

**SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis**



Küppers, Jan-Philipp

## **Impulse für eine lernende und adaptive Polizei. Versuch einer Charakterisierung**

SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (4/2022), 58-73.

doi: 10.7396/2022\_4\_E

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

Küppers, Jan-Philipp (2022). Impulse für eine lernende und adaptive Polizei. Versuch einer Charakterisierung, SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (4), 58-73, Online: [https://dx.doi.org/10.7396/2022\\_4\\_E](https://dx.doi.org/10.7396/2022_4_E).

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag Österreich, 2022

Hinweis: Die gedruckte Ausgabe des Artikels ist in der Print-Version des SIAK-Journals im Verlag Österreich (<https://www.verlagoesterreich.at/>) erschienen.

Online publiziert: 3/2023

# Impulse für eine lernende und adaptive Polizei

## Versuch einer Charakterisierung



**JAN-PHILIPP KÜPPERS,**  
Doktorand an der Fakultät  
Wirtschafts- und Sozialwissen-  
schaften der Universität Stuttgart.

Die Notwendigkeit der Anpassung an wandelnde Zeiten ist besonders groß für Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS). „Die Polizei ist eine lernende Organisation“ – darüber herrscht in Politik, Polizeigewerkschaften und Polizeiführung bereits große Einstimmigkeit. Jedoch bietet auch die Polizei nicht die besten Bedingungen für die Entfaltung einer lernenden und adaptiven Organisation. Was das konkret bedeutet und wie die Konzepte der lernenden Organisation in die Praxis umgesetzt werden, wird hingegen weniger diskutiert. Vor diesem Hintergrund werden Schlüsselmerkmale und Anpassungsstrategien als Impulse für eine lernende und adaptive Organisation der Polizei skizziert. Die Funktionsweise von Management und Organisation in der Polizei wird maßgeblich dadurch bestimmt, wie darin gearbeitet, gedacht und interagiert wird. Neben Strukturen, Prozessen und Arbeitsabläufen sind vor allem Einstellungen, Überzeugungen und Sichtweisen mit dafür verantwortlich, in welchem Ausmaß grenzüberschreitende, organisationale Veränderungsprozesse fortlaufend bestehen, sich Mitarbeitende damit positiv identifizieren und darin weiterentwickeln und systemische Probleme angehen. Auch wenn präventive Lernprozesse schwerfallen, ist es in Zeiten von Bedrohungen der öffentlichen Sicherheit eine notwendige Bedingung, sich auch mit organisationalen Lernprozessen im sicherheitsrelevanten Umfeld der Polizei zu befassen. Dabei steht weniger ein konkreter Sicherheitsaspekt im Vordergrund als die Fähigkeit, vernetzt und systemisch zu denken. Anhand einer Dienststelle wird diskutiert, wie ein organisationaler Lernprozess in der alltäglichen Polizeiarbeit initiiert werden kann.

### 1. EINFÜHRUNG: POLIZEI IN GESELLSCHAFTLICHEN UMBRUCHPROZESSEN

Wohl zu keiner Zeit in der Moderne hat sich in so kurzer Zeit so viel grundlegend geändert wie in den letzten 30 Jahren. Unsere Lebenswelt ist insgesamt chaotischer, dynamischer und vernetzter als je zuvor. In jüngerer Zeit erleben wir durch das Zusammenwirken von krisenauslösenden Ereignissen und ihren Folgen – wie beispielsweise Klimaerwärmung, Pandemie,

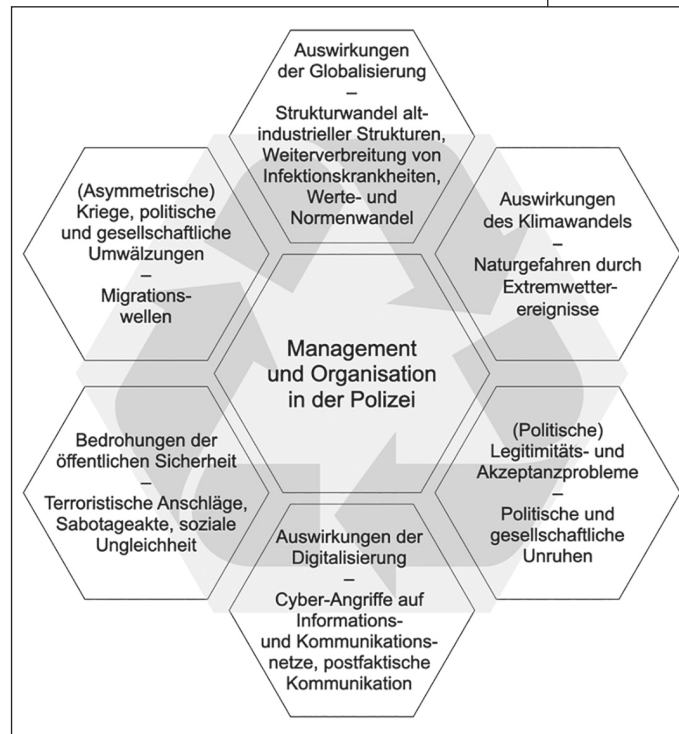
Migrationswellen und der Invasion Russlands in die Ukraine<sup>1</sup> – sich überschneidende Krisen (Polycrises), die immer öfter ineinandergreifen und sich reziprok verstärken (vgl. Homer-Dixon et al. 2021; Janzwood/Homer-Dixon 2022) (Abbildung 1, siehe Seite 59). Diese Entwicklungen gehen mit bewusst herbeigeführten Transformationswellen wie der Globalisierung und der Digitalisierung einher, die stets konfliktgeladen und riskant sind (vgl. WBGU 2011). Die Gleichzeitigkeit der transformativen

Prozesse in eine bestimmte Richtung, ihre Widersprüche und vor allem Konflikte in der gesamten Gesellschaft verunsichern viele Menschen zutiefst. Sie fragen sich, „welche kollektiv verbindlichen Normen und Werte weiterhin Geltung haben und inwiefern ihre Interessen und Anliegen bei den Entscheidungsinstanzen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft noch gut aufgehoben sind“ (Renn 2019, 7).

In diesen Zeiten postfaktischer Verunsicherung, des Infragestellens staatlicher Problemlösungsfähigkeit gepaart mit technologischen Innovationen und gravierenden Modernisierungsprozessen geht es – neben den Risiken – auch um neue Chancen und die Frage, wie auf neue Verhältnisse im sicherheitsrelevanten Arbeitskontext der Polizei reagiert wird. Die Polizei findet sich in einem Umfeld wieder, dass sich permanent wandelt und damit ständig neue Herausforderungen und Verknüpfungen bestehender Zusammenhänge und Lagebilder erzeugt. Die Polizei ist in ständiger Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt, mit Politik und zivilgesellschaftlichen Gruppen. Sie unterliegt dabei zivilisatorischen Einflüssen einer sich verändernden Umwelt und neu entstehenden Gefährdungspotenzialen, die sie adaptieren und für ihre organisationalen Wissensspeicher taktisch sowie operative Aufgaben nutzbar machen und weiterentwickeln muss. Dies setzt das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Veränderung durch individuelles und organisationales Lernen voraus. Ein zentraler Baustein darin ist die Fähigkeit, vernetzt und systemisch zu denken. Das staatliche Versprechen von Sicherheit gilt es insbesondere auch in komplexen und zusammenhängenden Krisenzeiten und ihrer Unsicherheit von Wissen und der Unübersichtlichkeit der Kommunikationsvorgänge in der Gesellschaft aufrechtzuerhalten.

„Organisationen und deren Management spielen in der postmodernen Welt eine im-

Quelle: Küppers



**Abb. 1: Gesellschaftliche Transformationsprozesse sowie ihre systemischen Risiken und Bedrohungen im sicherheitsrelevanten Handlungsraum der Polizei**

mer wichtigere Rolle, um dem wachsenden Bedarf und Anspruch an Steuerungs- und Regulationsfähigkeit sowie Effektivität und Effizienz gerecht zu werden“ (Renn et al. 2007, 71). Angesichts der schwerwiegenden, langfristigen Herausforderungen und ihren bestehenden Kontextbedingungen durch übergreifende – systemische – Risiken (vgl. OECD 2003)<sup>2</sup> sind die Aufgaben für eine Organisation mit weit gefassten Aufgabenbereichen wie der Polizei sicherlich nicht leichter geworden. Damit ist in aller Kürze der Bezugsrahmen für Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS) wie der Polizei beschrieben (Küppers 2022a, 142 f; ders. 2022c; Kern 2020, 19).

