



460454

# Hochschule für Polizei Baden-Württemberg

## Bachelorarbeit

im Wissenschaftsbereich  
der Fakultät II

Autor:

Maximilian Schlund

46. Studienjahrgang / Schwerpunkt Kriminalpolizei IT-Ermittlungen/ -Auswertungen

Matrikelnummer: 460454

---

### Thema der Bachelorarbeit:

*Polizeiliche Initiativen als Impulsgeber für eine werteorientierte  
Polizeikultur - BetterPolice und PolizeiGrün*

Betreuer:

Prof. Dr. Thomas Mößle,  
Hochschule für Polizei, Fakultät II

Zweitprüferin:

Tabea Fleps,  
Hochschule für Polizei, Fakultät II

Ort: *Villingen-Schwenningen*

Datum: *9. Oktober 2025*



## **Vorwort**

*„Uneingeschränkte Toleranz führt mit Notwendigkeit zum Verschwinden der Toleranz. Denn wenn wir die uneingeschränkte Toleranz sogar auf die Intoleranten ausdehnen, wenn wir nicht bereit sind, eine tolerante Gesellschaftsordnung gegen die Angriffe der Intoleranz zu verteidigen, dann werden die Toleranten vernichtet werden und die Toleranz mit ihnen.“*

- Karl Popper, 1957, S. 609f.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
1 Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung und Relevanz.....	1
1.2 Forschungsabsicht .....	2
1.3 Übersicht der Arbeit .....	3
2 Theoretischer Hintergrund .....	4
2.1 Grundlagen einer lernenden Organisation und Wertekultur .....	4
2.1.1 Lernende Organisation .....	4
2.1.2 Organisationskulturen .....	5
2.1.2 Führungskonzepte .....	6
2.2 Aktuelle Probleme in der Polizeikultur.....	6
2.2.1 Cop Culture .....	7
2.2.2 Fehlerkultur .....	8
2.2.3 Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit .....	11
2.2.4 Arbeitsmoral, Hierarchiehörigkeit und konservativ-männliche Führung .....	13
2.2.5 Externe Kritik und Mangel an Transparenz .....	14
2.3 Bottom-Up-Initiativen.....	15
2.3.1 BetterPolice .....	16
2.3.2 PolizeiGrün .....	17
2.4 Der Stabstellenbericht als Top-Down-Reform .....	17
2.5 Middle-Out-Perspektive .....	19
2.5.1 Aus- und Fortbildung im Kontext der Wertevermittlung .....	19
2.5.2 Gewerkschaften.....	20
2.6 Zwischenfazit 1 .....	21
3 Methodik .....	22
3.1 Forschungsdesign.....	22
3.2 Auswahl der Interviewpartner:innen.....	22
3.3 Erstellung der Leitfäden und Durchführung der Interviews .....	23
3.4 Transkription.....	23

3.5	Auswertung .....	24
4	Ergebnisse .....	24
4.1	Rolle der Initiativen.....	24
4.1.1	Gegenüberstellung der Initiativen.....	25
4.1.2	PolizeiGrün .....	27
4.1.2.1	Gründungsmotivation.....	27
4.1.2.2	Mitglieder.....	27
4.1.2.3	Organisatorisches .....	27
4.1.2.4	Rolle & Strategie.....	28
4.1.2.5	Vision & Ziele.....	28
4.1.3	BetterPolice .....	29
4.1.3.1	Gründungsmotivation.....	29
4.1.3.2	Mitglieder.....	29
4.1.3.3	Organisatorisches .....	29
4.1.3.4	Rolle & Strategie.....	30
4.1.3.5	Vision & Ziele.....	30
4.1.4	Wirkung der Initiativen.....	31
4.1.4.1	Wahrnehmung der Initiativen .....	31
4.1.4.2	Persönliche Auswirkungen.....	32
4.2	Problemfelder und Handlungsempfehlungen.....	32
4.2.1	Einschätzung der Werte- und Fehlerkultur .....	33
4.2.1.1	Gesellschaftliche Wahrnehmung der Polizei .....	33
4.2.1.2	Unterschiedliche Mikroulturen .....	33
4.2.1.3	Cop Culture .....	34
4.2.1.4	Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit.....	34
4.2.1.5	Fehlerkultur.....	35
4.2.1.6	Aus- und Fortbildung .....	36
4.2.2	Handlungsempfehlungen.....	37
4.2.2.1	Gesellschaftswirksame Maßnahmen.....	37
4.2.2.2	Organisationsinterne Maßnahmen .....	38
4.3	Zwischenfazit 2 .....	41
5	Diskussion.....	42
5.1	Beantwortung der Subforschungsfragen.....	42
5.1.1	Subforschungsfrage 1.....	42
5.1.1.1	Change-Management Ansätze .....	42
5.1.1.2	Strategie und Selbstverständnis.....	43

5.1.1.3	Wirkung.....	43
5.1.1.4	Rolle als progressiv-dialogorientierte Diskurskorrektive .....	44
5.1.1.5	Beantwortung der Subforschungsfrage 1 .....	44
5.1.2	Subforschungsfrage 2.....	45
5.1.2.1	Problemfelder.....	45
5.1.2.2	Handlungsempfehlungen.....	47
5.1.2.3	Beantwortung der Subforschungsfrage 2.....	50
5.2	Limitationen .....	50
5.3	Ausblick .....	51
6	Fazit.....	52
	Literaturverzeichnis.....	IX
	Anhänge .....	A1
	Anhang 1- Leitfäden .....	A1
	Anhang 2 - Datenschutzerklärung.....	A17
	Anhang 3 – Interviewtranskripte.....	A19
	Abstract .....	XVII
	Selbstständigkeitserklärung.....	XVIII

## **Abkürzungsverzeichnis**

AfD	Alternative für Deutschland
BetterPolice e. V.	BetterPolice
BDK	Bund Deutscher Kriminalbeamter
bzw.	beziehungsweise
CDU	Christlich Demokratische Union Deutschlands
DPolG	Deutsche Polizeigewerkschaft
etc.	et cetera
GdP	Gewerkschaft der Polizei
GMF	Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit
NGO	Nichtregierungsorganisation
PDV	Polizeidienstvorschrift
PolizeiGrün e. V.	PolizeiGrün
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
StGB	Strafgesetzbuch
u. a.	unter anderem
z. B.	zum Beispiel

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 Das Haus der polizeilichen Fehlerkultur.....	9
Abbildung 2 Syndrom der Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit (GMF).....	11

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1 Gegenüberstellung BetterPolice und PolizeiGrün .....	26
--	----

# **1 Einleitung**

Im einführenden Kapitel werden die Problemstellung und Relevanz des Forschungsthemas dargestellt. Außerdem wird die Forschungsabsicht erläutert und eine Übersicht über die vorliegenden Forschungsarbeit gegeben.

## **1.1 Problemstellung und Relevanz**

Eine Umfrage von Infratest dimap (2020-a) zeigt, dass die Polizei ein hohes Vertrauen von über 80% in der Bevölkerung genießt. Diese Legitimation ist Grundlage für ein funktionierendes Staatsystem, da sie zur Kooperationsbereitschaft mit den Bürger:innen und zum rechtskonformen Handeln beiträgt. Kommt es zu Vertrauenseinbußen, leiden die Polizei, der Staat und die Gesellschaft darunter (Tyler, 2006).

Vor diesem Hintergrund sind auch immer öfter spektakuläre Skandale bei der Polizei in mehreren Bundesländern aufgedeckt worden. Ein sehr medienwirksamer Vorfall war das Aufdecken von rechtsextremen Chatgruppen im Fall „NSU 2.0“ (Experten-Kommission, 2021, S. 13) bei der hessischen Polizei im Jahr 2018. Im Abschlussbericht der Experten-Kommission des hessischen Ministeriums des Innern und für Sport (2021) heißt es, der Umgangston in den Chats sei geprägt von Ableismus, Rassismus, Rechtsextremismus, Antisemitismus und Misogynie bei Verwendung von „roh[er] und gehässig[er] und gegenüber dem Leid von Menschen völlig empathielos[er]“ (S. 14) Sprache. Die Experten-Kommission (2021) stellt fest, dass es sich bei den bekannt gewordenen Vorfällen „weder bei den Chatgruppen noch bei den unberechtigten Datenabfragen um Einzelfälle handelte“ (S. 23). Es seien „Muster zu erkennen, die auf strukturelle Probleme schließen lassen“ (Experten-Kommission, 2021, S. 23).

Das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Polizei kann durch solche skandalösen Vorfälle schwinden. Das spiegelt sich beispielsweise auch in einer weiteren Umfrage von Infratest dimap aus dem Jahr 2020 zum Thema Umgang mit Rassismus in der Polizei wider. Dabei gaben 80 Prozent der Befragten an, dass sie der Ansicht seien, dass die Polizei zumindest ein kleines Problem mit Rassismus hat (Infratest dimap, 2020-b). Es wird deutlich, dass eklatante Problemfelder in der Werte- und Fehlerkultur in der Polizei vorherrschen (Ex-

perten-Kommission, 2021). Zur Etablierung einer modernen, demokratischen Wertekultur ist vor allem die systematische Aufarbeitung von Fehlern ein kritischer Faktor (Spsychiger, 2025). So können weitere Imageschäden verhindert und das Vertrauen in die Polizei gestärkt werden (Schwemer, 2025). Nach einer Analyse vom Mediendienst Integration (2024) zeigt sich, dass zum aktuellen Zeitpunkt es noch nicht ausreichend Top-Down-Bemühungen aus der Polizei und Politik vorhanden sind. Um den Wertewandel in der Polizei voranzutreiben, sind in diesem Zuge auch Bottom-Up-Ansätze, wie die polizeilichen Initiativen BetterPolice e. V. (BetterPolice) und PolizeiGrün e.V. (PolizeiGrün) gegründet worden.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich vorrangig mit der Rolle beider Initiativen als Impulsgeber für eine wertorientierte Polizeikultur. Das Ziel der Initiativen ist es, sich für eine faire und bürger:innenorientierte Polizei einzusetzen (BetterPolice, o. J.-a; PolizeiGrün, o. J.-a).

## **1.2 Forschungsabsicht**

Ziel dieser Arbeit ist es, zu untersuchen, wie polizeiliche Initiativen wie BetterPolice und PolizeiGrün als Impulsgeber für eine Werteorientierung in der Polizeikultur wirken können. Ein Fokus liegt dabei auf der aktuellen Werte- und Fehlerkultur. Dabei soll herausgearbeitet werden, welche Problemfelder von den Initiativen erkannt werden und welche Handlungsempfehlungen sie geben. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf dem Beitrag zu einer transparenten und lernfähigen Fehlerkultur.

Des Weiteren sollen die Initiativen hinsichtlich ihres Selbstverständnisses und Rolle untersucht werden. Die Initiativen werden in dieser Arbeit nicht isoliert, sondern auch im gesamtgesellschaftlichen Wertewandel der Polizei betrachtet. Vor diesem Hintergrund wird die Rolle der Initiativen von einer Führungskraft, die aktuell Dozentin an der Hochschule für Polizei Baden-Württemberg ist, evaluiert. Untergeordnet wird dabei noch die Rolle und Handlungsempfehlungen der Aus- und Fortbildung als Middle-Out-Perspektive für einen polizeilichen Wertewandel beleuchtet.

Um Aktualität herzustellen, werden mit den Expert:innen auch die aktuellen die Top-Down-Handlungsempfehlungen zur Etablierung einer modernen Führungs- und Wertekultur der Stabsstelle Moderne Führungs- und Wertekultur des Ministeriums des Inneren,

für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg vom Juli 2024 diskutiert. Aufgrund der Abwehrhaltung der Polizei gegenüber wissenschaftlicher Forschung ergibt sich eine Forschungslücke. Mit dieser Arbeit soll ein Beitrag zum Schließen dieser Lücke geschlossen werden, indem der Wertewandel in der Polizeikultur anhand von polizeilichen Initiativen diskutiert wird.

Aus diesen Vorüberlegungen lassen sich folgende Subforschungsfragen ableiten:

- Subforschungsfrage 1 – Selbstverständnis und strategische Rolle der Initiativen: Wie ist das Selbstverständnis der Initiativen, welche Strategien verfolgen sie und wie wirken sie als Impulsgeber für eine wertorientierte Polizeikultur?
- Subforschungsfrage 2 – Problemfelder und Handlungsempfehlungen: Welche Problemfelder machen die Initiativen in der aktuellen polizeilichen Werte- und Fehlerkultur ausfindig und welche Handlungsempfehlungen leiten sie daraus ab?

### **1.3 Übersicht der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in insgesamt sechs Kapitel. Das erste Kapitel führt in das Thema ein. Es werden einerseits die Interdependenzen zwischen Polizei, Staat und Gesellschaft aufgezeigt und andererseits dabei die Bedeutung der Wertekultur für die Polizei dargestellt. Hier werden aktuelle Debatten zur Polizeikultur angeführt. Darüber hinaus wird die Zielsetzung der Arbeit und die Forschungsfragen konkretisiert und eine Übersicht zur Arbeit dargestellt.

Der theoretische Rahmen der Arbeit, sowie der aktuelle Forschungsstand soll in Kapitel 2 eruiert werden. Dabei werden Grundbegriffe der Organisation und Wertekultur erläutert. In diesem Kapitel werden Problemfelder in der Polizeikultur aufgezeigt. Außerdem sollen die polizeilichen Initiativen PolizeiGrün und BetterPolice als Bottom-Up-Initiativen vorgestellt werden. Ein Top-Down-Ansatz wird dabei anhand des Berichtes der Stabstelle für Moderne Führungs- und Wertekultur vom Juli 2024 vorgestellt. An Middle-Out-Ansätze wird anhand der polizeilichen Aus- und Fortbildung und Polizeigewerkschaften herangeführt.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit dem methodischen Vorgehen der Arbeit. Zunächst wird die Auswahl für eine qualitative Forschungsmethode in Form von Expert:inneninterviews

begründet. Anschließend wird die Auswahl der Interviewpartner:innen erläutert, das Vorgehen der bei der Transkription erklärt und abschließend die Auswertemethodik der Ergebnisse beschrieben.

In Kapitel 4 sollen die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt werden. Die Darstellung folgt dabei entlang der zentralen Themenkomplexen, die sich aus den Subforschungsfragen ergeben:

- Das Selbstverständnis und die strategische Rolle der Initiativen,
- Identifizierung von Problemfeldern in der Wertekultur- und Fehlerkultur, sowie den daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen der Initiativen.

Kapitel 5 diskutiert die Ergebnisse der Untersuchung. Außerdem sollen die Forschungsergebnisse vor dem Hintergrund des aktuellen Forschungsstandes diskutiert werden. Im Übrigen werden Stärken und Limitationen der vorliegenden Arbeit aufgezeigt, sowie ein Forschungsausblick gegeben.

Im abschließenden Kapitel wird ein Fazit zur vorliegenden Arbeit gezogen und die Forschungsfrage beantwortet.

## **2 Theoretischer Hintergrund**

Im folgenden Kapitel wird der theoretische Rahmen der vorliegenden Arbeit gelegt, auf dem die vorliegende Arbeit aufbaut.

### **2.1 Grundlagen einer lernenden Organisation und Wertekultur**

Anhand Erläuterungen zu organisationskulturellen Grundbegriffen wird in die Thematik eingeleitet.

#### **2.1.1 Lernende Organisation**

Zunächst sollen zentrale organisationsbezogene Begrifflichkeiten und Konzepte im Kontext der polizeilichen Wertekultur erläutert werden. Für den Begriff *Organisation* gibt es keine einheitliche Definition (Köppe, 2024). In einer betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise kann eine Organisation unter anderem als Institution gesehen werden. Eine Organisation weist eine Zielorientierung auf, ist geprägt von geregelter Kooperation und grenzt sich von der Umwelt ab, was ihr Stabilität verleiht (Vera, 2015). Außerdem lässt sich nach Köppe (2024) eine Organisation in eine *formale* und *informelle* Organisation

unterteilen. Bei der formalen Begrifflichkeit geht es um den Fokus auf Prozesse und Regeln, wohingegen bei der informellen Organisation der Mensch im Fokus steht. In einer modernen Organisation wird sukzessiv auf informelle Aspekte, wie Partizipation und Mitarbeitendenorientierung Wert gelegt. Demnach sind die Mitarbeitenden als essenzieller Teil des Organisationsziels zu sehen (Köppe, 2024). Eine lernende Organisation besitzt die Fähigkeit, sich durch fortlaufende Lernprozesse an Umweltveränderungen anzupassen (Geiselhart, 2001). Das Lernen der Organisation ist ein Vorgang, bei dem durch die Mitarbeitenden Wissen und Kompetenzen anreichern, was letztlich die Organisationskultur prägt (Wieselhuber et al., 2013, zitiert nach Köppe, 2024).

Nach Senge (1996) beruht eine *lernende Organisation* auf fünf Disziplinen:

1. *Persönliche Reifung*: Darunter wird Selbstreflexion und individuelle Weiterentwicklung verstanden.
2. *Gemeinsame Vision*: Damit ist die Verfolgung gemeinsamer Ziele gemeint, um Zusammenhalt zu stärken.
3. *Teamlernen*: Dabei geht es darum, als Team gemeinsam voneinander lernen und Synergieeffekte zu nutzen.
4. *Hinterfragen mentaler Modelle*: Hierbei sollen das eigene Denken und Handeln erkannt und hinterfragt werden.
5. *Systemisches Denken*: Dabei geht es um das Erkennen von Zusammenhängen und Beziehungen zwischen den einzelnen Komponenten.

### **2.1.2 Organisationskulturen**

Werte prägen Organisationskulturen (Köppe, 2024). Als Werte bezeichnet man „abstrakte Vorstellung von Wünschenswertem“ (Kluckhohn, 1951, zitiert nach Beckers, 2024, S. 571). Im Gegensatz zu Normen sind Werte sanktionsfrei und zeichnen sich durch eine geringe Verbindlichkeit aus. Durch Normen werden Werte in Handlungsweisen umgesetzt (Beckers, 2024). Der Begriff *Kultur* ist sehr uneinheitlich definiert. Nach Scheins (2017) *Drei-Ebenen-Modell* äußert sich Kultur in:

1. in sichtbaren *Artefakten*, wie dem beispielsweise dem Verhalten;
2. in bekundeten *Werten und Überzeugungen*; sowie
3. in *grundlegenden Annahmen*, die das Handeln oft unbewusst beeinflussen (Schein, 2017).

### **2.1.2 Führungskonzepte**

Bei der Polizei herrschte lange ein *autoritärer Führungsstil*, der von Hörigkeit geprägt war. Er wurde durch das *kooperative Führungssystem*, welches die Fokussierung des Mitarbeiters aus Sicht der Führungskraft mehr ins Zentrum setzt, abgelöst. Dieses Konzept setzt den Mitarbeitenden zwar mehr in den Fokus, gibt ihm aber noch keine Partizipationsmöglichkeit bei Führungsentscheidungen (Fittkau & Heyna, 2020; zitiert nach Köppe, 2024). Um den Organisationsentwicklung- und -führung nachhaltig zu gestalten, kann das Konzept einer *werteorientierten Führung* herangezogen werden. Hierbei werden alternierende Umweltbedingungen, wie Gesellschaftsthemen und berücksichtigt (Becker, 2021; Schmidt, 2016). Außerdem wird zunehmend Wert auf eine mitarbeitendenorientierten Organisationskultur gelegt, bei der die Interessen der Organisation und Mitarbeitenden gleichermaßen berücksichtigt werden (Wieselhuber, 1997, S.14; zitiert nach Köppe, 2024). Dabei ist die Rolle von vorbildlichen Führungskräften immer bedeutender geworden. Durch Kontinuität und Authentizität können sie zu Vertrauen und Handlungssicherheit beitragen (Köppe, 2024). Hier kann auch das Konzept einer mitarbeitendenorientierten *Caring Company* genannt werden (Lange, 2021). Eine Kultur, geprägt von Werten wie Rücksicht, Toleranz, Verständnis sowie flache Hierarchien und weiteren Benefits sind dabei entscheidend für eine positive Mitarbeitendenführung (Lange, 2021).

Es lässt sich festhalten, ein Wertewandel in einer Behörde wie der Polizei kann einerseits auf formaler Ebene mittels Vorschriften erreicht werden. Andererseits kann er auf informeller Ebene durch Schaffung eines einheitlichen Wertekanons und der Positionierung als moderner Arbeitgeber eingeleitet werden (Köppe, 2024).

### **2.2 Aktuelle Probleme in der Polizeikultur**

Die Polizei hat das staatliche Gewaltmonopol und steht damit im besonderen Fokus der Gesellschaft. Polizeiliche Legitimation basiert jedoch nicht nur auf Formalitäten. Die Akzeptanz beruht auch auf einer wertebasierten Organisationskultur, welche Vertrauen, Transparenz und Rechtsstaatlichkeit verkörpern sollen. In der Praxis aufkommende strukturelle Probleme in der Polizeikultur können eine positive Wertekultur verhindern, was

wiederum auch das Verhältnis zwischen Polizei und Bevölkerung strapazieren kann (Derin & Singelstein, 2022; Tyler, 2006). Aufgrund des Umfangs dieser Arbeit werden im Folgenden die relevantesten Kritikpunkte zur Wertekultur in der Polizei angeführt.

### 2.2.1 Cop Culture

Der Abschlussbericht der Experten-Kommission (2021) zu den rechtsextremen Chatgruppen in Hessen kam zu dem Schluss, dass viele Werte aus den Leitbildern der Polizei Hessen praktisch nicht gelebt werden. Eine Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit beschreiben auch Argyris und Schön (1974) mit ihrem Modell einer *espoused theory*, welche dem offiziellen Anspruch und der *theory-in-use*, welche der gelebten Realität entspricht.

Auf die Polizei übertragen lassen sich hier die Begriffe der offiziellen *Polizeikultur* und der informellen *Polizist:innenkultur*, beziehungsweise *Cop Culture* ableiten (Behr, 2006). Nach Behr (2006) ist die Polizeikultur ein „transzendentaler Rahmen“ (S. 48) von Wertebezügen, der das Verhalten von Polizeibeamt:innen bestimmt. Daraus lassen sich auch Tugenden wie Loyalität und Tapferkeit ableiten. Die formale, leitlinienartige Polizeikultur ergibt sich durch Ausbildungsvorschriften, behördliche Leitbilder und Vorschriften. Sie hat universelle Gültigkeit und ist vom Legalitätsprinzip geprägt.

Problematisch ist jedoch die informelle Polizist:innenkultur oder Cop Culture. Sie beschreibt das informelle Handlungswissen und den daraus abgeleiteten Wertekanon, welcher sich aus der Umsetzungslücke der Polizeikultur im Alltagshandeln der Beamt:innen ergibt. Die Cop Culture ist nach außen hin oft abgeschottet und zeichnet sich durch einen starken Corpsgeist und Misstrauen aus, woraus sich auch eine Abwehrhaltung gegenüber externer Kritik ergibt (Behr, 2022; Derin & Singelstein, 2022). Nach Gutschmidt und Vera (2021) lassen sich vier Kernelemente der Cop Culture definieren:

1. *konservativ-männliche Kultur*,
2. *institutionspatriotische Kultur*,
3. *Teamkultur* und
4. *Gewissenhaftigkeitskultur*.

Externe Kontrollinstanzen wie unabhängige Beschwerdestellen oder Nichtregierungsorganisationen (NGOs) werden in der Cop Culture häufig als Bedrohung wahrgenommen (Piening & Singelstein, 2025; Preuß, 2025). Dadurch kann sich in der Cop Culture auch eine defizitäre Fehlerkultur etablieren (Seidensticker, 2019).

### 2.2.2 Fehlerkultur

Nach Mehl (2025) lassen sich Fehler anhand einer „ordentlichen, einer falschen, einer irrtümlichen, einer fehlerhaften und vorgetäuscht fehlerhaften Handlungsausführung“ (S. 54) in einzelne Ausprägungsformen ausdifferenzieren. Spychiger (2025) beschreibt eine Fehlerkultur als die Art und Weise wie mit Fehlern umgegangen wird. Spychiger (2025) führt an: „Man hört in letzter Zeit manchmal die Wendung ‚positive Fehlerkultur‘, um davon eine ‚negative‘ oder ‚falsche‘ Fehlerkultur zu unterscheiden“ (S. 70). Diese Unterscheidung ist jedoch ungeeignet, da eine Fehlerkultur entweder vorhanden ist oder nicht. Bei dem Vorhandensein einer Fehlerkultur steht ein lernorientierterer, offener Umgang mit Fehlern im Mittelpunkt (Spychiger, 2025). Ein solcher Umgang umfasst nach Spychiger (2025) folgende Kernelemente:

1. *Fehlerfreundlichkeit*: Die Einstellung, Fehler als Teil des Lernprozesses zu sehen.
2. *Lernorientierung*: Fehler als Chance zur Verbesserung zu sehen
3. *Normtransparenz*: offene Kommunikation von Erwartungen und Abweichungen

Das Ziel einer lernenden Organisation sollte eine offene Fehlerthematisierung sein. So kann mit begangenen Fehlern konstruktiv umgegangen werden. Eine defizitäre bzw. nicht vorhandene Fehlerkultur äußert sich in Schweigen, Angst und mangelnder Reflexion, was bei der Polizei oft noch zutreffend ist (Seidensticker, 2019).

Bei jeder Entscheidung polizeilichen Handelns, sei es beim Umgang mit Bürger:innen oder im Innendienst bei Ermittlungen, kann es zum Scheitern, beziehungsweise zu Fehlern kommen. Hinzu kommt, dass die Polizei häufig in komplexen, emotionalen Situationen handeln muss und dabei unter Zeitdruck bei Informationsdefiziten zu entscheiden hat (Derin & Singelstein, 2022; Koerner et al., 2025). Um die Makellosigkeit aufrecht zu erhalten, werden trotz strukturell-fehleranfälligen Rahmenbedingungen Fehler häufig personalisiert und Verursachende gesucht (Türk, 1995, S.12 zitiert nach Seidensticker, 2019).

Hinzu kommen strafrechtliche Risiken, die sich durch das Legalitätsprinzip und die Strafvereitelung im Amt gemäß § 258a StGB ergeben. Hierdurch wird ein fehlertoleranter Umgang erschwert. Polizist:innen, die Fehler eingestehen oder bei Kolleg:innen beobachten, riskieren disziplinar- oder strafrechtliche Konsequenzen (Ruch & Feltes, 2025; Zühlke, 2025). Dies begünstigt eine „Mauer des Schweigens“ (Ruch & Feltes, 2025, S. 154) und ist ein Hindernis für die Entwicklung einer lernenden Organisation (Ruch & Feltes, 2025). Der Abschlussbericht der Experten-Kommission (2021) schildert, dass das Melden aus Angst, als „Kameradenverräter“ (S. 38) zu gelten oder weil eine "falsch verstandene Cop Culture“ (S. 56) gelebt wird, unterbliebe. Dienstgruppenleiter:innen, welche der untersten Führungsebene in der Polizeihierarchie entsprechen, sind "die einzigen, die ‚nah dran‘ sind" (Experten-Kommission, 2021, S. 55). Aufgrund der Rahmenbedingungen, wie Überlastung, Zeitnot oder geringer Vorbereitung auf ihre Führungsaufgabe sind sie oft nicht in der Lage, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen oder aufzuhalten (Experten-Kommission, 2021, S. 55ff.).

Diese Schweigekultur und Verwehrung externer Kontrolle zeigt sich auch in einer systematisch unzureichenden Erfassung von Fehlverhalten. Der Mediendienst Integration (2024, S. 2) zeigt, dass rassistische und antisemitische Verdachtsfälle in den einzelnen Landespolizeibehörden „sehr uneinheitlich erfasst“ werden. Sie sind unter Oberbegriffen wie „rechte Verdachtsfälle“ (Mediendienst Integration, 2024, S. 13) subsumiert, wie es in Baden-Württemberg, Hessen und anderen Ländern praktiziert wird (Mediendienst Integration, 2024).

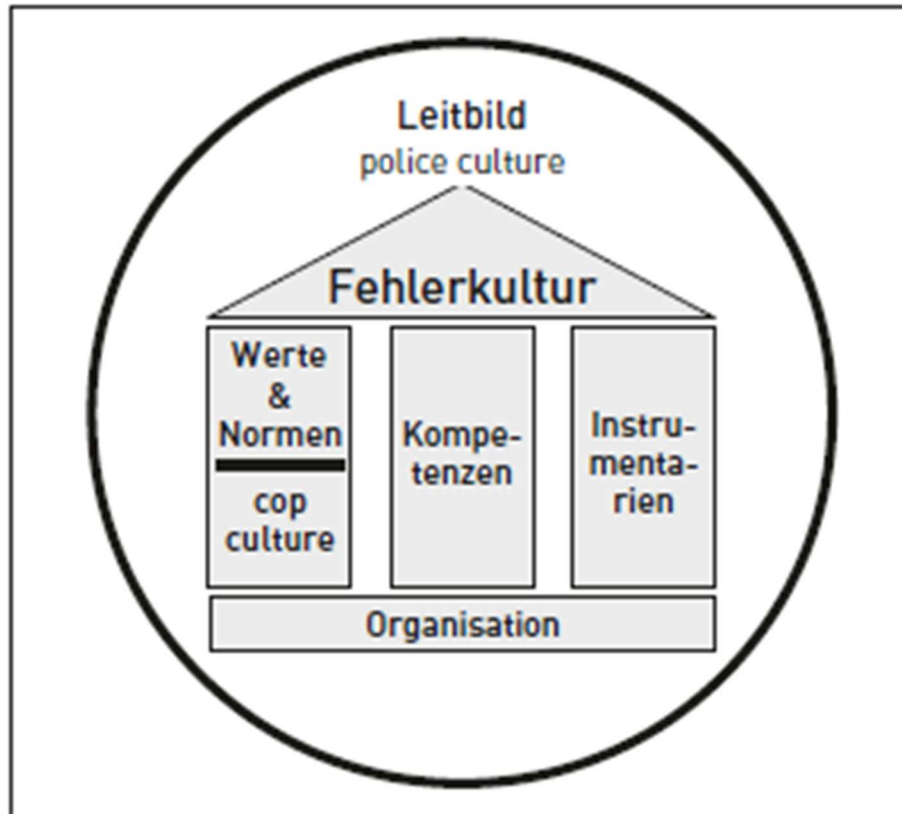
Anhand des „Hauses der Fehlerkultur“ (Seidensticker, 2019, S. 89 f.) lassen sich die potenziellen Handlungsfelder der polizeilichen Fehlerkultur identifizieren. Dabei werden insbesondere die Bedeutung von Werten und Normen, die die Cop Culture prägen, sowie die Kompetenzen der Polizeibeamt:innen, Fehler zu erkennen, und die Instrumentarien, um Missstände zu benennen oder Fehler zu melden, deutlich.

Diese Komponenten sind in das Leitbild eingebettet, das als Ausdruck der Polizeikultur

verstanden werden kann und Orientierung für wertorientiertes Handeln bietet. In Abbildung 1 ist dieses Modell veranschaulicht (Seidensticker, 2016, S. 60).

### Abbildung 1

*Das Haus der polizeilichen Fehlerkultur*



*Anmerkung.* Quelle: Seidensticker (2016, S. 60)

Es lässt sich festhalten, dass eine mangelnde Fehlerkultur ein kritisches Problem für eine wertorientierte Polizei ist (Seidensticker, 2019; Spychiger, 2025). Fehler werden oft als Individualversagen interpretiert, was nicht förderlich für eine lernende Organisation ist (Seidensticker, 2019). Das Legalitätsprinzip und straf- oder disziplinarrechtlichen Konsequenzen tragen zu einer Schweigekultur bei (Ruch & Feltes, 2025). Dadurch werden Reformen gebremst und strukturelle Missstände verfestigt (Preuß, 2025; Seidensticker, 2019). Gewisse Probleme bleiben so unerkannt, was auch die Aufarbeitung von Missständen erschwert. Innerorganisationale Maßnahmen wie Supervisionen, Reflexionen, anonyme Meldesysteme und eine offene Kommunikationskultur können dem entgegen-

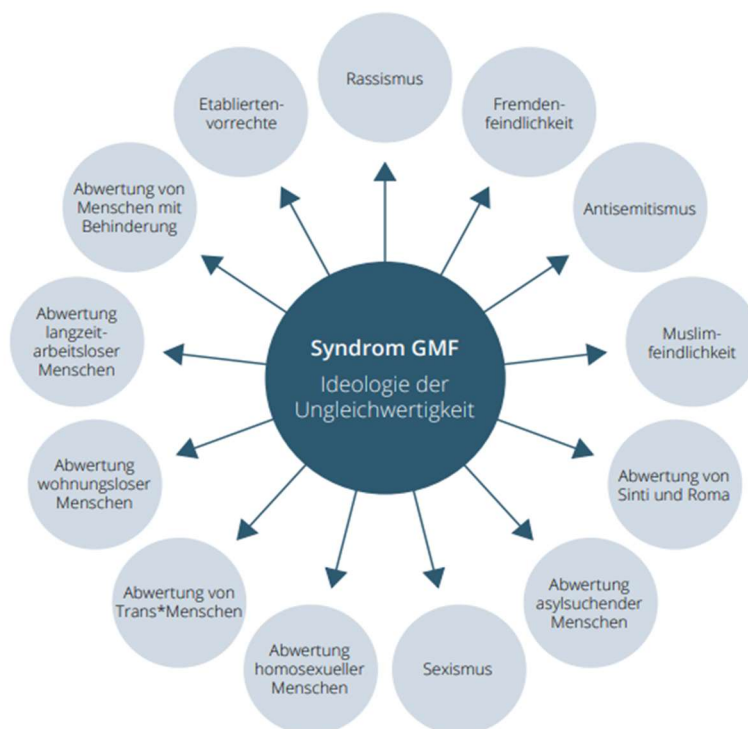
wirken (Seidensticker, 2019). Des Weiteren können externe Maßnahmen, wie unabhängige Beschwerdestellen, eine wissenschaftliche Öffnung und zivilgesellschaftliche Initiativen zu einer verbesserten Fehlerkultur beitragen (Piening & Singelstein, 2025).

### 2.2.3 Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit

Neben den bereits genannten Problemfeldern kommt treten bei Polizeibeamt:innen auch spezifische Muster gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit auf (Experten-Kommission, 2021; Striebing et al., 2025). Diese Einstellung ist in der Breite bei der Polizei jedoch nicht höher als in der Gesamtgesellschaft ausgeprägt. Von Einzelfällen kann jedoch auch nicht mehr ausgegangen werden (Deutsche Hochschule für Polizei, 2024; Striebing et al., 2025). Die gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit (GMF) lässt sich nicht auf eine Form der Diskriminierung reduzieren, sondern äußert sich in folgenden Diskriminierungsformen als „Syndrom“ (siehe Abbildung 3; Experten-Kommission, 2021, S. 117):

#### Abbildung 2

*Syndrom der Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit (GMF)*



*Anmerkung.* Quelle: Experten-Kommission (2021, S. 117)

Nach Striebing et al. (2025) verstärken Faktoren wie individuelle Vorurteile und strukturell-organisational bedingte Kulturphänomene diese Einstellung. Die Autoren betonen, dass gewissen Einzelaspekte menschenfeindliche Einstellungen in Teilen der Polizei signifikant höher ausgeprägt sein können als in der Gesamtbevölkerung. Insbesondere ältere oder geringer gebildete Polizeibeamt:innen seien dafür anfälliger (Striebing et al., 2025). Das zeigt sich insbesondere in Bezug auf die Ablehnung von Muslim:innen, Sinti:ze und Rom:nja, sowie bei obdachlosen Menschen (Möble et al., 2025; Striebing et al., 2025; Clasen et al., 2024). Auch bei Striebing et al. (2025) wird deutlich, dass latente Zustimmungen und große „Graubereiche“ (S. 3) ersichtlich, welche auf Verunsicherung und menschenfeindliche Tendenzen hindeuten. Der Abschlussbericht der Experten-Kommission (2021) zu den Skandalen um die Chatgruppen in Hessen hingegen macht eine gravierendere Feststellung, wenn er von: „Antisemitismus– von denunziatorischer Verachtung bis zur Auslöschung“ (S. 14) oder „eliminatorische[m] Frauenhass“ (S. 14) spricht.

Diskriminierende Handlungsweisen, wie Rassismus, Racial Profiling oder Polizeigewalt werden wiederholt dokumentiert (Derin & Singelstein, 2022). Beim Thema Polizeigewalt sind 40% der Befragten der Ansicht, dass die Polizei mehr Gewalt als nötig einsetzt (Birkel, 2019, zit. nach Derin & Singelstein, 2022). Zu Racial Profiling zeigen Forschungsergebnisse, dass Personenkontrollen nicht immer objektiv sind. Sie erfolgen oft aufgrund ethnischer Zuschreibungen (Niemz & Singelstein, 2022; Belina, 2022). Durch solche Verhaltensmuster wird das Vertrauen der betroffenen Menschengruppen in die Polizei geschwächt. Obwohl Menschen mit Migrationshintergrund in älteren Studien ein gleiches oder teilweise etwas höheres Maß an Vertrauen zeigen, zeigt sich in neueren, größer angelegten Studien bei Menschen mit afroamerikanischer Herkunft, dass diese nur 58 Prozent Vertrauen in die Polizei haben (Aikins et al., 2021).

In dem Chatgruppenskandal in Hessen schreibt die Experten-Kommission (2021) unter anderem: „Menschen mit schwarzer Hautfarbe werden als minderwertig und wertlos dargestellt und rassistisch beleidigt“ (S. 14). Derartige Diskriminierungshandlungen widersprechen dem verfassungsrechtlichen Gebot der Gleichbehandlung (Ruch, 2022). Eine Aufarbeitung der oben eben genannten Themen gestaltet sich oft durch mangelnde Sensibilisierung und unzureichende Meldewege schwierig (Abdul-Rahman, 2022; Görden & Wagner, 2022).

Rechtsextreme Tendenzen und Chatgruppen, die in den letzten Jahren in mehreren Bundesländern aufgedeckt wurden, sind besonders besorgniserregend (Experten-Kommission, 2021; Kopke, 2022). Vorfälle, wie die Aufdeckung der Chatgruppen in Hessen (siehe Kapitel 1.1) üben Kritik an der Mäßigungspflicht und der demokratischen Grundhaltung der Polizei (Experten-Kommission, 2021). Die Experten-Kommission spricht dabei unter anderem von „Verherrlichung des Nationalsozialismus“ oder, dass „[d]er Tod von Menschen auf der Flucht [...] als wünschenswert dargestellt [wird], wobei Vernichtungsfantasien ausgelebt werden“ (2021, S. 14)“. Die hessische Experten-Kommission (2021) stellt fest, dass es „Tendenzen zur Relativierung des Phänomens“ (S. 32) der gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit in der Polizei gibt. Dies zeigt sich anhand der Bagatellisierung von Vorfällen als Einzelfälle oder in Abwehrverhalten von Vorgesetzten (Experten-Kommission, 2021). Striebing et al. (2025) betonen jedoch, dass keine geschlossenen rechtsextremen Weltbilder in der Mehrheit etabliert sind. Es zeigt sich außerdem, dass interne Kontrollmechanismen nicht ausreichen und Kultur des Wegsehens vorherrschend ist. Solche Strukturen sorgen für Verunsicherung in der Gesellschaft und senken das Vertrauen in die Polizei (Aden & Bosch, 2022).

#### **2.2.4 Arbeitsmoral, Hierarchiehörigkeit und konservativ-männliche Führung**

Trotz all der Bemühungen sind gibt es in der Polizei noch immer starke Hierarchien traditionell-männliche Führungsstile, die auf Dominanz aufbauen und kaum kritikfähig sind (Deutsche Hochschule der Polizei, 2024; Schulz & Feltes, 2025; Seidensticker, 2019). Außerdem beklagen sich Polizeibeamt:innen über die langen bürokratischen Prozesse, Zeitdruck, und die gewaltvollen und belastungsintensiven Berufserfahrungen. Es wird ein Wunsch nach Reformbemühungen in Fehlerkultur und Führungskultur deutlich (Deutsche Hochschule der Polizei, 2024).

Im Polizeikontext konnte dies beispielsweise anhand einer Befragung bei der Belegschaft des Bundeskriminalamts gezeigt werden. Die Belegschaft gab an, dass die Diskrepanz zwischen dem Anspruch an eine werteorientierte Führung und der gelebten Praxis ein Hauptfaktor für die Arbeitszufriedenheit der Belegschaft ist (Striebing et al., 2023).

### **2.2.5 Externe Kritik und Mangel an Transparenz**

Die Wertekultur der Polizei leidet unter einem defensiven Umgang mit externer Kritik. Wissenschaftliche Untersuchungen, Medienberichte oder zivilgesellschaftliche Monitoring-Projekte werden oft pauschal zurückgewiesen. Sie werden von Polizeigewerkschaften als „Generalverdacht“ interpretiert (DPolG, 2017; DPolG, 2023; Heitmeyer, 2022, S. 569). Polizeikritiker:innen unterstellt man „Polizeifeindlichkeit“ (Behnderes, 2022, S. 702). Diese Abwehrhaltung behindert notwendige Reflexionsprozesse. Sie führt zu einer Verschlussenheit gegenüber der Gesellschaft (Piening & Singelstein, 2025; Behr, 2022). Die Verweigerungshaltung gegenüber wissenschaftlicher Forschung lässt sich auch an der geringen Anzahl an wissenschaftlichen Studien beziffern. So sind laut Mediendienst Integration (2024) lediglich fünf Studien zum Thema Rassismus bekannt. In einigen Bundesländern laufen derzeit weitere Studien. Repräsentativ und generalisierbar sind die Studien daher nur begrenzt (Mediendienst Integration, 2024). Aufgrund der geringen Studienlage gestaltet sich ebenfalls die Entwicklung von Gegenmaßnahmen schwierig (Derin & Singelstein, 2022; Mediendienst Integration, 2024). Hierdurch lässt sich auch institutionalisierter Rassismus, der das Vorherrschen von subtilen Strukturen innerhalb einer Organisation beschreibt, welche rassistische Verhaltensweisen fördern, schwieriger erforschen (Karakayali, 2022).

Die Abwehrhaltung gegenüber externer Kritik und mangelnder Transparenz zeigt sich außerdem anhand der geringen Anzahl an unabhängigen Kontrollinstanzen in den deutschen Polizeibehörden. Nur acht von 16 Bundesländer verfügen über eine unabhängige Polizeibeschwerdestelle, welche nicht der Polizei oder dem Innenministerium untersteht. Die Befugnisse sind selbst dort sehr begrenzt: Lediglich zwei Stellen haben ein uneingeschränktes Recht auf Akteneinsicht. Ausschließlich der Berliner Polizeibeauftragte darf parallel zu polizeilichen Ermittlungen eigene Untersuchungen durchführen. Zentrale Forderungen nach mehr Transparenz, wie Kontrollquittungen, sind ausgenommen von Bremen kaum umgesetzt. Lediglich elf Bundesländer haben eine verpflichtende Kennzeichnung von Polizeibeamt:innen eingeführt. Diese gilt bei fünf jedoch nur in Großeinsätzen, in den anderen Landespolizeien existiert so eine Pflicht gar nicht (Mediendienst Integration, 2024).

Vor dem Hintergrund dieser Missstände in der Wertekultur soll die Relevanz von Initiativen wie BetterPolice und PolizeiGrün als Impulsgeber für eine wertorientierte Polizeikultur in dieser Arbeit eruiert werden.

### **2.3 Bottom-Up-Initiativen**

Zur Herbeiführung von Veränderungen unterscheidet man im *Change-Management* zwischen *Top-Down*-Veränderungen, welche von der Führungsebene angeordnet werden und *Bottom-Up*-Ansätzen, die aus der Basis einer Organisation wirken (Beer & Nohria, 2000; Burnes, 2017). Aufgrund des hohen Grades an Mitarbeitendenorientierung, deren Partizipation und der Lernorientierung, können Bottom-Up-Initiativen als wirkungsvolle Vortreiber einer lernenden Organisation verstanden werden (Senge, 1996).

Zur Einordnung der Arbeitsweise der Initiativen lassen sich folgende Konzepte heranziehen: Einerseits der *Intrapreneurship-Ansatz* bei den unternehmerisch denkenden Personen ohne hierarchische Macht agieren (Antonic & Hirsch, 2003; Pinchot, 1985). Andererseits gibt es den *Employee Activism* als Aktivismusform bei der beschäftigte einer Organisation auf tarifunabhängige Missstände aufmerksam machen und Reformen ohne hierarchische Macht fordern (Lelley & Rose, 2023). BetterPolice und PolizeiGrün können zudem aufgrund ihrer Reformbemühungen in Anlehnung an Caldwell (2003) als *Change Agents* verstanden werden. Diese Konzepte, beziehen sich jedoch auf Akteur:innen, welche von innen als Teil der Organisation agieren.

BetterPolice und PolizeiGrün sind aber außerhalb der Organisation als zivilgesellschaftliche Vereine anzusiedeln, ohne Teil der formalen Hierarchie zu sein. Vereine dieser Art können als Interessensverbände gesehen werden, die sich durch eine formal-bürokratische Organisation kennzeichnen und auf freiwilliger Teilnahme basieren (Willems & von Winter, 2007). Zu deren theoretischen Einordnung eignet sich die *Social-Movement-Theorie* am besten. Soziale Bewegungen thematisieren Missstände, indem sie unter anderem ein öffentlich ein Problembewusstsein schaffen, Mitarbeitende rekrutieren und Netzwerke mit anderen Interessensgruppen pflegen. Ihr Ziel ist es, mit diesem Vorgehen Veränderungsprozesse anzustoßen (Della Porta & Diani, 2006; Kotter 1996).

### 2.3.1 BetterPolice

BetterPolice wurde 2021 gegründet. Die Initiative sieht sich als „Netzwerk für eine offene und kritische Auseinandersetzung mit der Polizei (BetterPolice, o. J.-b)“. Sie zielt auf ein „soziales Verständnis von innerer Sicherheit“ ab (BetterPolice, o. J.-b). Der Verein tritt überwiegend als externe, zivilgesellschaftliche „Plattform und Ideenwerkstatt“ (BetterPolice, o. J.-c) in Erscheinung, der die sich mit Themen der inneren Sicherheit und deren strukturelle Gewährleistung im bürger:innennahen Kontext thematisiert. Der Verein hat einen siebengliedrigen Wertekonsens, der unter anderem die Menschenwürde, Ursachenbekämpfung, Transparenz, politisch-demokratische Neutralität, Pluralismus, einen respektvollen Umgang und die Unvereinbarkeit mit undemokratischen Weltanschauungen fokussiert (BetterPolice, o. J.-c). Die Strategien umfassen vor allem öffentliche Diskursarbeit und Vernetzung mit anderen Nichtregierungsorganisationen. Dabei ist BetterPolice die Thematisierung von Missständen in der Fehlerkultur ein Anliegen. Dazu gab es beispielsweise eine Kooperation mit der Gesellschaft für Freiheitsrechte im Projekt *Mach Meldung!* zur Unterstützung von Whistleblowing (BetterPolice, o. J.-d). Außerdem bezieht die Initiative Stellung zur Instrumentalisierung der Polizei bei unverhältnismäßigen Gesetzesverschärfungen oder zum Thema der Stigmatisierung von Minderheiten im Sicherheitskontext beim Projekt *#NotlageMenschlichkeit* (BetterPolice, o. J.-d).

Die Mitgliedschaft bei BetterPolice steht prinzipiell allen Menschen offen, was den Ansatz einer breiten gesellschaftlichen Mobilisierung unterstreicht (BetterPolice, o. J.-e). Der Verein stellt keine Berufsvereinigung oder Gewerkschaft dar. BetterPolice setzt sich für eine Kontrolle der Polizei ein und hat zivile, wie auch polizeiliche Mitglieder (BetterPolice, 2021). Der Verein adressiert Journalist:innen für Stellungnahmen, Politik und Zivilgesellschaft für Beratung und Zusammenarbeit, sowie seine Mitglieder mit offener und kooperativer Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteur:innen. Auf Grundlage des medialen Auftritts versucht BetterPolice primär externen, zivilgesellschaftlichen Druck zu erzeugen. Der Verein nutzt alternative Kommunikationswege, um einen Kulturwandel der Polizei in der Gesellschaft anzustoßen (BetterPolice, o. J.-a).

### **2.3.2 PolizeiGrün**

PolizeiGrün wurde 2013 gegründet und stellt eine interne Berufsvereinigung dar. Sie setzt sich für die „Förderung einer toleranten, kritikfähigen und rechtsstaatlichen Bürgerpolizei“ (PolizeiGrün, o. J.-d) ein. Ihr Fokus liegt auf der öffentlichen und politischen Einflussnahme durch Fachlichkeit (PolizeiGrün, o. J.-d). Aktive Mitglieder können überwiegend Personen mit fach- oder politischen Polizei- oder Sicherheitsbehördenbezug mit oder ohne jeglicher politischer Parteizugehörigkeit werden (PolizeiGrün, o. J.-b; PolizeiGrün, o. J.-d). Der Vorstand besteht aus erfahrenen Polizeibeamten (PolizeiGrün, o. J.-c). Die Arbeitsweise ist durch Fachkenntnis gekennzeichnet: politische Beratung, Teilnahme an Fachveranstaltungen und die Erarbeitung von Positionspapieren zu konkreten polizeipolitischen Themen (PolizeiGrün, o. J.-d). Das Werteprofil – Bürger:innennähe, Rechtsstaatlichkeit, Progressivität – wird weniger explizit formuliert als bei BetterPolice. Es ergibt sich aus der fachlichen Auseinandersetzung mit Themen wie Rechtsextremismus in Sicherheitsbehörden oder der Kritik an Symbolen wie beispielsweise der „Thin Blue Line“, welche Polizeibeamt:innen als letzte Grenze zwischen Ordnung und Chaos beschreibt (PolizeiGrün, o. J.-a; Wall, 2020). Die AfD-Fraktion hat in einer kleinen Anfrage im Deutschen Bundestag Fragen zur Neutralitäts- und Mäßigungsgebots aufgrund des medialen Auftritts von PolizeiGrün gestellt (Deutscher Bundestag, 2024a), woraufhin die Bundesregierung antwortete, dass sie keine disziplinar- oder strafrechtlichen Verstöße feststellen konnte. Außerdem habe sie aus datenschutzrechtlichen Gründen keinen Einblick in die Mitgliedschaften von Interessenvereinigungen (Deutscher Bundestag, 2024b). Auf Grundlage des medialen Auftritts stellt PolizeiGrün damit den Ansatz des Impulsgebers mit Berufsbezug dar, der wie außerhalb der klassischen polizeiinternen Hierarchie agiert und aufgrund seiner sicherheitsnahen-personellen Aufstellung homogener ist. Gekennzeichnet ist das Wirken von PolizeiGrün durch Networking, Wissensaustausch und gesellschaftlichen, wie auch fachbezogener Diskussionen und Lobbyarbeit mit Bezug zur inneren Sicherheit. Durch diese Ausrichtung soll die Weiterentwicklung der Polizeikultur vorangetrieben werden. (PolizeiGrün, o. J.-a; PolizeiGrün, o. J.-d).

### **2.4 Der Stabstellenbericht als Top-Down-Reform**

Die Polizei ist eine Top-Down-Behörde, bei der Anweisungen von der oberen Hierarchieebene nach unten weitergereicht werden (Caldwell, 2003; Derin & Singelstein, 2022).

Der Bericht *Handlungsempfehlungen* der Stabsstelle Moderne Führungs- und Wertekultur vom Juli 2024 stellt einen Top-Down-Ansatz dar, da er von der Führungsebene, beziehungsweise des Ministeriums des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen initiiert worden ist. Er hat jedoch keinen klassisch delegativen, sondern einen konsultativen Charakter, da er auf Grundlage von Befragungen und Diskussionsrunden von über 2000 Beschäftigten aus der Polizei und Innenverwaltung aus verschiedenen Landespolizeibehörden erstellt. Dieses Vorgehen verfolgt den Ansatz einer *Caring Company* (Lange, 2021). Die für das Thema dieser Arbeit wichtigsten Punkte werden im Folgenden angesprochen. Im Stabsstellenbericht wurden zentrale Problemfelder in der Werte- und Fehlerkultur zusammengetragen. Als Problemfelder wurden unter anderem die hohe Arbeitsbelastung, die Bedeutung der Führungskräfte und der Umgangston zwischen Hierarchieebenen identifiziert. Der Fehlerkultur, welche als defizitär beschrieben wird, wird dabei eine besondere Rolle zuteil (Stabsstelle Moderne Führungs- und Wertekultur, 2024). Im Bericht der Stabsstelle Moderne Führungs- und Wertekultur (2024) heißt es, dass man aus „Angst vor Konsequenzen“ (S. 5) nicht anspricht. In der Ausbildung äußere sich das bei Anwärter:innen in einer „Wie-mache-ich-nichts-falsch-Kultur“ (Stabsstelle Moderne Führungs- und Wertekultur, 2024, S. 7).

Daraus wurden 24 Handlungsempfehlungen abgeleitet, wie zu einer werteorientierteren Polizeikultur beigetragen werden kann. Den Führungskräften kommt dabei eine besonders bedeutsame Rolle zu Teil. Es wird eine Empfehlung nach mehr Fortbildungen ausgesprochen und einer Führungskontinuität, sodass Führungskräfte länger auf ihren Positionen bleiben sollen. Sie sollen zudem von Nebentätigkeiten entlastet werden, um ihrer Kernaufgabe, der Personalführung nachgehen zu können. Des Weiteren soll eine Führungskultur etabliert werden, bei der die Führungskraft aktiv auf die Mitarbeitenden zugeht. Hinsichtlich einer werteorientierten Führung sollen stärker in Form von Fortbildungen und einer Führungskontinuität erreicht werden. Außerdem wurde mit der Neuerung der Polizeidienstvorschrift (PDV) 100 auch förmlich der Fokus auf einen lernorientierten Umgang mit Fehlern gelegt werden. Fehler sollen nicht mehr personifiziert werden, sondern als Chance betrachtet werden. Außerdem soll es um den mehr Netzwerke zwischen Kolleg:innen in Form von Diskussionsforen und anderen Formaten etabliert werden, um den Austausch zu verbessern (Stabsstelle Moderne Führungs- und Wertekultur, 2024).

Der Abschlussbericht der Experten-Kommission vom Innenministerium Hessen liefert noch weitreichendere Ansätze. Darin wird die Rolle der Ausbildung für die Werteentwicklung stärker betont, was im Stabstellenbericht der Stabsstelle Moderne Führungs- und Wertekultur nur rudimentär thematisiert wird (Experten-Kommission, 2021; Stabsstelle Moderne Führungs- und Wertekultur, 2024).

## **2.5 Middle-Out-Perspektive**

Im Folgenden wird in die Rolle der Aus- und Fortbildung sowie der Polizeigewerkschaften im Wertewandel der Polizei theoretisch eingeführt.

### **2.5.1 Aus- und Fortbildung im Kontext der Wertevermittlung**

Es gibt eine Diskrepanz zwischen der Wertevermittlung an den Polizeiakademien und der Sozialisation im Berufsalltag. Junge Polizeibeamt:innen übernehmen schnell die vorherrschenden Ansichten und Verhaltensweisen von erfahrenen Kolleg:innen. Dies sollte ambivalent betrachtet werden, da neben positiven Erfahrungen auch negative Verhaltensweisen, wie Racial Profiling weitergeben werden. Deshalb spielt die Aus- und Fortbildung hier eine entscheidende Rolle. So können beispielsweise externe Dozierende die Sichtweise von Beamt:innen erweitern (Weber & Jarolimek, 2025). Eine entscheidende Rolle wird daher bei der Verinnerlichung dieser Werte während der Polizeiausbildung zugordnet (Chan et al., 2003).

Das Modell des *experimental learning* beschreibt einen Lernprozess anhand von Erfahrungen folgendermaßen:

1. *Die konkrete Erfahrung*: Hier wird die Erfahrung erlebt.
2. *Beobachtung und Reflexion*: Die Erfahrung wird reflektiert.
3. *Abstrakte Kontextualisierung*: Die Erfahrung wird generalisiert und es werden Hypothesen aufstellt.
4. *Aktives Experimentieren*: Die aufgestellte Hypothese wird angewandt und überprüft (Kolb, 1984)

Dieses Modell bildet die Grundlage für eine erfahrungsbasierte Wertevermittlung und innovative Lehransätze.

Die Aus- und Fortbildung wird auch von der Experten-Kommission als „Dreh- und Angelpunkt zum Aufbau und zur Stärkung einer resilienten, lernenden Organisation“ bezeichnet (Experten-Kommission, 2021, S. 49). Die Experten-Kommission (2021) schlägt vor, die Vermittlung von Werten nicht nur kognitiv, „sondern als ‚gelebtes Vorbild‘ und Teil einer ‚begleitenden Sozialisation‘ in der Polizeiausbildung“ (S. 40) zu sehen und bereits im Studium verbindliche Übungen gegen Rassismus sowie Konfrontationsübungen umzusetzen. Inhaltlich betont Cremer (2020), dass politische Bildung sowie Grund- und Menschenrechtsbildung von hoher Bedeutung sind. Polizeibeamt:innen benötigen dieses Wissen, um selbst daran orientierte Werteeinstellung zu bilden, sich dafür einzusetzen und rassistischen, sowie rechtsextremen Einstellungen entgegenzutreten.

Erfahrungsbasiertes Lernen wie Begegnungen mit marginalisierten Gruppen oder Besichtigungen historischer Lernorte können dabei eine Perspektivwechsel ermöglichen. Aus der historischen erwachsenen Verantwortung im Nationalsozialismus der Polizei ist es besonders wichtig, dieses Thema und heutige politische Entwicklungen, wie das Erstarren rechter Parteien, wie der AFD und Erscheinungsformen, wie „Rassismus und Rechtsextremismus zwingend zu thematisieren“ (Cremer, 2020, S. 17). Hier wird die Bedeutung einer mutigen und kontroversen Didaktik deutlich. In der Lehre gilt das beamt:innenrechtliche Neutralitätsgebot und der „*Beutelsbacher Konsens*“, der „das Überwältigungsverbot [- gegen Indoktrination], das Gebot der Kontroversität [- Kontroverses zu thematisieren], und das Gebot der Berücksichtigung individueller Interessenlagen [- eigene Analysefähigkeit zu stärken]“ festlegt (Cremer, 2020, S. 14). Diese Gebote behindern eine sachliche und kritische Auseinandersetzung jedoch nicht, sondern erfordern sie sogar (Cremer, 2020).

### **2.5.2 Gewerkschaften**

Die Gewerkschaften spielen neben den unabhängigen, zivilgesellschaftlichen, externen Initiativen ebenfalls eine wichtige Rolle in der polizeilichen Wertekultur. Sie sind im Vergleich zu den Initiativen fester Bestandteil in der Polizeistruktur und sind in Personalräten vertreten. Sie pflegen auch enge Verbindungen zu Politik und haben im Jahr 2022 zusammen über 300.000 Mitglieder. Sie treten insbesondere für Arbeitsbedingungen, Personalpolitik und den öffentlichen und politischen Diskurs ein und sind als Interessenver-

treten fest in der polizeilichen Struktur verankert. Sie werden medial oft undifferenziert als die Stimme der Polizei dargestellt. In Deutschland lassen sich dabei zwei große Gewerkschaften identifizieren: die Deutsche Polizeigewerkschaft (DPolG), welche CDU-nah ist und die Gewerkschaft der Polizei (GdP), welche SPD-nah ist, sowie der kleinere, gemessen am Einfluss und der Mitgliederzahl, Bund Deutscher Kriminalbeamter (BDK). Sie tragen einerseits berechtigte Anliegen, wie Schutz vor Überlastung oder den Ausbau sozialer Reformen vor. Andererseits treten die beiden großen Gewerkschaften medienwirksam sehr konservativ gegenüber Transparenz im polizeilichen Diskurs in Erscheinung. Das betrifft insbesondere die DPolG (Derin & Singelstein, 2022, Renken, 2024). Sie tritt mit sehr „hetzerisch[en]“ Aussagen auf (Derin & Singelstein, 2022, S. 280). Bei Vertreter:innen ist unter anderem die Rede von ‚kriminelle[n] Ausländer‘, ‚polizeifeindliche[r] Gesetze‘, der Bezeichnung von Aktivist:innen als ‚Extremisten‘ (Derin & Singelstein, 2022, S.280). Zu Rassismuskritik kam vom GdP-Bundesvorstand die Äußerung, dass man „kein Rassismusproblem“ (Gewerkschaft der Polizei, 2020) habe, welcher auch der damalige Bundesinnenminister Horst Seehofer zustimmte (Renken, 2024). Durch solche Aussagen werden, die in den vorherigen Kapiteln genannten Problemfelder bagatellisiert (Derin & Singelstein, 2022; Renken, 2024).

Durch diese Haltung der Gewerkschaften werden demokratische Reformprozesse, wie Vielfalt in der Belegschaft der Polizei oder Wissenschaftlichkeit zu mehr Transparenz ausgebremst (Derin & Singelstein, 2022). So wurde beispielsweise die Einführung von Polizeibeauftragungen von der DPolG als „Generalverdacht“ bezeichnet (DPolG, 2017; DPolG, 2023).

## **2.6 Zwischenfazit 1**

Als Zwischenbetrachtung kann festgestellt werden, dass die Polizei sich als lernende Organisation zu verstehen hat. Die Werte- und Fehlerkultur ist bei deren Etablierung ein zentraler Faktor. Werte bilden dabei die Grundlage, die wegweisend wirken. Die Fehlerkultur führt zu einer Lernorientierung und kann zur Auflösung von Hierarchien beitragen. Die Cop Culture ist Ausdruck einer verschlossenen Werte- und Fehlerkultur und behindert eine kritisch-reflektierte Haltung.

Auf Grundlage dieses Forschungsstandes wird der Bedarf an Reformimpulsen deutlich, die anhand von BetterPolice und PolizeiGrün als Impulsgeber für eine wertorientierte Polizeikultur untersucht werden.

### **3 Methodik**

Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen dieser Arbeit erläutert.

#### **3.1 Forschungsdesign**

Für die vorliegende Arbeit wurde ein qualitativ-exploratives Forschungsdesign verwendet. Ziel der Forschungsmethode ist es, Wahrnehmungen und Erfahrungen von polizeilichen Akteur:innen im Hinblick auf die Werte- und Fehlerkultur zu eruieren. Dabei soll die Rolle polizeilicher, zivilgesellschaftlich-orientierter, Initiativen anhand von BetterPolice und PolizeiGrün, als Impulsgeber für eine wertorientierte Polizeikultur untersucht werden. Die Rolle der Bottom-Up-Initiativen soll im Wertewandel nicht isoliert betrachtet werden. Sie soll im Kontext mit anderen Reformbemühungen, wie unter anderem die Handlungsempfehlungen der Stabstelle Moderne Führungs- und Wertekultur vom Juli 2024 als Top-Down-Strategie und der Aus- und Fortbildung als Middle-Out-Strategie verglichen werden.

Für die vorliegende Arbeit ist ein qualitatives Forschungsdesign besonders geeignet, da inhaltlich subjektive Erfahrungen und komplexe organisationale Dynamiken und Strukturen besprochen werden. Mit standardisierten quantitativen Methoden hätten sich diese Daten nur beschränkt erheben lassen. Für die inhaltliche Konsistenz und Vergleichbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse wurden leitfadengestützte Expert:inneninterviews durchgeführt. Mit diesem methodischen Vorgehen lässt sich die Expertise der Interviewpartner:innen aufgrund ihrer Funktion, ihres Engagements oder ihrer polizeilichen Erfahrung über spezifisches Praxis- und Kontextwissen besonders gut darstellen.

#### **3.2 Auswahl der Interviewpartner:innen**

Es wurden drei Expert:innen befragt, die jeweils aus unterschiedlichen Perspektiven auf die polizeiliche Wertekultur und die Initiativen blicken:

- Oliver von Dobrowolski – Kriminalhauptkommissar der Landespolizei Berlin, ehemaliges Mitglied von PolizeiGrün und Gründer von BetterPolice

- Armin Bohnert – Leiter der Kriminalpolizeidirektion Freiburg bei der Landespolizei Baden-Württemberg, Gründer von PolizeiGrün
- Frau X – Polizeioberrätin, ehemalige Revierleiterin und aktuell Dozentin im Fach Führungswissenschaften an der Hochschule für Polizei Baden-Württemberg, auf Wunsch hin anonymisiert

Um differenzierte Sichtweisen aus der Aus- und Fortbildung, Basis, Initiativarbeit und Führung darzustellen, wurde sich bewusst für eine dreiperspektivische Forschungsmethode entschieden. So soll der Forschungsgegenstand aus einem möglichst weiten Blickwinkel betrachtet werden können und eine tiefe Betrachtung komplexer, dynamischer Strukturen ermöglicht, was durch eine breitere Auswahl nicht möglich gewesen wäre. Die Expert:innen wurden persönlich oder per E-Mail kontaktiert. Ihnen wurde vorab eine Kurzbeschreibung des Forschungsvorhabens, eine Datenschutzerklärung und der Bericht der Stabstelle Moderne Führungs- und Wertekultur vom Juli 2024 zugesandt.

