfassen. Häufig stellen Polizistinnen und Polizisten fest, dass die polizeiliche Praxis biswei-

len mehr verlangt als Polizeiarbeit nach dem Handbuch: Situationen entwickeln sich dynamisch und werden oft als nicht mit den vorhandenen und organisational vorgegebenen polizeilichen Handlungsstrategien zu bewältigende Sachverhalte wahrgenommen. Vielmehr wird das Erfordernis schneller, kreativer Entscheidungen und Lösungsansätze gesehen, welche beispielsweise im kulturspezifischen Raum ritualisiert sein können und – obwohl sie einer Problemlösung zuträglich sein können – schnell im Widerspruch zu den organisationalen Vorgaben stehen. Für die Weiterentwicklung der Polizei ist die Befassung mit solchen Normabweichungen eine wichtige Entwicklungsquelle, da diese beispielsweise auch auf Phänomene rechtlicher wie organisationaler Unter- und Überregulierung hindeuten können. Insoweit kann sogar in der illegalen Handlung eine gewisse Funktionalität für die Organisation gesehen werden (vgl. Luhmann 1964, 304 ff).

3.2.2 Die Rolle der Führungskräfte

Dass Fehler passieren ist den leitenden Akteurinnen und Akteuren der Polizei bekannt. Dennoch (oder gerade deshalb) wird versucht, in dem expliziten Wissen darum, dass Abweichungen von den formalen Regeln der Organisation keinesfalls nur Ausnahmen von der faktischen Ordnung darstellen, ein makellostes Bild der Polizei zu konstruieren und den Fehler als Einzelfall zu akzentuieren (vgl. Ullrich 2019, 179). Im Außenverhältnis muss das Bild einer vollständig intakten und fehlerlosen Organisation um jeden Preis gewahrt bleiben (Feltus 2012a, 289). Diese Versuche der Legitimitätssicherung können, insbesondere auf die Angst vor negativen Konsequenzen für die Organisation wie für die eigene Person bzw. die eigene Karriere, zurückgeführt werden. Auch hier zeigt sich der polizeiliche Habitus als inkorpo-

rierte Lerngeschichte im Feld Polizei. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass Führungskräfte die Fehlerkultur der eigenen Organisation in der Regel deutlich offener bewerten, als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese erleben. In einer Studie der Unternehmensberatung Ernst & Young³ gaben beispielsweise 66 % der befragten Führungskräfte an, eine offene Diskussionskultur zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften zu pflegen, wohingegen lediglich 42 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dies ebenfalls so bewerteten.⁴ Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der Schlüsselposition von Führungskräften im Kontext einer positiven Fehlerkultur problematisch, da ihr eigenes Verhalten und ihr eigener Umgang mit Fehlern einen großen Einfluss auf die gelebte Fehlerkultur in der jeweiligen Organisationseinheit ausüben.

3.2.3 Das „rechtliche Korsett“

Die polizeiliche Arbeit in einer demokratischen Gesellschaft stellt bisweilen paradoxe Anforderungen an Polizistinnen und Polizisten: Zur Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung und zur Abwehr von Gefahren wird den polizeilichen Akteurinnen und Akteuren gestattet, selbst Gewalt anzuwenden, um Gewalt zu verhindern. Sie werden dazu ermächtigt, das Gesetz zu brechen, um es durchzusetzen (vgl. Niederhoffer 1967, 97). Fehler in diesem Bereich führen zu meist zu einer Bewertung von Handlungen als strafrechtlich relevantes Verhalten. Polizeiliche Handlungen müssen sich daher grundsätzlich im Rahmen rechtlicher Befugnisse abspielen und verfallen schnell einer Dichotomisierung in die Ausprägungen „strafbar/nicht strafbar“. Die enge Bindung durch das Legalitätsprinzip bietet vor allem bei strafrechtlich relevanten Sachverhalten keinen Ermes-

sensspielraum und fokussiert grundsätzlich auf die Sanktionierung von Fehlern. Sind Polizistinnen und Polizisten in der konkreten Situation nicht in der Lage, das Fehlverhalten von Kolleginnen und Kollegen zu melden – beispielsweise auf Grund psychosozialer Überforderung (vgl. Behrendes 2003, 172 ff) – begehen sie selbst eine strafbare Strafreitelung im Amt. In der Folge müssen Sie ebenfalls mit Sanktionen rechnen, was dafür sorgt, dass Fehler immer mit negativen Folgen und Schuld assoziiert und lieber verschwiegen oder vertuscht werden. Zudem sind, auf Grund des dem Staate innewohnenden Strafverfolgungsmonopols, grundsätzlich nur die Staatsanwaltschaft und die Polizei dazu befugt, Ermittlungen durchzuführen. Dies hat zur Folge, dass die Polizei – als „faktische Herrin“ des Ermittlungsverfahrens – gegen sich selbst ermitteln muss und dadurch die „Definitionsherrschaft über die Wirklichkeit“ besitzt (vgl. Sack 2010, 36).