Sich mit Lernprozessen in Organisationen wie der Polizei auseinanderzusetzen ist folgerichtig, da eine Nichtbeachtung oder Verdrängung von organisationsinter-

nen Problemen und Fehlverhalten aufgrund umfangreicher polizeilicher Befugnisse besonders gravierende Folgen nach sich ziehen kann (vgl. Derin/Singelstein 2022, 219); nicht zuletzt aufgrund Max Webers charakterisiertem staatlichen Monopol legitimer physischer Gewalt (Gewaltmonopol) sowie ihren davon geprägten organisationsinternen Verhaltensweisen, Normen, Werten und Einstellungen (vgl. ebd., 145 f, 153 f; Wilz 2012, 127). Auch kann durch reflexives Lernen der Außenblick auf reale komplexe und zusammenhängende Gegebenheiten geschärft werden, um Probleme und Bedrohungen der öffentlichen Sicherheit umfassender und ganzheitlicher anzugehen. So kann ein stärkeres Bewusstsein für die Vorteile eines ganzheitlichen systemischen Ansatzes in der Sicherheitspolitik beispielsweise dabei helfen, soziale Unruhen infolge des Klimawandels durch Ressourcenknappheit „zusammenzudenken“ und daraus polizeiliche Handlungsstrategien abzuleiten. Schließlich haben verwurzelte Annahmen und Denkmuster einen großen Einfluss darauf, wie die Umwelt und ihre Aspekte von Sicherheit gesehen und eingeordnet werden und nicht zuletzt ob und wie die Polizei handelt (gleichwohl auch aus vielen Lernprozessen nicht zwangsläufig auch die richtigen Rückschlüsse und entsprechenden Bedeutungen gezogen werden müssen).

Womöglich hat die Polizei vor diesem Hintergrund eines zunehmend komplexen Problemumfeldes sowie problematischer Vorkommnisse und ihrer womöglich begünstigenden polizeilichen Strukturen und Verfahrenswege Konzepte der „lernenden Organisation“ als polizeiliches Selbstverständnis aufgegriffen. Durchaus aus gutem Grund. Heute kommt kaum mehr ein positiv klingendes Leitbild ohne den Verweis auf den Anspruch an eine lernende Organisation und ihren zuge-

sprochenen Bausteinen – Fehlerkultur, beständiges Überprüfen, Visionen, Offenheit, Transparenz und Mut zur Veränderung – aus.<sup>3</sup>

Der Beitrag hat zum Ziel, das polizeiliche Leitbild einer lernenden Organisation unter sozialwissenschaftlichen Gesichtspunkten greifbarer und damit vermittelbarer zu machen und zu vermeiden, dass es inhaltslos wird. Die Vermittlung eines positiveren Bildes von Veränderung heißt dann auch, dass keine Zielkonflikte entstehen und sich lernende Erfahrungs- und Veränderungsprozesse und effiziente und effektive polizeiliche Tätigkeit nicht ausschließen. Oder wie sagten es Henry Mintzberg u.a. (Mintzberg et al. 1999, 259) so schön: „Derzeit ist die lernende Organisation in aller Munde, und das durchaus mit gutem Grund. Aber sie ist kein Allheilmittel. Die Menschen müssen lernen, aber sie müssen auch ihre reguläre Arbeit effizient erledigen. (Schließlich tragen Pferde nicht umsonst Scheuklappen).“

Zunächst scheint es noch zweckdienlich zu sein, zu klären, was unter einer lernenden Organisation im weiten Sicherheitsumfeld der Polizei verstanden werden kann und was nicht.

## 2. WAS IST EINE LERNENDE ORGANISATION?

Das Konzept „lernende Organisationen“ ist mittlerweile in die Jahre gekommen, hat in den letzten Jahrzehnten viel Aufmerksamkeit erregt und ist der Gefahr ausgesetzt, als neuer Modebegriff der Managementliteratur zu gelten. Man kann in der heutigen inflationär gebrauchten Begriffsverwendung wenig Einigkeit darüber erkennen, was es konkret bedeutet und was das für die grundlegenden Veränderungen in der Praxis der Organisation bedeute (vgl. Kühl 2015). Man könnte etwas bissig bilanzieren, dass nichts so nachhaltig scheint, wie das Reden und Schreiben über

lernende Organisationen, aber gleichzeitig nichts so aussichtslos ist, den Begriff näher zu bestimmen. Was dann häufig jenseits von offiziellen Verlautbarungen in Vergessenheit gerät oder gänzlich fehlt, ist das praxisbezogene „Wie“. Nämlich ob es tatsächlich auch durch konkrete organisationale Lern- und Innovationsfähigkeit im Praxisfeld der Polizei zu erforderlichen Veränderungen kommt und im Sinne eines fortlaufenden Prozesses angestoßen wird. Ein wissenschaftsbasierter Begleitprozess zum Umgang mit dem organisationalen Lernen wäre zweckdienlich.

Der Ansatz des organisationalen Lernens hat sich seit den 1990er Jahren verbreitet. March und Olsen (March/Olsen 1990) gehörten zu den ersten, die den Lernansatz auf Organisationen übertrugen. Argyris (Argyris 1957; ders. 1992) sowie Argyris und Schön (vgl. Argyris/Schön 1978; dies. 1996) haben den Begriff der „lernenden Organisation“ geprägt. De Geus (De Geus 1998) trieb u.a. die Idee der lernenden Organisation voran. Für den deutschsprachigen Raum wären u.a. Sattelberger, Probst und Büchel zu nennen (Sattelberger 1991; Probst 1993; Probst/Büchel 1994). Jedoch wurde der Begriff erst durch Senge und sein Buch „The Fifth Discipline“ (1990) zum geflügelten Wort. Dabei wird die Entwicklung von Organisationen als ein gemeinsamer kontinuierlicher Lernprozess verstanden, um Erfahrungen fortlaufend zu überprüfen, die für den Hauptzweck der Organisation relevant sind. An dieser Stelle den Zweck der Polizei zu skizzieren, scheint mir verzichtbar zu sein. Jedenfalls hat sich der Begriff als Metapher und Konzept vordergründig in betriebswirtschaftlicher Hinsicht für erfolgreiche und wettbewerbsfähige Organisationen etabliert. Indem sie ihre Lernfähigkeit entwickeln, bestehen lernende Organisationen auch bei Turbulenzen und Schwankungen am wettbewerbsorientier-

ten Markt. Unter diesen fortlaufenden Bedingungen müssen Organisationen „[...] die Umwelt auf Veränderungen abtasten und zugleich erkennen, was in der Organisation daraufhin geändert werden müsste“ (Luhmann 2000, 360). Die Beständigkeit des Wandels gilt als zentrales Element für lernende Organisationen, in dem Sinne, dass jeder ernstzunehmende strukturelle und kulturelle Wandel in neuen Denk- und Wahrnehmungsweisen mündet (Senge 2011, 24). „Der gesamte Lernprozess des Lernens hat [...] seinen Dreh- und Angelpunkt in der Fähigkeit gegenüber Veränderungen, die sich in der Umwelt ergeben, offen zu bleiben und betriebliche Voraussetzungen grundlegend zu hinterfragen“ (Morgan 2006, 127). Hedberg (Hedberg 1981) sieht in der Umweltbezogenheit von Organisationen sogar die Sicherung ihrer Überlebensfähigkeit gewährleistet, indem sie sich stets in einem kontinuierlichen Austausch- und Veränderungsprozess mit ihr befinden.

Der Begriff „lernende Organisation“ stammt aus der Organisationsentwicklung und bezeichnet nach gebräuchlicher Definition eine adaptive Organisation, die sich in Reaktionen und Reaktionsmechanismen auf auftretende äußere und innere Reize kontinuierlich weiterentwickelt und dabei die Fähigkeit entwickelt, Fehler zu entdecken, zu beheben und die organisationale Werte- und Wissensbasis so zu verändern, dass die Fähigkeit zur Problemlösung angesprochen sowie auf die Vermittlung von Handlungskompetenz ausgerichtet wird (Probst 1993, 473). Nach Argyris und Schön (Argyris/Schön 1999, 19) lässt sich allgemein eine Organisation als lernend bezeichnen, wenn Informationen, wie Wissen, Sachverstand, Techniken und Praktiken, angeeignet werden und Organisationsmitglieder gemeinsam eine Untersuchung von aufgetretenen Problemen und deren Ursachen durchführen.

