Thomas Ohlemacher, Anja Mensching & Jochen-Thomas Werner (Hrsg.)

Empirische Polizeiforschung VIII:

Polizei im Wandel?
Organisationskultur(en) und Organisationsreform

Schriften zur Empirischen Polizeiforschung: Band 6
Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt 2007,
ISBN 978-3-86676-003-5, 258 Seiten, 19,80 €

Im Juli 2006 fand die achte Tagung des interdisziplinären Arbeitskreises "Empirische Polizeiforschung"[1] unter dem Motto *„Organisationskultur und Organisationsreform in der Polizei“* statt. Die Beiträge dieser – wie auch bisheriger – Veranstaltung(en) werden in der Schriftenreihe „Schriften zur Empirischen Polizeiforschung“[2] veröffentlicht. *„Prozesse der Organisationsreform zu beobachten und zu analysieren, die Wechselwirkung mit der inneren Kultur zu erfassen, dies versucht der vorliegende Band“* (S. 9).

In der Einführung zu diesem Band skizzieren die Herausgeber Reformbemühungen der (deutschen) Polizeien und resümieren für die genannte Tagung eine erfolgreiche Auseinandersetzung mit den *„vielfältigen und teilweise auch konfliktbesetzten Beziehungen und Wechselverhältnissen zwischen Organisationskultur und –reform“* (S. 9). Entsprechend des Verlaufs gliedern sich die 11 Tagungsbeiträge und damit auch dieses Werk in fünf Bereiche.

Von Ausländern, Frauen & Volkspolizisten: Die Integration von Organisationsneulingen

Fremde in den eigenen Reihen: Migranten im Polizeidienst und die Auswirkungen auf Polizeikultur und Cop Culture – Bericht aus einem laufenden Forschungsprojekt ***(Daniela Hunold & Rafael Behr).*** Auf Initiative der Volkswagenstiftung wurde dieses bundesweite, soziologische Projekt „Migration in Organisationen von Recht und Sicherheit – MORS“ bei der Universität Hamburg (Institut für Sicherheits- und Präventionsforschung, ISIP) seit August 2005 mit einer Laufzeit von drei Jahren eingerichtet. Die Projektgruppe beschäftigt sich mit den Möglichkeiten und Grenzen der Integrationsleistung unter Beteiligung von Experten aus Belgien, den Niederlanden und Großbritannien. *„Die Anfänge in der deutschen Polizei sind bereits vorhanden, jetzt können Ziele, Erfolge und Fehler noch einmal überdacht werden und möglicherweise zu alternativen Ansätzen führen“* (S. 34).

Frauen in der Polizei: Chancen und Barrieren in einer männlichen Organisation ***(Annett Wilde & Ruth Rustemeyer).*** Im Rahmen dieser eher psychologisch orientierten Untersuchung wurden ca. 156 Polizeibeamtinnen und -beamte des Landes Nordrhein-Westfalen befragt, die an einer Fachhochschule für öffentliche Verwaltung studieren. Da der Anteil der Berufsanfänger mit 70,5 % der Befragten sehr hoch war, kann dies lediglich als ein erster Forschungsbeitrag betrachtet werden.

Die Funktion des beruflichen Selbstbildes in der Transformationsphase der Polizei in den neuen Bundesländern ***(Hans-Joachim Asmus).*** *Asmus* geht der Frage nach, *„Was passiert, wenn Organisationen nicht reformiert, sondern revolutioniert werden und wenn Organisationskultur(en), formale oder informelle, keine individuelle Entscheidungen entlastende und handlungsorientierende Funktion mehr haben“* (S. 71). Hierzu stellt er eine Untersuchung über die psychosoziale Integration von ehemaligen Volkspolizisten in die Landespolizei von Sachsen-Anhalt zur Diskussion (Befragung von über 400 ehemaligen Angehörigen der Volkspolizei). Dabei ist er der Ansicht, das Untersuchungsergebnis auf die Situation der Polizei in allen Bundesländern der ehemaligen DDR übertragen zu können. Zusammenfassend hält er fest: *„Die Wendejahre wurden als Zusammenbruch von Organisationsstrukturen und Organisationskulturen oder in der dargelegten theoretischen Sicht als eine Anhäufung und Anreihung anomischer Situationen interpretiert. Die Polizeibeamten erleiden nicht nur diese*

[1] Weiterführende Informationen zu dem aus Polizeipraktiker und –forscher bestehenden Arbeitskreis "Empirische Polizeiforschung" sind unter http://www.empirische-polizeiforschung.de zu finden.