### **3.3 Erstellung der Leitfäden und Durchführung der Interviews**

Die Leitfäden beinhalteten Themen zur Wertekultur, Fehlerkultur, Rolle und Wahrnehmung der Initiativen sowie Handlungsempfehlungen. Bei Frau X wurden die Fragen zu den Initiativen durch Themen zu Aus- und Fortbildung, Führung und Didaktik ersetzt, sodass ein gewisser Grad an Vergleichbarkeit weitgehend erhalten blieb. Bei der Erstellung der Leitfäden wurden digitale Tools unterstützend zur wissenschaftlichen Feinanalyse der Fragen eingesetzt. Der Inhalt und die endgültige Fassung wurden vom Autor erarbeitet und geprüft. Die Interviews fanden zwischen dem 15. und 22. August 2025 analog sowie auch digital statt. Zuvor wurde ein Einverständnis zum Aufzeichnen der Interviews eingeholt.

### **3.4 Transkription**

Die Interviews wurden mithilfe der Transkriptionssoftware *Notta AI* verschriftlicht. Die Transkripte wurden anschließend manuell in Anlehnung an Dresing und Pehl (2018) leicht abgewandelt korrigiert. Es wurden Füllwörter entfernt, der Satzbau leicht angepasst und Satzzeichen gesetzt. Das Ziel war die Verbesserung der Lesbarkeit, ohne inhaltliche Veränderungen vorzunehmen. Zur besseren Nachvollziehbarkeit wurden die Transkripte mit Absatznummern versehen.

### **3.5 Auswertung**

Die Auswertung der Interviews erfolgte nach der inhaltlich-themenorientierten qualitativen Analyse in Anlehnung an Kuckartz und Rädiker (2022). Die Methodik wurde leicht abgewandelt. Nach Sichtung der Transkripte wurden diese entlang der Leitfäden zusammengefasst. Dabei wurden wichtige Zitate markiert. Anschließend wurden auf Grundlage der Zusammenfassung und der Forschungsfragen deduktive Hauptkategorien gebildet, unter die die Aussagen subsumiert wurden. Dabei wurden Themenschwerpunkte herausgearbeitet und als induktive Subkategorien ergänzt.

Um Lesbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, wurde folgendes Zitierweise angewandt:

- Armin Bohnert (persönliche Kommunikation, 20. August 2025) wurde mit dem Buchstaben A,
- Frau X (persönliche Kommunikation, 22. August 2025) wurde mit dem Buchstaben F und
- Oliver von Dobrowolski (persönliche Kommunikation, 15. August 2025) mit dem Buchstaben O zitiert.

Im Ergebniskapitel (Kapitel 4) wurde dabei auch bei indirekten Aussagen der Interviewpartner:innen die Absatznummer (z.B. A, Abs. 7) genannt, um Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Im Diskussionskapitel (Kapitel 5) wurde unter Berücksichtigung des eben genannten Systems ohne Absatznummer (z.B. A) zitiert, um den Lesefluss und die Verknüpfung mit der Literatur nicht zu stören

## **4 Ergebnisse**

Das nächste Kapitel stellt die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit dar.

### **4.1 Rolle der Initiativen**

Bei der Auswertung der Expert:inneninterviews konnten ähnlichen Ziele von BetterPolice und PolizeiGrün ausfindig gemacht werden. Beide weisen jedoch Unterschiede in ihrem Selbstverständnis, Strategie und der Wirkung ihres Engagements auf.

#### **4.1.1 Gegenüberstellung der Initiativen**

PolizeiGrün und BetterPolice ähneln sich in ihrer Funktion als Impulsgeber und alternative Diskursplattform im polizeilichen Wertewandel. Bei der Auswertung konnte festgestellt werden, dass sich die Initiativen hinsichtlich ihrer Entstehungsgeschichte, der verfolgten Strategien und Rollenverständnis als Impulsgeber unterscheiden.

Zur besseren Veranschaulichung der Rolle der Initiativen kann Tabelle 1 herangezogen werden.

**Tabelle 1**

*Gegenüberstellung BetterPolice und PolizeiGrün*

<b>Aspekt</b>	<b>BetterPolice e.V.</b>	<b>PolizeiGrün e.V.</b>
<b>Gründungsmotivation</b>	2021 als „Gegengewicht“ zu rechten Tendenzen; Motivation aus empfundenen Missständen in Werte- und Fehlerkultur (O, Abs. 63).	2013 nach grünem Wahlsieg in BW, um eine „Brücke“ zwischen Polizei und Partei zu schlagen (A, Abs. 62).
<b>Mitglieder</b>	„Wenige Dutzend“ Mitglieder; ausdrücklich offen für alle (Zivilgesellschaft & Polizei) (O, Abs. 61, 75).	Ca. 250 Mitglieder; überwiegend Personen aus Polizei- & Sicherheitsbehörden (A, Abs. 62, 66).
<b>Organisatorisches</b>	Sitz in Berlin-Charlottenburg; gemischter Vorstand; Finanzierung durch Mitgliedsbeiträge; „Relaunch“ für 2025 geplant (O, Abs. 71, 73, 77, 80).	Sitz in Berlin (Parteizentrale d. Grünen); Vorstand aus Polizeibeamten; Finanzierung durch Mitgliedsbeiträge; Aktivität zuletzt geringer (A, Abs. 64, 72, 96).
<b>Rolle &amp; Strategie</b>	Überparteiliche, gesamtgesellschaftliche Bewegung; zukünftig als Think-Tank; Strategie: externe Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzung mit NGOs, evidenzbasierte Reformvorschläge (O, Abs. 84, 86, 113).	„Berufsvereinigung“; „grünen-nah“, aber organisatorisch unabhängig; Strategie: Fachliche Lobbyarbeit, politische Beratung, öffentliche Diskursbeiträge (A, Abs. 64, 84, 87).
<b>Vision &amp; Ziele</b>	„Klüfte zwischen Polizei und Gesellschaft zuschütten“; Fokus auf Werte- & Fehlerkultur, Demokratieförderung und Klimapolitik im Polizeidiskurs (O, Abs. 84, 120).	Förderung einer toleranten, rechtsstaatlichen Bürger:innenpolizei; Ziele: Wissenschaftlichkeit, Transparenz, moderne Wertekultur (A, Abs. 87).
<b>Wahrnehmung</b>	Extern: Positiv, progressiv, evidenzbasiert; Gegenpol zu Gewerkschaften. Intern: Oft ablehnend, auf „ausgeprägtes Lagerdenken“ stoßend (O, Abs. 122; F, Abs. 93).	Extern/Intern: differenziert; bei Bekanntheit Pole zwischen Zustimmung und tiefer Ablehnung; Name löst emotionale Vorbehalte aus (A, Abs. 100; F, Abs. 82, 86).
<b>Persönliche Auswirkungen</b>	Drastisch negative Folgen: Ausgrenzung, Karriereende, Morddrohung; dennoch Standhaftigkeit (O, Abs. 161).	Überwiegend positive Rückmeldungen, aber auch bürokratischer Aufwand durch Dienstaufsichtsbeschwerden; Arbeit oft belastend (A, Abs. 124).

*Anmerkung.* Eigene Darstellung auf Grundlage der Interviews

Tabelle 1 stellt die strukturell-organisationalen Unterschiede beider Initiativen dar. PolizeiGrün arbeitet als berufsnahe und fachbezogene Interessensvertretung, wohingegen BetterPolice als offene Breitenbewegung auftritt, die sich stärker durch Gesellschaftsnähe und perspektivisch als Think-Tank auszeichnen möchte. Auf die einzelnen Aspekte aus Tabelle 1 wird im Folgenden genauer eingegangen.

#### **4.1.2 PolizeiGrün**

In diesem Kapitel wird die Rolle von PolizeiGrün auf Grundlage des Interviews mit Bohnert analysiert.

##### **4.1.2.1 Gründungsmotivation**

Laut Armin Bohnert wurde PolizeiGrün e.V. 2013 nach dem grünen Wahlsieg 2011 in Baden-Württemberg gegründet, um „eine Brücke zwischen der grünen Partei und der Polizei zu schlagen“ (A, Abs. 62).

##### **4.1.2.2 Mitglieder**

Die Mitgliederanzahl umfasst derzeit rund 250 Mitglieder (A, Abs. 62). Der Name PolizeiGrün sei analog zu Vereinigungen wie „UnternehmensGrün“ oder „CampusGrün“ zu verstehen (A, Abs. 64). Den Namen „SicherheitsGrün“ fände Bohnert inhaltlich passender, da Personen aus Zoll, Polizeibehörden oder der Sicherheitspolitik ebenfalls Mitglieder sein können (A, Abs. 66, 68).

##### **4.1.2.3 Organisatorisches**

Der Sitz war einst Freiburg unter seiner Privatanschrift, wurde jedoch mit dem Beitritt von Dobrowolski nach Berlin zu einem Abgeordneten verlegt, der nun nicht mehr im Parlament sei. Anschließend wurde aus Praktikabilitätsgründen die Postadresse der Parteizentrale der Grünen in Berlin gewählt, was er selbst als Vereinssitz in Frage stellt. Er räumt ein, dass der Name und die Briefkastenadresse in der Parteizentrale entsprechend wirken könnten (A, Abs. 64). Bohnert möchte seine Vorstandstätigkeit zeitbedingt niederlegen (A, Abs. 96). Der Verein werde überwiegend über Mitgliedsbeiträge finanziert (A, Abs. 72).

Einmal jährlich gäbe es eine Mitgliederversammlung und der Vorstand träge sich digital jedoch häufiger zu Sitzungen. In der letzten Zeit seien die Aktivitäten jedoch etwas geringer gewesen, was sich mit der Neuaufstellung des Vorstandes ändern solle (A, Abs. 96)

#### **4.1.2.4 Rolle & Strategie**

Bohnert betont, dass die Initiative keine Gewerkschaft sei und macht die Rolle als Berufsvertretung deutlich. Sie strebe auch keine Wahlfunktionen und sei „letztendlich Interessenvertretung eben grünennah“ (A, Abs. 84). Er betont die strikte organisatorische und finanzielle Unabhängigkeit von der Partei Bündnis 90/Die Grünen, wodurch sie thematisch freier und sichtbarer arbeiten könne als eine innerparteiliche Arbeitsgruppe (A, Abs. 62).

#### **4.1.2.5 Vision & Ziele**

Die Ziele des Vereins sind unter anderem eine Brückenfunktion zwischen Polizei und Bürger:in einzunehmen, in der Förderung von Wissenschaftlichkeit und Transparenz, sowie die Mitgestaltung einer modernen Wertekultur angestrebt werden. Die Arbeitsweise ist stark von Öffentlichkeitsarbeit geprägt. Arbeitsformen sind: Podiumsdiskussionen, Verfassen von Thesenpapieren, Websites, Social Media, Presseberichte, Lobbyarbeit in Gesellschaft, Politik oder auf Kongressen, sowie Networking. Konkrete, eigene Projekte seien aufgrund von ehrenamtlichem Engagement eher selten (A, Abs. 87). Bohnert attestiert PolizeiGrün eine bedeutende Wirkung als „kleines Korrektiv“ und „Denkanstoßgeber“ (A, Abs. 88). Die Rolle der Initiativen beschreibt sieht er nicht im konkreten Umsetzen von Veränderungen. Er sieht das Selbstverständnis der Initiative als Einbringen von Impulsen zu polizeirelevanten Themen. Im Framing sei PolizeiGrün reformorientierter, alternative Meinungen in den polizeilich-gesellschaftlichen Diskurs einzubringen. Mit NGOs, wie *Amnesty Polizei* pflege die Initiative vereinzelte Verbindungen, welche oft noch inoffiziell sind (A, Abs. 86). Als konkreten Erfolg nennt er die Überzeugungsarbeit bei der Einführung der Bodycam. Hierbei habe seine Initiative beim Ausräumen datenschutzrechtlicher Bedenken der Grünen mitwirken können (A, Abs. 92, 94).

### **4.1.3 BetterPolice**

Im folgenden Unterkapitel wird die Rolle von BetterPolice auf Grundlage des Interviews mit von Dobrowolski analysiert.

#### **4.1.3.1 Gründungsmotivation**

Von Dobrowolski war zuerst Mitglied bei PolizeiGrün e.V. (O, Abs. 59). Seine Intention dieser beizutreten und auch später BetterPolice e.V. zu gründen, sei aus den polizeilichen Missständen der Werte- und Fehlerkultur entstanden. Seine Motivation rührt aus dem Wunsch, ein aktives „Gegengewicht“ zu den als „übermächtigen [gesehenen] Menschen mit rechter Gesinnung“ innerhalb der Polizei zu etablieren und die Organisation für alle Menschen aus der Gesellschaft zu öffnen (O, Abs. 63).

#### **4.1.3.2 Mitglieder**

Laut von Dobrowolski habe der Verein aktuell „wenige Dutzend Mitglieder“ (O, Abs. 75). Ein Grund, weshalb von Dobrowolski PolizeiGrün verließ, jedoch jetzt wieder Mitglied sei, und BetterPolice gründete, war der Wunsch hin zu einer Öffnung für die gesamte Gesellschaft. PolizeiGrün sei laut ihm überwiegend eine Berufsvereinigung für Polizeibeschäftigte, sowie nahestehende Berufsgruppen. BetterPolice hingegen sei eine Vereinigung, die sich für alle Menschen öffne: „Auch die Servierkraft hier aus dem Restaurant oder die Busfahrerin oder der Kassierer am Schwimmbad, einfach jeder“ (O, Abs. 61).

#### **4.1.3.3 Organisatorisches**

Der Sitz ist beim Amtsgericht in Berlin Charlottenburg als Registergericht eingetragen (O, Abs. 80). Der Vorstand bestünde aus zivilen Personen wie auch polizeilichen Mitgliedern (O, Abs. 71). Vereinssitzungen fänden in Form von Videocalls und Stammtischen in Berlin statt (O, Abs. 81). Der Verein generiert Kapital überwiegend aus Mitgliedsbeiträgen (O, Abs. 77, 79).

Ende 2025 plant der Verein mit einem „Relaunch“ (O, Abs. 73) mit neuer Ausrichtung erneut an die Öffentlichkeit zu gehen, da er aufgrund von gesellschaftlich-politischen Bedingungen, wie Corona und dem Ukraine Konflikt eine geringe öffentlichkeitswirksame Startphase hatte (Abs. 71, 87).

#### **4.1.3.4 Rolle & Strategie**

Ein weiterer Grund, weshalb von Dobrowolski PolizeiGrün damals verließ und BetterPolice gründete, sei der Name und damit verbundene Eindruck politischer Unabhängigkeit: Der Name *PolizeiGrün* löse trotz satzungsmäßiger Unabhängigkeit automatisch politische Vorbehalte aus. So gerate die Initiative unter Generalverdacht, ein „grünes U-Boot“ innerhalb der Polizei zu sein (O, Abs. 59). Im Gegensatz dazu, solle BetterPolice von vornherein als unideologisch und überparteilich wahrgenommen werden.

#### **4.1.3.5 Vision & Ziele**

Die Ziele von BetterPolice seien laut ihm weitaus umfassender und ambitionierter: Sie reichen von der klassischen Lobbyarbeit um „Klüfte zwischen Polizei und Gesellschaft zu[zu]schütten (O, Abs. 84)“, über Organisation von Fachkonferenzen und die Bereitstellung von Expertise für Medien bis hin zur langfristigen Etablierung als anerkannte Forschungseinrichtung und Think-Tank (O, Abs. 84, 118, 120). Die Kombination von polizeilicher Expertise und externer gesellschaftlicher Perspektive sieht Oliver von Dobrowolski als besondere Stärke von BetterPolice. Die Initiative stehe mittig und könne so als glaubwürdiger Vermittler zwischen den Welten der Polizei und Gesellschaft agieren. Ein zentrales Anliegen sei es, als evidenzorientierter Reformvorschläge einzubringen, als Gegenpol zu den „populistisch [...und im wissenschaftlichen Kontext] hemdsärmelig“ (O, Abs. 113) wirkenden Polizeigewerkschaften, die „mehr Personal, mehr Ausstattung, mehr Geld“ (O, Abs. 109) forderten (O, Abs. 84, 113, 120). Von Dobrowolski ergänzt noch eine weitere wichtige Perspektive: BetterPolice möchte zukünftig auch Fragen der Demokratieförderung und Klimapolitik in den polizeilichen Diskurs miteinbringen. Insbesondere die Folgen wie langfristige Migrationsströme, oder auch polizeiinterne Folgen auf Ausstattung sollen dabei laut Von Dobrowolski diskutiert werden, was aktuell noch kaum Beachtung fände. Deshalb kooperiere BetterPolice auch mit Klima- und Gesellschaftsforschung (O, Abs. 120).

Außerdem erwähnt er das ihn häufig Beratungsanfragen von Beamt:innen erreichten, welche er zwar beantworte, jedoch derzeit nicht als Kernaufgabe von BetterPolice sehe (O, Abs. 105). Perspektivisch ist angedacht, den Verein je nach Verlauf auszubauen, um

auch potenziell als Arbeitgeber zu fungieren (O, Abs. 84). Oliver von Dobrowolski berichtete außerdem von der Nominierung des Vereins bei den „Progressive Voice Awards“ von dem Verein *Brand New Bundestag* (O, Abs. 82).

#### **4.1.4 Wirkung der Initiativen**

Im Folgenden wird die Wahrnehmung der Initiativen und die Auswirkungen des persönlichen Engagements auf die Protagonist:innen dargestellt.

##### **4.1.4.1 Wahrnehmung der Initiativen**

Bei der Analyse der Wahrnehmung der Initiativen zeigt sich ein Bild geprägt von hoher externer Zustimmung kontrastiert von internem Misstrauen und Antipathie.

Bohnert und von Dobrowolski schätzen die Bekanntheit der Initiativen als begrenzt ein. Beide äußern, dass die Wirkung kontrastreich sei. Bohnert äußert über PolizeiGrün, dass viele Kolleg:innen die Initiative nicht kennen würden. Bei Bekanntsein gebe es ausgeprägte Pole zwischen Zustimmung und tiefer Ablehnung (A, Abs. 100). Von Dobrowolski bestätigt diese Ansicht für BetterPolice. Er stoße mit Ausnahme von vereinzelt jungen, aufgeklärteren Beamt:innen auf „ausgeprägtes Lagerdenken“ und den generellen Konservatismus „der Durchschnittspolizist:innen“, welche alles Progressive reflexartig ablehnten (O, Abs. 122).

Frau X blickt aus ihrer unabhängigen Perspektive positiv auf beide Initiativen. Sie schätzt insbesondere deren Rolle als extrovertierte, transparente Schnittstelle zur Verständigung mit der Gesellschaft (F, Abs. 101). Ihrer Ansicht nach sei die Wahrnehmung innerhalb der Polizei bezüglich der Initiativen jedoch ernüchternd. Laut Frau X seien die Initiativen „krass diskutiert“ und von großen Teilen der Organisation mit erheblicher „Reaktanz“ betrachtet (F, Abs. 82). Allein der Name PolizeiGrün löse schon emotionale Vorbehalte aus. Sie schreibt den Initiativen jedoch eine große Chance zu, dass sie Beamt:innen in anders eingestellten Einheiten eine alternative Anlaufstelle und moralische Hilfestellung leisten könnten (F, Abs. 86, 93). Ihrer Ansicht nach fungieren die Initiativen als Gegengewicht zu den als einseitig wahrgenommenen Positionen großer Polizeigewerkschaften, die nicht für die ganze Polizei sprechen würden (F, Abs. 93). Eine strategische, offizielle Kooperation zwischen Polizeiführung und den Initiativen ist laut Frau X nicht existent. Die Initiativen würden jedoch nicht in ihrem Unterricht oder im Curriculum thematisiert

werden Im Rahmen ihrer Lehrtätigkeit erwähnt sie jedoch die Publikation von Dobrowolski als kritischen Impuls für die Organisation (F, Abs. 97).

Es lässt sich zusammenfassend ein großer Unterschied zwischen den der internen Ausgrenzung und externer Bürger:innenorientierung festmachen.

#### **4.1.4.2 Persönliche Auswirkungen**

Bohnert und von Dobrowolski erfahren recht unterschiedliche Auswirkungen ihres Engagements. Armin Bohnert nimmt überwiegend positives Feedback aus dem Kollegium und der Gesellschaft wahr (A, Abs. 124). Weniger positiv bewertet er die anfallenden Dienstaufsichtsbeschwerden. Diese würde man stets abweisen, sie seien aber dennoch mit bürokratischem Aufwand verbunden. Insgesamt überwiegen bei ihm jedoch die positiven Momente, obwohl die Initiativarbeit oft auch belastend sei (A, Abs. 124).

Von Dobrowolski schildert wesentlich gravierendere Folgen. Ähnlich positiven Rückmeldungen stehen ihm jedoch alltägliche Ausgrenzungen und teilweise Drohungen gegenüber. Er erhielt bereits eine anonyme Morddrohung mit scharfer Munition an seiner Privatadresse, mutmaßlich aus dem polizeinahen Umfeld (O, Abs. 161). Von Dobrowolski schildert außerdem, dass sein Engagement seine Karriere „im Prinzip zerstört“ habe und ihn zum „Paria vom Dienst“ gemacht habe (O, Abs. 161). Nichtsdestotrotz betont er, sich für diesen Weg bewusst entschieden zu haben und steht zu seiner Rolle (O, Abs. 161).

Diese Spannweite in der Intensität der Erfahrung von Bürokratie bis hin zu Morddrohungen zeigt die polarisierende Wahrnehmung der Initiativen. Des Weiteren werden erhebliche persönlichen Risiken, welche mit einem progressiven Engagement einhergehen können, sichtbar.

#### **4.2 Problemfelder und Handlungsempfehlungen**

In diesem Unterkapitel werden die von den Expert:innen ausfindig gemachten Problemfelder und deren daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen dargestellt.

#### **4.2.1 Einschätzung der Werte- und Fehlerkultur**

Die Werte- und Fehlerkultur in der Polizei dient in der Arbeit als zentraler Ausgangspunkt und es lassen sich viele gemeinsame Perspektiven hinsichtlich der Einschätzung zur aktuellen Polizeikultur feststellen, die sich jedoch leicht voneinander differenzieren.

##### **4.2.1.1 Gesellschaftliche Wahrnehmung der Polizei**

Die gesellschaftliche Wahrnehmung der Polizei beschreiben die Expert:innen unterschiedlich. Armin Bohnert beobachtet, dass die Polizei heute sehr akzeptiert sei und macht dabei auf historische Differenzen von Bevölkerungsgruppen im Kontext von Protestbewegungen aufmerksam (A, Abs. 6). Oliver von Dobrowolski stellt die Aussagekraft von Umfrageergebnisse zum Vertrauen in Frage. Die Umfragemethodik sei nicht repräsentativ, wenn randständige Bevölkerungsgruppen, mit denen die Polizei oft zu tun habe, nicht berücksichtigt würden. Gerade bei solchen Communities müsste die Polizei Vertrauen aufbauen. Die hohen Zustimmungswerte seien demnach kein Abbild der Gesellschaft. Sie seien auf die überwiegende Meinung von vereinzelt Gruppierungen mit kaum negativen Polizeikontakt zurückzuführen. Von Dobrowolski kritisiere bei den Umfragen außerdem die Unabhängigkeit der mit der Forschung beauftragten Institute, da sie eine Nähe zur „Polizeilobby“, worunter er die Gewerkschaften oder anderen polizeinahe Institute meint, aufwiesen (O, Abs. 8).

##### **4.2.1.2 Unterschiedliche Mikrokulturen**

Die Analyse zeigt große Unterschiede in der Wertekultur je nach Organisationseinheit. Es lässt sich feststellen, dass es keine einheitliche Organisationskultur gibt. Die einzelnen Mikrokulturen seien stark von lokalen Führungskräften und den dortigen Teambedingungen abhängig.

Armin Bohnert von PolizeiGrün distanziert sich von allgemeingültigen Aussagen zu Skandalen und Wertorientierungen. Er bezeichnet die Wertekultur als „Konglomerat unterschiedlicher Teamkulturen“ und sieht Skandale als lokale akkumulative „Verkettung“ von Ereignissen (A, Abs. 8). Die Lehr- und Führungsperspektive von Frau X bestätigt diese Heterogenität aus der Praxis. Nach ihren Angaben „steht und fällt [die Wertekultur] mit dem direkten Vorgesetzten“ (F, Abs. 4). Deren Handeln habe dabei eine „verheerende Wirkung“ auf das Teamklima (F, Abs. 4).

#### **4.2.1.3 Cop Culture**

Die Bildung von einzelnen Subkulturen führt gemäß Bohnert zu einem „Spannungsfeld“ zwischen offizieller Polizeikultur und inoffizieller Cop Culture (A, Abs. 4). Armin Bohnert fiel die in Bildungseinrichtungen oder der Polizeidienstvorschrift 100 beschriebene Wertekultur positiv auf. Er zweifelt jedoch deren praktische Umsetzung an (A, Abs. 4). Von Dobrowolski kritisiert eine pessimistische Grundhaltung in der Cop Culture und das Thin Blue Line-Narrativ (siehe Kapitel 2.3.2). Diese Eigenheiten förderten eine Abgrenzung und erschwerte den Dialog. Er spricht von einer „Anspruchs- und Klagehaltung“, die er als „klassisches Rumopfern“ bezeichnet (O, Abs. 12).

Weitere Kritikpunkte, welche alle drei Expert:innen zustimmen, sind eine negative Grundstimmung und eine zunehmende Selbstreferenzialität. Von Dobrowolski beschreibt einen starken Selbstbezug und einen „Tunnelblick“: „die Polizei befasst sich zu sehr mit sich selbst“, was zu einer fortschreitenden Entkopplung von der Gesellschaft führe (O, Abs. 4). Bohnert unterstreicht: „Polizei ist kein Selbstzweck. [...] wir dürfen uns von gesellschaftlichen Prozessen nicht lösen“ (A, Abs. 35). Von Dobrowolski beobachtet zudem eine „Rückentwicklung“ (O, Abs. 30) der Bürger:innennähe, was sich auch im optischen Erscheinungsbild an der zunehmend militärischen Ausrüstung zeige (O, Abs. 30, 32). Außerdem nannte er, dass es „auf jede Liberalisierung eines Polizeigesetzes [...] mindestens zwei Verschärfungen [gab]“ (O, Abs. 32). Dies äußere sich auch in der Zweckentfremdung der Bodycam, weg vom amerikanischen Ursprung mit dem Fokus des Schutzes der Freiheitsrechte der Bürger:innen gegenüber der Polizei hin zu einem Fokus auf den Schutz der Polizeibeamt:innen (O, Abs. 30). Außerdem spricht von Dobrowolski von einer Generationenkluft zwischen jungen und älteren Polizeibeamt:innen, wohingegen Frau X dem nicht zustimmt (F, Abs. 72; O, Abs. 17).

Es lässt sich festhalten, dass die von den Expert:innen wahrgenommene Selbstreferenzialität und Abschottung nach außen hin mit den in Kapitel 2.2.1 genannten Charakteristika der Cop Culture übereinstimmen.

#### **4.2.1.4 Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit**

Das Vorherrschen gewisser Merkmale gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit wird von den Expert:innen nicht abgestritten, aber unterschiedlich bewertet.

Bei Themen wie Rassismus, Sexismus und rechtsextremen Tendenzen sind sich alle nahezu alle Interviewpartner:innen einig, dass es sich nicht nur um Einzelfälle handle. Bohner argumentiert auch hier differenziert und lehnt Pauschalisierungen ab. Sexismus sei ihm in seiner Laufbahn nicht begegnet. Zu Rassismus meint er, dass „latente Tendenzen durch selektive Erlebnisse verstärkt werden könnten und hier Reflexionsprozesse fehlten“ (A, Abs. 14). Rechtsextremismus hingegen werde von der Mehrheit der Beamt:innen abgelehnt (A, Abs. 14). Von Dobrowolski widerspricht dem, dass die Polizei ein Spiegelbild der Gesellschaft sei. Er beschreibt einen schädlichen Selbstselektionsmechanismus, der Menschen anziehe, die hierarchische Strukturen, autoritäres Auftreten und Machtausübung schätzten. Er warnt vor einem starken Überschuss stark rechtsorientierter Menschen. Hohe Vertrauenseinbußen erfahre die Polizei durch eine Vielzahl von Formen der „Menschenfeindlichkeit“, wie Ableismus, Klassizismus, LGBTQ+-Feindlichkeit, Sexismus (O, Abs. 22). In Anlehnung an den Abschlussbericht der Experten-Kommission des hessischen Ministeriums des Inneren und für Sport spricht er auch von „eliminatorischem Frauenhass“ (Experten-Kommission, 2021, S. 14). Frau X beobachtet bei Studierenden stark konservative bis rechtspopulistische Einstellungen, die sie auf die gesamtgesellschaftliche Debattenkultur zurückführt. Vorurteile würden durch mangelnde Rotation und Reflexion verstärkt werden (F, Abs. 12).

#### **4.2.1.5 Fehlerkultur**

Die Analyse der Fehlerkultur zeigt ein von allen drei interviewten Personen in seinem Kern einheitliches Bild: Sie wird als sehr defizitär, defensiv und von Angst geprägt beschrieben. Von Dobrowolskis Beschreibung verdeutlicht dies: „Ich würde ja leider in vielen Fällen feststellen, dass es diese Fehlerkultur gar nicht gibt“ (O, Abs. 34). Frau X beschreibt, dass Forderungen nach externer Kontrolle oft verunsichern und zu einer Abwehrhaltung führen würden (F, Abs. 24). Interne Kritiker:innen würde man schnell als „Nestbeschmutzer“ bezeichnen (F, Abs. 82).

Ein weiteres Problem ist in der Fehlerkultur im polizeilichen Kontext die strafrechtliche „Schwelle“ (F, Abs. 20). Dadurch können ab einer gewissen Schwere von Fehlern nicht mehr kulant mit diesen umgegangen werden, weil man disziplinar- oder strafrechtlich dagegen vorgehen muss. Das hindere einen konstruktiven Umgang mit Fehlern (A, Abs.

26). Frau X beschreibt eine juristisch-psychologische Schwelle. Darunter - bei Fehlverhalten ohne unmittelbare straf- oder disziplinarrechtliche Relevanz - herrsche Ignoranz aus Angst vor Konflikten oder eines falsch ausgelegten Korpsgeistes, welchen sie als „Versicherungsgemeinschaft“ (F, Abs. 22) bezeichnet. Von Dobrowolski schildert, wie sich die rechtliche Bedrohungslage in eine Drohkulisse umwandelt und Kolleg:innen unter Druck gesetzt und eingeschüchtert würden. Aus diesem mit Angst besetzten Klima entstünde auch eine tief verwurzelte Kultur des Schweigens, die er als mafiaähnlichen Ehrenkodex „Omertà“ bezeichnet (O, Abs. 48). Oberhalb dieser Schwelle, bei gravierenden, straf- oder disziplinarrechtlichen Verfehlungen neige die Organisation betroffene Beamt:innen häufig komplett zu isolieren und „in die Tonne“ zu treten (F, Abs. 18). Hieraus wird die rechtliche Problematik als systematisches Problem bei der Einführung einer lernorientierten Fehlerkultur deutlich.

Ein offener Umgang mit Fehlern würde aber auch nicht von Führungskräften vorgelebt werden, was von Dobrowolski auf Scham zurückführt. Hierfür müssten die Führungskräfte eigene Fehler und Missstände an der Organisation eingestehen. Da dies aber nicht gelebt werde, färbe das auch auf die Mitarbeitenden ab (O, Abs. 42). Frau X stellt fest, dass aufgrund von Distanz von Führung zu Basis auch das Verständnis für die Kolleg:innen im Außendienst verloren ging, was zu Überheblichkeit und Mangel an Verständnis führe (F, Abs. 30).

Der von offizieller Seite propagierte Begriff des Einzelfalls wird von Bohnert entschieden zurückgewiesen. Er konnte im Laufe seiner beruflichen Laufbahn feststellen, dass solche Vorfälle „etwas Systematisches“ hätten (A, Abs. 10). Es bestünde Ignoranz und mangelnde Interventionsbereitschaft der Kolleg:innen (A, Abs. 10).

#### **4.2.1.6 Aus- und Fortbildung**

Frau X Perspektive als Dozentin an der Hochschule für Polizei wirft einen Blick auf die Bedeutung der Aus- und Fortbildung und die Vermittlung der Wertekultur. Ihrer Einschätzung nach gebe es viele Dozent:innen, die sich engagiert Wertevermittlung bemühen sind. Die Kluft zwischen akademischer Lehre und Berufspraxis von Werten sei ein weiteres Problem. Studierende kämen desillusioniert mit einer defensiven Haltung und einem „Praxisschock“ aus den Praktika zurück (F, Abs. 68). Als weiteres Problem stellt Frau X die Größe der Studiengruppe in Frage, welche tiefe Diskussionen nicht möglich machen

würden (F, Abs. 133). Beim Thema Fortbildung ergänzt sie, dass obligatorische Fortbildungen für Beamt:innen bei Wertethemen kaum vorhanden seien (F, Abs. 78, 80).

#### **4.2.2 Handlungsempfehlungen**

Alle drei Interviewpartner:innen visionieren von einer reflektierten Wertekultur. Frau X nennt in diesem Kontext die Polizei in Kanada als Positivbeispiel, bei der die einzelnen Polizeibeamt:innen stolz auf ihren Job sein könnten (F, Abs. 14).

Auf die identifizierten Problemfelder haben die Expert:innen Handlungsempfehlungen geäußert, die sich in gesellschaftswirksamen und organisationsinternen Maßnahmen unterscheiden lassen.

##### **4.2.2.1 Gesellschaftswirksame Maßnahmen**

Im folgenden Unterkapitel werden die gesellschaftswirksamen Maßnahmen dargestellt.

#### **Externe Kontrolle**

Externe Kontrolle durch Medien, NGOs, Wissenschaft und die Zivilgesellschaft wird von allen Expert:innen als notwendige Folge auf die nicht vorhandenen internen Kontrollmechanismen gesehen.

Von Dobrowolski bringt dies am eindrücklichsten zum Ausdruck: „Wenn die eigenen Kontrollinstanzen oder auch Selbstreinigungskräfte nicht vorhanden sind, dann ist es doch folgerichtig, dass es externer Kontrolle bedarf“ (O, Abs. 38). Eine temporäre Vertrauenseinbuße durch das Eingestehen von Fehlern sei für einen langfristigen Vertrauensaufbau „zwingend erforderlich“ (O, Abs. 40).

Von Dobrowolski und Bohnert appellieren für eine vermehrte Implementierung externer Kontrollstellen wie beispielsweise unabhängiger Polizeibeauftragter oder der Etablierung einer unabhängigen Behörde. Sie sprechen sich für eine Kennzeichnungspflicht und den Einsatz von Bodycams aus (O, 38; A, Abs. 34, 42). Von Dobrowolski spricht sich zudem für Kontrollen analog zu verdeckten „Werkstatttests“ aus (O, Abs. 28).

Außerdem sei laut allen Expert:innen eine „sanfte Öffnung“ (A, Abs. 20) gegenüber der Wissenschaft und Gesellschaft, sowie kritischen NGOs empfehlenswert. Dadurch könne

man auch unbekannte Probleme ausfindig machen und eine Brücke zur Gesellschaft bauen (A, Abs. 34-35).

Bohnert ist bei externer Kritik durch Medien jedoch zwiegespalten und differenzierter, je nach Seriosität des Vorwurfs, dem auch Frau X zustimmt (A, Abs. 34; F, Abs. 24). Es entstünde jedoch medialer und politischer Druck, der als kritischer „Impulsgeber“ fungieren könne (A, Abs. 20).

### **Bürger:innenbeteiligung**

Beteiligungsformate wie „Bürger:innenräte“ (A, Abs. 120), oder das Einholen von Bürger:innenfeedback durch „Roundtable-Gespräche“ (O, Abs. 27) werden von den Expert:innen vorgeschlagen. Außerdem könne durch aktives Einfordern von Feedback nach polizeilichen Maßnahmen vom polizeilichen Gegenüber die Partizipation von Polizei und Zivilgesellschaft erreicht werden (O, Abs. 27).

#### **4.2.2.2 Organisationsinterne Maßnahmen**

Im folgenden Unterabschnitt werden organisationsinterne Maßnahmen der Expert:innen dargestellt.

### **Raum für Reflexion und Feedback**

Nach Bohnert soll die „Schaffung von Zeit und Raum für institutionalisierte Reflexion fester Bestandteil der Arbeit“ (A, Abs. 16) sein und keine freiwillige Zusatzaufgabe. Er und Frau X wünschen sich eine offene Feedbackkultur und Einsatznachbesprechungen. Dabei sollten ethische und emotionale Gesichtspunkte besprochen werden (A, Abs. 18; F, Abs. 109).

### **Aktives Einfordern von Angeboten**

Bohnert fordert Beamt:innen auf, das Gespräch mit Vorgesetzten aktiv zu suchen oder einzufordern (A, Abs. 122). Von Dobrowolski ermutigt Beamt:innen vorhandene oder zukünftige interne und externe Meldewege zu nutzen. Des Weiteren empfiehlt er Supervisions- und Fortbildungsangebote einzufordern. Außerdem sei es wichtig, sich um die eigene mentale Gesundheit und eigene Moral zu achten (O, Abs. 153).

### **Persönliche Moral**

Als Appell führt Frau X noch an: Alle Beamt:innen müssen für ihr persönliches Handeln einstehen, um „noch in den Spiegel gucken“ zu können (F, Abs. 127). Diese Grundeinstellung sollte der Maßstab für polizeiliches Handeln sein (F, Abs. 127).

### **Authentizität und Vorbildfunktion Führungskräften**

Bohnert betont bei Führungskräften sich nicht nur nach streng angelegten Führungsmethoden zu richten. Er wünscht sich einen persönlichen, wertschätzenden Umgang miteinander (A, Abs. 120; O, Abs. 133).

Dem stimmt auch Frau X zu und betont die konsequente Vorbildrolle „von ganz oben“, was sich auf das ganze Personal auswirke (F, Abs. 14). Frau X spricht sich außerdem für weniger „Hierarchiehörigkeit“ aus (F, Abs. 14).

### **Personal- und Führungskräfteauswahl**

Frau X kritisiert außerdem das zu streng an Noten und persönlichen Beziehungen orientierte Beurteilungs- und Beförderungssystem. Es würde zudem zur „Beförderung bis zur Unfähigkeit“ führen (F, Abs. 107). Für Beamt:innen äußere sie den Wunsch einer stärkeren Berücksichtigung von psychologischen Kriterien wie Reflexion, Empathie und Konfliktfähigkeit. Das gelte für die Personalauswahl bei der Einstellung als auch bei der Auswahl für Führungspositionen (F, Abs. 107). Bohnert schlägt vor, dass man Führungs- und Fachkräften aus externen Bereichen wie Wissenschaft rekrutieren könnte, um Neuerungen in der Polizei voranzubringen (A, Abs. 118, 131).

### **Personalpolitik und -rotation**

Frau X plädiert für ein verbindliches Rotationsprinzip für Beamt:innen in Hochbelastungs- und Brennpunktbereichen vor. Dies könne präventiv vor Burn-out schützen. Zudem würde es der Bildung von Stereotypen entgegenwirken. Außerdem kämen die Kolleg:innen in persönlichen Kontakt mit anderen Bereichen und dem damit verbundenen Personal, was den Austausch verbessern könne (F, Abs. 12, 125).

## **Disziplinarrecht und Führungsverantwortung**

Nach von Dobrowolski Einschätzung könnte bei schweren Verstößen das Disziplinarrecht verschärft werden, sodass man auch eine Entfernung aus dem Dienst in Erwägung ziehen könne (O, Abs. 50). Frau X unterbreitet ebenfalls den Vorschlag, Führungskräfte bei entsprechender Inkompetenz ihre Führungsverantwortung zu entziehen (F, Abs. 115).

## **Bericht der Stabstelle Moderne Führungs- und Wertekultur**

Der Bericht Handlungsempfehlungen der Stabstelle Moderne Führungs- und Wertekultur vom Juli 2024 wird von den Expert:innen ambivalent bewertet.

Bohnert äußert, dass er die Empfehlung einer vernetzen Kommunikation gut fände. Kommunikationsforen, welche ohne Moderation abliefen, seien jedoch in der Vergangenheit ausgeartet. Vernetzung durch informelle Formate wie Kaffeerunden begrüßt er und diese würden auch schon in seinem Polizeipräsidium umgesetzt werden. Auch die Neuerung der PDV 100, die den Fokus auf wertorientierte Führung legen, finde er gut, wenn man an der Realisierung und Konkretisierung noch stärker bemüht sei. Er stellt die flächendeckende Umsetzung der Handlungsempfehlungen aufgrund der lokal unterschiedlichen Bedingungen und Priorisierung des Berichtes jedoch in Frage (A, Abs. 108).

Von Dobrowolski sieht den Stabstellenbericht grundsätzlich als wichtiges Signal zur Anhörung der Belegschaft. Er bemängelt jedoch fehlende Pflicht zur Umsetzung (O, Abs. 147). Die Forderung der Beamt:innen nach mehr Rückendeckung sieht er kritisch. Er bestätigt die Wichtigkeit von emotionaler Unterstützung bei Fehlverhalten. Eine Vertuschung von Fehlverhalten dürfe dadurch aber nicht entstehen (O, Abs. 143).

Die Bewertung des Berichtes von Frau X fällt ebenfalls positiv aus. Frau X hält es für angebracht, Führungskräfte von Nebentätigkeit zu entbinden, sodass sie ihrer Hauptaufgabe der Personalführung nachkommen können (Frau X, Abs. 56, 115). Nichtsdestotrotz äußert sie erhebliche Zweifel an der Umsetzbarkeit des Berichtes. Sie äußert sich zu den darin enthaltenen Empfehlungen folgendermaßen: „Die, die es richtig schlecht machen, lesen das Ding und machen sich darüber lustig“ (F, Abs. 115). Dies begründet sie damit, dass die Handlungsempfehlungen aufgrund ihres appellartigen Charakters unzureichend wären (F, Abs. 115).

### **Aus- und Fortbildung**

Für die Aus- und Fortbildung wird Frau X Perspektive aufgrund ihrer Lehrtätigkeit besonders hervorgehoben. Frau X betont: „Wir können nur was bewegen, wenn wir die Leute berühren“ (F, Abs. 74). Lernmethoden sollten bei den Studierenden Betroffenheit auslösen. Empathie für das polizeiliche Gegenüberkönnen durch Formate wie beispielsweise das „Speeddating“ zwischen Anwärter:innen und Jugendlichen mit Migrationsgeschichte oder Behinderung erreicht werden (F, Abs. 60, 74).

Frau X zählt dabei neue Lehrmethoden wie „Demokratiebildung durch Besuche im Hotel Silber oder Kooperationen mit Sinti und Roma oder mit Polizeirabbinern“ auf (F, Abs. 54). Ihres Erachtens sei die Vermittlung von Wertethemen nicht weitreichend genug. Freiwillige Infoveranstaltung für Studierende an der Hochschule, wie das *Studium Generale*, seien bei Wertethemen kaum besucht. Außerdem würde man das Thema Vielfalt in einigen Fächern oftmals belächeln (F, Abs. 54).

Für von Dobrowolski ist die Kommunikationskompetenz die „wichtigste Waffe“ von Polizeibeamt:innen (O, Abs. 143). Regelmäßige Trainings in gewaltfreier und dialogorientierter Kommunikation wäre für ihn eine Empfehlung dies umzusetzen (O, Abs. 133).

### **4.3 Zwischenfazit 2**

Durch die Auswertung der Interviews wurde deutlich, wie beide Initiativen ähnliche Ziele mit verschiedenen Strategien verfolgen: Sie setzen sich für eine reflektierte, transparente und bürger:innennahe Polizei ein. PolizeiGrün versucht dies über einen berufsnahen Ansatz, wohingegen BetterPolice eine gesellschaftsnaher Vernetzung und Diskurs innerhalb der Öffentlichkeit anstrebt. Beide Initiativen werden polarisierend wahrgenommen. Die Cop Culture und damit verbundene Charakteristika wie der Verweigerungshaltung oder der nicht vorhandenen Fehlerkultur wirkt sich auch auf die Initiativen aus. Das zeigt sich einerseits in Zustimmung, andererseits auch tiefer Ablehnung. Es wird deutlich, dass sowohl strukturelle wie auch kulturelle Widerstände einen Wertewandel behindern. Im folgenden Kapitel werden die Widerstände und Handlungsempfehlungen diskutiert.

## **5 Diskussion**

Im Diskussionskapitel werden die Forschungsergebnisse der Interviewanalyse diskutiert. Dabei werden insbesondere die Forschungsfragen beantwortet und mit dem Forschungsstand abgeglichen. Im Übrigen werden Limitationen dieser Arbeit benannt und ein Ausblick aufgezeigt.

### **5.1 Beantwortung der Subforschungsfragen**

Mit Beantwortung der Subforschungsfragen kann sich der Frage wie die polizeilichen Initiativen als Impulsgeber für eine wertorientierte Polizeikultur wirken, angenähert werden.

#### **5.1.1 Subforschungsfrage 1**

Subforschungsfrage 1 beschäftigt sich mit dem Selbstverständnis, den Strategien und der Wirkung der Initiativen für eine wertorientierte Polizeikultur.

BetterPolice und PolizeiGrün stellen zwei verschiedene Arten von externen Change-Agents in Anlehnung an Caldwell (2003) dar. Sie unterscheiden sich primär in ihrer strategischen Ausrichtung und ihrer gesellschaftlichen Verortung. BetterPolice kann als gesamtgesellschaftliche Bewegung gesehen werden, deren Mitgliedschaft für alle gedacht ist und Think-Tank-Ambitionen hat (O). PolizeiGrün als berufsnahe, grünennahe Interessenvertretung ist für Mitglieder aus Polizei- und Sicherheitsbehörden. Sie kennzeichnet eine brückenbauende Funktion zu Bürger:innen und Politik (A).

##### **5.1.1.1 Change-Management Ansätze**

Beide Initiativen stellen verschiedene Change-Management-Ansätze dar. BetterPolice kann, in Anlehnung an Della Porta & Diani (2006) als soziale Bewegung mit inhaltlich polizeinahen Themenschwerpunkten betrachtet werden. Sie ist für alle Menschen offen und kennzeichnet sich über das öffentliche Thematisieren von Missständen in der Polizei aus.

Aus den verschiedenen Grundverständnissen der Initiativen heraus zeigen sich auch unterschiedliche Einflussbereiche für den Wandel in der Werte- und Fehlerkultur. Das zeigt sich an den Strategien, der Mitgliederzusammensetzung, den Organisationsformen und

des öffentlichen Auftritts (O). PolizeiGrün hingegen zeichnet sich durch berufsnahe Vernetzung und Fachexpertise aus. Diese nutzt sie im öffentlichen, fachlichen und politischen Diskurs (A).

#### **5.1.1.2 Strategie und Selbstverständnis**

PolizeiGrün versteht sich als berufsnaher Diskursspezialist, der durch Lobby- und Medienarbeit auf Kongressen und Medienarbeit in Erscheinung tritt. PolizeiGrün bringt mehr berufsbezogene, politische und handlungsnahen Fachexpertise ein, was sich auch in deren Themenspektrum stärker wiederfindet (A; PolizeiGrün, o. J.-a). So konnten neben der Thematisierung sensibler Themen auch schon Erfolge bei der Einführung der Bodycam erreicht werden, indem der politische Diskurs beeinflusst wurde (A). BetterPolice hingegen tritt eher als nach außen weiter geöffneter Impulsgeber auf, der sensible Themen im Polizeikontext öffentlich diskutiert und durch gesellschaftliches Networking, Kooperationen mit NGOs und Social Media wirkt (O). BetterPolice bringt sich dabei in den öffentlichen Diskurs über eine Mischung von intern-polizeilichem und externem-gesellschaftlichen Wissen ein. Dies spiegelt sich auch im weiteren Themenspektrum wider. BetterPolice will sich wissenschaftlich perspektivisch stärker positionieren und Forschung aktiv mitgestalten, genauso wie Themen des Klimawandels und der Demokratieförderung adressieren (BetterPolice, o. J. -a; O).

Ihr Themenspektrum reicht dabei von Wertethemen bis hin zu Fachdiskussionen (A; O). Sie sind somit wichtige Vorantreiber einer lernenden Organisation, indem sie das Wesensmerkmal des Hinterfragens mentaler Modelle vorantreiben (Senge, 1996). Sie tragen außerdem durch eine offene Fehlerkultur zum Ziel einer lernenden Organisation bei (Seidensticker, 2019).

#### **5.1.1.3 Wirkung**

Es bestehen große Unterschiede hinsichtlich der Wahrnehmung und der Auswirkung des Engagements für die Protagonist:innen. Diese reichen von bürokratischem Mehraufwand (A) bis hin zu Morddrohungen (O). Das bestätigt die polarisierenden Effekte der Cop Culture deutlich (Behr, 2006). Diese Auswirkungen rühren auch aus unterschiedlich radikalen Ansätzen beider Initiativen. BetterPolice tritt unabhängiger auf und vertritt im

polizeilichen Kontext eher unpopulärere Meinungen (BetterPolice, 2021; O), wohingegen PolizeiGrün sich auch unpopulären Themen widmet, sich aber zurückhaltender äußert und im Vergleich fachlich-lobbyistisch auftritt (A; PolizeiGrün, o.J.-a).

#### **5.1.1.4 Rolle als progressiv-dialogorientierte Diskurskorrektive**

Die polizeilichen Initiativen können in Anlehnung an Burnes (2017) als Bottom-Up-Ansätze verstanden werden, die extern oder an den Rändern der Organisation zu verorten sind. Sie haben durch ihre Funktion als dialogorientierter Impulsgeber eine wichtige Rolle im gesellschaftlich-polizeilichen Diskurs. Sie sind jedoch aufgrund ihrer geringen finanziellen und personellen Ressourcen außerhalb der Formalhierarchie nur eingeschränkt wirkmächtig und relativ unbekannt, weshalb es zusätzlich noch interner und externer Top-Down-Strategien bedarf, um einen Wertewandel anzustoßen.

Des Weiteren nehmen beide Initiativen eine Korrektivfunktion ein und sehen sich als Gegenstimmen zu den etablierten Gewerkschaften. Aufgrund ihrer zwei-bis dreistelligen Mitgliederzahl sind sie hinsichtlich ihrer personellen Unterstützung mit den Gewerkschaften, die zusammen eine sechsstellige Mitgliederanzahl aufweisen, zu vergleichen (Derin & Singelstein, 2022).

PolizeiGrün stellt die etwas Größere und Ältere der noch recht jungen Initiativen dar. Sie bieten eine Anlaufstelle für progressive Polizist:innen, sich mit den einseitig konservativen Einstellungen der großen Gewerkschaften nicht identifizieren können (Derin & Singelstein, 2022; Renken, 2024). Sie möchten perspektivisch jedoch keine Gewerkschaftsrolle einnehmen (A; O).

#### **5.1.1.5 Beantwortung der Subforschungsfrage 1**

Es lässt sich festhalten, dass beide Initiativen als Impulsgeber wirken, die von außen Einfluss auf die Polizei als Organisation nehmen. In Anlehnung an Senges Modell der lernenden Organisation (1996) verstehen sie sich als Diskurskorrektive, die zu einem reflektierten Hinterfragen mentaler Modelle offenerem und systemisches Denken in- und außerhalb der Polizei beitragen. Es wird außerdem deutlich, dass sie sich als alternative, progressive Stimme der Polizei sehen, der als Gegenpol zu den etablierten konservativen Gewerkschaften wirkt.

## **5.1.2 Subforschungsfrage 2**

Forschungsfrage beschäftigt sich mit der Frage, welche Problemfelder von den Initiativen ausfindig gemacht werden, und welche Handlungsempfehlungen sie daraus ableiten.

Bei der Auswertung wurden einerseits der Flickenteppich an Mikrokulturen und andererseits eine Cop Culture mit defizitärer Fehlerkultur und Tendenzen zur gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit festgestellt, woraufhin die Initiativen mit diversen Handlungsempfehlungen als Reformimpulse entwickelten. Diese Ansätze sollen im Folgenden diskutiert werden.

### **5.1.2.1 Problemfelder**

Im folgenden Unterkapitel werden die von den Expert:innen ausfindig gemachten Problemfelder aus Kapitel 4.2.1 diskutiert.

#### **Flickenteppich der Mikrokulturen**

Nach Einschätzung der Expert:innen lassen sich keine Pauschaläußerungen über die Wertekultur in der Polizei treffen. Behr (2006) beschreibt die Wertekultur als weniger „monolithisch[...]“ (S. 20). Abhängig vom Ort und Bereich wird sie von den Expert:innen als „Konglomerat unterschiedlicher Teamkulturen“ beschrieben (A, Abs. 8). Außerdem sind sich alle Expert:innen einig, dass Skandale sowie problematische Verhaltensweisen und Einstellungen keine Einzelfälle sind, sondern systematische-strukturelle Hintergründe haben, auch wenn sie nicht in der Mehrheit vertreten sind. Das deckt sich auch mit den Erkenntnissen von Striebing et al. (2025), die diese als „Graubereiche“ bezeichnen (S. 3). Im Abschlussbericht der Experten-Kommission (2021, S. 32) wird dieses Phänomen als „Bagatellisierung“ bezeichnet. Von Dobrowolski kritisiert ebenfalls die hohen Vertrauenswerte in der Bevölkerung, die nicht repräsentativ für die gesamte Bevölkerung, insbesondere marginalisierte Communities, seien (O). Das entspräche auch den Ergebnissen der Forschung von Aikins et al. (2021), die bei Menschen mit afroamerikanischem Hintergrund ein geringeres Vertrauen in die Polizei feststellen. Außerdem bezweifelt von Dobrowolski die Unabhängigkeit der mit den Umfragen beauftragten Institute, wozu die aktuelle Datenlage jedoch begrenzt ist (O).

## **Cop Culture und Fehlerkultur**

Außerdem wird das Vorherrschen einer stark ausgeprägte Cop Culture festgesellt, welche mit Eigenheiten, wie einer hohen Selbstreferenzialität und verschlossenen, zur Gesellschaft hin abgeschotteten Grundeinstellung einhergeht. Das Thin Blue Line Narrativ wird von Dobrowolski beobachtet, was die Erkenntnisse von Wall (2020) stützt. Die Fehlerkultur wird von den Expert:innen als defizitär bis als nicht vorhanden betrachtet. Das deckt sich auch mit den Ergebnissen von Spychiger (2025), der von einer vorhandenen oder keiner Fehlerkultur spricht. Die Expert:innen stellten außerdem fest, dass das Strafrecht und Disziplinarrecht einer offenen Fehlerkultur im Weg stünden. Die in der Literatur von Ruch & Feltes (2025) benannte „Mauer des Schweigens“ wird von Expert:innen als schweigekodexähnlichen Analogie „Omertà“ (O, Abs. 48) oder „Versicherungsgemeinschaft“ (F, Abs. 22) bezeichnet, was die emotionale Betroffenheit dieses Phänomens ausdrückt.

Fehler würden außerdem bis zu einer „Schwelle“ (F, Abs. 20) der juristischen Relevanz vertuscht werden. Als Grund hierfür nennen die Expert:innen die Angst, als „Nestbeschmutzer“ (F, Abs. 82) zu gelten – ein Phänomen, das auch Möble et al. (2025) thematisieren. Die Expert:innen bringen zum Ausdruck, dass die Wertekultur mit den Führungskräften „steht und fällt“ (F, Abs. 4). Das deckt sich mit der Untersuchung von Striebing et al. (2023), welche die Vorbildrolle einer authentischen Führungskraft betont. In den Interviews wird auch deutlich, dass Führungskräfte ihrer Vorbildrolle, oft nicht gerecht werden. Das wirke sich negativ auf das Arbeitsklima aus und färbt auf die Mitarbeitenden ab. Das deckt sich mit den empirischen Erkenntnissen von Striebing (2023). Es wird in den Interviews ebenfalls deutlich, dass überforderte Führungskräfte zur Festigung von Missständen beitragen. Das konstatiert auch die Experten-Kommission (2021) bei der Rolle der Dienstgruppenleitenden. Des Weiteren zeigt sich auch, dass keine ausreichende Fehlerkultur in Anlehnung an Spychiger (2025) vorhanden ist: Die Charakteristika Fehlerfreundlichkeit, Lernorientierung und Normtransparenz werden von den Interviewpartner:innen als defizitär wahrgenommen. Die Personalisierung von Fehlern, die der Stabstellenbericht (Stabstelle Moderne Führungs- und Wertekultur, 2024) und Türk (1995) thematisieren, wird von den Expert:innen ebenfalls bestätigt. Dies verhindert die Fokussierung auf ein strukturelles Umdenken hinsichtlich der Fehlerkultur.

## **Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit und politische Einstellung**

Zum Thema gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit äußern alle Interviewpartner:innen, dass es keine Einzelfälle mehr sind, sondern strukturelle Probleme vorherrschen. Insbesondere konservativ-rechte Einstellungen werden in diesem Kontext von den Interviewpartner:innen genannt. Bohnert weist jedoch darauf hin, dass Extremismus nur in sehr selten Fällen vorhanden sei und die Mehrheit zur Mitte tendiere (A). Das belegen auch die Umfrageergebnisse von Mößle et al. (2025), die eine politische Einstellung hin zur Mitte feststellen. Von Dobrowolski hingegen führt eine Selektionshypothese an, nach der es überwiegend Menschen mit tendenziell rechter, autoritärer Einstellung zur Polizei zieht (O). Mößle et al. (2025) hingegen führt bei der Berufsmotivation zu Beginn eine pro-soziale und bürger:innenorientierte Einstellungen an. Sowohl die Studienlage als auch alle Expert:innen stimmen in der Sozialisationshypothese überein: Mit zunehmender Berufserfahrung werden Polizeibeamt:innen tendenziell politisch konservativer, und Merkmale gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit nehmen – unter anderem infolge beruflicher Abstumpfung – zu (Chan, 2003; Mößle et al., 2025).

## **Aus- und Fortbildung**

Die Rolle der Aus- und Fortbildung wird als zentral angesehen. Sie spielt eine entscheidende Rolle für die Kommunikationskompetenz der Beamt:innen (O). Außerdem wird dort der Grundlage in der Wertevermittlung gelegt (F).

Der Ausbildung kommt eine Schlüsselrolle zu, um die Werte von Beginn an zu etablieren (Chan, 2003; Cremer, 2020; F). Frau X beobachtet, dass Polizeianwärter:innen häufig eine Diskrepanz zwischen vermittelten und gelebten Werten erfahren, was als „Praxischock“ (F, Abs. 68) beschrieben wird. Strukturelle Probleme wie große Studiengruppen in der Ausbildung und mangelnde verpflichtende Fortbildungen in der Fortbildung für Polizeibeamt:innen behindern eine nachhaltige Werteentwicklung (F).

### **5.1.2.2 Handlungsempfehlungen**

Die in Kapitel 4.2.2. beschriebenen Problemfelder und daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen werden im folgenden Unterkapitel diskutiert.

## **Gesellschaftswirksame Maßnahmen**

Die Expert:innen schildern, dass von vielen Polizeibeamt:innen externe Kontrolle als Bedrohung wahrgenommen wird, wovon auch Piening und Singelstein (2025), sowie Preuß (2025) berichten.

Alle Expert:innen selbst hingegen sehen Kontrolle von außen aufgrund der geringen internen Maßnahmen als Notwendigkeit an. Das deckt sich auch mit den Feststellungen des Mediendienst Integration (2024), der von wenig gesellschaftswirksamen, flächendeckenden Reformbemühungen zur Kontrolle der Polizei zeugt.

Als Möglichkeit die „Mauer des Schweigens“ (Piening & Singelstein, 2025; Preuß, 2025) zu überwinden, fordern die Expert:innen externe Kontrollinstanzen, wie unabhängige Beschwerdestellen oder Polizeibeauftragte einzuführen. Für die Einrichtung einer unabhängigen Kontrollstelle sprechen sich auch knapp zwei Drittel Prozent der Befragten in einer Umfrage aus (Behr, 2008). Das deckt sich auch mit den Feststellungen des Mediendienst Integration (2024), der von wenig gesellschaftswirksamen, flächendeckenden Reformbemühungen zur Kontrolle der Polizei zeugt.

Als Gegenmaßnahme gegen die Selbstreferenzialität in der Cop Culture, von der auch Behr (2006) spricht, wird von den Expert:innen mehr Bürger:innenbeteiligung gefordert. Im Jahresbericht 2023 der Bürgerbeauftragten des Landes Baden-Württemberg (2024) werden auch vermehrt Beschwerdefälle konstatiert, die auf eine defizitäre Fehlerkultur, Intransparenz, sowie unklare Verantwortlichkeiten hindeuten. Daran wird deutlich, dass ein Wertewandel in der Polizei nicht nur intern, sondern auch unter Einbeziehung der Gesellschaft zu erfolgen hat (Die Bürgerbeauftragte des Landes Baden-Württemberg, 2024).

Um die Abwehrhaltung gegenüber externer Kritik in Anlehnung an Behr (2022) zu überwinden, wird von den Expert:innen eine „sanfte Öffnung“ (A, Abs. 20) durch mehr Wissenschaftlichkeit gefordert, was sich auch an der geringen Anzahl an wissenschaftlich-quantitativen Studien zu Wertethemen in der Polizei ableiten lässt (Mediendienst Integration, 2024).

## **Organisationsinterne Maßnahmen**

In Anlehnung an Lange (2021) schlagen die Expert:innen vor den Fokus auf eine werteorientierte Führung und Caring Company zu legen, um strukturelle Veränderung zu erreichen. Um die „Versicherungsgemeinschaft“ (F, Abs. 22) der Cop Culture zu durchbrechen, wird auch eine authentische Führung empfohlen, deren Wichtigkeit auch Striebing et al. (2023) feststellen. Vor dem Hintergrund dokumentierter Führungsdefizite (Deutsche Hochschule für Polizei, 2024; Experten-Kommission, 2021), wird von Frau X vorgeschlagen den Fokus auf die Personal- und Führungskräfteauswahl mittels psychologischer Faktoren zu legen.

Außerdem wird vorgeschlagen mittels Personalrotation oder Supervisionsmaßnahmen als Präventiv- und Reaktivmaßnahmen vor Überlastungen und der Bildung Stereotypen entgegenzuwirken, auf deren Entstehung auch die Untersuchungen von Mößle et al., (2025) hinweisen. Diese Empfehlung lässt sich Senges Konzept des Teamlernens einer lernenden Organisation zuordnen (1996).

Die Expert:innen fordern insbesondere in der Fehlerkultur Veränderungen. Es wird die juristische „Schwelle“ (F, Abs. 20) als Hürde genannt, was die Erkenntnisse von Ruch und Feltes (2025) bestätigt. Wird eine durch eine Handlung eine gewisse Schwelle überschritten, spricht sich von Dobrowolski auch der Vorschlag, bei gewissen Verstößen das Disziplinarrecht zu verschärfen aus, sodass auch die Konsequenzen des Handelns stärker bewusstwürden. Die Expert:innen fordern Führungskräfte auf mehr Verantwortung zu übernehmen und ihrer Vorbildrolle gerecht zu werden, was das offene Fehlereingeständnis wie auch werteorientiertes Handeln angeht.

Der Aus- und Fortbildung kommt laut den Expert:innen eine zentrale Rolle im Wertewandel zu. Mittels erfahrungsbasierten Lernformaten in Anlehnung an Kolb (1984) soll versucht werden den „Praxisschock“ (F, Abs. 68) aufzufangen.

Zum Ausgleich der Defizite hinsichtlich der gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit, sind Formate erforderlich, die über kognitives Wissen hinaus gehen und emotionale Betroffenheit hervorrufen (Cremer, 2020). In der Ausbildung wird versucht demokratische Werte mittels innovativer Lernformate zu verankern, was auch Cremer (2020) empfiehlt. Im Übrigen werden Kommunikationstrainings in Aus- und Fortbildung als „wichtigste Waffe“ genannt, um eine werteorientierte Polizeikultur zu leben (O, Abs. 143).

Der Bericht der Stabstelle Moderne Führungs- und Wertekultur (2024) wird als wichtiges Signal beschrieben. Es mangelt laut den Expert:innen jedoch an seiner Verbindlichkeit. Positiv wird am Bericht die Anerkennung der vorherrschenden Probleme, sowie die zunehmende Mitarbeiter:innenorientierung und Bedeutung einer werteorientierten Führung im Sinne einer Caring Company (Lange, 2021) und das positive Fehlerverständnis gesehen. Kritisch hingegen wird der Appellcharakter und die mangelnde Umsetzungspflicht beschrieben. Insgesamt ist der Bericht aber dennoch eine fortschrittlicher interner Top-Down -Ansatz, der aber nicht weitreichend genug ist.

### **5.1.2.3 Beantwortung der Subforschungsfrage 2**

Es lässt sich festhalten, dass eine defizitäre Werte- und Fehlerkultur in der Polizei vorherrschend ist. Dies zeigt sich hinsichtlich der unvorteilhaften Führung, dem verschlossenen Umgang mit Fehlern und kaum Öffnung zur Gesellschaft, sowie der Verschlossenheit gegenüber externer Kontrolle. Die Annahmen von Spychiger (2025) und Seidensticker (2019), dass ein Lernen von Fehlern nur entsteht, wenn man diese als Chance begreift, treffen somit zu.

Des Weiteren liefern die Initiativen Handlungsempfehlungen, wie externe Kontrollinstanzen, institutionalisierte Reflexionsräume und Bürger:innenpartizipation als Impulse für eine werteorientierte Polizeikultur.

Im Gegensatz zu dem Stabstellenbericht (Stabstelle Moderne Führungs- und Wertekultur, 2024), welcher Reformen innerhalb der Polizei mittels Top-Down-Ansätzen fokussiert, zeigt die Arbeit von BetterPolice und PolizeiGrün, dass diese auch außerhalb der Formalhierarchie der Polizei als Bottom-Up-Ansatz Veränderungsimpulse setzen können. Deren Wirkmacht bleibt jedoch beschränkt.

