



Howe, Christiane

Umgang mit Fehlverhalten. Polizei im Spannungsfeld reflektiver, konfliktfähiger (Fehler)Kultur und Disziplinarrecht

SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (1/2026), 17-31.

doi: 10.7396/2026_1_B

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

Howe, Christiane (2026). Umgang mit Fehlverhalten. Polizei im Spannungsfeld reflektiver, konfliktfähiger (Fehler)Kultur und Disziplinarrecht, SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (1), 17-31, Online: https://dx.doi.org/10.7396/2026_1_B.

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag Österreich, 2026

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

Online publiziert: 4/2026

Umgang mit Fehlverhalten

Polizei im Spannungsfeld reflektiver, konfliktfähiger (Fehler)Kultur und Disziplinarrecht

Immer wieder werden Fehlerkultur und Transparenz bei der Polizei eingefordert. Der Behörde wird vorgehalten, eine nicht-lernende und intransparent operierende Organisation zu sein, die für die Gesellschaft im Kern undurchschaubar bleibt. Gefordert werden unabhängige Ermittlungen bei Beschwerden, auch weil ein nicht unerhebliches Maß an Misstrauen gegenüber der Organisation besteht und mitunter Korpsgeist vermutet wird. Der Artikel fragt, was eine reflektive, konfliktfähige (Fehler)Kultur bedeuten, wie sich diese in der Polizeibehörde gestalten und wie diese angesichts des geltenden Disziplinarrechts überhaupt aussehen kann. Polizeibeamtinnen und -beamte unterliegen dem Legalitätsprinzip und sehen sich dem aus dem Beamtengesetz hergeleiteten Disziplinarrecht gegenüber, das einen Umgang mit Fehlverhalten formal vorschreibt. Wenn das Eingestehen oder Melden von Fehlverhalten die Behörde verpflichtet, Ermittlungen aufzunehmen und erzieherisch-repressive Maßnahmen einzuleiten, erschwert dies einen offenen, konstruktiven und lernenden Umgang mit Fehlern. Insofern hält das rechtliche Korsett für Polizeibeamtinnen und -beamte kaum Möglichkeiten für einen solchen reflexiven Umgang mit Fehlern bereit, obwohl dies dringend geboten wäre. Der Artikel versucht auszuloten, wie hier Handlungsräume erweitert werden könnten und wie Veränderungen vorgenommen werden müssten.¹

1. EINFÜHRUNG

Zivilgesellschaft, (mediale) Öffentlichkeit und Politik konfrontieren die Polizei in Deutschland immer wieder mit Kritik und Vorwürfen angesichts ihrer Arbeit. Spätestens seit 2020 findet dies insbesondere hinsichtlich Diskriminierungen/Rassismus statt, so z.B. beim Vorgehen und Verhalten in Einsätzen (u.a. Verhältnismäßigkeit und Polizeigewalt sowie Racial Profiling) oder in diversen Chatgruppen (z.B. im Kontext von Rassismus und Rechtsextremismus). Angesichts der öffentlichen Sorge, auch über den Umfang der Vorfälle, wird vielfach Transparenz und eine sogenannte

Fehlerkultur bei der Polizei eingefordert. Zugleich besteht bezüglich der Unabhängigkeit von Ermittlungen bei Beschwerden ein erhebliches Maß an Misstrauen – auch wegen eines immer wieder öffentlich thematisierten und vermuteten Korpsgeists innerhalb der Organisation. Der Behörde wird vorgehalten, eine nicht-lernende und intransparent operierende Organisation zu sein, die für die Gesellschaft im Kern undurchschaubar bleibt (vgl. Küppers 2022). Öffentlich reagieren Vertreterinnen und Vertreter der Polizeibehörde darauf nahezu gleichermaßen: abwehrend und abwiegelnd. Sie erklären bekannt gewordene



CHRISTIANE HOWE,
*Soziologin und Mediatorin, stellv.
Leiterin des Forschungsbereichs
Sicherheit – Risiko – Kriminologie
am Zentrum Technik und
Gesellschaft TU Berlin.*

Vorfälle „situativ weg“, es seien Probleme Einzelner oder bestimmter Sub-Gruppen. Kritikerinnen und Kritikern werden häufig Unkenntnis und/oder „ideologische“ Absichten unterstellt. Den Forderungen nach Transparenz und sogenannter Fehlerkultur steht darüber hinaus das Legalitätsprinzip und insbesondere das Beamten-gesetz mit dem Disziplinarrecht entgegen. Das Eingestehen von Fehlern kann strafrechtliche, zumindest dienstrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen, was einen offenen Umgang mit Fehlern erschwert. Insofern hält das rechtliche Korsett für Polizeibeamtinnen und -beamte für einen reflexiven, lernenden Umgang mit Fehlern kaum Möglichkeiten oder Räume vor, obwohl es dringend geboten wäre.

Als zentrale staatliche Instanz und staatliche Ordnungsmacht, der das Gewaltmonopol übertragen wurde, muss polizeiliches Handeln jedoch besonderen Kriterien genügen. Zumal die täglich handelnden Polizeibeamtinnen und -beamten als institutionalisierte Vertretung des Staats besonders öffentlich sichtbar sind.

„Aus diesem Grund steht Polizei nicht nur regelmäßig im Zentrum gesellschaftlicher Kontroversen und Auseinandersetzungen, sondern sie ist darüber hinaus zugleich vielfach selbst handelnde Organisation im Rahmen von gesellschaftlichen Konfliktkonstellationen. Mit anderen Worten: Polizei ist nicht lediglich Objekt gesellschaftlicher Konflikte, sondern sie ist unmittelbar Teil dieser und gestaltet diese mit. [...] Als eine zentrale Scharnierstelle zwischen Staat und Gesellschaft ist es für die Polizei ein unabdingbares Erfordernis, sich die gesellschaftlich und politisch an sie herangetragenen Kriterien im Rahmen polizeilichen Handelns jederzeit bewusst zu machen und diesen dann auch zu entsprechen“ (Endreß et al. 2024, 494).

Polizeiliches Handeln steht demnach in enger Verbindung mit gesellschaftlichen

Veränderungen und Konfliktlinien (vgl. Zajak et al. 2024; Zick/Küpper 2021) und muss auf diese qua Auftrag angemessene, lösungsorientierte und zeitnahe Antworten finden (vgl. Endreß et al. 2024, 493f).

Die polizeiliche Praxis wird dabei durchaus ambivalent wahrgenommen: auf der einen Seite als Demokratie-(be-)schützend, auf der anderen Seite auch als Demokratie-(be-)schädigend oder gar -gefährdend. Dies mag auch an den durchaus paradoxen Handlungsanforderungen an Polizei liegen: Sie muss u.U. Gewalt anwenden, um Gewalt zu vermeiden, sie kann kommunikativ arbeiten, was zur Verhinderung von Gewalt erforderlich sein, sie aber bisweilen auch befördern kann, auch muss sie misstrauisch beobachten, um gesellschaftliches Vertrauen zu generieren und umgekehrt muss sie sich misstrauisch beobachten lassen, um sich des gesellschaftlichen Vertrauens versichern zu können (vgl. Endreß et al. 2024, 488–490; Weißmann 2022).

Besonders deutlich zeigen sich die hier kurz angerissenen Spannungsfelder bei externen und internen Konflikten und Beschwerden über polizeiliches Handeln und Vorgehen, die thematisiert und damit sichtbar werden. Dabei bestehen unterschiedliche Modi, zum einen für Bürgerinnen und Bürger, die von mündlicher Kritik im Einsatz bis zu schriftlichen Beschwerden an übergeordnete Behörden reichen, zum anderen für Polizeibeamtinnen und -beamte innerhalb der Behörde. Für diese bei der Polizeiarbeit aufbrechenden Konfliktlinien sind entsprechende Bearbeitungs- und Reflexionspraxen notwendig. Be- und verarbeitet werden sie intern in allererster Linie mit disziplinarrechtlichen Maßnahmen, welche die rechtlich organisatorischen Rationalitäten der Polizei abbilden. Dabei sind die strukturellen Herausforderungen nicht zu übersehen.