So kann es beispielsweise zu einem Abgleich zwischen den Handlungsrouninen und standardisierten Ablaufprozeduren und den tief verwurzelten Werten, Normen und Einstellungen kommen. In diesem Zusammenhang beschrieben sie die Umstellung von einem einfachen Anpassungslernen zu einem komplexen Veränderungslernen. Beim Anpassungslernen werden im Rahmen der gegebenen Strukturen und Regeln Abweichungen festgestellt und korrigiert. Beim komplexen Lernen oder Veränderungslernen werden auch die grundlegenden Ziele und Strukturen hinterfragt. Die handlungsleitenden Basisannahmen werden in Frage gestellt und verändert<sup>4</sup> (vgl. Küppers 2022b, 142).

In der Beschäftigung mit lernenden Organisationen ist man dann vor die schwierige, ja paradoxe Aufgabe gestellt zu erklären, wie individuelle Lernanstrengungen vom lebenslang lernbereiten Menschen mit seinen kognitiven Fähigkeiten auf das nicht menschliche Organisationsgebilde zu übertragen sind und so gewissermaßen auch Organisationen die Fähigkeit des Lernens zugestanden wird (vgl. Kim 1993; Argyris/Schön 1999, 200). Organisationen lernen nur, wenn die einzelnen Menschen etwas lernen. Sie blieben ohne das Zutun der Menschen und seiner auf Verständigung ausgerichteten Strukturen von sozialen und kulturellen Prozessen der Interaktion nicht lernfähig und bloß ein statisches Gebilde (vgl. Küppers 2022a, 146; ders. 2022b, 25 f). „Das individuelle Lernen ist keine Garantie dafür, dass die Organisation etwas lernt, aber ohne individuelles Lernen gibt es keine lernende Organisation“ (Senge 2011, 153), die über interne Weiterbildungsangebote und den Tellerrand ihrer individuellen und oftmals mühevollen Lernanstrengungen weit hinausgehen. Ganz im Sinne des organisatorischen Verständnisses nach Karl Weick (vgl. Weick 1985) liegt hier das Augenmerk

auf ihren aktiven Prozessen des Organisierens, den formellen und informellen Strukturen in den verschiedensten polizeilichen Handlungsfeldern, die einem steten dynamischen Wandel ausgesetzt sind. Wie die Polizei als Organisation in einer schnelllebigen Zeit mit neuen Informationen, Systemgrenzen überschreitenden Gefahren und Risiken, kurzum mit dem Wandel des sicherheitspolitischen Umfelds, umgeht, verrät viel über ihr kulturelles Selbstverständnis, ihre gesellschaftspolitische Rolle und institutionelle Verfasstheit. So viel zur Theorie.

Wie kommt man vom Lernen auf dem Papier zum Lernen in der gegenwärtigen polizeilichen Organisationspraxis?

Derin und Singelstein resümieren in ihrer Inspektion der Polizei als einer „fundamental ambivalenten Organisation“ (Derin/Singelstein 2022, 45), dass Veränderungsprozesse innerhalb der Polizei Zeit brauchen und sich gesellschaftlicher Wandel darin erst mit erheblichem zeitlichen Verzug abbildet. Etliche Vorfälle von Problemen und Fehlverhalten – rechtswidrige Polizeigewalt, Diskriminierung, Rassismus, Rechtsextremismus – zeugen aber von grundsätzlichen Problemen (vgl. ebd., 13). Es geht dann um die Frage, wie bei auftretenden problematischen Anhaltspunkten vorgegangen wird, um die tieferliegenden ursächlichen Missstände als strukturellen Charakter der problematisch festgestellten Verhaltenssymptome besser zu verstehen und letztlich einzugrenzen und gegenzusteuern. Eine konstruktive Aufarbeitung, die nach stabilen Lösungen sucht (nach solchen, die das Problem konstruktiv und beherzt angehen), stellt Anforderungen an eine interne Fehlerkultur, die kontraproduktive Routinen im Umgang mit Problemen und Fehlverhalten im Arbeitsumfeld der Polizei entwickelt. Eine unbewältigte Aufarbeitungskultur und ihre Folgen würden Vertrauen in die

Organisation der Polizei verspielen und weitere Probleme nicht verhindern. Jede Organisation ist ein Ergebnis der Denk- und Interaktionsweisen ihrer Mitglieder. Deshalb ist es auch nicht ausreichend, nur die formalen Organisationsstrukturen in den Untersuchungsfokus zu nehmen und gegebenenfalls zu verändern, sondern auch die schwer erkennbaren sozialen Interaktionsmuster zwischen Menschen und Prozessen in den Blick zu nehmen. Für jede organisationsorientierte Lernanstrengung sind beide Blickwinkel – die Strukturen und Prozesse sowie ihre sozialen und kulturellen Wechselwirkungen der Interaktion – notwendig. Nur beide helfen bei Konflikten von Menschen in organisationalen Prozessen. Folgerichtig lässt sich für eine organisationale Untersuchung innerhalb der Polizei die Frage stellen, wie die Polizeiführung und ihre Organisationsmitglieder in den vielfältigsten Verwendungsgebieten von Kriminalkommissariaten bis zu geschlossenen Einheiten der Bereitschaftspolizei womöglich mit der enormen Diskrepanz zwischen offiziellen Verlautbarungen und ihren erwünschten Einstellungen und Verhaltensweisen und tatsächlichen Handlungen umgehen und inwiefern sie womöglich bereit sind, sich von alten Überzeugungen oder verborgenen Denkansätzen zu trennen, um neue Wege einzuschlagen. Diese Analyse bedeutet in der Sozialisation der Organisation dann auch neue Handlungsoptionen abzuwägen und ihr größere Bedeutung in der Praxis zukommen zu lassen (Küppers 2022a). Bis hier bezogen sich beide Blickwinkel auf intraorganisationale Prozesse, die jedoch maßgebend sind, wie komplexe Umwelteinflüsse gesehen und eingeordnet werden.

Daher ist eine weitere im wechselseitigen Verhältnis stehende Perspektive einzunehmen, die eng mit dem Konzept der lernenden Organisation verbunden ist: der nach

außen gerichtete Blick auf die komplexe und undurchsichtige Umwelt mit ihren systemübergreifenden Einflüssen und ihren Wirkungen auf die innere Sicherheit (Außenansicht). Diese Erweiterung ist neben der nicht weniger unübersehbaren inneren komplexen Organisationsstruktur, ihren Eigenschaften und sozialen Ordnungsprinzipien (Innenansicht), was das organisationale Lernen betrifft, inhärent wichtig. Dieses grundlegende Wechselspiel findet auf den unterschiedlichsten Lernebenen vom Interagieren zwischen Individuen über Gruppen hin zu hierarchieübergreifenden Organisationsgebilden wie Abteilungen und Management statt (vgl. Argyris/Schön 1999, 199 f).

Beide unterschiedlichen Sichtweisen betrachten die Organisation der Polizei als ein wechselseitig kommunizierendes System. Fördernde organisationale Kontextbedingungen können den Transfer von Wissen von „äußeren“ und „inneren“ Problem- und Kontextverständnissen und ihren zugrundeliegenden mentalen Modellen ermöglichen. Daran lassen sich nahtlos weitere Fragen anschließen:

#### 1. Komplexes Problemumfeld (Außenansicht)

- ▶ Welche kausalen Prozesse könnten die Sicherheitsrisiken innerhalb der Gesellschaft beschleunigen und verstärken, und welche sich hemmend auswirken?
- ▶ Wie können Trends identifiziert werden, bevor sich potenzielle Gefahren nachteilig auf die Sicherheit der Gesellschaft auswirken?
- ▶ Wie kann eine Organisationkultur weiterentwickelt werden, die Grenzen der organisationalen Wahrnehmung auf ihre Umwelt abbaut?
- ▶ Wie kann man sich mit einer Vielzahl von Sichtweisen vertraut machen, die eine robustere (weil erweiterte und weniger verwundbare) Orientierung auf

polizeiliche Aufgaben und Sicherheitsfelder ermöglichen?