Neben strafrechtlichen Konsequenzen können Fehler auch disziplinarrechtlich verfolgt werden, was bisweilen von den Polizistinnen und Polizisten als schwerwiegendere Belastung verstanden wird: Die Aufarbeitung von Fehlern kann sich hier regelmäßig in negativer Weise auf die Beurteilung und damit die Karriereaussichten auswirken (vgl. hierzu Jasch 2017, 102). Bürokratische Sanktionen sind nach wie vor das bestimmende Reaktionsschema für fehlerhaftes Verhalten. Diese tragen zumeist nicht dazu bei, einen konstruktiven Lernprozess zu initiieren, sondern begründen häufig den Verlust der Selbstachtung des Betroffenen (vgl. Volkmer 2004, 86).

3.3 Männlichkeitsmuster der Polizistenkultur

Fest verbunden mit der Organisation Polizei sind die Werte und Normen, die

in ihr zum Ausdruck kommen. Dabei sind für die Ausprägung einer positiven Fehlerkultur nicht die proklamierten Wertvorstellungen – die so genannte „espoused theory“ – relevant, sondern die tatsächlich gelebten Werte und Normen der „theory in use“ (Ebner et al. 2008, 235). Diese Wahrnehmung korrespondiert mit der Forschung zur Kultur der Polizei, in welcher insbesondere der gelebten Kultur (Cop Culture) die größte Wirkmacht zugesprochen wird.

3.3.1 Cop Culture

Die Cop Culture stellt die notwendige Durchbrechung der Police Culture durch nicht-bürokratieförmige Handlungsmuster dar (vgl. Behr 2000, 16 f). Die sich aus den Alltagserfahrungen der Polizistinnen und Polizisten entwickelnden Handlungsmuster können sich teilweise in einem starken Missverhältnis zur Police Culture ausprägen und zu einer Überschreitung von Befugnissen und Kompetenzen im Handeln der Akteure führen, wenngleich es sich nicht per se um eine deviante Subkultur handelt. Kompetenzüberschreitungen werden insbesondere dort deutlich, wo der polizeiliche Alltag mitunter stark von den Vorgaben, Zielsetzungen und der die polizeiliche Arbeit rahmenden Gesetzeslage abweicht (vgl. Haselow/Schümchen 2004, 276 f). Hier deutet sich die von außen betrachtete hohe Fehleranfälligkeit an, welche allerdings im Innenverhältnis zwischen den Angehörigen der Cop Culture nicht zwangsläufig wahrgenommen werden muss: Die Ausweitung und Überschreitung von Befugnissen kann hier als legitimes Mittel zur Aufgabenerfüllung (und somit nicht als Fehler) angesehen werden.

Die Wirkmächtigkeit der Cop Culture wird schon bei dem Eintritt neuer Polizistinnen und Polizisten in das Feld der Polizei deutlich, indem Handlungsmuster und

allgemeine Gepflogenheiten diese „second codes“ durch die Interaktion mit den erfahrenen Polizistinnen und Polizisten im Feld an sie weitergegeben werden. Diese vermittelten Alltagspraktiken der „richtigen“ Polizeiarbeit unterscheiden sich häufig von der theoretischen Wissensvermittlung der polizeilichen Ausbildung (vgl. Behr 2008, 237). In diesem Prozess reproduziert sich auch der Umgang mit Fehlern in der Polizei.

3.3.2 Der Beitrag der Akademisierung der Polizei

Mit der Akademisierung der Polizeiausbildung war implizit auch die Erwartung verbunden, die spätere Alltagsarbeit der Polizistinnen und Polizisten positiv zu beeinflussen. Insbesondere die Vermittlung von Bildung, welche die bis dato eher handwerkliche Ausbildung ergänzte, wird als geeignetes Mittel angesehen, eine notwendige Reflexivität bei den angehenden Polizistinnen und Polizisten zu erzeugen, die unter anderem eine positive Fehlerkultur stützen könnte (vgl. Jasch 2019, 237). Grundsätzlich lassen sich hier Bestrebungen erkennen, ein wertegebundenes, partnerschaftliches und von gegenseitigem Vertrauen geprägtes, gemeinwesenorientiertes Berufsverständnis zu entwickeln (Seidensticker 2019).