Daneben vollziehen sich, so konnte im Rahmen bisheriger Forschungen (vgl. u.a. Scheffer et al. 2017; Howe et al. 2022; Schmidt/Howe 2023; Howe 2024) beobachtet werden, jedoch Konflikt- und Beschwerdeprozesse innerhalb der Organisation vielfach in kaum abbildbaren, oft mündlichen Prozessen, die durchaus als (in)formelle, reflexive Praktiken beschrieben werden können. Diese Formen einer eher unscheinbaren, wenig sichtbaren reflexiven (Fehler)Kultur innerhalb der Polizei könn(t)en wichtige Anknüpfungspunkte für mögliche Veränderungen darstellen. Die Spannungsfelder und letztgenannten Punkte sollen im Nachfolgenden näher umrissen werden.

2. ERSTER DREH- UND ANGELPUNKT: REFLEXION

Zu den zentralen Ergebnissen der oben genannten Forschungen, aber auch in Teilen der Polizeistudien in Rheinland-Pfalz (vgl. Antoni et al. 2024, hier insbesondere Endreß et al. 2024, 313–529) und in Niedersachsen (vgl. Jacobsen/Bergmann 2024), gehört, dass Polizei ihr „Klientel stets selbst mit erzeugt – aufgrund eigener Beschreibungen, durch mehr oder weniger schematisierte Beobachtungen und aufgrund des eigenen Handelns in Interaktionen“ (Endreß et al. 2024, 506), beispielsweise über Deutungsmuster im Rahmen der Verdachtsschöpfung, über zugrunde liegende Annahmen und/oder Vorgaben, auch im Verhältnis von Bürgerschaft und Polizei, sowie über hinderliche, diskriminierungsfördernde Strukturen, die sich im Berufsalltag und mit der Berufspraxis herausbilden (vgl. Jacobsen/Bergmann 2024; Howe et al. 2022; Howe 2024). Somit sollte die eigene Berufsrolle im Kontext polizeilicher Alltagsarbeit explizit und fortlaufend reflektiert werden, insbesondere die jeweiligen Berufserfahrungen. Denn letztere sind v.a. von Situationen abhän-

gig, verbleiben häufig implizit und können die Logik einer Sich-selbst-erfüllenden-Prophezeiung entfalten (vgl. Endreß et al. 2024, 507).

„Dabei geht es darum, zu erkennen, was (gesamtgesellschaftlich geteilte bzw. bestehende) Deutungsmuster und Erwartungsstrukturen sind und welche Wirkungen sie entfalten, um solchermaßen zum einen ein Verständnis für die hier sich vollziehenden Ko-Konstitutionsprozesse zu schaffen und zu befördern und um damit zum anderen eine Abkehr von individualisierenden Beobachtungsperspektiven (auch polizeilicherseits mit der etablierten Logik des Suchens nach individuellen Fehlern) zu befördern“ (ebd.).

Dabei sollte eine Reflexion verstärkt innerorganisationale Abläufe und Strukturen in den Blick nehmen. Sowohl für eine prozess- und strukturorientierte Perspektive auf Fehlverhalten als auch für die Anerkennung von Fehlern als unvermeidlicher Bestandteil jeglicher beruflichen Normalität wäre ein Wandel notwendig. Reflexion kann dabei insgesamt als ein Prozess beschrieben werden, der zwischen Erfahrung und Wissen oszilliert, indem das eigene Denken und Handeln sowie die eigenen Annahmen und Erwartungen zum Gegenstand des Nachdenkens werden (vgl. Staller et al. 2022, 42). Zum einen ist es „entscheidend, dass die Angehörigen der Polizeiberufe lernen, kritisch, konzeptionell und kreativ zu denken, wenn sie mit Situationen konfrontiert werden, die einer Analyse bedürfen, und wenn sie Problemlösungen entwickeln. Sie brauchen auch die Fähigkeit, aus ihren Erfahrungen zu lernen“ (Christopher 2015, 328, zit. n. Staller et al. 2022, 42).

Dies gilt nicht nur für Tätigkeiten nach außen, in Einsätzen oder Begegnungen mit Bürgerinnen und Bürgern, sondern ebenso nach innen, im kollegialen Umgang miteinander, mit den Vorgesetzten,

in Bezug auf Führungsstile etc. Im besten Sinne kann dies „reflektierte Praktiker“ (ebd.) hervorbringen, die Vorbild und Leitbild zugleich sein können. Reflexion stellt auch für die Bearbeitung von Diversität² und die damit möglicherweise verbundenen internen Abwertungen eine zentrale Fähigkeit dar. Die Wichtigkeit von Reflexionen für Weiterentwicklungen, sowohl individuell, persönlich als auch bezogen auf Organisationen ist unbestritten. Kernfrage scheint allerdings zu sein, „wie Reflexion gelingen kann und auf was dabei geachtet werden kann (und soll?)“ (Staller et al. 2022, 43). Reflexionen können auf verschiedenen Ebenen durchgeführt werden und sich auf Sprache und Handlungen, auf Annahmen und Bewertungen oder/und auf die zugrunde liegenden Bewertungskategorien beziehen (vgl. ebd.). Sie beeinflussen den Umgang mit Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzten, auch diese sind entsprechend zu reflektieren.

Innerhalb der Polizei hat hierbei sicherlich die erste Führungsebene eine besondere Bedeutung. Für die jüngere Generation von Polizeibeamtinnen und -beamten und die Entwicklung eines entsprechend professionellen Bewusstseins trägt sie eine hohe Verantwortung. Hier wären stärker Reflexions-, Austausch- und Interventionsmöglichkeiten zu schaffen (vgl. Antoni et al. 2024, 117). Auch könnte darüber nachgedacht werden, ob entsprechende Reflexionen nicht schon im Rahmen der Ausbildung und im Studium stärker vermittelt und angeleitet eingeübt werden könnten.

Für diese Formen der Selbst- und Berufsrollenreflexionen, die sich nicht von alleine herstellen, benötigen Menschen Anleitungen, einen entsprechend strukturierten Austausch und v.a. vor Beurteilungen sichere Räume. Hier liegt, alltagstauglich, für die Polizeieinheiten direkt vor Ort, ein mögliches innovatives Veränderungspotential.

3. ZWEITER DREH- UND ANGELPUNKT: DIVERSITÄTSENSIBLE KONFLIKT- UND AUSHANDLUNGSFÄHIGKEIT

Ein zweites zentrales Ergebnis der Berliner Studien war die notwendige Stärkung von Kommunikations- und Konfliktkompetenzen in Dienstgruppen, insbesondere diversitätssensibler Konflikt- und Aushandlungsfähigkeiten, die auch insgesamt eine Stärkung von Konfliktverfahren sowie die Dialogisierung von Führung beinhaltet.

Diversitätssensible Konflikt- und Aushandlungsfähigkeit meint zum einen die Befähigung zum reflektierten, bewussten und konstruktiven Umgang mit relevanten Unterschieden (vgl. Seidensticker 2024) und zum anderen die Befähigung zum konstruktiven, „eigenständigen Bearbeiten von Konflikten in Gemeinschaften“ (Glasl 2022, 10), eine Fähigkeit, die Unterschiede als lebensnotwendig und die Arbeit an den Differenzen als Bereicherung akzeptiert – also weder Konfliktvermeidung oder -unterdrückung, noch Streitlust präferiert. Glasl führt hier weiter aus:

„Wenn erst einmal viele Menschen ‚konfliktfähiger‘ geworden sind, können sie die Organisationen, in denen sie tätig sind, ‚konfliktfester‘ machen. Unter ‚Konfliktfestigkeit von Organisationen‘, verstehe ich, dass diese zum konstruktiven Bearbeiten von Differenzen, Reibungen und Spannungen in der Lage sind“ (ebd.).

Zu einer solchen Aushandlungsfähigkeit, die verschiedene Lesarten und Interpretationen zulässt, gehören auch Uneindeutigkeiten und (kriminalistische) Zweifel.