## 2. Intraorganisationaler Transfer (Innenansicht)

- ▶ Wie beeinflussen die klar strukturierte hierarchische Organisationsstruktur und -kultur den organisationalen Lernprozess und was muss dafür neben der regulären Arbeit erledigt werden (vgl. Hong 1999)?
- ▶ Welchen Einfluss üben kulturelle Sozialisationsaspekte auf die Risikowahrnehmung von sicherheitsrelevanten Gefährdungen aus?
- ▶ Was kann das vorherrschende Managementsystem der Polizei tun, um Abwehrverhalten, Vertuschen und damit Lernhemmnisse bzw. defensive Routinen abzubauen oder sogar umzukehren?
- ▶ Wie lassen sich Entwicklungen von tief verwurzelten Einstellungen, Motiven und Verhaltensmustern, die in negativen Verfahrens- und Verhaltensweisen münden, verändern?

Die Beantwortung solch weitreichender Fragen, die der Gravitation und organisationalen Sozialisation in der Polizei große Bedeutung beimessen (vgl. Nerdinger 2019), erfordert eine sorgfältige Beschäftigung mit der Gegenwart. Nicht zuletzt deshalb, um ein besseres Erfassen und Verstehen der Wechselwirkung zwischen problematischen Verhaltensmustern und ihren begünstigten polizeilichen Strukturen, Verfahrenswegen, ihrer prägenden Sozialisation in der Organisation zu erhalten und was das letztlich für die Sicherheitsaufgaben bedeutet. Unter einer lernenden und adaptiven Polizei wird ein systemisches Organisationsmanagement verstanden, das den reflexiven Blick nach innen und nach außen schult und beide Perspektiven miteinander in Beziehung setzt.

Was wird fälschlicherweise oft unter lernenden Organisationen verstanden,

aber hier nicht darunter verstanden? Eine stark vereinfachte Sicht auf lernende Organisationen ist die Annahme von ausgeprägter Bereitschaft der Mitarbeitenden zur individuellen Weiterbildung. Das heißt, eine Organisation könnte sich womöglich als lernend bezeichnen, wenn sie nur ausreichend Weiterbildungsangebote anbietet. Auch unter Lernen schlicht eine verbesserte Dienstleistung zu erkennen, indem man Probleme entdeckt und sie behebt, sich aber keine Gedanken darüber macht, wie sie womöglich ursächlich zu erklären sind und welche Hebel man bewegen könnte, dies in Zukunft zu ändern, greift zu kurz. Die seit Jahren mantrahaft gepriesene Polizei als „lernende Organisation“ hat sich abgenutzt, wenn man in beständiger Überprüfung nur bereit ist, die Entwicklung in speziellen Bereichen zu beobachten und darauf belastungs- und kräfteorientiert zu reagieren.<sup>5</sup> All diese Erklärungsansätze reichen bei Weitem nicht aus, die Lern- und Adaptionsfähigkeit in Organisationen umfassend darzustellen.

Dem gegenübergestellt kann ein mögliches Maßnahmenbündel aus konstitutiven Schlüsselmerkmalen und Anpassungsstrategien den wechselseitigen und reflexiven Lern- und Kommunikationsprozess innerhalb der Polizei beeinflussen und zum Aufbau einer lernenden und adaptiven Organisation beitragen.

## **3. KONSTITUTIVE SCHLÜSSEL-MERKMALE UND ANPASSUNGS-STRATEGIEN FÜR EINE LERNENDE UND ADAPTIVE ORGANISATION**

Es geht mir nicht um eine umfassende und ausdifferenzierte Beschreibung der in Abbildung 2 (siehe Seite 65) beschriebenen Gestaltungsskizze einer Polizei als lernende und adaptive Organisation und konstitutiven Merkmale. Sicherlich gibt es viele Aspekte, die eine tiefergehende Erörterung verdienen,



aber hier nur angerissen werden können.

Die Gestaltungsskizze ist nicht abschließend und stellt hier lediglich einen Versuch der Charakterisierung dar. Sie besteht aus Arbeitsfundamenten und tragenden Säulen, die nur gemeinsam dem symbolischen „Gebäude“ seine Stabilität und Wirkkraft seiner Anwendung geben (vgl. Senge 2011, 2). Die lernende und adaptive Organisation wird dabei jeweils aus zwei unterschiedlichen Perspektiven – der inneren und der äußeren – betrachtet, die ihre zum Teil stark verknüpften Implikationen gut verdeutlichen.

### 3.1 Arbeitsfundamente

#### 3.1.1 Vertrauen als Basisgrundlage

Hierbei steht weniger das seit Jahrzehnten bestehende, unerschütterliche Vertrauen der Polizei in der breiten Bevölkerung im Mittelpunkt (Statista 2022; Reuband 2012) als vielmehr das gewisse Grundvertrauen als Fundament für die weitere Entwicklung einer lernenden Organisation in gesellschaftlicher Auseinandersetzung (vgl. Staubli 2022). Nach Renn gibt es fünf organisationale Eckpfeiler des Vertrauens, die weitgehend den Erfolg von vertrauensbildender Kommunikation erklären, aber hier nicht weiter ausgeführt werden: Offenheit, Aufrichtigkeit, Empathie, Fairness und Kompetenz (Renn 2022).

Für die Organisation der Polizei kann Vertrauen auf zweierlei Weise wirken: Nach innen zu den interagierenden Polizeimitgliedern (zwischenmenschliches Vertrauen) und nach außen zu ihrer Umwelt (Systemvertrauen) (vgl. ebd.). Lernende Organisationen sind nur denkbar auf Grundlage einer zwischenmenschlich entwickelten Vertrauensbasis (vgl. Bleicher 1995). Im Hinblick auf Veränderungen im organisationalen Kontext liegt es auf der Hand, dass Veränderungen nur dann eine reale Chance auf einen nachhaltigen

Quelle: Küppers

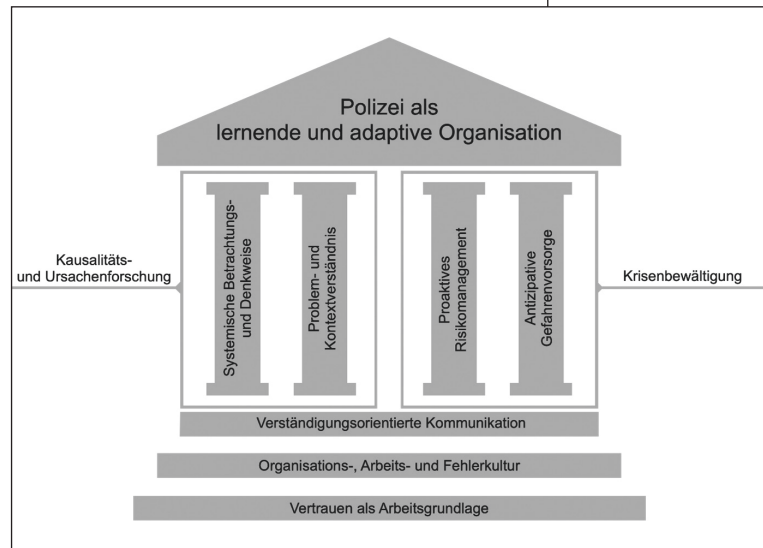


Abb. 2: Gestaltungsskizze einer Polizei als lernende und adaptive Organisation (Arbeitsfundamente und tragende Säulen)

Erfolg haben, wenn sie mit den Mitarbeitenden gemeinsam realisiert werden und nicht gegen sie. Lernprozesse fruchten seltener, wenn sie im Reformzeifer nach dem „Top-down-Prinzip“ übergestülpt werden. Das heißt, dass sie frühestmöglich in geplante Veränderungsprozesse aktiv mitbezogen werden, wenn es noch Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume gibt, wodurch die Identifikation mit den Aufgaben wachsen wird und sich verstetigen kann (vgl. Becke et al. 2013, 61).

In jüngerer Zeit lässt sich auch ein Spannungsverhältnis von Sicherheit und Freiheit in der Coronakrise und ihren sozialen Begleiterscheinungen von Stress, Unsicherheit und Angst beobachten. Hier hat es die Polizei mit neuartigen Gefährdungen für die Sicherheit aus dem gesellschaftlichen Protestpotenzial heraus zu tun (vgl. BKA 2021). Dabei ist sie zunehmend unter öffentlichen Druck geraten, weil sie es als risikoregulierende Behörde nicht hinbekommen hat, über die Hintergründe und Beweggründe polizeilicher (Nicht-)Maßnahmen vertrauenswürdig und verständnisorientiert zu kommunizieren.<sup>6</sup> Wenn Menschen in Situationen mit hohem

Unsicherheitsgrad und großem Konfliktpotenzial glauben, dass die Polizei nicht angemessen agiert oder wahrheitsgemäß kommuniziert, umso wahrscheinlicher entziehen sie der Polizei ihr Vertrauen. Häufig ist dies bei Polizeiproblemen zu beobachten, wenn sie selbst im Fokus der öffentlichen Kritik steht (vgl. Derin/Singelstein 2022, 60).