## **5.2 Limitationen**

Die Forschungsergebnisse dieser Arbeit geben Einsicht in die Werte- und Fehlerkultur der Polizei und lieferte Erkenntnis über die Arbeit und Rolle polizeilicher Initiativen. Es zeigen sich jedoch gewisse Limitationen dieser Arbeit, welche Ansatzpunkte für künftige Forschung bieten.

Zu nennen ist primär die geringe Anzahl an durchgeführten Expert:inneninterviews. Daraus ergibt sich eine geringere Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Des Weiteren deuten die Ergebnisse dieser Arbeit im Abgleich mit dem aktuellen Forschungsstand darauf hin, dass es sich um Mindermeinungen in der Polizeikultur handeln könnte. Weitere, konträre Perspektiven, wie Vertreter:innen von Polizeigewerkschaften oder höherer Führungsebenen wären sinnvoll, um ein vollständigeres Bild der Wertekultur zu erhalten. Im Übrigen ist die Arbeit eher lokal begrenzt mit dem Fokus auf Baden-Württemberg sowie teilweise Berlin. Daraus ist eine Übertragbarkeit auf andere Bundes- oder Landespolizeibehörden nur beschränkt möglich. Außerdem konnte aufgrund des Umfangs und der Komplexität der Thematik nur ein Bruchteil an Themen beleuchtet werden. Es bedürfte jedoch einer genaueren Einzelbetrachtung der verschiedenen Aspekte, um der Thematik der polizeilichen Werte- und Fehlerkultur gerecht zu werden. Abschließend ist noch zu erwähnen, dass diese Arbeit aufgrund der geringen Datenlage eine geringe empirische Evidenz aufweist. Das ist auf die in den vorherigen Kapiteln beschriebene Verweigerungshaltung gegenüber wissenschaftlicher Forschung zurückzuführen. Somit ist diese Arbeit eher als vertiefte, qualitative Einzelbetrachtung zu bewerten.

### **5.3 Ausblick**

Aus den Forschungsergebnissen leitet sich folgender Ausblick ab: Es bedarf Längsschnittstudien, die die Wirksamkeit und Rolle der Initiativen im polizeilichen Wertewandel über einen längeren Zeitraum untersuchen, um deren Wirksamkeit und Einfluss evaluieren zu können. Für eine bessere Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse braucht es außerdem mehr quantitative Studien wie etwa Umfragen zu den Wertethemen sowie zur Wahrnehmung und Wirkung der Initiativen. Des Weiteren sollten komplementäre Perspektiven aus den oben genannten Personengruppen oder anderen Bundesländern untersucht werden. Aus den Ergebnissen lässt sich ebenfalls die Frage nach der Umsetzung und Wirksamkeit von Reformansätzen, wie dem Stabstellenbericht der Stabstelle Moderne Führungs- und Wertekultur (2024) ableiten. Schließlich wären noch intensive Einzelbetrachtungen von Problemfeldern nötig, um die Einzelaspekte aus ihrer hohen dynamischen Komplexität heraus isoliert zu betrachten. Insgesamt liefert die Arbeit für die

aktuelle Wertedebatte um die Polizei trotz der oben genannten Limitationen tiefe Einblicke in die vorherrschende Werte- und Fehlerkultur. Die Ergebnisse dieser Arbeit betonen den Bedarf an mehr Wissenschaftlichkeit im Wertewandel der Polizei.

Neu an dieser Arbeit ist, dass sie die Rolle von externen, polizeilichen Bottom-Up-Initiativen aus einer Insiderperspektive untersucht, wohingegen der bisherige, wenig empirisch fundierte Forschungsstand überwiegend gesellschaftswirksame Aspekte der defizitären Wertekultur angesehen haben (Derin & Singelnstein, 2022; Mediendienst Integration, 2024).

Die Ergebnisse zeigen außerdem, dass der Wertewandel in der Polizeikultur nicht nur eine formale, strukturell-organisationale Aufgabe ist, sondern auch eines Wandels in der informellen Wertekultur bedarf. BetterPolice und PolizeiGrün tragen hier durch ihr dialogorientiertes Auftreten bei, indem sie den öffentlichen Diskurs beeinflussen und alternative Ansichten vertreten. Außerdem wird deutlich, dass es neben institutioneller Reformbemühungen noch eines gesellschaftlichen Veränderungswillens bedarf, um die Polizeikultur nachhaltig zu verändern. Die Initiativen fördern im Wertewandel eine selbstreflektierte und demokratische Polizeikultur. Summa summarum ist ein ganzheitlicher Ansatz auf allen Ebenen zu verfolgen, um den notwendigen Wandel in der Polizeikultur herbeizuführen.

## **6 Fazit**

Es lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die Polizei sich derzeit in einem fundamentalen Kulturwandel befindet, der von innen, wie von außen angestoßen wird. BetterPolice und PolizeiGrün leisten dazu ihren Beitrag als wichtige externes Diskurskorrektive und Impulsgeber. Sie sind aufgrund ihrer zivilgesellschaftlichen, außerhalb der formalhierarchischen Verortung und geringer personell-finanzieller Ressourcen in ihrer Wirkung und Bekanntheit jedoch beschränkt.

Beide Initiativen setzten sich als unabhängige Interessensvereinigungen für eine transparente und bürger:innennahe Werte- und Fehlerkultur in der Polizei ein. Sie sehen sich in einer Art vermittelnden Rolle und kooperieren dabei auch mit anderen zivilgesellschaftlichen Vereinigungen. Ihre Arbeit ist stark geprägt von Öffentlichkeitsarbeit, Stellung-

nahmen und Networking. BetterPolice wirkt als zivilgesellschaftlich verorteter Impulsgeber, der gesellschaftlich weiter geöffnet ist. Dies zeigt sich in der Arbeitsweise, des umfassenderen gesamtgesellschaftlich-polizeilichen Themenspektrums, wie Klimawandel und Demokratieförderung und den wissenschaftlichen Think-Tank-Ambitionen und zivilgesellschaftlichen Mitgliederzusammensetzung. PolizeiGrün hingegen versteht sich als ein grünennahe, aber satzungsunabhängige Berufsvereinigung und Impulsgeber, der sich aufgrund seiner polizeinahen Mitglieder auch stärker über polizeiliche Fachlichkeit und gesellschaftlich-polizeiliche Lobbyarbeit auszeichnet.

BetterPolice und PolizeiGrün verorten sich an der Schnittstelle zwischen Gesellschaft und Polizei. Sie bilden einen alternativen Gegenpol zu den etablierten Gewerkschaften. Das Engagement der Protagonist:innen beeinflusst ihren Alltag spürbar von Mehraufwand bis hin zu Morddrohungen. Sie machen erhebliche strukturelle Missstände in der Wertekultur ausfindig und thematisieren diese öffentlich.

Insbesondere eine defizitäre Fehlerkultur, die von Intransparenz, Vertuschung und Angst geprägt ist, werden von ihnen konstatiert und öffentlich diskutiert. Als Handlungsempfehlungen nennen die Expert:innen vor allem eine Öffnung gegenüber Wissenschaftlichkeit und externer Kontrolle und sprechen sich dabei für Handlungsempfehlungen, wie den Einsatz von Bodycams, externen Kontrollinstanzen; sowie eine partizipative und transparente Bürger:innenorientierung aus. Als polizeiinterne Maßnahmen sprechen sie sich eine werte- und mitarbeitendenorientierten Führung in Form von Reflexionen und Unterstützungsangeboten, Personalrotationen und insbesondere einen lernorientierteren Umgang mit Fehlern und Kritik aus.

Top-Down-Empfehlungen, wie der Stabstellenbericht werden von den Interviewpartner:innen als unzureichend und zu unverbindlich wahrgenommen. Der Aus- und Fortbildung als Middle-Out-Ansatz hingegen wird im Wertekontext eine entscheidende Rolle zuteil, da dort über Wertebildung und Kommunikationstrainings die Grundlage für einen langfristigen Wertewandel gelegt werden kann. Es wurde deutlich, dass es eines Zusammenwirkens verschiedener Impulse und Reformen für den Kulturwandel bedarf - polizeilich, wie gesellschaftlich; intern, wie extern; von Top-Down über Middle-Out bis Bottom-Up-Bestrebungen. Nur so kann die Polizeikultur nachhaltig wertorientiert ver-

ändert werden. Um das Vertrauen in die Polizei aufrechtzuerhalten und einen Wertewandel weg von Skandalen hin zu einer Bürger:innenpolizei zu erreichen, muss die Abwehrhaltung gegenüber externer Kritik, Kontrolle und Wissenschaftlichkeit überwunden werden. Dazu bedarf es progressiver Stimmen aus den Reihen der Polizei, die den Draht zur Gesellschaft suchen. Der strukturell-systematische Widerstand hat jedoch teilweise drastische persönliche Auswirkungen auf die Change Agents zur Folge. Polizeilichen Initiativen wie BetterPolice und PolizeiGrün zeigen vor diesem Hintergrund viel Courage und leisten dadurch einen unverzichtbaren Beitrag als Impulsgeber für eine wertorientierte Polizeikultur.

## Literaturverzeichnis

- Abdul-Rahman, L. (2022). Vertrauens- und Legitimitätsbrüche: Was bedeutet Rassismus durch die Polizei für die Gesellschaft? In D. Hunold & T. Singelstein (Hrsg.), *Rassismus in der Polizei* (S. 471–488). Springer VS.
- Aden, H., & Bosch, A. (2022). Unabhängige Kontrolle als Schutz vor Rassismus und Diskriminierung? In D. Hunold & T. Singelstein (Hrsg.), *Rassismus in der Polizei* (S. 729–742). Springer VS.
- Aikins, M. A., Bremberger, T., Aikins, J. K., Gyamerah, D., & Yıldırım-Caliman, D. (2021). *Afrozensus 2020: Perspektiven, Anti-Schwarze Rassismuserfahrungen und Engagement Schwarzer, afrikanischer und afrodiasporischer Menschen in Deutschland* [Bericht]. Afrozensus. <https://afrozensus.de/reports/2020/>
- Antončič, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24. <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass.
- Becker, L. (2021). Werteorientierte Führung. In J. Lange (Hrsg.), *Werteorientierte Führung in Theorie und Praxis* (S. 29–47). Springer Gabler.
- Beckers, T. (2024). Werte. In J. Kopp & A. Steinbach (Hrsg.), *Grundbegriffe der Soziologie* (S. 571–575). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-42676-7\\_98](https://doi.org/10.1007/978-3-658-42676-7_98)
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
- Behrendes, U. (2022). Polizeikultur(en). In D. Hunold & T. Singelstein (Hrsg.), *Rassismus in der Polizei* (S. 677–717). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37133-3>
- Behr, R. (2006). *Polizeikultur: Routinen – Rituale – Reflexionen. Bausteine zu einer Theorie der Praxis der Polizei*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90270-8>
- Behr, R. (2008). Polizeiarbeit – immer noch Männersache? Tradition, Hegemonie und die Folgen der Geschlechterdebatte in der Polizei. In P. Leßmann-Faust (Hrsg.),

- Polizei und politische Bildung* (S. 117–148). VS Verlag für Sozialwissenschaften.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-91116-8>
- Behr, R. (2022). „Polizeigewalt hat es nicht gegeben“ – Cop Culture als Disposition für Dominanz, Überlegenheit und Grenzüberschreitung im polizeilichen Alltagshandeln. In D. Hunold & T. Singelstein (Hrsg.), *Rassismus in der Polizei* (S. 217–238). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37133-3\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37133-3_12)
- Belina, B. (2022). Verräumlichte Wahrnehmung. In D. Hunold & T. Singelstein (Hrsg.), *Rassismus in der Polizei* (S. 323–335). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37133-3\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37133-3_15)
- BetterPolice. (2021, 9. April). *BetterPolice: Pressemitteilung zur Gründung der überparteilichen Initiative BetterPolice* [Pressemitteilung]. Abgerufen am 7. Oktober 2025 von [https://media.better-police.de/media/210410\\_Pressemitteilung\\_BetterPolice.pdf](https://media.better-police.de/media/210410_Pressemitteilung_BetterPolice.pdf)
- BetterPolice (o. J.-a). *Unsere Arbeit*. Abgerufen am 25. September 2025 von <https://betterpolice.de/unsere-arbeit/>
- BetterPolice (o. J.-b). *Wer wir sind*. Abgerufen am 25. September 2025 von <https://betterpolice.de/>
- BetterPolice (o. J.-c). *Wertekonsens*. Abgerufen am 25. September 2025 von <https://betterpolice.de/wertekonsens/>
- BetterPolice (o. J.-d). *Netzwerk*. Abgerufen am 25. September 2025 von <https://betterpolice.de/netzwerk/>
- BetterPolice (o. J.-e). *Mitgliedschaft*. Abgerufen am 25. September 2025 von <https://betterpolice.de/mitgliedschaft/>
- Burnes, B. (2017). *Managing change* (7. Aufl.). Pearson Education Limited.
- Caldwell, R. (2003). Models of Change Agency: a Fourfold Classification. *British Journal of Management*, 14(2), 131–142. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00270>
- Chan, J. B. L., Devery, C., & Doran, S. (2003). *Fair cop: Learning the art of policing*. University of Toronto Press.
- Clasen, J., Groß, E., Häfele, J., Kammigan, I., Kemme, S., Nickel, A., Taefi, A., Zähringer, U., Essien, I., & Stelter, M. (2024). *Demokratiebezogene Einstellungen und Werthaltungen in der Polizei Hamburg (DeWePol): Erste Befunde aus Befragungswelle 1* (Forschungsbericht). Hamburg.

- Cremer, H. (2020). *Politische Bildung in der Polizei: Zum Umgang mit rassistischen und rechtsextremen Positionen von Parteien* [Analyse]. Deutsches Institut für Menschenrechte. [https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/Analyse Studie/Analyse Politische Bildung Polizei.pdf](https://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/Analyse_Studie/Analyse_Politische_Bildung_Polizei.pdf)
- Della Porta, D., & Diani, M. (2006). *Social movements: An introduction* (2nd ed.). Blackwell.
- Derin, B., & Singelstein, T. (2022). *Die Polizei: Helfer, Gegner, Staatsgewalt. Inspektion einer mächtigen Organisation*. Econ.
- Deutscher Bundestag. (2024a). *Kleine Anfrage: Eingetragener Verein PolizeiGrün* (Drucksache 20/10545). <https://dserver.bundestag.de/btd/20/105/2010545.pdf>
- Deutscher Bundestag. (2024b). *Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage „Eingetragener Verein PolizeiGrün“* (Drucksache 20/10779). <https://dserver.bundestag.de/btd/20/107/2010779.pdf>
- Deutsche Hochschule der Polizei. (2024). *MEGAVO: Motivation, Einstellung und Gewalt im Alltag von Polizeivollzugsbeamten. MEGAVO-Studie. Projektbericht 2021-2024*. Deutsche Hochschule der Polizei. <https://www.polizeistudie.de/>
- Die Bürgerbeauftragte des Landes Baden-Württemberg. (2024, 8. März). *6. Jahresbericht 2023*. Die Bürgerbeauftragte des Landes Baden-Württemberg.
- DPolG. (2017, 23. Mai). *Stellungnahme zur Ausschussdrucksache 18(4)898 B*. Deutscher Bundestag, Ausschuss für Inneres und Heimat. <https://www.bundestag.de/resource/blob/508308/18-4-898-B.pdf>
- DPolG. (2023, 23. November). *Stellungnahme zur Ausschussdrucksache 20(4)341 C*. Deutscher Bundestag, Ausschuss für Inneres und Heimat. <https://www.bundestag.de/resource/blob/979352/20-4-341-C.pdf>
- DPolG (2023). Ausschuss für Inneres und Heimat, Ausschussdrucksache 20(4)341 C, 23. November.
- Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Aufl.). <https://www.audiotranskription.de/praxisbuch>
- Experten-Kommission. (2021). *Verantwortung der Polizei in einer pluralistischen Gesellschaft: Die gute Arbeit der Polizeibeamten stärken, Fehlverhalten frühzeitig*

- erkennen und ahnden* [Abschlussbericht]. Hessisches Ministerium des Innern und für Sport. <https://innen.hessen.de/>
- Geiselhart, H. (2001). *Das lernende Unternehmen im 21. Jahrhundert. Wissen produzieren, Lernprozesse initiieren, in virtuellen Realitäten agieren*. Gabler.
- Heitmeyer, W. (2022). Polizei als uneinsichtige Institution. In D. Hunold & T. Singelstein (Hrsg.), *Rassismus in der Polizei* (S. 561–578). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37133-3>
- Fittkau, K.-H., & Heyna, P. (2020). *Wirksames Führen in der Polizei, Transformationale Führung – Chance auf ein modernes Führungsverständnis*. Springer Fachmedien.
- Gewerkschaft der Polizei. (2020, 10. Juli). *Gegen Rassismusstudie und Extremisten in der Polizei*. [https://www.gdp.de/bund/de/stories/2020/07/2020-07-10\\_gegen-rassismusstudie-und-extremisten-in-der-polizei](https://www.gdp.de/bund/de/stories/2020/07/2020-07-10_gegen-rassismusstudie-und-extremisten-in-der-polizei)
- Görge, T., & Wagner, D. (2022). Zivilgesellschaftliche Organisation und Praxis im Themenfeld Polizei und Rassismus/Diskriminierung. In D. Hunold & T. Singelstein (Hrsg.), *Rassismus in der Polizei* (S. 445–470). Springer VS.
- Gutschmidt, D., & Vera, A. (2021). Stress, Organisationskultur und Coping in der Polizei. In C. Arzt, N. Hirschmann, D. Hunold, S. Lüders, C. Meißelbach, M. Schöne & B. Sticher (Hrsg.), *Perspektiven der Polizeiforschung* (S. 11–29). <https://doi.org/10.4393/opushwr-3370>
- Hunold, D., & Singelstein, T. (Hrsg.). (2022). *Rassismus in der Polizei: Eine wissenschaftliche Bestandsaufnahme*. Springer VS.
- Infratest dimap. (2020-a). *Vertrauen in die Polizei*. <https://www.infratest-dimap.de/umfragen-analysen/bundesweit/umfragen/aktuell/vertrauen-in-die-polizei/>
- Infratest dimap. (2020-b). *Probleme der Polizei: Rassismus und Polizeigewalt in Deutschland*. <https://www.infratest-dimap.de/umfragen-analysen/bundesweit/umfragen/aktuell/vertrauen-in-die-polizei/>
- Karakayalı, J. (2022). Kritische Rassismusforschung: Theorien, Konzepte, zentrale Befunde. In D. Hunold & T. Singelstein (Hrsg.), *Rassismus in der Polizei: Eine wissenschaftliche Bestandsaufnahme* (S. 15–32). Springer VS.
- Köppe, J. (2024). *Wertewandel in der Polizei: Von der Defizit- zur Potentialorientierung*. Springer.

- Koerner, S., Staller, M. S., & Zaiser, B. (2025). Form und Funktion von Fehlern im System der Polizei – und die Rolle von Games. In K. Seidensticker (Hrsg.), *Fehlerkultur in der Polizei: Ausprägung, Einflussfaktoren und Möglichkeitsräume* (S. 85–92). Springer VS.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kopke, C. (2022). Rechtsextremismus in der Polizei – Skandale, Befunde und Mutmaßungen. In D. Hunold & T. Singelnstein (Hrsg.), *Rassismus in der Polizei* (S. 127–144). Springer VS.
- Kopke, C., & Lange, F. (2025). Entwicklung der polizeilichen Erfassung politisch motivierter Kriminalität. Ein Beispiel für positive Fehlerkultur? In K. Seidensticker (Hrsg.), *Fehlerkultur in der Polizei* (S. 229–244). Springer VS.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Aufl.). Beltz Juventa.
- Lange, J. (2021). *Werteorientierte Führung in Theorie und Praxis*. Springer-Gabler.
- Lelley, J. T., Yin, Y., & Rose, V.-M. (2023). Aktivisten im Betrieb – Eine arbeitsrechtliche Einordnung mit Handlungsempfehlung. *Arbeit und Arbeitsrecht*, 78(1), 16–19.
- Mediendienst Integration. (2024, April). *Rassismus und Antisemitismus bei der Polizei: Was tun Bund und Länder?* Mediendienst Integration.
- Mehl, K. (2025). Was sind Fehler? In K. Seidensticker (Hrsg.), *Fehlerkultur in der Polizei* (S. 51–68). Springer VS.
- Möble, T., Fleps, T., Holz, J., Keil, V., Fähndrich, J., Oßwald-Meßner, S. & Ellrich, K. (2024). *Werteentwicklung in der Polizei Baden-Württemberg – Ausbildung und Studium. Erster Zwischenbericht*. Hochschule für Polizei Baden-Württemberg. [https://www.hfpol-bw.de/wp-content/uploads/2024/01/Werte\\_Zwischenbericht1.pdf](https://www.hfpol-bw.de/wp-content/uploads/2024/01/Werte_Zwischenbericht1.pdf)
- Niemz, J., & Singelnstein, T. (2022). Racial Profiling als polizeiliche Praxis. In D. Hunold & T. Singelnstein (Hrsg.), *Rassismus in der Polizei* (S. 337–358). Springer VS.

- Piening, M.-T., & Singelstein, T. (2025). Die unkontrollierbare Organisation. In K. Seidensticker (Hrsg.), *Fehlerkultur in der Polizei: Ausprägung, Einflussfaktoren und Möglichkeitsräume* (S. 379–399). Springer VS.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Harper & Row.
- PolizeiGrün (o. J.-a). *Aktuelles*. Abgerufen am 25. September 2025 von <https://polizei-gruen.de/aktuelles/>
- PolizeiGrün (o. J.-b). *Mitgliedschaft*. Abgerufen am 25. September 2025 von <https://polizei-gruen.de/mitgliedschaft/>
- PolizeiGrün (o. J.-c). *Vorstand*. Abgerufen am 25. September 2025 von <https://polizei-gruen.de/vorstand/>
- PolizeiGrün (o. J.-d). *Wer wir sind*. Abgerufen am 25. September 2025 von <https://polizei-gruen.de/wer-wir-sind/>
- Popper, K. R. (1957). *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde. Band 1: Der Zauber Platons* (P. K. Feyerabend, Übers.; 4. Aufl.). Francke.
- Preuß, T. (2025). Unabhängige Polizeibeschwerdestellen als Beitrag für eine konstruktive polizeiliche Fehlerkultur – Am Beispiel der aktuellen Debatte um die Schaffung des Amtes der\*des Bundespolizeibeauftragten. In K. Seidensticker (Hrsg.), *Fehlerkultur in der Polizei: Ausprägung, Einflussfaktoren und Möglichkeitsräume* (S. 359–377). Springer VS.
- Renken, J. (2024). Gewerkschaftsmacht als Agentur der (Un)Sicherheit. Die Gewerkschaft der Polizei in Securitization-Prozessen in der Bundesrepublik. In M. Göllnitz & S. Mecking (Hrsg.), *Polizei und Sicherheit: Akteure - Heuristiken - Repertoires* (S. 169–198). Springer VS.
- Ruch, A. (2022). Rechtlicher Schutz vor polizeilicher Diskriminierung aus rassistischen Gründen. In D. Hunold & T. Singelstein (Hrsg.), *Rassismus in der Polizei* (S. 83–106). Springer VS.
- Ruch, A., & Feltes, T. (2025). Strafvereitelung im Amt und Police Bystander. Warum Sanktionsandrohungen einer positiven Fehlerkultur im Wege stehen können. In K. Seidensticker (Hrsg.), *Fehlerkultur in der Polizei: Ausprägung, Einflussfaktoren und Möglichkeitsräume* (S. 153–168). Springer VS.
- Schein, E. H. (2017). *Organisationskultur und Leadership* (5. Aufl.). Vahlen.

- Schmidt, M. (2016). *Reichweiten und Grenzen unternehmerischer Verantwortung – Perspektiven für eine werteorientierte Organisationsentwicklung und Führung*. Springer-Gabler.
- Schulz, A., & Feltes, T. (2025). Compliance-Management für die Polizei: Der Zusammenhang von Führungsversagen und mangelnder Fehlerkultur als institutioneller Risikofaktor. In K. Seidensticker (Hrsg.), *Fehlerkultur in der Polizei* (S. 209–228). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-46311-3\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-46311-3_9)
- Schwemer, L. (2025). Messbarkeit und Messung der Wahrnehmung einer positiven polizeilichen Fehlerkultur. In K. Seidensticker (Hrsg.), *Fehlerkultur in der Polizei* (S. 125–150). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-46311-3\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-46311-3_7)
- Seidensticker, K. (2016). *Die Polizei macht (keine) Fehler. Wie kann eine positive Fehlerkultur in der Polizei etabliert werden?* Felix Verlag.
- Seidensticker, K. (2019). Fehlerkultur der Polizei. Die Wirkung von Organisationsstruktur und Männlichkeitskonstruktionen auf den Umgang mit Fehlern. *SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis*, 3(2019), 78–91. [https://doi.org/10.7396/2019\\_3\\_G](https://doi.org/10.7396/2019_3_G)
- Seidensticker, K. (2025). Fehler über alles? Einführung in die Thematik. In K. Seidensticker (Hrsg.), *Fehlerkultur in der Polizei* (S. 19–50). Springer VS.
- Senge, P. M. (1996). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Klett-Cotta.
- Spychiger, M. (2025). Fehlerkultur und berufliche Identität im Polizeiwesen: Ein Beitrag zur Begriffsklärung und zur Spezifität des Anwendungsfeldes. In K. Seidensticker (Hrsg.), *Fehlerkultur in der Polizei* (S. 69–87). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-46311-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-46311-3_4)
- Stabsstelle Moderne Führungs- und Wertekultur. (2024, Juli). *Handlungsempfehlungen* [Bericht]. Ministerium des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg. [https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20240726\\_Handlungsempfehlungen.pdf](https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20240726_Handlungsempfehlungen.pdf)
- Striebing, C., Schneider, J., Maier, M. J., Loos, S., & Hochfeld, K. (2023). *Werthaltungen und wertbezogene Erwartungen der Mitarbeiter/-innen des BKA*. In O. Riedel, K.

- Hölzle, & W. Bauer (Hrsg.), Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <https://doi.org/10.24406/publica-1750>
- Striebing, C., Oettel, F., Schneider, J., Hochfeld, K., Bergmann, J., Groß, E., Häfele, Joachim, Howe, Christiane, Kemme, Stefanie, Mößle, T., Nickel, A., Pöggel, J. & Taefi, A. (2025). Bericht zur Tagung: »Verbreitung, Bedingungen und Effekte menschenfeindlicher Einstellungen in der Polizei – Wissensstand und Forschungsperspektiven«. *Die Polizei* (8), 304–308.
- Vera, A. (2015). *Organisation und Personalmanagement in der Polizei*. Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Wall, T. (2020). The police invention of humanity: Notes on the “thin blue line”. *Journal for Crime, Conflict and the Media*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/1741659019873757>
- Weber, K., & Jarolimek, S. (2025). „Als jüngerer Kollege ist man geneigt dazu, alles aufzusaugen, was einem erzählt wird“ – Die Ambivalenz von polizeilichem Erfahrungswissen. In K. Seidensticker (Hrsg.), *Fehlerkultur in der Polizei* (S. 169–188). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-46311-3\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-46311-3_9)
- Willems, U., & von Winter, T. (2007). Interessenverbände als intermediäre Organisationen. Zum Wandel ihrer Strukturen, Funktionen, Strategien und Effekte in einer veränderten Umwelt. In T. von Winter & U. Willems (Hrsg.), *Interessenverbände in Deutschland* (S. 13–50). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-90602-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-531-90602-7_1)
- Tyler, T. R. (2006). *Why people obey the law*. Princeton University Press.

## **Anhänge**

Im Folgenden sind die Leitfäden, die Interviewtranskripte, die Datenschutzerklärung, das Abstract sowie die Selbstständigkeitserklärung beigefügt.

### **Anhang 1- Leitfäden**

## **Interviewleitfaden Oliver von Dobrowolski**

**Bachelorarbeit:** Polizeiliche Initiativen als Impulsgeber für eine wertorientierte Polizeikultur – BetterPolice und PolizeiGrün

**Interviewpartner:** Oliver von Dobrowolski

**Datum und Uhrzeit:** 15.08.2025 um 15:00 Uhr

**Ort:** Kaffeehaus Frau Lüske / Treffpunkt S-Bahnhof Lichterfelde-West

**Dauer:** circa 120 Minuten

### **Einstieg**

#### **Einstiegsfrage:**

„Könnten Sie sich bitte kurz mit Ihrem Namen, Ihrem beruflichen Werdegang und Ihrer aktuellen Funktion vorstellen?“

### **1. Wertekultur in der Polizei – aktueller Stand & Vision**

#### **1.1 Aktueller Zustand – Hauptfrage**

„Wie ist der aktuelle Zustand in der Wertekultur der Polizei?“

#### **Nachfragen:**

- gesellschaftliche und politische Wahrnehmung
- Vertrauen und Beliebtheit
- Grundstimmung
- sensible Themen

#### **1.2 Ideale Wertekultur – Hauptfrage**

„Wenn Sie eine ideale, wertorientierte Polizeikultur entwerfen könnten – wie würde diese aussehen?“

#### **Nachfragen:**

- zentrale Kernwerte
- Bisherige gesellschaftliche (juristisch, medial wissenschaftlich), oder polizeiliche Trends

## **2. Fehlerkultur als Teil der Wertekultur**

### **2.1 Kritikpunkte am Umgang mit Fehlern - Hauptfrage**

„Was sind aus Ihrer Sicht die zentralen Kritikpunkte bei der aktuellen Fehlerkultur in der Polizei?“

#### **Nachfragen:**

- Fehlern und Kritikpunkten
- Haltung bei Kolleg:innen oder Vorgesetzten?
- externe Akteure (Medien etc.): Chance oder Risiko?
- Ausreden
- Einzelfälle

### **2.2 Ursachen und Hemmnisse – Hauptfrage**

„Welche **Ursachen** sehen Sie für die aktuelle Fehlerkultur?“

#### **Nachfragen:**

- Behindernde Haltungen oder Strukturen
- stärkster Widerstand
- neue Technologien (Bodycams oder digitale Auswertung): Chance oder Risiko?
- Fehlverhalten als persönliches Versagen: Auswirkungen auf Arbeitsmoral oder das Melden von Missständen?“
- Kennzeichnungspflicht von Beamt:innen im Umgang mit den Bürger:innen?

### **2.3 Unterstützungsangebote bei Fehlern – Hauptfrage**

„Wie schätzen Sie die vorhandenen Unterstützungsangebote für Kolleg:innen im Umgang mit Fehlern oder Missständen ein?“

#### **Nachfragen:**

- Lücken beim Melden von Fehlern
- Lücken nach dem Begehen von Fehlern

### **3. BetterPolice als Impulsgeber – Hauptfrage**

#### **3.1 Entstehung von BetterPolice und PolizeiGrün**

„Wie kam es zur Gründung Ihrer Initiative?“

##### **Nachfragen:**

- Motivation zur Gründung von PolizeiGrün
- Gründe für Austritt und Gründung von BetterPolice
- Unterschiede PolizeiGrün und BetterPolice

#### **3.2 Organisation von BetterPolice – Hauptfrage**

„Wie ist BetterPolice aktuell organisiert und finanziert?“

#### **3.3 Ziele und zentrale Projekte von BetterPolice – Hauptfrage**

„Welche Ziele verfolgt BetterPolice und mit welchen Projekten setzen Sie diese um?“

##### **Nachfragen:**

- Stolze Projekte
- Interne/externe Kooperationen
- Unterstützungsangebote für Polizeibeschäftigte oder Externe
- relevante zukünftige Trends
- Rolle im gesellschaftlichen und polizeiinternen Diskurs – Abgrenzung zu etablierten Akteuren
- Realisierbarkeit von Zielen

### **4. Wahrnehmung von BetterPolice**

#### **4.1 Wahrnehmung innerhalb der Polizei – Hauptfrage**

„Wie nehmen Sie die innerpolizeiliche Reaktion auf BetterPolice wahr?“

##### **Nachfragen:**

- Unterschied jüngere Kolleg:innen und älteren Führungskräfte
- Chancen oder Hürden

## **4.2 Gewerkschaftliche Positionierung – Hauptfrage**

„Wie positionieren sich die Gewerkschaften zu Ihrer Initiative?“

### **Nachfragen:**

- Chancen oder Hürden

## **4.3 Reaktionen der breiten Öffentlichkeit – Hauptfrage**

„Wie reagiert die Öffentlichkeit auf BetterPolice?“

### **Nachfragen:**

- Chancen oder Hürden

## **5. Handlungsempfehlungen & Ausblick**

### **5.1 Organisationale Handlungsempfehlungen - Hauptfrage**

*(Bei Bedarf: Zusammenfassung des Stabstellenberichts der Stabsstelle Moderne Führungs- und Wertekultur vom Juli 2024)*

„Wie bewerten Sie den Bericht der Stabsstelle Moderne Führungs- und Wertekultur vom Juli 2024 im Hinblick auf das Potenzial, eine werteorientierte Polizeikultur zu fördern?“

### **Nachfragen:**

- Wichtigste Empfehlungen
- Hürden bei der Umsetzung
- Bedeutung für Fehlerkultur:
  - > positive Fehlerkultur: Fehler als Chance;
  - > werteorientierte Führung: PDV 100, geht-hin Führung, regelmäßige Führungskräftefortbildung, verbindliches Vorgesetztenfeedback, Mindestverweildauer Führungskräfte
- Handlungsempfehlungen ausreichend für Fehler- und Wertekultur?

### **5.2 Persönliche Empfehlungen - Hauptfrage**

„Welche konkreten Schritte empfehlen Sie für eine werteorientierte Polizeikultur?“

## **Nachfragen:**

### Organisation:

- Maßnahmen für Organisation

### Individuelle Ebene:

- Maßnahmen für Führungskräfte
- Maßnahmen für einzelne Beamt:innen
- Reflexion und psychische Gesundheit
- Förderung von Feedbackkultur innerhalb der Teams

### Bürger:innenperspektive:

- Bedeutung Feedback von Bürger:innen
- Einbeziehung von Feedback in Aus- und Fortbildung, sowie Führung

## **6. Persönliche Ergänzungen**

### **6.1 Persönliche Auswirkungen - Hauptfrage**

„Wie wirkt sich Ihr Engagement auf Ihren Alltag aus?“

### **6.2 Abschlussfrage**

„Möchten Sie noch etwas ergänzen, das wir bisher nicht angesprochen haben?“

## **Abschluss**

## **Interviewleitfaden mit Armin Bohnert**

**Bachelorarbeit:** Polizeiliche Initiativen als Impulsgeber für eine wertorientierte Polizeikultur – BetterPolice und PolizeiGrün

**Interviewpartner:** Armin Bohnert

**Datum:** 20.08.2025 um 08:30 Uhr

**Ort:** via Zoom

**Dauer:** circa 120 Minuten

### **Einstieg**

#### **Einstiegsfrage:**

„Könnten Sie sich bitte kurz mit Ihrem Namen, Ihrem beruflichen Werdegang und Ihrer aktuellen Funktion vorstellen?“

### **1. Wertekultur in der Polizei – aktueller Stand & Vision**

#### **1.1 Aktueller Zustand – Hauptfrage**

„Wie ist der aktuelle Zustand in der Wertekultur der Polizei?“

#### **Nachfragen:**

- gesellschaftliche und politische Wahrnehmung
- Vertrauen und Beliebtheit
- Grundstimmung
- sensible Themen

#### **1.2 Ideale Wertekultur – Hauptfrage**

„Wenn Sie eine ideale, wertorientierte Polizeikultur entwerfen könnten – wie würde diese aussehen?“

#### **Nachfragen:**

- zentrale Kernwerte als in der Praxis und als Führungskraft,
- Bisherige gesellschaftliche (juristisch, medial wissenschaftlich), oder polizeiliche Trends

## **2. Fehlerkultur als Teil der Wertekultur**

### **2.1 Kritikpunkte am Umgang mit Fehlern - Hauptfrage**

„Was sind aus Ihrer Sicht die zentralen Kritikpunkte bei der aktuellen Fehlerkultur in der Polizei?“

#### **Nachfragen:**

- Fehlern und Kritikpunkten
- Haltung bei Kolleg:innen oder Vorgesetzten?
- externe Akteure (Medien etc.): Chance oder Risiko?
- Ausreden
- Einzelfälle

### **2.2 Ursachen und Hemmnisse – Hauptfrage**

„Welche Ursachen sehen Sie für die aktuelle Fehlerkultur?“

#### **Nachfragen:**

- Behindernde Haltungen oder Strukturen
- stärkster Widerstand
- neue Technologien (Bodycams oder digitale Auswertung): Chance oder Risiko?
- Fehlverhalten als persönliches Versagen: Auswirkungen auf Arbeitsmoral oder das Melden von Missständen?“
- Kennzeichnungspflicht von Beamt:innen im Umgang mit den Bürger:innen?

### **2.3 Unterstützungsangebote bei Fehlern – Hauptfrage**

„Wie schätzen Sie die vorhandenen Unterstützungsangebote für Kolleg:innen im Umgang mit Fehlern oder Missständen ein?“

#### **Nachfragen:**

- Lücken beim Melden von Fehlern
- Lücken nach dem Begehen von Fehlern

### **3. PolizeiGrün als Impulsgeber**

#### **3.1 Entstehung von PolizeiGrün**

„Wie kam es zur **Gründung** Ihrer **Initiative**?“

##### **Nachfragen:**

- Motivation zur Gründung
- „Welche **Unterschiede** sehen Sie zwischen PolizeiGrün und anderen Initiativen wie BetterPolice?“

#### **3.2 Organisation von PolizeiGrün – Hauptfrage**

„Wie ist PolizeiGrün aktuell organisiert und finanziert?“

#### **3.3 Ziele und zentrale Projekte von PolizeiGrün – Hauptfrage**

„Welche Ziele verfolgt PolizeiGrün und mit welchen Projekten setzen Sie diese um?“

##### **Nachfragen:**

- Stolze Projekte
- Interne/externe Kooperationen
- Unterstützungsangebote für Polizeibeschäftigte oder Externe
- relevante zukünftige Trends
- Rolle im gesellschaftlichen und polizeiinternen Diskurs – Abgrenzung zu etablierten Akteuren
- Realisierbarkeit von Zielen

### **4. Wahrnehmung von PolizeiGrün**

#### **4.1 Wahrnehmung innerhalb der Polizei – Hauptfrage**

„Wie nehmen Sie die innerpolizeiliche Reaktion auf PolizeiGrün wahr?“

##### **Nachfragen:**

- Unterschied jüngere Kolleg:innen und älteren Führungskräfte
- Chancen oder Hürden

## **4.2 Gewerkschaftliche Positionierung – Hauptfrage**

„Wie positionieren sich die Gewerkschaften zu Ihrer Initiative?“

### **Nachfragen:**

- Chancen oder Hürden

## **4.3 Reaktionen der breiten Öffentlichkeit – Hauptfrage**

„Wie reagiert die breite Öffentlichkeit auf PolizeiGrün?“

### **Nachfragen:**

- Chancen oder Hürden

## **5. Handlungsempfehlungen & Ausblick**

### **5.1 Organisationale Handlungsempfehlungen - Hauptfrage**

*(Bei Bedarf: Zusammenfassung des Stabstellenberichts der Stabsstelle Moderne Führungs- und Wertekultur vom Juli 2024)*

„Wie bewerten Sie den Bericht der Stabsstelle Moderne Führungs- und Wertekultur vom Juli 2024 im Hinblick auf das Potenzial, eine wertorientierte Polizeikultur zu fördern?“

### **Nachfragen:**

- Wichtigste Empfehlungen
- Hürden bei der Umsetzung
- Bedeutung für Fehlerkultur:
  - > positive Fehlerkultur: Fehler als Chance;
  - > wertorientierte Führung: PDV 100, geht-hin Führung, regelmäßige Führungskräftefortbildung, verbindliches Vorgesetztenfeedback, Mindestverweildauer Führungskräfte
- Handlungsempfehlungen ausreichend für Fehler- und Wertekultur?

### **5.2 Persönliche Empfehlungen - Hauptfrage**

„Welche konkreten Schritte empfehlen Sie für eine wertorientierte Polizeikultur?“

## **Nachfragen:**

### Organisation:

- Maßnahmen für Organisation

### Individuelle Ebene:

- Maßnahmen für Führungskräfte
- Maßnahmen für einzelne Beamt:innen
- Förderung von Reflexion und psychischer Gesundheit
- Förderung von Feedbackkultur innerhalb der Teams

### Bürger:innenperspektive:

- Bedeutung Feedback von Bürger:innen
- Einbeziehung von Feedback in Aus- und Fortbildung, sowie Führung

## **6. Persönliche Ergänzungen**

### **6.1 Persönliche Auswirkungen - Hauptfrage**

„Wie wirkt sich Ihr Engagement auf Ihren Alltag aus?“

### **6.2 Abschlussfrage**

„Möchten Sie noch etwas ergänzen, das wir bisher nicht angesprochen haben?“

## **Abschluss**

## Interviewleitfaden mit Frau X

**Bachelorarbeit:** Polizeiliche Initiativen als Impulsgeber für eine **werteorientierte Polizeikultur – BetterPolice und PolizeiGrün**

**Interviewpartnerin:** Frau X

**Datum und Uhrzeit:** 22.08.2025 um 14:00 Uhr

**Ort:** via Zoom

**Dauer:** circa 120 Min.

### **Einstieg**

#### **Einstiegsfrage**

„Könnten Sie sich bitte kurz mit Ihrem Namen, Ihrem beruflichen Werdegang und Ihrer aktuellen Funktion vorstellen?“

### **1. Wertekultur in der Polizei – aktueller Stand & Vision**

#### **1.1 Aktueller Zustand – Hauptfrage**

„Wie würden Sie den aktuellen Zustand der Wertekultur innerhalb der Polizei beschreiben?“

#### **Nachfragen:**

- Grundstimmung im Revier
- Betonung welcher Werte in Ausbildungs- und Studienalltag
- gesellschaftlich-mediale Wahrnehmung und Vertrauen der Polizei
- sensible Themen

#### **1.2 Ideale Wertekultur – Hauptfrage**

„Wenn Sie eine ideale, wertorientierte Polizeikultur entwerfen könnten – wie würde diese aussehen?“

#### **Nachfragen:**

- zentrale Kernwerte als Dozentin und in der Praxis
- bisherige gesellschaftliche (juristisch, medial wissenschaftlich), oder polizeiliche Trends

## **2. Fehlerkultur als Teil der Wertekultur**

### **2.1 Kritikpunkte am Umgang mit Fehlern – Hauptfrage**

„Wie bewerten Sie den Umgang mit Fehlern in der Polizei: Welche Stärken und Schwächen sehen Sie aktuell im Umgang mit Fehlern?“

#### **Nachfragen:**

- Fehlerkultur in der Führungsarbeit im Revier
- Haltung bei Kolleg:innen oder Vorgesetzten
- Externe Akteure (Medien etc.): Chance oder Risiko?
- Ausreden
- Einzelfälle

### **2.2 Ursachen und Hemmnisse – Hauptfrage**

„Welche Ursachen sehen Sie für bestehende Schwierigkeiten in der Fehlerkultur?“

#### **Nachfragen:**

- Behindernde Haltungen oder Strukturen
- stärkster Widerstand
- neue Technologien (Bodycams oder digitale Auswertung): Chance oder Risiko?
- Fehlverhalten als persönliches Versagen: Auswirkungen auf Arbeitsmoral oder das Melden von Missständen?“
- Kennzeichnungspflicht von Beamt:innen im Umgang mit den Bürger:innen?

### **2.3 Unterstützungsangebote bei Fehlern – Hauptfrage**

„Wie schätzen Sie die vorhandenen Unterstützungsangebote für Kolleg:innen ein, wenn es um den Umgang mit Fehlern oder Missständen geht?“

### **Nachfragen:**

- Lücken beim Melden von Fehlern
- Lücken nach dem Begehen von Fehlern

## **3. Führung, Ausbildung und die Rolle von Initiativen**

### **3.1 Werte in Ausbildung & Fortbildung – Hauptfrage**

„Welche Rolle spielen Werte- und Fehlerkultur in der Ausbildung und Fortbildung von Polizeibeamt:innen und Führungskräften?“

### **Nachfragen:**

- Vermittlung von Werte- und Fehlerkultur konkret im Unterricht und in Fortbildungen
- wirksame Methoden (z. B. Fallarbeit, Rollenspiele)
- Wirkung gesellschaftlich-medialer Erwartungen oder Forschung für Ausbildung und Fortbildung

### **3.2 Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis – Hauptfrage**

„Wo sehen Sie Diskrepanzen zwischen der theoretischen Vermittlung von Werten und dem praxisnahen Leben der Werte?“

### **Nachfragen:**

- Herausforderungen bei Umsetzung einer werteorientierten Führung
- Rolle von Diversitätsansätzen und inklusive Führung
- Unterschiede zwischen jungen Kolleg:innen und erfahrenen Führungskräften
- Rolle Aus- und Fortbildung zur Verbesserung von Haltung und Handlung

### **3.3 Rolle von Initiativen – Hauptfrage**

„Welchen Beitrag leisten polizeiliche Initiativen wie PolizeiGrün oder BetterPolice aus Ihrer Sicht für eine werteorientierte Polizeikultur?“

## **Nachfragen:**

- Wahrnehmung der Initiativen
- Vorbehalte der Initiativen an Hochschule und in Führungskreisen
- Chancen und Risiken aus Führungsperspektive
- Potenzial von Kooperationen mit polizeilichen, zivilgesellschaftlichen Initiativen oder Forschungseinrichtungen für Polizei
- Anstoßen von Entscheidungsprozesse der Initiativen in Polizei oder Ausbildung
- Einbeziehung von BetterPolice oder PolizeiGrün in den regulären Ausbildungs- oder Fortbildungsbetrieb (Lehrplan, Diskussionen)

## **4. Handlungsempfehlungen & Ausblick**

### **4.1 Organisationale Handlungsempfehlungen - Hauptfrage**

*(Bei Bedarf: Zusammenfassung des Stabstellenberichts der Stabsstelle Moderne Führungs- und Wertekultur vom Juli 2024)*

„Wie bewerten Sie den Bericht der Stabsstelle Moderne Führungs- und Wertekultur vom Juli 2024 im Hinblick auf das Potenzial, eine werteorientierte Polizeikultur zu fördern?“

## **Nachfragen:**

- Wichtigste Empfehlungen
- Hürden bei der Umsetzung
- Bedeutung für die Fehlerkultur und Ausbildung
  - > positive Fehlerkultur: Fehler als Chance;
  - > werteorientierte Führung: PDV 100, geht-hin Führung; regelmäßige Führungskräftefortbildung; verbindliches Vorgesetztenfeedback; Mindestverweildauer Führungskräfte
- Handlungsempfehlungen ausreichend für Aus- und Fortbildung?

### **4.2 Persönliche Empfehlungen - Hauptfrage**

„Welche konkreten Schritte können Sie noch ergänzen, in Ihrer Rolle als Dozentin und Führungskraft, um die Polizei werteorientierter aufzustellen?“

## **Nachfragen:**

### Organisation

- Maßnahmen für Organisation oder die Aus- und Fortbildung
- Verankerung wertorientierter Inhalte im Lehrplan und Ausbildungsalltag

### Individuelle Ebene

- Maßnahmen für Führungskräfte
- Maßnahmen für einzelne Beamt:innen
- Förderung von Reflexion und psychischer Gesundheit
- Förderung von Feedbackkultur innerhalb der Teams

### Bürger:innenperspektive:

- Bedeutung Feedback von Bürger:innen
- Einbeziehung von Feedback in Aus- und Fortbildung, sowie Führung

## **4.3 Abschlussfrage**

„Möchten Sie noch etwas ergänzen, das wir bisher nicht angesprochen haben?“

## **Abschluss**

## **Anhang 2 - Datenschutzerklärung**

## **Einverständniserklärung**

zur Erhebung, Verarbeitung und Speicherung personenbezogener Interviewdaten

<b>Bachelor-Thesis:</b>	„Polizeiliche Initiativen als Impulsgeber für eine wertorientierte Polizeikultur - BetterPolice und PolizeiGrün“
<b>Institution:</b>	Hochschule für Polizei, Baden-Württemberg
<b>Betreuende:</b>	Herr Prof. Dr. Thomas Mößle, Frau Tabea Fleps
<b>Verfasser:</b>	KOKA Schlund

Das Interview wird mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und sodann von KOKA Schlund verschriftlicht. Die aus dem Interview gewonnenen Daten werden ausschließlich im Rahmen der Erstellung der Bachelor-Thesis verwendet. Personenbezogene Kontaktdaten und die Tonbandaufnahme werden von den Interviewdaten getrennt und für Dritte unzugänglich gespeichert. Nach Beendigung des Forschungsprojektes werden die Aufzeichnungen gelöscht.

Meine personenbezogenen Daten sollen anonymisiert werden

- Ja  
 Nein

Die Teilnahme am Interview ist freiwillig. Es besteht zu jeder Zeit die Möglichkeit, das Interview abzubrechen.

Ich wurde darüber belehrt, dass KOKA Schlund und der/die Interviewpartner:in der Strafverfolgungspflicht gem. § 163 StPO unterliegt.

---

Vorname, Name (bitte leserlich)

Ich bin damit einverstanden, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview teilzunehmen. Über die Inhalte und Zielsetzung der Bachelor-Thesis bin ich vorab informiert worden. Ich habe die oben genannte Datenschutzerklärung zur Kenntnis genommen und bin damit einverstanden. Mir ist bewusst, dass ich jederzeit mein Einverständnis widerrufen kann. Die Kontaktdaten des Verfassers der Bachelor-Thesis sind mir bekannt.

---

Ort, Datum

Unterschrift

## **Anhang 3 – Interviewtranskripte**

## Interview mit Oliver von Dobrowolski

1 Maximilian Schlund (Interviewer):

Hallo Herr von Dobrowolski, vielen Dank, dass Sie sich noch mal die Zeit für unsere Gespräche genommen haben. Für meine Bachelorarbeit untersuche ich, wie polizeiliche Initiativen, wie BetterPolice und PolizeiGrün, als Impulsgeber für eine wertorientierte Polizeikultur wirken können. Ihre Perspektive als aktiver Polizeibeamter und Mitgründer ist dabei besonders wichtig. Könnten Sie jetzt Eingangs sich noch mal kurz vorstellen, mit Ihrem Namen, mit Ihrem beruflichen Werdegang und die Funktionen, die Sie gerade innehaben?

3 Oliver von Dobrowolski:

Hallo zurück, ich heiße Oliver von Dobrowolski. Ich bin 49 Jahre alt, bin geboren in Berlin, lebe seitdem auch ausschließlich in der Stadt und bin seit 27 Jahren jetzt Mitglied der Polizei Berlin. Ich bin dort durch das Studium an der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege als Kriminalbeamter eingestellt worden, weil es ja in Berlin, was fast eine Ausnahme darstellt heute, diese Spartenausbildung und da das Spartenstudium noch gibt, bin Kriminalbeamter und auch mit dem entsprechenden Dienstgrad und habe in meiner beruflichen Laufbahn sehr viel erlebt, weil es mir immer auch darum ging, meinen Horizont zu erweitern, habe verschiedenste Dienststellen durchlaufen. Das bringt jetzt auch gar nichts groß aufzuzählen, aber erwähnenswert vielleicht noch, dass ich als Zugleichaufgabe, neben dem Hauptamt seit, ich muss kurz überlegen, gut 19 Jahren auch im Kommunikationsteam der Polizei Berlin arbeite. Das ist das, was anfangs Antikonfliktteam heißt, was glaube ich auch in Baden-Württemberg Antikonfliktteam heißt heute. Und ich war auch 2011, auch schon vor einer ganzen Weile in einer polizeilichen Auslandsmission in Afghanistan tätig für mehrere Monate. Das ist natürlich auch noch eine gewisse Horizonsweiterung und eine Stärkung des Erfahrungsschatzes dargestellt hat. Ich habe mich trotz meiner Spartenzugehörigkeit vor etwa sechs Jahren entschieden, komplett zu wechseln und rein schutzpolizeilich zu arbeiten, in Uniform auf der Straße. Ich habe dann auch mehrere Jahre, zweieinhalb Jahre, gearbeitet in einer Brennpunkt- und Präsenzeinheit. Das ist eine spezielle Einheit, etwa so eine Mischung aus Basisdienst-

stelle und Einsatzhundertschaft, die sich in Berlin rein um die Kriminalitäts-hotspots gekümmert hat. Wurde ja auch deutschlandweit leider sehr bekannt, Orte wie Görlitzer Park, Kottbusser Tor, Alexanderplatz usw., was auch sehr prägend war, auch für das, was ich außerdienstlich betreibe. Ja, und aktuell bin ich jetzt seit mittlerweile auch schon gut drei Jahren Mitarbeiter einer Basisdienststelle. In Berlin nennt sich das Polizei-Abschnitt, woanders würde das wohl heißen Polizeiwache oder Polizeirevier, und zwar im Südwesten von Berlin in Lichterfelde, unweit des Ortes, dieses Forschungsinterviews. Und wir bedienen dort einen Zuständigkeitsbereich von, ich will jetzt nicht lügen, aber ich glaube 120. 000, 150. 000 Menschen, die wir da abdecken und dieser Abschnitt, der Abschnitt 45, ist einer von insgesamt 37 Polizeiabschnitten in Berlin für die Basisversorgung der Bevölkerung.

3 Maximilian Schlund (Interviewer):

Ich möchte jetzt mit dem ersten Block des Interviews starten, nämlich der Wertekultur in der Polizei, der aktuelle Stand und Ihre Vision: Wenn Sie jetzt als Erstes auf die Polizei schauen, was ist da Ihr erster Eindruck, hinsichtlich der Wertekultur und des aktuellen Zustands, wie wird es in der Polizei hinsichtlich der Werte gehandhabt wird?

4 Oliver von Dobrowolski:

Der erste Blick auf meine, auf unsere Institution: Ich könnte sagen oder ich problematisiere das auch gleich, weil es geht ja vor allem auch um konstruktive Polizeikritik, die ich in meiner außerdienstlichen, ehrenamtlichen Funktion ausübe. Ich würde sagen, die Polizei befasst sich zu sehr mit sich selbst. Was dann auch dazu führen kann, im schlechtesten Fall, dass man sich ein Stück weit entkoppelt. Entkoppelt von der Gesellschaft, von den Menschen, für die wir ja eigentlich da sein sollen, als Polizist:innen. Und diese Selbstbefassung führt dann natürlich auch zu einem gewissen Tunnelblick zu einer, ja zu einer Fehlsicht, dass man einfach Probleme, die gesellschaftlich vielleicht objektiv betrachtet, drückend sind, polizeilich gar nicht erkannt werden. Und dass polizeilich viel mehr Dinge erkannt werden, die so gar nicht objektiv belegbar sind. Das führt ja dann auch zu irrationaler Kriminalitätsfurcht beispielsweise, oder auch zu dieser Debatte, inwiefern Polizist:innen nicht genügend von der Gesellschaft respektiert, geachtet oder sogar geschützt

werden. Und wenn ich sage Gesellschaft, meine ich natürlich auch VerantwortungsträgerInnen in der Fachpolitik oder in Ministerien. Ja, das sind alles Sachen, die ich relativ eindeutig davon ableite, dass die Polizei einen Blick hat auf sich selbst und auf ihr Wirken, der nicht scharf genug ist, nicht objektiv genug.

5 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sie haben genannt, was die Einschätzung aus der Bevölkerung angeht, dass da dann auch eine Kriminalitätsfurcht herrührt, weil die Bürger:innen sich nicht richtig beachtet fühlen. Wie würden Sie das generell einschätzen, was die Beliebtheit der Polizei aktuell und das Vertrauen in die Polizei angeht?

6 Oliver von Dobrowolski:

Das ist eine gute Frage, weil Sie eine große Ambivalenz aufweist. Ich habe eben nochmal gesagt, die Bevölkerung fühlt sich dann nicht richtig verstanden. Ich glaube gemeint hatte ich eigentlich umgekehrt, aber es ist ja was Wechselseitiges. In der Tat fühlt sich natürlich zu Recht die Bevölkerung, die einzelnen Communitys, nicht richtig gesehen, nicht richtig gelesen vom Staat im Allgemeinen und dann von der Exekutiven, der Polizei im Besonderen. Das ist ein großes Ding. Die Frage war jetzt konkret?

7 Maximilian Schlund (Interviewer):

Wie das Vertrauen in die Polizei derzeit ist...

8 Oliver von Dobrowolski:

Wir haben ja, gerade in Nationen wie Deutschland, immer so spannende Umfragen. Es geht natürlich auch um die Prävention von Staatsversagen oder wie sehr vertrauen wir unseren Institutionen oder auch den Berufsgruppen. Da sind auch nicht nur staatliche Trägerinnen erfasst, sondern auch Ärzten, etc. Und die Polizei ist in all diesen Umfragen immer relativ weit oben, wenn es darum geht, wie sehr vertrauen wir ihr oder wie honorig es hier eigentlich. Das hat mich auch lange Zeit erstaunt, natürlich auch erfreut. Niemand möchte in einer völlig überflüssig wirkenden, vor allem schlecht angesehenen Institutionen arbeiten. Man muss natürlich, so sehe ich das immer, schauen, wer erhebt denn diese Daten und wer forscht da eigentlich, wenn man das überhaupt Forschung nennen mag

und das sind dann oftmals so kuriose Dinge wie der Verband der Versicherung in Deutschland oder wer auch immer, dann solche Umfragen macht. Und natürlich ist es auch entscheidend, wer, welche Stimmen, findet Eingang in so eine Umfrage. Und ich sage dann häufig oder ich warne auch gerne, wenn man bestimmte Communities sieht, die auch selbst gewählt, randständig sind, marginalisiert sind, die werden natürlich nicht gefragt. Es wird dann in der Regel jemand gefragt, der im Polizeialltag vielleicht rein zufällig in den Fokus gerät, durch eine Verkehrskontrolle. Das ist dann auch mal der weiße Ü50-Porsche Fahrer. Aber das eigentliche polizeiliche Leben, gerade wenn es um Repression geht, findet ja tatsächlich woanders statt. Es findet ja bei Leuten statt, die ein ganz anderes Bild von der Polizei haben in ihren Köpfen und auch in ihrem Erfahrungswissen und dadurch auch eine oft deutlich andere, sprich kritischere Sicht auf die Polizei haben. Und das finde ich mal bemerkenswert, wenn man sich diese Stimmungsbilder oder diese Umfragen anschaut, oder mit denen dann natürlich auch, ich verstehe es, ich würde es nicht anders machen, mit denen dann quasi auch Werbung gemacht wird, gerade auch von der Polizei Lobby. Dazu zähle ich dann auch die Gewerkschaften und dann auch die Fachverantwortlichen. Aber es ist kein authentisches Bild, da bin ich fest von überzeugt.

9 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sie zweifeln an der Objektivität und der Einbeziehung der Stichprobe?

10 Oliver von Dobrowolski:

Ich sehe einen Trend, wenn solche Erhebungen von, ich nehme jetzt mal einfach den Wert 80% Vertrauen sprechen, dann wird es nicht in Wirklichkeit so sein, dass vielleicht nur jeder fünfte, 20% Vertrauen herrscht in der Gesamtbevölkerung. Aber es werden ja ganz viele Menschen, mit denen die Polizei täglich überproportional häufig zu tun hat, migrantisierte Menschen, Geflüchtete oder bestimmte Communities oder auch Wohnungslose, die werden in solchen Umfragen nicht erfasst und allein dadurch ergibt sich eine Diskrepanz.

11 Maximilian Schlund (Interviewer):

Und wie nehmen Sie auf der anderen Seite die Beliebtheit der Polizei wahr, was auch beispielsweise das Thema Nachwuchs angeht. Haben Sie dazu auch eine Meinung?

12 Oliver von Dobrowolski:

Ja, auch da: Ich hatte eben schon das Wort Ambivalenz gebraucht und das passt jetzt noch besser, weil es ist ja natürlich so, dass aus der Polizei heraus oder aus der Polizei Lobby heraus ganz häufig eine Anspruchs- und Klagehaltung präsentiert wird, dass man sagt, ah, uns geht's so schlecht, mag ja auch hier und da auch stimmen, aber wir werden nicht respektiert, wir werden wie der letzte Dreckschlappen behandelt und ich würde es als klassisches Rumopfern bezeichnen. Jetzt könnte man sich natürlich fragen: Was erwartet man denn? Wenn man zur Polizei geht, muss man ja vorher sich halbwegs gut informieren, was könnte mich erwarten? Und das ist nicht bei jedem Einsatz ein Stück Sahnetorte mit einem leckeren Milchkaffee präsentiert kriege, sondern dass auch mal unschöne Worte fallen und es auch mal körperlich wird, das weiß eigentlich jeder und jeder, die sich bei der Polizei bewerben. Und deswegen finde ich dieses Rumopfern schwierig. Es ist ein ganz großer Faktor für viele, die auch im aktiven Polizeidienst arbeiten, weil die allermeisten, ich habe jetzt selbst nicht geforscht dazu, aber ich denke doch, die Mehrheit der Polizist:innen würde sich beklagen über vermeintlich mangelhafte Zustimmung oder über zu wenig Rückenstärkung. Natürlich krieg auch ich das mit, wenn ich arbeite, entweder zu bestimmten Einsätzen auf der Straße bin, für das Kommunikationsteam ist man ja häufig da, wo unterschiedliche Meinungen aufeinanderprallen, demonstrativer Anlässe, wo es auch lautstark wird: jetzt als Beispiel in einer rechten Demo, in linken Gegendemos, aber auch bei ganz normalen Einsätzen. Wenn ich mein Dienst beginne ohne festen Auftrag und ich gehe durch einen Streifenbereich und gucke, was passiert: Werde ich angesprochen? Kann ich Präventionsarbeit leisten oder kann ich jetzt auch nur Falschparker aufschreiben? Nichtsdestotrotz merke ich persönlich dabei, dass sehr viel Wertschätzung entgegenkommt. Wir sprachen vorhin, vor diesem Interview darüber, wenn man Mitglied der deutschen Autofahrerpolizei ist und es ist ja weitestgehend so, dass man aus dem Streifenwagen heraus agiert und eigentlich kaum die Nase raushält und dann auch gar nicht die Straße, die Bevölkerung, so richtig lesen kann. Dann bekommt man diese Feedbacks natürlich auch nicht. Aber gerade je mehr man auf dem Rad oder auch zu Fuß unterwegs ist auf Streife, desto mehr stößt man auf Leute, die gar nichts wollen. Die einfach nur sagen: ‚Ich möchte Ihnen nur mal sagen, toll, dass es Sie gibt. Toll, dass Sie da sind, dass Sie für unsere Sicherheit sorgen.‘ Gerade bei älteren Leuten, aber auch bei Kindern, bei den ganz Jungen von denen man das immer erhält, ist das so. Und man winkt

und darf Geschichten erzählen. Was ich damit nur zum Ausdruck bringen will, ja, natürlich ist es ein harter Beruf, wobei ich sage, das weiß jede und jeder, die oder der davorsteht, sich dafür zu entscheiden.

13 Oliver von Dobrowolski:

Deswegen ist es in meinen Augen nicht zutreffend oder auch fast illegitim, sich im Nachhinein so schwer darüber zu beschweren, weil auch jemand, der sich bewusst für den Beruf des Fensterputzers entscheidet, putzt dann nicht sein Fenster beim Gewerbebetrieb und kommt eine Woche später wieder und eskaliert komplett durch, weil die Scheiber jetzt dreckig ist. Ist ja logisch, wenn es regnet, wenn es schmutzig ist, das weiß man vorher und so ist das auch bei der Polizei. Und was ich aber nur sagen will, ist, dass auch diejenigen, die sich bei mir bedanken und die mich völlig unmotiviert, unabgesprochen anreden und ihre Wertschätzung zeigen, da ist, ich würde mal sagen, das Verhältnis 1 zu 10. Gut, jetzt arbeite ich in einem wohlständigen Bereich im Berliner Südwesten. Das mag jetzt anders sein. Ich hatte ja die Orte Kottbusser Tor, Görlitzer Park jetzt beispielhaft erwähnt: Da mag das Verhältnis anders sein. Aber selbst dort bin ich ziemlich überzeugt und ich habe es ja selbst erlebt: Es ist ein positives Verhältnis. Es gibt mehr Leute, die ihren Dank kundtun, als die jetzt mich beschimpfen, bepöbeln oder mich kritisieren, wobei ich da auch sagen möchte, selbst wenn mich jemand kritisiert: Das ist nicht nur sein gutes Recht, sondern ich interpretiere meinen Job so. Ich finde das ja wertvoll. Ich möchte ja gerne gesagt bekommen, was kann besser werden. Natürlich muss es sachliche Kritik sein, nicht nur angemault werden und bepöbelt werden. Aber wenn mir jemand was sagt, und auch ich als Mensch, beziehungsweise jeder Mensch reagiert ja erstmal so verhalten auf Kritik abwehrend. Aber wenn man dann mal drüber nachdenkt und das nicht sofort abstreitet, dann ist das ja auch sehr wertvoll. Gut, ich verliere mich, glaube ich, so ein bisschen in meiner Philosophie

14 Maximilian Schlund (Interviewer):

Okay, da kommen wir nämlich nachher noch mal drauf zu sprechen, bei einem weiteren Punkt. Wie sehen Sie das jetzt, was das Thema Nachwuchsgewinnung betrifft, letztendlich?