In den Polizeibehörden besteht vielfach die Hoffnung und Erwartung, dass sich bestimmte Konfliktthemen und insbesondere Rassismus und Diskriminierung mit der neuen, jüngeren Belegschaft mit der Zeit von allein wandeln, erledigen und somit lösen würden. Zwar sind Landes-

polizeien bereits in Teilen durch Polizeibeamtinnen und -beamten mit familiärer Migrationsgeschichte oder eigenen Migrationserfahrungen oder „People of Color (PoC)“ divers(er) aufgestellt, damit ist jedoch nicht zwangsläufig gegeben, dass sie diskriminierungssensibler werden. Zudem besteht mitunter eine Verantwortungsabgabe an diejenigen Polizeibeamtinnen und -beamten mit familiärer Migrationsgeschichte, die für Aufklärung und Veränderung sorgen sollen. Durch diese impliziten Erwartungen an eine zunehmende, sich selbst regulierende Diversität kommt es kaum zu einem bewussten Umgang und zu keiner diskriminierungssensiblen Bearbeitung/Arbeit. So verlagern und potenzieren sich Konflikte eher. Solcherart behördliche Veränderungen sind keine Selbstläufer. Die Berücksichtigung von Diversität und ein entsprechend konstruktiver Umgang mit der zunehmenden Vielfalt sind inzwischen Allgemeingut und für eine gelingende, integrative Personalarbeit in der Behörde zentral. Anzusetzen wäre hier beispielsweise an:

- a) Schaffung eines Bewusstseins von Diskriminierungen, Benennung des Themas, Bearbeitung sowohl emotional als auch kognitiv – im Sinne eines Power-Sharing seitens „weißer“ Polizeibeamtinnen und -beamten sowie eines Empowerments hinsichtlich „nicht-weißer“³ Polizeibeamtinnen und -beamten.
- b) Einrichtung einer systematisierten behördlichen Struktur für diversitätssensible Konfliktbearbeitungen (u.a. hinsichtlich Diskriminierungen, Rassismus) mit niedrigschwelligen (Clearing)Stellen zur Klärung bezüglich weiterer anzuwendender Formate (z.B. Mediation, Beschwerde, Beratung und niedrigschwelligen Beratungsstellen) bereits in den Dienststellen vor Ort und hinsichtlich der Führungskräfte. Dies würde sowohl zur Entlastung von bereits bestehenden

Stellen beitragen als auch den Bekanntheitsgrad der bestehenden Ansprechpartnerinnen und -partner sowie -stellen erhöhen.

Interne (wie auch externe) Konfliktverfahren mit einer entsprechenden Reflexionskultur in der Polizei könnten demnach ein zentrales Mittel für eine Vertrauensbildung in diese Institution und damit in die demokratische Rechtsstaatlichkeit darstellen. Die Polizei kann dies als (lernende) Organisation weitreichend nutzen, um gesellschaftliche Veränderungen und Kritiken aufzugreifen und andere Interaktions- und Kommunikationsformen auszuprobieren, umzusetzen, zu validieren und gegebenenfalls zu etablieren.

4. UMGANG MIT FEHLVERHALTEN

Aufgrund des Legalitätsprinzips und des Disziplinarrechts innerhalb des Beamtenstatusgesetzes (BeamtStG) kann die Polizeibehörde in Deutschland jedoch im Grunde nur auf Fehlverhalten bzw. bei Verstößen gegen Rechtsnormen und gegen manifeste (polizeiliche) Handlungsnormen reagieren. So hat sich das bestehende Disziplinarrecht auch im Zuge unserer empirischen Forschung als zentraler Dreh- und Angelpunkt beim Umgang mit Fehlverhalten und Konflikten herausgestellt. Besagtes Disziplinarrecht⁴ unterliegt durchaus historischen Veränderungen und beschreibt, welche Pflichtverletzungen welche Folgen nach sich ziehen können und welches Verfahren hierbei anzuwenden ist. Grundlage ist der mit der Verbeamtung abgelegte Diensteid, mit dem Polizistinnen und Polizisten ein öffentlich-rechtliches Dienst- und Treueverhältnis eingehen. Dieses beinhaltet umfassende Dienstleistungs- und Treuepflichten, so z.B. die Pflicht zur politischen Mäßigung (§ 33 Abs. 2 BeamStG) und zur Verfassungstreue (§ 33 Abs. 1, 3 BeamStG). So müssen Beamtinnen und Beamte nicht nur nach der freiheitlich de-

mokratischen Grundordnung im Sinne des Grundgesetzes handeln, sondern auch für deren Einhaltung eintreten und gegenläufigen Bestrebungen aktiv entgegentreten und zwar sowohl im beruflichen, dienstlichen als auch privaten, außerdienstlichen Kontext. Eine Missachtung ist ein Einstellungshindernis und kann zur Entfernung aus dem Beamtenverhältnis im Rahmen eines Disziplinarverfahrens führen. Zudem besteht die Neutralitätspflicht (§§ 33 Abs. 1, S. 1, 2, 34, S. 2 BeamtStG), die sie zur Unparteilichkeit und Gerechtigkeit zum Wohl der Allgemeinheit und uneigennützig nach bestem Gewissen verpflichtet. Dem liegt zugrunde, dass Beamtinnen und Beamte dem ganzen Volk dienen sollen. Daraus werden Anforderungen abgeleitet, so beispielsweise die Pflege einer wertschätzenden Kommunikation und die angemessene und verhältnismäßige Lösung von Konflikten.

Sowohl das Disziplinarrecht als auch das Legalitätsprinzip verpflichtet Polizeibeamtinnen und -beamte Fehlverhalten, d.h. die Verletzung dienstlicher Pflichten oder Straftaten zu melden. Die Behörde ist verpflichtet, diese in jedem Fall disziplinar- und strafrechtlich zu prüfen und hier bereits sehr niedrighschwellig einzugreifen. Das heißt, wenn Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass schuldhaft Pflichten verletzt wurden, hat sie die Pflicht, ein Disziplinarverfahren einzuleiten und mit diesem Verfahren den maßgeblichen Sachverhalt zu ermitteln. Das Disziplinarverfahren wird somit bereits mit Beginn und Aufnahme der Ermittlung eingeleitet. Erst nach Abschluss der jeweiligen Ermittlungen wird entschieden, ob das Verfahren eingestellt oder eine Disziplinarmaßnahme⁵ notwendig wird. Mechanismen für Rehabilitationsmaßnahmen im Falle falscher Beschuldigungen fehlen.

Demnach stehen hier nur sehr eingeschränkt Handlungsspielräume zur Ver-

fügung und es besteht ein deutliches Spannungsfeld für Polizeibeamtinnen und -beamte. Da sie mindestens in Zweier-Teams arbeiten, immer in Gruppen, u.a. mit einer Dienstgruppenleiterin oder einem Dienstgruppenleiter, zusammengefasst und permanent in entsprechende Gruppendynamiken involviert sind, müssen sie sich fortlaufend fragen: Wie gehe ich damit um, wenn mir Gruppendynamiken nicht gefallen? Wann äußere ich wie welche Kritik? Wem gegenüber und wann muss ich was melden? Dieses Spannungsfeld bildet sich in der „Zwei-Kübel-Mist-Theorie“, über die in einer Ausbildungsveranstaltung gesprochen wurde, recht gut ab: Wenn z.B. in einer Chatgruppe eine diskriminierende Nachricht gepostet würde, stünden sie mit einem Bein im Mistkübel, wenn sie es nicht melden, da sie dann mitverantwortlich gemacht und entsprechend belangt und z.B. als Auszubildende entlassen würden. Wenn sie den Vorfall melden, kann jemand deswegen entlassen oder disziplinarrechtlich belangt werden – wofür sie dann (mit-)verantwortlich wären und dies in Folge eventuell zu spüren bekämen. Dadurch stünden sie mit dem zweiten Bein im Mist. „So oder so, ein gutes Gefühl wird sich dabei nicht einstellen“, fasst es abschließend der Dozent in der Polizeiakademie zusammen.

Das Disziplinarrecht ist demnach ausschließlich repressiv-erzieherisch angelegt. Maßnahmen vor einem oder unterhalb eines Verweis/es und die Mahnung als eine Art Vorstufe sind nicht vorgesehen, wie z.B. Schlichtung/Mediation, Supervision oder politische Bildungsmaßnahmen. Der Rechtsrahmen verhindert im Grundprinzip eine konstruktive, diversitätssensible und offene Konfliktbearbeitung und eine entsprechende Selbst-/Berufsrollenreflexion nach möglichem Fehlverhalten. Sie machen sanktionsfreie (Selbst-)Reflexion vielmehr und nahezu unmöglich – denn

das Disziplinarrecht gibt hier ein enges und bisher unbewegliches Korsett vor, in dem alle Polizeibeamtinnen und -beamten unweigerlich stecken. Mit diesem Korsett bestehen im Grundsatz keine formal legalen Formen der Fehlertoleranz.