Einschränkend muss allerdings angemerkt werden, dass gerade die Ausgestaltung der Studiengänge – mit dem stringent vorgegebenen Modulverlauf und deren inhaltlicher Ausgestaltung durch größtenteils Polizeipraktikerinnen und -praktikern, der Fokussierung auf Prüfungsleistungen⁵ und einer strikten Anwesenheitspflicht – häufig eher für ein Einsozialisieren polizeilicher Ordnungsvorstellungen als für die Herausbildung kritisch reflektierter Beamtinnen und Beamten sorgt. Polizistinnen und Polizisten werden neben der expliziten Vermittlung des Lehrplans auch

die informellen Spielregeln des Feldes vermittelt, unter anderem die Erwartung einer ausgeprägten Konformität und Loyalität. Eine im Studium entwickelte Rollenambiguität, welche sich aus der gleichzeitigen Zugehörigkeit zum akademischen und zum polizeipraktischen Feld ergeben kann, bietet möglicherweise das Potenzial, die Einflüsse einer unreflektierten Übernahme der Doxa praktischer Polizeiarbeit auf den Habitus der Studierenden abzumildern (Dübbers 2015, 53 ff).

3.3.3 Hegemoniale Männlichkeit in der Polizei

In der Polizei lassen sich Aspekte der Reproduktion tradierter Männlichkeitsmuster wiederfinden. Dabei tragen sowohl die starke Prägung der Curricula durch Polizeipraktikerinnen und -praktiker beziehungsweise die immanente Praxisverpflichtung des Studiums als auch die Praxisphasen während des Studiums zur Reproduktion hegemonialer Männlichkeitskonstruktionen (Connell 1999) bei. In beiden Fällen wird der Mythos der Polizei im Rahmen von Heldengeschichten vermittelt, welche in der Regel eine Polizeimännlichkeit im Kontext von Gefahr und Gewalt konstruieren und zum wesentlichen Element polizeilicher Identität stilisieren (vgl. Hunold 2019, 51 f). Praxisausbilder prägen das Bild des grundsätzlich geeigneten Mannes und der ihm untergeordneten Frau, die ihre Eignung für den Polizeidienst erst unter Beweis stellen muss (vgl. Behr 2000, 165). Während Männer gute Leistungen zeigen können, werden gute Leistungen von Frauen eben nur als „gut für eine Frau“ wahrgenommen. Die Wirkmächtigkeit der hegemonialen Männlichkeit reproduziert eine aggressive Maskulinität als Kern der polizeilichen Handlungslogik und prägt eine männlichkeitszentrierte Cop Culture (vgl. Behr 2000; ders. 2008), in welche

die neuen Polizistinnen und Polizisten eintauchen. Gewaltvolles Handeln und eine strenge Loyalitätserwartung fördern als zugeschriebene Eigenschaften dieser männlichkeitsdominierten Kultur eine Fehlerlatenz innerhalb der Organisationseinheiten. Darüber hinaus sind die Männlichkeitsmuster von kompetitiver Natur: Die Polizeimännlichkeiten wollen und müssen sich mit anderen messen und sind dabei grundsätzlich als Siegeridentität geprägt, gehen in ihrem Selbstverständnis also stets als Gewinner vom Feld. Das Eingestehen von Fehlern hat in dieser Identität keinen Platz.

Die Akteure der Polizei sehen sich selbst als die Verkörperung des „Guten“ und bringen sich so stets mit Begriffen wie „gut“ und „richtig“ in Verbindung. Angelehnt an Jacques Rancière (Rancière 2002) und sein Verständnis von Policey als die angestrebte ideale Ordnung findet ein fortwährendes Bemühen um die Erreichung beziehungsweise die Aufrechterhaltung eines Zustandes – als eine zum jeweiligen Zeitpunkt am wenigsten schlechte Version des Idealen – statt. Die Schaffung oder Aufrechterhaltung idealer Zustände steht dem Fehler diametral entgegen. Dieser wird als eine Abweichung von einer Norm verstanden und zieht zumeist negative Konsequenzen nach sich. Fehler werden also eher mit Attributen wie „schlecht“ oder „böse“ in Verbindung gebracht. Diese Kategorisierung lässt sich in der Folge nicht mit der Attribution von Polizei und von Männlichkeit zusammenführen, weshalb nach innen und insbesondere nach außen stets die Fehlerlosigkeit der Institution und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter proklamiert werden muss.

Die als bestimmendes Handlungsmuster wirkende Organisationskultur reproduziert somit eine negative Fehlerkultur und es wird deutlich, dass eine positive Fehlerkultur nur schwer mit Formen hege-