Ein partizipativer Vertrauensaufbau gegenüber den Bürgern kann sich hingegen positiv auf aufkommende Einsatzlagen auswirken (Küppers 2020). Auch ist hier darunter ein institutionelles Engagement im Hinblick auf vertrauensbildende Maßnahmen in „Kooperationsgesprächen“ im Vorfeld von konfliktbehafteten Protestlagen zu verstehen, um zum Aufbau und Erhalt eines gegenseitigen Vertrauensverhältnisses beizutragen (ders. 2022c).

Vertrauen – nach innen wie nach außen – zu gewinnen und zu erhalten ist ein labiler und „permanenter Prozess wechselseitiger Erfahrungen“ (Renn 2022, 530). Wie erfolgreich eine vertrauensvolle Verständigung ist, hängt davon ab, wie kommuniziert wird. Je nachdem wie es gelingt, kann Vertrauen oder Misstrauen erzeugt werden (vgl. Küppers 2020; ders. 2022a). Und an dieser in der Praxis häufig zu beobachtenden „Pendelbewegung“ (Gebauer 2017, 109) hängt nicht zuletzt auch das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und Fairness der Polizei (vgl. Staubli 2022).

### **3.1.2 Organisations-, Arbeits- und Fehlerkultur als lernorientierter Referenzrahmen**

Ein weiteres Arbeitsfundament stellt die sozialisierte und organisationskulturelle Verankerung dar. Wenn Vertrauen „das sichtbare Ergebnis erfolgreicher und effektiver Kommunikation über Fragen und Probleme“ (Renn 2019, 104) ist, kann sie nur in der zwischenmenschlichen Begegnung entstehen bzw. wachsen. Fragen

zu Problemen lösen sich nicht von selbst, sondern setzen eine Kooperation voraus. „Ohne die Erfahrbarkeit von Vertrauenswürdigkeit gibt es keine Atmosphäre, in der Vertrauen wachsen kann“ (ebd.). Im negativen Fall können sich durch die Nicht-Efahrbarkeit bzw. -Begegnung der Interpretationsraum von Stereotypen und Vorurteilen sowie Missverständnisse und Fehlinterpretationen verselbstständigen. Dies gilt es im Rahmen einer offenen und vertraulichen Arbeitskultur unbedingt zu vermeiden, weil in der Praxisrealität der Polizei Menschen sterben und leiden können aufgrund falschen Wissens und/oder negativer Einstellungen.

Eine strukturelle Veränderung könnte vorsehen, institutionelle Räume der kommunikativen Begegnung zu schaffen. Das Vorhandensein geschützter Lern- und Erfahrungsräume für den offenen kommunikativen Austausch ist mit der Möglichkeit des reflexiven einsatz- und erlebnisbezogenen Erfahrungsaustausches auch über hierarchie- und funktionsübergreifende Grenzen hinweg verbunden. Aktive Gestaltungsräume der Reflexivität zu etablieren, wären ein kollektives Lernfeld für alle Polizeikräfte und zugleich korrektive Voraussetzung für eine fehlertolerante polizeiliche Selbstbeobachtung (vgl. Küppers 2022b, 468 f; Becke et al. 2013, 64 f).

Organisationale Veränderungsprozesse sind langwierig und laufen nie konfliktfrei ab. In diesem Spannungsfeld zwischen organisationalem Wandel und möglichen inneren Widerständen bieten geschützte Räume die Chance, an vorgefertigten und verfestigten Annahmen, die sich an der Realität brechen, zu lernen und Handlungsalternativen auszuloten (vgl. Argyris/Schön 1999, 31). Diese raumwirksamen Maßnahmen und Gelegenheiten zum emotionalen Austausch zu etablieren, würde dabei helfen, den organisationalen Wandel reflexiv und partizipativ zu gestalten.

Jedoch bringen diskursive Räume nicht viel, wenn die Angst vor Konsequenzen dominant ist. Das heißt, dass die Organisationskultur aus Werten, Haltungen, Verbundenheit und Erfahrungen immer mitgedacht werden muss, um nicht auf der strukturellen Ebene zu verharren. „Kultur ist etwas, das gelernt wird, [...] sie ist ein fortwährender Lernprozess darüber, was funktioniert“ (ebd., 123). Dies ist umso wichtiger, wenn wir uns vergegenwärtigen, dass die jeweilige vorherrschende Organisationskultur auch beeinflusst, „wie wir Abweichungen von Erwartungen ermitteln, interpretieren, managen und als Lernchance nutzen“ (Weick/Sutcliffe 2016, 124). Dieser Aspekt ist für die Polizei von enormer Tragweite, weil sie das komplexe Versprechen öffentlicher Sicherheit gewährleisten soll. Ob die Polizei rechtzeitig Risiken, Gefahren und gefährdende Situationen im inneren wie äußeren Zusammenhang antizipiert und ihre Einsatztaktik ausrichtet oder aber in Gefahr einer kollektiven Blindheit für wichtige Probleme und Situationen diese nicht erkennt oder wahrhaben möchte, ist eine Frage der Kulturentwicklung. Die Polizeikultur ist im Allgemeinen geprägt durch ihre Größe, vielfältigen Aufgaben und Befugnisse sowie durch hierarchische Strukturen und personelle Zusammensetzung (vgl. Derin/Singelnstein, 2022, 124)<sup>7</sup>. So gesehen können Organisationskulturen innerhalb der Polizei zu größerer Achtsamkeit gegenüber Problemen und Fehlern beitragen oder aber zu blinden Flecken führen, die Lernprozesse nicht nur für die Strukturen der Polizei, sondern auch für die gesellschaftliche Funktion der Organisation insgesamt negativ beeinflussen (vgl. Küppers 2022b, 28 f; Derin/Singelnstein 2022, 290).

### 3.1.3 Partizipative Kommunikation

Organisationale Veränderungsprozesse

sind relativ aufwendig, konflikträchtig und bedürfen funktionierender kommunikativer Begleitung. Kommunikation ist die Achillesferse geplanter Veränderungen (vgl. Becke et al. 2013, 3). Ein zentraler Zusammenhang besteht zwischen realistisch eingeschätztem Veränderungspotenzial und der kommunikativen Begleitung der Veränderung. Daran schließt sich die Frage nach der Beteiligung unmittelbar an. Legitimität und Akzeptanz für polizeiinterne Veränderungsprozesse entstehen durch verständigungsorientierte Dialoge, bei denen alle beteiligten Akteure gemeinsam lernen und nach tragbaren Handlungsoptionen suchen.

Dahinter steht die Erkenntnis, dass partizipative Verfahren immer auch vertrauensbildende Kommunikationsprozesse sind, die vor diesem Hintergrund deeskalierende Bewältigungsstrategien und Konfliktlösungsdiskurse anbieten können. In der alltäglichen Praxis der hierarchischen Polizeiorganisation mag eine einseitige kommunikative Strategie nach dem „Top-down-Prinzip“ funktionieren. Organisationsmitglieder auf dem individuellen und organisationalen Veränderungsprozess mitzunehmen und voranzutreiben und dafür Sorge zu tragen, wie sie selbst ihr eigenes Handeln in den Prozess miteinbringen können, setzt notwendigerweise eine partizipative Planungspraxis innerhalb des Veränderungsprozesses voraus. Eine mangelnde Einbindung von nachgeordneten Hierarchieebenen kann hingegen zu Misstrauen oder Konflikten führen, Lernblockaden auslösen und letztlich die Unterstützung am Veränderungsprozess versagen.

Führung und Management der Polizei haben die Möglichkeit, durch strukturelle Veränderungen im organisationalen Kommunikationsverständnis das Kommunikationsangebot zu verändern. Nicht ob im organisationalen Veränderungsprozess

kommuniziert wird, steht zur Diskussion, sondern wie. Eine Organisationskultur, die einen hohen Grad an Partizipation zu erreichen versucht, bietet die Chance, in praxisbezogener diskursiver Auseinandersetzung über Ursachen und Fehlentwicklungen organisationales Lernen aktiv zu ermöglichen.

Es lässt sich festhalten, dass transparente Beteiligungsverfahren die Voraussetzung für gelingende Veränderungsprozesse im organisationalen Kontext der Polizei sind. Eine partizipativ ausgerichtete Kommunikation stärkt die Vorbereitung und Umsetzung von Veränderungsprozessen, gerade weil eine offene kooperative und vertrauensvolle Zusammenarbeit eine emotionale Identifikation mit den Aufgaben der Führung und des Managements der Polizei schafft.