[2] Bisherige Veröffentlichungen dieser Schriftenreihe finden sich inklusive Inhaltsangaben unter http://www.polizeiwissenschaft.de/schriftenreihen.php5?series_id=50.

Situation, sondern bewältigen sie (aktiv) durch positives berufliches Selbstbild, welches sich vor dem der westdeutschen Polizisten nicht zu verbergen braucht" (S. 80).

Vom „Commitment" in der Organisation Polizei: Die Identifikation mit der eigenen Organisation

Facetten beruflichen Commitments von Polizeibeamten und -beamtinnen
(Oliver Lauterbach). Im Rahmen einer polizeiexternen universitären Abschlussarbeit untersuchte *Lauterbach* die individuelle Organisationsbindung – das berufliche Commitment – anhand einer standardisierten Befragung von ca. 350 Polizeibeamten und -beamtinnen, die Lehrgänge des Bildungsinstitutes der Polizei Niedersachsen besuchten. Dabei betrachtet er seinen Beitrag selbstkritisch als nicht repräsentative Stichprobe und liefert Verbesserungsvorschläge für zukünftige Forschungen.

Polizeiliche Identität: Zugehörigkeitsgefühl und Identifikation im Laufe der beruflichen Entwicklung ***(Christiane Bosold).*** 1.674 Polizeibeamte und -beamtinnen der niedersächsischen Polizei wurden im Rahmen des Projektes „Polizei im Wandel" am Kriminologischen Forschungsinstitut Niedersachsen e.V. (KFN) befragt. *„Die in dieser* [repräsentativen, D.F.] *Studie aufgezeigte Bedeutung individueller Entwicklungsressourcen für die Stabilität der polizeilichen Identität könnte für die Auswahl von Polizeianwärtern genutzt werden"* (S. 123).

Von Staatsanwälten und kriminalpräventiven Räten: Die Kooperation mit anderen Kulturen

Die Rolle einer Berufsgruppenidentität bei der Zusammenarbeit von Polizei und Staatsanwaltschaft ***(Silke Kröniger).*** Mittels qualitativen Untersuchungsansatzes wurden problemzentrierte Interviews mit neuen Paaren von aktuell kooperierenden Polizeibeamten und Staatsanwälten geführt. *„Insgesamt konnte mit diesem theoretischen Hintergrund – der Verknüpfung eines arbeitspsychologischen Kooperationsmodells mit den Erkenntnissen der Integrationsforschung – und der entwickelten Theorie des Statusarrangements erstmalig theoretisch gestützte und empirisch fundierte Ergebnisse gewonnen werden, welche zukünftig für die Optimierung der Zusammenarbeit von Polizei und Staatsanwaltschaft nutzbar gemacht werden können"* (S. 148).

Polizei zwischen Kernaufgaben und Kooperationsnotwendigkeit – Ein Werkstattbericht zum Forschungsprojekt „Kommunale Sicherheitspolitik in Mittelstädten" ***(Bernhard Frevel & Philipp Kuschewski).*** Ein Projekt der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW in Zusammenarbeit mit der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster untersucht, *„wie die Polizei diese Kooperationen gestaltet, diese in ihre polizeilichen Organisationsziele einbindet und welche Folgen die Kooperationen auf die Aufgabenerfüllung einerseits und die Bewertung der eigenen Organisationsziele – mit Wirkung auf die Organisationskultur – andererseits hat"* (S. 153). Hierzu werden in einer projektförmigen Politikfeldanalyse die Sicherheitspolitik in vier nordrhein-westfälischen Mittelstädten (Detmold, Gladbeck, Rheine und Troisdorf) hinterfragt. *„Insgesamt wird jedoch ein voraussichtliches Ergebnis des Forschungsprojekts* [sein, D.F.]*, dass Polizei nicht zwischen Kernaufgaben und Kooperationsnotwendigkeit steht, sondern vielmehr wichtige polizeiliche Kernaufgaben nur kooperativ zu bewältigen sind, auch in einer neu ausgerichteten Präventionsarbeit der nordrhein-westfälischen Polizei Bestand haben"* (S. 170-171).

Von Reformen, die kommen und gehen & Kulturen, die bleiben

Von Profis, Bürokraten und Managern – Überlegungen zu einer Theorie innerorganisationalen Widerstandsverhaltens in der Polizei ***(Jochen Christe-Zeyse).*** Einleitend stellt *Christe-Zeyse* fest, dass die Versuche, die deutsche Polizei durch die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente zu modernisieren, nur teilweise erfolgreich gewesen seien. Daher versucht er die Probleme bei der Einführung moderner Managementinstrumente mit den Besonderheiten einer Organisationskultur zu erklären und gleichzeitig *„eine offensichtliche Blindstelle in der hermeneutischen Polizeiforschung (Reichertz/Schröer) etwas besser zu beleuchten*" (S. 177). *„Wer eine Organisation wie die Polizei verändern will, ist gut beraten, sich mit der Frage zu beschäftigen, welche Bestandteile der Organisationskultur elementarer Bestandteil der professionellen Identität sind und welche nicht"* (S. 198).