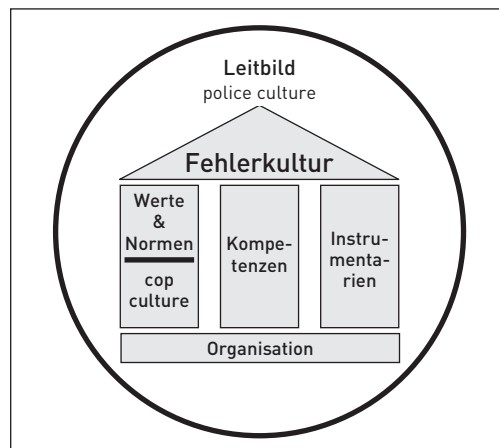
monialer Männlichkeit zu vereinbaren ist. An dieser Stelle lässt sich einwenden, dass insbesondere bei hoch spezialisierten Organisationseinheiten das Lernen aus Fehlern einen hohen Stellenwert einnimmt, obwohl angenommen werden kann, dass in diesen zugleich stark segregierten Arbeitsbereichen die aggressive Maskulinität hegemoniale Wirkung entfaltet. Hierzu lässt sich festhalten, dass in diesen Organisationseinheiten zwar eine Fehlerkultur vorhanden ist, die Ausprägung sich allerdings an zwei Merkmalen orientiert: Zum einen geht es im Kontext hoch spezialisierter Einheiten eher um Fehlervermeidung als um Fehlerlernen, wobei diese beiden Dimensionen nur schwer voneinander zu trennen sind. Zum anderen bezieht sich die imaginierte Fehlerkultur nahezu ausschließlich auf die taktischen Bestandteile der Tätigkeit, also das Vorgehen in konkreten Einsatzsituationen, welche insbesondere auf den Schutz der bzw. das Vermeiden von Gefahren für die eigene Gruppe und das Vertrauen in die (zumeist männlichen) Kollegen der Einheit ausgerichtet sind. Auf dieser Ebene ist es zwingend erforderlich, Fehler im Kontext von Gefahren für die eigene Solidargemeinschaft zu thematisieren und möglichst zu vermeiden. Allerdings kann diese Zielrichtung – also der Schutz der eigenen Gruppe gegen Gefahren von außen – dazu führen, dass Fehler unterhalb dieser Ebene stärker dethematisiert werden. Ein Beispiel für solche Fehler ist die übermäßige Gewaltanwendung bei Festnahmen. Hier spielen die stark ausgeprägte Bindung an die eigene Gruppe als Gefahrengemeinschaft und die negative Lerngeschichte in Bezug auf den Umgang mit Fehlern in der Organisation eine große Rolle. Gleichzeitig wird versucht, die Strategie der Fehlervermeidung, wie sie im taktischen Bereich praktiziert wird, zu adaptieren. Dies kann in der Konsequenz dazu führen, dass Feh-

ler nicht thematisiert, sondern vertuscht und in der Konsequenz eben nicht vermieden werden (wenn diese Handlungen überhaupt als Fehler erkannt werden). Insofern kann man im Rahmen von hoch spezialisierten, segregierten Organisationseinheiten von einer selektiven Reflexivität sprechen.

4. HANDLUNGSFELDER EINER POLIZEILICHEN FEHLERKULTUR

Neue Handlungsstrategien können Individuum wie Organisation erst dann für sich nutzbar machen, wenn beide wissen und bewusst wahrnehmen, was nicht funktioniert. Notwendige organisationale Entwicklungsfelder lassen sich durch das Haus der polizeilichen Fehlerkultur illustrieren und ordnen (siehe Abbildung).

Quelle: Seidensticker 2016



Das Haus der polizeilichen Fehlerkultur

4.1 Werte und Normen

Soll eine positive Fehlerkultur langfristig in der Polizei etabliert werden, setzt dies eine grundlegende Veränderung auf kultureller Ebene voraus und bedarf somit unterschiedlicher Anknüpfungspunkte. Eine positive polizeiliche Fehlerkultur kann sich nur in wechselseitiger Abhängigkeit zu dem Selbstverständnis der Polizei entwickeln. Dieses Selbstverständnis bildet sich insbesondere in den einzelnen

Organisationseinheiten heraus und wird dort reproduziert. Gleichzeitig erfährt es durch den Eintritt neuer Akteure fortlaufend Irritationen. An dieser Stelle wird deutlich, dass schon die Auswahl des Personals die Ausprägung einer Fehlerkultur in der Organisation beeinflussen kann. Fokussiert die Auswahl geeigneter Bewerberinnen und Bewerber auf die zumindest in Grundzügen unbedingt notwendigen sozialen Kompetenzen und die charakterliche Eignung (vgl. Feltes 2012b, 309) und werden diese im Studium aufgegriffen und vertieft, kann die Kultur der Polizei im Umgang mit Fehlern positiv beeinflusst werden. Zusätzlich muss es Ziel der polizeilichen Personalwerbung sein, Bewerberinnen und Bewerbern ein realistisches und gleichzeitig zukunftsgerichtetes Bild des Polizeiberufs zu vermitteln. So können Persönlichkeiten mit passenden Erwartungshaltungen für die Polizei gewonnen werden, die ein berufsspezifisches Selbstverständnis entwickeln, welches den Anforderungen der Gesellschaft an Polizistinnen und Polizisten gerecht wird.