Die lern- und kulturorientierten Arbeitsfundamente des Vertrauens, Partizipierens und Kommunizierens sind im Veränderungsprozess verbunden und stehen nur gemeinsam für ein stabiles Fundament.

### 3.2 Tragende Säulen

Die tragenden Säulen werden nochmals untergliedert in die partizipative Kausalitäts- und Ursachenforschung für Probleme und Fehlentwicklungen (3.2.1 und 3.2.2) sowie die resiliente Krisenbewältigung (3.2.3 und 3.2.4).

#### 3.2.1 Systemische Zusammenhänge und dynamische Umweltstrukturen

Systemische Zusammenhänge von Risiken und Gefahren in einer dynamischen Umwelt zu erkennen ist eng mit der Fähigkeit des Systemdenkens (system thinking) verbunden. Systemdenken meint den Fokus auf die Wechselwirkungen von einflussnehmenden Kräften zu lenken, die oftmals unsichtbar sind. In diesen systemischen Strukturen aus zusammenhängenden Handlungen ein Bild von Veränderungen,

Problemen oder Fehlentwicklungen zu erkennen ist äußerst schwer, da wir selbst ein Teil davon sind (vgl. Senge 2011, 17). Dahinter steht die Erkenntnis, das komplexe und dynamische Wirkungsumfeld der Polizei aus der Linse der Systembetrachtung zu betrachten, damit anstelle der linearen Vermehrung einzelner Lagebilder zunehmend systemische Zusammenhänge ins Zentrum der Sicherheitsanalyse rücken (vgl. Küppers 2022b, 113 f). Ohne die systemische Betrachtungsweise ist die Organisation der Polizei schwer in der Lage, drohende Gefahren und Risiken – nach innen wie nach außen – zu erkennen, die Tragweite dieser abzusehen oder mögliche Ausweichstrategien zu entwickeln. Damit ist das Systemdenken auch die integrative Kraft beim organisationalen Lernen. Diese systemische Betrachtungs- und Denkweise entspricht jedoch schlicht einer Transformation des vorherrschenden Managementsystems der Polizei (vgl. ders. 2022a, 142).

#### 3.2.2 Problem- und Kontextverständnis

Aufbauend auf dem Systemdenken geht es hierbei um Kausalitäten und Ursachen von Problemen und Fehlentwicklungen, um sie frühestmöglich zu korrigieren, einzuhegen oder zu lösen. Dabei ist oftmals das Wissen über einzelne Risiken und Gefahren sehr umfangreich in Lagebildern dokumentiert. Hingegen ist das Wissen über das Verständnis der kausalen Zusammenhänge zwischen den Risiken und Gefahren, ihren entgrenzten Gefahren- und Schadenspotenzialen und ihrer Bedeutung für die Sicherheitslage zumeist noch unzureichend. Diese Darstellung wirft weitere Fragen auf:

- ▶ Welche kausalen Prozesse könnten die Risiken und bestehenden Bedrohungen von öffentlicher Sicherheit beschleunigen und verstärken?
- ▶ Was kann die Polizei in vorbeugender Gefahrenabwehr tun, um negative Pro-

zesse abzumildern oder sogar umzukehren?

- Wie kann die Polizei die kausalen Mechanismen frühestmöglich erkennen, noch bevor sie zur Gefahr für das soziale Miteinander werden?

Die Lernfähigkeit von Organisationen schult das Problem- und Kontextverständnis für Ursachen und Fehlentwicklungen. Organisationale Lernprozesse, die im Idealfall partizipativ und über Hierarchie- und Funktionsgrenzen hinweg initiiert werden, können zum besseren Verständnis von Ursache, Wirkungsfolgen und ihren wichtigen Einflussfaktoren beitragen.

### 3.2.3 Proaktives Risikomanagement

Die Krisenbewältigung in Deutschland basiert auf den Einsatzkräften und Infrastrukturen der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BOS). Ihnen kommt neben der Erfassung von möglichen neuen Risiken und Bedrohungslagen die Aufgabe eines proaktiven Risikomanagements zu, die eng miteinander gekoppelt sind. Als proaktives Risikomanagement im polizeilichen Kontext wird hier ein fortlaufender kommunikativer Prozess verstanden, um eine auftretende Gefahr durch gezielte polizeiliche Maßnahmen so weit zu senken, dass sie im weiteren Einsatzverlauf zu kontrollieren ist. Auf eine größere Einsatzlage der Polizei bezogen könnte in der Einsatzvor- und nachbereitung ein zirkuläres Maßnahmen-Bewertungsschema als Instrument des organisationalen Praxis- und Erfahrungslernens zur Anwendung kommen (vgl. ders. 2022b, 435 f). Wurden die Risiken des Einsatzes umfänglich erfasst, lässt sich leichter eine wirksame taktische Maßnahme anwenden. Wenn hingegen rasche und umfassende Entscheidungen verbaut sind und ein unzureichendes Lagebild erstellt wurde, können sich Polizeikräfte oder Institutionen mit sicherheitsrelevanten Befugnissen nicht risikogerecht bzw.

gefahrenvorbeugend verhalten. Die Wirksamkeit des Einsatzes ist defizitär. Insbesondere da eine lernende und adaptive Organisation der Polizei täglich Entscheidungen in komplexer Umwelt unter Unsicherheit trifft, bleibt ein proaktives Verständnis von Risikomanagement unabdingbar.

### 3.2.4 Antizipative Gefahrenvorsorge

Eine antizipative Gefahrenvorsorge bringt das Vorsorgeprinzip im Risikomanagement zum Ausdruck. Ein darin impliziertes zentrales Anliegen ist die Sicherheit und Ordnung gegen zukünftige Gefahren zu schützen. Ein vorausschauendes Risikomanagement antizipiert Bedrohungen und ihre Verknüpfungen durch die Linse der Systembetrachtung. Da sich nicht alle Risiken und Gefahren im vernetzten und dynamischen Wirkungsumfeld der Polizei rechtzeitig erfassen lassen, werden zwei parallel verlaufende und wechselseitig beeinflussende Strategien aus sowohl Antizipation als auch Resilienz verfolgt (vgl. Wildavsky 1988, 77 f; Weick/Sutcliffe 2016; Küppers 2022b, 168). Damit eine polizeiliche Gefahrenvorsorge erfolgreich verläuft, ist ein robustes Problem- und Kontextverständnis von sicherheitsrelevanten Risiken und Gefahren notwendig. Ist dies nicht gegeben, lassen sich weder Bedrohungen rechtzeitig antizipieren noch einordnen und erst Recht keine darauf passenden resilienten Maßnahmen ergreifen.

## 4. PRAXISTEST: EINSATZDIENSTSTELLE ALS LERNLABOR

Die beschriebenen Schlüsselmerkmale und Anpassungsstrategien in der Praxis auch umzusetzen ist keine leichte Aufgabe. Dienststellen bieten sich als zentrale Lernorte bzw. Handlungsfelder an, um transformative Prozesse auszuprobieren (vgl. Barthel/Heidemann 2017). Dahinter steht die Idee der „Reallabore“, in denen experimentierfreudige Innovation im Poli-

zeialltag erprobt und erlernt werden kann. Hierbei stehen organisationale Lernprozesse im experimentellen Umfeld einer polizeilichen Dienststelle im Fokus. Dienststellen als Reallabore können hier an der Schnittstelle zur Praxis fungieren, indem Praxiserfahrungen im Veränderungsprozess mit wissenschaftlichen Ergebnissen unter realen Bedingungen verknüpft werden. Wissenschaftliche Erkenntnisse etwa aus der Kommunikations- und Partizipationsforschung, Organisationssoziologie und -psychologie sowie den Verwaltungswissenschaften können so einem Praxistest während des regulären polizeilichen Arbeitsbetriebes unterzogen und ihre Erfahrungen wieder zurückgeführt werden.