Die Reaktion der Führungsstäbe ist, auch angesichts einer zunehmenden Verrechtlichung und eines Bedürfnisses nach Absicherung, die Erweiterung von dienstrechtlichen Vorgaben, um dadurch zukünftige Fehler auszuschließen. Dies wird wiederum von anderer Seite als eine zunehmende „Überregulierung“ wahrgenommen und kritisiert. So verunmöglicht dieser Rahmen mehr oder weniger auch ein aktives Vorgehen, um bereits gemachte Fehler ansprechen zu können. Damit ist eine eigenständige und selbstverantwortliche Weiterentwicklung im Prinzip nur im Vorfeld, d.h. vor einem Fehlverhalten möglich. Insofern müsste die Behörde weitaus mehr als bisher in die interne Präventionsarbeit investieren und diese fördern.

Ein Aus-Fehlern-Lernen – verstanden im besten Sinne eines konfliktfähigen Umgangs und einer (selbst)reflexiven Erkenntnis sowie im Sinne eigenständiger und selbstverantwortlicher Weiterentwicklung – kann, so das Fazit, hier kaum entstehen. Kernfrage ist demnach, wie Lernen aus Fehlern im beruflichen Kontext der Polizei angesichts dieses gesteckten Rahmens überhaupt möglich ist bzw. ermöglicht werden kann. Dafür müssten einerseits Fähigkeiten und Vertrauen und andererseits erst entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Im Prinzip konnten zwei Felder (oder wenn man so möchte, zwei unterschiedliche Organisationskulturen) im Umgang mit Fehlverhalten innerhalb der Polizeibehörde analytisch herausgearbeitet werden – auch wenn sich diese nochmals je nach Aufgabenfeldern innerhalb der Polizei ausdifferenzieren können und nicht

immer trennscharf sind. Sie haben jedoch Einfluss auf Umgang und Vorgehen bei Fehlverhalten und bringen jeweils Unterschiedliches hervor. Im Folgenden ist dies zur Veranschaulichung in einer Gegenüberstellung aufgeführt. Es ist keine abschließende Aufzählung und soll nur der Verdeutlichung dienen.

Quelle: Howe (eig. Darstellung)

Formell, Schriftlichkeit	(In)Formell, Mündlichkeit
strukturierte Vorgaben, Dokumentenraster	fließend, prozesshaft
Gesetze; gesetzter, fester Rahmen	abhängig von der Persönlichkeit
(dienst)rechtliche Rahmenbedingungen	persönliche Kompetenzen und Erfahrungen
personenunabhängig (Verständnis von Neutralität)	Kontakt-bezogen
klare Hierarchien	kommunikativ
Formalitäten-bezogen (Verständnis von Gleichbehandlung)	reflektierte Erfahrungen
Nur das Nötigste wird gesagt, es wird verwiesen (Rückgriff auf Formalitäten)	Es wird erklärt
leistungsorientiert	vertrauensbildend
Bei Fehlverhalten: erzieherisch-repressive Maßnahmen	Bei Fehlverhalten: kommunikativer Austausch, Reflexion, Einsicht ermöglichen

Abb. 1: Organisationsprozesse im Umgang mit Fehlern

Hinsichtlich Beschwerden und Konflikten basieren formelle Prozesse demnach auf schriftlichen Berichten und thematisieren rechtliche Normen. In diesen formellen Prozessen geht es – im Gegensatz zur Reflexionskultur – vor allem um die Konstruktion von Fehlern (vgl. Beek et al. 2025). Sie sind für die Führungsebene der Polizei, die Politik und die Öffentlichkeit zentral. Eine formelle Aufarbeitung wird jedoch immer auch von einem internen Austausch über die Beschwerden begleitet. In dieser mündlichen Bearbeitung werden „Einschätzungen und Grenzen polizeilichen Handelns besprochen und interne Probleme mehr oder weniger offen angesprochen. Oft verlaufen solche informellen Prozesse unabhängig von den formellen und gehen beispielsweise weiter, obwohl

der formelle schon längst abgeschlossen oder nie begonnen wurde“ (ebd., 111).

Die mündlichen Bearbeitungsformen sind weniger sicht- und einsehbar und stehen mitunter zu den offiziellen Erzählungen im Widerspruch oder ergänzen diese. Sie verhandeln – neben und über die offiziellen Verlautbarungen hinaus – das „komplexe Universum polizeilicher Arbeit und Ethik“ (ebd.). In diesen Bearbeitungen und im Austausch von Erzählungen realisieren die Beteiligten durchaus eine lebendige, selbstkritische Reflexionskultur.

Hinsichtlich des Umgangs mit Fehlverhalten, aber auch in Bezug auf entsprechende Leitbilder bestehen innerhalb der Organisation somit zwei unterschiedliche Ebenen: a) die offiziell-schriftliche, die bei disziplinar- oder strafrechtlichen Konsequenzen im Vordergrund steht und häufig nach außen kommuniziert wird; b) eine (in)formelle, polizeiliche Gesprächs- und Reflexionskultur, die gerade nicht auf die offizielle Markierung von Fehlern abzielt und sich meist in kaum abbildbaren, oft mündlichen Prozessen innerhalb der Organisation, punktuell auch im Austausch mit Bürgerinnen und Bürgern „unter dem öffentlichen Radar“, so eine Polizeibeamtin im Gespräch, vollzieht. An diesen Schnittstellen zwischen formaler, schriftlicher und (in)formeller, mündlicher Ebene liegen die Möglichkeiten für die Behörde, da sie eine lernende Reflexionskultur bergen. Die Frage ist, ob diese (in)formell mündliche Seite nicht mehr Berücksichtigung finden und professionell strukturiert weitaus mehr gefördert werden kann/sollte – zumal dieser (in)formell mündliche Bereich zwar den überwiegenden Teil der polizeilichen Arbeit ausmacht, aber bisher nur wenig verbindlich gelehrt, trainiert und eingeübt wird (z.B. im Vergleich zu Einsatz-/Situations- und Schießtrainings). Diese Schwerpunktsetzung wirkt auch nach innen fort, im

Umgang miteinander und in der internen Kommunikation.

Für die hier skizzierten möglichen Veränderungsprozesse bräuchte es allerdings einen gewissen Handlungsrahmen, den unter Umständen eine systematisierte Konflikt-/Mediationsstruktur bieten könnte. Möglicherweise wären ausgewiesene interne (Clearing)Stellen sinnvoll, die bereits direkt vor Ort in den Wachen/Abschnitten vorgehalten werden. Anzuraten wäre hier ein System von entsprechend qualifizierten Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sowie Mediatorinnen und Mediatoren, das aus- und weiter aufgebaut werden könnte. Aufgrund des Ausgeführten wären nachfolgende Schlussfolgerungen zu ziehen und zu empfehlen:

- ▶ Schwerpunkt auf eine aktive Gestaltung vor (und wo es möglich ist bei, nach) Fehlverhalten legen; dies schafft mehr Möglichkeiten, Themen, Konflikte, Fehler konstruktiv, lernend zu bearbeiten.
- ▶ Schaffung von Möglichkeiten für nuancierte Reaktionen, z.B. Vorstufen oder Unterbau in Form einer systematisierten Konflikt-/Mediationsstruktur mit entsprechenden Vorgehensmöglichkeiten als Untersetzung/unterhalb des oder vor dem Disziplinarrecht(es).
- ▶ Formulierung von Meldestufen, um Sicherheit und Einheitlichkeit im Ablauf und Umgang mit Fehlern zu schaffen – für Teams und Führungen.
- ▶ Aufbau diversitätssensibler interner (Clearing)Stellen hinsichtlich Beratung, Mediation, Supervision als erste Anlaufstellen vor Ort, d.h. in den Wachen/Abschnitten.
- ▶ Durchführung turnusmäßiger diversitätssensibler Inhouse-Schulungen, z.B. im Dienstunterricht, auf den Abschnitten, in den Dienststellen, um ganze Dienstgruppen zu erreichen. Dabei muss der Mehrwert der Schulungen erkennbar(er) sein.