15 Oliver von Dobrowolski:

Um auf das Thema Nachwuchsgewinnung zurückzukommen: Na ja, es ist so. Ich sagte ja, ich bin jetzt, ich habe mich 1997 beworben bei der Polizei, wurde 1998 im Frühjahr eingestellt und das waren auch schon andere Zeiten im Nachwende Deutschland und vieles war freier als noch in den Jahrzehnten zuvor. Nichtsdestotrotz hatte die öffentliche Verwaltung und auch die Exekutive, insbesondere auch die Polizei, relativ wenig Probleme Nachwuchs zu gewinnen. Bei mir kam noch hinzu durch den Sparzwang in der Stadt, weil ja auch viel föderalistisch bedingt von den Ländern zustimmen war und die Schulden haben gedrückt, wurden in meinem Einstellungssemester oder in meinem Jahrgang ganz, ganz wenige Menschen eingestellt, so wenig wie noch nie zuvor in der Nachkriegsgeschichte Berlins, und zwar 30 Leute für meinen Kriminalstudiengang. Und Bewerbungen gab es wohl, ich glaube, 8. 000 oder 9. 000. Und ja, da kann eine Behörde schon eine gewisse besten Auslese vornehmen. Das heißt, es ist der luxuriöse Zustand, dass man da, sich die Leute nimmt, die am besten passen. Oder wo man denkt, Sie können auch am meisten Leistung späte oder wie man immer so auf Neudeutsch sagt: PS auf die Straße bringen. Es haben, wenn ich mich richtig erinnere, eigentlich auch alle, sowohl das Studium durchgehalten und wurden dann auch eingestellt. In der heutigen Zeit, und ich war, wann war das, 2018, 2019 war ich kurze Zeit, auch mal in Berlin an der Polizeiakademie als Fachausbilder für den mittleren Dienst beschäftigt, in der heutigen Zeit, es ist nicht nur schwierig überhaupt geeignetes Personal zu finden aus verschiedensten Gründen, sondern auch dieses Personal zu halten. Es scheiden unglaublich viele Leute aus. Ich weiß nicht, wie das jetzt zum Beispiel im Baden-Württemberg ist, aber aus verschiedensten Gründen weiß es sich auch so, als Back-up nur bei der Verwaltung, bei der Polizei beworben haben, dann aber doch noch auf irgendwelchen Wegen ihren Traumjob dann, der auch in der Regel besser alimentiert wird, bekommen haben und dann leicht gekündigt wird bei der Polizei. Ja, es gibt auch Leute, die sind dann charakterlich ungeeignet, was sich dann erstaunlicherweise immer erst eine graue Zeit nach der Einstellung herausstellt. Viele werden auch, naja, viel vorsichtig mit solchen Worten, aber einige werden auch kriminell, werden dann selbst überführt, StraftäterInnen zu sein. Das sind Gründe, die heute einfach auch an der Tagesordnung sind und, dass wir ein unfassbares Problem haben. Und an erster Stelle, ich hatte es jetzt leider nicht erwähnt, aber an erster Stelle natürlich zu nennen, die Konkurrenz mit der sogenannten freien Wirtschaft, die

einfach bessere Karten hat, wenn es darum geht, den potenziellen Mitarbeitenden, den jungen Leuten Perspektiven zu bieten.

16 Maximilian Schlund (Interviewer):

Um jetzt bei der Nachwuchsgewinnung bleiben in Bezug auf die Wertekultur. Meinen Sie, es gibt da auch einen Einfluss, dass man jetzt die Polizei mit anderen Augen sieht, wie man Sie vor ein paar Jahren gesehen hat, und das auch einen Einfluss hätte?

17 Oliver von Dobrowolski:

Interessante Frage, es hat ganz gewiss einen Einfluss. Ich glaube, Polizeianwärter: innen, die sich heute für ein Dienst bei der Behörde entscheiden und in Vorbereitungsdienst eintreten, machen sich mehr Gedanken über das, wofür die Polizei als Institution auch steht, welche Aufgaben Sie übernimmt in der Gesellschaft, entweder zwingend erforderlich oder aber quasi auch in gewisser Weise ja subsidiär. Die haben ja auch ein großes Problemfeld in der Polizei. Ich weiß nicht ob wir darauf noch kommen, dass wir als Polizist:innen: in so eine eierlegende Wollmilchsau sein müssen. Wir müssen viele Sachen, selbst die für die wir gar nicht ausgebildet werden oder für die wir nicht studieren, müssen wir können, müssen auch hart und hart geben und ganz viele Plätze bespielen, wo man als Laie und auch als Fachmann gar nicht denken, dass das die Aufgabe der Polizei sein müsste und könnte. Und das beschäftigt natürlich auch viele junge Menschen, die entweder überlegen, zur Polizei zu gehen oder dann angefangen haben in der Polizei. Und das führt natürlich auch dazu, dass man die Werte, wofür steht die Polizei, wofür sollte Sie optimalerweise stehen und natürlich daraus folgen, was gibt es für Defizite und wie werden die angegangen, dass dafür eine größere Awareness, Achtsamkeit besteht. Und das war früher auf keinen Fall so. Das führt hier auch dazu, dass gerade die, klar, wenn die Jungen nachkommen, muss es ja auch mal Ältere geben, die dieses Wissen dann weitergeben oder die auch die Aufgabe von Praxis-KoordinatorInnen oder MentorInnen übernehmen. Und das führt auch dazu, dass es auch so eine Generationenkluft gibt, dass man auch den Eindruck hat, man versteht sich, man versteht einander gar nicht. Wobei ich gar nicht mal meine, dass die Jungen die Älteren nicht verstehen. Ich glaube, die geben sich sehr viel Mühe. Aber die Älteren, die blocken ganz oft ab und verstehen nicht auch insbesondere, warum so viele Dinge plötzlich hinterfragt werden. Früher hatte man gesagt:

„Spring!“, und die/der Polizeiazubi:ne oder Aspirant:in hatte dann nur gefragt: „wie hoch?“ und mittlerweile wird vieles hinterfragt. Und gerade von den Alteingesessenen, ich sage gerne immer auch so von den Abgehängenen, die kommen damit nicht klar. Sie sagen, dass das den ganzen Apparat auch ineffizienter macht. Gerade, weil ja, wenn man guckt, wie sich die Polizei entwickelt hat, auch gerade nach dem Krieg in Deutschland, die ja dann noch so ein bisschen paramilitärisch aufgebaut war, dass da Gehorsam und Befehlsausführung, dass das bestimmte Dinge waren, die nicht ganz unbedeutend waren. Und mittlerweile ist das so gar nicht mehr möglich. Diese autoritäre Führung oder auch diese Kommandoführung, das kann man noch nicht mehr machen.

18 Maximilian Schlund (Interviewer):

Spannend auf jeden Fall, auch genau gerade dazu. Was mich dann auch interessiert: Wie ist generell die Grundstimmung und die Werthaltung innerhalb der Polizei. Sie haben dabei beispielsweise angeführt, dass es einerseits ein Rumopfern gibt. Ein Punkt ist die eierlegende Wollmilchsau, die wir zu sein haben müssen. Dann gibt es eine Generationenkluft zwischen Älteren und Jüngeren. Gibt es noch ein paar Punkte, die Sie dazu anführen möchten, wie so ihr Eindruck hinsichtlich der Grundstimmung ist?

19 Oliver von Dobrowolski:

Es gibt sicher verschiedene Dinge. Was mir jetzt gerade spontan in den Sinn kommt, ist dieser sehr häufig, wenngleich falsch, bemühte These von dem Spiegelbild der Gesellschaft, wonach die Polizei, das wird ja häufig auch als Entschuldigung so ein bisschen herangezogen, ja die Polizei ist ja auch nur ein Spiegelbild der Gesellschaft. Gerade wenn es um Verfehlungen geht, polizeiliches Fehlverhalten im Allgemeinen oder auch insbesondere, wenn es um richtig krassen Nummern geht: Extremismus, Rassismus, Menschenfeindlichkeit oder sogar Verfassungsverstoß, um es mal so zu nennen, da wird das immer gerne genommen. Aber das ist ja Quatsch, weil die Polizei natürlich wir betreiben und wir müssen auch eine Personalauslese. Wir können nicht sagen, ja ich sage es mal ganz pauschal, es gibt auch in der Gesellschaft so und zu viel Prozent böse Menschen oder ganz, ganz krass gesagt, es gibt so und zu viel Prozent Arschlöcher. Dann können wir nicht sagen, naja ist so, dann müssen wir auch so einen so großen Arschlochanteil in der Polizei haben. Das geht ja fehl, das kann man so nicht argumentativ rüberbringen

und es beißt sich auch mit der Praxis oder auch mit dem Anspruch, dass die Gesellschaft oder auch die Politik an die Polizei hat. Das ist eine so eine Sache, dass wir einfach im Klaren darüber wären, und da gibt es zum Beispiel auch aktuell ja die Debatte in Deutschland, die sogar sehr, sehr, ja überaus aktuell geführt wird, Stichwort Verfassungstreue. Inwieweit es sind bestimmte Dinge, die allgemeingesellschaftlich leider zu Normalität verkommen sind, gerade so der Bestand von Verfassungswerten, von unserer pluralistischen Demokratie. Was ich meine ist, man fragt in manchen Regionen Deutschlands, da ist jeder Dritte oder sogar jeder zweite Deutsche, der sagt, Ausländer haben nichts bei uns zu suchen. Bestimmte Sachen gehen so nicht und wir müssen viel härter werden und wir müssen auch bestimmten Bevölkerungsgruppierungen Grundrechte aberkennen, weil nichts anderes ist es ja, was im Hintergrund steht. Da kann man jetzt nicht sagen, in der Polizei darf das auch so sein, ganz im Gegenteil. Die Realität ist jedoch, dass es wahrscheinlich sogar noch viel schlimmer in der Polizei ist, was damit zu tun hat, dass es ja natürlich ganz bestimmte Leute in der Regel zu Polizei zieht, nicht der Mensch, der in seiner Jugendphase sozialisiert wird, indem man zu den jungen Sozialisten geht und auch zu Antikriegs- oder Anti-Nazi-Demos, sondern das sind ja dann schon Leute, die, ähnlich wie beim Militär, sich angesprochen fühlen durch hierarchische Strukturen, durch die Möglichkeit legitimierter Autorität auszuüben. Manche stehen auch auf Waffen und Uniformen. Wir haben ja, das ist mein festes Dafürhalten meine große Überzeugung in der Polizei nicht wirklich ein Problem mit Leuten, die vielleicht zu links sind, sondern wenn es hier und da mal welche gibt, dann sind das Einhörner leider und wir haben eher ein großes Problem, dass Menschen eine sehr politisch-rechte Haltung haben mit allem, was dazu gehört.

20 Oliver von Dobrowolski:

Leider auch die menschenfeindlichen Aspekte und, dass Sie das in den letzten Jahren auch immer offener und unverblümter zu Tage treten lassen. Und da sind wir wieder bei der Wertediskussion. A: Was soll so eine Polizei in einer pluralistischen Gesellschaft für den Standing haben, wenn man bei jedem zweiten dritten Einsatz, wenn man nur lange genug dabeisteht oder sogar die Kamera draufhält, irgendeinen menschenfeindlichen Spruch aufschnappt und B: Was sollen junge Leute, die grundsätzlich, so möchte ich zumindest hoffen, offener und toleranter ticken als noch vor Jahrzehnten, was sollen die von

so einer Polizei halten, auch als Arbeitgeberin? Und da wird, da schließt sich der Kreis, da haben wir wirklich mit einem Punkt ganz viele Kritikfelder oder auch Problemfelder, weil die Überalterung war schon damals zu meiner Zeit als junger Beamter ein Problem und Sie wird es immer mehr, weil die Polizei in vielen Bundesländern, möglicherweise auch bei der Bundespolizei, trotz der immensen Besoldung und Gelder dort im Hintergrund, haben zunehmend das Problem, dass Sie am Ende wirklich nehmen müssen, wer sich überhaupt noch bereit erklärt. Und das ist natürlich nicht gerade sehr gut für die Qualität der polizeilichen Arbeit.

21 Maximilian Schlund (Interviewer):

Okay, Sie haben jetzt gerade genannt: Extremismus ist zum Beispiel eines der Themen, auf die man aufpassen müsste oder die besonders sensibel wären, vor allem da der Rechts-Extremismus, wie Sie gesagt haben. Gibt es auch noch andere Dinge, die gerade in diesem Kontext wichtig sind oder sensibel sind bei der Polizei, wobei man sich etwas drückt?

22 Oliver von Dobrowolski:

Und man sich etwas drückt. Ganz gewiss. Die Diskussion, auch gerade in den Medien, und ich merke es ja auch anhand der Medienanfragen, die mich erreichen in den letzten, ich sag mal, 7, 8 Jahren, ist natürlich vor allem Rassismus. Racial Profiling bis hin zu, na ja, den rechts motivierten Extremismus bei allen anderen Kolleginnen oder sogar Einheiten. Das ist ein riesiges Problem, was auch so von der PR, auch vom Vertrauensverlust her, enorm ist und einen unheimlichen Impact hat. Ich werde aber nicht müde und sehe es dann auch als Chance, das in Medieninterviews zum Beispiel auch kundzutun, dass wir natürlich da ein großes Problem haben, aber das ist nicht alles. Ich würde es gerne immer allgemeiner umschreiben mit Menschenfeindlichkeit. Und da sind alle möglichen Ismen dann inkludiert. Wir haben zum Beispiel ein Riesenproblem und das sage ich deshalb, weil das auch intern sehr stark sich auswirkt mit Sexismus, mit Frauenfeindlichkeit, teilweise hin bis zu Misogynie. Ich erinnere an die Vorfälle in Hessen. Damit meine ich jetzt nicht nur durch Frag den Staat und ZDF-Magazin Royal, rund um den Idioten-Treff in Frankfurt am Main. All diese Vorfälle oder auch die Spezialeinheiten dort, sondern es gab ja eine Fülle von Dingen, die dort schiefgelaufen sind: Hanau als einen Punkt zu nennen, der nicht optimal gelaufene Einsatz dort. Und es gab, was grundsätzlich gut war,

eine Expert:innenkommission, die eingesetzt wurde von der Landesregierung, die auch dann am Ende ein Abschlussbericht geschrieben hat. Warum erwähne ich es? Weil dort in diesem Abschlussbericht sich eine Passage befindet, die ich gerne zitiere, die im Zusammenhang mit diesen ganzen Problemen, die man auch hat mit Rassismus oder rechter Ideologie, rechter politischer Ideologie, auch spricht von Frauenhass, von Sexismus. Und da wird der Terminus wohl kreiert von eliminatorischem Frauenhass, dass man Frau nicht nur entwertet, sondern sogar, dass man ihnen sogar übelste Dinge bis hin zu dem Tod wünscht. Und das, ich zitiere es deshalb, weil das für mich bislang einmalig war in einem amtlichen Papierwerk, aber das ist dort drin und das ist genau das, was auch stattfindet. Ich stelle fest, dass Frau, die leider in der Polizei immer noch unterrepräsentiert sind, man hat natürlich jetzt keine bis auf den Kommawert genauen Daten, aber es ist ja ganz grob ein Drittel zu zwei Drittel immer noch, Frau haben es schwer. Ja, und Frau, psychologisch betrachtet, lernen in der Polizei häufig auch wie Sie Konflikte vermeiden, wie Sie sich anpassen. Viele kompensieren sogar über. Und das ist auch sehr bedenklich. Und nicht nur, dass es Frau dann im Polizeidienst sehr schwer haben, bis hin zu, lässt sich ja alles frei recherchieren, bis zu mehreren Fällen, wo sich dann Frau am Ende auch aufgrund des hohen seelischen Druckes suizidiert haben, weil Sie es nicht mal ausgehalten haben.

Maximilian Schlund (Interviewer)

Auch in der Polizei?

23 Oliver von Dobrowolski:

Ja, ja, in der Polizei. Es sagt natürlich auch einiges dazu aus, wie geht die Polizei, Klammer auf, die weitestgehenden, männlich dominierte, Klammer zu, Polizei, um mit weiblichen Adressatinnen. Wenn es darum geht, keine Ahnung, nehmen wir mal an, ich habe mit marginalisierten Menschen zu tun. Dann haben es Frau, die, ich sag mal, Migrationsgeschichte haben, oder Frau, die obdachlos sind und im Polizeikontakt stehen, unfreiwillig, die haben es dann nochmal ein Stück schwerer, weil Sie noch eine weitere Bürde mit sich tragen. Ich schwafle das schon wieder. Der Punkt ist, Sexismus ist ein riesengroßes Problem in meinen Augen, wird auch nach wie vor zu wenig anerkannt, weil man sich oftmals, selbst in den Medien, oftmals wohl sagt, ah, wir sind so ein weit entwickeltes, wohlständiges Land, das kann einfach so, das kann man nicht wirklich anerkennen. Das

ist das eine, was dann weitergeführt auch zum Beispiel ein Problem ist, sind Dinge wie, naja, Klassismus. Da sind wir relativ schnell dabei. Die gehe ich mit Leuten um, die ein anderes Standing haben, weil Sie besitzt und wohnungslos sind, weil Sie dadurch auch quasi entrechtet sind. Das ist ein großes Ding zum Beispiel auch für die Bundespolizei. Die Bundespolizei hat ja nun sehr beschnittene Eingriffskompetenzen und Befugnisse oder einfach auch nur wenig Indikation zu, ich sag mal, richtiger polizeilicher Arbeit, wie wir es uns vorstellen oder aus Krimis im Fernsehen kennen, aber was Sie natürlich massiv hat, weniger an Flughäfen, mehr dann aber an den vielen Tausend Bahnhöfen hier zu lande, ist Kontakt mit einer gewissen Szene an marginalisierten Menschen, auch sehr häufig obdachlosen Menschen. Und da gibt es auch verrückte Geschichten, ich weiß nicht, ich will nicht lügen, aber ich glaube, es war in Hannover, wo es teilweise dann von Dienstgruppen Leitungen Prämien gab, wenn du so einen so viel Platzverweise, oder In-gewahrsamnahmen, zumindest über Nacht hast, von obdachlosen Leuten oder Hüllen, wie man so gesagt hat, dann bist du hier auf meiner Punkteskala ganz weit oben und ich denke eher an dich, wenn es um die Beförderung geht oder so. Der Menschenfeindlichkeit pur, weil es hat wirklich nichts zu tun mit objektiven Tatsachen oder mit Rechtsstaatlichkeit. Das meine ich damit, dass wir in ganz vielen Bereichen in unserer Gesellschaft die Polizei haben als einen Protagonisten, der sich nicht wirklich um rechtsstaatliche Standards und vor allem auch den Gleichheitsgrundsatz schert.

24 Maximilian Schlund (Interviewer):

Ja, spannend. Jetzt haben Sie Sexismus genannt. Was Sie noch genannt haben, war Rassismus.

25 Oliver von Dobrowolski:

Ja, ich könnte das noch abrunden, wenn es um politisch Andersdenkende geht oder manchmal deckungsgleich, zum Beispiel mit besonderen Communities, nehmen wir mal die queere Bevölkerung. Wir haben ja jetzt nun hier die Pride-Monate jetzt hinter uns, da konnte man ja, ich weiß nicht, ob das bis in den Südwesten hineingegangen ist, medial, aber gerade in Ostdeutschland gab es ja üble Szenen, wo CSD-Veranstaltungen teilweise gesprengt wurden von Rechtsradikalen und Rechtsextremisten und die Polizei hat nicht in jedem der Fälle rühmlich agiert. Das auch nur als Hinweis, man könnte es weiterführen.

Man könnte am Ende auch Ableismus mit reinbringen, wie geht die Polizei eigentlich in puncto Inklusion mit Menschen, mit Einschränkungen oben, man könnte es weiter für bis hin zu den Kleinsten, wie geht man mit Kindern um, werden Kinder adäquat behandelt, angefangen von der Ansprache, na klar, werde ich jetzt ein Kind nicht siezen, aber trotzdem, da geht es ja auch ganz schnell um die Frage, wie viel Respekt bringt man jedem Menschen gegenüber, auch einem Kind oder wird dann allzu jovial mit denen umgegangen, man könnte es eigentlich in jeder Ecke der Diskussion ausbreiten, aber das bisher erwähnt, sind glaube ich so die größten Baustellen.

26 Maximilian Schlund (Interviewer):

Wir gehen nachher, wenn wir zu Ihrer Initiative kommen, nochmal genau ein, welche Ideen Sie da dazu haben. Wenn Sie jetzt das beschreiben müssten, wie sähe für Sie eine ideale, wertorientierte Polizeikultur aus?

27 Oliver von Dobrowolski:

Die Polizei sollte sich eine Kultur schaffen bzw. sich bei der Schaffung dieser Kultur helfen lassen, die Bemühungen an den Gruppierungen, an den Menschen, für die die Polizei ja da sein soll, gehend ausrichten. Es gibt ja Erkläransätze, insbesondere aus der politischen Linken, die sagen, die Polizei wurde von Beginn an eigentlich nur so von den mächtigen Instanzen etabliert, um deren Herrschaft zu sichern. Quasi, es ist ein Unterdrückungssystem. Ja, da ist was dran, jetzt rein theoretisch. Ich möchte dem natürlich nicht Glauben schenken insoweit, weil dann auch meine Welt zusammenbrechen würde, weil ich möchte kein aktives Zahnrad sein im großen Getriebe des Unterdrückungsstaates. Bin ich schon noch, vielleicht würden einige sagen, blauäugig naiv, dem Traum, dem Wunsch anhängend, dass die Polizei für die Gesellschaft, und zwar für alle in der Gesellschaft da sein soll. Warum sage ich es? Weil ich der Meinung bin, dass die Polizei dann verdammt nochmal auch das tun sollte, was sich diese Leute von ihr erhoffen. Was sollte man machen? Man sollte sich einfach mal, sei es nur in Roundtable-Gesprächen oder in irgendwelchen Präventionsräten oder irgendwo in den Nachbarschaften dort hineingehen. Man sollte einfach mal, da gibt es dann eine Menge Metaphern, das Ohr auf die Schiene legen oder sich einfach mal wirklich vergegenwärtigen: Was erwarten die Leute eigentlich von uns? Was wollen Sie von uns? Natürlich, klar, muss man das in Einklang bringen mit den

Zuständigkeitsregelungen, die es ja gibt, seitens der oberen Dienstbehörden und natürlich muss das Ganze auch bestens ins Gefüge des rechtlichen Auftrages, der gesetzlichen Vorgaben passen, selbst redend. Aber nichtsdestotrotz habe ich einen großen Spielraum und ich habe festgestellt, auch wiederum jetzt, um mein Erfahrungswissen aus dem täglichen Dienst preiszugeben, wenn ich Leute nehme mal was ganz Lapidares, ein Verkehrsunfall, Blechschaden, ganz normal, ohne Höhepunkte. Wenn ich da dann den Sachverhalt aufgenommen habe, meine Arbeiten dadurch geführt habe, die dann vor Ort durchzuführen sind, natürlich in der Regel mit einer/einem Kolleg:in dann lasse ich es mir nicht nehmen, die Beteiligten im Anschluss nochmal zu fragen, ob Sie zufrieden sind, und zwar zufrieden mit uns, mit mir, mit der Polizei. Ob wir irgendwas nicht berücksichtigt haben in ihren Augen, ob wir unaufmerksam waren oder ob man was besser machen könnte. Und ich merke meistens, dass meine Kollegin und mein Kolleg: in mich anguckt, als ob ich irre bin. Und oftmals sind auch die Leute, denen ich die Fragestelle irritiert, weil Sie das einfach nicht gewohnt sind. Ich krieg trotzdem meistens eine Antwort, manchmal sogar, ich gehe davon aus, dass die Antwort ehrlich ist, wertvolle Hinweise von Dingen, die ich dann gar nicht als einen Teil der Unfallaufnahme mitbekommen habe, die man dann auch wirklich gleich nutzen kann.

28 Oliver von Dobrowolski:

Aber vor allem sind alle so irritiert und am meisten immer die Leute bei der Polizei, mit denen ich fahre an dem Tag, weil das einfach nicht so scheinbar normal ist. Wobei ich mich frage, warum ist das nicht so? Das ist ja auch im Prinzip die große Diskussion: Soll es Studien geben, die die Polizei erforschen und vor allem auch Defizite erforschen, was könnte besser gemacht werden? Wenn ich vergleiche mit der freien Wirtschaft und es wird ja selbst aus dem Polizei-Management und aus der Politik heraus oft ein Vergleich gezogen, dann muss ich doch auch anerkennen, es gibt doch sowas wie Werkstatttests von der DEKRA, vom ADAC, wo auch undercover etwas fingiert wird, um zu gucken, das habt ihr cool gemacht, das habt ihr schlecht gemacht. Äußert euch mal, warum ist das blöd gelaufen? Und dieser Gedanke, der ist nicht nur seit Jahren oder seit fast schon Jahrzehnten eigentlich modern, sondern er ist sogar nachahmenswert und deswegen muss auch so ein Gedanke Einzug halten. Das bedeutet, stimmt, jetzt frage ich mich jetzt gerade, wie bin ich zu dem Gedanken gekommen, aber es ging ja darum, was muss die

Polizei machen, um so eine Kultur zu etablieren. Es kann ganz einfach sein, es kann beginnen nach einem 0815 Einsatz, indem ich frage und wie war ich, sind Sie zufrieden?

29 Maximilian Schlund (Interviewer):

Da fängt es also schon an. Sie haben nämlich gerade auch beispielsweise den Punkt, dass man Wissenschaft zulassen sollte, angeführt. Ich sage mal, die Leute zu befragen, die vielleicht noch andere (positive) Meinungen haben, die dazu beitragen können, dass man das bessere Ergebnis für alle hat. Nehmen Sie neben wissenschaftlichen Impulsen, nach denen gefordert wird auch noch weitere Entwicklungen in der Gesellschaft oder in der Polizei wahr, die schon Veränderungen angestoßen haben in den letzten Jahren? Einerseits gibt es jetzt mehr die Forderungen, dass man mit Wissenschaft versucht, polizeilich etwas zu verändern. Gibt es andererseits beispielsweise auch juristische Veränderungen, die Sie wahrnehmen oder Trends, die Grundlagen setzen?

30 Oliver von Dobrowolski:

Ja, jetzt verstehe ich. Ja, wir haben gerade, was auch die Polizeigesetzgebung angeht, über die Jahre hinweg ja auch Veränderungen, wobei, ich häufig gefragt werde, wie sich die deutsche Polizei so entwickelt hat und auf welchem Stand sie im internationalen Kontext, in etwa ist. Und dann leite ich auch immer ein bisschen langwierig ein: Entwicklung nach dem Krieg und hin zu einer Bürger:innenpolizei, auf Augenhöhe mit Bürger:innen orientiert und so weiter. Allerdings muss man ja feststellen, dass seit etwa, oh Gott, ist das schon lange her jetzt, seit über zwei Jahren, seit die Terrorgefährdung weltweit vom Abstrakten ins Konkrete gegangen ist. Und das ist seitdem es auch Anschläge sogar in Deutschland gab, dass es da eine Rückentwicklung gab, was die empfundene Bürger:innennähe angeht. Ich nehme immer ganz gerne die Metapher oder das Bild einer Funkstreifenwagenbesatzung, die man aus welchen Gründen auch immer über 110 zum Ort alarmiert und die dann aus dem Fahrzeug steigt, vor 30 Jahren und heute. Vor 30 Jahren sahen die relativ normal aus. Heute sehen die aus, wie SEK-light oder wie irgendwelche Soldaten im Auslandseinsatz und das macht eine Menge, das wurde ja nun auch stellenweise schon erforscht und jetzt habe ich, glaube ich, den Faden ein bisschen verloren.

31 Maximilian Schlund (Interviewer):

Im Endeffekt welche juristischen Rahmenbedingungen wirklich geschaffen wurden.

32 Oliver von Dobrowolski:

Achso genau, manchmal verlier ich mich selbst in den Schachtelsätzen. Erwähnt hatte ich es dadurch, weil man, im Allgemeinen würde ich sagen, dass die deutsche Polizei sich schon gut entwickelt hat, allerdings seitdem es diese Zäsur gab, man auch auf Polizeirechtsebene sehen kann, dass es eigentlich mehr, auf jede Liberalisierung eines Polizeigesetzes gab es mindestens zwei Verschärfungen. Immer einhergehend dann auch mit Einschränkung oder sogar Abschaffung von irgendwelchen individuellen Bürger:innen und Freiheitsrechten und das sehe ich durchaus problematisch, da kann man ja verschiedenste Sachen anführen. Man schafft es ja in Deutschland sogar Dinge wie den Einsatz der Bodycam zu framen in einer Art, die überhaupt gar nicht dem entspricht, wie eigentlich mal ursprünglich die Bodycam im anglikanischen Raum, insbesondere in Nordamerika eingesetzt wurde, nämlich als Instrument der Bürgerrechtsbewegung zur Kontrolle der Polizei. Und hier stellt sich eine Bundesinnenministerin, jetzt nicht mehr am Amt, aber die das ja forciert hat, für die Bundespolizeibehörden hin und sagt: Ja, super Ding, die Bodycam um einfach auch abschreckend zu wirken, dass es nicht so viele Übergriffe auf unsere armen Polizist:innen gibt. Und da dreht sich in einem alles um, weil man einfach eine Unkenntnis oder fast schon eine Verachtung dessen sieht, wofür solche Instrumente eigentlich mal bestimmt waren. Und wenn man polizeirechtlich guckt, da gibt es eine ganze Menge, was eingeführt wird und was im Prinzip ja auch nicht nur die Demokratie stärkt und unseren Rechtsstaat verfestigt. Das hochaktuelle Beispiel ist ja natürlich, was der Bundesminister für Inneres an den Auslands-, an den Landesgrenzen veranstaltet, obwohl ihr auch in einem Fall schon verwaltungsrechtlich, ich sag mal, Ordnungsrufe erhalten hat oder zurückgepiffen wurde, das ja an dann mutmaßlich rechtswidrigen Anordnungen festhält. Ganz einfach, um irgendwelchen Strömungen zu entsprechen. Und dazu kommt ja noch, dass diese Maßnahmen haben im Prinzip, wenn man im Hinblick auf die Effizienz drauf guckt, auch total fruchtlos sind. Das sind ja auch alles Sachen, die den Blick auf die Polizei beeinflussen, nicht nur seitens der Zivilgesellschaft, die ihr auch in NGOs beispielsweise inkludiert ist, sondern auch die Menschen draußen.

33 Maximilian Schlund (Interviewer):

Okay, spannend, diese Perspektive. Vielen Dank zum Thema Wertekultur. Jetzt möchte ich mir noch einen Aspekt der Wertekultur besonders genauer anschauen, denn in meiner Bachelorarbeit. Nämlich die Fehlerkultur, welcher ein wichtiger Aspekt davon ist und wie die Polizei mit Fehler umgeht. Was sind aus Ihrer Sicht die zentralen Kritikpunkte an der aktuellen Fehlerkultur innerhalb der Polizei?

34 Oliver von Dobrowolski:

Als Vorbemerkung sehr gut, Fehlerkultur ist ein zentraler Problempunkt, wenn man auf die Polizei in Deutschland blickt und Probleme, Baustellen feststellt. Wir haben ja jetzt über die ganzen Ismen gesprochen und auch menschenfeindlichen Ansätze und Probleme, aber die Fehlerkultur, die ja im Prinzip auch sehr viel mehr als diese konkreten Vorwürfe umfasst, ist enorm wichtig, vorausgesetzt, es gibt eine Fehlerkultur. Ich würde ja leider in vielen Fällen feststellen, dass es diese Fehlerkultur gar nicht gibt. Das lässt sich im Prinzip ja auch ablesen durch Statements, die es gab und da muss ich gar nicht Jahrzehnte zurückgehen. Es gibt ja bestimmte Aufschläge von verantwortlichen Menschen. Ich nehme jetzt auch immer sehr gerne den G20-Gipfel in Hamburg, der ja im Prinzip den größten Polizeieinsatz in der deutschen Nachkriegsgeschichte darstellt, wo ja auch vieles an die Binsen gegangen ist. Es Ausschreitungen gab und auch mutmaßlich und auch bei erwiesenermaßen viel Polizeigewalt und viel Verhalten. Da hat sich ja dann trotz mannigfaltiger Beweise und da waren wir ja auch schon in der Zeit, wo man auch alles einfach durch Medien, durch Aufnahmen mit Smartphones darlegen kann, hat sich dann ein verantwortlicher Regierungschef hingestellt und gesagt, Polizeigewalt hat es nicht gegeben. Er und sein Polizeipräsident haben KritikerInnen als Leichtmatrosen diffamiert und wohin sowas führt, wenn man entgegen tausenden Aufnahmen und auch Sachbeweise im juristischen Sinne, solche Sprüche raushaut hat man gesehen, weil die betreffende Person ist dann nicht sehr viel später als Bundeskanzleramt eingezogen. Das ist das eine...

35 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was meinen Sie genau mit Leichtmatrosen?

36 Oliver von Dobrowolski:

Leichtmatrosen? Na Leichtmatrosen, es ist so ein norddeutsches Ding. Als Leichtmatrosen bezeichnet man jemanden, der große Klappe, wenig Ahnung, das Maul aufreißen, aber eigentlich kein Durchblick. In meinen Augen schuhen gerade, wenn es um Sachthemen geht, eindeutig eine Diffamierung. Ja, oder als weiteres Beispiel. Weil es indiziert immer so viel, das sind immer so wunderbare Bilder, da muss ich auch Seehofer nehmen, der auch lange Zeit dann Bundesinnenminister war und auch einmal, da ging es auch glaube ich wieder, um die X-te, aufgeflogene Nazichatgruppe innerhalb der Polizei und um dieses Narrativ sind es in Einzelfälle oder nicht, der dann einfach über seinen Pressesprecher im BMI damals hat twittern lassen, die deutschen Sicherheitsbehörden sind ein Juwel. Das ist im Prinzip als Ausführung, als Reaktion auf die Frage, haben wir in Deutschland ein Problem mit unserer Polizei, das als Statement rauszuhauen, realisiert im Prinzip, dass wir, dass wir keine Fehlerkultur haben und zwar nicht nur bei Polizeiobermeister Müller oder auch von mir aus beim Dienstgruppenleiter Schmidt, sondern noch viel höher, nicht nur in den Behördenleitungen, sondern sogar an den Stellen, die die Fachpolitik verantworten. Und das sagt ja im Prinzip alles. Da bin ich einer Ohnmacht ähnlich, weil ich nicht mehr weiß, wie soll man darauf reagieren. Ja, selbst wenn es Bestrebungen gibt von Menschen, die intern das Standing der Polizei verbessern wollen, durch Transparenz, durch Kritikfähigkeit und sich oftmals Jahre bemühen, um in bestimmten Communities ein besseres Standing zu generieren. Da kommt dann so ein Häuptling daher, sagt einen Satz und ich weiß nicht, wie lange, wie viele Sekunden es braucht für ein Pressesprecher so ein Tweet im Namen des Ministers zu texten und der reist damit das gesamte Vertrauen mit dem Hintern wieder ein. Und das ist das Hauptproblem, was wir haben. Kritikfähigkeit ist im Prinzip nicht existent. Wir haben einen Trend natürlich, es gibt natürlich auch mit den Forderungen, die ja sehr laut sind nach einer Erforschung der Polizei, vor allem auch der Innensicht der Polizei zunehmend Druck und dem kann man natürlich auch nicht ewig standhalten, sondern man öffnet sich ein klein wenig, aber das ist alles auch im Vergleich mit den Misständen, die wir haben viel zu wenig und, dass man sagen kann, ja wir sind eine fehlertolerante und fehlersensitive Institution. Das ist lachhaft, das stimmt nicht.

37 Maximilian Schlund (Interviewer):

Alles klar. Spannend, wie Sie jetzt die, in Anführungszeichen, nicht vorhandene Fehlerkultur aus innerpolizeilicher Sicht beschrieben haben. Welche Rolle spielen dann die externen Akteure? Sehen Sie diese eher als Chance oder als Risiko, um die Fehlerkultur zu verändern?

38 Oliver von Dobrowolski:

Ja, interessante Frage insofern, als dass ich mich gerade selbst bemühe zu ergründen, inwiefern es überhaupt ein Risiko sein könnte. Wenig überraschend sehe ich es als große Chance für eine progressive Veränderung der Polizei, wenn von außen auf Sie geschaut wird. Ich kenne einen Medienschaffenden, einen bekannten Podcaster, der mir mal gesagt hat, es ist doch bei einer Institution wie der Polizei, die so quantitativ, aber auch qualitativ aufgestellt ist, bewaffnet ist, uninformiert auf der Straße, mit dem Recht in jeder Manns, in jeder Frau Grundrechte einzugreifen. Es wäre doch fast unvorstellbar, dass gerade diese Institution eben nicht kontrolliert wird. Und so gesehen, wenn die eigenen Kontrollinstanzen oder auch Selbstreinigungskräfte nicht vorhanden sind, dann ist es doch folgerichtig, dass es externer Kontrolle bedarf. Das man da auch bestimmte Vorwürfe mit Substanz erfüllt, um dadurch ja im Prinzip auch Rechtsschutz zu ermöglichen. Für Leute, die unter polizeilichen Verhalten darunter leiden. Und das ist ja auch schon wieder paradox, weil dieser Rechtsschutz muss ja eigentlich vom Staat gewährleistet werden. Und der kann es einfach nicht. Wenn man bedenkt, dass bei allen Dingen, die den Rechtsschutz verbessern würden, sei es nun individuelle Kennzeichnungspflicht, sei es nun auch eine Einführung von Bodycams im Ursprungssinn, als Schutz der Bürgerinnen und Freiheitsrechte. Oder alle Dinge, externe Beobachtungsstellen, Polizeibeauftragte und und und. All das wird immer vehement abgelehnt. Und wir haben nun mal durch den Föderalismus 16 Landespolizeibehörden, drei Bundespolizeibehörden, ich weiß jetzt aus dem Stehgreif nicht, den genauen Anteil, aber ich denke mal etwa die Hälfte der Landespolizeibehörden hat ja bei den meisten der eben genannten Mittel und Instrumente ja noch ein Defizit. Da gibt es das ja gar nicht. Wenn ich recht informiert bin in Baden-Württemberg, gibt es noch keine individuelle Kennzeichnung, zumindest nicht qua Polizeigesetz. Und solange sowas freiwillig ist, dann verpufft es im Prinzip. Solange wir bei jeder noch so kleinen

Verbesserung, progressiven Verbesserung des Rechtsschutzes für Adressat:innen der Polizei immer so einen Riesenaufschrei haben. Und ich muss dazu sagen, es sind Dinge, wir sind im Jahr 2025 in einer lupenreinen Demokratie, auch gemäß Demokratieindex sind wir in Deutschland immer schon in den Top 20. Das ist unwürdig, wenn man bedenkt, dass es, nehmen wir mal jetzt so ein Land wie Pakistan oder Indien, das ist da seit Jahrzehnten, seit einem halben Jahrhundert ganz selbstverständlich individuelle Kennzeichnung gibt und dass sich da niemanden Sachen aus der Krone bricht. Da ist sicher ein ganz großes Problem.

39 Maximilian Schlund (Interviewer):

Zu den Risiken, die da mit einfließen können. Sie meinen, Sie sehen da keine oder wären verwundert, weil es kaum Risiken gibt. Es gibt auch gewisse Stimmen, die sagen, es hätte dann Rufschäden oder könnte zu Vertrauensverlust führen, wenn jetzt beispielsweise mediale Berichterstattungen da sind, die negativ ist oder mehr Transparenz schaffen würde.

40 Oliver von Dobrowolski:

Ja, ich verstehe jetzt den Punkt. Ich muss dazu aber sagen, dieser Vertrauensverlust, der selbstverständlich eintritt, wenn man als Bürger: innen in die Medien liest, rechtsextremer Chat bei der Polizei oder Gewaltexzess ohne Grundlage wurde, da jemand misshandelt oder im Polizeigewahrsam gefoltet oder Ähnliches. Natürlich ist das dem Vertrauen nicht förderlich. Es macht Vertrauen kaputt, aber dieser Vertrauensverlust ist zwingend erforderlich, um als Institutionen zu wachsen - also Fehlereingeständnis. Und nehmen wir mal an, dieser Verdacht steht im Raum, dann wird es nicht besser, wenn man ihn totschweigt oder kaschiert. Er wird im Gegenteil noch viel schlimmer, wenn man sich dann dazu in einer inadäquaten Weise verhält als Polizei, nämlich indem man Ausflüchte findet, indem man versucht, die Sachen zu verschleppen oder einfach auch totzuschweigen. Das ist ja genau der Punkt, wenn ich sage, es gibt keine Fehler, keine Kritikkultur. Man muss dazustehen und dazugehört auch, dass man den mündigen und den Rechtsstaat gut heißenden Menschen sagt: ‚Mia Culpa, große Scheiße, darf nicht nochmal passieren. Und wir werden all unsere Energie da auch verwenden, Instrumentarien zu entwickeln und zu implementieren, damit wir auch präventiv sowas ausschließen für die Zukunft.‘ Das wäre

eine Kritikkultur, die gesund und auch zeitgemäß ist, aber die erfordert logischerweise, dass man sich eingesteht, dass vieles falsch läuft.

41 Maximilian Schlund (Interviewer):

Wo wir auch schon bei dem Punkt sind: Was sind denn eigentlich die Ursachen für die aktuelle Fehlerkultur? Sie haben gerade das mangelnde Eingeständnis genannt, haben Sie da noch andere Haltungen, Strukturen oder persönliche Einstellungen, die so eine offene Fehlerkultur behindern?

42 Oliver von Dobrowolski:

Ja, es gibt da ganz viele Erkläransätze. Zum Beispiel ist es ja so, dass Änderungen, die können zwar auch ganz unten angeregt werden, aber es bedarf ja an einer hierarchisch gegliederten Institution wie die Polizei natürlich des Dienstweges. Das bedeutet auch, dass kleinste Licht kann eine supercoole Idee haben, aber wenn da im Prinzip etwas in Schubläden verschwindet, Impulse nicht weitergeleitet werden auf dem Dienstweg, dann ist das ein Rohrkrepiere. Worauf ich hinaus will: Es braucht natürlich die mittlere und in der Regel natürlich auch die obere Führungsriege, die Etage, die Dinge dann anregt, damit dann am Ende auch in den Ministerien entsprechende Rechtsverordnung oder zumindest Behörden intern Verwaltungsvorschriften erlassen werden, die zu einer Verbesserung führen können. Das bedeutet aber die Leute, die erforderlich wären, eine Progression anzustoßen, eine Verbesserung von Zuständen, die müssten damit ja mehr oder minder zugeben, dass es Defizite gibt und da Sie in verantwortlicher Position sind, in der Regel in vorgesetzten Funktionen, gestehen Sie damit auch eigenes Versagen ein. Und das ist ein Riesenteufelskreis, den man bislang in unserem Lande kaum durchbrechen konnte. Obwohl ich nicht allzu viel Gutes über die nordamerikanische Polizei zu sagen habe, ist dort das Nichtvorhandensein dieser ja quasi lebenslangen Absicherung durch die Verbannung auf Lebenszeit und die Gefahr, dass man, wenn man richtig Mist baut, einfach mal einen Tag später seinen Schrank ausräumt, durchaus ein Motivator. Da würde es sowas nicht so ohne Weiteres geben. Dadurch aber hierzulande eine gewisse Betonköpfigkeit Tagesordnung ist. Und dann auch unabhängig davon, dass man sich damit die Blöße gibt. Es hat ja für viele auch was zu tun mit ihrem Ehrempfinden. Es gibt ja nicht umsonst diese

Sprüche, wie „Das haben wir schon immer so gemacht.“. Das prägt ja das deutsche Beamtentum enorm. Das ist ein ganz großer Problemfaktor. Und das ist ja nicht so, dass irgendwelche, so im Selenskyi-Style irgendwelche externen Quereinsteiger plötzlich im Ministerium setzen und Staatssekretär:in sind oder sogar Minister:in und plötzlich frischen Wind durch die miefigen Bühnen durchwirbeln, sondern in der Regel sind das ja auch alles Beamt:innenköpfe. Und da haben wir das Problem, das lässt sich nur ganz langsam aufbrechen.

43 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sie haben es nämlich gerade schon angesprochen, dass manchmal zu Fehlverhalten gesagt wird, dass es mit persönlichem Versagen gleichgesetzt wird, vielleicht die Ehre auch kränken mag, dass manche den Eindruck haben, dass da nicht mehr so die Kompetenz infrage vielleicht auch gestellt wird. Welche Folgen hat es denn dann so eine Einstellung auf die Arbeitsmoral oder jetzt auf das Meldend von Missständen?

44 Oliver von Dobrowolski:

Es kommt ganz drauf an. Menschen wie ich sind relativ nah an einer Resignation, wenn Sie merken, dass Sie gar keine internen, offiziellen, Möglichkeiten und Wege haben, um Verbesserung herbeizuführen. Ja, das ist dann wie so eine Art Furcht vor Staatsversagen im Inneren, dass das Ganze ja dann kaum noch Sinn macht. Das führt dann natürlich auch zu Dingen wie die innere Kündigung, Motivationslosigkeit bis hin zu Burnout. Ja, das ist schon ein großes Problem.

45 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sie haben jetzt die Resignation genannt hinsichtlich der Arbeitsmoral. Und was jetzt das Melden von Missständen angeht: Hat diese Einstellung darauf auch einen Einfluss, dass gesagt wird: Ich melde jetzt keinen Fehler, weil es natürlich als inkompetent dargestellt wird und wenn ein:e Kolleg:in das bei mir machen würde, dann möchte ich das ja auch nicht?

46 Oliver von Dobrowolski:

Ja, sehr guter Punkt. Das muss man natürlich zum Abrunden auch noch definitiv erwähnen. Gerade so der klassische Fall, der ja auch zunehmend in der Presse kritisch betrachtet wird. Wie kann es dann sein, dass es so viele Verfehlungen gibt von Polizist:innen, insbesondere auch was illegitime Polizeigewalt betrifft. Die kann sowas sein in einem Apparat, der ja eigentlich dafürsteht, das Recht durchzusetzen. Und da haben wir auch ein institutionelles Problem, nämlich, dass Kolleg:innen, die grundsätzlich ihrer Moralvorstellungen folgend, die etwas melden wollen, dass die verunsichert sind und dann in Zweifelsfall immer von der Meldung absehen, weil ihnen ja auch ein Drohkulisse aufgebaut wird, Stichwort Strafvereitelung im Amt. Das ist ja sehr häufig so, wenn ich jetzt in einem Einsatz bin und der Einsatz ist dynamisch und auch herausfordernd und ich beobachte illegitime Polizeigewalt. Dann reagiere ich als normaler Mensch erst mal betroffen und bin jetzt natürlich auch nicht so, dass ich von meinem originären Auftrag absehe und mich sofort quasi auch dem Legalitätsprinzip folgend um diesen Fall kümmere. Sondern ich muss ja damit erst mal klarkommen, weil meine Erwartungs- und Anspruchshaltung wurde durchkreuzt, weil ich in einen Einsatz reingehe und weiß, zum Beispiel, mein Kollege neben mir, der Herr Schlund als engagierter und honorierter Polizeibeamter wird schon nicht illegitim gewalttätig werden. Und dann merke ich aber, oh Scheiße, er hat es ja doch, er hat jetzt den Typen, der schon gefestigt war, ins Gesicht geschlagen. Und das bringt mich psychologisch erst mal in eine große Ausnahmesituation, die ich verarbeiten muss. Und bis ich das habe und dann diese ganzen Sachen, naja Gruppendynamik, ich möchte jetzt hier nicht der Aussätzige sein, das Schwein, die Ratte, der Verräter. Und wenn ich alles abwäge und selbst, wenn ich dann am Ende zu dem Punkt komme, wie das geht nicht, dieses Verhalten vom Kolleg:innen zeichnet ein Bild der Polizei, dass ich nicht mittragen kann unter keinen Umständen. Ich muss dagegen vorgehen. Man merke ich aber, oh Scheiße, diese ganze Entscheidungsfindung und die Grübelei hat X Stunden in der Regel aber sogar X Tage und Wochen gedauert. Und wenn ich mich dann anvertraue, weil ich mich ja auch an einem unsicheren Punkt befinde, wo ich gerne Beratung hätte oder Bestärkung besser gesagt. Dann kommt sehr häufig, allzu häufig, der Hinweis von der ratgebenden Person, ah, passt bloß auf, weil du machst dich ja selbst strafbar. Du hast ja nichts gemacht, du bist ja nicht eingeschritten. Damit hast du dem Gesetzestext folgend

Strafvereitelung im Amt betrieben. Zack! Und das wird denen, die noch häufig am Anfang ihrer Karriere stehen, noch nicht auf Lebenszeit verbeamtet sind, zum Fallstrick, weil Sie dann natürlich richtig Angst haben, was bringt mir meine Ehrlichkeit am Ende, wenn ich dann ohne Job dastehe. Und dadurch fängt man gerne an zu schweigen.

47 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sind Sie dann der Meinung, dass man wegen unterlassender Hilfeleistungen, wenn die/der Kolleg:in jetzt jemandem geschlagen hätte und man nicht eingeschritten ist und das nach dem Legalitätsprinzip nicht umgehend gemeldet hat?

48 Oliver von Dobrowolski:

Wenn ich eine Straftat feststelle, muss ich sie im Dienst verfolgen. Und das ist etwas, was in der Praxis, und zwar in der gesamten deutschen Polizei, durchaus ein großes Problem ist, wurde mir immer wieder berichtet. Dass auf Leute, bei denen man merkt, die sind unsicher, die kämpfen mit ihren moralischen Dingen im Kopf und die können umfallen und dann wird auch aus dem Kolleg:innenkreis auf die eingewirkt. Nach dem Motto: Du weißt aber schon, du kannst das gerne melden. Erstes Mal bringt es eh nix, weil da kommt ja die Quantität noch dazu. Dann heißt es: ‚Okay, Kolleg:in XYZ kannst du gerne machen, aber die halbe Dienstgruppe oder hier der halbe Mannschaftswagen, wir waren ja auch dabei und wir haben das alles anders gesehen. Und dann kommt das erste Mal nicht durch und zweitens bist du dann, dann wirst du wegen falscher Verdächtigung vielleicht dran bekommen, du kriegst auch noch mindestens ein Disziplinarverfahren und und und.‘ Es wird eine unheimliche Kulisse aufgebaut. Aber allein der Punkt mit der mutmaßlichen oder ich muss sagen mit der vermeintlichen Strafvereitelung im Amt. Ich habe ja auch häufig zu tun gehabt, leider mit Stellen, wo man sich um solche Dinge kümmert, wo ich auch Aussagen gemacht habe, weil ich in der Tat schon häufig Sachverhalte zur Anzeige gebracht habe. Und da habe ich dann natürlich, weil man mich auch in meiner öffentlichen Rolle kannte, einfach mal grundsätzlich gefragt, liebe Leute hier von der, was auch immer, Disziplinarstelle oder von der Stelle, die sich um Polizeidelikte kümmert. Wie seht ihr das eigentlich? Es geistert ja diese Theorie herum, wenn man nicht sofort einschreitet und das Ganze auf dem Dienstweg meldet, dass man dann mitgegangen ist. Seht ihr das auch? Und haben die gesagt, sorry, absoluter Bullshit, wir wünschen uns, egal

wann die Leute kommen, dass Sie zu uns kommen, dass Sie eine Aussage machen, auch wenn das eine Woche oder ein Monat her ist. Und wir werden niemanden dran kriegen wegen Strafverhaltung und es ist viel wichtiger, dass wir den Laden sauber bekommen. Ich kann jetzt natürlich nur für die entsprechende Stelle in der Polizei Berlin sprechen. Ich kann jetzt nicht für andere Bundes- oder Landespolizeibehörden sprechen, aber ich hoffe natürlich, dass dort gerade da, wo man solche Delikte auf dem Tisch hat, dass man ähnlich denkt. Bedeutet, es wird im Prinzip eine total unzutreffende Drohkulisse aufgebaut. Aber dann haben wir dieses Ding, der wird ja auch von außen, seitens der Polizeikritik, aber auch von Medien, oftmals gesprochen von Mauer des Schweigens, von teilweise mafiaähnlichen Dingen wie Omerta und sonstwas. Und das ist genau das, dass man sich eher die Zunge abschneidet, als dass man da gegen die eigenen Leute vorgeht oder Sie verrät. Und das ist das große Problem. Und egal wie rechtsstaatlich wir in Deutschland sind und was wir für eine wirklich sehr starke Demokratie sind, sage ich jetzt völlig unironisch, ich bin der Auffassung und ich bin auch sehr glücklich in diesem Land zu leben. Aber, dass wird so eine enorm wichtige Institution, die Polizei, haben, welche die sichtbarste Exekutive des Staates ist. Dass wir da solche Probleme haben. Das ist unglaublich. Und wir reden ja nicht von vor 20, 30 Jahren, wir haben ja immer wieder die Vorfälle. Und da kann ich sagen, Gott sei Dank, zum großen Glück haben wir, oder ja fast jeder Mensch, den man hier auf der Straße begegnet, hat ja ein superwichtiges, machtvoll Instrument in der Hosentasche. Mit einem Smartphone kann quasi eigener Broadcaster sein. Man kann nicht nur Sachen videografieren, man kann Sie teilweise sogar live streamen. Und da ist in den letzten Jahren in mehreren Fällen es dann in letzter Konsequenz Polizist:innen innen, eigentlich muss ich da mal gar nicht gendern. Meistens sind es ja die Kollegen, männlich, es ist ihnen auf die Füße gefallen, weil Sie gelogen haben und sich gedeckt haben, bis hin vor Gericht in der Hauptverhandlung. Und dann, oh Wunder, dann doch eine Aufnahme auftrat oder aufkam, als Beweismittel zugelassen wurde, die eindeutig belegt: Da wurde das Recht mit Füßen getreten. Deswegen, es gibt ja auch diese Diskussion: Sollte man die Polizei filmen? Oder es gibt auch diese Aktion, dieses Projekt oder diese Kampagne *Go film the police*. Ich sage immer, ja warum denn nicht? Weil wer keine Fehler macht oder wer sich korrekt verhält, der muss doch solche Aufnahmen von Dritten nicht befürchten. Wieder so ein Ding. Ich hatte ja vorhin dem Verkehrsunfall und

von meiner Fragerei am Ende erzählt. Als ich in der Brennpunkteinheit war und an kriminalitätsbelasteten Orten unterwegs war, wenn man sich das vorstellt: In Gruppenstärke wären zwei, drei Menschen irgendwo an der Mauer, an dem Zaun, der Freiheit beschränkt und man überprüft Sie und dann kommt auch schnell der Vorwurf von Dritten, von Außenstehenden auf: „Was macht ihr da? Es ist das überhaupt rechtmäßig? “ Dann wird gefilmt. Und ich war ja leider auch immer der Einzige, der gesagt hat: „Ich finde gut, was Sie machen.“. Die dann so: „Hä, wieso?“ „Na ja, ist doch richtig, machen Sie mal.“ Und ohne Witz jetzt rein objektiv betrachtet, ich habe ja dann noch ein weiteres Beweismittel am Ende. Es kann ja auch sein, dass mal mir oder meinen Leuten, meinem Team Vorwurf, wir haben über die Stränge geschlagen und ich kann doch mal sagen: „Nee, sehen Sie mal, da auf dem sozialen Netzwerk, da ist doch genau dieser Einsatz auch dokumentiert und da sieht man nix“ Was ich damit nur sagen will, auch solche Sachen, wo dann, neun von zehn Polizist:innen in Deutschland das Messer in der Hose aufgeht und Sie völlig entsetzt sind: „Nein, wie kann man so was gutheißen?“ Ja, warum denn nicht? Ich frage eher im Gegenteil, was könnte ich denn für ein Interesse haben, solche Dokumentationen von außen zu verhindern, wenn nicht, dass da irgendwas Illegitimes vielleicht stattfinden könnte, was nicht entdeckt werden soll? Rein so vom gedanklichen Ansatz verstehe ich es einfach nicht. Und deswegen ist es ja auch sehr abenteuerlich, wenn man sich die Rechtsgrundlagen anguckt, auf die sich dann teilweise mutmaßliche, vermeintliche Verbote stützen. Interessanterweise gab es ja neulich ein Urteil, bei dem so eine Verletzung von vertraulich gesprochenem Wort, bei dem eben dieser Paragraf, ich glaube Paragraf 201 StGB, weiß es aber gerade nicht ganz genau, von einem Gericht auch abgelehnt wurde, wobei es heißt, nee, es ist faktisch öffentlich, wenn die Polizei Adressaten anspricht.

49 Maximilian Schlund (Interviewer):

Da wären wir jetzt auch schon bei meiner nächsten Frage: Wie schätzen Sie die vorhandene Unterstützungsangebote für Kolleg:innen im Umgang mit Fehlern oder Missständen ein? Beim Melden von Fehlern haben Sie jetzt schon viel dazu genannt, wie da die aktuelle Kultur ist, aber jetzt auch konkret für Kolleg:innen, die dann Fehler begangen haben und denen das dann auch nachzuweisen ist, sehen Sie da noch irgendwelche Lücken im System, wie mit denen gerade umgegangen wird? Wo würden Sie sagen, das könnte man

besser machen, wie man mit Schuldigen in Anführungszeichen umgeht , oder bei denen es noch unklar ist, ob die Schuld überhaupt besteht?

50 Oliver von Dobrowolski:

Ja, das ist ja auch ein polyvalentes Thema. Im Prinzip ist es natürlich so, dass sehr häufig anzutreffen ist, dass Polizeitäter:innen sehr wenig Einsicht aufweisen. Es führt ja auch dazu, dass Sie so heftig, bis in die letzte Instanz, vor Gericht leugnen oder relativieren, es bagatellisieren, ihr Fehlverhalten. Ich wünschte mir, dass man tatsächlich, auch wenn es bedeutet, dass vielleicht Disziplinarrecht oder auch andere Rechtsquellen geändert werden müssen hier zu Lande, dass man eine bessere Handhabe hat, auch als Dienstbehörde diese Leute besser zu disziplinieren, bis hin auch, dass man Sie dann ohne Weiteres ab einer bestimmten Deliktsschwere aus dem Dienst entfernen kann. Das ist ja noch eine ganz große Baustelle momentan. Es gibt da vereinzelt Bestrebungen in der Modifikation des Disziplinarrechts, aber da ist man auch lange nicht so weit, wie man sein könnte und müsste, gerade im vergleichenden Blick auf andere Länder. Das ist das eine. Die Behörden können aber nichtsdestotrotz auch schon was anderes machen, nämlich Sie könnten transparenter und auch deutlicher in die Öffentlichkeitsarbeit gehen. Und klar, das böseste Wort ist ja immer Einzelfall und das zweitböseste ist Unschuldsvermutung, finde ich. Natürlich gilt die, das wissen wir ja alle oder jeder Jurastudent im ersten Semester, kriegt das schon eingeprengelt. Aber nichtsdestotrotz wissen wir ja alle, dass man das schon kneten und formen kann, so wie es einem gerade passt. Und auch eine Polizeipressestelle, die im Prinzip nur verlängertes Sprachrohr der Polizeiführung ist, kann mit wohl formulierten Presseveröffentlichungen auch gelingend den Eindruck aufkommen lassen, dass möglicherweise eine Art Kritikbewusstsein und Fehlerkultur vorhanden ist: Indem man zum Beispiel auch transparent macht, welche Maßnahmen man intern, nach Aufkommen bestimmter Vorwürfe die betreffende Dienstkraft, dann erreichen. , dass man ein Verbot der weiterführende Dienstgeschäfte ausspricht zum Beispiel und, dass man beispielsweise, wenn das Verfahren länger ist, dass man dann Gehaltskürzung etc. [umsetzt]. Das kann man auch transparent darstellen, um dem Eindruck entgegenzuwirken, dass wir als Polizei rein gar nichts machen, dass man quasi unangreifbar und unverwundbar ist, selbst wenn man Straftaten begeht in Uniform.

51 Maximilian Schlund (Interviewer):

Kolleg:innen äußern auch den Wunsch, dass Sie sich bei noch unklaren Lagen auch mehr Rückendeckung und Schutz wünschen, wenn dann Missstände oder Fehler aufkommen, bei denen es eben noch unklar ist. Was sagen Sie dazu?

52 Oliver von Dobrowolski:

Ja, das ist natürlich auch nicht von der Hand zu weisen. Nehmen wir mal an, es gibt einen Verdacht, der im Prinzip fehl geht, der auch aufgebauscht, fingiert ist. Und das ist ja häufig, was heißt häufig, aber es kommt vor, dass natürlich auch böse Verdachtsmomente gegen einzelne Polizist:innen: innen vorgebracht werden, um Sie zu beschädigen, mutwillig, sodass man Sie zu schützen hat. Andererseits ist mir kaum ein Fall bekannt, doch einen kenne ich, aber sei es drum, bei dem die Behörden natürlich auch die Persönlichkeitsrechte nicht schützen. Ich erwarte ja nicht, dass dann die Leute an den Pranger gestellt werden und dann genau mit nachvollziehbaren Personalien auch verbrannt werden in der Öffentlichkeit. Das geht natürlich nicht. Das gilt ja für keinen Beruf und für keinen Bereich der Gesellschaft. Nichtsdestotrotz müssen wir ja auch wissen, wenn wir die Uniform oder die Marke vorhalten und sagen, wir sind jetzt als Polizei tätig oder nicht als Herr Schlund oder als Herr von Dobrowolski, sondern namens der Polizei für den Staat. Dann müssen wir einfach auch, wenn es schwere Vorwürfe sind, schlucken, dass man uns erstmal aus dem Spiel nimmt. Natürlich ist es immer so, dass...

53 Maximilian Schlund (Interviewer):

Das ist dann das notwendige Übel, dass der Beruf einfach mit sich bringt?

54 Oliver von Dobrowolski:

Natürlich... Ein anderer Punkt oder ein anderes Stichwort ist entscheidend, nämlich die Rehabilitation. Wenn man zum Beispiel feststellt, da war auch definitiv nichts, dass man dann alles tun muss, und sei es dann auch durch eine Supervision. Es gibt ja auch Gruppensupervision und durch eine proaktive interne Medienarbeit, dass so eine Person nicht verloren ist für den Apparat. Das ist aber auch Aufgabe, die dazugehört, auch wenn Sie in einzelnen Fällen herausfordernd ist. Andererseits, ich denke mal, da kann man auch deutschlandweit schauen, wer im uniformierten Dienst bei der Polizei tätig ist, der wird

regelmäßig mal irgendwelche Vorwürfe gegen sich, ob nun haltlos oder mit Fundament, gegen sich haben und damit umgehen müssen. Das ist einfach so. Das gehört dazu, wie vorhin, wenn ich sage, der Fensterputzer kann sich nicht beschweren. Es gibt bestimmte Dinge, die gehören dazu. Oder auch jemand, der bei der Feuerwehr arbeitet, wird einfach mal, ich will nicht sagen, dass er sich mal verbrennt, aber es wird ihm zumindest mal heiß werden. Und das gehört dazu, da kann man sich nicht beschweren.

55 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sie meinen dann bei den Maßnahmen, die da getroffen werden, da ist das dann zwangsweise so? Und, da greife ich jetzt schon mal vor, das steht nämlich auch in dem Stabstellenbericht, was ich gerade angeführt habe. Sie meinen also, dass das einfach eine Gegebenheit des Berufes ist und Sie die Anliegen der Kolleg:innen da nicht ganz so unterstützen würden?

56 Oliver von Dobrowolski:

Man muss ja auch differenzieren. Es gibt ja die Behörde, und die hatte ich ja eben im Sinn, wenn ich sagte, proaktive Pressearbeit etc. Es ist dann eine gewisse Neutralität. Und so gemünzt, wird diese Neutralität natürlich als etwas weniger Gutes angesehen, weil man vom Gefühl hier subjektiv meint, man steht nicht hinter mir. Aber gut, das geht eben bei einer Neutralität nicht. Man darf aber nicht vergessen, es gibt ja Instanzen und Institutionen innerhalb der Polizeilobby, deren ureigenste Aufgabe es ist, da genau dieses Vakuum zu füllen und den Rücken zu stärken oder auch Rechtsschutz zu vermitteln etc. Das sind dann Personalräte, Gremien, die ja auch innerhalb der Polizei wirken, aber natürlich auch freigestellt sind. Und dann natürlich die allseits beliebten Polizeigewerkschaften, die ich zwar überhaupt nicht leiden kann, weil Sie einfach auch politischer Player sind, aber die würden so eine Aufgabe auch übernehmen. Und deswegen ist es ja nicht so, dass wenn der Dienstherr sich bedeckt hält, weil er es muss, dass es bedeutet, dass man quasi verkauft und verraten wird. Man hat ja, wenn man es wünscht, durchaus Möglichkeiten, sich da diese gewünschte Rückendeckung und den Beistand einzuholen.

57 Maximilian Schlund (Interviewer):

Okay, dann vielen Dank zur Fehlerkultur, die ja auch, wie ich eingangs schon gesagt habe, sehr wichtig ist hinsichtlich der Wertekultur. Sie haben ja dazu auch einige Dinge genannt, die aus ihrer Sicht verbessert werden könnten. Genau hier setzen ja auch Initiativen an, wie beispielsweise BetterPolice. Wie kam es eigentlich damals zu der Gründung von BetterPolice? Beziehungsweise ursprünglich haben Sie ja bei PolizeiGrün angefangen. Wie kam es da dazu, vielleicht erstmal zu diesem Aspekt?