Mit Blick auf den Effekt der Praxiskonfrontation angehender Polizistinnen und Polizisten im Rahmen ihres Studiums kommt den Führungskräften eine tragende Rolle zu. Zu einem ähnlichen Schluss kommt die Forsa-Studie⁶ „Führungsbarometer“ im Jahr 2018, welche insbesondere im Bereich des mittleren Managements die Schlüsselfiguren einer positiven Fehlerkultur verortet. Hier muss die Akzeptanz eines konstruktiven Umgangs mit Fehlern im Führungsverständnis etabliert und im praktischen Dienstgeschehen (vor-)gelebt werden. Nur wenn Führungskräfte in der Alltagsorganisation ein Klima des Vertrauens, der Wertschätzung und der (angst-)freien Kommunikation gestalten können, ist ein konstruktiver Umgang mit Fehlern möglich (Seidensticker 2019).

4.2 Kompetenzen

Das Lernpotenzial eines Fehlers kann erst genutzt werden, wenn dieser als Fehler erkannt wird, ein Bewusstsein für das einem Fehler innewohnende Potenzial vorhanden ist und dieser bewusst als Lernquelle genutzt wird. Aus diesem Grund benötigen die Polizistinnen und Polizisten eine ausgeprägte Kompetenz zum Erkennen von Fehlern (Seidensticker 2019). Sie müssen in der Lage sein (Können), die grundsätzliche Bedeutung von Fehlern als Lern Gelegenheit für die gesamte Organisation zu erkennen (Fahlbruch/Förster 2010, 25) und dieses Potenzial nutzen wollen (Wollen). Schließlich muss ihnen auch die Möglichkeit des Fehlerlernens eingeräumt werden (Dürfen). Die Reflexionsfähigkeit im Umgang mit Fehlern darf nicht dem Zweck dienen, Rechtfertigungen zu konstruieren und somit eine Immunität gegen Fehlerkritik zu erzeugen (vgl. Heid 2015, 48).

Wie bereits festgestellt wurde, kommt den Führungskräften der Organisation eine entscheidende Rolle zu. Um auf Führungsebene die notwendige Offenheit zu schaffen, ist es zunächst erforderlich, den Nutzen einer positiven Fehlerkultur zu vermitteln. Es muss die Überzeugung vorherrschen, dass eine konstruktive Fehlerkultur die individuelle Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern und die emotionale Bindung an die Organisation stärken kann. Auf dieser Grundlage gilt es Kompetenzen zu vermitteln, wie ein konstruktiver Umgang mit eigenen Fehlern gelingen kann und welche Möglichkeiten es gibt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Lernen aus Fehlern zu ermöglichen. Die Kompetenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum konstruktiven Umgang mit Fehlern stellt sich – wie auch die Kompetenz der Führungskräfte – als kritischer Erfolgsfaktor dar. Führungskräfte können die Kompetenzentfaltung am besten beeinflussen,

wenn sie sich selbst als entwicklungs begleitender Coach ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen (vgl. Barthel/Heidemann 2013). Stark ausgeprägte Kompetenzen in diesem Bereich können zudem positive Effekte auf die gesamte Organisation haben und insbesondere den Führungsprozess weiter professionalisieren.

4.3 Instrumentarien

Die Reflexion des eigenen Verhaltens birgt erhebliches Präventionspotenzial, genau wie die Intervention oder das nachträgliche Feedback von Kolleginnen und Kollegen (vgl. Schicht 2007, 34). Um dieses Potenzial nutzbar zu machen, bedarf es unterstützender Angebote für die Polizistinnen und Polizisten, so genannter Instrumentarien.

Ein vergleichsweise leicht zu etablierendes Instrument stellt das Briefing/Debriefing dar. Während Briefings zu Beginn des Dienstes bereits sehr verbreitet sind und in weiten Teilen der Polizei zum Standard gehören, kommt dem Debriefing eher eine Nebenrolle zu. Zwar soll unter dem Begriff der Einsatznachbereitung, welcher in den polizeilichen Dienstvorschriften etabliert ist, eine Nachbereitung von Einsätzen jeglicher Art in institutionalisierter Form stattfinden. Allerdings wird dieses Instrument in der Praxis zumeist nur bei herausragenden Ereignissen genutzt. Diese sporadische Anwendung verkennt allerdings das Lernpotenzial, welches sich insbesondere aus standardisierten bzw. routinierten Tätigkeiten ergeben kann. Die standardmäßige Nutzung des Debriefings zum Ende eines Dienstes als Instrument einer positiven Fehlerkultur kann dazu beitragen, einen bewussten und konstruktiven Umgang mit Fehlern zu etablieren, und einen Beitrag zur Professionalisierung der Polizeiarbeit leisten. So trägt das Debriefing zur Produktion einer positiven Fehlerkultur bei, indem bereits im Studium

vermittelte Normen und Werte der Polizistinnen und Polizisten aufgegriffen, in der Praxis angewendet und somit gefestigt werden. Verantwortlich für die Durchführung einer Einsatznachbereitung sind insbesondere die Führungskräfte der Polizei.