Eine Organisation begegnet sich selbst – Über die ungeplanten Folgen geplanter Veränderungen ***(Gabriele Jacobs, Anne Keegan & Jochen Christe-Zeyse).*** *„Veränderungsprojekte gehören mittlerweile zum Organisationsalltag“* (S. 204). Auf der Datengrundlage einer nicht repräsentativen Befragung von 92 Studierenden der Polizei-Führungsakademie (PFA, eine Vorläufereinrichtung der 2006 gegründeten Deutschen Hochschule der Polizei – DHPol) werden die nicht intendierten Folgen von Reformen – die „ungeplanten Folgen geplanter Veränderungen“ analysiert und festgestellt, dass Veränderungswiderstände nicht immer negativ sein müssen. Zusammenfassend kommen die Autoren zum Ergebnis, dass Veränderungen notwendig sind und dies auch zukünftig bleiben. Die erforderlichen Veränderungsprozesse sollten allerdings *„wesentlich nuancierter geplant und bewusster begleitet werden, als dies bisher der Fall ist“* (S. 219), da negative Folgen – im Gegensatz zur freien Wirtschaft – nicht über den Markt reguliert werden können: Die Kunden – die Bevölkerung Deutschlands – müssen die Konsequenzen ertragen, *„ohne den Anbieter wechseln zu können“* (S. 17).

Von „Ergebnisorientiertem Management“ und „Supervision“: Neue Ideen in der, für die Organisation

Kollegiale Beratung und Supervision – ein Qualitätssicherungsinstrument für die Polizei? ***(Yvette Völschow).*** Dieser Beitrag stellt ein Instrument zur Verbesserung von Nachbereitung, Reflektion, Kommunikation und unterstützend wirkenden Umgangs- und Arbeitsformen vor und stellt positive Ergebnisse aus einem an der Niedersächsischen FHVR, Fakultät Polizei, durchgeführten Modellprojekt zur Wirkungsweise der „Kollegialen Beratung und Supervision – KoBeSu“ in Aussicht.

Einführung von Elementen des ergebnisorientierten Managements und Auswirkungen auf die Organisationskultur ***(Rolf Ritsert).*** *„Der Beitrag möchte die praktischen Erfahrungen bei der Einführung von Elementen eines ergebnisorientierten Managements an der Bundespolizeiakademie in Lübeck exemplarisch darlegen“* (S. 239). *Ritsert* stellt in seinem Fazit fest, *„dass sich die Einführung des ergebnisorientierten Managements eher in Dekaden, denn in Jahren vollziehen wird. Von allen Beteiligten wird dies Sensibilität, Umsicht und Kreativität, aber auch gleichermaßen Entschlossenheit, Durchsetzungsfähigkeit und Nachhaltigkeit erfordern“* (S. 254).

Spätestens jetzt wird deutlich, dass der Leser keinen umfassenden Überblick über „Organisationskultur(en) und Organisationsreform“ der Polizei erhalten wird. Vielmehr haben die Tagungsorganisatoren nach einem Call for Papers eine Auswahl aus angebotenen Beiträgen getroffen. Dementsprechend werden in einigen Bereichen lediglich Zwischenergebnisse von Forschungsprojekten präsentiert.

Dennoch ist dieser Tagungsbericht empfehlens- und lesenswert. Besonders positiv ist die Einführung der Herausgeber (S. 7-20) zu erwähnen, in der neben einer thematischen Einleitung, die Problemfelder strukturiert, die Tagungsbeiträge verortet und miteinander verknüpft werden.

Bei der Vielzahl und Komplexität der polizeilichen Organisationen und Organisationsformen im föderalen System Deutschlands kann eine einzelne Tagung nachvollziehbar nur Ausschnitte liefern. Die beiden Beiträge unter der Überschrift *„Von Reformen, die kommen und gehen & Kulturen, die bleiben“* kommen dabei dem Tagungsthema – im engeren Sinne – am nächsten.

Insgesamt sind die einzelnen Studien als wertvolle „Meilensteine“ auf dem Weg zur Etablierung der Polizeiwissenschaft zu betrachten.

Dirk Fischlein, September 2008