- ▶ Vermittlung von Wissen und Bewusstsein über Dynamiken von (Gruppen) Konflikten bei Teams und Führungskräften.
- ▶ Stärkung einer diversitätssensiblen Kommunikations-/Konfliktfähigkeit bei Führungskräften und in Teams.

5. ZWEI KERNELEMENTE FÜR MÖGLICHE VERÄNDERUNGEN

Insgesamt stellen sich als wesentliche analytische Punkte zwei zentrale, strukturelle Kernelemente für eine nachhaltige, vertrauensvolle, kritisch begleitende und diversitätssensible Kommunikation heraus, um „vor die Lage zu kommen“. Diese beiden Punkte sind im Folgenden zusammenfassend aufgeführt.

5.1 Diversitätssensible Kommunikation

Um vor „die Lage zu kommen“, insbesondere hinsichtlich diskriminierender, rassistischer Vorfälle – so sollte deutlich geworden sein –, braucht es neben dem disziplinarrechtlichen einen Rahmen, der Vertrauen nach innen schafft und damit kritische Rückmeldungen auf allen Ebenen und Reflexionen in der Behörde ermöglicht. Grundlagen dafür wären a) eine gelingende, diversitätssensible Kommunikation nach innen, b) ein stärkeres Bewusstsein über und Umgang mit „gängigen“ Prozessen und c) vertieftes Wissen zu Entwicklungen sowohl von Konflikten und Gruppendynamiken als auch zu Diskriminierungsformen. Dafür bräuchte es sichere(re), strukturierte interne Abläufe, eine Art Konfliktmanagementsystem, das unterhalb der oder vor den rechtlich gegebenen Rahmenbedingungen eingezogen wird.

Ein wichtiger Punkt wäre demnach, durch mehr (gegenseitige) Transparenz und einen verbesserten Informationsfluss Vertrauen zu schaffen und zu stärken. Dahingehend müsste sowohl der Füh-

rungsstil angepasst und verändert, die Strukturen vereinfacht, „verflacht“ als auch die Mitarbeitenden entsprechend geschult werden. Bei der Ausbildung der Führungskräfte wäre somit die kommunikative Befähigung im Hinblick auf diversitätssensible Reflexionen und Konfliktfähigkeit zu stärken. Dies gilt ebenso für die Mitarbeitenden. So könnten Führungskräfte und Mitarbeitende hier zu einem kritischen Austausch ermutigt werden.⁶ Dadurch würde sich eine höhere Selbstwirksamkeit entfalten, womit Eigenverantwortung gestärkt wird, die wiederum die berufliche Identifikation und Bindung stärkt. Diese Entwicklung würde allen in der Behörde dazu verhelfen, bei Konflikten und Fehlern, d.h. insbesondere bei diskriminierenden, rassistischen Aussagen oder Handlungen, eher „vor die Lage zu kommen“, da sie frühzeitig an- bzw. besprechbar wären.

Zielführend wäre ein modulares Grundkonzept, das flexibel auf die Bedürfnisse im Alltag reagieren kann und hier notwendige Skills und Kompetenzen vermittelt, die im Alltag anwendbar sind und entsprechend eigenständig genutzt werden, sie somit keine zusätzlichen Seminare oder Workshops, sondern Handwerkszeug für den Alltag sind.

Hintergrund ist, wie beschrieben, dass Reflexionen von Wissen, Deutungen und Kommunikation, auch der Umgang mit Konflikten und Emotionen einen zentralen Anteil polizeilicher Arbeit darstellen: nach außen im Kontakt mit einer zunehmend vielfältigeren Bürgerschaft, aber auch nach innen mit einer immer diverser werdenden Belegschaft und Veränderungen hinsichtlich der Anforderungen und Gestaltung von Führungsaufgaben. Inzwischen nehmen polizeiliche Behörden hier zunehmend ersteres, die Kommunikation nach außen, in den Blick und in die Bearbeitung.⁷ Damit liegt der Schwerpunkt

der polizeilichen Ausbildung auch auf entsprechenden Inhalten, wie z.B. Eigen-sicherung oder das Einhalten rechtlicher Rahmenbedingungen (vgl. Staller et al. 2022). Auch wenn es, z.B. an manchen Polizeiakademien, entsprechende Verhaltenstrainings gibt, liegt der Fokus auf Tätigkeiten nach außen. Sie haben grundsätzlich zur Folge, dass sich Polizeibeamtinnen und -beamte selbst das „Wie“ einer polizeilichen Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern oft erst im Arbeitsalltag (Stichwort: Bärenführer) entsprechend zielgerichtet aneignen können.

Interne Reflexionen, Deutungen und Kommunikationen miteinander, der interne Umgang, auch mit Konflikten, werden dabei nicht systematisiert in spezifischen und integrierten, alltagstauglichen Angeboten in den Blick genommen – obwohl davon auszugehen ist, dass angemessene interne Reflexionsmöglichkeiten und diversitätssensible Kommunikationsstrukturen, die alle Beteiligte mit entsprechenden Kompetenzen ausstatten, positive Auswirkungen sowohl auf Mitarbeit und Krankenstände als auch auf den Umgang mit schwierigem Verhalten von Kolleginnen oder Kollegen bereits im Vorfeld (Beispiel Chatgruppen) sowie den Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern oder schwierigen Einsatzsituationen hätte.

Es gilt, Lernprozesse im Team und hier eine entsprechende Reflexions-(Fehler-/Lern-)Kultur zu stärken. Das heißt nicht, nur Einsätze, sondern auch tägliche Arbeitsprozesse routinemäßig zu besprechen und hier gemeinsam Annahmen, Deutungen, Interaktionen und Vorgehen zu analysieren. Wichtige Voraussetzung ist allerdings, dass sich alle Teammitglieder dabei sicher fühlen, was sich angesichts des Legalitätsprinzips und Disziplinarrechts durchaus schwierig, zumindest voraussetzungs-voll gestaltet. Die Sorge, dass die reflexiven Besprechungen sowohl von

strukturellen Zusammenhängen/Herausforderungen als auch von Fehlern und Schwächen zu gravierenden Konsequenzen führen könnten, ist groß. Die Entscheidung, nachdem einfaches und disziplinarwürdiges Fehlverhalten beobachtet wurde, nichts zu unternehmen oder es eher mit vertrauten Kolleginnen oder Kollegen zu besprechen, liegt hier nahe.

5.2 Gesprächs- und Meldekultur

Für eine solche Weiterentwicklung wären auch Leitlinien denkbar, die in einem gemeinsamen Prozess, auch auf den verschiedenen Dienststellen und -ebenen, erarbeitet und weiterentwickelt und demnach auch „von unten“ verändert werden könnten. Denn Leitlinien, die in Dienstgruppen selbst erarbeitet und geschaffen werden, d.h. auf die sich dort in einem Prozess geeinigt wurde, sind (selbst)wirksam. Dieses Ausarbeiten von „was geht und was nicht“ eröffnet auch den gut besprechbaren Raum, bevor Fehler gemacht werden und bevor das Disziplinarrecht unter Umständen zu greifen beginnt. Es lässt zudem noch Änderungen bei beginnendem Fehlverhalten zu.

Bei Unsicherheiten auf Führungsebene im Hinblick auf eine mögliche Anwendung des Disziplinarrechts wäre zudem behördenintern stärker zu kommunizieren, dass Nachfragen bei der zuständigen Disziplinarstelle hinsichtlich eines denkbaren Falls sinnvoll sind, um sich fundiert beraten zu lassen und wieder Sicherheit zu gewinnen. Denkbar wäre auch eine anonyme Weitergabe.