Um dem Aspekt der psychosozialen Überforderung der Anzeige von kollegialem Fehlverhalten Rechnung zu tragen, wäre die gesetzliche Regelung einer Bedenk- und Beratungszeit zur Vermeidung einer eigenen Strafbarkeit wegen Strafverletzung nötig (vgl. hierzu Mihalic 2017). Diese Notwendigkeit wird insbesondere deutlich, wenn man sich die möglichen negativen Auswirkungen einer Anzeige auf die eigene berufliche Karriere und die kollegiale Zusammenarbeit im sozialen Nahraum Polizei vergegenwärtigt. Eine solche Regelung muss als Instrument verstanden werden, welches eine konstruktive Fehlerkultur im Rahmen des rechtlichen Korsetts des Legalitätsprinzips ermöglicht und fördert. Neben einer gesetzlich geregelten Beratungs- und Bedenkzeit bedarf es natürlich geeigneter unabhängiger und nicht dem Legalitätsprinzip unterworfenen Stellen, welche eine Beratung von Polizistinnen und Polizisten im Kontext möglicher strafrechtlich relevanter Verfehlungen von Kolleginnen und Kollegen ermöglichen.

Neben den exemplarisch thematisierten Instrumentarien sind weitere förderliche Hilfsmittel – wie die Supervision (siehe bspw. Uhlmann/Vera 2015; Behr 2004) oder so genannte Critical Incident Reporting Systems (siehe Seidensticker 2016) – denkbar.

5. CONCLUSIO

Fehler sind für das Individuum gewiss keine freudigen Ereignisse und werden noch unliebsamer, je öffentlicher ihr Auftreten ist (vgl. Jasch 2017, 100). Auch Organisationen tun sich zumeist schwer mit dem

Bekanntwerden von Fehlern, beschmutzen diese doch in der ersten Wahrnehmung das makellose und perfekte Ansehen und deuten nicht auf eine verkörperte Professionalität hin. Dementsprechend verfallen Individuen und Organisationen gern einer schnellen Bewertung des Fehlers als einen bedauerlichen Einzelfall oder versuchen diesen zu vertuschen. Diskussionen über Fehler zielen selten auf Ursachen und notwendige Verbesserungen, sondern entwickeln sich schnell zu einer Jagd nach den Schuldigen und etikettieren die Fehlerverursacher als „Schwarze Schafe“ der Organisation. Auf diese Weise werden die „Schuldigen“ bewusst aus der sonst fehlerfrei funktionierenden Organisation ausgegrenzt und so häufig die Aufmerksamkeit von strukturellen oder kulturellen Problemlagen abgewendet. Dementsprechend kann diese Handlungspraxis aus Sicht der Organisation sogar als funktional erachtet werden, indem die Organisationsstabilität durch personale Handlungszurechnungen zu erreichen versucht wird (vgl. Türk 1995, 12). Da sich das Individuum gewiss nur widerwillig als Ziel einer solchen Hexenjagd zur Verfügung stellen möchte, trägt dieser Umgang mit Fehlern weiter dazu bei, diese als negative und um jeden Preis zu vermeidende Ereignisse zu begreifen. Dies fördert und reproduziert eine Kultur der Angst und Absicherung (vgl. Wehner 2013, 28; Mensching 2004), was sich in der Folge negativ auf die Gesundheit der Polizistinnen und Polizisten auswirken kann (vgl. Seidensticker 2019, 13; Uhlmann/Vera 2015, 115). Grundlage einer konstruktiven Fehlerkultur ist die Einsicht, dass in allen Organisationen und Organisationsformen Fehler auftreten. Erst dann kann ein lernorientierter Umgang mit Fehlern initiiert werden, welcher insbesondere in Verwaltungen notwendig ist, um zukünftig handlungsfähig zu bleiben (vgl. Römer 2012, 98).

¹Deutsche Forschungsgemeinschaft.

²In Lügde in Nordrhein-Westfalen sollen sich drei Männer über zehn Jahre an mindestens 31 Kindern vergangen haben. Die Ermittlungsmaßnahmen der Polizei erregten 2019 große mediale Aufmerksamkeit, als diverse Ermittlungsspannen bekannt wurden. Unter anderem sei eine Vielzahl an Beweismitteln verloren gegangen bzw. am Tatort nicht in ausreichender Weise gesichert worden.

³<https://www.faz.net/-gqi-9ffzx>.

⁴Ähnliche Ergebnisse zeigen sich bei der Betrachtung der Selbst- und Fremdbilder von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem Wach- und Wechseldienst bezüglich des gelebten Führungsverhaltens. Hier wird deutlich, dass Führungskräfte ihr Führungsverhalten deutlich positiver einschätzen, als dies von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommen wird (vgl. Seidensticker 2015).

⁵Zudem lösen schlechte Prüfungsleistungen nicht zwangsläufig Verbesserungs- und Lernprozesse bei den Studierenden aus. Vielmehr wird die Erbringung von Prüfungsleistungen als Selbstzweck und damit notwendiges Übel erkannt und trägt zur Reglementierung bei, anstatt einen Beitrag zu einem Lernen aus Fehlern zu leisten (vgl. Haselow/Schümchen 2004, 270 ff).