58 Oliver von Dobrowolski:

Ja, ich war 33, 34 Jahre alt und habe angefangen, meine kritische Haltung, die ich eigentlich schon immer habe, mit einem besseren Fundament zu versehen, und zwar mich auch politisch zu engagieren, auch außerdienstlich, neben meiner Tätigkeit im Polizeiberuf, mich einzusetzen für die Verbesserung der Polizei. So, dann bin ich als erstes Mal, was einem die meisten Leute dann empfehlen, wenn Sie etwas bewegen wollen, eingetreten in eine politische Partei, es wird nicht verwundern auch im Hinblick auf PolizeiGrün, dass es die grüne Partei war. Ich war dann erst mal ganz froh und habe mich umgesehen, was kann ich hier machen. Ich habe gemerkt, dass die linksliberale Politik oder auch Klimapolitik, wie das da immer so gelabelt wird, sehr regional und örtlich wirkt. Ich habe mich erst mal ganz schön verwundert, umgeschaut und dachte mit meiner Expertise, die ja vorhanden ist durch den Beruf, in Innen- und Sicherheitspolitik: Da kann ich ja jetzt hier nicht so wirklich viel reißen, weil es sind Belange, die werden meistens auf Bundesebene angefasst, wenn überhaupt. In meinen Augen gibt es da auch heute noch ein großes Defizit in dieser Partei. Aber was mache ich denn jetzt nur? Und dann habe ich mich so ein bisschen orientierungslos umgeschaut über viele Monate oder sogar eins bis zwei Jahre, bis sich dann per Zufall auf eine Gruppierung aufmerksam gemacht wurde, die sich PolizeiGrün nannte und die genau das im Sinn hatte. Nämlich grüne Politik, die ja von vielen Leuten und auch mir persönlich als progressiv und innovativ empfunden wurde, zusammenzubringen mit einer ebenso progressiven und neuen Polizeipolitik. Dann habe ich mich da informiert, bin auch relativ schnell dann an Armin Bohnert geraten, der damals auch schon das Ganze als Vereinigung eintragen gelassen hatte. Ich bin dann auch nach Karlsruhe gereist, habe da auch an den ersten Treffen Teil genommen und war der erste und der einzige aus dem fernen Berlin. Entstanden ist diese Vereinigung damals, Armin

wird es dann noch genauer erklären, aus einer Unterarbeitsgemeinschaft der grünen Partei in Baden-Württemberg, eine Nischengruppe innerhalb einer Nische und deswegen klar, das war sehr stark Baden-Württemberg-lastig. Ich war dann auch damals schon das Einhorn, weil ich aus Berlin kam und dann hier die Bundespolitik, wie ich eben schon sagte, wo auch sehr viel Weichen innenpolitisch gestellt werden, ist. Der Bundestag und all die Gremien sitzen ja bei uns. Da war ich quasi von 0 auf 100 ein superwichtiger Mensch, weil ich vor Ort war, die Führungskontakte dann natürlich aufnehmen und pflegen konnte. Für die Hauptstadtmedien war ich dann natürlich auch gleich der Ansprechpartner, das Ganze eigentlich auch ohne wirkliche eigene Medienerfahrung. Ich habe mich wohl halbwegs gut angestellt, was für mich auch eine Überraschung war, und ich wurde seit Beginn quasi in der Hierarchie so ein bisschen immer weiter nach oben gereicht.

59 Oliver von Dobrowolski:

Ich war dann irgendwann zweiter Vorsitzender, erst mal Vorstandsbeisitzer. Durch meine Zugehörigkeit zur Berliner Polizei war ich irgendwann zweiter Vorsitzender, dann auch längere Zeit Bundesvorsitzender, wobei ganz gewiss mein Einsatz während des G20-Gipfels in Hamburg und meines danach verfassten Blockeintrags privat, der dann medial total durch die Decke ging und der 300.000-mal aufgerufen wurde und alle Medien bei mir plötzlich klopfen. Das hat natürlich mir und dann auch der Vereinigung zu mehr Bekanntheit verholfen und dann war ich da am Ende so eine auch ungewollte Rampensau und habe dann quasi die gesamte PR und ÖA allein gemacht. Das führt jetzt auch schon ein bisschen dahin, warum ich dann irgendwann auch aufgehört habe. Einerseits war das natürlich auch belastet, weil wenn man pro Woche 20 Presseanfragen bekommt, mehrere am Tag und aus der restlichen Riege niemand so richtig Lust hat oder sich nicht traut, dann ist das auch zwar cool, aber auch belastend. Und zwei weitere Sachen, die ich auch immer wieder als Grund anführe, warum ich bei PolizeiGrün zu einem Ende kam, und diese neue Initiative gegründet hatte, waren Folgende: Einerseits impliziert ja der Name ja schon, finde ich und ich denke auch bei anderen Menschen, PolizeiGrün, dass da eine gewisse Befangenheit vorherrschen könnte. Zwar ist diese Vereinigung auch von der Satzung her parteipolitisch unabhängig. Nichtsdestotrotz, ob man es glaubt, ist die andere Frage. Ich weiß nicht, ob Sie es wissen, es gab ja vor anderthalb Jahren einen Riesenhammer, gegen den man gelaufen ist, weil das Portal Nius, eine Hetzkampagne gegen Polizei

Grün gefahren ist, Julian Reichelt und natürlich die ganzen AfD-Leute, die meinten: „Wie kann sowas sein und die Grünen halten sich in eine eigene Polizei?“ es war missverständlich. Und ich wollte eigentlich lieber eine...

60 Maximilian Schlund (Interviewer):

Da gab es dann ja eine Anfrage beim Bundestag von der AfD, richtig?

61 Oliver von Dobrowolski:

Ja, ganz genau. In meinen Augen auch ein bisschen unklug gemacht, weil man sich damals als Impressumsangabe bei PolizeiGrün auch entschieden hatte, die Bundesgeschäftsstelle der Grünen einzutragen ist. Das hätte man besser machen können, aber egal. Ja, das bedeutet natürlich, dass einem das auf die Füße fallen kann, dass man als Grün wahrgenommen wird, wie so ein grünes U-Boot innerhalb der Polizei und dass einem so ein bisschen abgesprochen wird, dass man wirklich an der Polizei primär interessiert ist und an der Verbesserung. Ich wollte erreichen eine Initiative, in der ich tätig bin oder eine Vereinigung, die auch vom Namen her schon, aber dann natürlich auch vom Wirken her gar nicht erst im Verdacht gerät, parteipolitisch verortet zu sein, komplett unabhängig. Und dann Punkt zwei, superwichtig, die gesamte Gesellschaft adressierend und umarmend, weil PolizeiGrün war und ist nach wie vor eine Art Berufsvereinigung. Es bedeutet, dort werden Menschen aktiv, als voll stimmberechtigtes Mitglied, das dann auch für Ämter kandidieren kann, aufgenommen, wenn Sie in einer Polizeibehörde arbeiten. Man hat damals in meiner Zeit, ich nehme mal an, das ist immer noch so, sich ein bisschen geöffnet, auch als Feldjäger der Bundeswehr oder als Steuerfahnder oder sogar als Ordnungsamtmitarbeitender konnte man aktives Mitglied werden. Aber nichtsdestotrotz, es war beschränkt. Und ich habe mir gewünscht, dass man in einer Vereinigung kämpft für eine bessere Polizei, in der es jeder Person möglich ist, aktiv und mit vollem Einsatz, Mitglied zu sein. Auch die Servierkraft hier aus dem Restaurant oder die Busfahrerin oder der Kassierer am Schwimmbad, einfach jeder. Weil ich hatte ja glaube ich auch schon dargestellt, dass es wichtig ist, dass man als Polizei hört, was will denn die Gesellschaft eigentlich von uns. Und selbst als Organisation, die progressiv, aber auch kritisch auf die Polizei blickt, ist ja viel befähigter dazu, wenn Sie sich diese Expertise holt. Und nicht nur als Karteileiche, als passives Fördermitglied, sondern als jemand, der sich lautstark an den

Prozessen innerhalb, zu einer, Vereinigung beteiligt. Es war ein Wagnis. Es bedeutet, dass ich nicht wusste, um Gottes Willen, wie es ist? Dann sind wir vielleicht drei Polizist:innen und 300 Leute aus den Medien, aus der Politik, aus den freien Künsten und man gerät unter die Räder als Polizeimensch. Aber es hat sich, wie durch Geisterhand so entwickelt, dass es wirklich fast geteilt ist. Es ist sicherlich auch ein Zufall, aber es ist zumindest nicht die Befürchtung, dass da eine gesellschaftliche Gruppe die andere dominiert. Und diese Synergien, die sich daraus ergeben, dass man sich auch gegenseitig befruchtet oder dass man einfach die Perspektive teilt und den Horizont arbeitet. Das ist supergenial. Es ist immer wieder toll zu sehen, wie jetzt auch operativ die Prozesse laufen. Es ist voll aufgegangen.

62 Maximilian Schlund (Interviewer):

Okay, spannend. Nur noch mal damals, als Sie bei PolizeiGrün eingetreten sind: Gab es einen ganz konkreten Anlass oder war da generell schon der Wunsch da, dass Sie mehr Einfluss haben wollten mit ihrer Meinung?

63 Oliver von Dobrowolski:

Verbesserung, Verbesserung der Polizei und auch ganz bewusst ein Gegengewicht bilden zu den damals auch von mir so wahrgenommenen übermächtigen, proportional übermächtigen Menschen mit rechter Gesinnung. Das will ich jetzt gar nicht so so framen wie mit, es sind alles Fratzen und Faschos, aber mindestens rechtskonservativ. Auch wenn man mit denen auskommen konnte oder auch musste, klar es sind Kolleg:innen mit dem man in die Einsätze geht, hat es mich aber schon genervt, dass dann immer bestimmte Sprüche nur kommen oder diese ganzen Ismen, über die wir vorhin sprachen, auch Tagesordnung sind. Und da ich wollte einfach, dass das anders sein innerhalb dieser wichtigen großen Institutionen ins Licht rücken und auch stärken, dass sich Leute auch ermutigt fühlen zu sagen: „Ja na klar, ich bin zum Beispiel lesbisch oder ich bin schwul schon seit 20 Jahren seit ich in der Polizei bin. Ich habe es nie jemanden verraten, weil ich dachte ich werde jetzt angefeindet oder ich bin keine Ahnung was. Ich habe eine Frau, die ist aus keine Ahnung Zentralafrika, aber ich habe mich nie getraut die zu einer Betriebsfeier mitzubringen, weil ich ja weiß, dass Kalle und Ralle immer dumme Sprüche machen.“

Dass man einfach da sagt, es muss normaler werden, dass wir einfach auch eine normale Institution sein müssen, wo alles möglich und erlaubt ist.

64 Maximilian Schlund (Interviewer):

Vor allem, was Ihre zwei großen Verbesserungspunkte angeht, die Sie genannt haben: Einerseits der Name und andererseits, dass man mehr an einem Tisch aus vielerlei Gruppen zusammenkommt. Haben Sie auch mal versucht, Sie Punkte innerhalb von PolizeiGrün anzusprechen oder sind Sie da gegen Wände gelaufen?

65 Oliver von Dobrowolski:

Ich will nicht sagen, gegen Wände gelaufen bin. Ich will mich auch gar nicht im Nachhinein beschweren, dass man mich nicht genug wertgeschätzt hat oder, dass man meinen Kurs nicht unterstützen wollte. Ich blicke zu 95 Prozent mindestens mit Freude und auch Dankbarkeit zurück. Ich bin zwar damals auch ausgetreten, aber bin dann irgendwann, vor zwei Jahren, etwa wieder eingetreten, weil ich dachte, was soll's? Das ist ja auch eine unterstützenswerte Sache. Weil man kann natürlich auch in beiden Vereinigungen Mitglied sein. Nee, so war das nicht. Wobei, wir haben natürlich auch diskutiert, gerade Ziele der Vereinigung und wo soll der Weg hinführen? Der Armin, ich weiß nicht, ob er sagen wird, er könnte es zumindest, weil gegenwärtig auch gerade eine Zäsur stattfindet bei PolizeiGrün, was ich ja aus meiner Sicht als Mitglied mitbekomme. Neulich ist die Vereinigung fast eingeschlafen, weil sich bei einer Vorstandswahl niemals bereit erklärt hat zu kandidieren. Und das bedeutet, laut Satzung oder laut Vereinsrecht muss dann die Vereinigung abgewickelt werden. Es war fast so weit. Jetzt haben Sie wohl eine Interimslösung und eine Notlösung. Aber nichtsdestotrotz, es gab auch zu meiner Zeit schon, ich sag mal, Kursdiskussionen. Beispielsweise konnte ich mir immer vorstellen, dass man sich dementsprechend, mehr öffnet, was den Adressat:innenkreis betrifft und, dass man sich vielleicht sogar emanzipiert und sagt, oder auf dem Prüfstand stellt: Müssen wir unbedingt PolizeiGrün heißen? Ist das so von Vorteil? Oder wollen wir vielleicht quasi ein weitestgehend politisch engagierter Player sein in der Szene? Oder wollen wir uns perspektivisch auch in gewisser Weise so in Richtung Gewerkschaft, Berufsverband entwickeln? Auch wenn es bedeutet, dass wir dann irgendwann meist nicht auch eine Fitness-

kettenmitgliedschaft zu vergünstigten Preisen anbieten oder Berufsrechtsschutz oder so was. Aber es war alles auf dem Prüfstand oder es wurde besprochen. Aber es war dann schon Konsens oder zumindest hat man diesen Gedanken, die ich initiieren wollte, nicht folgen können und man hat dann gesagt: „Nee, es bleibt alles so wie es ist.“. So gesehen, dass ich mir heute auch sage, wirklich als Blick von der Außenlinie, als Betrachter von außen, dass sich eigentlich von Tag 1 an bis heute wenig geändert hat bei PolizeiGrün. Und ich glaube, das ist auch was, woran Sie dort elaborieren.

66 Maximilian Schlund (Interviewer):

Vielleicht noch dazu: mal zum zeitlichen Ablauf: Wie viele Jahre waren Sie denn dann bei PolizeiGrün und wann sind Sie ein- und wann ausgetreten? .

67 Oliver von Dobrowolski:

Ich bin Ende 2013 im November eingetreten mit der Teilnahme an dieser initialen Sache in Karlsruhe. Ich bin ausgetreten im April 2021. Und habe dann fast zeitgleich oder einen Tag später die Gründung von BetterPolice bekannt gegeben. Was mir, wie ich heute sagen muss nachvollziehbarerweise auch so ein bisschen Stirnrunzeln und Unverständnis einiger eingebracht hat, weil die dann gesagt haben: „Okay, das war ja sehr überraschend.“ Weil ich habe ja niemanden gesagt übrigens, ich trete nicht wieder an, sondern ich schmeiß hin. Und einen Tag später dann was Neues gemacht. Das hat mir zwar niemand so gesagt, aber ich glaube einige haben es mir auch übelgenommen oder das vielleicht als Verrat aufgefasst.

68 Maximilian Schlund (Interviewer):

, PolizeiGrün bestand damals schon richtig? Sie sind damals dann eingetreten, damit ich es richtig verstanden habe?

69 Oliver von Dobrowolski:

Es bestand schon. Es war operativ quasi noch so in der allerersten Phase. Auch die Presse schreibt häufig, ich habe das mitgegründet. Es stimmt jetzt rein, vereinsrechtlich eigentlich nicht, weil der Verein wurde eingetragen von anderen und bestand schon. Wobei

operativ, das würden auch die meisten bestätigen, der Startschuss war bei dieser besagten Veranstaltung oder Mitgliederversammlung in Karlsruhe im November 2013.

70 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was ich noch ganz spannend fände: Wie sind Sie da eigentlich vorgegangen beim Gründen von BetterPolice? Wie macht man das?

71 Oliver von Dobrowolski:

Ja, ich muss lachen, weil es war keine einfache Geschichte. Wir sprachen ja auf dem Weg hierher schon kurz mal, wie ist das so mit Buch und überhaupt. Ich hatte berichtet, dass es Schwierigkeiten gab durch die Corona-Pandemie. Das war mit BetterPolice genauso. Ich habe das gegründet von einem Tag auf den anderen. Ich habe dann auch eine Pressemeldung in die Welt gebracht. Es wurde damals entgegen meiner Erwartung enorm krass aufgenommen. Es haben Stern, Spiegel, die Zeit, alle möglichen Leute davon prominent berichtet. Ich habe innerhalb von wenigen Tagen dann enorm viel Zuspruch, Medienresonanz sowieso, aber auch Eintritte und auch Spendengelder erhalten. Das hat mich euphorisiert, damit habe ich nicht gerechnet, weil man darf nicht vergessen, es war die Hochphase der Pandemie. Der erste richtige Pandemie-Winter war hinter uns und die Republik war noch oder gar die ganze Welt war im Notfallmodus. Es hat mich einerseits gefreut, andererseits fingen dann auch die Probleme an, weil Leute zusammenzufinden für eine formelle Gründungsversammlung, wo man dann mit Gründungsprotokoll und Gründungssatzung als Nächstes zum Notar geht mit der Mehrheit des geschäftsführenden Vorstandes. Das fiel alles aus, weil einen Notartermin hat gab es nicht, genauso wie ja keine Schulen geöffnet waren oder Ämter oder andere Stellen. Da war da nichts mitzumachen. Ich hätte damals, da waren die Möglichkeiten nicht da, obwohl die Leute alle willig waren und auch begeistert waren. Und das waren Riesenproblem. Gegründet waren wir, weil es bedarf nicht einer Eintragung. Es hat bloß andere rechtliche Gefahren. Das Vereinsrecht gestaltet das ja so, dass der geschäftsführende Vorstand, ähnlich wie wenn man im Gesellschaftsrecht guckt, mit GmbH etc., dass der dann nicht haftbar für alles gemacht werden kann. Ich habe dann quasi als Gründer, Initiator komplett allein gehaftet, solange es noch nicht eingetragen war. Es dümpelte relativ lange dann vor sich hin. Hin-

zukam und das ist die Entwicklung, die ich leider auch analog zu meiner Buchveröffentlichung zu Kenntnis nehmen musste, die Berichterstattung über die Polizei, die kritische mediale Rezeption, die ist total zusammengebrochen, weil wir die Pandemie hatten. Dann hatten wir irgendwann auch den Angriffskrieg Russland-Ukraine. Die gesamte geopolitische Lage und dann auch andere Nöte, Inflation und die Polarisierung politisch an Deutschland und all das. Das war dann ganz neue Baustellen auf einmal. Das führte dann dazu, dass die Kernthemen nicht mehr öffentlich so abgefragt wurden. Worauf ich hinaus will, es bedurfte dann Langmut, was gar nicht mein Ding ist, weil ich eigentlich sehr ungeduldig bin und Sachen sofort rocken möchte. Aber es hat wirklich gebraucht bis Ende letzten Jahres, als ich dann mit frischem Personal oder mit Leuten, deren Namen auch in der polizeikritischen Szene durchaus einen gewissen Ton, einen gewissen Hall haben, nämlich zum Beispiel Chiara Malz, der doch relativ bekannten Bundespolizistin, die ja auch in der Klimabewegung engagiert war und auch jetzt mittlerweile ihr eigenes Buch geschrieben hat, oder Bahar Aslan, die ja auch durch die Republik gegangen ist als Lehrbeauftragte an der Polizeihochschule in Nordrhein-Westfalen durch einen besonderen Tweet, den Sie mal abgesetzt hat, komplett durchgenudelt wurde und von der aggressiven Polizei-Bubble auch mundtot gemacht werden sollte, wo sich ja sogar, glaube ich, die Innenministerin eingeschaltet hat. Und ich glaube sogar Elon Musk hat das sich am Ende eingeschaltet. Sie ist auch eine Gallionsfigur der polizeikritischen Szene und die beiden habe ich jetzt auch im Vorstand, dazu noch einen Musiker, der aber auch aus dem Aktivismus herauskommt, ist ganz interessant. Wir haben jetzt einen Vorstand, der hälftig Polizist:innen: innen vorweist, aber auch Nicht-Polizist:innen und auch hälftig Menschen mit einer Vielfältigkeitsgeschichte, einer Migrationsgeschichte zum Beispiel. Und das ist genau das, was ich mir immer gewünscht habe. Bei PolizeiGrün, obwohl ja für eine grüne Politik eigentlich total unüblich, die haben, glaube ich, einen Männeranteil von 80 Prozent nach wie vor. So schlimm es klingt, aber da stimmt es: Alte weise Männer, die den Laden dann betreiben. Und davon wollte ich weg und es hat jetzt in dem Fall auch geklappt. Aber das ist jetzt die Entwicklung, wie Sie bis dato steht und wir bei BetterPolice versuchen so eine Art Relaunch oder Rebranding auch. Das wird dann in diesem Jahr noch stattfinden. Wir haben uns jetzt formiert. Wir lassen uns beraten durch wissenschaftliche Begleitung, durch Consulting. Wir werden bestimmte Positionierungen, die wir

dann auch öffentlich präsentieren und dadurch hoffentlich auch medial Gehör finden, ein bisschen in den Vordergrund spielen.

72 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was jetzt noch mal die Mitgliederrekrutierung angeht, müssen Sie das überhaupt aktiv machen oder kommen die Mitglieder von selbst?

73 Oliver von Dobrowolski:

Aktiv machen wir noch nichts. Wir betreiben jetzt eine Website. Wir haben auch auf Social Media mehrere Kanäle, die wir aber weitestgehend jetzt momentan noch nicht betreiben, weil wir noch die Ausrichtung, die Ziele nochmal neu definieren und die meisten, die auf uns aufmerksam werden, werden es dann durch Presseberichte.

74 Maximilian Schlund (Interviewer):

Okay, alles klar. Dann nochmal zu der Struktur und zum Aufbau von BetterPolice. Sie sind jetzt schon auf den Vorstand ein bisschen eingegangen. Wo ist beispielsweise der Sitz? Wie viele Mitglieder haben Sie aktuell? Wie ist das Sitzungswesen? Wie häufig finden Sitzungen statt? Vielleicht können Sie dazu noch kurz einen Überblick geben.

75 Oliver von Dobrowolski:

Ja, gerne. Kann ich ganz offen beantworten, wobei es auch nicht ganz einfach ist. Die Initiative besteht jetzt seit 4, 5 Jahren etwa. Es gab aber dann diesen Cut, weil wir dann irgendwann uns als Verein eingetragen haben. Das führte dann dazu, dass die Mitglieder in der Vorform, in der Vorrechtsform, nicht übertragen werden konnten in den e.V. Das heißt, da haben wir jetzt wenige Dutzend Mitglieder, die auch mit der ganzen Drum und Dran, mit Antrag und auch Kontoeinzugsermächtigungen, die bei uns Mitglied sind. Und davor waren wir dreistellig. Und die sind aber auch aus Gründen, die ich jetzt dargelegt habe, dass sich der Fokus gesellschaftlich verschoben hat, die Problemwahrnehmung, so ein bisschen. Andererseits habe ich hier auch nicht einzeln adressiert und beknet. Sie mögen noch bitte jetzt noch mal formell ein Antrag ausfüllen. Deswegen lässt sich das jetzt schwer sagen. Ich muss dazu erklären, das hatte ich jetzt bislang außen vorgelassen, ich hatte mich anfangs entschieden, keine Mitgliedsbeiträge zu erheben. Und deswegen

lief es auch so lange ohne die eingetragene Form. Und jetzt seid wir e. V. Sind, haben wir natürlich Mitgliedsbeiträge und das gesamte Finanzwesen, was dahintersteht.

76 Maximilian Schlund (Interviewer):

Wer steht da genauer dahinter, Sie finanzieren sich über Mitgliedsbeiträge und Spenden?

77 Oliver von Dobrowolski:

Ja, Mitgliedsbeiträge, Spenden.

78 Maximilian Schlund (Interviewer):

Wie ist da das Verhältnis?

79 Oliver von Dobrowolski:

Das lässt sich schwer sagen. Zwei Drittel zu einem Drittel denke ich, sind es die Mitgliedsbeiträge. Die sind moderat, die sind zwar deutlich höher als bei PolizeiGrün. Da sind das zwei Euro im Monat nach wie vor. Aber damit kann man natürlich keinen Start machen. Und bei uns ist es ein freiwilliger Betrag, der aber eine Mindesthöhe von 7, 50 Euro hat im Monat. Wir haben insofern keine Probleme mit der finanziellen Infrastruktur. Das heißt, ich muss ja als e. V. Dann erstmal auch eine Bank finden. Und die muss man dann auch die Möglichkeit der Mitgliedsbeitragseinzieherei ermöglichen und all das. Das ist aktuell noch schwierig.

Maximilian Schlund (Interviewer)

Und jetzt noch mal zu dem Punkt, wo ist der Sitz?

80 Oliver von Dobrowolski:

Der Sitz ist auch in Berlin am Amtsgericht Berlin-Charlottenburg eingetragen. Als Registergericht. Das war aber auch PolizeiGrün am Ende. Das hat sich dann so gewandt, als ich erster Vorsitzender wurde. Der ist das von Freiburg dann gewechselt nach Berlin. BetterPolice ist bei uns auch eingetragen und dadurch ist der Vereinssitz in Berlin.

Maximilian Schlund (Interviewer)

Und das Sitzungswesen?

81 Oliver von Dobrowolski:

Ach so, genau, das war noch die Frage. Wir haben ein Plenum, wo sich der erweiterte Vorstand, der geschäftsführende Vorstand, der Kernvorstand, bestehend aus vier Leuten zusammen mit anderen, die dem Vorstand beisitzen treffen. Das sind momentan acht Personen insgesamt, die sich zusammenfinden. Das machen wir in der Regel digital, per Videocall. Und wir haben mit unter einen wöchentlichen Tonus, sind jetzt aber momentan auch in der Sommerpause auch zweiwöchig ausgewichen. Für die Mitglieder an sich bieten wir die Möglichkeit sogenannter Infocalls an. Die werden auch mindestens alle vier Wochen mal durchgeführt, auch noch digital, ganz einfach deshalb, weil wir ja deutschlandweit auch den Einzugsbereich haben wollen, dass sich dann alle zusammenschalten können. Da wird dann auch nochmal Bericht erstattet, wo wir sind mit dem Stand unserer Bemühungen. Interessierte können im Prinzip FAQ-mäßig, alle Fragen, die Sie haben, stellen. Sie werden herangeführt. Es gibt begleitend dann, wenn jemand Interesse bekundet aus dem erweiterten Vorstand heraus Leute, die dann die Leute aufsuchend beraten oder auch kontaktieren, um auszuloten, was könnten die für Expertise mit einbringen. Vielleicht wollen Sie auch bestimmte Funktionen wahrnehmen innerhalb der Vereinigung. Und es gibt dann auch noch einen Stammtisch, der jetzt einmal im Monat stattfindet, allerdings in Berlin, weil wir da noch die meisten Mitglieder aktuell haben, beziehungsweise ähnlich wie jetzt. Es gibt ja Leute, die dann eher mal nach Berlin kommen wollen und das dann gleich verbinden mit einer privaten Reise oder mit irgendeinem anderen Event. Den Stammtisch haben wir tatsächlich dann in Präsenz in der Innenstadt.

82 Oliver von Dobrowolski:

Die Pause war echt ganz gut, weil ich habe ein interessantes Mail bekommen gerade. Das BetterPolice für den Progressive Voices Award 2025 nominiert wurde von dem Brand New Bundestag.

83 Maximilian Schlund (Interviewer):

Das passt perfekt dann auch gleich zu unserem nächsten Thema. Aber jetzt als Überfrage: Welche Ziele verfolgt BetterPolice und mit welchen Projekten setzen Sie dies um?

Jetzt könnte ich ganz leicht sagen all das, worüber wir jetzt schon sprachen. So, ich sage mal als Negativbeispiel, woran die Polizei in Deutschland elaboriert bislang, dass wir insbesondere da eine Verbesserung herbeiführen. Und das korrespondiert ja auch damit, was ich sagte, wie wir den Aufbau von BetterPolice haben. Sprich, dass wir die gesamte Gesellschaft ermutigen wollen, mitzuwirken. Dass wir bestehende Klüfte zwischen Polizei und Gesellschaft zuschütten wollen, dass wir Brücken bauen wollen. Das ist im Prinzip das, was in unseren Augen auch die Verbesserung einer bürgerfreundlichen Polizei ermöglicht. Und wir wollen natürlich auch ähnlich wie bestimmte NGOs das schon machen, insbesondere Stiftungen, auch in Kooperation mit denen unter Umständen, Konferenzen, Fachkonferenzen anbieten oder Roundtable-Gespräche. Wir wollen dann in einer Ausbaustufe irgendwann zum Beispiel auch in einen Bereich gehen, der in einigen Bundesländern schon gemacht wird, wenn es um interdisziplinäre Forschung geht, Gesellschaft und Polizei. In Hamburg gibt es wohl ein spezielles Projekt. Chiara Malz referenziert das sehr häufig. Da gibt es aus dem Forschungsinstitut, welches dann auch von der Landespolizei beauftragt wird, dass man da sich da auch beim Stichwort interkulturelle Awareness und weiteres befähigt. Da wollen wir auch Workshops mit ermöglichen, wenn wir die Expertise aufgebaut haben bei uns. Wir wollen natürlich fortlaufend auch Ansprechstelle sein für Protagonisten aus dem politischen Spektrum, aber auch aus den Medien, die Antworten suchen auf gewisse Fragen. Und uns ist dabei besonders wichtig, dass wir auch als Gegenpol zu bestimmten in unseren Augen doch populistischen und radikalen Stimmen, insbesondere von der bisherigen üblichen Polizeilobby, die Polizeigewerkschaften, insbesondere jetzt nur mal in den Raum geworfen, Stichwort Rainer Wendt oder Manuel Ostermann, empfunden werden können. Ja, das sind so die ersten Ziele. Natürlich wollen wir jetzt auch etwas organisatorischer werden, was so den Backbone im Prinzip ausmacht. Wir wollen dann insbesondere durch Fundraising auch Mittel generieren, um dann natürlich step-by-step Geschäftsstelle aufzubauen, um dann auch mittelfristig schon möglicherweise selbst auch als Arbeitgeberin zu fungieren. Entweder Teile des Vorstandes auch selbst zu beschäftigen, auch zu alimentieren, sodass die auch freigestellt oder in Teilzeit dann im Hauptamt nur noch bei der Polizei arbeiten und sich dann auch gewichtiger um die Arbeit der Vereinigung kümmern können. Genauso können

dann externe Leute eingestellt werden, sei es nun Geschäftsstellenmitarbeitende, aber natürlich auch Leute, die Expertise haben, zu welchen Themen auch immer, insbesondere auch, dass wir einen Forschungszweig in gewisser Weise eröffnen und aufbauen. Die ersten Schritte dahin haben wir schon unternommen, indem wir uns mit einem Consultingunternehmen zusammengetan haben, welches momentan unsere Organisation quasi überprüft und auch Möglichkeiten erarbeitet, wie wir uns entwickeln können.

85 Oliver von Dobrowolski:

Da ist Fundraising natürlich nur eine Stufe, um die Mittel zu generieren, aber auch was die Ausrichtung anbetrifft. Wir sind relativ vielfältig unterwegs gerade bei diesem Aufbau, der dann den Höhepunkt erreichen soll im Herbst, wenn wir dann auch an die Öffentlichkeit gehen und dann genau und konkret auch vorstellen werden, was wir im Sinn haben.

86 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was ist da im Oktober genau?

87 Oliver von Dobrowolski:

Das ist jetzt noch gar nicht genau raus, aber Oktober oder November könnte es werden, wo wir dann im Prinzip schauen, uns auch öffentlich der Presse stellen und einfach so etwas wie einen nachgeholt Startschuss verkünden. Und da dann auch konkret genau das, was wir jetzt quasi im Kleinen machen, auch konkretisieren: Wer sind wir, was können wir, was wollen wir erreichen und vor allem auch wie, und auch wie soll der Zeitstrahl dazu aussehen.

88 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was ich gerade noch spannend fand, beim Aspekt Finanzierung: Sie meinten ja, wenn möglich, beispielsweise dann auch eigene Mitarbeitende zu haben, die Sie bezahlen. So stellt sich mir die Finanzierungsfrage.

89 Oliver von Dobrowolski:

Auf alle Fälle, wichtig ist es natürlich. Ich finde es spannend. Ich habe neulich, vor zwei Monaten, der Mitgliedsversammlung von PolizeiGrün beigewohnt einfach aus Interesse, dass ich da mal so reingeluschert habe und da gibt es natürlich auch immer den Kassenswart, der zur Aussprache kommt und auch die Zahlen Einblick gewährt. Ich meine, das ist jetzt natürlich nichts für die Öffentlichkeit, aber ich habe dann auch gestaunt, wie sehr sich sogar diese Vereinigung, die jetzt ja auch nicht prahlen kann mit den Mitgliederzahlen und mit diesem doch minimalen Mitgliedsbeitrag von zwei Euro im Monat, wie die sich halten, aber die halten sich gar nicht schlecht. Das bedeutet, mit jedem Mitglied, was wir generieren und welches dann auch diesen Mindestbeitrag von 7, 50 Euro berappt und ich glaube die Hälfte aller, bezahlen freiwillig deutlich mehr, dann trägt sich das irgendwann selbst natürlich. Und dann ist es gar keine Frage, dass man dann die ganzen laufenden Kosten, die man als e. V. hat.

90 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was sind denn laufende Kosten?

91 Oliver von Dobrowolski:

Wenn wir noch keine ausgeprägte ÖA haben. Wir haben natürlich die Website, Webhosting, die Mailboxen, wir haben ein Postfach von der Deutschen Post, wo wir auch offiziell Post empfangen. Wir müssen natürlich IT-mäßig dann auch schauen, dass wir da auch erreichbar sind. Das ist ja häufig so, dass man das mehr oder weniger alles ein bisschen privat erst mal macht mit seinen Geräten, aber das ist natürlich auch nicht nur ansatzweise professionell, dass man sich da aufstellt. Dann natürlich gibt es Consulting oder auch Social Media Expert: innen, die einen beraten. Die wollen natürlich auch entschädigt werden. Das bedeutet, die wollen nicht ein paar Hundert, die wollen ein paar Tausend Euro dafür haben. Das muss alles in den großen Topf. Wenn es dann darum geht, eine Geschäftsstelle zu haben, dann wird das am Anfang sicherlich eine räumlich überschaubare Liegenschaft sein, die man anmietet, aber auch das ist natürlich dreistellig pro Monat. Da braucht man natürlich auch eine gewisse IT, man ist da in einem Co-Working-Space, wo man Wi-Fi mitbenutzt, aber das gilt alles reingedacht. Beziehungsweise als

e.V. haben wir eine Rechtsform. Das bedeutet, wir unterliegen auch steuerrechtlich gewissen Anforderungen. Wir müssen auch eine Steuererklärung machen. Wenn wir die anfangen sicherlich leicht hinbekommen, dann wird das je größer die Organisationen wird irgendwann auch folgerichtig Aufgabe eines oder einer Steuerberater:in, was dann wiederum bedeutet, dass das Geld schon sehr großzügig abfließt und erst recht, wenn man dann irgendwann auch dahin will, dass man eventuell auch Arbeitgeber:in wird und dann auch eigenes Personal oder Externe bezahlt. Das bedeutet ja bekanntermaßen auch, man muss Sozialabgaben machen und und und, das ist ein Riesenrattenschwanz.

92 Oliver von Dobrowolski:

Ich hatte ja davon gesprochen, dass das mittelfristig unser Ziel ist. Das ist jetzt keine langwierige Perspektive, die wir da im Sinn haben, aber es ist jetzt auch nicht eine Sache, die morgen oder nächste Woche stattfinden wird. Wir werden sehen, Fundraising ist ein ganz großes Ding. Als ich BetterPolice damals an den Start gebracht habe im April 2021, haben sich proaktiv zum Beispiel BetterPlace als bekanntes Spenden- oder Fundraising-portal an uns gewandt. Mit denen stehen wir in Kontakt und ich denke, wenn die fachkundig und auch vor allem wissen, welche Kanäle Sie bedienen müssen, um auch Mittel zu generieren. Dann wird das möglich, vielleicht auch noch schneller, als man denkt.

93 Maximilian Schlund (Interviewer):

Kam von BetterPlace auch die Inspiration für den Namen?

94 Oliver von Dobrowolski:

Nein, gar nicht. Ich kann noch nicht mal sagen, wie das kam, wenn ich ehrlich bin. Die andere Frage wäre jetzt, ob das eigentlich ein guter Name ist. Manche stoßen sich ja daran, weil das Englisch ist. Aber im Prinzip sagt es nach wie vor für mich auch heute noch aus, was es eigentlich soll, wo es hinführen soll, nämlich zu einer Verbesserung der Polizei. Und der Verlag, bei dem ich unter Vertrag stehe, der fand das ja immerhin auch nicht so schlecht, dass die das zumindest auch als Untertitel zu meinem Buch damals genommen haben: BetterPolice. Es scheint okay zu sein. Und es ist auch Konsens, dass der Name auf alle Fälle beibehalten wird. Wir haben ja auch eine Bildmarke, sprich unsere Corporate Identity hat auch ein Logo. Da ist noch nicht ganz klar, ob das Beibehalten

wird oder ob es innovativer, da ist auch eine Agentur dann daran beteiligt, oder geändert wird. Damit bin ich aber fein. Aber soweit ich sagen kann: An dem Namen wird sich von nichts ändern, auch mangels Alternativen.

95 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sie haben vorhin grob gewisse Projekte auch schon genannt, die Sie starten. Gibt es gewisse Projekte, auf die Sie besonders stolz sind in ihrer Geschichte mit BetterPolice?

96 Oliver von Dobrowolski:

Nee, kann ich gar nichts sagen. Ich muss auch immer differenzieren, weil ich ja auch, wenn ich mir mal BetterPolice oder PolizeiGrün wegdenke, auch als Person oder als kritische Stimme zu einer Art Marke geworden bin über die Jahre, die meistens auch ganz unabhängig von der dahinterstehenden Organisation angefragt wird, sei es für Podien, für Fachveranstaltungen oder vielleicht auch mal für eine Lesung. Da ist dann auch gerade mein Sachbuch im Vordergrund und manchmal kann ich gar nicht richtig differenzieren, was wollen die Leute eigentlich, wen kaufen Sie sich da gerade ein. Einkaufen im Sinne von, wen holen Sie sich da, weil klar, reich werden oder ein Nebenerwerb ist es nicht und das ist der Punkt. Ich bin schon stolz, wenn die Gesellschaft für Freiheitsrechte mich für Festveranstaltungen an das Brandenburger Tor holt, als Redner im Eröffnungsplenum und ich plötzlich neben dem Staatssekretär sitze und ähnliche Sachen. Aber da weiß ich immer nicht, wie sehr man das so trennen kann oder muss, da bin ich jetzt vielleicht die schlechte Ansprechperson.

97 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was sind denn noch häufige Aktionsformen außer der Lesung, die Sie nannten?

98 Oliver von Dobrowolski:

Es ist im Prinzip immer so, dass, wenn wir angefragt werden, dann um zu irgendetwas einen Input zu liefern. Jetzt jüngst oder gerade heute kam eine Anfrage von einer Rundfunkanstalt, da wird Radiofeature zum Thema Rassismus in der Polizei gemacht. Das mache ich jetzt tatsächlich ganz organisationsdemokratisch, wo ich auch bei uns mal nachfrage, wer hätte Lust, auch anonym auf Wunsch dazu etwas zu sagen. Ich selbst habe

mich auch angeboten und werde da sich natürlich auch gefragt, aber ich habe auch den unbestrittenen Vorteil, weil ich mich ja schon so früh und auch so lautstark exponiert habe. Das ist ja quasi die Rolle, die alle mit mir verbinden, dass ich den Mund aufmache und, dass ich auch recht ungeschönt sage, wie es ist, ohne dass ich da aus einer gewissen Anonymität heraus, die immer weniger wirkmächtig ist, auftrete. Und ich bin schon weit vorbei am Point-of-no-Return. Bestimmte Dinge, die ich sage oder auch Werte, für die ich stehe, die sind dann ganz stark mit meinem Bild oder mit meinem Namen verbunden, was aber auch wiederum ganz gut ist, weil ich zwischenzeitlich eine Reichweite hatte in sozialen Medien, die im mittel-europäischen, deutschsprachigen Raum beispiellos war. Mittlerweile habe ich mich ja auch wie alle vernünftigen Leute von Twitter oder X zurückgezogen und dort gedeihen prächtig populistische Kräfte. Deswegen nehmen wir mal Manuel Ostermann, ohne dass ich weiß, dass er mich garantiert in seiner Reichweite überundet hat mittlerweile. Aber was ich sagen will, das ist das, was ich sowohl als Privatpersonen mache, dann natürlich dann aber auch immer unter Benennung meines organisatorischen Hintergrundes, dass ich einfach, wie die Amerikaner sagen: spread the word. Dass ich einfach sage, wofür stehe ich, was wünsche ich mir und wie sind meine Ansätze, wie kann man das erreichen. Das ist ja auch der große Punkt in meinem Buch, das ist ja quasi dreiteilig. Ich habe sehr viele Autobiografisches drin, weil ich denke, das interessiert ja viele Leute, die auch eine Faszination für Polizei haben. Dann habe ich als zweites aber ein Problemaufriss gemacht und dann aber, um nicht nur als der Meckeronkel dazustehen, der dritte wichtige Punkt, dass ich Lösungen anbiete: Was könnte man machen? Und so geht es mir auch mit jeder einzelnen Presseanfrage. Ich kann mich zum Beispiel nicht nur als jemand, der das live beobachtet und erlebt, erduldet hat, Racial Profiling im Dienst beispielsweise, vor die Presse hinstellen und sagen: Ja, das ist alles passiert, schlimm, schlimm! Ohne, dass ich dann auch sage: Was könnte man dagegen tun? Wie könnte man Sensibilisierungskampagnen, Diversitykompetenz und Weiteres vermitteln? Das ist bei allem, was ich tue, wie ich mich öffentlich äußere, sei es nun als ich, als Person, die mit dem Namen dafürsteht oder dann tatsächlich jemand, der möchte sich nur Better Police einkaufen und bekommt mich dann quasi per Zufall, weil ich zum bestimmten Thema am meisten sagen kann oder weil ich gerade vakant bin im Gegensatz zu den anderen.

99 Oliver von Dobrowolski:

Es geht im Prinzip darum, dass man all die Ideen oder all die Problemfelder, die wir jetzt in den letzten fast zweieinhalb Stunden besprochen haben, dass man die einfach kommuniziert und da bedarf es nicht eines, eines, einer gefüllten Halle oder einer prominent platzierten TV-Doku. Da bin ich schon froh, wenn ich ein paar Leute erreiche, die vielleicht sagen: Ach, diesen Punkt hatte ich so noch gar nicht beachtet, weil ich nicht Mitglied dieser Organisation, dieser Institution bin und bestimmte Abläufe mir gar nicht präsent waren. Und da freue ich mich auch schon über Einzelgespräche, über Erfolge, die ich dann habe, weil ich dann merke, man kann es ja oftmals den Gesichtern ablesen so: Ach wirklich, so ist das! Und dann ist das auch cool. Und das versuchen wir dann natürlich etwas größer aufgezogen mit BetterPolice zu tun, zu unternehmen und dann vielleicht einfach auch da einen größeren Adressat:innenkreis zu bekommen. Weil ich will gar nicht ausschließen, dass es in all den Jahren, in denen ich persönlich in den Medien auch stattfinde, dass es hier und da auch Leute gibt, denen meine Nase gar nicht gefällt. Die dann sagen: Ach, guck mal, das ist jetzt jemand mit Profilneurose oder der hat auch nur eine Großklappe oder der skandalisiert immer alles. deswegen, da ist auch die Chance, dass innerhalb einer neuen Organisation jeder eine eigene Nische wahrnimmt. Ich werde sicherlich nicht mehr davon wegkommen, dass ich immer der bin, der gerne auch mal schnell und sehr laut den Mund öffnet und andere, die dann vielleicht auch wissenschaftlich fundierter, zum Beispiel die Bahar Aslan als studierte Pädagogin, die die Forschungsdinge anders bedienen kann.

100 Maximilian Schlund (Interviewer):

Generell bei Interviewanfragen möchte ich noch erfragen: Gibt jedes Mitglied im Namen von BetterPolice, dann ein Statement oder wird sich da vorher nochmal versammelt und darüber gesprochen, wie man sich auch äußert? Wie ist da der Ablauf?

101 Oliver von Dobrowolski:

Wichtig ist, dass das koordiniert erfolgt. Mitglied ist schon mal schwierig. Natürlich haben die meisten unserer Mitglieder auch eine gewisse eigene individuelle Expertise, die man dann natürlich, wenn man Sie kennt, auch nutzen kann. Wobei ähnlich wie bei der Polizei, da sagt man ja immer, Pressearbeit ist Führungsarbeit. So ist es natürlich auch in

so einer Organisation, gerade zu Polizeithemen, dass das in der Regel oder grundsätzlich Vorstandsarbeit ist. Und wir sprechen uns natürlich schon ab und gucken. Aber wenn wir jetzt wissen, wir haben ja das Mitglied XYZ, sagen wir mal unseren IT-ler, der vielleicht ganz anders was sagen könnte zum Thema Palantir oder überhaupt KI oder Predictive Policing, was seit ein paar Jahren ein Thema ist. Dann werden wir den natürlich auch mit einbeziehen, weil was nicht passieren darf, ist, dass man nur, weil man selbst diesen Geltungsbedarf hat, zu allem was sagt, ohne eigentlich was sagen zu können. Und was ein Problem ist, das ist eine andere kritisch gelesene polizeiliche Berufsvereinigung jüngst passiert, dass da die Pressearbeit insbesondere die Statements in sozialen Medien nicht sorgfältig genug abgestimmt wurden. Und das führte dann da zu einer Vollkatastrophe, dass dann Postings erfolgten, die am Ende sogar eine Strafanzeige nach sich zogen. Möglicherweise wird der leitende Polizeidirektor Armin Bohnert dazu noch was sagen können, wenn es um PolizeiGrün geht.

102 Maximilian Schlund (Interviewer):

Haben Sie auch vor meinem Interview beispielweise etwas abgesprochen?

103 Oliver von Dobrowolski:

Nein, das habe ich jetzt schon so interpretiert, dass es ja primär dann doch um mich als Person geht, weil das könnte natürlich auch bei PolizeiGrün nicht wieder bedienen. Wenn ich jetzt zum Beispiel unser Vorstandsmitglied Martin Lorenz sehe: Der ist Berufsmusiker und ehrenamtlich auch noch als Aktivist bislang tätig. Das sagt er sehr devot und realistisch natürlich auch in unserem Plenum in unserem Treffen. Er kann zu bestimmten Dingen einfach nichts sagen. Und auf BetterPolice umgemünzt, wenn ich jetzt eine Anfrage oder wir als e. V. Eine Anfrage bekommen, bei der es zum Beispiel Sexismus oder um Probleme geht, die man als Frau hat, Frauenförderung, was auch immer. Da habe ich in der Vergangenheit auch sehr häufig schon Töne zu gegeben. Aber da würde ich natürlich primär zum Beispiel an Chiara oder an den erweiterten Vorstand, die sowohl Polizistinnen wie auch Frau sind, denken.

104 Maximilian Schlund (Interviewer):

Ich habe mir noch die Frage notiert: Bieten Sie Unterstützungsangebote für Polizeibeschäftigte oder für externe Gruppen? Beispielsweise für solche Anfragen, wenn es um Frauenprobleme von Polizistinnen, die Sexismus erleben? Und welche Art von Anfragen kommen denn da noch?

105 Oliver von Dobrowolski:

Das ist ein Punkt, den hatte ich noch gar nicht heute bedacht, aber ja, der ist nicht unwichtig und der ist vor allem auch, ja, er ist sogar gewichtig. Sei es nun damals in der Zeit von PolizeiGrün oder jetzt BetterPolice oder eben auch dadurch, dass ich sicherlich durch mein Sachbuch als Oliver von Dobrowolski in gewissen Kreisen einfach bekannt bin, zumindest wenn man sich an Google dransetzt und da bestimmte Sachen eingibt als Suchbegriff. Es gibt ungeheuer viele Menschen, sowohl außerhalb der Polizei, die aber mit Polizeibezug unter irgendeinem Umstand leiden oder aber auch aus der Polizei selbst intern, die da die verschiedensten Probleme erfahren haben: Rassismus, Frauenfeindlichkeit, alles, was man sich denken kann. Dafür haben wir nie Werbung gemacht, weil wir sind ja keine Beratungsstelle. Uns fehlt auch tatsächlich die wissenschaftliche Expertise, niemand von uns hat irgendwas in der Art studiert, Psychologie, Soziologie oder whatever. Nichtsdestotrotz kommen die Leute ohne Ende. Ich habe teilweise auch mindestens eine so gelagerte Frage oder Anfrage pro Woche bekommen. Momentan ist es weniger geworden, aber es ist trotzdem noch regelmäßig so. Die kommen auch aus allen Ecken. Neulich habe ich über Instagram eine Anfrage bekommen von einer Kollegin in einem anderen Bundesland. Da wurde ich ihr genannt von einem berühmten deutschen Rapper, den Sie kennt, der mich wiederum kennt. Und der meinte, da gibt es ja diesen Polizist:innen, der sich auch kümmert und dann bin ich da voll in eine Beratung reingegangen, soweit ich es kann. Aber vieles kann man ja durch die Berufserfahrung oder auch durch das Wirken, was ich jetzt ehrenamtlich mache, weil ich ja dann auch bestens weiß, welche Institutionen gibt es, auch wenn es nirgendwo oder an bestimmten Stellen leider keine Polizeibeauftragten gibt. Dann gibt es ja trotzdem Dinge wie Petitionsausschuss oder verschiedene NGOs oder Meldeportale oder das Hinweisgeberschutzgesetz mittlerweile und da kann man schon eine ganz gute Beratung machen. Jedenfalls habe ich bisher in jedem Fall festgestellt, dass diese Hinweise, die ich geben konnte, bis dato nicht bekannt waren

und, dass Sie zu einer nicht nur unerheblichen Verminderung des Leidensdrucks geführt haben. Und das ist natürlich auch ein schönes Gefühl, indem man im sehr kleinen, abgeschotteten Bereich trotzdem was erreichen kann.

106 Maximilian Schlund (Interviewer):

Dieses Beratungsangebot soll dann nicht ihr Hauptaugenmerk sein, richtig?

107 Oliver von Dobrowolski:

Es ist da dann interessant, wenn ich sage, wir wollen natürlich perspektivisch irgendwann auch Expertise uns einholen oder dazukaufen und das ist denkbar, dass wir dann so eine Art haben. Genauso wie es ja, wenn man im ADAC-Mitglied ist, dann geht es ja nicht nur, „Ah schlimm, Reifen kaputt! Ich brauche einen Abschlepper.“, sondern es geht ja dann auch um Rechtsberatung und Ähnliches, was die dann vermitteln an Vertragsleute. Ähnliches leisten wir jetzt derart natürlich auch schon. Wenn jemand zum Beispiel intern aus der Polizei an uns herantritt und sagt, ich soll hier fertig gemacht werden: Anfeindungen, Ausgrenzen, Mobbing und ich soll jetzt auch dienstrechtlich kaltgestellt werden. Dann können wir natürlich auch an potente und gute Dienstrechtsanwält:innen verweisen. So eine Art machen wir de facto jetzt schon inoffiziell. Ob wir es dann auch als ein Puzzleteil unseres Gesamtportfolios anbieten werden, ist momentan noch nicht absehbar. Man kann es sich aber vorstellen. Man muss auch gucken, wie ist dann so die Gewichtung, weil wenn wir am Ende nur so eine Art fleischgewordene Kummerkastenbox sind, ist zwar auch nicht unwichtig, aber das geht natürlich auch nicht dann so zusammen mit unseren Zielen, die wir haben.

108 Maximilian Schlund (Interviewer):

Kooperieren Sie auch mit anderen internen Akteuren innerhalb der Polizei? Sprich mit der offiziellen Polizeiführung oder mit der Organisation oder dergleichen?

109 Oliver von Dobrowolski:

Es ist auch eine gute Frage, weil es ist ja so, dass die bekanntesten Lobbyvertretungen, sprich die Polizeigewerkschaften durchaus auch rechtlich festgeschrieben besondere

Rechte haben. Die können, wenn Sie irgendwelche Mitgliedsbriefe haben oder sogar irgendwelche Mitgliedszeitschriften, dann dürfen Sie die Infrastruktur der Polizeibehörden nutzen, um die zu versenden an die Mitglieder. Das ist ja schon mal gewaltig und spart unheimlich Kosten ein und befördert natürlich deren Vereinigungsziele enorm. Das können und dürfen wir nicht. Es gibt auch seitens der Polizeiführung bislang kein namhaftes Interesse daran, weil man beäugt uns natürlich eher skeptisch, weil wir natürlich nicht unisono sagen, wir brauchen einen höheren Sold, wir brauchen bessere Ausstattungen, wir brauchen mehr dies, wir brauchen mehr das, was ja die Gewerkschaften tun. Witzi-gerweise machen wir es ja ähnlich. Wir sagen ja jetzt nicht: ‚Wir sind zu viele Polizist:innen und wir sagen und meinen jetzt hier nicht: ‚Defund und abolish the police, hurra, hurra!‘ Ich würde sofort auch in jede Fernsehkamera reinsprechen: ‚Na klar brauchen wir bessere Alimentationen, wir brauchen viel mehr Personal!‘ Da sind alle ganz überrascht, aber natürlich auch kein seriöser Politiker in Deutschland beispielsweise, der Linken oder der Grünen sagt: ‚Ne, alles blöd, wir brauchen weniger Polizei‘. Alle sagen, wir brauchen mehr, aber das nur am Rand.

110 Maximilian Schlund (Interviewer):

Als würden Sie sagen, selbst die linken Parteien fordern das?

111 Oliver von Dobrowolski:

Ja, das ist der Punkt. Entferne ich mich gerade von der Frage?

112 Maximilian Schlund (Interviewer):

Nein, das ist dann nämlich auch eine Folgefrage von mir: Wie Sie sich abgrenzen von anderen gesellschaftlichen und polizeiinternen Akteuren?

113 Oliver von Dobrowolski:

Es wäre natürlich schön, wenn auch, und da sind wir wieder voll beim Beginn dieses Interviews, nämlich beim internen Klima, bei der Fehlerkultur, bei der Kritikfähigkeit: Wenn natürlich auch Leute aus der Behördenführung sagen, ich habe gehört von ihnen oder ich lese ja viel und wollen Sie nicht mal vorbeikommen. Lassen Sie uns quatschen. Mir ist das passiert, allerdings im Kontext der Veröffentlichung meines Buches. Da habe

ich eine Einladung bekommen und saß dann sehr exklusiv für zwei Stunden im Gespräch mit meiner Polizeipräsidentin und dem Polizeivizepräsidenten, ohne dass Sie mir vorhergesagt haben, was Sie eigentlich wollen. Und ich saß dann da vor dem Termin und hatte sicherlich ein 180er Puls, weil ich dachte, die reißen mir sonst ein Körperteil gerade auf. Dabei waren die wirklich nur interessiert und haben in einem sehr gedeihlichen und fairen Klima sich mit mir ganz wunderbar unterhalten. Das fand ich damals auch sehr wertschätzend. Aber das beziehe ich mehr oder weniger auf meine Person und dadurch, dass ich natürlich auch, wie ich schon vorhin mehrfach sagte, dieses Einhorn darstelle, weil es da nicht so viele gibt, die das so offen machen. Als Organisation würde ich es mir wünschen. Wir kooperieren insofern, ich habe das ja vorhin schon leicht angedeutet, mit gewissen NGOs, was auch immer es da gibt, Correctiv, Frag den Staat, Gesellschaft für Freiheitsrechte, verschiedenen Stiftungen, Amadeu Antonio, politische Stiftungen auch, Friedrich-Ebert-Stiftung und die Heinrich-Böll-Stiftung natürlich. Da kooperieren wir schon. Wenn ich angefragt wurde für bestimmte Dinge, zum Beispiel, ich hatte ja von dieser Kommission in Hessen gesprochen und da wurde ich damals auch interviewt, ähnlich wie wir es jetzt machen. Ich glaube, damals noch als PolizeiGrün, aber da stehe ich auch in diesem Bericht mit drin als externer Experte. Was häufig dann aber passiert ist, dass wir nominiert werden als Sachverständige in Anhörungen, in parlamentarischen Anhörungen, in Innenausschüssen. Diverse Innenausschüsse in den Bundesländern hatten schon angefragt. Im Bundestag selbst: Ich war selbst zweimal und habe einen Beitrag fürs EU-Parlament für den dortigen Innenausschuss geleistet. Das ist auch eine wichtige Arbeit, die man leistet, vor allem auch als Counterpart im Hinblick auf die, jetzt wollte ich schon sagen, die üblichen Verdächtigen, aber die üblichen Expert:innen, die es bislang gibt. Die ja vor allem aus dem, ich sage mal so ganz offen und konfrontativ, populistischen Bereich kommen. Die aus den Polizeigewerkschaften kommen, die relativ unreflektiert und unisono immer nur fordern und fordern und das Ganze aber mit Nichten wissenschaftlich belegen und eigentlich relativ hemdsärmelig herangehen. Und das ist auch eine wichtige Arbeit, die geleistet werden könnte und wo ich auch zunehmend eine wichtigere Rolle sehe für die Vereinigung BetterPolice.

114 Maximilian Schlund (Interviewer):

Jetzt mal die ganzen Ziele und die Vorhaben, die Sie angesprochen haben, für wie realistisch halten Sie das, dass Ihre Ziele mit BetterPolice erreicht werden? Wie effektiv können Sie damit mitwirken?

115 Oliver von Dobrowolski:

Ich denke, es besteht eine wirkliche Chance. Leider, und ich muss wirklich sagen, leider ist es auch immer so ein bisschen abhängig von den Gesetzen, die auch die öffentliche Aufmerksamkeit bedingen oder auch die mediale Resonanz. Sprich, wenn wir uns nachher verabschieden, und dann ist morgen Samstag, der 16. August, und plötzlich geht wieder Aufnahmen von irgendeiner Demo durch die Medien, die aus dem Ruder gelaufen sind und man sieht X-Polizist:innen, die auf hilflose Menschen eingeschlagen haben. Einen Tag später sieht in den Medien, es gibt wieder irgendwelche Skandale, Nazi-Skandale. Letzte Woche war ein Fall prominent in den Medien, wo sehr unrühmlich ein Mitglied meiner eigenen Behörde, nämlich ein Polizeischüler der Polizei Berlin, in volltrunkenen Zustand mit zwei anderen Polizeischülern einen Mann rassistisch beleidigt und verprügelt hat vor den Augen seines Kindes auf dem Alexanderplatz. Wenn solche Meldungen wieder massiv eintrudeln und gleichzeitig, aber andere auch geopolitische Baustellen so ein bisschen im Schlummermodus sind, man wünscht sich das ja nicht, aber wenn das passiert, dann sind natürlich ganz andere Bedingungen. Und dann könnte man natürlich auch wieder mehr Augenmerk auf sich gerichtet haben. Das ist eine verrückte Regelung, aber es ist tatsächlich so: Es sind Gesetzmäßigkeiten, die so laufen. Bedeutet, diese Expertise, die wir bereit sind anzubieten und die wir momentan auch aufbauen durch Consulting und durch verschiedene Konzepte, die wir gerade erstellen, diese Expertise wäre da. Diese könnte man dann sprichwörtlich aus einer Schublade ziehen, fertig, wie Sie sind, und anbieten. Und die Medien, so meine Erfahrungen aus den letzten zehn, zwölf Jahren sind dafür sehr dankbar. Gerade, weil sich solche Konzepte und Sichtweisen, Perspektiven, auch deutlich unterscheiden, von dem, was man üblicherweise erfährt, von den Rainer Wendts und Manuel Ostermanns dieser Welt. Und ich denke, man kann es nicht mit Sicherheit sagen, ob es so kommt, weil man nicht weiß, was wird passieren. Aber die Chancen sind durchaus da. Weil wir ja aktuell in so einer Art Pausenmodus operieren, machen keine proaktive ÖA und auch zum Beispiel Social Media mäßig noch keine Kampagnen.

Und trotz allem läuft das ganz gut. Auch mit der Mitgliederzahl, die natürlich auch deutlich höher werden sollte, perspektivisch, können wir wirtschaften und kommen klar. Und alles andere, was noch darüber hinauskommt, erweitert natürlich auch unsere Möglichkeiten. Und das ist eigentlich ein ganz gutes Gefühl. Und hinzukommt, damit endet dann dieser Monolog, Diese ganzen Themen, die altern ja auch sehr schlecht. Diese ganzen Sachen, die wir vor 10, 15 Jahren schon fürchterlich fanden und wo sich allen alles gekräuselt hat, wenn er davon liest, polizeiliches Fehlverhalten oder illegitime Polizeigewalt. Es wird ja nicht enden.

116 Oliver von Dobrowolski:

Es wird ja eher noch mehr, weil die Hemmschwellen das auch öffentlich zu machen, die sind, finde ich, zum Glück gesunken. Das heißt, so was wird öffentlich gemacht und so was wird auch in diesem Fall dann auch zurecht skandalisiert. Und dann kann man das Ganze auch als Katalysator sehen, um mal ernsthaft und auch gewinnend oder gelingend über eine Verbesserung der Polizei und den dafür nötigen Umständen zu sprechen.

117 Maximilian Schlund (Interviewer):

Das ist beispielsweise ein Trend, den Sie wahrnehmen, der dann auch für die Arbeit von BetterPolice in der Zukunft wichtig sein wird. Haben Sie noch einen anderen Trend im Sinne, den Sie da wahrnehmen, wobei Ihre Initiativen dann Punkte liefern könnte in der Zukunft, die wichtig werden?

118 Oliver von Dobrowolski:

Wir haben uns natürlich auch ganz unabhängig von der Thematik Polizei sehr verschrieben, auch quasi Satzungen der Demokratieförderung, dass wir auch wie viele andere NGOs einfach dafür eintreten wollen. Natürlich immer so ein bisschen auch gelabelt als Organisation mit Polizeianstrich. Aber, dass wir auch unabhängig davon, ohne, dass es zwingend erst mal logisch erscheint, uns um Themen bemühen wollen, um die Demokratie weiter am Leben zu halten. Und das wird ja auch fast täglich sichtbarer in unserem Land, in unserer Gesellschaft, dass das leider notwendig sein wird. Und, dass wir natürlich andere Themen, und zwar bestimmende große Themen unserer Zeit, zum Beispiel wie lässt sich das Leben in einer Demokratie, in einem pluralistischen Rechtsstaat auch

noch vereinbar halten mit den Herausforderungen, denen wir gegenüberstehen, z. B. Auch mit dem Klimawandel. Da muss man natürlich schauen, dass man nicht immer gleich so gelabelt wird als Nachfolgeorganisation der letzten Generation. Aber es ist natürlich ein Punkt und es wird von vielen noch total unterschätzt, was auch die Klimakatastrophe bedeutet für die innere Sicherheit eines Landes. Und damit meine ich jetzt nicht nur, dass es jetzt an Tagen wie diesen heute, ich glaube 36 Grad vorhergesagt, eine Herausforderung ist, in Uniform voll aufgemuskelt durch die Gegend zu marschieren oder im Streifenwagen fahren. Das mag auch durch die Air-Condition ganz cool sein, aber dann da herauszufedern und in eine Schlägerei mit reinzugehen, ist dann schon mal was ganz anderes mit der Schutzweste oder auf der Wache zu sitzen. Bei mir auf meinem Polizeiabschnitt haben die ein wirkliches Problem. Die haben teilweise knapp 40 Grad in der Wache, wo dann anfängt die IT zu streiken, Fahrzeuge mit der Sondersignaltechnik streiken teilweise auch schon mit den Temperaturen. Ich meine ja nicht nur das. Ich meine z. B. Auch, was passiert denn, wenn bestimmte Regionen auf unserem Planeten quasi unbewohnbar werden. Da ist das, was wir momentan beobachten: Migrationsströme, die wir ja noch so weglächeln, nach dem Motto mir doch egal, wenn jeden Tag Tausend Menschen im Mittelmeer ersaufen. Das ist dagegen ein Witz. Da werden wir ein Run haben, der die innere Sicherheit massiv beeinträchtigt und darauf muss auch ein Innenressort politisch betrachtet jetzt oder da müssen auch Polizeibehörden vorbereitet werden. Und ich glaube, sowas findet in Deutschland so gut wie noch gar nicht statt. Und uns um dieses Thema zu kümmern, auch dafür ist BetterPolice unterwegs. Das haben wir uns auch auf die Fragen geschrieben. Und dafür kooperieren wir natürlich auch mit den Leuten, sprich mit Gesellschaftsforschenden, aber auch mit Klimaforschenden, um Antworten geben zu können, wenn Sie dann zunehmend auch eingefordert werden.

119 Maximilian Schlund (Interviewer):

Spannende Perspektive!

120 Oliver von Dobrowolski:

Ja, ich bin mir relativ sicher, wenn man jetzt mal so locker rein fragt in eine DPolG, in eine GDP. Was habt ihr denn so für Konzepte? Was ist denn, wenn wir uns hier zurück erinnern an den superkühlen Sommer 2025, wo es ja nur 38 Grad waren und wie kommen

wir denn jetzt klar? Da werden die Dicke Backen machen und keine Antworten haben. Und ich sage jetzt auch nicht, dass ich die sofort aus dem Stehgreif jetzt um die Ohren hauen kann. Aber wir haben natürlich eine Art Idee, wo es hinführen könnte, und wir wollen an diesen Punkten auch ganz konkret arbeiten, weil auch das ist Innenpolitik und auch das ist Polizeipolitik. Und natürlich dann auch tägliches Leben bei der Polizei oder etwas, was dazugehört oder mitgedacht werden muss, wenn es darum geht, die Polizei rechtsstaatlich, demokratisch und arbeitsfähig zu halten.