Gerade die Uneindeutigkeiten, das scheinbar Eindeutige, die Graubereiche unterhalb des Disziplinarrechts, insbesondere auch hinsichtlich von Diskriminierungen und Rassismen, sind auszuloten. So sind beispielsweise Betroffene und Beteiligte erstmal anzuhören. Es sind mediative Möglichkeiten zu schaffen und zu nutzen. Manches relevante Fehlverhalten kann, so

die Beschreibung einiger Fachleute, nicht in angemessener Form bearbeitet werden, weil zum Teil langwierige und belastende Straf- und/oder Disziplinarverfahren in keinem Verhältnis zum eigentlichen Fehlverhalten stehen. Hier wurde immer wieder von Polizeibeamtinnen und -beamten auf verschiedenen Dienstebenen auf fehlende Gesprächsangebote und Schlichtungsverfahren, die professionell gestaltet werden müssten, hingewiesen. Solche Verfahren würden einen angemesseneren Bearbeitungsansatz bieten und wären in solchen Fällen eigentlich geboten. Hier sollte dringend über eine Vorstufe zum oder Regelungen unterhalb des Disziplinarrecht(s) nachgedacht werden, möglicherweise könnte eine systematisierte(re) interne Konfliktbearbeitung unterhalb des Disziplinarrechts etabliert werden, die Mitarbeitende und insbesondere Führungskräfte entsprechend unterstützt und ihnen mit dieser Struktur einen gewissen Handlungsspielraum gäbe. Das heißt, dass Mitarbeitende und Führungskräfte erstmal entsprechend einer internen Konfliktbearbeitung handeln könnten, ohne selbst gleich disziplinarrechtlich belangt zu werden. Diese Option müsste in irgendeiner Form auch abgesichert werden, denn ohne dies besteht weiterhin Unsicherheit darüber „darf ich das, darf ich das nicht?“.

Insgesamt bräuchte es die Stärkung einer „Gesprächs- und Meldekultur“, dafür müsste sich das behördliche Selbstverständnis, die Erzählung, dass dies sinnvoll, gewollt und erwünscht ist, verändern. Auch müssten die Abläufe entsprechend geklärt werden, dies wären z.B. abgestufte Meldewege. Grundlegend bleibt aber zunächst die Frage zu klären, ob und wie eine Bearbeitung auf (in)formeller, mündlicher Ebene auf den Dienststellen jenseits von Beratung und Supervision gewollt und durch entsprechende Strukturen vorgehalten und ermöglicht werden kann, wenn die

formal schriftliche Ebene (noch) nicht erreicht oder involviert ist.

6. CONCLUSIO: SYSTEMATISIERTE KONFLIKTBEARBEITUNG

Die bisherige Analyse legt nahe, eine an den Herausforderungen angepasste(re) Struktur zu schaffen und unterhalb des oder vor dem Disziplinarrecht(s) eine diversitätssensible Konfliktbearbeitung einzurichten, die dabei an den Behördenstrukturen orientiert und systematisch in ihr verankert werden müsste. Damit könnten Fehlentwicklungen unter Umständen besser angesprochen und besprochen, somit auch besser bearbeitet werden. Ein solches System könnte mehr Handlungs-/ Rechtssicherheit bei Fehlern geben und einen strukturierten Rahmen stellen, um Konflikte frühzeitig identifizieren, analysieren, bearbeiten und letztlich verhindern zu können. Da der Umgang mit Konflikten u.a. in der Führungsverantwortung liegt, wäre auch ein entsprechendes Führungstool zu entwickeln. Ein solches diversitätssensibles Konfliktsystem ist in einer Organisation/Behörde eng mit Leitlinien und organisationalen Wertesystemen verbunden, die dabei mit auf den Prüfstand zu stellen sind bzw. möglichst partizipativ (weiter)entwickelt werden könnten.

Perspektivisch könnten hierfür drei Schrittfolgen in den Blick genommen werden:

1. In einem ersten Schritt bräuchte es eine direkte, möglichst einfach zu erreichende Ansprechperson für eine Konfliktklärung, die idealerweise nicht die direkten Vorgesetzten sein sollten, denn eine gute Konfliktbearbeitung/-vermittlung setzt voraus, dass sie vertraulich, allparteilich neutral und weitgehend unabhängig ist. Es wären somit entsprechende Strukturen zu etablieren, denkbar wären z.B. entsprechend geschulte, interne Konfliktlotsen (möglichst divers

in Alter, Geschlecht, Herkunft, Status), die vor Ort auf den Dienststellen tätig sind.

2. Im zweiten Schritt stünde nach der Klärung und wenn das Disziplinarrecht nicht bereits herangezogen wurde, eine Konfliktbearbeitung in verschiedenen Formaten an, z.B. eine diversitätssensible Mediation, ein Konflikt-Coaching und/oder Empowerment im Umgang mit Konflikten, ein entsprechendes (Anti-Diskriminierungs-)Training. Hierfür bräuchte es entsprechend geschulte, interne (oder/und externe) Mediatorinnen und Mediatoren (ebenfalls möglichst divers).
3. Ein dritter Schwerpunkt könnte eine diversitätssensible Konfliktprävention sein, die in Aus-/Fortbildungen die Themen Konfliktbearbeitung und -dynamiken, diversitätssensible Kommunikation und Feedbackkompetenz mit verschiedenen Formaten (Seminare, Trainings, Workshops etc.) bearbeitet.

Möglicherweise wäre hierfür auch eine interne übergreifende Koordinationsstelle sinnvoll, um die verschiedenen Aufgaben zu bündeln. Hierfür wäre es wichtig, eine Übersicht bereits bestehender Ansprechpartnerinnen und -partner, Stellen und Mitarbeitenden zu erarbeiten, um folgende Fragen zu klären:

- ▶ Wer behandelt bereits mit welchen Methoden welche Konflikte? Was wäre weiterhin, insbesondere im Hinblick auf Diskriminierungen, notwendig?
- ▶ Wie sind die Abläufe bisher bei Konflikten? Gibt es Verfahrensstandards für verschiedene Konflikttypen und Eskalationsstufen (vgl. Glasl 2022)? Wenn ja, welche? Wie wären diese weiter einzuführen und besser bekannt zu machen?
- ▶ Gibt es bereits Richtlinien, Leitfäden und Dienstvereinbarungen oder ist es sinnvoll hierfür welche zu erstellen?

Eine interne Fach- oder/und Koordinationsstelle mit diesem ausgewiesenen Schwerpunkt könnte sich zudem um die Ausbildung von diversitätssensiblen Konfliktlotsen, die Etablierung und Entwicklung eines internen Pools von Mediatorinnen und Mediatoren, regelmäßige Supervision für interne Konfliktlotsen sowie die stetige Weiterbildung der internen Mediatorinnen und Mediatoren kümmern und über diversitätssensible Konfliktpräventionskurse intern sowie von anderen Anbietenden nachdenken. Es könnte auch über die Bildung eines Konfliktrats nachgedacht werden.

Als lernende Organisation könnte die Polizei so das interne und externe Beschwerde-/Konfliktaufkommen diversitätssensibel (vgl. Seidensticker 2024) nutzen, um gesellschaftliche Veränderungen und Konfliktlinien einer diversen, pluralen Demokratie zu erkennen und darauf zu reagieren. Eine durch partizipative Methoden und vielfältige Akteure aufgestellte Struktur der Beschwerde-/Konfliktbearbeitung könnte eine polizeiliche Reflexionskultur ermöglichen. Sie könnte eine zentrale Gelenkstelle für die Bearbeitung solcherart drängender gesellschaftlicher Herausforderungen für den gesellschaftlichen Zusammenhalt sein.

Ziel wäre eine Etablierung und Standardisierung eines passgenauen, diversitätssensiblen Konfliktbearbeitungssystems im Einklang mit der schriftlichen wie mündlichen Behördenkultur für den Umgang miteinander. Unter Umständen müsste hierfür das bestehende Disziplinarrecht auf den Prüfstand gestellt und entsprechend reformiert und angepasst werden.

¹ Dem Artikel liegt die „Berliner Polizei-studie. Eine diskriminierungskritische, qualitative Untersuchung ausgewählter Dienstbereiche der Polizei Berlin“ (Howe et al. 2022) und deren nachfolgende „Untersuchung zur Umsetzung ausgewählter Handlungsempfehlungen innerhalb der Polizeibehörde“ (Howe 2024) zugrunde sowie der Artikel „Wie werden Fehler gemacht? Die Konstruktion und Narration von Fehlern durch das polizeiliche Beschwerdemanagement“ (Beek et al. 2025). Im Anschluss an die Studien zeigte sich insbesondere der Umgang der Polizei mit dem Fehlverhalten ihrer Mitglieder als zentrales noch zu bearbeitendes Thema. Dies bezieht sich einerseits auf den Umgang mit Fehlverhalten im Innern der Polizei und andererseits auf Beschwerden aus Bevölkerung und Zivilgesellschaft. Teile aus den genannten Veröffentlichungen sind daraus entnommen.