⁶Online verfügbar unter <https://penning-consulting.com/publikationen/>.

Quellenangaben

Barthel, Christian/Heidemann, Dirk (2013). KFS? KFS 2.0!, in: Kuratorium der Deutschen Hochschule der Polizei (Hg.) KFS? KFS 2.0! Eine Neuorientierung des polizeilichen Führungsdiskurses, Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei 4/2013, Münster, 13–64.
Behr, Rafael (2000). Cop Culture und Polizeikultur: Von den Schwierigkeiten einer Corporate Identity der Polizei, in: Liebl, Karlhans/Ohlemacher, Thomas (Hg.) Empirische Polizeiforschung. Interdisziplinäre Perspektiven in einem sich entwickelnden Forschungsfeld, Herbolzheim, 12–26.
Behr, Rafael (2004). Supervision in der Polizei – eine Unterstützung bei Veränderungsprozessen?,

in: Kuratorium der Polizei-Führungsakademie (Hg.) Organisationsentwicklung und die Probleme der Gestaltung von Veränderungsprozessen bei der Polizei, Schriftenreihe der Polizei-Führungsakademie, Dresden, 143–171.

Behr, Rafael (2008). Cop Culture – der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei. Wiesbaden.

Behrendes, Udo (2003). Zwischen Gewaltgebrauch und Gewaltmissbrauch – Anmerkungen eines polizeilichen Dienststellenleiters, in: Herrnkind, Martin/Scheerer, Sebastian (Hg.) Die Polizei als Organisation mit Gewaltlizenz, Münster, 157–192.

Connell, Raewyn (1999). Der gemachte Mann, Konstruktion und Krise von Männlichkeiten, Wiesbaden.

Daniel, Ralf (2018). Fehlerkultur in der Polizei. Eine Bestandsaufnahme – Verbesserungspotentiale, Holzkirchen.

Dübbbers, Carsten (2015). Von der Staats- zur Bürgerpolizei? Empirische Studien zur Kultur der Polizei im Wandel, Frankfurt a.M.

Ebner, Gabriele et al. (2008). Lernen. Fehler. Unternehmen, Frankfurt a.M.

Fahlbruch, Babette/Förster, Eva (2010). Organisationales Lernen aus Ereignissen. Sicherheitskultur entwickeln, in: Mistele, Peter/Bargstedt, Uwe (Hg.) Sicheres Handeln lernen – Kompetenzen und Kultur entwickeln, Frankfurt a.M., 257–265.

Feltes, Thomas (2012a). Polizeiliches Fehlverhalten und Disziplinarverfahren – ein ungeliebtes Thema. Überlegungen zu einem alternativen Ansatz, Die Polizei (10), 285–292.

Feltes, Thomas (2012b). Polizeiliches Fehlverhalten und Disziplinarverfahren – ein ungeliebtes Thema. Überlegungen zu einem alternativen Ansatz Teil 2, Die Polizei (11), 309–314.

Goldsmith, Andrew J. (2010). Policing's New Visibility, The British Journal of Criminology 50 (5), 914–934.

Haselow, Reinhard/Schümchen, Werner (2004). Über die Fehlerkultur in der polizeilichen Ausbildung und im täglichen Dienst. Ein organisationskritischer Befund, in: Liebl, Karlhans (Hg.)