121 Maximilian Schlund (Interviewer):

Wie wird denn BetterPolice wahrgenommen? Und als erste Teilfrage dazu: Wie nehmen Sie die innerpolizeiliche Reaktion auf BetterPolice wahr?

122 Oliver von Dobrowolski:

Ich hatte ja da schon den Vorsprung, insofern als, dass ich ja auch bekanntermaßen in der Regel für alle, um mich herum arbeitenden Polizist:innen bekannt war als jemand, der sich in so einer Art engagiert, und zwar unter PolizeiGrün. Und da, vorhin habe ich es nicht so deutlich gesagt, aber eines der Probleme war, wie ich es wahrnehmen konnte, dass wenn ich über meine Ideen berichtet habe, wie stelle ich mir eine gute oder eine tolle Polizei vor, dass ich oftmals auf Zustimmung gestoßen bin. Und die Leute haben gesagt: „Ja, finde ich ja eigentlich auch. Ist richtig, ist ganz cool.“ Und wenn ich ja einmal gesagt habe, ja, ich engagiere mich bei PolizeiGrün, Würden Sie nicht auch mitmachen, dann ging immer innerlich die Jalousien runter. Weil „Grün“ immer so in vielen Köpfen auch der Feind, der, der uns das Leben schwer machen will, der vielleicht sogar selber Steine schmeißt, der Grüne ist. Und da war es ein Riesenproblem. Und das war ja quasi meine Arbeitsbasis. So gesehen habe ich auch was das betrifft mit BetterPolice ein bisschen vorab die Kritik weggenommen. Weil wer will ernsthaft sagen, er will nicht auch, dass die Polizei, egal für wie gut er Sie hält, noch besser wird. Das ist immer schon mal ein Vorteil. Das heißt, ich habe noch keinen großen Anfeindungen erfahren. Es gibt natürlich ein ausgeprägtes Lagerdenken in der Polizei. Ich selbst bin ja der festen Überzeugung, meiner Beobachtung zufolge, dass die Durchschnittspolizist:innen schon eher konservativ tickt, denkt, handelt und natürlich auch wählt. Und deswegen ist alles, was so ein bisschen progressiver ist oder als links oder mittel-links gewesen wird, verdächtig. Und mag man

erstmal nicht, schiebt man von sich einfach aus grundsätzlichen Gründen. Gar nicht so sehr, weil man sich Gedanken macht über die Inhalte. Nach dem Motto könnte es nicht wirklich besser sein, sondern weil man das einfach so nicht macht. Punkt. Und diese Mauer muss ich natürlich weiterhin versuchen zu durchdringen. Ich versuche es auch durch Beharrlichkeit oder es ist auch durchaus so, dass es Momente der Überraschung gibt. Beispielsweise immer, wenn es um Schusswaffengebräuche geht, zum Beispiel, welche mit tödlichem Ausgang, da wird ja sehr viel, sehr rege Pressearbeit betrieben von allen Medien und man möchte verschiedene Stimmen. Und viele sind immer erstaunt, wenn ich dann sage, gerade bei Messerattacken. Naja klar, es gibt so ein Worst-Case-Szenario wie Mouhamed Dramé oder der Fall Lorenz A. In Niedersachsen oder noch krasser Oury Jalloh in Dessau. Gut, da war jetzt kein Messer im Spiel, aber ich meine, wo die Polizei mit allen Geschichten dann gleich wieder am Start mit Rassismus etc. ist. Aber bei Messern gibt es manchmal oder ich würde sogar sagen, zumeist nicht viel Spielraum. Und bei gegenwärtigen Angriffen, gerade aus einer Kurzdistanz, da habe ich keine andere Alternative als den Schusswaffeneinsatz. Und da sind dann, wenn ich so was sage, viele immer ziemlich erstaunt, sowohl von den Medien, aber auch aus dem Kolleg:innenkreis, weil die scheinbar auch denken, dass ich, wenn ich für eine progressivere Polizei eintrete, bestimmte Sachen auch aus ideologischen Gründen verneine oder ausblende. Kolleg:innen würden jetzt sagen mit Blümchenkleid über das Feld renne und alles komplett unrealistisch betrachte. Aber so ist es ja nicht und das ist ja auch etwas, was uns auch als kritische Organisation uns gut zu Gesicht stehen würde, wenn wir trotz allem den Pragmatismus und natürlich auch bestimmte Notwendigkeiten nicht außer Acht lassen würden. Deshalb ist auch besonders wichtig, dass die polizeiliche Expertise bei uns, bei BetterPolice, auch wenn wir gesellschaftsoffen sind, immer noch eine bedeutende Rolle spielt. Und das ist auch etwas, was ich immer den Leuten sage, manchmal als Motivationsrede. Eine Polizeigewerkschaft hat es immer leicht. Die kann immer hundert pro für die Polizei sprechen, weil das ist das, was die Leute von ihr erwarten. Und jetzt eine Initiative gegen Polizeigewalt oder irgendwelche Leute, Initiative Hanau, 19. Februar oder Initiative Oury Jalloh oder zu allen eben genannten Fällen gibt es auch Initiativen, die ja sehr skeptisch oder sogar auch mitunter voreingenommen oder auch hasserfüllt auf die Polizei blicken, die haben natürlich eine ganz besondere Meinung zur Polizei und

werden von bestimmten Medien möglicherweise auch ernst genommen, von den allermeisten jedoch nicht. Und wir als BetterPolice stehen ja wirklich in der Mitte. Wir gucken kritisch auf die Polizei. Man kann uns aber nicht vorwerfen, wir werden irgendwelche Illusionisten, Utopisten oder verblendete Spinner, weil wir haben auch eben diese polizeiliche Expertise im Portfolio. Wir haben Sie im Angebot. Wir sind Jahre, Jahrzehnte im Polizeidienst, haben diese Erfahrungen auch gemacht. Und die haben uns dann trotzdem, oh Wunder, nicht zu sexistischen, rassistischen Arschlöchern gemacht, sondern trotzdem zu Leuten, die noch halbwegs offen, offenen Geistes auf die Probleme an ihnen gucken können. Und das denke ich, das beantwortet auch, glaube ich, eine der früheren Fragen. Das könnte eine ganz große Chance sein, die eine Vereinigung wie BetterPolice hat, weil wir da genau in der Mitte stehen und auch weniger stark oder leicht in den Verdacht geraten, einfach nur Lobbypolitik zu betreiben. PolizeiGrün war da auch schon relativ weit. Das war auch ein Quantensprung, aber wie wir ja auch schon besprochen haben, zu Recht glaube ich, kann man sagen, stehen die relativ schnell dem Verdacht dann doch sehr grün angestrichen daherzukommen.

124 Maximilian Schlund (Interviewer):

Gibt es denn dann auch verschiedene Wahrnehmungen innerpolizeilich jetzt zwischen jüngeren Kolleginnen und Kolleg:innen oder älteren Führungskräften?

125 Oliver von Dobrowolski:

Definitiv. Ich möchte jetzt nicht sagen, dass auch eine sehr fortgeschritten, gealterte Dienstkraft oder auch Führungskraft nicht auch in der Lage ist, das Progressive als was Gutes, als was Notwendiges zu erkennen. Ich habe zum Beispiel gegenwärtig oder auch schon jetzt seit seit einigen Jahren das Glück, um einen Dienststellenleiter zu haben, im Range eines Polizeidirektors, der das sehr unterstützt und auch sehr wohlwollend und auch sogar unterstützend mir gegenüber argumentiert. Aber grundsätzlich kann man sagen, sind es vor allem jüngere Kolleg:innen, Polizeiassistent:innen oder welche mit wenigen Jahren Berufserfahrungen, die einfach noch viel offensinniger und offengeistiger auf das Ganze gucken und einfach auch die Polizei als was anderes verstehen innerhalb unserer Gesellschaft als vielleicht all die, die schon ganz lange dabei sind. Und es gibt ja auch diese Bewegung „Thin Blue Line“, bei der man sich ja auch so ein bisschen finde

ich, der von der Gesellschaft entkoppelt und sogar sich anmaßt oder erdreistet zu sagen, wir sind die eine Kraft, die noch die Gesellschaft vor dem Chaos bewahrt. Das ist ja schon harter Tobak und das ist den Jüngeren, nicht allen leider, aber den meisten noch relativ fremd, weil es schon eine gewisse Unverfrorenheit braucht sowas von sich zu sagen, dass man zu viel Superheldenfilme gesehen hat und denkt ich bin jetzt hier der Supercop und Rambo in einer Person. Gerade bei den Jüngeren gibt es einen sehr deutlich aufgeklärteren und auch adäquateren Blick auf Kritiker:innen in den eigenen Reihen und somit auch auf BetterPolice.

126 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sie haben ja auch Hürden gerade genannt, teilweise und Chancen, die Sie sehen, vor allem bei jüngeren Kolleginnen und Kolleg:innen. Gibt es sonst da noch festgefahrene Strukturen, die Sie beflügeln oder eher behindern?

127 Oliver von Dobrowolski:

Als Organisation jetzt?

128 Maximilian Schlund (Interviewer):

Genau, polizeiintern...

129 Oliver von Dobrowolski:

Nichts, was wir so ohne Weiteres beeinflussen können. Es ist schon zu beobachten. Ich hatte ja vorhin kurz davon gesprochen, dass nach einigen Jahren Liberalisierung im Bereich des Polizeirechtes jetzt ein Überbietungswettbewerb bei der Verschärfung von Polizeigesetzen stattfindet. Und das Ganze ist ja nicht einfach so, sondern war sicherlich auch so, weil das die Antwort der verantwortlichen Politik ist auf die zunehmende Polarisierung der Gesellschaft. Eine Zäsur fand sicherlich 2015 statt mit der Situation der hohen Fallzahlen an Geflüchteten, die nach Deutschland kamen. Und dann das war ja auch so die eigentliche Geburtsstunde von parlamentarischen Kräften, die auch populistisch oder gesichert rechtsextrem, wie man jetzt weiß, agieren. Das hat das jetzt nicht leichter gemacht. Die gesamte gesellschaftliche Stimmung und insbesondere diese Polarisation ist auch hinderlich, weil polarisierte Diskussion bedeutet auch immer, dass Dinge schnell

entgleisen, dass man weniger gut Kompromisse findet und, dass der Konsens in den Hintergrund gerät und, dass es immer gleich relativ schnell laut wird, unsanft und mit Diffamierungen gearbeitet wird und, dass man dadurch auch überhaupt gar keine Basis mehr hat gedeihlich und kompromissorientiert, gemeinsame Ziele noch zu entdecken und die möglicherweise auch zu verfolgen. Politische Diskussion ist leider gar kein Wettstreit um gute Ideen mehr mittlerweile, sondern es ist einfach auch Kampf und einfach Ausstechen von Gegnern. Es erinnert relativ viel an das, was man aus den 90er, 1920er Jahren kennt und das ist übel.

130 Maximilian Schlund (Interviewer):

Und nehmen Sie so einen Kampf dann auch zwischen der Organisation, der etablierten Führungsriege und Better Police auch teilweise wahr?

131 Oliver von Dobrowolski:

Nein, bislang noch nicht. Dafür sind wir aber zu klein. Wenn wir irgendwann vielstellig, fünfstellig sein könnten von den Mitgliederzahlen, auch mit kleinen Polizeigewerkschaften mithalten würden und dadurch automatisch einen höheren Stellenrang hätten, auch bei Verantwortlichen, dann wäre das gewiss was anderes. Was ich bemerkt habe, was ja auch deren Vorgehen widerspiegelt, ist, dass man Gegner, ich nenn's mal jetzt so, nicht fein, aber politische Gegner, was die Ziele angeht und auch die Methoden, die man verwendet, betrifft, die hat man sehr wohl auf dem Schirm. Auch ein Rainer Wendt kennt mich persönlich und auch meinen Namen und auch aus verschiedenen für ihn unangenehmen Gründen darüber hinaus, weiß genau wer ich bin und der wird auch wissen, selbstverständlich wer oder was PolizeiGrün ist, und ich denke mal auch, was BetterPolice ist. Aber nichtsdestotrotz, wenn man ihn fragt, wird er immer nonchalant in die Kamera lächelnd sagen: „Ich weiß nicht, was die wollen, ich kenne die nicht, ich kenne deren Inhalte nicht.“ Das ist auch eine Herangehensweise dieser Kreise. Man sieht es ja auch in der Weltpolitik, wie es abläuft. Es braucht noch ein gutes Stück des Weges bis man da hinkommt, dass man nicht mehr umhinkommt, auch andere Stimmen wahrzunehmen. Aber momentan ist es für die gewohnten und auch durchaus populistischen Lobbyvertreter:innen eine sehr komfortable Situation, weil Sie sich immer empören können bei Kritik und sagen können, ja aber hinter uns stehen 300.000 Polizist:innen, obwohl dort wird ja

nicht gegendert und das ist natürlich ein Fund. Und wenn es Medienleute gibt, Medienschaffner, die ihn das so ungefiltert abnehmen, dann sind das ja gemähte Wiesen, wie der Bayer sagt. Wer soll einem die Macht noch streitig machen?

132 Maximilian Schlund (Interviewer):

Da haben Sie gerade schon meine Folgefrage beantwortet, wie sich die Gewerkschaften zu Ihrer Initiative positionieren. Sie haben mir gerade gesagt, Rainer Wendt beispielsweise sagt öffentlich nicht, dass er Sie kennt, obwohl er genau weiß, wer Sie sind. Wir nehmen andere Stimmen innerhalb der Gewerkschaften BetterPolice wahr?

133 Oliver von Dobrowolski:

Genau, ich erwähnte ja jetzt, glaube ich, schon mehrfach die Namen Wendt und Ostermann, weil Sie an der Spitze der populistischen Strömung stehen. Es gibt und das muss ich natürlich auch sagen, auch wenn ich grundsätzlich skeptisch gegenüber allen Polizeigewerkschaften in Deutschland stehe und mich nicht identifizieren kann mit deren Zielen und auch mit deren Methoden, gibt es natürlich da auch eine gewisse Diversität. Es ist ja kein Geheimnis, dass die GDP sich in der Regel, nicht überall, aber in der Regel moderater und liberaler gibt, als beispielsweise die DPolG, und dann noch weiter in Punkt Sachlichkeit und Konstruktivität, wäre noch zu erwähnen, der Bund Deutscher Kriminalbeamter, BDK. Und dort zum Beispiel vom BDK, aber auch von der GDP, sowohl einzelnen Landesvorsitzende betreffend, aber auch den Bundesvorsitzenden betreffend, gibt es durchaus Interesse. Es gab durchaus schon Gespräche anlässlich von Treffen bei Kongressen, bei Veranstaltungen. Es betrifft jetzt nicht BetterPolice direkt, aber bei Polizei-Grün war ich ja auch eingeladen freundlicherweise zur Zehnjahresfeier. Das war im November 23 noch eingeladen, obwohl ich damals gar nicht Mitglied war, oder war zum Beispiel der Herr Kopelke, der Bundesvorsitzende der GDP da, genauso der BDK-Vorsitzende, da, und das wäre mit BetterPolice jetzt auch nicht anders, würde man Sie einladen. Damit geht eine gewisse Wertschätzung einher, wohingegen bei einer anderen großen Gewerkschaft dann eher eine sehr ausgeprägte Feindseligkeit und ja nach allen Regeln der Kunst ein sich Lächerlich machen stattfindet.

134 Maximilian Schlund (Interviewer):

Welche meinen Sie damit?

135 Oliver von Dobrowolski:

Die DPolG natürlich.

136 Maximilian Schlund (Interviewer):

Gut, jetzt haben wir die innerpolizeilichen und die gewerkschaftlichen Perspektive angeschaut. Wie schaut denn die breite Öffentlichkeit auf BetterPolice?

137 Oliver von Dobrowolski:

Da haben wir, denke ich mal, noch das Manko, dass die breite Öffentlichkeit uns nicht wirklich kennt. Auch jedes große Magazin, jedes Medium und Print hat sich schon mit BetterPolice, mit der Gründung und auch mit den Zielen, mit dem operativen Betrieb befasst. Es hat natürlich, weil es damals einen ziemlich einen Impact hatte, viele interessiert. Ganz viele Medien haben auch geschrieben, ich war auch in der Eigenschaft als Sprecher von BetterPolice auch beispielsweise in den Tagesthemen als Experte zu bestimmten Themen, eigentlich sämtliche Medien. Oder wenn ich persönlich einen Anteil habe in einer Dokumentation zum Thema Polizei, dann wird BetterPolice auch immer erwähnt. Das ist dann auch der Moment, wo dann die Leute, die sich denken, ach ist ja eigentlich gar nicht verkehrt, was da gesagt wird oder was diese Strömung möchte. Die dann weitergehen, sich informieren und dann zu uns finden und auch Mitglied werden, aber es führt jetzt natürlich nicht dazu, dass die breite Masse einen kennt oder die Organisationen kennt. Andererseits ist es bei den anderen auch nicht so. Die meisten Menschen, wenn man jetzt eine klassische Fußgängerzonenumfrage machen würde, würden dann wissen, ja die Polizeigewerkschaft, die gibt es ja. Aber, dass es da nun auch verschiedene gibt, eine Gewerkschaft der Polizei oder deutsche Polizeigewerkschaft und diese Spielarten, das verstehen viele nicht, die Trennschärfe ist nicht vorhanden, was häufig auch zu Missverständnissen führt und das ist Vor- und Nachteil gleichzeitig. Man muss immer darauf achten, dass gerade die Gewerkschaften, die werden ja ganz gerne von bestimmten Medien, die sich nicht allzu viel Mühe geben, interpretiert als „Jetzt sagt die Polizei das und das“ und „so ist es“ oder „die Polizei behauptet“, was ja völliger

Nonsinn ist, weil es de facto auch eine eingetragene Vereinigung, die spricht, denen man ein Mikrofon vor die Nase hält und so wie die es machen, kann man im Prinzip auch machen und das ist natürlich dann ein Punkt, den wir dann auch bedienen wollen. Wobei wir uns dann schon Mühe geben wollen, nicht zu allem etwas zu sagen, nur damit man unsere Gesichter in irgendwohin den Medien sieht, sondern uns ist die Qualität schon wichtiger als die Quantität. Es ist eine Frage der Zeit.

138 Maximilian Schlund (Interviewer):

Ja, Okay. Aber gibt es auch von der Gesellschaft Gegenstimmen, die dann sagen: „Wollen wir nicht, finden wir nicht gut.“ oder stoßen Sie von denjenigen eher auf Zuspruch?

139 Oliver von Dobrowolski:

Das hat politische Gründe, wie es das immer hat. Wenn man sich auch im Kontext dieser Polizeigeschichte sich zum Beispiel positioniert, nehmen wir mal an, wenn es um die Interpretation der PKS geht, erklärt man den Leuten, dass bestimmte sogenannte Ausländerkriminalität natürlich gewisse Dimensionen aufweist, weil das natürlich auch Taten sind, die eine Deutsche, ein Deutscher gar nicht begehen kann. Dann wird das natürlich immer politisch auch gelesen und dann gibt es natürlich auch Hate von genau der rechten Seite, aber das ist ja völlig klar.

140 Maximilian Schlund (Interviewer):

Als vorletzten Punkt habe ich mir noch die Handlungsempfehlungen aufgeschrieben: Ich habe Ihnen ja vorab in einem Bericht der Stabstelle Moderne Führungs- und Wertekultur vom Juli 2024 gesendet. Der gibt jetzt auch teilweise auf die Punkte, die Sie angesprochen haben, und die Ziele von BetterPolice auch gewisse Handlungsempfehlungen, die man jetzt konkret ändern könnte. Der Bericht ist natürlich nicht an Anlehnung an Ihre Initiative gedacht, sondern beruht auf einer groß angelegten Befragung, bei der viele Polizeibeamt:innen und Führungskräfte aus verschiedenen Bundesländern befragt worden sind. Was sind Ihres Erachtens aus diesem Bericht die wichtigsten Empfehlungen? Haben Sie den noch vor Augen oder soll ich Ihnen noch mal ein paar Punkte nennen?

141 Oliver von Dobrowolski:

Gerne nochmal die Essentials...

142 Maximilian Schlund (Interviewer):

Viele Kolleg:innen berichten, dass Sie sich mehr Vertrauen wünschen, eine wertschätzendere Kommunikation, direkte Führungskontakte weg von einer, kommt-her-Führungskultur zu einer geht-hin-Führungskultur, dass die Führungskräfte auf die einzelnen Kolleginnen und Kolleg:innen zugehen. Und, dass Sie sich beispielsweise die Kolleg:innen mehr Rückendeckung, das hatten wir vorhin schon angesprochen, von den Vorgesetzten Wünschen. Und nebenbei geht es auch noch um so Dinge wie die hohe Arbeitsbelastung, welche die Kolleginnen und Kolleg:innen beklagen oder objektivere Beurteilungen.

143 Oliver von Dobrowolski:

Ja, vieles habe ich ja schon angedeutet in den ersten Teilen unseres Interviews. Deswegen wird es nicht überraschen, wenn ich sage, dass ich den jetzt nicht 100 % ablehne, aber doch skeptisch bin bei Punkten, die so sehr betonen, naja, man sollte hinter oder vor, je nach dem, uns stehen und uns mehr Rückendeckung geben, weil das darf natürlich auch nicht erforderliche Schritte behindern, die dann nötig sind, wenn es zum Beispiel um Fehlverhalten geht, oder wenn dann auch die Gefahr besteht, dass bestimmte Dinge bagatellisiert, vertuscht, gedeckelt werden sollen. Das geht natürlich nicht. Ich denke, aber das war jetzt zumindest rein objektiv betrachtet, offiziell nicht der Hintergrund oder der Motivation so zu antworten. Andererseits, und das hatte ich ja schon gesagt, die Behörde selbst, wirklich als Dienstherrin, kann sich ja da nicht so sehr positionieren, weil ihr das dann auch auf die Füße fallen wird. Die Neutralität ist dann auch gerade bei den disziplinarischen Ermittlungen nicht ganz unwichtig, zumindest was das Führungspersonal betrifft. Und als Brücke, da habe ich ja schon gebaut. Da gibt es aber andere Instanzen, die dann eigentlich dafür schon lange verfügbar sind und die diesen Job auch ganz gut machen. Die ganzen anderen Sachen sind sehr interessant. Es geht ja da so um Arbeits- oder auch sozialpsychologische Sachen wie natürlich Wertschätzung oder die Art, wie gehen wir miteinander um. Da ist sehr viel bedingt durch die Art, wie wir kommunizieren. Das ist ein Punkt, den habe ich heute noch nicht so angesprochen, aber wenn ich von dritten,

von außerhalb, immer gefragt werde: „Was sind denn nun ihre Ideen, wie kann denn die Polizei besser werden?“ Dann sage ich oder bringe ich natürlich Dinge an wie, naja, wir brauchen auch natürlich Diversitykompetenz und so weiter. Was aber ganz wichtig ist und was quasi über allem steht, ist eine Kommunikationskompetenz. Dass wir das, was ja bestimmte sehr spezielle Dienstbereiche machen, und meist auch nur als Nebenbeiaufgabe, als Zusatzaufgabe, nämlich Krisenkommunikation oder auch Kommunikationsteam, Antikonfliktteam, all das. Das macht ja niemand einfach so, hier hast du eine gelbe Weste, zieh mal los, sondern da gibt es ja Seminare für, da gibt es ja Beschulung und auch Fortbildungen, dass das eigentlich der Standard sein müsste für alle Dienstkräfte. Und dass man da auch weiß, wie geht gewaltfreies Agieren, wie geht dialogisches Kommunizieren und all das, was man übrigens auch ganz klasse für sein gesamtes Leben dann verwenden kann und gedeihlicher miteinander klarkommt, aber vor allem im internen Umgang. Und da wird natürlich auch ein Gefälle in einer Hierarchie nicht gerade unbedeutend. Wenn man weiß, es kann nicht sein, dass eine vorgesetzte Dienstkraft ständig in einer inadäquaten Weise mit mir spricht, weil ich vielleicht eine Frau bin oder weil ich Berufseinsteigerin bin oder weil ich nur angestellten Status habe und nicht verbeamtet bin und sowas gibt es ja oft so ein Stammesdünkel und das sind ja alles Punkte, die man darunter zusammenfassen kann: Es müssen im Allgemeinen die Leute aber vor allem insbesondere natürlich auch Führungskräfte mit gutem Beispiel voran einen gedeihlichen Umgang vor allem in der Kommunikation pflegen und das einfach vorleben. Das ist ein ganz wichtiger Punkt und da kann ich mich nur anschließen und im Übrigen wurde ich ja vorhin gefragt, ob mich auch irgendwelche Beratungsanfragen treffen und ich hatte ja geantwortet, ja häufig und oftmals sind es genau solche Sache. Vor zwei Monaten hat eine Kollegin sich an mich gewandt und meinte: „Komm ich schick dir mal was.“. Sie hat das zusammengeschrieben auf 64 DIN A4 Seiten und nicht nur bla bla und so psychisch auffällig, sondern wirklich auf höchstem Niveau, wobei ich echt ‚wow‘ gesagt habe und auch einen halben Nachmittag das durchlesen musste und da, wenn man das genau analysiert, der Ursprung allen Übels oder von Problemen, die sich wirklich auf höchstem Niveau zusammenbrauen irgendwann, sind meistens wirklich ganz simple Defizite im persönlichen Umgang, in der Kommunikation. Und, wenn man da so wie die Mitarbeitenden, die befragt wurden im Südwesten, sagt, wir haben da eine Baustelle und wir müssten da ran und wie wär’s denn mal, denn wir einfach mal einmal im Quartal statt

des verpflichtenden Fahrsicherheitstrainings oder des Schießtrainings einfach mal einen Kommunikationstraining machen. Wen sollte es stören? Weil das sage ich auch sehr gerne in Interviews, als Polizist:innen muss ich dann mindestens einmal im Jahr meist sogar mehrfach zeigen, dass ich nicht mich oder andere in der Hektik erschieße, sondern dass ich mit meinem Arbeitsmittel umgehen kann, dass ich meine Schießleistung nachweisen kann. Ich muss auch Fahrsicherheitstraining absolvieren, ich muss, je nachdem, was ich für ein Schlagwerkzeug noch habe, muss ich am Tonfa, am EMS, whatever, muss ich auch nachweisen, meistens mit Stempel oder mit Eintrag in der Datei, nachweisen, aha, er hat an so und so viel Fortbildung pro Jahr teilgenommen. Das ist alles verpflichtend. Ich kriege in der Regel richtig Struggle, wenn ich's nicht mache, aber dass ich mit dem Wichtigsten, jetzt will ich nicht so altbacken daherkommen, ja, die wichtigste Waffe oder die schärfste Waffe ist das Wort. Klar, aber da ist was dran und kommunizieren sowohl intern als auch extern ist so krass wichtig. Und, dass da so wenig Gewicht reingelegt wird, das erstaunt mich immer wieder, auch in diesem Gespräch. Weil ich jetzt drüber rede, nicht mit uns beiden, aber, dass da noch nicht einfach mehr passiert ist, weil wir sind so viele in dieser so extrem wichtigen Organisation, und ich merke es ja auch, es ist ja nicht so, dass ich bei so einfachen Sachverhalten oder Einsätzen, wie in einem Verkehrsunfall, nicht nur dann am Ende diese berühmte Erklärungskelfrage stelle: Und können wir etwas besser machen? „sondern ich beobachte ja auch an meinen Kolleg:innen, wie Sie durch einfache Sachen, wo Sie sich einfach nicht genug Mühe geben, so eine Situation so hoch jазzen, dass dann ein Wort, das andere gibt, und ich sage mir immer, auch gerade im Punkt Kommunikation, die allermeisten Probleme, die die Polizei in Deutschland hat, sind Haus gemacht. Und ich diskutiere auch in einem brenzlichen Einsatz lieber zehn Minuten und befriede eine Situation, und dann werde ich ausgelacht von meinen breit-schulterigen, vollwertigen Kolleg:innen.“ Ha ha, den hätte ich schon längst umgehauen. „Dann sage ich dem, ja, schön, das hätte vielleicht dann nur eine Sekunde gedauert, aber dann mit Festnahme, mit Verbringen zum ED und dies und jenes und Einlieferungsbeleg und zeugenschaftliche Äußerungsschreiben von allen Beteiligten, bla, bla, bla. Dann bist du bei fünf, sechs Stunden bis der Einsatz abgeschlossen ist. Und am Ende hast du noch mindestens eine verletzte Person und vielleicht sogar verletzte Beamt:innen, aber ich schweife ab, sorry. Es zeigt nur, wie wichtig die Kommunikation ist und, dass Sie egal wohin man guckt, immer zu wenig Beachtung findet. Und das kann ich nur mit 37, 5

Ausrufezeichen versehen, das ist auf alle Fälle gut, und da wünschte ich mir, dass eine Polizeiführung oder auch die Politik, die sich da ja sicherlich auch drum kümmert, um dieses Papier, dass das ernst genommen wird.

144 Maximilian Schlund (Interviewer):

Ich fasse zusammen: Sie finden gut an dem Bericht, dass die direkte Kommunikation, die angesprochen wird, was die Rückendeckung angeht, müssen man noch mal darüber diskutieren, wie man das genau angeht.

145 Oliver von Dobrowolski:

Zum Thema direkte Kommunikation: Ich weiß auch nicht ob das zum Teil gemeint war, ob man auch auf diese knöchernen und auf sehr fossile wirkenden Entscheidungsprozesse, sprich den Dienstweg und vor allem auch, dass man ihn nicht verlassen darf, dass auch viele Dinge auf der Strecke bleiben oder aber, das ist ja auch der Grund, warum das Hinweisgeberschutzgesetz auf europäischer Ebene und seit jetzt zwei Jahren auch in Deutschland installiert wurde, dass man da ein wichtiges Machtvolles Instrument hat, um den Dienstweg zu umgehen, wenn es zum Beispiel auch, wir haben ja gar nicht drüber gesprochen, um Whistleblowing geht oder um den Schutz derer, die den Apparat verbessern wollen, sich aber nicht trauen ansonsten, weil Sie sonst Repressalien ausgesetzt sind. Da ist auch noch so ein Punkt, da könnte man vielleicht mit viel Fantasie als jemand, der es nur als Außenstehende, als Nicht-Baden-Württemberger mal gelesen hat, das reininterpretieren, dass man darüber auch reden könnte, ist, dass die Hierarchien so ein bisschen aufgeweicht werden. Es ist ja auch so, die moderne Managementlehre, sagt zum Beispiel auch, dass der Vorgesetzte, der Obenstehende einfach auch die Untergeben grüßt, dass er/sie auf ihn/sie zugeht. Und im deutschen Beamtentum oder gerade in der Polizei ist es immer anders, wie viele Föns haben sich einiges schon eingeholt, weil Sie keine Ahnung nicht die Mütze gelupft haben oder den Polizeidirektor oder sei es auch nur den Hauptkommissar begrüßt haben, wenn der rangmäßig über ihm steht. Oder muss man sich mal überlegen, mit welchen Problemen wir uns die Zeit vergeuden mit solchen Dingen, die noch aus der Zeit von Preußen oder weiß ich nicht was kommen, aus dem Militarismus. Und das interpretiere ich auch so, dass man, wie diese Hierarchien so ein bisschen in

Frage stellt oder auflöst, weicher macht, damit man sich nicht um solche fruchtlosen Sachen kümmert, sondern einfach auch an die konkreten Dinge und an Verbesserungen ran gehen kann.

146 Maximilian Schlund (Interviewer):

Generell finden Sie aber die Empfehlungen, die da gegeben werden, gut mit einigen Verbesserungsvorschlägen oder Punkten, die eben noch nicht genannt worden sind, vor allem, dass man die Einsatzkräfte besser schulen sollte, was Kommunikation angeht.

147 Oliver von Dobrowolski:

Grundsätzlich möchte ich sagen, ich finde gut, dass man mit diesem, man hat ja Fragen an Mitarbeiter:innen adressiert und dann auch ein Ohr geöffnet, um sich die Antwort noch tatsächlich anzuhören und zusammenzuschreiben und allein das ist ja auch eine Art Kommunikation, wozu die beauftragenden Stellen jetzt nicht wirklich verpflichtet sind. Und die auch nicht üblich sind für andere Polizeibehörden oder für eine ganze Landespolizei und allein das ist ja schon mal nicht schlecht. Das ist ja schon mal ein Schritt in die richtige Richtung. Und ich weiß auch, wenn ich wiederum als Außenstehender, der auf Baden-Württemberg guckt, was ja schon relativ lange, erstaunlicherweise grün regiert wird... aber da wissen wir alle, wie verkrustet gerade die Strukturen in der Exekutive sind, dass da wie viel Grün auch immer in der Stadt Stuttgart herum hängt, das Innenministerium doch knallhart geführt wird und, dass sich da nicht so viel geändert hat in den letzten paar Jahrzehnen und so gesehen ist es gerade für die Landespolizei in Baden-Württemberg jetzt nicht schlecht, dass so etwas eine Auftrag gegeben wurde und, dass das niedergeschrieben wurde und nicht irgendwo verbrannt wurde.

148 Maximilian Schlund (Interviewer):

Da gibt es auch den Punkt mit der neuen Polizeidienstverordnung 100, beziehungsweise die Überarbeitung dergleichen. Darin soll es mehr um Vertrauen, Respekt und eine Lernkultur gehen. Wie schätzen Sie die Bedeutsamkeit einer Polizeidienstverordnung ein? Sind es wirklich verbindliche Forderungen, die da genannt werden?

149 Oliver von Dobrowolski:

Naja, sagen wir mal so eine PDV und gerade die Mutter-PDV ist verbindlich. Nichtsdestotrotz, Sie hat den Rechtscharakter einer Verwaltungsvorschrift und Verstöße dagegen, das sind disziplinarwürdig. Nichtsdestotrotz können wir uns, wenn wir mal genauer hinschauen und alles genau analysieren, da brauchen wir noch nicht mal Minuten für, um zu sehen, wo andauern verstoßen wird, und es hat keine Folgen. Dafür kann jetzt die PDV 100 nix, das ist ein grundsätzliches Problem und da sind wir wieder an dem Punkt, wir sind hier in Deutschland, gerade in einer Institution, die das Recht durchzusetzen hat und sind noch nicht mal in der Lage, uns an die eigenen selbstgegebenen Normen zu halten. Und die PDV 100 ist nicht unwichtig. Sie war natürlich in der Art, wie Sie abgefasst wurde, sehr zackig und auch manchmal ein bisschen speziell zu lesen, gerade für Leute außerhalb der Polizei. Die konnten immer gar nicht verstehen, was das macht ihr da eigentlich. Und so gesehen, wenn man das ein bisschen öffnet und gerade soziale Faktoren dort einbringt und auch stärkt oder auch Definitionen aufstellt, die dann eine Verbindlichkeit entfalten sollen, ist das gut, kann ich nur befürworten.

150 Maximilian Schlund (Interviewer):

Neben den Handlungsempfehlungen der Stabstelle, welche Sie empfehlen würden für eine wertorientierte Polizeikultur. Haben Sie jetzt spezielle Tipps für Führungskräfte, für angehende oder Beamt:innen oder auch für Bürger:innen? Haben Sie konkrete Handlungsempfehlungen für diese Gruppen, welche Sie empfehlen würden?

151 Oliver von Dobrowolski:

Natürlich, es gibt auch heute ja schon eine ganze Menge Dinge, die man tun kann, ein gutes Spektrum an auch Fortbildungsmöglichkeiten oder Vergrößerung der Expertise, die nicht originär was mit der Polizei, mit dem Apparat zu tun haben. Das Problem, was wir momentan haben, ist einfach, dass es auf Freiwilligkeit beruht, genauso wie meistens Diversity- und Kommunikationstrainings. Und da wären dann spätestens mit dem Argument, wir haben zu viel Arbeit und zu wenig Zeit, die meisten Leute sagen: „Nö, mach ich nicht, warum?“ Zumindest bei Führungskräften sollte man schauen, ob man bestimmte Sachen, insbesondere Schaffung von Expertisen, nicht auch durch Träger:innen extern durch diese ganzen Kompetenz-Seminare zum Beispiel gewährleistet werden

kann. Darüber hinaus ist es auch Folgendes wichtig: Ich bin zum Beispiel ein großer Befürworter, im Kleinen gedacht, von einer strukturierten Einsatznachbewertung, bei allem, was bei der Polizei so läuft. Und im Großen gedacht für eine Supervision, und zwar non-optional. Dass in regelmäßigen Abständen Supervisionen durchgeführt werden müssen. Und ich finde, für Führungskräfte sogar noch in einer anderen Qualität. Und da wird die Polizei gar nicht umhinkommen, dafür auch externe fachverständige Kräfte einzukaufen. Ich mache interessanterweise selbst auch eine Supervision seit einiger Zeit. Das ist auch eine Kriminalbeamtin, die aber sich weitergebildet hat. Aber die Stelle meiner Behörde, die es macht, die hat auch hälftig oder sogar über die Hälfte Personal, die aus dem psychologischen, aus dem sozialen Bereich kommen. Und wenn man das für die gesamte Polizei in Deutschland denkt und dann auch noch non-optional, dann reden wir natürlich von immensem Personal und auch Kosten, die das verursacht. Und das ist nicht von heute auf morgen zu machen. Nichtsdestotrotz ist das ein Schritt, der in diese Richtung geht. Das müssen wir machen. Aber warum sollten wir als Polizei, wo wir eher schwierigere Lagen haben, menschlich und auch rechtlich und auch dienstkundlich als eine große Versicherung oder die Deutsche Bahn. Und die machen ja sowas in den Human Resources Bereich schon längst. Und da müssen wir deutlich nachziehen.

152 Maximilian Schlund (Interviewer):

Haben Sie noch weitere Empfehlungen, was jetzt ein angehende oder aktive Polizeibeamt:innen tun können, um sich für eine bessere Werte und Fehlerkultur einzusetzen? Haben Sie da noch Empfehlungen?

153 Oliver von Dobrowolski:

Stichwort angehend: Man muss sich an der Regel schon um seinen Berufsabschluss dann bemühen und ich stelle auch fest in den letzten Jahren zunehmend, dass man sich heranzwagt an Themen wie zum Beispiel Racial Profiling im Polizeidienst oder genau das was wir gerade machen. Und das, ich will gar nicht mal sagen, es wäre noch vor X Jahren unmöglich, ist es auch heute noch in manchen Bundesländern, in manchen Polizeibehörden ein Unding, wenn es Polizeistudierende gibt, die so einen Vorschlag haben für ihre Thesis, die bekommen schlichtweg keine Erlaubnis. Entweder ganz offen direkt so: „Nein wird nicht gemacht, kein Bedarf!“ oder aber es wird durch die Blume gesagt: „Naja,

kannst du machen, aber dann erwartet er nicht, dass du hier einen knallenden Shampooorken mit guter Note diese Ausbildung und dieses Studium beendest. “ Da wird indirekt auch Druck aufgebaut, aber dass es teilweise und immer mehr möglich wird, das ist ja schon was Gutes. Ich würde junge Kolleg:innen auf alle Fälle ermutigen, da auch kritischer zu sein und bestimmte Dinge ähnlich wie mit der Supervision, wenn man länger weiß vor allem, dann schon einzufordern, aber da haben wir leider wieder diesen Teufelskreis, das Problem, dass diese jungen Kolleginnen meistens, wenn Sie denn überhaupt Beratung wahrnehmen oder aktiv einfordern, sich primär an Institutionen wie zum Beispiel Gewerkschaften wenden. Naja, und die verhalten sich ja zu Offenheit, Transparenz und Kritik ähnlich wie der Teufel zum Weihwasser. Und da hat man auch keine Bestärkung, leider.

154 Maximilian Schlund (Interviewer):

Und für auch Bürger:innen?

155 Oliver von Dobrowolski:

Da ist es ganz wichtig, dass man genauso wie man und das ist ja nicht nur gewünscht, sondern auch wirklich eine sehr schöne, wichtige, wertvolle Rückmeldung, nicht nur Lob und Anerkennung äußert, was es ja gibt, die wird bloß immer von den ganzen, auch gerade Gewerkschaft nicht gesehen. 1 zu 10 hier in dem Bereich etwa, ist das Verhältnis. Dass man hier mal auch klar macht, Sie müssen sich nicht alles bieten lassen. Und damit meine ich jetzt nicht nur bestimmte, marginalisierte Personen oder Communities, die einfach gar keinen Bock auf uns haben, auf die Polizei, die einen hohen Puls kriegen, wenn Sie um die Ecke ein Polizeiauto biegen sehen und eher eine 180 Grad Wende machen, wenn ein Polizist:innen entgegenkommt. Es betrifft auch ganz normale Leute, die einfach unzufrieden sind, weil Sie vielleicht ein Knöllchen bezahlen mussten oder die auch Feindbilder im Kopf haben. Dass aber keine Hürden, keine Barrieren bestehen in natürlich adäquater und möglichst kooperativer Form Rückmeldung zu geben, was man sich für Verbesserung wünscht, was nicht richtig läuft. Und da sind natürlich solche Einrichtungen wie Bürger:innen- und Polizeibeauftragte oder aber auch im Rahmen des Hinweisgeber-schutzgesetzes Ansprechstellen über die Petitionsausschüsse beispielsweise hinaus, su-

perwichtig, nur wenn niemand Sie kennt, hat niemand was davon. Ich finde das zum Beispiel auch ein Unding, jetzt wieder intern auf die Polizei gemünzt, dass wir jetzt seit über 2 Jahren das Hinweisgeberschutzgesetz in Kraft haben, was, da gab es eine Karenz von einem halben Jahr, aber seit Beginn 2024 sind alle Stellen, aber auf unseren Bereich bezogen auch die Polizeibehörden verpflichtet, interne Meldestellen auch mit der Möglichkeit anonymisierter Meldung nicht nur einzurichten, sondern die Belegschaft darüber auch zu informieren. Und ich arbeite in der größten Stadtpolizeibehörde mit 27.000 Mitarbeitenden. Ich habe, außer ich habe komplett gepennt, aber nein, habe ich nicht, ich habe keinen einzigen Hinweis darauf gefunden, dass es so eine Stelle gibt. Und das ist im Prinzip nichts anderes als ein Skandal und gemäß Hinweisgeberschutzgesetz im Übrigen auch Bußgeld bewährt. Das sagt auch schon einiges über die Polizeikultur aus, wenn man sich über ein Gesetz, was über EU-Recht und nationales Recht transformiert wurde, einfach mal hinwegsetzt.

156 Maximilian Schlund (Interviewer):

Meinen Sie, man könnte das dann vielleicht auch schon in der Lehre integrieren?

157 Oliver von Dobrowolski:

Klar müsste man sogar. Das ist ja, wenn man jetzt, und das ist ja auch etwas, was meines Wissens auch verpflichtend ist, alle zwei Jahre einen erste Hilfe-Kurs zu absolvieren. Da weiß man: Aha, Kollegin oder Kollege ist unter irgendein Teil gekommen, Arm ab. Was macht man dann? Jeder weiß hier: Zack, Eisbeutel! Ich habe jetzt übertrieben. Aber man weiß im Prinzip, selbst wenn man unter Schock steht und dann ist es automatisiert, was zu tun ist. Was man nicht weiß, sind die Sachen, die ja, glaube ich, viel wahrscheinlicher sind, als dass irgendeine:r Kolleg:in an einem Rad von einem Wasserwerfer seinen Arm verliert, nämlich, dass irgendetwas Kritikwürdiges vorfällt und man weiß, was sind eigentlich meine Rechte, was ist denn mein interner Rechtsschutz, was kann ich oder was muss ich machen? Und daran hapert es auch schon. Das ist auch so ein Punkt.

158 Maximilian Schlund (Interviewer):

Haben Sie sonst noch was, was wir jetzt Kolleginnen und Kolleg:innen, Führungskräften oder anderen Bürgern mitgeben würden, wobei Sie sagen: Das ist noch wichtig für eine werteorientierte Polizei – so als Ausblick?

159 Oliver von Dobrowolski:

Wünsch-dir-was-Fragen, das ist manchmal auch etwas, was in der Presse dann gefragt wird? Dafür hätte ich mich dann doch vorbereiten sollen und da so eine eigene Top 10, so eine Prioliste erstellen müssen, was unbedingt geändert werden muss. Ich glaube, vom Gefühl her, auch im Vergleich mit anderen Interviews, die ich hatte, haben wir ein relativ weites Spektrum absolviert.

160 Maximilian Schlund (Interviewer):

Dann wären wir jetzt schon bei meinem letzten Punkt, nämlich Ihre persönliche Ergänzung: Wie wirkt sich Ihr Engagement auf Ihren persönlichen Alltag aus?

161 Oliver von Dobrowolski:

Das ist immer nichts, was man gerne hört. Im Alltag heißt ja: Verändert das was? Habe ich dadurch Vorteile oder Nachteile? Sagen wir mal so, ich hatte ja vorhin schon gesprochen von Reichweite, die man sich natürlich auch erwirbt, wenn man sich positioniert oder auch exponiert und dieses Angebot auch wahrgenommen wird. Nicht nur von Medienschaffenden, sondern auch von Leuten, die das dann auch lesen mit dem Effekt, da gibt es auch ein anderes Narrativ. Ich finde es manchmal schön, dass man was bewirken kann und sei es auch nur mit der Verbreitung von Ideen, die man hat zum Thema, wie kann etwas besser werden. Andererseits ist es auch wieder das Ding mit den Waagschalen, wenn ich das da drin habe und auch die Wertschätzung jetzt auch mal völlig unabhängig davon, dass ich jetzt der bin, der ich bin. Wenn ich jetzt in Uniform hier rumlaufen würde und dann würde wieder eine alte Dame kommen und sagen: „Schön, dass es Sie gibt!“ Dann würde ich sagen: „Nett!“ Das füllt ja den Akku so ein bisschen auf. Aber wenn ich dann zwei Ecken weiter übelst angepöbelt werde, weil ich eine Verwarnung ausspreche oder ein Parkticket schreibe oder sogar bedroht werde. Dann kann dieses eine Wangenkneifen und mich auf die Schulter hauen von der netten Dame. Das kann das

nicht ausgleichen, dass ich da so ein ungutes Erlebnis hatte. Erklären kann ich es mir. Wir sprachen ja davon, Stichwort Fensterputzer. Da darf ich ja nicht empört sein. Aber der Job macht natürlich was mit einem. Und jetzt auch noch, wenn man dann nicht satt wird nach 41,5 Wochenstunden, sondern sogar in seiner Freizeit sich dann ehrenamtlich noch engagiert für die Polizei. Das ist dann natürlich heftig. Ich will nicht lügen, ich kriege natürlich auch sehr viele positive Feedbacks und Leute, die einem danken und einem sehr netten Sachen sagen. Aber es kommt natürlich und da sind wir wieder bei der polarisierten Situation in Deutschland und mit diesem Shift, den es gibt, so nach rechts mit der Politik, sehr viel Hass und auch Leute, die einen in jeglicher, in jeder denkbaren Weise ihre Antipathie offenbaren. Die dann in der Regel auch aus der Anonymität heraus einem auch justiziabel spiegeln, was Sie von einem halten bis hin, und da wird es dann grundsätzlich schon mal uncool, dass Sie einen bedrohen. Und ganz konkret in meinem Fall kam es jetzt bis zum bisherigen Höhepunkt, dass ich vor gut vier Monaten habe ich eine anonyme Morddrohung gehabt an meiner Heimanschrift. Und die war nicht nur nach dem Motto, ich soll mein Maul halten. Ich wurde auch als elendiges Kollegenschwein betitelt und was das Ganze natürlich auch noch etwas abgerundet hat und eine gewisse Würze mitgegeben hat: Da war auch eine scharfe 9mm Patrone drin, aus Polizeibeständen, wie sich dann auch herausgestellt hat. Was für mich natürlich zwei Sachen bedeutet hat. Ich habe auch davor schon Todes- und Morddrohungen bekommen, aber die Qualität ändert sich ja natürlich deutlich, wenn einem das zuhause erreicht und ich habe all die Jahre immer sehr Acht gegeben, dass niemand meine Anschrift kennt mit Auskunftssperre hier und vorsichtig online da und natürlich dann auch, es ist eine Mutmaßung, es gibt ja keinen Beweis, aber dass es auch aus dem eigenen Kolleg:innenkreis kommt. Und das ist die beste Antwort auf die Frage, ob es auch privat etwas mit einem macht, weil ja da hat quasi diese Kritik, die mich manchmal sehr brachial erreicht, auch ganz krachend einen Gang in mein Privatleben, an den Ort, wo ich mit meinen Kindern lebe, gefunden. Und das ist uncool und das ist alles andere als schön. Und wenn man dann plötzlich selber in der Vernehmung sitzt als Zeuge und geschädigt beim LKA. Ich rede frei darüber, weil es auch in der Presse war seit Mai. Und schön ist was anderes. Stressig war es immer und oftmals hat es einem auch traurige Momente beschert, wo man alles hinterfragt, hat das überhaupt einen Sinn, was ich tue. Und das ist wirklich bislang die Steigerung gewesen. Und ja, wie ich manchmal sage oder vor allem auch im Presseinterviews schon gesagt habe, meine

Karriere hat es im Prinzip zerstört. Da ist man ja Paria vom Dienst und das Privatleben darüber hinaus hat es sehr schwer beschädigt. Ich sagte ja schon, was ich von Opfertum halte. Jetzt will ich auch nicht rumopfern. Es hat mich ja niemand in den Sack gesteckt und irgendwo ausgekippt. Nach dem Motto, hier jetzt sperrst du das Maul auf und bist Polizeikritiker. Ich habe es ein Stück weit mir frei ausgesucht, deswegen will ich mich auch nicht beklagen. Aber man muss auch nüchtern feststellen, man spielt nicht ohne Einsatz. Man riskiert etwas.

162 Maximilian Schlund (Interviewer):

Auch für zukünftige Mitglieder, die sich Ihnen anschließen: Denen sollte auch bewusst sein, wie das ankommen kann?

163 Oliver von Dobrowolski:

Mir ist bewusst, dass ich jetzt natürlich auch eine gewisse Anti-Werbung mache, aber es ist ja im Prinzip das, was wir auch als Polizist:innen sagen, wenn uns jemand draußen fragt: ‚Mir ist das und das passiert, der bedroht mich, der hat aber auch gesagt, wenn ich zu den Bullen gehe, dann fängt der Stress erst richtig an. Was soll ich denn machen?‘ Und dann sagen wir natürlich, dass es in der Regel nur Gebelle ist und dass es eigentlich eine Einschüchterung ist und das Recht nicht vor dem Unrecht zurücktreten sollte. Wir werden die Leute schon beraten, trotz allem natürlich uns Bescheid zu geben, sodass wir ermitteln können, weil am Ende dann haben wir keine Gerechtigkeit mehr, dann haben wir keine Demokratie mehr, kein gar nix. Ich bin mir durchaus dessen bewusst, dass ich, da bin ich wieder bei dem Begriff Einhorn, vielleicht auch nicht der Mutigste bin, aber ich war in gewisser Weise einer der Ersten, der so in der Art und Weise in Deutschland den Mund aufgemacht hat oder vielleicht einer, der auch das Glück hatte, dass er bei bestimmten Presseleuten die richtigen Knöpfe gedrückt hat und dass ich dann irgendwann so gelabelt war als linker Vorzeigebulle. Und ich kenne zumindest keine anderen, denen es ähnlich ergangen ist. Der Armin Bohnert hat auch unschöne Sachen erlebt, aber nicht ansatzweise so in der Weise, sondern vielmehr, dass es um so Dinge geht, wie man eben den Leumund zerstören oder man will ihn diskreditieren. Das kann passieren, aber es kann immer passieren.

164 Maximilian Schlund (Interviewer):

Dann jetzt meine letzte Frage: Möchten Sie noch etwas ergänzen, dass wir noch nicht angesprochen haben?

165 Oliver von Dobrowolski:

Wenn man bedenkt, wie lange wir sitzen und auch die Umweltbedingungen heute sehr outstanding sind, glaube ich wir könnten auch zehn Stunden sitzen, wenn wir das Sitzfleisch hätten und auch die Kraft, ohne uns beide zu langweilen denke ich. Aber so spontan brennt jetzt nichts unter den Nägeln.

166 Maximilian Schlund (Interviewer):

Dann danke ich Ihnen ganz herzlich auch für die lange Zeit, die Sie sich hier freigehalten haben und mit mir das Interview bestritten haben. Ich weiß es wirklich zu schätzen und das ist wirklich eine sehr spannende Perspektive auch für meine Arbeit. Ich hoffe, die Arbeit trägt dann auch Früchte.

## Interview mit Armin Bohnert

1 Maximilian Schlund (Interviewer):

Guten Morgen, Herr Bohnert. Vielen Dank, dass Sie sich heute Zeit genommen haben für das Interview für meine Bachelorarbeit. In meiner Bachelorarbeit geht es um das Thema polizeiliche Initiativen als Impulsgeber für eine wertorientierte Polizeikultur am Beispiel von BetterPolice und PolizeiGrün. Insbesondere möchte ich mir dabei auch die Fehlerkultur anschauen. Und Ihre Perspektive als Leiter der Kriminaldirektion in Freiburg, als Führungskraft, genauso wie Gründer der Initiative PolizeiGrün ist dabei besonders interessant. Und zuallererst würde ich Sie nochmals bitten, dass Sie sich kurz mit Ihrem Namen vorzustellen, mit Ihrem beruflichen Werdegang, einen kurzen Abriss darüber und welche Funktion Sie gerade innehaben.

2 Armin Bohnert:

Armin Bohnert, 59 Jahre, seit 1986 bei der Polizei. Eingestellt im mittleren Dienst mit Stationen in Stuttgart. Nach der Ausbildung dann Studium zum gehobenen Dienst, Abschluss 1995, Dienstgruppenleitung Verkehrspolizei bei der Polizeidirektion Freiburg und im Zuge dessen dann Aufstieg in den höheren Dienst 2001 mit Stationen als Revierlager in Lahr. Dozent an der Akademie der Polizei, an der Deutsche Hochschule der Polizei (DHPol) und dann wieder zurück zum Polizeipräsidium Freiburg 2017 als stellvertretender Direktionsleiter Schutzpolizei oder Direktion Polizeireviere hieß es damals noch. Dann irgendwann der Übergang zur Direktion Schutzpolizei. Nächste Verwendung, Stabsbereichsleiter Einsatz im Präsidium und jetzt Leiter Kriminalpolizei.

3 Maximilian Schlund (Interviewer):

Dann würde ich mit dem ersten Block anfangen: der Wertekultur innerhalb der Polizei, dem aktuellen Stand und Ihrer Vision. Wie würden Sie denn aktuell den Zustand der Wertekultur innerhalb der deutschen Polizei beschreiben?

4 Armin Bohnert:

Das ist eine sehr globale Frage innerhalb der deutschen Polizei und tatsächlich bekommt man ja nur bestimmte Einblicke in andere Polizeien. Das heißt, der eigentliche, das was

man selbst erlebt, ist in seinem direkt beruflichen Umfeld und da gehört zur Wahrheit natürlich auch dazu, dass sich das berufliche Umfeld um einen herum verändert, weil Sie natürlich genau auch einschätzen können, wie man selbst als Führungskraft agiert. Ich bin der festen Überzeugung, dass ich viele in meiner Anwesenheit vielleicht auch anders geben, als wenn Sie unter sich oder irgendwo anders sind. Von daher bin ich wissenschaftlich sehr vorsichtig mit einer Aussage, wie es aussieht mit der Wertekultur. Das, was ich aber an Kontakten, jetzt auch zu anderen Führungskräften, auch im Bundesgebiet, über Studium und so weiter habe, habe ich eigentlich insgesamt von der Führungsphilosophie eigentlich einen guten Eindruck. Und das widerspiegelt sich auch natürlich auch in dem, was zum Beispiel die Bildungseinrichtungen lehren, welche Leute das dort vertreten, wie die DHPol sich entwickelt hat oder jetzt die neue Polizeidienstvorschrift 100, Ziffer 1.5 folgende, was sich da letztendlich wiedergibt. Ich glaube, wir sind von der Polizei her, von der Wertekultur, was wir als Anspruch haben, Ziele, was wir vermitteln, sind wir gut und ich habe viele kennengelernt, die immer absolut erschüttert sind, wenn es Vorfälle gibt, die dieser Wertekultur nicht entsprechen und auch sensibel sind. Was wir nicht wissen, ist tatsächlich, wie stark diese niedergeschriebene Wertekultur, die den offiziellen Charakter tatsächlich bis in die Organisation dringt, bis in die letzten Winkel der Organisation. Das ist das Spannungsfeld, glaube ich, was wir haben, was wir, glaube ich, schon immer hatten. Und gibt es eine Kluft, gibt es ein Spannungsfeld zwischen offizieller Wertekultur, Führungswissen, das auch weitergegeben wird und tatsächlichem Handeln. Und das ist, glaube ich, auch das große Spannungsfeld, wo viele sagen, da brauchen wir mehr Forschung, mehr Umfragen, die es in letzter Zeit ja auch schon gab, um dieses Spannungsfeld tatsächlich auch auszuleuchten.

5 Maximilian Schlund (Interviewer):

Wie wird die Polizei Ihrer Meinung nach politisch und vielleicht auch gesellschaftlich wahrgenommen? Sie haben jetzt von der Innenperspektive gesprochen, wo es die organisationale Seite gibt, die versucht eine neue Wertekultur zu etablieren, aber Sie sind sich unsicher, ob es dann letztendlich in jedem Winkel auch ankommt. Das ist, was innerpolizeilich so vor sich geht. Aber jetzt auch außerhalb von der Polizei, wie blickt die Gesellschaft denn auf die Polizei aktuell? Wie würden Sie das beschreiben, Ihrer Meinung nach?

6 Armin Bohnert:

Wir sind ja als PolizeiGrün mal irgendwann angetreten. Ich glaube, das kommt auch später noch, um quasi auch so ein bisschen eine historische Kluft zwischen grüner Partei und Gesellschaft zu minimieren, letztendlich mit den Protesten auch. Um Atomkraft hat sich ja schon auch Spannungen aufgebaut und die Einsatztaktik in diesen Jahren war sicher auch seitens der Polizei nicht so deeskalativ, wie sie zum Beispiel heute ist. Ich habe aber festgestellt, dass auch zum Beispiel bei den eher polizeikritischen Grünen deutlich viel Anerkennung für die Polizei und ihre Arbeit und ihr Auftreten gewachsen ist. Im Rest der Bevölkerung ist Sie von den Umfragen her schon immer gut. Die Polizei hat schon immer sehr hohe positive Zustimmungswerte und natürlich gibt es immer einen kleinen Teil, die extrem polizeikritisch sind, aber selbst mit denen sind wir teilweise in Dialog gegangen und konnten Dinge aufklären. Da geht es auch viel um Nichtwissen und Nichtkennen. Das war auch immer so ein Anliegen von uns, dass man Polizei, die natürlich aus gewissen Gründen auch ein abgeschlossener Bereich ist. Dass man die öffnet, dass man es erklärt oder dass man polizeiliche Arbeit erklärt. Es ist völlig klar, dass es Dinge gibt, die VS-NfD sind, die man nicht preisgeben kann, aber grundsätzlich müssen wir uns als Organisation deutlich öffnen und uns erklären, und zwar weit über dieses Thema Öffentlichkeitsarbeit hinaus noch erklären, dass man Öffentlichkeitsarbeit natürlich zu gewissen Ereignissen machen oder natürlich auch Nachwuchswerbung usw., sondern wirklich Polizei, wie Sie funktioniert, wie Sie tickt, letztendlich auch ein bisschen öffnen.

7 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sie haben es davor schon mal ein bisschen angesprochen. Sie sind sich unschlüssig, ob das, was organisational vorgegeben ist innerhalb der Polizeikultur, ob es im letzten Winkel letztendlich ankommt. Wie es denn ihre Erfahrung persönlich, die Sie gemacht haben, was dann so die Grundstimmung innerhalb des Kolleg:innenkreises angeht und die Werthaltung, die dort gelebt wird? Gibt es da auch Bereiche, die besonders sensibel sind innerhalb der Polizeikultur, wo ungern drüber gesprochen wird, wenn es da Vorwürfe gibt?

8 Armin Bohnert:

Was ich von angesprochen habe, wenn wir Einsätze gefahren sind in der Innenstadt mit Einsatzkräften und so weiter, bekommt man nur ein bedingtes Bild. Ich glaube, dieser kleine Kosmos ist egal, ob es eine Dienstgruppe ist oder eine Gruppe im Bereich PP Einsatz, in diesen kleinen für sich abgeschlossenen Einheiten, da bekommt man nur bedingt, eigentlich gar keinen Einblick. Und die unterscheiden sich auch. Man darf nicht sagen, überall im Streifendienst herrscht eine Kultur oder irgendwo bei der Kriminalpolizei herrscht eine Kultur. Ich stelle immer wieder fest, dass es kleine kulturelle Teamunterschiede gibt auch in einer Organisation, dass eine Inspektion in der Kriminalpolizei schon anders tickt, wie eine andere. Je nach Arbeitsumfeld und natürlich den handelnden Führungskräften und Akteuren, ist das vielleicht auch zufallsabhängig. Und das ist jetzt aber nur eine Theorie, diese einzelnen Dienstgruppenskandale, oder was es auch irgendwo in geschlossenen Einheiten gab, ist eine Verkettung von handelnden Akteuren, vielleicht auch Fehler von Führungskräften und vielleicht auch Ereignissen, die sie zusammen erleben mussten und irgendwann braut sich da etwas zusammen und zehn Kilometer weiter, gleiche Verhältnisse kann es ganz anders sein. Ich habe auch von früheren Kolleg:innen Rückmeldungen bekommen, die sagen, bei mir hat es es noch nie gegeben. Die haben Stein und Bein geschworen, dass Sie noch nie irgendwelches Fehlverhalten erlebt haben. Das kann ich ihnen auch glauben, trotzdem ist in einer, ich sage mal in einer Dienstgruppe, nicht weit weg von ihnen, trotzdem zu solchen Dingen gekommen und ich glaube, das ist das Spannende, dass man das eben gar nicht pauschalisieren kann, dass in der Organisation, sondern es sind immer gewisse Rahmenbedingungen, die dazu gehören und letztendlich einzelne handelnde Akteure. Und es ging ja im Fall Baden-Württemberg bis an die Hausspitze, dass da ein handelnder Akteur letztendlich Dinge gemacht hat, die so unvorstellbar sind und drumherum haben aber auch viele mitgemacht oder zugesehen. Das hat sich ja auch nicht von heute auf morgen entwickelt, sondern das war bestimmt ein Prozess. Der konnte sich immer mehr erlauben und ist immer weiter aufgestiegen. Das kann überall passieren. Das sind immer so die verschiedenen Faktoren und gibt es jemanden, der dem ganzen Einhalt gebietet, der Nein sagt, der entgegenwirkt und so weiter. Und das ist das Schwierige dabei.

9 Maximilian Schlund (Interviewer):

Es wird ja häufig kundgetan, dass das Einzelfälle sind. Würden Sie dem zustimmen oder wie stehen Sie demgegenüber, was diverse Vorwürfe angeht und könnt Sie ein paar Vorwürfe konkretisieren?

10 Armin Bohnert:

Mit dem Wort Einzelfall haben wir vor Jahren schon mal aufgeräumt. Dafür sind es einfach zu viele und es sind ja auch viele Vorfälle plötzlich dann ans Licht gekommen. Irgendwann habe ich einmal ein umstrittenes Interview gegeben. Das war sicher auch nicht gut und habe Problematiken angesprochen und im Nachgang zu dem Interview sind viele Fälle erst ans Licht gekommen und es waren einfach zu viel für das Thema Einzelfälle. Einzelfälle ist wirklich ein individuelles Einzelversagen, aber in allen diesen Fällen haben ja immer mehr Leute gewusst und haben zugeschaut und das ist eigentlich das, was wir wollen. Wir haben jetzt an unserem Beispiel, was sicher nicht das Dramatischste war, aber es gab ja auch in Freiburg eine Chatgruppe. Da waren ja auch viele passiv dabei und von Einzelpersonen weiß ich, dass Sie dabei sind und ich habe die feste Überzeugung, dass es gute Polizeibeamt:innen sind. Und Sie haben sich aber nicht getraut da tatsächlich hinzustehen und zu sagen: „Stopp! Was machen wir da?“. Dieser Reflexionsprozess oder auch dieses Standing in der Organisation dann hinzugehen und zu sagen: „Stopp, ich mache da nicht mit und wenn das nicht aufhört, dann...“ Das ist das, was ich zumindest vermute, dass das in der Organisation noch gestärkt werden muss und dass es überall schlummert. Dass wir da nicht resilient gegen solche Konstellationen sind, die sich plötzlich zusammenballen auf irgendwelchen Gründen und dann fehlen quasi die Sperren. Und das ist kein Einzelfall, sondern das hat schon etwas Systematisches, weil wir bräuchten viel mehr Mut immer wieder über unser Verhalten zu reden und uns das auch kritisch zu reflektieren. Und dann entsteht erst gar nicht, dann kommt es zu solchen Ereignissen gar nicht. Die können eigentlich im Vorfeld abgefangen werden, weil jeder, glaube ich, merkt dann irgendwann, dass es auf eine ungute Schiene rutscht.