² Die Merkmale von Diversität umfassen Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung, körperliche und geistige Fähigkeiten, Alter sowie soziale Herkunft. Sie sind nicht einfach „naturegegeben“, sondern werden in ihren Bedeutungen aktiv in konkreten sozialen Interaktionen hergestellt. Bis auf den letzten Punkt sind sie auch im deutschen Anti-Diskriminierungsgesetz, dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) festgelegt. Dessen Ziel ist es, Benachteiligungen aus oben genannten Gründen zu verhindern oder zu beseitigen, Online: <https://www.antidiskriminierungsstelle.de> (11.11.2025).

³ Sowohl „Schwarz“ als auch „weiß“ und „nicht-weiß“ sind keine biologischen Kriterien oder als alleinige Referenz für die Hautfarbe von Menschen gemeint. Sie stellen Kategorisierungen dar, die gesellschaftlich hergestellt und somit sozial hervorgebracht werden. „Weiß-Sein“ ist

eine Kategorie, die im Alltag und v.a. im Selbstbild von „weißen“ Menschen so gut wie keine Rolle spielt. „Weißen“ Menschen werden beispielsweise Dominanz und Privilegien zugeschrieben, die weitestgehend unausgesprochen und unbenannt bleiben. Das Wort „weiß“ wird üblicherweise klein und kursiv geschrieben, um dies zu verdeutlichen, auch weil es sich im Gegensatz zu „Schwarz“ nicht um eine Selbstbezeichnung handelt (vgl. Howe et al. 2022, 131).

⁴ Ausgangspunkt disziplinarrechtlicher Überlegungen in Deutschland sind die Regelung des Bundesbeamtengesetzes, Online: <https://dejure.org/gesetze/BBG> (11.11.2025) bzw. des jeweiligen Landesbeamtengesetzes.

⁵ Das Disziplinarrecht sieht hierzu fünf Disziplinarmaßnahmen vor, die je nach Schwere des Dienstvergehens nach pflichtgemäßem Ermessen ausgesprochen werden können: Verweis, Geldbuße, Kürzung der Dienstbezüge, Zurückstufung und Entfernung aus dem Beamtenverhältnis. Eine Entfernung aus dem Beamtenverhältnis wird allerdings nur dann verhängt, wenn die Beamtin oder der Beamte durch ein schweres Dienstvergehen das Vertrauen des Dienstherrn oder der Allgemeinheit endgültig verloren hat. Für Ruhestandsbeamte gilt ein abweichender, auf zwei Disziplinarmaßnahmen beschränkter Maßnahmenkatalog; gegen sie ist nur eine Kürzung oder eine Aberkennung des Ruhegehalts möglich.

⁶ Dies umfasst selbstverständlich nicht alle Kommunikationsbereiche der Polizei; diejenigen, in denen z.B. schnell und eindeutig in brenzligen Situationen gehandelt werden muss, sind hier nicht gemeint. Hier muss je nach Anlass und Arbeitsbereichen deutlich unterschieden und dies muss auch wiederum klar kommuniziert werden.

⁷ So auch die kriminologische Forschung, die angemessene Kommunikation und Umgang mit Emotionen als zwei der wichtigsten Fähigkeiten für erfolgreiche Deeskalationen in entsprechenden Einsatzsituationen identifiziert (vgl. Bennell et al. 2022; Todak/James 2018). Auch werden persönliche Reflexionen und hilfreiche Bewältigungsmuster häufig nur hinsichtlich der Verarbeitung schwieriger Einsatzsituationen und ihrer Anforderungen thematisiert, die langfristig nicht zu Ermüdung, Stress und Unzufriedenheit führen sollen (vgl. Bakker/Demerouti 2007; Raphael/Wilson 2000), sowie als präventive Maßnahme im Hinblick auf deeskalatives Verhalten eingesetzt.

Quellenangaben

Antoni, Conny et al. (2024). Innere Sicherheit und Demokratische Resilienz. Bedingungen und Wechselwirkungen polizeilichen Handelns in der pluralen Gesellschaft [INSIDER], Abschlussbericht der Polizeistudie für das Land Rheinland-Pfalz, Trier/Mainz.

Bakker, Arnold B./Demerouti, Evangelia (2007). The job demands resources model: State of the art, *Journal of Managerial Psychology*, (22) 3, 309–328.

Beek, Jan et al. (2025). Wie werden Fehler gemacht? Die Konstruktion und Narration von Fehlern durch das polizeiliche Beschwerdemanagement, in: Seidensticker, Kai (Hg.) Fehlerkultur in der Polizei, Wiesbaden, Online: https://doi.org/10.1007/978-3-658-46311-3_6 oder <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-46311-3> (11.11.2025).

Christopher, Steve (2015). The police service can be a critical reflective practice ... if it wants, *Policing: A Journal of Policy and Practice*, (9) 4, 326–339, Online: <https://doi.org/10.1093/police/pav007> (11.11.2025).

- Endreß, Martin et al. (2024). *Gesellschaftliche und polizeiliche Erwartungen im Rahmen wechselseitiger Erfahrungen – Leitende (Be-)Wertungen und Handlungen, Bericht von Teilprojekt 3 der Polizeistudie für das Land Rheinland-Pfalz „Innere Sicherheit und Demokratische Resilienz. Bedingungen und Wechselwirkungen polizeilichen Handelns in der pluralen Gesellschaft“ [INSIDER].* Unter Mitarbeit von Stefan Nicolae, Trier, 313–529.
- Glasl, Friedrich (2022). *Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte. Übungen. Praktische Methoden*, 9. Aufl., Stuttgart.
- Howe, Christiane (2024). *Teil II der „Berliner Polizeistudie“. Umsetzungen ausgewählter Handlungsempfehlungen innerhalb der Behörde – Ergebnisse und Schlussfolgerungen.* Unter Mitarbeit von Kleemann, Josephin/Meier, Jana/Pauls, Inga, herausgegeben vom ZTG (Zentrum Technik und Gesellschaft) der Technischen Universität Berlin, Berlin. *Auf Anfrage erhältlich.*
- Howe, Christiane et al. (2022). *Bericht zur Berliner Polizeistudie. Eine diskriminierungskritische, qualitative Untersuchung ausgewählter Dienstbereiche der Polizei Berlin*, herausgegeben vom ZTG (Zentrum Technik und Gesellschaft) der Technischen Universität Berlin, Berlin, Online: https://www.static.tu.berlin/fileadmin/www/10002449/PDF_s/Publikationen/Forschungsberichte/Bericht_Polizeistudie_ZTG_TU_Berlin.pdf sowie die Zusammenfassung: https://www.static.tu.berlin/fileadmin/www/10002449/PDF_s/Publikationen/Forschungsberichte/Zusammenfassung_Bericht_Polizeistudie_ZTG_TU_Berlin.pdf (11.11.2025).
- Jacobsen, Astrid/Bergmann, Jens (2024). *Diskriminierungsrisiken in der Polizeiarbeit. Ergebnis des Forschungsprojektes: Polizeipraxis zwischen staatlichem Auftrag und öffentlicher Kritik. Herausforderungen, Bewältigungsstrategien, Risikokonstellationen.* Unter Mitarbeit von Berit Merla, Schriftenreihe des Instituts für Kriminalitäts- und Sicherheitsforschung, Bd. 3., Online: https://www.pa.polizei-nds.de/startseite/ikrisalt/wir_uber_uns/forschung/forschungsprojekte/polizeipraxis-zwischen-staatlichem-auftrag-und-offentlicher-kritik-herausforderungen-bewaltigungsstrategien-risikokonstellationen-115525.html (11.11.2025).
- Küppers, Jan-Philipp (2022). *Polizei als lernende Organisation. Systemisches Polizeimanagement in Planungspraxis, Entscheidungsfindung und Handlungsoptionen*, Wiesbaden.
- Seidensticker, Kai (2024). *Fehler machen die anderen. Diversität als Bedingung und Herausforderung einer positiven Fehlerkultur*, in: Staller, Mario/Koerner, Swen (Hg.), *Diversität und Polizei. Perspektiven auf eine Polizei der Vielfalt – konkrete Handlungsoptionen und neue Reflexionsmöglichkeiten*, Wiesbaden, 263–280.
- Scheffer, Thomas et al. (2017). *Polizeilicher Kommunitarismus. Praxisformen kriminalpräventiver Polizeiarbeit*, Frankfurt a.M.
- Schmidt, Sandra/Howe, Christiane (2023). *Die Berliner Polizeistudie: mögliche Implikationen und Handlungsempfehlungen*, *Die POLIZEI* (8), 267–274.
- Staller, Mario et al. (2022). *Der/die reflektierte Praktiker*in: Reflektieren als Polizist*in und Einsatztrainer*in*, in: Staller, Mario/Koerner, Swen (Hg.), *Handbuch polizeiliches Einsatztraining. Professionelles Konfliktmanagement – Theorie, Trainingskonzepte und Praxiserfahrungen*, Wiesbaden, 41–59.
- Todak, Natalie/James, Lois (2018). *A systematic social observation study of police de-escalation tactics*, *Police Quarterly*, (21) 4, 509–543.
- Weißmann, Martin (2022). *Organisiertes Misstrauen und ausdifferenzierte Kontrolle. Zur Soziologie der Polizei*, Wiesbaden.
- Zajak, Sabrina et al. (2024). *Angst, Ablehnung und Abwanderungspläne: Die gesellschaftlichen Folgen des Aufstiegs der AfD.* Herausgegeben vom Deutschen Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM), Berlin.
- Zick, Andreas/Küpper, Beate (Hg.) (2021). *Die geforderte Mitte. Rechts-extreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2020/21*, herausgegeben für die Friedrich-Ebert-Stiftung von Franziska Schröter, Bonn.