- Empirische Polizeiforschung V: Fehler und Lernkultur in der Polizei, Frankfurt a.M., 269–297.*
- Heid, Helmut (2015). *Über Relevanz und Funktion des Fehlerkriteriums*, in: Gartmeier, Martin et al. (Hg.) *Fehler: Ihre Funktion im Kontext individueller und gesellschaftlicher Entwicklung*, Münster, 33–52.
- Hunold, Daniela (2019). „Wer hat jetzt die größeren Eier?!“ – *Polizeialltag, hegemoniale Männlichkeit und reflexive Ethnografie: Transdisziplinäre Perspektiven zu Methoden, Theorie und Empirie reflexiver Polizeiforschung*, in: Howe, Christiane/Ostermeier, Lars (Hg.) *Polizei und Gesellschaft*, Wiesbaden, 47–69.
- Jasch, Michael (2017). *Fehlerkultur und Polizei*, in: Frevel, Bernhard et al. (Hg.) *Facetten der Polizei- und Kriminalitätsforschung*, Frankfurt a.M., 99–118.
- Jasch, Michael (2019). *Kritische Lehre und Forschung in der Polizeiausbildung*, in: Howe, Christiane/Ostermeier, Lars (Hg.) *Polizei und Gesellschaft*, Heidelberg, 231–250.
- Karis, Michael (2019). *Polizeiliche Fehlerkultur in Deutschland: Vom Umgang mit Fehlern in und Kritik an der Polizei*, in: Feltes, Thomas et al. (Hg.) *Torn between two targets: Polizeiforschung zwischen Theorie und Praxis*, Frankfurt a.M., 94–103.
- Landeskriminalamt Nordrhein-Westfalen (2018). *Kooperative Evaluation des Projektes SKALA. Abschlussbericht der Zentralstelle Evaluation beim LKA NRW (ZEVA) und der Gesellschaft für innovative Sozialforschung und Sozialplanung e.V. Bremen (GISS), Düsseldorf.*
- Liebl, Karlhans (2004). *Empirische Polizeiforschung V: Fehler und Lernkultur in der Polizei*, Frankfurt a.M.
- Luhmann, Niklas (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*, Berlin.
- Mensching, Anja (2004). *Fehler als retrospektive (Un-)Sinnzuweisung innerhalb der Polizei oder: über die Unentscheidbarkeit dessen, was ein Fehler ist*, in: Liebl, Karlhans (Hg.) *Empirische Polizeiforschung V. Fehler und Lernkultur in der Polizei*, Frankfurt a.M., 43–56.
- Mihalic, Irene (2017). *Wie geht die Polizei mit Fehlern um und was kann verbessert werden?*, *Deutsches Polizeiblatt*, 11–13.
- Niederhoffer, Arthur (1967). *Behind the shield: the police in urban society*, New York.
- Rancière, Jacques (2002). *Das Unvernehmen*, Frankfurt a.M.
- Richter, Peter (2012). *Die Organisation öffentlicher Verwaltung*, in: Apel, Maja/Tacke, Veronika (Hg.) *Handbuch Organisationstypen*, Wiesbaden, 91–112.
- Sack, Fritz (2010). *Demokratisierung der Polizei – Erfahrungen als Mitglied der Hamburger Polizeikommission*, Hamburg, 35–40, Online: <https://www.linksfraktion-hamburg.de/wp-content/uploads/2015/08/Polizeibroschuere.pdf>.
- Schicht, Günter (2007). *Menschenrechtsbildung für die Polizei*, in: *Deutsches Institut für Menschenrechte (Hg.) Berlin*, Online: https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/uploads/tx_commerce/studie_menschenrechtsbildung_fuer_die_polizei.pdf.
- Seidensticker, Kai (2015). *Führung im Polizeidienst – Vorgaben, Umsetzung und Spannungsfelder*, *Polizei und Wissenschaft* (3), 2–11.
- Seidensticker, Kai (2016). *Die Polizei macht (keine) Fehler. Wie kann eine positive Fehlerkultur in der Polizei etabliert werden?*, Bochum.
- Seidensticker, Kai (2019). *Zur Notwendigkeit von Polizeiforschung: Theorie und Praxis polizeilicher Fehlerkultur*, in: Feltes, Thomas et al. (Hg.) *Torn between two targets: Polizeiforschung zwischen Theorie und Praxis*, Frankfurt a.M., 60–73.
- Thomeczek, Christian/Ollenschläger, Günter (2005). *Entwicklung von Strategien zum Umgang mit Risiken aus der Industrie am Beispiel der Luffahrt*, in: Holzer, Elke et al. (Hg.) *Patientensicherheit: Leitfaden für den Umgang mit Risiken im Gesundheitswesen*, Wien, 41–52.
- Thompson, John B. (2005). *The New Visibility*, *Theory, Culture & Society* 22 (6), 31–51.
- Türk, Klaus (1995). „Die Organisation der Welt“: *Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft*, Opladen.

- Uhlmann, Anika/Vera, Antonio (2015). *Supervision als Instrument der professionellen Unterstützung im Polizeiberuf in der Polizei des Landes Nordrhein-Westfalen*, in: Ritsert, Rolf/Vera, Antonio (Hg.) *Führungskräfte in Veränderungsprozessen: ausgewählte empirische Studien zur Reflektion der Führungsarbeit*, Frankfurt a.M., 88–143.
- Ullrich, Peter (2019). *Polizei im/unter Protest erforschen*, in: Howe, Christiane/Ostermeier, Lars (Hg.) *Polizei und Gesellschaft. Transdisziplinäre Perspektiven zu Methoden, Theorie und Empirie reflexiver Polizeiforschung*, Wiesbaden, 155–189.
- Volkmer, Tanja (2004). *Fehlerkultur – Irren in Maßen ohne Sanktionen*, in: Liebl, Karlhans (Hg.) *Empirische Polizeiforschung V: Fehler und Lernkultur in der Polizei*, Frankfurt a.M., 81–96.
- Wehner, Theo (2013). *Mangelnde Innovationskraft. Wenn die Null-Fehler-Kultur zur Angstkultur wird*, *Human Resources Manager* (6), 28–32. <https://www.faz.net/-gqi-9ffzx> (15.02.2019).
- <https://penning-consulting.com/publikationen> (15.02.2019).