#### **Beispiel: Organisationale Untersuchung auf einer Dienststelle in Köln (2002)<sup>8</sup>**

Udo Behrendes, leitender Polizeidirektor a.D., wurde kurz nach einem tödlichen Vorfall von Polizeigewalt im Jahr 2002 zum neuen Leiter der gesamten Polizeiinspektion 1 (Köln-Innenstadt) berufen, um die Geschehnisse gründlich und transparent aufzuklären. Diese problematische Verhaltensweise von Polizeigewalt war Anlass für eine organisationale Untersuchung, die wie in diesem Fall offenbar auch etwas mit einer Person an der Spitze zu tun hatte. Im Aufarbeitungsprozess stellte sich dann heraus, dass nicht nur dieser Vorfall von gravierender Polizeigewalt ein Symptom tiefer liegender struktureller Probleme war. Vielmehr zeigte der Vorfall die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen gängigen Denk- und Handlungsmustern und häufig emotional aufgeladenen und eskalierenden Konfliktsituationen in großstädtischen „Brennpunktdienststellen“ im Polizeialltag wie unter einem Brennglas: wie (frustrierte) Stressbelastungen im Arbeitsalltag, spezielle Strukturen und Rahmenbedingungen, tief verankerte Wertvorstellungen und fixierte Selbst- und Fremdbilder der

Beteiligten mit typischen situativen Eskalationsdynamiken zusammenhängen, die solche „Tabubrüche“ begünstigen bzw. hervorrufen können.

Für den Aufarbeitungsprozess stellten sich u.a. die Fragen:

- ▶ Wie über alle Hierarchiestufen hinweg eine gemeinsame Führungslinie zu erreichen ist?
- ▶ Wie in Kernfragen polizeilicher Arbeit, wie der Umsetzung des Gewaltmonopols, eine klare, gemeinsame Haltung gefunden werden kann?
- ▶ Und die entscheidende Frage, wie man Negativentwicklungen konkret minimieren kann?

Behrendes sah in seiner Rolle „vor Ort“ eine große Herausforderung und mehr noch eine Chance, als Dienststellenleiter auch gegen die inneren Widerstände einen organisationalen Aufarbeitungs- und Lernprozess mitzuintitieren und nach „unten“ in die Dienststellen zu tragen. Der Vorfall hat nicht nur eine organisationale Untersuchung in Gang gesetzt, die zum Lernen führte, sondern auch zu einer feststellbaren Verhaltensänderung geführt, die für die Dienststellen in gewisser Weise neu war. Es haben sich ein Geist und ein neues Wir-Gefühl der Führungsmannschaft gebildet. Auch haben sich die Einstellungen der Kollegenschaft zum Positiven gewandelt. Was wurde letztlich getan?

- ▶ Auflösung der vier Wachen mit ihren Subkulturen und Zusammenlegung zu einer Dienststelle
- ▶ Starres System mit festen Dienstgruppen durch einen sogenannten Pool ergänzt und flexibilisiert
- ▶ Arbeitsorganisatorische Belastungen fairer verteilt
- ▶ Etablierung einer neuen Sichtweise als „Hüter der Bürgerrechte“ und nicht wie zuvor als „Crimefighter“

Inwieweit dieser organisationale Lern-

prozess nachhaltig verlaufen ist und von beteiligten Polizeikräften, höherer polizeilicher Repräsentanz und politischen Entscheidungsträgern auch tatsächlich weitergetragen und -entwickelt wurde, ist dem Autor nicht bekannt.

Letztlich sind Veränderungen innerhalb der Polizei nur möglich und fallen auf fruchtbaren Boden, wenn auch eine neue Denkweise entwickelt wird, woran sich gewissermaßen auch die Herausforderungen ableiten. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass sich die Polizei mit den Schlüsselmerkmalen noch schwertut. Dies dürfte auch an der bürokratischen Tradi-

tion, dem hierarchisch gegliederten Verwaltungsaufbau, der speziellen Polizeikultur und sozialisierten Denk- und Interaktionsweisen liegen.

Die auf Albert Einstein zurückzuführende Aussage, wonach man Probleme nicht mit derselben Denkweise lösen könnte, durch die sie entstanden sind, gilt umso mehr auch für die Organisation der Polizei.<sup>9</sup> So wichtig sie unbestreitbar für die öffentliche Sicherheit des sozialen Zusammenlebens aller ist, so sind derartige, weitreichende Veränderungen doch davon abhängig, wie die Polizei funktioniert – wie Polizeikräfte denken, wahrnehmen und handeln.

<sup>1</sup> *Das Zusammenwirken von Mehrfachkrisen ist durch den nichts zu rechtfertigenden völkerrechtswidrigen russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine am 24. Februar 2022 deutlich geworden, der nicht nur eine epochale Zeitenwende mit schwerwiegenden Folgen für die euroatlantische Sicherheit darstellt, sondern auch die Europäische Union mit weiteren Migrationsbewegungen und vor allem Deutschland mit der Versorgungssicherheit von russischen Energieträgern konfrontiert und weltweit Hungerkatastrophen befeuert.*

<sup>2</sup> *Für den Klimawandel und seine diffusen Konfliktstrukturen und Sicherheitsbedrohungen, etwa bei scheiterndem Katastrophenmanagement nach Extremwetterereignissen sowie bei zunehmender Umweltmigration, können auch zu einer Überforderung klassischer Sicherheitspolitik führen, wozu auch die staatliche Polizeiarbeit zählt (vgl. WBGU 2008).*

<sup>3</sup> *Im Jahr 2019 sah sich die Polizei in Hessen mit Rechtsextremismus-Verdachtsfällen konfrontiert. Vor dem Hintergrund öffentlicher Darstellungen über interne Netzwerke, strukturelle Probleme und Abschottungstendenzen, die zu einem Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverlust gegenüber der Polizei führen kann, wurde der Forschungsbericht „Polizeiliche Alltagserfahrungen – Herausforderungen und Erfordernisse einer lernenden Organisation“ (2020) in Auftrag gegeben, um die Diskussion zu versachlichen und belastbare Erkenntnisse zu erlangen, [https://hke.hessen.de/sites/hke.hessen.de/files/Bericht%20Polizeistudie%20Hessen\\_final\\_1.pdf](https://hke.hessen.de/sites/hke.hessen.de/files/Bericht%20Polizeistudie%20Hessen_final_1.pdf) (27.08.2022). Exemplarisch dafür steht das Leitbild der Polizeidirektion Hannover als Polizeibehörde des Landes Niedersachsen, [https://www.pd-h.polizei-nds.de/wir\\_ueber\\_uns/herzlich-willkommen-323.html](https://www.pd-h.polizei-nds.de/wir_ueber_uns/herzlich-willkommen-323.html) (29.07.2022).*

<sup>4</sup> *Eine ausführliche Beschreibung des*

*Konzepts organisationalen Lernens von Argyris und Schön im Kontext der Polizeiorganisation findet sich in Küppers (vgl. Küppers 2022b, 135–148).*

<sup>5</sup> *Vgl. dazu exemplarisch die Schriftliche Anfrage der Abgeordneten Inge Aures, SPD, vom 11.09.2019 im Bayerischen Landtag (18/4076), [https://www1.bayern.landtag.de/www/ElanTextAblage\\_WP18/Drucksachen/Schriftliche%20Anfragen/18\\_0004076.pdf](https://www1.bayern.landtag.de/www/ElanTextAblage_WP18/Drucksachen/Schriftliche%20Anfragen/18_0004076.pdf) (27.07.2022).*

<sup>6</sup> *Zur verfassungsrechtlichen Perspektive im Umgang mit der Corona-Pandemie, vgl. <https://www.bpb.de/apuz/314341/verfassungsrechtliche-perspektiven> (27.07.2022).*

<sup>7</sup> *Umfassender über die Polizeikultur u.a. in Derin und Singelnstein (vgl. Derin/Singelnstein 2022) sowie Behr (vgl. Behr 2006; ders. 2008).*

<sup>8</sup> *Die Schilderungen zum Aufarbeitungsprozess entnahm ich u.a. drei Interviews mit Udo Behrendes: [71](https://www.polizei-</a></i></p>
</div>
<div data-bbox=)*

newsletter.de/documents/Interviewausunbequem.pdf, <https://sz-magazin.sueddeutsche.de/leben-und-gesellschaft/erwurde-geschlagen-und-getreten-auch-ins-gesicht-83885> und <https://www.sueddeutsche.de/panorama/polizeireformer-udo-behrendes-ich-war-so-geladen-dass-ich-ihm-eine-ohrfeige-gab-1.2495373-2> (29.07.2022).

<sup>9</sup> Die aus dem Englischen übersetzte Aussage wird allgemein auf Albert Einstein zurückgeführt. Eine verlässliche Quellenangabe ist nicht auffindbar.