Weiterführende Literatur und Links

- Amjahid, Mohamed (2021). *Der weiße Fleck. Eine Anleitung zu antirassistischem Denken*, München.
- Bennell, Craig et al. (2022). *Knowledge, skills, and abilities for managing potentially volatile police-public interactions: A narrative review*, *Frontiers in Psychology* (13), 818009.
- Biskamp, Floris (2016). *Orientalismus und demokratische Öffentlichkeit. Antimuslimischer Rassismus aus Sicht postkolonialer und neuerer kritischer Theorie*, Bielefeld.
- Biskamp, Floris (2017). *Rassismus, Kultur und Rationalität: drei Rassismustheorien in der kritischen Praxis*. *PERIPHERIE – Politik, Ökonomie, Kultur*, 37 (2), 271–296, Online: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/58872/ssoar-peripheriepoek-2017-2-biskamp-Rassismus_Kultur_und_Rationalitat_drei.pdf?sequence=1&lnkname=ssoar-periphe_riepoek-2017-2-biskamp-Rassismus_Kultur_und_Rationalitat_drei.pdf (11.11.2025).
- Deutsche Hochschule der Polizei (2024). *MEGAVO-Studie. Projektbericht 2021–2024*, Online: <https://www.polizeistudie>.

- de/wp-content/uploads/Abschlussbericht_ME GAVO.pdf (11.11.2025).
- Foroutan, Naika (2024). *Vorn abwehren, hinten anwerben: Die deutsche Migrationspolitik ist gefährlich unehrlich*. Gastkommentar in der *Süddeutschen Zeitung* am 20.09.2024, Online: <https://www.sueddeutsche.de/meinung/gastbeitrag-foroutan-einwanderung-migrationspolitik-merz-fachkraeftemangel-lux.8EmYwaGmKUqJAaLAy6kpJp?reduced=true> (11.11.2025).
- González Hauck, Sué et al. (2024). *Zwischen Anerkennung und Abwehr: (De-)Thematisierungen von Rassismus in Medien, Recht und Beratung*. *Nationaler Diskriminierungs- und Rassismuskonmonitor (NaDiRa) Fokusbericht, 2*. Herausgegeben vom Deutschen Zentrum für Integrations- und Migrationsforschung (DeZIM), Berlin.
- Hall, Stuart (1994). *Die Frage der kulturellen Identität*, in: Mehlem, Ulrich et al. (Hg.), *Rassismus und kulturelle Identität, Ausgewählte Schriften II*, Hamburg, 180–222.
- Hall, Stuart (2004). *Das Spektakel der Anderen*, in: Ders. (Hg.), *Ideologie, Identität, Repräsentation*, Hamburg, 108–167.
- Hasters, Alice (2019). *Was weiße Menschen nicht über Rassismus hören wollen, aber wissen sollten*, München.
- Howe, Christiane (2021). *Sozial-räumliche Gestaltungen – Stigmatisierungen, eigenwillige Aneignungsprozesse und gesellschaftliches (Gegen)Steuern*, in: Frevel, Bernhard (Hg.), *Migration und Sicherheit in der Stadt. Sozial-, geistes- und rechtswissenschaftliche Analysen zu migrantisch geprägten Großstadtquartieren*, Münster, 50–78.
- Howe, Christiane (2023a). *Forschen zur, über, in oder (gar) mit, für »die« Polizei? Bericht einer Annäherung*. Christiane Howe im Gespräch mit Wolfram Pemp und Andrea Horn, in: Mauerer, Nadja et al. (Hg.), *Kritische Polizeiforschung. Reflexionen, Dilemmata und Erfahrungen aus der Praxis*, Bielefeld, 55–76, Online: DOI: 10.14361/9783839465578-004. (02.02.2026)
- Howe, Christiane (2023b). *Ansätze für Analyse und Handlungsempfehlungen kommunaler Sicherheit in von Migration geprägten Quartieren*, in: Behr, Rafael et al. (Hg.), *Gemeinswesenbezogene Sicherheitsarbeit, Festschrift für Bernhard Frevel, Schriften zur Empirischen Polizeiforschung, Bd. 28*, Frankfurt a.M., 93–103.
- Howe, Christiane (2023c). *Eine diskriminierungskritische, qualitative Untersuchung ausgewählter polizeilicher Dienstbereiche: die Berliner Polizeistudie*, in: *Die POLIZEI* Heft 4/2023, 113–148.
- Howe, Christiane (2024). *Forschung – Kritik – Polizei*, in: Groß, Hermann/Schmidt, Peter (Hg.), *Empirische Polizeiforschung XXV: Polizei und Forschung: Stillstand oder Fortschritt?*, *Schriften zur Empirischen Polizeiforschung, Band 29*, Frankfurt a.M., 6–21.
- Howe, Christiane/Frevel, Bernhard (2020). *Vulnerabilität in migrantisch geprägten Quartieren – Forschungsprojekt „Migration und Sicherheit in der Stadt – migsst“*, in: Groß, Hermann/Schmidt, Peter (Hg.), *Empirische Polizeiforschung XXIII – Polizei und Migration*, Frankfurt a.M., 67–89.
- Mecheril, Paul (2003). *Prekäre Verhältnisse. Über natio-ethno-kulturelle (Mehrfach-) Zugehörigkeit*, Münster.
- Metzler, Gabriele (Hg.) (2013). *Das Andere denken*, Frankfurt a. M./New York.
- Ogette, Tupoka (2021). *exit RACISM. rassismuskritisch denken lernen*, Münster.
- Raphael, Beverley/Wilson, John (Eds.) (2000). *Psychological debriefing: Theory, practice and evidence*, Cambridge.
- Said, Edward (1999). *Die Konstruktion des ‚Anderen‘*, in: Burgmer, Christoph (Hg.), *Rassismus in der Diskussion*, Berlin, 27–44.
- Terkessidis, Mark (2004). *Die Banalität des Rassismus. Migrant*innen zweiter Generation entwickeln eine neue Perspektive*, Bielefeld.
- Terkessidis, Mark (1998). *Psychologie des Rassismus*, Opladen.
- Torre, Jared B./Lieberman, Matthew D. (2018). *Putting feelings into words: Affect labeling as implicit emotion regulation*, *Emotion Review* (10) 2, 116–124.