11 Maximilian Schlund (Interviewer):

Herr von Dobrowolski hat es dann auch noch konkretisiert mit den *Ismen*. Können Sie da vielleicht ein paar Ismen nennen, welche bei der Polizei gerade vielleicht etwas problematischer sind, welche Vorwürfe es da gibt?

12 Armin Bohnert:

Oh, das ist jetzt, das ist jetzt ein guter Ansatz, den der Oli da wählt. Jetzt müssen Sie mir mal ein bisschen auf die Sprünge helfen.

13 Maximilian Schlund (Interviewer):

Beispielsweise Themen wie Rassismus, Extremismus, Sexismus, oder Sie haben auch von einer Chatgruppe gesprochen: Welche von diesen Themen sind denn Ihres Erachtens etwas sensibler innerhalb der Polizei zu betrachten?

14 Armin Bohnert:

Ich bin ein bisschen vorsichtiger in dem Kontext. Das kam ja auch immer: Die Polizei ist Spiegelbild dieser Gesellschaft und dann auch mit diesem Wort genauso wie mit dem Einzelfall haben wir dann irgendwann mal aufgeräumt, weil wir gesagt haben, nein, die Polizei ist nicht das Spiegelbild, sondern wir haben Auswahlprozesse. Es fehlen gewisse Spektren aus unserer Gesellschaft, migrantische Spektren. Es fehlen Linke, alle möglichen. Wir haben tatsächlich an Bewerbern nur einen Ausschnitt und ich kenne auch ein paar Exoten, die aus links und rechts, aus diesem Feld schon ein bisschen ausgeschert sind mit den anderen Vita. Die tun sich teilweise tatsächlich auch schwer mit diesem Ausschnitt aus der Gesellschaft, den wir abbilden. Ich glaube zum Thema wie Rassismus gibt es überhaupt überall und wird bei uns natürlich in Teilen durch selektives Erleben von gewissen Situationen natürlich nicht bestärkt, aber zumindest latent gereizt und da fehlen dann natürlich Reflexionsprozesse, um das entsprechend aufzuarbeiten. Sexismus habe ich tatsächlich, würde ich sagen, in meiner Laufbahn wenig erlebt. Das fand ich jetzt gar nicht so stark und, wenn ich so auch überlege, wie viele auch gleichgeschlechtliche Paare wir mittlerweile in der Polizei haben, zumindest bei uns in Baden-Württemberg oder Südbaden, wobei auch hier, wir dürfen die südbadische Polizeikultur nicht verwechseln mit Mannheim oder Karlsruhe oder Stuttgart. Selbst innerhalb eines Landes gibt es

unterschiedliche Kulturen und das, was wir erlebt haben, war finde ich schon sehr tolerant, ja eigentlich mit sehr viel Selbstverständlichkeit auch im Führungsbereich. Da hat sich auch glaube ich schon sehr viel entwickelt, das ist immer doch anders geworden. Und Extremismus würde ich, deshalb, ich will nicht sagen, dass der Oli da falsch liegt, aber Berlin ist noch ein anderes Pflaster und ich habe bisher die Polizei immer so erlebt, was den meisten Kolleg:innen wirklich immer fremd war, war tatsächlich Extremismus, in alle Richtungen. Sie waren immer so ein bisschen Mainstream, das wäre natürlich auch problematisch nach dem, wo wir sind, ist die Mitte und das ist in Ordnung und alles andere ist dann extremistisch, aber eigentlich schon die Ablehnung des Extremen, Extremisten in der Polizei tatsächlich würde ich sagen, würde die Mehrheit ablehnen.

15 Maximilian Schlund (Interviewer):

Wenn Sie sich eine perfekte ideale, werteorientierte Polizeikultur ausmalen könnten: Wie würde die für Sie aussehen?

16 Armin Bohnert:

Perfekt, ideal, tatsächlich ein Faktor, den wir da bräuchten, wäre tatsächlich mehr Zeit. Wir müssten tatsächlich einen gewissen Anteil unserer Zeit haben, um die Reflexionsprozesse nach bestimmten Ereignissen wieder einzuleiten. Und dafür fehlt oftmals die Zeit. Weil in anderen Bereichen gibt es das, oder in einem wissenschaftlichen Bereich ist das Kernelement, dass man ständig über diese Dinge diskutiert, und das gehört zum Ganzen dazu, dass man drüber nachdenkt und weiterentwickelt. Und da sind wir echt Getriebene. Eine gute, werteorientierte Polizei würde sich tatsächlich nicht nur in Seminaren und immer wieder in Führungsverbildungen oder zu einzelnen Workshops oder so mit dem Thema Führung beschäftigen, sondern es wäre fest in den Arbeitsalltag eingebaut, als fester Bestandteil der Arbeit. Es könnte nicht nur dazu: Rausfahren, reinkommen, alles verschriftlichen. Und dann geht es zum nächsten. Sondern „Stopp, nein, das macht jetzt ein anderer.“ Und danach kommt ein Prozess, wo man darüber spricht, Qualitätssicherung faktisch-inhaltlich bis hin zu Gefühlen. Das wäre natürlich der Idealfall, dass es so verankert wäre, dass man sagt, wir sind eigentlich immer dabei und nicht, wir schicken die Leute dann irgendwann mal nach zwei Jahren, wenn wir es überhaupt machen. Das machen wir natürlich mit belasteten Bereichen, aber so die Dienstgruppe macht das dann

nach zwei Jahren. Dann machen Sie dann irgendwo Supervision. Nein, dann müsste es praktisch immer Bestandteil sein. Das ist der ganze Prozess. Das heißt, ich müsste auch letztendlich natürlich Arbeitszeiten ganz anders definieren, dass ich sage: „Okay ,nach so vielen Stunden Einsatzzeit kommen zwei Stunden Schreibarbeiten plus Nachbereitung plus Reflektion und Überprüfung des Verhaltens. “

17 Maximilian Schlund (Interviewer):

Welche Kernwerte wären zentral und wie sollten die im Alltag sichtbar werden? Da haben Sie jetzt genannt: mehr Reflexionen, vor allem Nachbereitung, Einsatznachbereitung. Wenn solche Dinge noch etablierter wären, und fällt Ihnen vielleicht da noch was zu ein, wo es sagen würden, das wäre top für die Zukunft, wenn diese Kernwerte bei den Beamtinnen und Beamten im Alltag sichtbar wären?

18 Armin Bohnert:

Die Frage ist natürlich immer, wie findet so eine Reflektion statt, aber wenn man die natürlich dann auch immer orientiert an dem, für wen wir eigentlich da sind, nämlich für die Menschen da sind, haben wir quasi auch im Sinne der Menschen, nicht nur im Sinne des Rechts oder sonst was gehandelt. Wenn man solche sehr menschlichen Prozesse und Gedankengänge da einbaut, dann hilft es und natürlich auch immer der Blick auf sich selbst. Was macht das mit mir? Nicht jeder Einsatz ist dramatisch, aber viele Einsätze sind durchaus beeindruckend und dann muss man sich auch fragen, was macht das mit mir? Und Polizistinnen und Polizist:innen verändern sich im Laufe der Jahre. Das glaube ich kann man auch feststellen, von Berufsanfängern bis Routiniers bis hin zu Abstumpfungsprozessen ist das Ganze quasi auch ganzheitlich zu betrachten und daran zu arbeiten wäre glaube ich schon wichtiger.

19 Maximilian Schlund (Interviewer):

Gibt es auch gesellschaftliche, juristische, mediale oder wissenschaftliche, genauso wie polizeiliche Trends, die bereits spürbare Veränderungen angestoßen haben in den letzten Jahren hinsichtlich der Wertekultur?

20 Armin Bohnert:

Medial sind wir natürlich schon unter Druck gekommen, und alles, was medial aufbereitet wird, führt natürlich auch letztendlich zu politischem Druck. Das haben wir schon gemerkt. Ich habe es ja gesagt, als ich das erste Interview gegeben habe, war ich der Einzige, der Druck bekommen hat. Und das hat sich in Jahren darauf verändert, weil alle festgestellt haben, es waren ja schon ein paar bundesweit, ein paar Fälle dabei, wo man sagt: Das ist völlig unglaublich. Das konnten man sich vorher gar nicht vorstellen, was da passiert. Und das hat natürlich auch wahnsinnig politischen Druck ausgeübt. Und mit dem politischen Druck kam natürlich dann auch die sanfte Öffnung hinzu, auch Umfragen und wissenschaftlichen Untersuchungen. Das eine bedingt das andere und da hat sich schon was getan. Und ich glaube, die neue PDV 100 hat sich nicht umsonst so geschrieben, wie Sie geschrieben ist. Wir wissen ja, wie Polizeidienstvorschriften entstehen. Die entstehen ja nicht aus dem Nichts, sondern sind quasi ein verdichtetes Konglomerat, das dann irgendwann an der DHPol bei der Vorschriftenkommission diskutiert wird. Und die ganzen Ereignisse werden und auch Erkenntnisse aus der Wissenschaft werden ja dann letztendlich einbezogen. Und auch der Weg, der damals Führungsakademie in Münster hin zur DHPol hat ja auch seinen Anteil, weil wir auch dort natürlich mit Masterarbeiten, aber letztendlich bei Ihnen ja auch in Villingen-Schwenningen mit Bachelorarbeiten, wurde dazu beigetragen, dass das solche Dinge überhaupt möglich sind. Die Arbeit, die Sie schreiben, hätten Sie vor 15 Jahren nicht geschrieben.

21 Maximilian Schlund (Interviewer):

Juristisch haben Sie schon die PDV 100 genannt, medial sind Sie auch auf Punkte eingegangen.

22 Armin Bohnert:

Das ist für uns natürlich nicht immer sehr gut, aber letztendlich der Gesetzgeber hat durchaus immer auch noch mehr Vorschriften. Das beklagen wir immer auch immer, Bürokratie und Schwierigkeit von Gesetzen. Aber es werden ja auch immer rechtsstaatlich Hürden eingezogen, weil man gemerkt hat, dass gewisse Dinge missbraucht oder nicht dokumentiert werden. Vieles davon, was wir mittlerweile dokumentieren müssen, ist uns natürlich selbst auf die Füße gefallen.

23 Maximilian Schlund (Interviewer):

Können Sie das ein bisschen konkretisieren?

24 Armin Bohnert:

Es geht los mit gewissen Dingen, wenn man Bodycams sieht oder die ganzen Vorschriften, wenn man TKÜ fährt, die hinterher entsprechenden Benachrichtigungspflichten und so weiter. Das sind ja alles rechtsstaatlich Faktoren, die da Stück für Stück einbezogen wurden. Aber sicher auch deswegen, weil es immer wieder Fälle gab, wo man sagt, die sind nicht entsprechend den Vorschriften gemacht worden.

25 Maximilian Schlund (Interviewer):

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit möchte ich mir auch noch genauer die Fehlerkultur anschauen, den Umgang mit Fehlern innerhalb der Polizei. Was sind aus Ihrer Sicht zentrale Kritikpunkte an der aktuellen Fehlerkultur in der Polizei?

26 Armin Bohnert:

Das größte Problem, das wir haben ist, ich sage mal so, soweit sind wir schon, dass Kleinigkeiten, Fehler passieren und wir auch einen Haken dahinter machen können und da haben auch wir Vorgesetzte eine wichtige Rolle, dass wir einfach mal sagen: ‚Okay, es ist passiert und ich halte das auch nicht gleich bei der nächsten Beurteilung vor, aber letztendlich schwebt es immer mit.‘ Fehler heißt natürlich immer: Das prägt sich natürlich ein, wir machen alle subjektive Beurteilungen und jeder hat natürlich Angst vor der nächsten Beurteilung und wie viel Fehler kann ich denn eigentlich zugeben, ohne dass es Auswirkungen auf meine Beurteilung hat? Da sind wir natürlich schon mal gebunden: Aber ich sage so, bei kleineren Bereichen ist es besser geworden. Bei gravierenden Fehlern stehen natürlich bei vielen Verhalten oftmals dann sofort die Rechtmäßigkeit des Handelns im Raum. Ich rede nur gar nicht von Fehlverhalten, aber ich kann ja auch mal eine rechtliche falsche Einschätzung treffen und die rechtliche falsche Einschätzung führt bei strenger juristischer Prüfung je nachdem zur Rechtswidrigkeit des Handelns und dann bin ich plötzlich bei irgendwelchen Sachverhalten, wo ich sage, die muss ich schon disziplinarrechtlich würdigen oder strafrechtlich. Und dann bin ich am Ende der Fehlerkultur. Da kann ich nicht einfach sagen: ‚Okay, schön, lernen wir daraus. Es passiert uns nur

einmal.' Das funktioniert da nicht. Wenn jemand, ich sage es mal ganz platt, jemanden mit auf die Wache bringt und jeder sagt hinterher: ‚Moment - ein Grund für ein Gewahr-sam lag eigentlich gar nicht vor. Warum hast du ihn überhaupt mitgebracht? Der hat doch einen Ausweis dabeigehabt. Identitätsfeststellungen wäre auch vor Ort möglich gewesen.' Ja, wo bin ich dann? Das kann ich einfach nicht so unter den Tisch fallen lassen und das ist ein großes Problem hinsichtlich der Fehlerkultur, weil ich nicht wie bei einem Produktionsprozess sage: ‚Okay, ich habe irgendwelche Ware Ausschuss produziert und dann wird es wieder neu gemacht oder geht weg. Sondern wir sind dann immer hinterher bei rechtlichen Prüfungen. Und jeder weiß, wenn man die Disziplinarverfahren eingeleitet werden: Das sind alles zähe Prüfprozesse. Wenn man das schneller, sage ich mal, anerkennen und sagen könnte: ‚Ja, Haken dahinter.' - nicht seitens der Polizei, sondern seitens der Staatsanwaltschaft eingestellt. Dann könnte man ein bisschen offener mit dem Ganzen umgehen. Aber das ist doch ein Hindernis.

27 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was halten Sie von dem Vorwurf, wenn der Polizei dann manchmal Fehler vorgeworfen werden, dass häufig eher Ausreden gesucht werden? Stimmt Sie dem Ganzen zu oder muss man das differenzierter betrachten?

28 Armin Bohnert:

Ich würde mal sagen, auch da hat sich im Beschwerdewesen schon was getan. Wir gehen ein bisschen anders damit um. Ich habe früher auch Beschwerden bearbeitet. In Teilen oder viele Beschwerden sind tatsächlich nicht gerechtfertigt. Und auch wenn man versucht, das gewissenhaft vor Ort zu ergründen. Aber klar ist, es gibt immer wieder Sachverhalte, wo man sagen könnte: ‚Okay, das ist passiert, das ist in Ordnung. ‘ Und mittlerweile kommt, glaube ich, das Wort Entschuldigung in Beschwerdesachverhalten doch mal eher vorher, aber auch immer an der Schwelle. Ich kann mir nur für das entschuldigen, wo ich sage, das haben wir uns nicht ausreichend höflich verhalten oder nicht genug informiert. Aber sobald ich an Rechtmäßigkeit von Amtshandlungen komme, wird es da mit der Entschuldigung schon wieder schwieriger. Weil ich es letztendlich, je nachdem gar nicht selbst prüfen kann, sondern da muss es dann der Staatsanwaltschaft geben. Das

ist das Problem. Immer dann, wenn wir sagen, wir geben es ab, dann wird es problematisch. In anderen Fällen, das haben auch früher schon gemacht, dass man sich trifft mit den Leuten. Man führt Gespräche. Man entschuldigt sich auch mal. Das ist in der Führungskultur schon verbreitet. Die Beschwerdebescheide, die man vor 30 Jahren in formeller Form abgefasst hat, quasi so abgeschmettert, die gibt es heute eigentlich nicht mehr. Wir sind ja auch einen neuen Weg der Beschwerdebeantwortung gegangen. Beispielsweise, dass wir jetzt hier in Südbaden die Leute erst mal persönlich kontaktieren. Die meisten Beschwerden werden mit dem Gespräch erst mal erklärend behandelt. Und das ist eigentlich auch schon mal gut. Das erwarten die Leute auch, dass jemand mit ihnen spricht und Sie nicht nach vier Wochen ein formelles Schreiben bekommen.

29 Maximilian Schlund (Interviewer):

Nehmen Sie dahingehend schon einen Trend wahr?

30 Armin Bohnert:

Den Trend gibt es, ja. Und dann natürlich das ganze Thema unabhängige Beschwerdestellen, die es diese früher auch nicht gab, wo man immer noch die Möglichkeit hat, die Leute auch an eine unabhängige Beschwerdestelle zu verweisen, wenn Sie sagen, Sie sind für die unabhängige Einsicht. Dann sagt man: Okay,, lass es doch unabhängig prüfen. Da hat sich, glaube ich, insgesamt schon was getan.

31 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was sind denn die entsprechenden Beschwerdestellen?

32 Armin Bohnert:

Ja klar, die Polizeibeauftragte des Landes. Wir haben ja eine Bürger:innen- und Polizeibeauftragte des Landes, die je jegliche Beschwerde über die Polizei auch unabhängig annimmt.

33 Maximilian Schlund (Interviewer):

Zur Kritik generell: Welche Rolle spielen da externe Akteure und sehen Sie die eher als Chance oder als Risiko? Die externen Akteure, die dann Fehler melden oder kritisieren, beispielsweise die Medien oder die Gesellschaft?

34 Armin Bohnert:

Medien, das ist auch wieder pauschalisiert. Das natürlich nicht so wahr, aber was teilweise in Medien mit einer Dynamik über das Land gestreut wird und auch über Social Media ist, finde ich, schwierig. Grundsätzlich habe ich vorhin schon gesagt, Transparenz zu Prozessen und Vorgängen gehört dazu und eine gute und fundierte Medienberichterstattung ist auch gut, wichtig und richtig. Wissenschaft finde ich noch wichtiger, weil tatsächlich die Öffnung in Richtung Wissenschaft tatsächlich in eine fundierte und valide Aufarbeitung von solchen Prozessen führt. Da setzen wir schon drauf, haben wir schon glaube ich auch als PolizeiGrün schon immer gefordert, dass wir die Polizei der Wissenschaft öffnen müssen, dass wir noch viel zu abgeschlossen sind. Das halte ich für wichtig und genauso wichtig halte ich die Zusammenarbeit mit Gruppen, die sich grundsätzlich der Aufgabe verschrieben haben, den Staat oder die Polizei, meistens sind es ja nicht nur die Polizei, sondern den Staat kontrollieren, zivilgesellschaftlich zu überwachen. Die sind relativ kritisch.

35 Armin Bohnert:

Diese Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren, die sich die Aufgabe gemacht haben, nicht nur Polizei, den Staat allgemein zu kontrollieren. Ich sehe deshalb Amnesty International oder Amnesty Untergruppierung, Amnesty Polizei oder es gibt auch andere Gruppierungen, die durchaus kritisch auf die Polizei schauen. Ich habe das immer so in der Arbeit von PolizeiGrün gemacht, dass wir mit solchen Leuten auch Kontakt aufgenommen haben und das ist durchaus wichtig, dass Sie ein anderes Verständnis bekommen. Dass da keine Front aufgebaut wird, sondern dass man sagt, ja, okay,, wir reden miteinander. Wir öffnen uns den Problemen. Ich habe auch schon mit der Grünen-Jugend diskutiert. Die sind ja nicht polizeifreundlich in dem Sinne, sondern, aber das glaube ich ist wichtig. Polizei ist kein Selbstzweck. Die Polizei ist ein wesentlicher Bestandteil dieses Rechtssystems. Wir sind diejenigen, die es unmittelbar umsetzen und wir

dürfen uns von gesellschaftlichen Prozessen nicht lösen. Wir müssen mit dieser Gesellschaft arbeiten. Wir sind eine, sagen wir mal so schön, Bürger:innenpolizei. Wir sind für die Menschen da und wir sind nicht isoliert. Das muss man, glaube ich, allen vermitteln, dass wir nur Erfolg mit den Menschen haben. Wir können die Polizei nicht isoliert sehen. Wir sind kein Selbstzweck, sondern wir müssen Polizeiarbeit immer mit den Menschen hier in diesem Land denken. Wir brauchen Sie als Zeugen, wir brauchen Sie in so vielfältigen Formen. Sie sollen kooperieren, wenn wir gegen die Gesellschaft arbeiten und deshalb müssen wir alle Gesellschaften in die Gruppe mal mitnehmen. Deshalb, es gibt niemanden, selbst die größten Kritiker, mit denen müssen wir uns auseinandersetzen. Das ist, glaube ich, das Wichtige.

36 Maximilian Schlund (Interviewer):

Dann sehen Sie das auch eher als Chance, um dann solche Missstände oder solche Fehlinterpretationen richtigzustellen. Habe ich das so richtig verstanden?

37 Armin Bohnert:

Teilweise stellt man in der Diskussion fest, dass Sie gewisse Erlebnisse haben. Wenn die so stimmen, dann ist das ein Impuls, wo wir sagen müssen: Da müssen wir besser werden. Manche Dinge kann man auch transparent erklären. Aber auf jeden Fall kommt man weiter, egal wie, jeder Diskurs. Es gibt nur ganz, ganz wenige, die hier mal völlig verbohrt und verstrahlt sind oder wo ich sage, das ist jetzt völlig jenseits der Wahrheit oder Extremismus, wo man sagt, nein, das ist jetzt kein Diskussionspartner. Aber in den meisten Fällen führt die Diskussion weiter. Die Rückmeldung, sowohl von Otto-Normal-Verbraucher, Lieschen Müller, links und rechts zu nehmen, aber auch von der gesamten Gesellschaft. Wir sind für alle da.

38 Maximilian Schlund (Interviewer):

Welche Ursachen sehen Sie denn für die aktuelle Fehlerkultur innerhalb der Polizei wie mit Fehlern umgegangen wird? In Anlehnung an das Thema Ausreden war das angedacht. Hierzu haben Sie ja schon genannt, dass es besser wird. Oder beispielsweise jetzt die Tatsache, dass ich hier überhaupt so eine Bachelorarbeit schreiben darf, um da vielleicht mal Helligkeit ins Dunkle zu bringen. Das war ja früher nicht möglich, was meinen Sie,

sind dafür die Ursachen? Gibt es da gewisse Haltungen oder gewisse Strukturen, die so eine offene Fehlerdiskussion beeinträchtigt haben oder beeinträchtigen?

39 Armin Bohnert:

Klar, letztendlich natürlich dieser Druck in der Öffentlichkeit als eine gute Behörde dazustehen. Das setzt sich ja von oben runter. Das müsste tatsächlich ganz oben beginnen, dass man sagt, Leute, wir geben uns ein Regulativ für solche Beschwerden. Wir geben uns Regeln dafür. Wir definieren mal ein Fehlersystem. Es gibt so eine Skala von Fehlern. Ich habe das noch aus der Grafik, aus dem Bereich Stabsarbeit und aus dem Bereich, wenn Organisationen hohe Qualität anstreben, dann werden Fehlern beschrieben, was sind kleine Schnitzer, Vergesslichkeiten, Nachlässigkeiten. Sie unterscheiden dann im wissenschaftlichen Kontext auf einer Skala bis hin hoch zum absichtlichen, vorsätzlichen Fehlverhalten, ich mache wesentlich etwas falsch. Und das haben wir nicht. Wir haben das jetzt auch nicht beschrieben. Wir haben jetzt kein Regelwerk der Fehlervermeidung, manchmal nur in Teilen. Jetzt machen wir mal ein Beispiel: Wenn wir Sonderkommissionen fahren. Da ist schon eine Organisation aufgebaut. Da werden auch Dinge getan, Prüfschleifen eingebaut, um Fehler zu vermeiden. Wir wissen alle, es gibt nichts Schlimmeres, als wenn die Sonderkommission den Täterhinweis übersieht, die Ermittlungspanne. Um das zu vermeiden, gibt es bei den Sonderkommissionen tatsächlich beschriebene Prüfschleifen und Austauschmechanismen, um zu vermeiden, dass das passiert. Die Qualität der Arbeit ist sehr gut. Das ist aber eine Sonderkommission. Genauso in der Stabsorganisation machen wir das auch. Da versuchen wir auch Fehlentscheidungen der Polizeiführung zu vermeiden. Und dieses System dieser Qualitätssicherung, das macht, glaube ich, Top Unternehmen aus in der freien Wirtschaft, dass Sie das etabliert haben. Wie gehe ich mit Fehler um? Der Fehler verursacht ja immer erst dann Folgen, wenn er sich durchsetzt bis hin zum Finale. Wenn er frühzeitig abgefangen wird durch eine Prüfschleife und so weiter, dann wird er markiert und quasi in den Lernprozess eingespeist. Es gibt nichts Schlimmeres als die Verkettung von einzelnen Fehlern, die dann letztendlich zur Katastrophe führen oder zum negativen Ereignis. Beginnend irgendwo jetzt in der Luftfahrt. Dort führt es zum Absturz des Flugzeugs, bei uns ist so quasi irgendwas, was nicht erfragt hat oder ein Notruf landet unzureichend bei der Streife. Die gehen von

einem anderen Sachverhalt aus und hinterher reagieren Sie anders, als Sie eigentlich reagiert hätten, wenn Sie das alles gewusst hätten. Sie hätten sich anders darauf eingestellt, wären anders taktisch vorgegangen und hinterher kommt es zu einer Eskalation auf der Straße. Und das System, so ein echtes Qualitätssystem... aber auch da ist es der Faktor Zeit. Ich mach das auch nicht jeden Tag. Ich sage, wir sind schon auch ein Stück weit Getriebene. Aber eine Organisation, die sagt, wir sind 100% Qualität: Die wird das für so ein System natürlich auch einführen, und zwar bis runter, bis in alle Köpfe.

40 Armin Bohnert:

Dann muss ich den Leuten auch Zeit dafür einräumen, klar. Und wenn ich eine Firma bin, eine 100% Qualitätsfirma, dann habe ich auch entsprechende Produkte, die das auch wert sind. Und das lohnt sich natürlich dann auch. Wir sind steuerfinanziert und der Finanzgeber ist limitiert.

41 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sie haben gerade gesagt, das Problem ist auch das Finanzielle, dem mit das verbunden ist, vielleicht auch wahrscheinlich das Personelle, gehe ich jetzt mal davon mit aus. Sie haben es ja vorhin auch schon angesprochen, dass es auch bei Beschwerden jetzt seitens der Bürger:innen beispielsweise Polizeibeauftragte gibt. Was halten Sie von dem Vorschlag, dass man eine externe Beschwerdestelle einführen könnte, die vielleicht ja dahin gehend, dann auch die Arbeit der Polizei auch abnehmen könnte und vielleicht noch etwas unabhängiger auf die Sachverhalte schaut?

42 Armin Bohnert:

Die externen Beschwerdestellen gibt es ja in anderen europäischen Ländern. Ich sage es mal so, einen Versuch wäre es natürlich wert. Tatsächlich glaube ich, dass so eine externe Beschwerdestelle, wenn Sie gut gemacht ist, wenn Sie gut ausgestattet ist und auch mit einer Grundannahme startet, nämlich jetzt nicht die Polizei in irgendeiner Form zu sanktionieren, sondern besser zu machen, durchaus was bewirken kann. Ich glaube durch die externe Sicht würden wir davon profitieren. Gleichzeitig glaube ich nicht daran, dass es so vorbehaltlos funktionieren würde, weil sie natürlich als externe Stelle immer kritisch angeschaut wird. Die Idealform wäre, da gibt es etwas, das ist etabliert, das ist extern, das

ist unabhängig. Aber es gibt uns auch letztendlich was Positives zurück. Und da bin ich mir nicht sicher, ob das klappen würde.

43 Maximilian Schlund (Interviewer):

Warum?

44 Armin Bohnert:

Weil wir vielleicht auch noch nicht so weit sind. Weil sich es vielleicht in anderen europäischen Staaten anders gewachsen ist. Ich glaube, wir sollten jetzt im Moment versuchen, das quasi intern fortzuentwickeln und vielleicht sind wir dann irgendwann in der Lage, das auch nach extern zu geben in anderen Formen. Aber die Erfahrung zeigt auch, wenn das jetzt jemand machen würde, weil Schnitt! - anderer politischer Wille. Ich baue jetzt eine externe Beschwerdestelle auf und statte diese aus. Ich weiß nicht, ob Sie die Akzeptanz hätte. Auch das Vertrauen und letztendlich, das wissen wir ja auch, dabei kommt auch nix raus. Das Thema ist, wenn ich eine externe Beschwerdestelle aufbaue und die das Vertrauen nicht hat, dann kommt die auch nicht weiter, weil ich gewisse Dinge nur mit über Vertrauensbasis letztendlich bekomme. Wenn das Vertrauen da wäre, und das glaube ich aber erst mal nicht, wenn ich sehe, wie jetzt auch Gewerkschaften schon gegen die Polizeibeauftragten, die unabhängigen Polizeibeauftragten teilweise wettern und der Trend da quasi geht: „Das wollen wir nicht.“ Da hätte eine externe Beschwerdestelle wahrscheinlich gar keine Akzeptanz. Das ist auch schwierig.

45 Maximilian Schlund (Interviewer):

Woher kommt der stärkste Widerstand gegen die Veränderung? Sie haben es vielleicht gerade auch schon etwas angesprochen, dass vielleicht manche Gewerkschaften da noch ein bisschen zurückhaltend sind. Gibt es vielleicht auch eine gewisse Einstellung innerhalb der Polizeikultur oder gewisse Eigenschaften oder Werte, die noch gelebt werden, die jetzt so eine offene Fehlerkultur verhindern oder einen Glaubenssatz in den Köpfen?

46 Armin Bohnert:

Das kann schon sein, wenn ich manche Äußerungen von Gewerkschaftsvertretern anhöre, die das quasi schon als jeglichen Schritt hin... die an sich Transparenz oder Kontrolle

schon als großen Misstrauensbeweis ansehen. Das finde ich schon grenzwertig. Völlig neutral ist eine völlige Illusion, dass eine Organisation, jetzt sind wir nicht nur eine Organisation, sondern die Polizei ist ja in verschiedenen Organisationen unterteilt, aber hat einen Personalkörper von fast 300 000 Mitarbeitenden, das ist wie eine Riesenfirma. Die Illusion, dass in so einer großen Organisation überall alles wunderbar läuft und ohne Fehler ist völlig naiv. Das ist jetzt überhaupt kein Vorwurf. Das ist auch in einem großen Unternehmen so und jedes Unternehmen muss über seine Führungskräfte, über seine Werte, über seine Kontrollsysteme dafür sorgen, dass der Laden auf der richtigen Spur läuft. Das ist die Aufgabe und diese Aussage von Gewerkschaftsvertretern zu anhören, das brauchen wir alles nicht, weil wir sind ja die Tollsten und die Besten und die bei uns läuft alles richtig, ist an Naivität nicht zu überbieten.

47 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was halten Sie auch noch von dem Vorwurf, oder es wird häufig auch von Kolleginnen und Kolleg:innen geäußert, dass Fehlverhalten als persönliches Versagen oder als Schuld gewertet wird von Führungskräften? Welche Folgen hat es dann auf die Arbeitsmoral der Kolleg:innen und welche Folgen hat es vielleicht auch auf das Melden von Missständen?

48 Armin Bohnert:

Ja, ich habe es ja vorhin schon mal angedeutet. Tatsächlich kommen wir da von dieser Idealform, das kennen wir aus irgendwelchen Seminaren, jeder Fehler ist ein Schatz, der uns die Chance gibt, uns zu verbessern von der Philosophie. Ich kenne es und ich weiß, wir haben in Südbaden über Qualitätswettbewerbe schon früher solche Philosophien versucht einzuführen. Aber jetzt mal ganz ehrlich: Das ist natürlich echt ein harter Weg. Das wirklich so zu machen, oder ich stelle mich hin und freue mich darüber, dass wir einen Fehler gemacht haben, jetzt wissen wir nämlich, wie wir es nächstes Mal besser machen. Das ist eine Idealform und was ich vorhin gesagt habe, ab einer gewissen Schwelle ist ein Fehler bei uns, nicht nur ein Fehler, der Geld kostet, sondern der an strafrechtlichen Normen kratzt und dann wird es schwierig. Das ist das, was bei uns tatsächlich, glaube ich die größte Hürde ist und ich glaube, wenn wir innerhalb der Organisation die Möglichkeit hätten, solche Dinge schnell rechtlich prüfen zu lassen und nach einer Einstellung herbeizuführen, weil in der Regel sind es ja Kleinigkeiten, dann wären wir schon ein bisschen

weiter. Aber diese Angst davor, dann auch wirklich sanktioniert zu werden und die Beispiele gibt es. Es gibt schon Kolleg:innen, die vor Gericht standen und hinterher Geldstrafe bezahlt haben. Das ist ja nicht so selten, dass Körperverletzung im Amt, Freiheitsberaubung im Amt auch letztendlich sanktioniert wird.

49 Maximilian Schlund (Interviewer):

Meinen Sie, dass das vielleicht auch zu einem Hindernis wird hinsichtlich des Verhaltens der Polizeibeamt:innen und auch dann mehr zu einer Passivität führt? Wie schätzen Sie das ein, auch was den Umgang mit anderen Mischständen angeht?

50 Armin Bohnert:

Ich habe es einmal erlebt, dass ein Kollege tatsächlich eine fortlaufende Beleidigung eines Festgenommenen quasi mit einem Schlag auf den Mund quittiert, auf dessen Mund. Also nicht schlimm, aber zack - jetzt ist es aber gut. Und er hat sich sofort offenbart, auch bei mir, und dann kommt einfach Thema strafrechtliche Ermittlung, Körperverletzung im Amt und so weiter. Es dauert eine Weile, bis es dann auch eingestellt wurde durch die Staatsanwaltschaft. Und sich zu trauen und auch wirklich offen damit umzugehen, das ist kostet schon viel Mut, weil je nach Staatsanwalt hätten das auch 500 Euro Geldstrafe oder was anderes kosten könnten. Wenn ich jemals an dem Punkt bin und die meisten erkennen es ja hinterher, die dann sagen, das war jetzt nicht nur ein Fehler, das war nicht nur eine Kleinigkeit, ich habe etwas kaputt gemacht oder ich habe ein Dienstwagen an die Laterne gesetzt, das kann man auch nicht mehr vertuschen, das ist so. Aber bei manchen Sachen wird es schwieriger und dann ist die Hürde eigentlich groß und zu sagen, ja, es war so.

51 Maximilian Schlund (Interviewer):

Meinen Sie, dass diese Passivität, die da daraus herrührt, die Angst, das ist auch einfach Berufsrisiko? Und wenn man richtig handelt, nichts vorsätzlich macht, dann sollte das ja eigentlich nicht zu so einer Angst führen und die Führungskräfte sollten es dann auch nicht als Schuld oder als persönliches Versagen werten?

52 Armin Bohnert:

Es würde uns wahrscheinlich insgesamt helfen, wenn wir strafrechtlich nur das verfolgen, was tatsächlich Fehlverhalten ist: Das geht überhaupt nicht, das ist für den Jenseits der Norm. Und alles andere, was im Rahmen eines, aber Sie nehmen Sie das Thema Schusswaffengebrauch.: Ich weiß nicht, ob Sie den Fallen mitbekommen haben in Eichstätt, der Schusswaffengebrauch wurde jetzt die Tage, die breite Meldung von der Staatsanwaltschaft versandt, wurde eingestellt das Verfahren gegen die Kolleg:innen, Verbotsirrtum, quasi, dessen Waffe konnte wahrscheinlich gar nicht mehr schießen, aber dass konnten Sie nicht wissen und so weiter, eine wahnsinnig juristische Prüfung. Aber wenn es ein klein bisschen anders ist, dann stehen die letztendlich vor Gericht mit fahrlässiger Tötung., das ist echt schwierig und was um Himmels willen will man ihnen vorwerfen., da sind wir vielleicht vom Rechtsstaatlichen her fast übersensibel und verlangen wahnsinnig viel ab in Extremsituationen und gleichwohl kennen wir Fehlverhalten im Dienst, Unterschlagung von Geld und so weiter. Da wird es dann teilweise natürlich auch vom Dienstverhältnis schnell eng, aber wo man sich manchmal denkt, der Kollege oder die Kollegin, der oder die hat in der Polizei nix verloren, bleibt aber trotzdem in der Organisation., ob der Maßstab da stimmt? Vielleicht müsste man sich und das wäre das ein Prozess, den Politik, Justiz, Wissenschaft vielleicht auch mal aufarbeiten müssen. Kann man hier quasi an gesetzgeberischen Maßnahmen und Prüfprozessen was machen, um diese Dinge, die passieren können, niemand will, dass das passiert, anders zu sanktionieren. Damit man anders damit umgehen kann und gleichwohl Fehlverhalten, wenn man sagt, diese Fälle gab es ja auch, bei denen Videoaufnahmen aufgetaucht sind, die eindeutig gezeigt haben, dass das Einschreiten der Polizei ganz anders war, als Sie eigentlich im Bericht angegeben hat, vorsätzlich. Oder in München gab es ja mal den Fall, bei dem zwei Kolleg:innen quasi auf Streifen gegangen sind, um zu provozieren und Leute zu schlagen. Dass die nichts bei der Polizei verloren haben, ist, glaube ich, sehr verständlich, ob man da nicht einen anderen Differenzierungsprozess letztendlich ansetzen müsste. Zu dem, was ich vorhergesagt habe: Was ist denn eigentlich ein Fehler? Und was ist ein Fehler, der passieren kann? Und das muss man glaube ich auch der Polizei zugestehen: Was ist in Extremsituationen handelnd und was ist tatsächlich Fehlverhalten.

53 Maximilian Schlund (Interviewer):

Herr von Dobrowolski hat auch das Thema angesprochen, ab wann man darüber nachdenken kann, ob man Kolleg:innen auch entlassen könnte, dass man das vielleicht etwas besser regeln könnte und da die Hürden entsprechend anpassen könnte. Sehen Sie das ähnlich? Und Sie hatten ja noch mit angesprochen. Ein Staatsanwalt hat beispielsweise ein Verfahren eingestellt. Da stellt sich mir auch noch die Frage: Es wird auch häufig der Vorwurf geäußert von Polizeikritiker:innen, dass Staatsanwaltschaften häufiger bei Polizist:innen Verfahren auch einstellen oder dass es bemerkenswert ist, wie viel da eingestellt wird. Wie schätzen Sie das ein?

54 Armin Bohnert:

Das ist eines der großen Kritikpunkte von den Leuten, die externe Beschwerdestellen und auch externe Verfolgung befürworten, dass die Nähe der Staatsanwaltschaft zur Polizei unglaublich ist. Es ist tatsächlich unsere Partnerorganisation und mit keiner Organisation haben wir so viel Verbindung. Es ist nicht so, dass die Staatsanwaltschaft nicht verfolgt. Das sehen wir immer wieder. Aber die versuchen je nach Person natürlich auch ein bisschen, gewisse Dinge regulativ zu schaffen auf juristischer Ebene. Das führt aber oftmals zur Befriedung des Sachverhalts. Das habe ich vorhin schon mal gesagt, wenn es mal zur Staatsanwaltschaft geht, sind Sie raus aus dieser Diskussion zu einem Erklärprozess. Wir stellen ja schon mal fest, wenn jemand festgenommen wird, und das haben wir auch schon erlebt, formal-juristisch nicht richtig, aber menschlich gut gemacht, nach dem Motto: Festnahme und dann hinterher aber auch mit den Leuten gesprochen. Dann will der gar nichts formal-juristisch, weil die Festnahme vielleicht gar nicht rechtmäßig war. Gleichzeitig, Sie machen eine rechtmäßige Festnahme juristisch, führen Sie aber auf eine gewisse Art und Weise durch und menschlich nicht ganz sauber, und er beschwert sich, der kriegt eine formelle juristische Antwort. Der Vorgang ist aber trotzdem nicht befriedet. Das löst das Spannungsfeld nicht auf, das da manchmal entsteht, gerade in schweren Sachverhalten. Sobald es in juristische Prüfprozesse geht, wird es schwierig. Das, was wir im Gespräch erledigen können, erledigen wir auch im Gespräch. Und wenn Sie in Vorschriften, Prüfungen reingehen, dann wird es nichts. Wer schon mal eine Einstellungsnachricht der Staatsanwaltschaft, die ausführlich begründet ist, bekommen hat selbst... Wir müssen ja auch erstmal lesen und haben es verstehen, und wenn das der

Normalbürger bekommt, der kann damit nichts anfangen. Ich habe da auch keine Lösungen dafür, aber ich glaube, an diesem Gesamtprozess müssten wir tatsächlich aus juristischer und wissenschaftlicher Sicht eigentlich arbeiten.

55 Maximilian Schlund (Interviewer):

Dann noch die letzte Frage, die sich mir zum Thema Fehlerkultur gestellt hat, ist: Gibt es Ihres Erachtens ausreichend Unterstützungsangebote für Kolleg:innen, die Fehler begangen haben? Im Sinne von beispielsweise einer juristischen psychosozialen Unterstützung oder bei Kolleg:innen, die Fehler melden, die auf Missstände aufmerksam machen, sei es jetzt intern und wenn etwas nicht funktioniert, sei es dann auch extern beispielsweise über das Hinweisgeberschutzgesetz. Wenn Sie das ganze Thema Melden von Fehlern oder Aufklären von Fehlern, genauso wie auch das Begehen von Fehlern mal eruieren würden: Dann sehen Sie da wo noch Lücken, was die zwei Aspekte jetzt angeht?

56 Armin Bohnert:

Ich glaube von der Hilfestruktur sind wir ganz gut aufgestellt mit psychosozialer Beratung und ich glaube, dass die Führungskräfte mittlerweile, wenn Leute sich bereit erklären, Fehler zu melden, das gut auffangen. Ich habe aktuell einen Fall im Kopf. Das wird eigentlich gut gemacht, glaube ich. Auch Beschwerde gegen Vorgesetzte versucht mal ernsthaft aufzuarbeiten und die Leute dann auch quasi jetzt ein Stück weit zu schützen. Aber auch da gilt, ab einem gewissen Level der Vorwürfe und juristischer Prüfung, ist nichts mit Hinweisgeberschutz. Da gilt das tollgegebene Strafverfahren, da ist völlig klar, da muss man irgendwann an die Öffentlichkeit gehen und da müssen dann auch Vorgesetzte sich vor die Leute stellen. Aber es wird immer ein schwieriger Weg sein, wenn man gewisse Dinge vertreten hat und man weiß ja auch nicht, was hinterher tatsächlich dabei rauskommt. Stell es sich mal vor, Sie war ja auch im Praktikum, nehme ich an, oder? Ja, ja. In diesem Sinne etwas dabei rauskommt und ob man sich nochmal begegnet und in welcher Form, da gehört schon sehr viel Mut dazu. Das ist tatsächlich so.

57 Maximilian Schlund (Interviewer):

Es gibt ja auch zu diesem Thema Berichte von Kolleginnen und Kolleg:innen, die berichten, dass Sie Fehler gemeldet haben und, dass es teilweise das Ende ihrer Karriere dann

auch war, weil das Vertrauen dann in den Kolleg:innen sinkt, nach dem Motto: „Können wir auch nicht mehr vertrauen, müssen wir aufpassen mit dieser Person, spezieller umgehen.“ Genau, das ist vielleicht auch ein eigenes Thema, wobei Sie es vorher angesprochen haben: Wenn man die Polizei als lernende Organisation sieht und die Fehler positiv bewerten würde, das ist eigentlich umgekehrt. Stimmen Sie dem zu oder wie sehen Sie das?

58 Armin Bohnert:

Ja, deshalb habe ich gesagt, die Idealform wäre, wenn diese Prozesse im Tagesablauf etabliert werden und in einem sehr frühen Stadium, wo man es noch diskutieren kann, angesprochen werden in der Gruppe, wobei immer klar ist, da wird immer klar Text geredet. Dann passiert das nicht. Bei uns passiert es ja immer so: Irgendwann sagt einer, der Druck ist so groß, jetzt muss ich es melden und dann explodiert es. Ich musste viel früher abfangen, ich darf es noch weit gar nicht kommen lassen. Und natürlich im operativen Dienst, ich habe gesagt, ich bin ja ein Freund von Bodycam und Videodokumentation, ich bin der falschen Überzeugung, dass uns die Bodycam in den letzten Jahren gute Auswirkungen hatte auf das Verhalten, wie eingeschritten wird. Einfach formeller, korrekter.

59 Maximilian Schlund (Interviewer):

Ja, okay, und Sie meinen dann auch, weil ich gerade nochmal angesprochen habe, wenn dann Kolleginnen und Kolleg:innen Fehler melden, sind Sie der Ansicht sind, dass die ausreichend psychosoziale Unterstützung erhalten und Rückendeckung von Vorgesetzten?

60 Armin Bohnert:

Zumindest nehme ich das jetzt bei uns so wahr. Ob das überall bei der Polizei so ist, das würde ich dich nicht beschwören.

61 Maximilian Schlund (Interviewer):

Dann möchten ich jetzt mit Ihnen Ihre Initiative, nämlich PolizeiGrün besprechen, was ja auch ein Schwerpunkt meiner Arbeit ist. Sie haben mir gerade einige Punkte genannt, die

man besser machen könnte innerhalb der Polizei. Das möchten wir uns jetzt genauer anschauen im Rahmen von PolizeiGrün. Und was mich da zuallererst interessiert: Wie kam es eigentlich zu der Gründung von PolizeiGrün?

62 Armin Bohnert:

Nach dem Wahlsieg der Grünen 2011 in Baden-Württemberg hat man sich innerhalb der Partei, die bei den Grünen waren, die Polizist:innen gedacht: Mensch, ist meine Regierungsfraktion jetzt Spiel des Thema Polizei, ja auch im Regierungshandeln eine Rolle. Und wir haben uns dann, das gibt es schon immer, engagiert in einer Landesarbeitsgruppe Demokratierecht und Inneres. Die gibt es heute noch. Und waren da wie eine kleine Unterarbeitsgruppe Polizei. Das macht aber die Arbeit nicht ganz einfach, weil solche Arbeitsgruppen wieder Beschlüsse.... Und für das Thema Polizei war da auch nur ein gewisser Raum, weil eben die Landesarbeitsgruppe ist eine Demokratie - Inneres Recht, da geht es um viele Themen und Polizei ist nur ein Spektrum. Und dann hat uns ein Landtagsabgeordneter geraten, lagert es doch auch, macht sowas wie, das gab es früher schon: Unternehmensgrün, Wissenschaftsgrün, Rechtgrün und so weiter, quasi grünennahe Vereinsorganisationen mit dem Thema Polizei. Und so ist PolizeiGrün entstanden 2013, als quasi Interessensorganisation, grünennah, aber dafür ein bisschen unabhängiger. Als Verein sind wir natürlich dann auch nicht an Prozesse gebunden: Was dürfen wir verlautbaren? Eine Landesarbeitsgemeinschaft Demokratie, Inneres Recht darf Pressemitteilungen veröffentlichen, aber die Unterarbeitsgruppe Polizei sicher nicht. Sondern man ist einfach unabhängiger und kann das Thema Polizei ein bisschen forcieren und das ist uns auch, denke ich, gelungen. 2013 haben wir uns gegründet und wir hatten eigentlich erstmal nur baden-württembergische Kolleginnen und Kolleg:innen und dann aber mit dem Zugang zum Oliver von Dobrowolski dann auch quasi den ersten Berliner. Und so haben wir uns quasi Stück für Stück über das Bundesgebiet ausgebreitet. Und überall gibt es tatsächlich Kolleginnen und Kolleg:innen, die grünennah sind oder teilweise sind Sie Mitglied von Grün. Das ist aber auch keine Bedingung. Aber Sie sind natürlich gemessen an Gewerkschaften sind das jetzt wenige, die 250 Leute über das Bundesgebiet verteilt, unterschiedlich aktiv und so weiter. Aber man stellt immer wieder fest, die Hürden sind auch relativ hoch. Manche treten auch wieder aus, weil Sie sagen, ich finde die Zeit nicht dazu, um aktiv mitzumachen. Manche sind einfach stille Unterstützer, manche sind aktiver. Es gibt

unterschiedliche Formen und manche, habe ich auch schon festgestellt, finden es gut, würden aber nicht mitmachen, weil Sie sagen: „Ich will das nicht, ich bin schon in einem Verein oder irgendwo und ich habe überhaupt nicht die Zeit dazu.“. Aber letztendlich hat es sich so gebildet, ein bisschen als Interessensorganisation. Immer so mit dem Schwerpunkt habe ich gesagt, die Brücke zwischen Grünen und Polizei zu bauen. Im Moment habe ich den Eindruck, die Brücke zwischen den grünen Politiker:innen zur Polizei ist gut. Die in die andere Richtung fehlt teilweise noch. Das Misstrauen in der Polizei gegenüber grüner Politik ist größer, aber an solchen Sachen versuchen wir zu arbeiten, zum Thema Wissenschaft, Transparenz in der Polizei. Wir haben Überschneidungen mit BetterPolice. Das liegt natürlich auch an der Person, die es gegründet hat, aber natürlich mehr mit dem Fokus auf grüner Innenpolitik. Das ist tatsächlich so. Wir sind nicht nur dazu da, um die Polizei zu verbessern.

63 Maximilian Schlund (Interviewer):

Okay, was ich mich dann nämlich frage: Wie genau ist die Verbindung zu den Grünen, weil es wurde ja unter anderem, wenn ich mir jetzt die Entwicklung ihres Vereins historisch anschau, auch von der AfD eine Bundestagsanfrage gestellt: Inwiefern die Verwicklung von PolizeiGrün zu den Grünen ist, ob das dann auch unabhängig ist? Wie genau ist die Verstrickung zu den Grünen und wie kam Sie dann auf die Idee dann auch das ganze PolizeiGrün zu nennen und nicht beispielsweise, wie Herr von Dobrowolski einen in Anführungszeichen unabhängigeren Namen zu verwenden.

64 Armin Bohnert:

Wir sind ein eingetragener Verein. Es gibt grüne Sicherheitspolitiker:innen, die bei uns Mitglied sind. Ansonsten sind wir von der Partei völlig unabhängig. Ich weiß, es wird immer kolportiert, weil unsere Postadresse letztendlich in der grünen Parteizentrale verortet ist. Das hat aber tatsächlich nur den Grund, die war früher in Berlin. Ganz früher war Sie bei mir hier in Freiburg. Das wollte ich aber irgendwann nicht mehr, weil das muss man im Impressum angeben. Meine Privatanschrift wollte ich dann auch nicht mal auf der Website haben. Dann haben wir eine Zeit lang das Büro eines grünen Landtagsabgeordneten oder Mitglied des Abgeordnetenhauses in Berlin verwendet, der bei uns

Mitglied ist. Der ist aber mittlerweile nicht mehr Abgeordneter, sondern nur nach Rechtsanwalt. Der hat sein Büro aufgelöst. Dann haben wir eine neue Hausanschrift gebraucht. Wir kriegen mittlerweile mehr Mails, sprich wir kriegen alles elektronisch, selten erreicht uns mal etwas per Post. Aber wir brauchen eine irgendeine Briefkastenadresse für das Impressum und weiteres. Wir brauchen nach Vereinsrecht einen Vereinssitz. Der Vereinssitz war ursprünglich Freiburg. Dann haben wir nach Berlin mit dem Vorsitz vom Oliver von Dobrowolski verlegt und eben mit der Postadresse bei dem Abgeordneten. Und jetzt das Vereinsregister zu wechseln, irgendwo anders hin... das wollte man nicht. Und dann haben wir in Berlin quasi die grüne Parteizentrale gefragt, ob Sie uns als Briefkastenadresse dienen. Ob das gut war, das weiß ich heute noch nicht. Das glaube ich, war vielleicht nicht der richtige Zug. Vielleicht hätten wir uns etwas anderes überlegen müssen. Aber faktisch, rechtlich haben wir mit den Grünen eigentlich gar nichts zu tun. Rechtlich sind wir völlig unabhängig. Und der Name PolizeiGrün kommt tatsächlich aus dem.... Sie können es mal googeln.... So wie UnternehmensGrün oder WissenschaftsGrün und so weiter. Das gab es vorher schon, dass sich so grüne Verbände aufgebaut haben mit Grün am Ende. Und dann haben wir PolizeiGrün gewählt.

65 Maximilian Schlund (Interviewer):

Ja, dann liegt es wahrscheinlich daran, dass viele sich damit nicht ausreichend beschäftigt haben und dann liegt es nahe, dass Sie denken, dass Sie dann mit den Grünen insbesondere stärker kooperieren. Danke für die Klarstellung, weil ich soll das Ganze ja kritisch, wissenschaftlich eruieren. Was jetzt nochmal die Mitglieder an sich angeht, können Sie dazu etwas sagen? Welche Funktionen haben die inne? Sind das alles Polizeibeamt:innen?

66 Armin Bohnert:

Wir haben Fördermitglieder, teilweise aus der Politik, aber es gibt auch welche, die quasi mal mit der Polizei zu tun hatten, in wissenschaftlichen Bereichen, an Polizeihochschulen gelehrt haben, teilweise auch nebenamtlich. Und der Großteil sind aktiven Mitglieder und diese sind bei der Polizei. Oder bei der Steuerfahndung gibt es auch. Wir haben uns dann geöffnet für Zollsteuerfahndung; Polizeibehörden, wenn jemand mitarbeitet im Ord-

nungsamt, der Polizeibehörde, der könnte auch Mitglied sein. Letztendlich war irgendwann mal die Überlegung, ob wir uns Sicherheitsgrün nennen, weil es dann doch eigentlich breiter ist. Das überlasse ich mal einem Nachfolger im Vorstand. Ich lasse den Vorstand demnächst sein. Es wird ein neuer Vorstand gewählt. Das wäre jetzt eine Überlegung tatsächlich, dass man sagt, man nimmt einen anderen Namen, SicherheitsGrün.

67 Maximilian Schlund (Interviewer):

Es muss schon ein Sicherheitsbezug da sein. Da sind jetzt keine externen Zivilisten dort vertreten?

68 Armin Bohnert:

Ja, klar. Die Wissenschaftler halten CampusGrün. Da gibt es CampusGrün. Bei uns wäre es jetzt tatsächlich vielleicht SicherheitsGrün der passendere Name.

69 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was die Rekrutierung von Mitgliedern angeht, wie sind Sie damals vorgegangen? Gab es da schon gewisse kritische Polizeibeamt:innen, die gesagt haben, wir gehen von uns aus auf den neu gegründeten Verein zu oder haben Sie da Werbung geschaltet?

70 Armin Bohnert:

Werbung schalten - Ne, da fehlen die finanziellen Mittel. Aber klar, Website, Social Media.... Über die Website und Social Media sind immer mehr Leute auf uns gestoßen. Das gibt es heute noch, dass uns welche anschreiben: „Oh, ich habe euch vorher gar nicht gekannt und per Zufall, bin ich auf euch gekommen.“ Ja, so Stück für Stück.... Bei grünen Veranstaltungen, Polizei-Kongressen war man dort schon und Presseveröffentlichungen. Das ist das, wenn wir dann vielleicht in einer großen Tageszeitung, im Interview oder erwähnt werden, dann kommt doch etwas dazu.

71 Maximilian Schlund (Interviewer):

Wie finanzieren Sie sich?

72 Armin Bohnert:

Ausschließlich über Mitgliedsbeiträge. Tatsächlich theoretisch auch Spenden, aber wir sind nicht steuert begünstigt. Das kann niemand seine Spenden absetzen. Und die Einzigen, die bisher, glaube ich, gespendet haben, waren Mitglieder, die selber sagen, ich habe ein bisschen Geld übrig oder ich gebe mal für eine Veranstaltung etwas dazu. Aber eigentlich sind es Mitgliedsbeiträge.

73 Maximilian Schlund (Interviewer):

Die nächste Frage bezieht sich auf die Ziele, die Sie mit PolizeiGrün verfolgen und mit welchen Projekten Sie dann ihre Ziele genau umsetzen?

74 Armin Bohnert:

Ich habe gesagt, das Hauptziel war tatsächlich diese Kluft zwischen grüner Partei und Polizei letztendlich zu schließen und das größere Verständnis zu erzeugen und dann die weiteren Ziele: Das Thema Wissenschaftlichkeit, mehr Transparenz und so weiter in die Polizei zu bringen und dann natürlich damit auch die Wertekultur der Polizei zu verändern. Ziele umsetzen ist tatsächlich schwierig. Wie gesagt, wir haben versucht mit Öffentlichkeitsarbeit über Website. Wir haben eine Zeit lang, aber letztendlich viel zu wenige Thesenpapiere verfasst. Wir haben versucht mit Pressemitteilungen zu arbeiten, Social Media habe ich gesagt. Und dann waren wir immer vertreten an den Polizei-Kongressen, großen Veranstaltungen der Grünen in Berlin entweder auf dem Podium oder einfach im Publikum mit größerer Gruppierung. Wir haben wir das oftmals mit der Mitgliederversammlung verbunden, einfach um da quasi Kontakte herzustellen, Netzwerkarbeit zu machen.

75 Maximilian Schlund (Interviewer):

Die Kanäle, die Sie nutzen, sind welcher Art: überwiegend Social Media?

76 Armin Bohnert:

Im Moment ist es stark über Social Media. Wir versuchen aber, und ich denke der neue Vorstand wird versuchen, das auch stärker auf der Website inhaltlich mit Thesenpapiere und so weiter auszubauen.

77 Maximilian Schlund (Interviewer):

Können Sie dann auch Projekte nennen, auf die Sie jetzt besonders stolz sind? Das haben wir gut hinbekommen?

78 Armin Bohnert:

Tatsächlich, ich glaube, gut vertreten war man auch bei den letzten großen Polizeikongressen in Berlin mit entsprechend Podiumsbesetzungen oder, dass man je nachdem auch in den bundesweiten Medien mal aufgetaucht sind und dort entsprechend Resonanz bekommen haben. Das war, glaube ich, sicher das Beste, was man machen konnten. Ja, das sind so die Dinge. Selten war es auch so, da haben wir es tatsächlich geschafft mal ins Anhörungsverfahren von ehemaligen Gesetzgebungen reinzukommen. Und vieles läuft dann doch auch im Hintergrund, dass man einfach Gespräche und Telefonate führt ist, dass sich Leute auch aus der Politik bei uns nochmal Einschätzungen einholen.

79 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was sind denn so Gesetzgebungsverfahren, bei denen Sie beispielsweise eine Meinung haben zu preisgeben sollen?

80 Armin Bohnert:

Wenn ich so aus der Erinnerung habe, war das ehemalige Landesgesetzgebung zu der Einführung von unabhängigen Bürger- oder Polizeibeauftragten oder Bodycam oder so polizeispezifische Dinge.

81 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sind Sie auch eine Art Unterstützungsverein für Polizeibeschäftigte oder für externe Gruppen, die sich, Sie haben es gerade schon ein bisschen angesprochen vielleicht Beratung einholen möchten, was jetzt Probleme innerhalb der Polizei angeht oder wie man von extern drauf schaut?

82 Armin Bohnert:

Ja, vom Selbstverständnis her nicht, aber was natürlich immer wieder mal kommt, sind Mails oder Anfragen, wo sich jemand an uns wendet mit Problemen: „Wie kann ich denn da vorgehen?“ Das kommt aber nicht so oft vor.

83 Maximilian Schlund (Interviewer):

Und welche Rolle sehen Sie jetzt von PolizeiGrün im gesellschaftlichen und polizeiinternen Diskurs? Und wie grenzen Sie sich jetzt von etablierten Akteuren ab? Polizeiinterne Akteure sind beispielsweise die institutionelle Polizeiführung oder Gewerkschaften.

84 Armin Bohnert:

Ja, wir versuchen immer deutlich zu machen, dass wir keine Gewerkschaft sind. Wir sind nicht Berufsvertretung und streben auch keine Wahlen, Listenplätze bei Wahlen, und so weiter an. Wir sind letztendlich Interessensvertretung eben grünennah. Und das muss man auch immer deutlich machen. Und ich mache auch immer den Unterschied klar: Wann trete ich als Polizeibeamter auf oder wann bin ich jetzt nur Sprecher von PolizeiGrün, dass man das auch klipp und klar trennt. Zu der Rolle von PolizeiGrün, habe ich gesagt, wir sind eine ganz kleine Organisation. Ich glaube, wir haben medial durchaus immer mal wieder Punkte erreicht, wo wir unsere Positionen klarmachen konnten. Und ich habe es auch eingangs mal gesagt, was so Themen angeht, die vorher immer zitiert wurden, jeder hat das rausgehauen: „Es ist ein bedauerlicher Einzelfall und die Polizei ist ein Spiegelbild der Gesellschaft.“ Ich glaube, da haben wir schon auch dafür gesorgt, dass sich der Ton insgesamt verändert hat. Und das bekommen wir auch immer wieder gespiegelt, auch von Leuten, die sagen: „Ich würde nicht bei PolizeiGrün eintreten. Aber das, was ihr gesagt habt, war schon auch richtig.“. Aber wir sind natürlich im Vergleich jetzt zu Gewerkschaften und anderen Organisationen ein ganz, ganz kleines Licht. Das muss uns auch schon klar sagen. Da haben wir einfach zu wenig Einfluss.

85 Maximilian Schlund (Interviewer):

Kooperieren Sie denn auch mit etablierten Akteuren, gibt es beispielsweise von der etablierten Polizeiführung oder von der Institution Projekte, wo Sie sagen: Da holen wir uns

jetzt auch mal die Expertise von solchen Initiativen mit ein oder, das auf der einen Seite und gibt es gewisse NGOs, die mit Ihnen auch zusammenarbeiten auf der anderen Seite?

86 Armin Bohnert:

Wir haben keine Kooperation mit offiziellen Polizeiführungen, das sind wir auch immer außen vor. Wir sind im Dialog mit Gewerkschaften, jetzt gerade mit der GDP, mit der DPoIG ja sicher nicht, oder mit dem BDK, das heißt, wir haben auch Mitglieder, die in BDK-Leitungsfunktionen innehaben. Da gibt es Gewerkschaften und da gibt es durchaus Überschneidungen, und das sind wir jetzt auch gerade mit der GDP-Spitze mal bei Polizeikongressen immer im guten Austausch gewesen. Es gibt Verbindungen zu NGOs, wie ich habe gesagt, Amnesty-Polizei, aber alles so ein bisschen informell im Hintergrund. Jetzt in letzter Zeit, dass wir wirklich offizielle Kooperationen oder Projekte gefahren haben, muss ich ehrlich sagen, deshalb neigt sich mein Vorstandstätigkeit auch dem Ende zu: Da fehlt es den meisten bei uns wirklich an Zeit.

87 Maximilian Schlund (Interviewer):

Dann ist also Zeit ist begrenzt und man nicht so große Projekte fahren. Für wie realistisch halten Sie es, dass Ihre Ziele mit PolizeiGrün erreicht werden?

88 Armin Bohnert:

Wir allein werden das nicht schaffen. Das Einzige, was wir machen können, ist immer wieder Denkanstöße geben, auch in die Öffentlichkeit quasi die abweichende Meinung vielleicht zu offiziellen Linien einzutransportieren oder ein kleines Korrektiv zu sein. Man merkt jetzt zum Beispiel, kleine Gruppen haben durchaus die Möglichkeit über Medienarbeit Veränderungen zu erreichen, wenn Sie nur an die deutsche Umwelthilfe denken. Das ist auch kein großer Verein, aber die schaffen es jetzt mit juristischem Sachverstand und mit medialer Arbeit da Druck aufzubauen und das ist letztendlich unsere Rolle. Ich bin da realistisch: Wir haben sicher nicht die große Position, aber wenn es uns im Einzelfall gelingt mal einen anderen Aspekt an die Medien zu transportieren mit dem entsprechenden Sachwissen natürlich, nicht nur mit den Plattitüden, dann ist das Okay,. Wir sind nur ein kleiner Baustein im Gesamtsystem.

89 Maximilian Schlund (Interviewer):

Aber Sie merken da auch Resonanz innerhalb der Bevölkerung und auch innerhalb der Polizei, dass doch mal durch ihre Arbeit eher über ein Thema nachgedacht kritischer nachgedacht wird?

90 Armin Bohnert:

Ja, das ist so die Rückmeldung, die immer auf Social Media kommt: Da gibt es natürlich zwei Lager, insbesondere die einen, die verdammen uns und die anderen sind froh, dass es uns gibt. Das ist gerade so die Polarisierungstendenz in der Gesellschaft, die sich in Social Media ganz stark abbildet. Aber ich habe auch schon völlig unabhängig gute Rückmeldungen aus dem Kolleg:innenkreis bekommen, von Führungskräften, die sagen, das ist jetzt nichts für Sie und die wollen da nicht mitmachen, aber Sie finden es gut, dass es das gibt.

91 Maximilian Schlund (Interviewer):

Und könnten Sie vielleicht konkret eins, zwei Projekte mal ansprechen oder eins, zwei Stellungnahmen. Sie haben mir vorhin gesagt, ich habe Sie schon mal gefragt, ob Projekte gibt, auf die Sie stolz sind. Sie haben gesagt, es gibt viele, die gut laufen, aber jetzt nichts Konkretes. Können Sie vielleicht dann eins, zwei Stellungnahmen beispielsweise vorstellen nach dem Motto „Da haben wir einen wichtigen Impuls vielleicht gesetzt“? Dass man das ein bisschen greifbarer hat, was ihre Arbeit ist.

92 Armin Bohnert:

Wir haben im Hintergrund sehr viel bewirkt hinsichtlich der Einführung der Bodycam, weil ja in Teilen immer wieder auch in manchen Bundesländern grüne Koalitionspartner dabei waren, die durchaus skeptisch waren. Und da sind wir in Überzeugungsarbeit reingegangen und haben versucht dafür auch ein bisschen zu werben. Und das würde ich schon sagen, dass wir da auch mitgearbeitet haben, gerade auch die Bedenken zu zerstreuen.