#### Quellenangaben

- Argyris, Chris (1957). *Personality and Organization. The Conflict Between System and the Individual*, New York.
- Argyris, Chris (1992). *On Organizational Learning*, Cambridge.
- Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, in: Schein, Edgar H./Beckhard, Richard H. (Eds.), Boston.
- Argyris, Chris/Schön, Donald A. (1999). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis, Erstveröffentlichung: Organizational learning: A theory of action perspective* (1978), Stuttgart.
- Barthel, Christian/Heidemann, Dirk (2017). *Dienststellenentwicklung – die Aufgabe des Höheren Polizeivollzugsdienstes*, in: Stierle, Jürgen et al. (Hg.), *Handbuch Polizeimanagement. Polizeipolitik – Polizeiwissenschaften – Polizeipraxis*, Wiesbaden, 221–253.
- Becke, Guido et al. (2013). *Organisationale Achtsamkeit. Veränderungen nachhaltig gestalten*, Stuttgart.
- Behr, Rafael (2006). *Polizeikultur. Routinen, Rituale, Reflexionen. Bausteine zu einer Theorie der Praxis der Polizei*, Wiesbaden.
- Behr, Rafael (2008). *Cop Culture. Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- BKA [Bundeskriminalamt] (2021). *BKA-Präsident Holger Münch im Interview mit „Der Spiegel“*, Online: [https://www.bka.de/DE/Presse/Interviews/2021/210208\\_InterviewMuenchSpiegel.html](https://www.bka.de/DE/Presse/Interviews/2021/210208_InterviewMuenchSpiegel.html) (29.08.2022).
- Bleicher, Knut (1995). *Vertrauen als kritischer Faktor einer Bewältigung des Wandels*, *Zeitschrift für Führung und Organisation* (6), 390–395.
- de Geus, Arie (1998). *Jenseits der Ökonomie. Die Verantwortung der Unternehmen*, Stuttgart.
- Derin, Benjamin/Singelnstein, Tobias (2022). *Die Polizei. Helfer, Gegner, Staatsgewalt. Inspektion einer mächtigen Organisation*, Berlin.
- Gebauer, Annette (2017). *Kollektive Achtsamkeit organisieren. Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur*, Stuttgart.
- Hedberg, Bo L. T. (1981). *How organizations learn and unlearn*, in: Nystrom, Paul C./Starbuck, William H. (Eds.), *Handbook of organizational design*, 3–27, Oxford.
- Homer-Dixon, Thomas et al. (2021). *A Call for An International Research Program on the Risk of a Global Polycrisis*, *ssRN*, Online: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4058592> (27.08.2022).
- Hong, Jacky Fok Loi (1999). *Structuring for organizational learning*, *The Learning Organization*, 6 (4), 173–186.
- Janzwood, Scott/Homer-Dixon, Thomas (2022). *What Is a Global Polycrisis? And how is it different from a systemic risk?*, *Discussion Paper* (4), Cascade Institute, Online: <https://cascadeinstitute.org/technical-paper/what-is-a-global-poly-crisis/> (27.08.2022).
- Kern, Eva-Maria (2020). *Wie funktionieren Einsatzorganisationen? Ein Bezugsrahmen*, in: Kern, Eva-Maria et al. (Hg.), *Einsatzorganisationen. Erfolgreiches Handeln in Hochrisikosituationen*, Wiesbaden, 14–39.
- Kim, Daniel H. (1993). *The Link between individual and organizational learning*, *Sloan Management Review*, 35 (1), 41–62.
- Kühl, Stefan (2015). *Das Regenmacherphänomen. Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation*, 2. aktualisierte Auflage, Frankfurt a.M./New York.
- Küppers, Jan-Philipp (2020). *Bürgerbeteiligung im Fokus der Polizei. Akzeptanz und Bürgerbeteiligung in polizeilichen Planungs- und Entscheidungsprozessen. Möglichkeiten und Grenzen eines schwierigen Verhältnisses*, *Die Polizei*, (111) 4, 133–141.
- Küppers, Jan-Philipp (2022a). *Adaptive Managementstrukturen in der Polizei: Eine systemische Betrachtung durch fünf methodische Lernkompetenzen*, in: Staller, Mario/Koerner, Swen (Hg.), *Handbuch polizeiliches Einsatztraining*, Wiesbaden, 141–165, Online: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-34158-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-34158-9_8) (29.08.2022).
- Küppers, Jan-Philipp (2022b). *Polizei als lernende Organisation. Systemisches Polizeimanagement in Planungspraxis, Entscheidungsfindung und Handlungsoptionen*, Wiesbaden, Online: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35131-1> (29.08.2022).
- Küppers, Jan-Philipp (2022c). *Partizipatives Konfliktlösungsverständnis. Kooperative Planung und Konfliktbearbeitung durch Partizipation und Kommunikation*, in: Staller, Mario et al. (Hg.), *Handbuch Polizeipsychologie*, Wiesbaden.
- Luhmann, Niklas (2000). *Organisation und Entscheidung*, Wiesbaden.
- March, James G./Olsen, Johan P. (1990). *Die Unsicherheit der Vergangenheit: Organisatorisches Lernen unter Ungewissheit*, in: March, James G. (Hg.), *Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven*, Wiesbaden, 373–398, *Erstveröffentlichung in European Journal of Political Research* (1975) 3, 147–171.



- Mintzberg, Henry et al. (1999). *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*, Wien.
- Morgan, Gareth (2006). *Bilder der Organisation*, 4. Aufl., Stuttgart.
- Nerdinger, Friedemann W. (2019). *Gravitation und organisationale Sozialisation*, in: Nerdinger, Friedemann W. et al. (Hg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Wiesbaden, 81–94.
- OECD [Organisation for Economic Co-operation and Development] (2003). *Emerging risks in the 21st century: An agenda for action*, Paris.
- Probst, Gilbert J. B. (1993). *Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente, Entwicklungsperspektiven*, Landsberg/Lech.
- Probst, Gilbert J. B./Büchel, Bettina S. T. (1994). *Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft*, Wiesbaden.
- Renn, Ortwin et al. (2007). *Risiko. Über den gesellschaftlichen Umgang mit Unsicherheit*, München.
- Renn, Ortwin (2019). *Gefühlte Wahrheiten. Orientierung in Zeiten postfaktischer Verunsicherung*, Opladen.
- Renn, Ortwin (2022). *Vertrauen als Grundlage einer erfolgreichen institutionellen Risikokommunikation*, *Bundesgesundheitsblatt* (65), 529–536, Online: <https://doi.org/10.1007/s00103-022-03519-w> (27.08.2022).
- Reuband, Karl-Heinz (2012). *Vertrauen in die Polizei und staatliche Institutionen: Konstanz und Wandel in den Einstellungen der Bevölkerung 1984–2011*, *Soziale Probleme*, 23 (1), 5–39, Online: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssaar-397941> (27.08.2022).
- Sattelberger, Thomas (1991). *Die Lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung*, Wiesbaden.
- Senge, Peter M. (2011). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, 11. Auflage, Erstveröffentlichung: *The Fifth Discipline. The Art and Practise of the Learning Organization* (1990), Stuttgart.
- Statista (2022). *Wie sehr vertrauen Sie der Polizei? Umfrage in Deutschland zum Vertrauen in die Polizei 2021*, Veröffentlicht von Statista Research Department, 07.04.2022, Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/377233/umfrage/umfrage-in-deutschland-zum-vertrauen-in-die-polizei/> (28.08.2022).
- Staubli, Silvia (2022). *Vertrauen in die Polizei im 21. Jahrhundert: Fairness in Interaktionen als Grundlage*, in: Staller, Mario/Koerner, Swen (Hg.), *Handbuch polizeiliches Einsatztraining. Professionelles Konfliktmanagement – Theorie, Trainingskonzepte und Praxiserfahrungen*, Wiesbaden, 169–183.
- WBGU [Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung *Globale Umweltveränderung*] (2008). *Welt im Wandel – Sicherheitsrisiko: Klimawandel*, Heidelberg.
- WBGU [Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung *Globale Umweltveränderung*] (2011). *Welt im Wandel – Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation*, Berlin.
- Weick, Karl E. (1985). *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt a.M.
- Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M. (2016). *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*, 3. Auflage, Stuttgart.
- Wildavsky, Aaron B. (1988). *Searching for Safety*, New Brunswick/London.
- Wilz, Sylvia Marlene (2012). *Die Polizei als Organisation*, in: Apelt, Mario/Tacke, Veronika (Hg.), *Handbuch Organisationstypen*, Wiesbaden, 113–131.