93 Maximilian Schlund (Interviewer):

Welche Bedenken waren da und wie haben Sie da beraten?

94 Armin Bohnert:

Ja, durch ganz stark diese datenschutzrechtlichen Bedenken bei den Grünen, die da waren und im Moment, glaube ich, ist das alles in den Hintergrund getreten. Das kann man sagen. Und gleichzeitig sind wir immer noch diejenigen, die mit vorsichtiger Skepsis argumentieren, hinsichtlich Taser, der Einführung des DIG, wo wir einfach sagen, wir verstehen das, diese Hurra-Haltung, nicht. Und trotzdem, wir haben auch Kolleg:innen, die sich in der Praxis einsetzen und die gar nicht so skeptisch sind, da sind wir noch im Diskussionsprozess.

95 Maximilian Schlund (Interviewer):

Wie häufig finden bei Ihnen so Sitzungen statt innerhalb von PolizeiGrün? Wie ist das Sitzungswesen?

96 Armin Bohnert:

Ein Sitzungswesen hat es klar. Die Mitgliederversammlung muss einmal im Jahr stattfinden. Dann haben wir einmal im Jahr eigentlich uns immer an so einen Polizeikongress getroffen. Da sind wir aber abhängig von den Grünen, dass er auch einer stattfindet. Inzwischen hat immer ein, wie in der Art Studienvater so ein Treffen mit Beiprogrammen, Kultur, auch polizeihistorische Kultur und so weiter, organisiert und der Vorstand trifft sich ab und zu in Meetings. Eine Zeit lang haben wir auch, das ist auch ein bisschen der Zeit zum Opfer gefallen, kleine Vortragsreihen organisiert, dass man als Mitglied aus seinem Buch oder zu einem gewissen Thema was vorgestellt hat und sich über *Go to Meetings* getroffen hat. Wir sind auf virtuelle Dinge angewiesen. In der Coronazeit war das dann tatsächlich mal so ein bisschen ein Hype, dass wir mehr gemacht haben und dann hat sich das auch wieder zerlaufen. Aber das ist, glaube ich, normal. Jetzt braucht man einen neuen Vorstand, wieder neue Ideen, einen neuen Schwung, um das wieder anlaufen zu lassen.

97 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was die Fehler- und Wertekultur angeht: Welche Impulse setzen Sie da konkret, weil das ist ja auch letztendlich das Thema meiner Arbeit.

98 Armin Bohnert:

Ich glaube, dazu haben wir über Social Media Berichterstattung zu Fehlverhalten der Polizei wahrscheinlich unseren Beitrag geleistet, weil wir immer die Positionen vertreten haben, dass solche Vorfälle auch aufgeklärt werden müssen und das ist kein Einzelfall ist. Die dauerhafte Arbeit immer an dem Thema, das gerade über Social Media, glaube ich. Da kann man das nachverfolgen. Das machen wir schon lange nicht mehr. Man muss auch sehr vorsichtig sein, wie irgendwelche einzelnen Ausschnitte oder Medienberichterstattungen da immer vorschnell zu kommentieren, aber letztendlich immer so mit dem Grundtenor dranzubleiben, dass man sagt, wir brauchen auch eine transparente und lückenlose Aufarbeitung und immer wieder an den Ergebnissen dran zu bleiben. Das ist mehr so eine Daueraufgabe.

99 Maximilian Schlund (Interviewer):

Die nächste Frage bezieht sich darauf: Wie empfinden Sie das PolizeiGrün innerhalb der Polizei, wie auch außerhalb der Polizei wahrgenommen wird.

100 Armin Bohnert:

Innerhalb der Polizei ist immer noch, glaube ich, gar nicht so bekannt, da gibt es immer noch genug, die uns gar nicht kennen. Jetzt bin ich vielleicht ein bisschen ein Ausnahmefall, weil ich da letztendlich relativ bekannt bin. Aber ich sage mal so, gemessen an der Größe der Polizei, glaube ich, kennen uns viele noch nicht. Das würde ich gar nicht überschätzen. Und in der Öffentlichkeit, würde ich sagen, kennen uns tatsächlich auch nur gewisse Medienvertreterinnen, die uns auch immer wieder mal kontaktiert haben. Es gibt ja Leute, in den Medien, die explizit über das Thema Sicherheit und Polizei berichten. Und da gibt es dann schon welche, egal ob Sie jetzt von der Zeit oder vom Spiegel oder sonst wo waren, die dann schon auch wissen, wer wir sind und die uns mal anschreiben. Das kommt immer wieder vor. Ich glaube, da gibt es einen Bekanntheitsgrad. Aber auch dort gibt es immer wieder, das gehört auch zur Wahrheit dazu einen personellen Wechsel, dass man die wieder was anderes machen. Dann sind Sie wieder weg.

101 Maximilian Schlund (Interviewer):

Wie nehmen Sie dann das Ganze wahr? Ist das eher positiv seitens der Medien, Ihre Arbeit, die Sie machen?

102 Armin Bohnert:

Seitens der Medien, würde ich sagen, positiv. Innerhalb des Kolleg:innenkreis bin ich mir nicht sicher. Da gibt es, glaube ich, eher auch viele Skeptiker.

103 Maximilian Schlund (Interviewer):

Machen Sie da einen Unterschied fest zwischen jüngeren Kolleginnen und Kolleg:innen und beispielsweise älteren Führungskräften? Nehmen Sie das da einen Unterschied wahr, was Ihre Arbeit betrifft?

104 Armin Bohnert:

Für mich ist es tatsächlich schwierig. Wie gesagt, von denjenigen, die mich kennen, habe ich bis lange keine negativen Rückmeldungen bekommen. Aber ich kann es echt nicht sagen, Oliver von Dobrowolski hat da eine ganz andere Wahrnehmung. Er sitzt auch an einer anderen Hierarchiestufe der Organisation. Bei mir ist das... da bin ich immer ein bisschen skeptisch, was das Bild anbelangt.

105 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was jetzt insbesondere Gewerkschaften angeht: Wie nehmen die Sie wahr als Vertreter der Polizeibeamt:innen. Da hört man ja auch teilweise gemischte Äußerungen. Kann man das differenzieren bei den Gewerkschaften?

106 Armin Bohnert:

Dass die DPolG, oder besondere Vertreter der DPolG uns für überflüssig halten. Das ist glaube ich ein offenes Geheimnis. Wie gesagt, mit der GDP oder dem BDK haben wir einen normalen Austausch, aber letztendlich sind wir weder Konkurrenz noch in irgendeiner Form wirklich relevant, was deren Arbeit anbelangt. Dafür sind wir zu klein.

107 Maximilian Schlund (Interviewer):

Dann haben wir viel über Ziele gesprochen, wie man eine werteorientierte Polizeikultur einsetzen oder etablieren könnte und auch über Ihre Arbeit mit Ihrer Initiative. Jetzt geht es darum, das zu konkretisieren mittels Handlungsempfehlungen. Ich habe Ihnen vorab den Bericht der Stabstelle für moderne Führungs- und Wertekultur vom Juli 2024 geschickt. Ich mache mal eine kurze Zusammenfassung: Der Bericht ist sehr beleuchtet die Institutionelle, die organisationale Seite was Handlungsempfehlungen angeht. Dabei wurden ja viele Kolleg:innen und Führungskräfte aus ganz Deutschland befragt, welche Empfehlungen Sie hätten, was das Thema Fehlerkultur und Werteentwicklungen innerhalb der Polizei angeht, was man besser machen könnte und wie man es besser machen könnte. Und dabei kam raus, dass viele Kolleg:innen geschildert haben, dass Sie sich unter anderem mehr Vertrauen, eine wertschätzendere Kommunikation, direktere Führungskontakte weg von einer Komm-her-Führung, wobei Vorgesetzte auf die Kolleginnen und Kolleg:innen zugehen, davon wegkommt und eher zu einer der Vorgesetzte geht-hin zu den Kolleg:innen Kultur und fragt nach, wie es aussieht. Außerdem wurde noch geschildert, dass die Kolleg:innen sich mehr Rückendeckung durch Vorgesetzte wünschen. Und Randthemen sind dann auch noch, die jetzt weniger für meine Arbeit eine Rolle spielen: objektivere Beurteilungen, Arbeitsbelastung und Digitalisierung. Darum ging es ja generell in diesem Bericht. Wie bewerten Sie den Bericht hinsichtlich des Potenzials eine werteorientierte Polizeikultur zu fördern?

108 Armin Bohnert:

Grundsätzlich fand ich ihn erst mal gut. Im Detail, wenn ich jetzt zu Handlungsempfehlung 4 gehe, da steht jetzt zur Stärkung der Vernetzung in der ebenen- übergreifenden Kommunikation, sollten beispielsweise folgende Maßnahmen etabliert, beziehungsweise zusätzlich eingerichtet werden. Kommunikationsforen, bedeutsam Themen, Open-Space Diskussionsforen und so etwas - Das haben wir alles schon mal gehabt. Das ist teilweise völlig ausgeartet. Das Thema Foren in Polizei-Online: Da sind Diskussion gelaufen und aber teilweise auch nur von einer gewissen, begrenzten Anzahl von Protagonist:innen. Die Illusionen, dass man da dann die gesamte Polizei da rein bekommt. Puh, finde ich spannend, ob das wirklich tatsächlich stattfindet. Und andere Sachen wie Gesundheitswochen mit Online-Buchungen, Elternzeit, Kaffeerunden: Ich weiß, wo das herkommt,

das haben wir alles schon gemacht, beim Polizeipräsidium im Freiburg und einer, der bei dieser Stabstelle mitgearbeitet hat, war ja von uns. Von daher ist, ich weiß natürlich, was wir bislang gemacht haben, ich weiß ich nicht, wie es in anderen Präsidien aussieht. Ich habe, man hört es immer noch so von aus Erzählungen, dass die zum Beispiel aus Führungsrunden in anderen Präsidien deutlich straffer oder hierarchischer ablaufen als bei uns. Deshalb, es wäre mal spannend, Führungs- und Wertekulturen in den unterschiedlichen Präsidien mal anzuschauen, von oben drauf zu schauen. Das wäre sicher spannend. Und gleichzeitig sind aber auch gute Sachen drin. Da steht es ja auch vorne drin, dieses Thema, Führungskräfte sind in der Verantwortung Fehler von der Schuld zu entkoppeln und die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Fehler offen angesprochen werden können. Das habe ich vorhin gesagt. Das ist gar nicht so einfach, ich kann es als Führungskraft gar nicht, weil ich gezwungen bin. Ich bin Hilfs- und Ermittlungsperson der Staatsanwaltschaft. Das heißt, ich bin an den Strafverfolgungszwang gebunden und so weiter. Da fehlt mir dann ein bisschen die konkrete Tiefe mancher Sachen. Insgesamt richtig und die Handlungsempfehlung 6 verweist ja auf das Thema werteorientierte Führung mit der neuen PDV 100. Das ist ja schon grundsätzlich gut und ich glaube, wie gesagt, wenn man die Buchstaben der PDV 100, Ziffer 1. 5 Stück für Stück sich vornimmt und das, nur mal das, was da im Buchstaben steht, versucht mit Leben zu füllen, dann sind wir schon einen ganz großen Schritt weiter. Und ich habe das einmal runtergelesen und mich gefragt, wenn ich das mal als Maßstab nehme: Was machst du davon schon und was machst du nicht? Wo kannst du noch besser werden? Für mich gefühlt war und sind wir auf einem guten Level in Südbaden, aber ich weiß nicht, wie es in anderen Ecken Baden-Württembergs aussieht und ich weiß schon gar nicht, wie es in Schleswig-Holstein, Berlin oder Niedersachsen oder so aussieht, wie es dort ist.

109 Maximilian Schlund (Interviewer):

Herr von Dobrowolski gehört sich da beispielsweise noch etwas kritischer geäußert zu der PDV 100, dass er gesagt hat, er findet es auch gut, dass es gemacht wird. Aber er meint, es hat keine Konsequenzen, wenn es nicht so umgesetzt wird, wie es da drinsteht. Es sollte sich natürlich verbindlich drangehalten werden, aber...

110 Armin Bohnert:

Ich bin da immer relativ konsequent. Ich gucke dann immer, wenn wir da immer ewig Führungsentscheidungen herleiten müssen. Fangen wir mal an mit unserem Selbstbild, Behördenleitbild und so weiter in Beziehung zu dieser PDV 100. Und ganz am Schluss stehe ich da und sage: Wie soll ich denn entscheiden? Ich leite oftmals meine Entscheidungen an sowas ab und dann hat sich jeglicher Diskussionsbedarf dann meistens auch erübrigt. Ich finde es schon nützlich, wenn es mal irgendwo geschrieben steht. Man muss es aber sich immer ins Gedächtnis rufen.

111 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sehen Sie noch irgendwo Hürden auch bei der Umsetzung? Sie haben es jetzt eben genannt... vor allem bei den Diskussionsforen oder Kommunikationsforen. Das wird da vielleicht ein bisschen schwierig. Aber ansonsten finden Sie die konkret genug, die Handlungsempfehlungen, die da gegeben werden?

112 Armin Bohnert:

Nochmal, alles Stück für Stück. Wenn wir jetzt mal die nehmen und die nicht in Vergessenheit geraten, sondern wirklich schön abarbeiten und insbesondere auch mit dem Gewinn von jüngeren Kolleginnen und Kolleg:innen, da sind ja immer noch im Generationswechsel drin. Das ist glaube ich auch das Wichtige, dass wir eine neue Generation schaffen, für die das selbstverständlich ist und dann geht es wieder weiter. Wir schaffen nicht alles 100%ig, aber wir müssen konsequent am Entwicklungsprozess weiterarbeiten und der Entwicklungsprozess hat stattgefunden. Die Polizei, in die ich 1986 eingetreten bin, ist nicht mehr existent. Das muss man auch sehen.

113 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sind Sie der Ansicht, dass vieles, was drinsteht, auch jetzt schon Anwendung findet und umgesetzt wird oder angefangen wird?

114 Armin Bohnert:

In meinem Alltag, ja, das kann ich beurteilen. Ob es überall so ist? Aber grundsätzlich ist das schon mal der richtige Weg.

115 Maximilian Schlund (Interviewer):

Welche Empfehlungen oder welche Chancen leiten Sie aufgrund dieses Papiers dann auch noch für die Ausbildung und Fortbildung ab? Sie haben jetzt gesprochen, was die Fehlerkultur angeht, was da gut läuft und die Wertekultur. Aber jetzt konkret auch noch für die Führung, für die Fortbildungskultur und für die Ausbildungskultur finden Sie das sind auch ausreichend Empfehlungen drin, was diese Themen angeht?

116 Armin Bohnert:

Bei unserer Führungsfortbildungskultur waren wir schon mal weiter. Das liegt aber nicht an den Inhalten, sondern am personellen Aufbau. Da sind wir jetzt glaube ich mit dem Institut für Management gerade bei dem Neuaufbau. Es steht ja auch in den Handlungsempfehlungen zum Beispiel drin, dass Führungskontinuität der Führungskräfte in der Innenverwaltung höher sein muss. Da haben wir auch jetzt Jahre gehabt in denen Führungskräfte permanent durchwechseln. Von oben fließen Leute in die Pension ab und dann rutscht es wahnsinnig schnell nach. Wir brauchen da insgesamt auch in Aus- und Fortbildung wieder mehr Kontinuität und Leute, die mit ihrem Namen, so war es mal. Wir hatten mal eine Führungskräftefortbildung, ein Führungskräfte-Training an der Akademie der Polizei. Die hat echt einen Namen gehabt. Da war ein ganzes Team dafür gestanden und da müssen wir auch wieder hin. Das hat jetzt weniger mit den Inhalten.... Ich glaube die Inhalte, die vermittelt werden, waren bislang immer gut. Aber dann müssen wir wieder mehr Wirkung erzielen. Aber das hat jetzt ein etwas mit Personal höherer Dienst und Mangel und Umbruch zu tun.

117 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was mich jetzt noch interessieren würde, ist, welche konkreten Schritte empfehlen Sie außerdem noch für eine wertorientierte Polizeikultur, die vielleicht über den Bericht hinausgehen, die da nicht genannt worden sind, aber ihres Erachtens noch wichtig sind? Vielleicht haben Sie da noch eigene Handlungsempfehlungen, die man umsetzen könnte?

118 Armin Bohnert:

Was ich raten würde, da bin ich aber wahrscheinlich ein Exot, ist, Führungskräfte auch extern zu gewinnen, wie es andere Polizeien in anderen Ländern auch machen. Ich weiß,

wir sind polizeiintern.... Ich bin ja genau so jemand, der von der Pike auf Polizeiarbeit gelernt hat, aber ich glaube, da könnte uns externes Erleben aus dem Wissenschaftsbereich oder aus Unternehmen auch aus einer anderen Sicht auch durchaus helfen. Das sehen wir wahrscheinlich auf dem Holzweg, wenn wir das alles mit unseren eigenen Ideen machen. Ich glaube, da brauchen wir ein bisschen noch Input von außen.

119 Maximilian Schlund (Interviewer):

Für Führungskräfte haben Sie schon Beispiele angesprochen, dass man da vielleicht vor allem sich nach außen öffnet, aber haben Sie jetzt Tipps oder Empfehlungen für angehende oder aktive Polizeibeamt:innen oder auch noch für Bürger:innen, wie sie sich für eine wertorientierte Polizeikultur einsetzen könnten?

120 Armin Bohnert:

Ein Thema, was man eigentlich machen könnte, ist das Thema Bürger:innenräte und Partizipation, weil das gibt es glaube ich in anderen Bundesländern teilweise, dass man an Problemstellungen gemeinsam arbeitet und die Polizei nicht als isoliert, sondern als Bestandteil der Gesamtgesellschaft zu sehen ist. Wie hoch die Resonanz dann ist, weiß ich nicht und wer da mitarbeitet. Aber einen Versuch wäre es auf jeden Fall wert und bei jungen Führungskräften, denke ich manchmal: Normales, menschliches Verhalten als Führungskraft wäre manchmal schön. Jetzt nicht nur Angelerntes nehmen, sondern auch so, wie man im normalen sozialen Umfeld miteinander umgeht. Das würde manchmal guttun. Und bei manchen ist es ein bisschen so, man will das machen, was man eigentlich theoretisch gelernt hat, und dann wirkt es irgendwann unnatürlich und nicht glaubhaft. Man muss schon sehr, sehr authentisch bleiben.

121 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was Beamt:innen aus der Basis angeht: Haben Sie da auch Empfehlungen, wo Sie sagen würde, wenn euch eine wertorientierte Polizeikultur wichtig ist, dann versucht vielleicht mal X oder Y umzusetzen?

122 Armin Bohnert:

Den Kontakt zu Führungskräften suchen. Ich sehe mal auf eine gute Art und Weise zuzugehen und dazu zu zwingen, dass ich ihr Führungsverhalten erklären. Ich würde immer sagen: Leute, nix hinnehmen, sondern in Diskussion gehen. Manchmal ist eben das Thema: Ich sage immer, es nützt den Leuten nix, wenn ich sage, meine Tür ist offen. Es kommt ja eh keiner hoch. Sondern ich versuche mittlerweile auch durchs Haus zu gehen. Und die Leute, das hat mit einem Versuch letztendlich ein bisschen nahbar, ansprechbar zu sein. Sie ein bisschen aus der Reserve zu locken und ihnen die Rückmeldung zu geben, sodass die Sachen auch ernst genommen werden.

123 Maximilian Schlund (Interviewer):

Dann vielen Dank zu dem Punkt. Jetzt werden wir bei meinem letzten Punkt, dem persönlichen Ergänzung. Wie wirkt sich denn Ihr Engagement innerhalb von PolizeiGründen denn auf Ihren Alltag aus? Beruflich, wie auch privat: Haben Sie da auch positive wie negative Erfahrungen gemacht?

124 Armin Bohnert:

Das ist eine natürlich positive Erfahrung, dass ich immer mal wieder auch aus dem kollegialen oder persönlichen Bereich Rückmeldungen bekomme zu Interviews oder Fernsehauftritten, die sagen: „Das ist gut.“ oder „gutes Statement!“. Und negativ: Klar, ich weiß nicht wie viele Dienstaufsichtsbeschwerden von irgendwelchen Leuten schon bei uns eingebracht sind wegen irgendwelchen Sachen oder Äußerungen. Die werden ja alle abschlägig beschieden, aber es hat auch schon teilweise die Notwendigkeit gegeben Stellungnahme abzugeben. Das nervt dann irgendwann, aber mittlerweile hat sich es beruhigt.

125 Maximilian Schlund (Interviewer):

Möchten Sie final noch etwas ergänzen, das für Sie wichtig ist, vielleicht auch für mein Thema oder etwas, dass wir hier jetzt generell noch nicht angesprochen haben und etwas kurz gekommen ist?

126 Armin Bohnert:

Tatsächlich nur das eine, die Führungs- und Wertekultur ist ein Dauerprozess und da muss man dranbleiben und man muss jetzt aufpassen, dass mit der allgemeinen Trendwende und Polarisierung das nicht kaputt gemacht wird. Ich glaube nicht, dass wir wieder zurückwollen zu der Polizei, die wir einmal hatten, sondern da müssen wir einfach sagen, ja, da haben wir uns was erarbeitet. Das lassen wir uns nicht kaputt machen. Aber es passieren auch keine Wunder. Das sind wirklich Daueraufgaben und, wenn man nachlässt, geht es auch wieder in eine andere Richtung. Das ist jetzt nicht so, wir zaubern ein paar Managementthesen hervor und die nächste Methode, sondern das ist kontinuierliches Arbeiten.

127 Maximilian Schlund (Interviewer):

Haben Sie sonst noch etwas hinzuzufügen?

128 Armin Bohnert:

Nein, mit dem Blick auf die Uhr wäre es das dann auch.

129 Maximilian Schlund (Interviewer):

Dann danke ich Ihnen ganz herzlich für die Zeit, die sich genommen haben und auch, dass es jetzt zwei Stunden gedauert hat. Ich weiß es wirklich zu schätzen. Es war eine wirklich wertvolle Perspektive für meine Arbeit. Vielen Dank!

## Interview mit Frau X

1 Maximilian Schlund (Interviewer):

Hallo Frau X, vielen Dank, dass Sie sich heute Zeit für unsere Gespräche genommen haben. Für meine Bachelorarbeit beschäftige ich mich mit dem Thema, wie polizeiliche Initiativen als Impulsgeber für eine wertorientierte Polizeikultur wirken können am Beispiel von BetterPolice und PolizeiGrün und Ihre Perspektive als ehemalige Revierleiterin und Dozentin an der Hochschule für Polizei ist dabei besonders wertvoll, weil Sie sowohl Führungspraxis haben wie auch Ausbildungserfahrung. Jetzt zuallererst könnten Sie sich vielleicht mit Ihrem beruflichen Werdegang nochmal kurz vorstellen und die aktuellen Funktionen, die Sie gerade innehaben.

2 Frau X:

Frau X, aktuell seit 2021 Dozentin an der Hochschule für Polizei Baden-Württemberg. Ich bin dort in der Fakultät 1 für Führungswissenschaften zuständig und jetzt auch seit nunmehr dreieinhalb Jahren. Ich war ein Semester im Grundstudium und bin aber seit jetzt den übrigen Semestern, die ich da bin im Hauptstudium. Das heißt, ich befasse mich eben mit Wertethemen, mit Fehlverhalten, mit Mobbing, mit Alkohol in der Polizei, mit Vielfalt. Ich bin relativ nah, glaube ich, an den Wertethemen dran. Von der Vita her: Ich habe vor knapp 33 Jahren angefangen im mittleren Dienst der Schutzpolizei. Ich bin nach der Ausbildung auf den Brennpunktrevier gekommen im Streifendienst, als auf der Dienstgruppe erste Frau, in dem Revier glaube ich, als dritte Frau. Ich habe dann einige Zeit gearbeitet im Streifendienst im mittleren Dienst. Ich habe dann die Möglichkeit gekriegt, zu studieren in Villingen-Schwenningen, damals noch Diplomstudiengang, einen Aufstieg in den gehobenen Dienst zu absolvieren. Ich war dann im gehobenen Dienst, einige Jahre Dienstgruppenleiterin, auch in dem Brennpunktrevier in Mannheim. Ich habe mich in Zuge dieser Verwendung dann qualifiziert für die Vorsichtung in den höheren Dienst, habe da verschiedene Führungspositionen auch durchlaufen. Ich war im FLZ als Polizeiführerin vom Dienst ein halbes Jahr. Ich war Leiterin der Führungsgruppe von dem Revier und habe dann auch im Projekt Polizeireformen damals 2014 mitgearbeitet und habe dann 2015 bis 2017 studiert, den Master gemacht bei der Polizei. Und war dann in der Erstverwendung nach dem Master als Referentin für Kommunikationstechnik im In-

nenministerium, habe da quasi die Polizeisicht eingebracht in die Themen Digitalfunktelefonie, Einsatzleitsystem und so weiter. Und dann war ich Revierleiterin in einem mittelgroßen Revier in Mannheim und habe da auch wieder letztendlich Personalverwaltung oder Personalverantwortung genießen können. Und bin letztendlich froh, dass ich jetzt an der Hochschule auch wieder in dem Themenbereich drin bin, gerade so die Erfahrung als Dienstgruppenleiterin, die bringen den Studierenden glaube ich eher mehr als die Erfahrungen jetzt als Revierleiterin, weil so die potenziell zukünftigen Ämter sind. Gut, im Kripobereich ist es nochmal anders. Aber gerade bei den Schutzpolizeiklassen kommen die ja relativ bald dann auch in die ersten Führungsrollen rein und da kann ich dann durch diese Dienstgruppenleitung immer so ein bisschen berichten. Ich hoffe, das war jetzt nicht zu viel.

3 Maximilian Schlund (Interviewer):

Dann würde ich auch gleich mit dem ersten Block anfangen, nämlich der Wertekultur innerhalb der Polizei, der aktuelle Stand und die Vision, die Sie haben. Wie würden Sie denn aktuell den Stand oder den Zustand der Wertekultur innerhalb der Polizei beschreiben?

4 Frau X:

Sehr heterogen - ich möchte noch mal abheben, dass ich hier meine eigenen Eindrücke präsentiere und jetzt nicht für die Hochschule spreche oder für die Polizei Baden-Württemberg. Gleichwohl habe ich unterschiedlichste Eindrücke. Ich habe noch ganz viele Kontakte in die polizeiliche Praxis und da nehme ich wahr, dass deren Wahrnehmung der Wertekultur wirklich steht und fällt mit den direkten Vorgesetzten. Und wenn da Menschen sitzen, die keine Wertschätzung rüberbringen, denen alles egal ist letztendlich, was ihr Personal anbelangt, oder die, was ich noch am allerschlimmsten finde, nicht mit gutem Beispiel vorangehen, sondern ihre Mannschaft an dem messen, was Sie selbst nicht halten, dann hat es eine verheerende Wirkung auch auf die Wertekultur. Ich nehme aber auch wahr und da habe ich auch viele Kontakte, dass wenn das Gefüge in der Dienststelle passt, wenn ich das Gefühl habe, da ist ein Werteverständnis da, das ich mittragen kann. Da ist vielleicht auch eine Führungskraft da, für die ich gerne in die Bresche springen und in Einsätze gehe. Da habe ich eben das komplette Gegenteil. Insgesamt muss ich sagen,

glaube ich, dass uns so Vorfälle wie die Geschichte mit unserem Inspekteur unheimlich wehgetan haben für die Organisation, auch im Hinblick auf die Wertekultur, und das merke ich an vielen, vielen Diskussionen in Studiengruppen, gerade weil ich das Thema sexuelle Belästigung eben auch auf der Agenda habe, und wir da fast so ein bisschen ein Glaubwürdigkeitsproblem bekommen haben, auch im Nachgang, im Umgang mit dem Thema und mit der Personalie. Das ist so mein Eindruck, ich kann Ihnen gar nicht sagen, unsere Wertekultur ist großartig oder ist total marode. Ich nehme wahr, dass das wirklich ganz arg variiert, je nach Organisationskultur der einzelnen Dienststelle, in der die Leute sind oder vielleicht sogar auch noch kleinteiliger der Organisationseinheit. Ich würde aber sagen, das Big Picture ist beschädigt für die ganze Polizei durch eben bestimmte Vorgänge. Ich nehme aber auch wahr, dass wir unheimlich viele Projekte aktuell am Laufen haben, unter anderem auch diese Staatsstelle Moderne Führungs- und Wertekultur. Ich nehme wahr, dass man was verbessern will und, dass da wirklich auch gute Kräfte und gute Geister am Wirken sind, da wieder die Kohlen aus dem Feuer zu holen.

5 Maximilian Schlund (Interviewer):

Um es vielleicht etwas differenzierter zu betrachten: Sie haben, was die Grundstimmung auf ihrem Revier damals aus der Praxis angeht, gesagt, das steht und fällt unter anderem auch mit den Vorgesetzten. Sie hatten in dem Zuge auch beispielsweise das Thema sexuelle Belästigung erwähnt, was selbst da mit einfließt. Gibt es noch Dinge hinsichtlich der Grundstimmung, jetzt innerhalb der Polizei, was die Copculture, die Kultur unter den Kolleg:innen angeht, die Sie ansprechen würden oder die man ansprechen sollte?

6 Frau X:

Das Themenfeld zunächst mag ich mal noch kurz sagen, diese Wahrnehmungen der Praxis bezogen sich nicht nur auf mein Revier, bin in der ganzen Organisation vernetzt so in die Basis und kriegt da die Wahrnehmungen raus. Was für mich damit reinspielt sind eben aktuelle Diskussionen, die dann auch einen direkten Themenbezug zu Ihrer Bachelorarbeit haben, nämlich sind wir rassistisch, sind wir ungerecht, üben wir Machtmissbrauch aus, werden wir unserer Verantwortung gerecht? - Stichwort: Eingriffe in Grundrechte, Stichwort: wir sind bewaffnet, Stichwort: wir fahren mit Sondersignal durch die Gegend. Werden wir dem gerecht? Stichwort: demokratische Resilienz - Das sind ja alle so die

Begriffe, die im Moment in diesem Zusammenhang durch den Äther wabern. Und da muss ich sagen treibt mich diese Wertedebatte sehr lange schon um, aber jetzt eben gerade ganz aktuell vielleicht ein Beispiel, Sie haben ja mitgekriegt, ich habe das Thema Vielfalt im Curriculum und habe das mit Ihnen im Hauptstudium im ersten Semester durchgesprochen und ich nehme schon wahr, dass es in einigen Studiengruppen da Menschen gibt, die da Probleme haben. Die sagen: ‚Das macht doch alles gar keinen Sinn. Was soll das Thema? Das brauchen wir nicht!‘ Und gerade auch so beim Thema, dass jetzt Transmenschen in der Polizei arbeiten dürfen: ‚Öhö, wenn dann einer kommt und meint er ist ein Einhorn - darf der dann auch zur Polizei?‘ Es wird so fast schon Stammtischsprech gebracht, wo ich dann auch immer versuche ins Gespräch zu kommen, weil, wenn man dann Fronten aufbaut, dann bringt das gar nichts. Ich habe dann aber in der Evaluation dieses Semesters wirklich mit Erschrecken festgestellt, dass aus einer Studiengruppe, das ist ja alles anonym, Gott sei Dank, aber wirklich der Vorwurf kam, ich würde hier linkswoke Propaganda in der Vorlesung verbreiten. Und da sind wir immer genau in dem Thema Werte drin, wo ich mich wirklich frag, wie komme ich mit den Leuten ins Gespräch, warum sind die so jung schon so verbittert und warum sind die so jung schon mit so einem Mindset ausgestattet. Und dann, weil Sie fragen, welche Themenbereiche? Da kommt für mich dann auch wieder so die Frage, suchen wir das geeignete Personal aus, ist unser Einstellungsverfahren geeignet, weil klar, da habe ich jetzt gerade eine Masterarbeit dazu begutachtet, sprechen wir mit unserem Beruf eher die Konservativen an, aber die in Verbindung mit einer sozialen Ader. Nicht ganz so schlimm. Aber wie kriege ich das hin, dass ich eben jetzt nicht hier, in Führungszeichen, schon AfD geprägte Klientel in den Beruf reinhole. Das sind so Dinge, die mich eben im Moment umtreiben. Ich weiß nicht, ob das jetzt so in die Richtung ihrer Frage ging.

7 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was Ihre Stelle aktuell betrifft: Da haben Sie gerade auch das Thema der Nachwuchsgewinnung angesprochen. Wie entwickelt sich denn jetzt gerade der Nachwuchs? Man liest auch häufiger, es werden teilweise weniger Bewerber auf eine Stelle. Meinen Sie, das könnte auch damit korrelieren, dass heutzutage der Polizeiberuf vielleicht auch medial etwas kritischer beleuchtet wird.

8 Frau X:

Ja, ich bin hin und her gerissen, weil ich habe ja diese ganzen Jahrgänge zumindest im gehobenen Dienst vor mir sitzen und ich muss sagen, ich bin, seit ich an der Hochschule bin, sehr, sehr angenehm, überrascht, was für tolle Menschen da drinsitzen. Wie reflektiert die in weiten Teilen sind und die, mit denen ich ins Gespräch komme, sind in aller Regel auch demokratisch orientiert. Da würde ich wirklich unterschreiben, die leben die freiheitlich demokratische Grundordnung. Es sind ganz, ganz wenige Einzelfälle, bei denen ich da so ein bisschen ein Fragezeichen dahinter habe und ich nehme nicht wahr, wie so landläufig verbreitet wird, dass diese Einstellungsoffensive dazu führt, dass wir jetzt alles nehmen und da alles bei der Polizei aufschlägt, und die Qualität nachlässt. Das kann ich gar nicht unterschreiben. Aber ich nehme wahr und da glaube ich ist die aktuelle gesellschaftliche Debatte so ein bisschen schuld, dass eben die, die vielleicht eine erzkonservative Haltung haben, eher auch den Mund aufmachen und anfangen zu diskutieren: ‚Warum muss man da jetzt über Vielfalt reden? Warum muss ich mich mit Frauenthemen befassen hier? Das interessiert mich doch gar nicht.‘ Und so nach dem Motto: ‚Ja, das muss doch erlaubt sein, das zu sagen.‘ Und da habe ich das Gefühl, dass das mehr wird, je mehr in der gesellschaftlichen Debatte diese Themen hochkochen und so die Hemmschwellen fallen auch mal was Unpopuläres zu sagen. Ich bin ja froh, dass die bei mir in der Vorlesung den Mund aufmachen, weil da gehe ich von aus kann ich noch mit umgehen. Aber wenn die mit in mein Zeit rauskommen, da mache ich mir eben Gedanken.

9 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sie sind dann auch der Ansicht, dass die Leute dann den Mund aufmachen, die dann erzkonservative Einstellungen haben und die man eher hört und die, die noch eine demokratisch-pluralistischere Einstellung haben eher ruhig sind und dann eben solche Leute herausstechen leider?

10 Frau X:

Das nehme ich verstärkt in den letzten ein, zwei Jahren wahr. Das war als ich angefangen habe an der Hochschule noch so, dass sich das so die Waage hielt und dass man immer auch andere Stimmen hörte. Aber ich nehme wahr, es gibt so vereinzelt Studiengruppen,

da ist ein kleiner Klops Menschen, die eben diese vermeintlich konservative Haltung haben und die sind laut und die sind provokant und die stellen mir mitunter Fragen basierend auf vermeintlichen Fakten, die aber so gar nicht sind. So nach dem Motto: ‚Was sagen Sie dazu, dass in einem bestimmten Präsidium plötzlich gute Kolleg:innen in der Beurteilung schlechter gemacht werden, weil die Frauenquote nicht erfüllt ist?‘ Und setzen das als Fakt und provozieren damit eine Diskussion, wo ich sage: ‚Ja können Sie das belegen? Ich weiß von diesen Fällen nichts.‘ Und der Rest schweigt. Und so ist das ein ewiges Reiben, wo ich dann denke: Ja, das ist schon mehr geworden, dass man sich da traut auch diese Provokationen in der Vorlesung zu bringen.

11 Maximilian Schlund (Interviewer):

Vielleicht auch in diesem Kontext: Sie haben jetzt auch einmal formuliert, dass es ein paar Einzelfälle sind. Das ist ja auch häufig im Polizeikontext die Frage, ob es eben nur Einzelfälle sind oder ob es doch ein bisschen ein strukturelles Problem ist, was gewisse Einstellungen angeht und auch daraus folgend gewisse Handlungen wie Chatgruppen etc. Wie würden Sie das einschätzen? Sind es Einzelfälle oder ist vielleicht doch ein bisschen mehr dran?

12 Frau X:

Meine ganz ausdrücklich persönliche Meinung dazu ist, dass es nicht mehr nur Einzelfälle sind. Ich glaube aber, dass da unser Umgang mit dieser Thematik im Gesamtkontextpolizei eben auch nicht förderlich ist. Wir haben einen Beruf, der sehr, sehr anfällig macht, dafür Vorurteile zu bestimmten Personengruppen zu entwickeln. Wenn ich nämlich in bestimmten Brennpunktbereichen arbeite oder in bestimmten Deliktsbereichen, wenn wir jetzt in meinem kriminalpolizeilichen Bereich sind, dann gibt es eben bestimmte Tatbestände, da habe ich eben mehr mit der einen Gruppe zu tun oder mehr mit der anderen Gruppe. Oder ich habe mehr mit Sozialhilfeempfängern zu tun und ermittle in dem Bereich oder es gibt in bestimmten Präsidien eine Drogenszene, da sind es überwiegend Gambier, die eben in dem Moment dealen. Und da ist es, finde ich, und da müssen wir ehrlich werden, völlig menschlich, dass wenn ich da hier fünf Jahre arbeite und immer mit der einen und derselben Personengruppe konfliktär zu tun habe, dass sich da mein Bild verändert. Und wir stellen uns aber so von der Führungsseite immer hin und sagen,

nein, wir sind da über jeden Zweifel erhaben. Wir könnten aber mit einem ehrlicheren Umgang vielleicht auch diese Fehlentwicklung stoppen, indem wir sagen, dass, wenn jemand in diesem Sumpf arbeitet, dann müssen wir durch ein Rotationsprinzip oder was auch immer dafür sorgen, dass dieser Mensch mal wieder die Chance kriegt, auch im nicht konfliktären Bereich mit solchen Menschen zu tun zu haben.

13 Maximilian Schlund (Interviewer):

Wenn Sie sich eine ideale, wertorientierte Polizeikultur vorstellen könnten. Wie würde die denn für Sie aussehen?

14 Frau X:

Weniger Hierarchiehörigkeit, nicht dieser Personenkult von bestimmten Ämtern, mehr Kommunikation und da sind wir eigentlich schon bei diesen Handlungsempfehlungen auch zum Teil, wo ich einfach sage, dass ich Menschen einfach auch sehe und nicht immer nur Zahlen und Vorgaben und E-Mails steuere, sondern wirklich wieder gucke. Wir haben so einen verantwortungsvollen Beruf und da gehört für mich zu einer Wertekultur dazu, das wertzuschätzen, auf die Leute aufzupassen. Die Leute aber auch in die Lage zu versetzen, auch sich selbst aufzupassen, was Fehlentwicklungen oder Gesundheitsbeeinträchtigungen angeht und ganz, ganz wichtig für mich ist, dass das vorgelebt wird von ganz oben. Und nicht immer nur mit dem Finger, wir machen jetzt Anweisungen und ihr haltet euch dran oder wir kleben euch ein Leitbild an die Wand und dann wird es von oben mit Füßen getreten. Und das, ich glaube, da wäre der Anfang, dass wirklich ganz glaubwürdig von oben runter ein gewisser Berufsethos im positiven Sinne vorgelebt wird und ähnlich wie bei Feuerwehren. Wenn ich Berufsfeuerwehren sehe, die sind stolz auf ihre Arbeit. Oder auch Kanada, die Polizist:innen in Kanada, die haben ein ganz, ganz tolles Ansehen. Die sind unfassbar stolz und für die ist aber auch klar, die müssen sich das jedes Mal wieder neu erarbeiten und das mit einem guten Umgang mit der Bürger:in, mit einem guten Umgang untereinander. Und das wäre so meine Vision, dass das so gelingen könnte.

15 Maximilian Schlund (Interviewer):

Welche Kernwerte wären Ihnen als Führungskraft und Dozentin besonders wichtig? Das Vorleben, dass man eine Vorbildrolle hat, haben Sie da gerade genannt und dann auch im Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern, dass man da eben mehr Gesprächskontakt aufbaut oder...

16 Frau X:

Und, dass ich vor allem keine Unterschiede mache. Es kann nicht sein, dass wenn jemand schnieke mit dem Porsche vorfährt und will eine Anzeige erstatten, dass der drei Minuten sitzt und dann versorgt wird. Und wenn dann eben jemand kommt, der auf der Straße lebt und stinkt. Ja, das tun die mitunter, weil Sie keine Möglichkeit haben, dass man die dann ewig hocken lässt. Da bin ich vielleicht fern der Welt, aber für mich wäre eine Vision, dass egal wer kommt, egal wie der Mensch aussieht, egal unter welchem Stern der Mensch geboren ist, dass der den Anspruch hat, dass er spätestens bei der Polizei nicht fehlbehandelt, wird aufgrund irgendeiner Äußerlichkeit oder irgendeiner anderen Geschichte.

17 Maximilian Schlund (Interviewer):

Der zweite große Punkt, den ich mit Ihnen beleuchten möchte, ist die Fehlerkultur, die ja auch ein großer Bestandteil einer lernenden Organisation und auch der Wertekultur letztendlich ist. Wie bewerten Sie denn aktuell den Umgang mit Fehlern in der Polizei und welche Stärken und Schwächen machen Sie dabei ausfindig?

18 Frau X:

Ich kann jetzt da überwiegend noch auf die Praxis zurückgreifen als Revierleiterin. Ich nehme wahr, dass unsere Kultur zumindest bis 2021 schon noch so war, dass, wenn etwas schiefgegangen ist, dass man erst mal geguckt hat: Wer ist denn schuld? Und wem können wir jetzt dieses Etikett aufkleben? Wir haben aber immer auch diese Problematik, dass ja bestimmtes polizeiliches Fehlverhalten dann auch immer gleich strafrechtlich oder disziplinarrechtlich relevant ist. Und dass ich da wenig Spielraum habe zu sagen, ich gehe da niederschwellig mit um und rede erst mal. Wenn ich eben bestimmte Tatbestände habe bei Fehlverhalten, dann muss ich da entsprechend auch Maßnahmen treffen. Aber auch

die kann ich gesichtswahrend treffen oder eben nicht. Und wenn tatsächlich ein:e Kolleg:in sich strafbar macht, dann wäre es mir wichtig, dass man da adäquat mit umgeht: Dass man das Ganze auch ausermittelt und vor allen Dingen irgendwo zur Anzeige bringt, aber dass man deswegen die Menschen nicht komplett in die Tonne tritt. Das wäre für mich schon eine Form der Fehlerkultur, weil die kriegen durch die Ermittlungen ja alles, was letztendlich dann geboten ist. Aber, dass ich dann eben noch hergehe und vernichte die Leute darüber hinaus, das wäre für mich ein Umgang mit Fehlern, der nicht wünschenswert wäre, sondern dass ich da eben etwas neutraler agiere, weil wir haben so eine Schwelle. Unterhalb dieser Schwelle werden die Leute eher geschützt und behütet und rausgehalten. Und wenn die mal überschritten ist, dann gelten Sie als Störfaktor und werden dann auch ganz offensichtlich ausgegrenzt aufgrund von Fehlverhalten.

19 Maximilian Schlund (Interviewer):

Nur nochmal was die Schwelle angeht: Wie ist es denn ihres Erachtens aktuell der Umgang gerade mit dem, was unter der Schwelle passiert? Wie wird da dann mit Fehlern umgegangen? Vielleicht, um diese Seite auch noch genauer zu analysieren: Die Schwelle ist dann wahrscheinlich das strafrechtlich Relevante. Was sind denn noch Faktoren, ab wann die Schwelle überschritten wird? Die zwei Fragen bitte: Was passiert unterhalb der Schwelle, wie wird damit umgegangen, und wie dann auch darüber?

20 Frau X:

Was unterhalb der Schwelle nämlich oft war, da wurde gar nichts gemacht. Das heißt, man ignoriert es weg und denkt, Gott sei Dank muss ich da jetzt keine Anzeige machen. Anstatt diese Chance zu nutzen und zu sagen, ich mache jetzt mal eine Ansage oder ich gehe mal ins Gespräch und ich frage mal, warum hast du jetzt so reagiert? Beispielsweise, wenn jemand extrem unhöflich zu einem Bürger: innen ist, aber es ist strafrechtlich noch nicht relevant, aber ich habe quasi aus der Distanz zu diesem Gesprächen Störgefühl und denke, das will ich eigentlich nicht, dass der so mit anderen Leuten redet. Aber viele kommen eben zu dem Ergebnis: ‚Na ja, das war ja jetzt noch keine Beleidigung und lassen es dann auf sich beruhen.‘ Und für mich wäre eine Fehlerkultur schon dadurch ausgezeichnet, dass ich eben niederschwellig sage: ‚Du, mir ist aufgefallen, du bist richtig schroff mit dem umgangen. Stell dir mal vor, du kommst zur Polizei.‘- das so, diesen

Perspektivenwechsel. Ich habe eigentlich den Anspruch, dass wir so nicht mit Leuten umgehen. Aber warum ist es denn so? Und da kommt man vielleicht im Gespräch auch darauf, dass irgendwelche Probleme da sind. Dann muss auch mal klargestellt werden, das kann nicht der Bürger:innen ausbaden. Das wäre so das, was so unterhalb dieser Schwelle passiert. Auch unterhalb dieser Schwelle sind wir beim Thema Copculture, negativ ausgeprägter Korpsgeist, dass man sich gegenseitig deckt. Klar, das ist auch ein Phänomen in der Polizei, das reicht dann aber auch über die Schwelle hinaus, wenn es dann strafrechtlich relevant wird. Ja, das ist so meine Wahrnehmung, dass man einfach nicht klar ist und dass ich glaube, mit mehr Klarheit und mit einer klareren Kommunikation, dass wir da schon in der Fehlerkultur allein unterschwellig schon besser werden können, weil sich die ganz großen Klöpse gar nicht entwickeln dann.

21 Maximilian Schlund (Interviewer):

Und was ist dann letztendlich der Punkt, wo Sie sagen, jetzt ist eine Schwelle überschritten? Was sind dafür Faktoren? Sie haben jetzt genannt, wenn es strafrechtlich relevant ist, aber selbst dann ist es zwangsweise, nicht so, dass es besser aufgearbeitet wird oder zwangsweise, wie haben Sie angesprochen, was Decken angeht, zwangsweise dann strafrechtlich verfolgt wird. Was sind denn so Punkte, wo dann die Schwelle aber doch überschritten ist, und vielleicht können Sie da mal Beispiele nennen, an Fällen, wo das der Fall war?

22 Frau X:

Ich denke, auch da sind wir immer wieder in einem Bereich, wo es steht und fällt mit der direkten Mikrokultur, der Einheit, in der man tätig ist. Es gibt Dienstgruppen, da ist völlig klar, wir gehen gut mit unserem Gegenüber um, wir gehen gut mit Gefangenen um. Wir halten unseren an Recht und Gesetz. Und wenn da jemand abdriftet, dann muss der damit rechnen, dass es eine Anzeige gibt oder zumindest, dass der DGL das erfährt und Maßnahmen getroffen werden in irgendeinem Fall. Es gibt aber auch Einheiten und deshalb kann ich da keine flächendeckende Aussage treffen, die sich in sich schon so einig sind. Wir haben beim Fehlverhalten so eine neue Bewertung. Die sagen, wir sind in operativen Einheiten so eine Art Versicherungsgemeinschaft. Das heißt, der Beruf ist ja sehr anfällig für Fehlverhalten und für Fehler, weil wir viel unter Stress entscheiden müssen und mit

der unbekanntem Größe Mensch zu tun haben. Und so ist eigentlich jedem klar, dass auch ihm oder ihr mal ein Fehler passieren kann. Und deshalb neigt man eben, das ist so die neue Theorie in operativen Einheiten dazu, wenn man Fehler von einer/einem anderen Kolleg:in beobachtet, dass man erst mal sagt: „Komm, das hätte mir auch passiert sein können. Da halte ich jetzt mal ein Deckel drauf.“ Es war die ganze Zeit so dieser Aspekt Gefahrengemeinschaft. Das ist meine Lebensversicherung und vielleicht muss ich mich da absichern. Aber dieser Aspekt Versicherungsgemeinschaft, der greift in vielen Einheiten eben schon auch, dass wenn ich viel Fehleranfälligkeit selbst an mir wahrnehme, dass ich dann eben auch geneigt bin, Fehler vom Umfeld vielleicht gnädiger zu sehen oder sogar eine Strafvereitelung in Kauf zu nehmen. Aber so flächendeckend gibt es da.... Das ist auch das Problem Wertekultur. Wir haben keine einheitliche Wertekultur in der Polizei, finde ich. Ich weiß nicht, wie Sie das sehen.

23 Maximilian Schlund (Interviewer):

Herr von Dobrowolski hat auch angesprochen, dass das Thema Fehlerkultur wenig bis gar nicht existent ist und auch was, wie es wirklich geregelt ist. Aber interessant, dass wir das auch nochmal ansprechen. Noch eine weitere Frage ist, welche Rolle spielen denn externe Akteure wie beispielsweise Medien für die Fehlerkultur und sehen Sie die eher als Chance oder als Risiko?

24 Frau X:

Je nachdem welche Medien das sind. Ich kann heute gar keine so klaren Ja-Nein-Antworten geben, aber ich halte das mediale Interesse an polizeilichem Einschreiten für sehr wichtig, weil die erfüllen ja eine Funktion die Medien und mit all unseren Rechten, mit denen wir ausgestattet sind und mit der Macht, finde ich, braucht es eine Kontrollinstanz und da erfüllen die Medien schon auch einen großen Zweck. Von daher, wenn das seriös recherchiert ist, wenn das seriös Bericht erstattet ist, dann darf das auch durchaus polizeikritisch sein. Dann finde ich das sehr, sehr wertvoll, weil man dann auch was hat, womit man sich auseinandersetzen kann. Wenn das natürlich polemisch ist oder aus dem Zusammenhang gegriffen, das haben wir auch, dass da nur tatsächlich der Zugriff dann da ist und die vorangegangene ewige Provokation eben nicht und dann punktuell Situationen rausgepickt werden. Da wird es dann schwierig und da merke ich auch, dass auch wirklich

viele, viele rechtschaffende Kolleg:innen echt gehemmt sind, was falsch zu machen draußen, weil Sie dann sagen, wenn ich damit dann in den Medien bin oder wenn das jetzt jemand mitfilmt und es wird dann nur so dieser Ausschnitt gebracht. Es ist einerseits eine wichtige Kontrollinstanz, andererseits sorgt es aber wohl auch aufgrund unserer maroden Fehlerkultur, die wir haben für doch deutliche Unsicherheit bei gerade Kolleg:innen, die eben an der Basis einschalten.

25 Maximilian Schlund (Interviewer):

Da komme ich vielleicht nachher noch mal dazu, wenn wir über Bodycams sprechen. Die können ja auch die polizeiliche Perspektive wiedergeben.

26 Frau X

Wenn man Sie denn einschaltet, ne?

27 Maximilian Schlund (Interviewer)

Genau, das ist auch eine Frage. Gibt es auch noch erweiterbare externe Akteure, die Sie als wichtig empfinden, welche sich für eine positive Fehlerkultur einsetzen? Zu nennen sind vielleicht noch bürgerrechtliche Initiativen oder Wissenschaft. Wie ordnen Sie das ein?

28 Frau X:

Ja, ich glaube, da bin ich gar nicht so populär unterwegs, aber für mich sind es ganz, ganz wichtige Akteure, ob das, ja, irgendwelche Menschenrechtsvertretungen sind, die das Recht haben, regelmäßig unangekündigt in Gewahrsamseinrichtungen zu gehen und die zu überprüfen, ob da alles mit rechten Dingen zugeht. Das ist für viele Kolleg:innen schon ein Affront. Die werten das als Misstrauen. Wo ich aber denke: Nee, ihr habt ein Haufen Macht und dann, wenn wir alles richtig machen, brauchen wir doch nichts fürchten, wenn die dann hier einfallen und überprüfen. Auch Fehlerkultur: Ich finde auch Untersuchungsausschüsse ganz wichtig, auf politischer Ebene, Gremien, die dann wirklich auch sich Unterlagen ziehen können und nochmal einen anderen Blick auf Sachverhalte werfen können, auch wenn das bestimmt für ganz viele Kolleg:innen wieder so ein Misstrauens-thema bedingt und die damit ganz arg unzufrieden sind, aber das sind für mich auch wichtige Akteure und eben solche Institutionen wie jetzt die Bürgerbeauftragte. Ich weiß nicht,

ob Sie mit der schon.... Die Beate Böhlen für Baden-Württemberg beispielsweise. Da gibt es aber, glaube ich jetzt auch auf Bundespolizeiebene einen, der schon wieder ganz harsch in der Kritik steht. Das sind eben Leute, die außerhalb der Polizeiorganisation sind, aber so ein bisschen eine Mittlerrolle einnehmen, da wo es noch geht. Und bei unserer Bürgerbeauftragten Baden-Württemberg haben wir den Benefit, dass sich eben nicht nur Bürger: innen mit Problemen mit der Polizei an die wenden können, sondern auch Kolleg:innen, die polizeiintern ein Problem haben oder ein Störgefühl oder nicht wissen, an wen Sie sich wenden können nach Fehlverhalten. Und ich denke, es ist immer eine Frage der Perspektive, wenn ich mich selbst nicht richtig verhalte, dann sind es natürlich für mich Feindbilder. Wenn ich aber ein Interesse habe, dass die Polizei eine gute Arbeit macht und auch demokratisch unterwegs ist, dann sind diese Akteure für mich eben wichtig. Und da gehöre ich dazu.

29 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sie haben schon teilweise viele Punkte angesprochen, aber vollständigkeitshalber nochmal: Welche Ursachen sehen Sie für die bestehenden Schwierigkeiten in der Fehlerkultur? Sie haben ja beispielsweise gerade genannt, wenn es Kolleg:innen gibt, die möglicherweise selbst Fehler begehen, dann sehen diese man da vielleicht eher mal weg bei dem anderen Kolleg:innen, der auch Fehler begeht. Gibt es aber auch noch weitere Strukturen oder Mechanismen oder vielleicht auch Einstellungen in gewissen Kreisen, die als Ursache gewertet werden können für so eine Fehlerkultur, wie Sie aktuell ist?

30 Frau X:

Ich glaube, eine wesentliche Ursache ist so die Distanz zwischen Führung und Straße. Dass man einfach ab einer gewissen Flughöhe kein Verständnis mehr hat mit dem, was Kolleg:innen draußen konfrontiert sind. Und man hat dann so eine Haltung: ‚Die müssen nur professionell sein.‘ Man hebt damit aber aus, dass die vielleicht mal eine Supervision brauchen oder, dass die vielleicht mal das Revier wechseln müssen, weil Sie einfach schon zu lange irgendwo sind. Oder, dass Sie vielleicht die eine oder andere Fortbildung brauchen. Da gibt es ja unzählige Maßnahmen. Und wenn die Distanz von oben so groß ist und da vielleicht auch eine gewisse Überheblichkeit vorherrscht, weil man einfach in

diese Tätigkeitsstrukturen eingebunden ist, diesen konfliktären, herausfordernden Strukturen. Dann fühlen sich die oben erhaben, die unten fühlen sich missverstanden. Und dann kann eben leicht auch so entstehen: „Ah ja, die verstehen uns doch nicht, die wertschätzen uns doch nicht“. Das ist so ein Thema, was für mich immer ein relativ hoher Beitrag hat in dieser Fehlerkulturdebatte, dass eben auch so kein Austausch, kein Verständnis stattfindet, dass viele gar keine Ahnung haben. Ich habe lange in Brennpunkten gearbeitet. Und ich weiß das, wenn man dann im Nachtdienst mit dem zehnten Betrunkenen oder mit dem zehnten Junkie runddiskutiert und wird angespuckt, dass das enorm viel Haltung verlangt, dass man da nicht mal die Nerven verliert. Aber da muss sich die Kolleg:innen stärken und nicht von oben runter sagen: ‚Naja, das setze ich voraus.‘ Das ist eins, und dann haben wir das Thema, dass wir auch einen schrägen Umgang haben mit Diszis oder mit Anzeigen. Ich sage mal, wenn ich wirklich irgendwann mal die Nerven verliere und jetzt als Beispiel, ich beleidige jemanden und bin der Typ normal überhaupt nicht, dann neige ich dazu zu sagen, dann zeige ich mich selbst an. Ja, ich bringe das Ganze zur Kenntnis und lass es gut durchermitteln und dann kannst du auch deine Sicht der Dinge reinbringen und du hebelst eben aus, dass eine ganze Dienstgruppe für dich schweigen muss und dann wieder eine Abhängigkeit entsteht. Und, wenn wir das mal an die Mannschaft dran bekämen, dass das gar kein Beinbruch ist, dass wenn ihr was verrutscht, dass das gar kein Beinbruch ist, sondern, dass ich vielleicht mit einer Selbstanzeige eher zu einer Aufklärung beitrage, zu einer anderen Kultur und dass, wenn ich das nicht alle zwei Wochen mache und dann sage, ja, ich zeige mich doch selbst an, ich bin doch toll, sondern wenn das eben dieser Kurzschluss ist oder dieses Druckkesselprinzip, das mal explodiert ist. Dann bin ich auch sicher, wird in einer juristischen Aufarbeitung mir dann niemand den Kopf runter machen. Und das wäre auch nochmal so ein Beispiel. Dass immer der erste Impuls ist, ich bin ja auch im Streifendienst sozialisiert: Ach Gott, wie schreibe ich denn das jetzt, dass das noch rund ist? Das darf doch aber nicht sein, weil am Ende steht doch jemand, dessen Recht verletzt worden ist und der hat doch da auch einen Anspruch darauf. Und wenn ich in der Autowerkstatt was verhunzt kriege, dann habe ich doch auch den Anspruch, dass der sagt: ‚Oh, da ist uns was schiefgelaufen, wir zahlen es wieder‘ und nicht sagt: ‚ne, ja, da hat jetzt keiner ein Fehler gemacht, das muss Ihnen beim Rausfahren passiert sein.‘ Da bleibt doch dann jemand völlig frustriert und ohnmächtig zurück.

Und wenn es dann auch noch um persönliche Rechte oder um die körperliche Unversehrtheit geht, ist das ja noch viel schlimmer. Das wäre so ein Ansatz, wo ich sage, wenn wir da.... Weil ich kann eben nicht sagen, Führungskräfte macht ein Deckel drauf, wenn irgendwas strafrechtlich Relevantes passiert und vertuscht es. Da wäre man ja noch schlimmer dran. Muss ich irgendeinen Weg finden, wie können die Leute denn die Angst verlieren vor diesem einen Fehlverhalten, das eben kommt, weil alles zu viel war und weil man diesen ganzen Anforderungen punktuell nicht gerecht geworden ist. Dann kann ich auch sagen, hey, was brauchst denn du? Brauchst du mal ein anderes Revier? Brauchst du mal ein Resilienzworkshop oder sonst irgendwas?

31 Maximilian Schlund (Interviewer):

In dem Bericht meinen ja viele Kolleg:innen, dass gerade aktuell die Kultur so ist, dass Fehler mit Schuld gleichgesetzt werden und mit persönlichem Versagen. Wie bewerten Sie das? Wie könnte man das besser angehen? Finden Sie, dem ist auch Ihres Erachtens so?

32 Frau X:

Ja, das ist auch der Grund, warum im ersten Impuls alle dann denken, wie kriege ich das jetzt vom Tisch? Und das darf aber nicht der Impuls sein, weil, wie gesagt, am Ende steht jemand mit einem berechtigten Interesse und leidet darunter. Und wenn ich aber, und da gibt es jetzt auch ein Haufen Literatur dazu, die eben sagt, dieser Beruf ist so gefährlich, fehleranfällig wie fast kein anderer, weil ich eben von null auf hundert entscheiden muss, weil ich unter Adrenalin entscheiden muss, weil ich mit Menschen zu tun hab, die nichts auf der Stirn stehen haben, die aber unter Drogen oder psychisch krank sind oder.... Ich war ja lange im Streifendienst, da entwickeln sich manche Sachverhalte so, damit hätten Sie vorher nie mitgerechnet, weil jemand eben schizophran ist und Sie haben das den Menschen nicht angesehen. Und wenn ich da sage: Ey, Leute, es kann passieren, dass ihr Fehler macht. Wir müssen die dann aber aufarbeiten, weil da hängen noch Rechte von anderen hinten dran und kriegt es hin, dass mal diese Vertuschungskultur aufhört, dann wäre man schon einen ganzen Schritt weiter. Dann hätten wir vielleicht auch den Aspekt, dass die guten Kolleg:innen, denen mal was passiert, nicht sich selbst gleich so infrage

stellen, sondern das eher als Alarmsignal nehmen und sagen: Ey, da muss ich jetzt was machen. Da ist mein Nervenkostüm nicht mehr das, was es mal war oder so.

33 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sie haben ja gerade die Vertuschungskultur angesprochen. Was halten Sie dann auch von dem Vorschlag, eine unabhängige Beschwerdestelle einzurichten? Sie haben es ja schon angesprochen. Es gibt die Polizeibeauftragten, aber eine eigene Institution, wie es beispielsweise in anderen Ländern der Fall ist, die dann polizeiliches Fehlverhalten analysiert und vielleicht auch in Relation zu den Gefahren auf der einen Seite und auf der anderen Seite natürlich auch das Interesse und die Grundrechte der Bürger: innen vielleicht objektiver einschätzt. Wie halten Sie den Vorschlag, dass man so eine Institution einführt?

34 Frau X:

Ich bin da Fan von, weil ich glaube, wenn wir das wirklich hinkriegen, dass die unabhängig sind und wir kriegen es hin, unseren Kolleg:innen auch wirklich deutlich zu machen, dass die nicht nur, weil Sie diese Stelle sind, polizeifeindlich sind, sondern dass die nochmal ein Qualitätssicherungsfaktor sind für unsere Arbeit, weil man eventuell aus der Beobachtung von Fehlverhalten in der Vergangenheit irgendwelche Muster erkennen kann und sagen kann, hey, wir müssen euch in dem und dem Bereich noch stärken oder wir können euch in dem und dem Bereich vielleicht auch besser unterstützen oder vielleicht gibt es auch Technik, die man euch angedeihen lassen kann, um bestimmte Fehlverhalten.... Der Fantasie sind da keine Grenzen gesetzt. Von daher bin ich absoluter Verfechter von solchen Stellen.

35 Maximilian Schlund (Interviewer):

Wir haben gerade den Punkt Technik angesprochen. Sehen Sie eher Chancen oder Risiken beim Einsatz neuer Technologien, beispielsweise Bodycams oder der digitalen Auswertung für die Fehlerkultur?

36 Frau X:

Bei digitaler Auswertung müssten Sie mir noch mal helfen, was Sie da konkret mit meinen.

37 Maximilian Schlund (Interviewer):

Beispielsweise, wenn man jetzt Bodycams verwendet hat oder anderweitig Dinge aufgezeichnet oder in die Kenntnisse des Staates gelangt sind. Dass man die einsetzt, um dann automatisch das auszuwerten. Damit man Entscheidungen trifft, war das Fehlverhalten jetzt gravierend oder hat strafrechtliche Konsequenzen oder wie geht man damit um?

38 Frau X:

Das finde ich gut. Ich mag auch den Gedanken Bodycam, weil eben die jetzt nicht, die sich aus Überzeugung Fehlverhalten tatsächlich dokumentieren können: Wie entwickelt sich denn so eine körperliche Auseinandersetzung vielleicht auch mit einem polizeilichen Gegenüber, die dann auch daran dokumentieren können: ‚Hey, mein Zugriff war unvermeidbar.‘ Natürlich gibt es immer ein Kreis von Kolleg:innen, die da Vorbehalte haben, aber da denke ich immer Leute, wenn ihr euch doch regelgerecht verhaltet, dürftet ihr damit doch da überhaupt gar kein Thema haben? Von daher finde ich, dass das vielleicht unterm Strich dann eher auch zu einer Verbesserung polizeilichen Einschreitens führen würde, wenn wir konsequenter das dokumentieren, was wir tun.

39 Maximilian Schlund (Interviewer):

Ich fand den Gedanken von Herrn von Dobrowolski sehr spannend. Er meinte, ursprünglich wäre der Einsatz der Bodycams ja eigentlich dazu gedacht und aus der amerikanischen Diskussion häufig auch kam, um den Bürgerinnen und Bürgern eigentlich zu helfen, wenn jetzt beispielsweise staatliche Eingriffe vorgenommen worden sind und diese die Grundrechte der Bürger:innen tangiert oder eingeschränkt haben. Und aktuell geht die Entwicklung eher so, wie es in Deutschland kundgetan wird, dass der vorwiegende oder überwiegende Fokus der Bodycam eher auf dem Schutz der Polizeibeamt:innen liegt. Wie sehen Sie das? Wir würden Sie das bewerten, die Einschätzung von Herrn von Dobrowolski?

40 Frau X:

Ich finde Sie nachvollziehbar, weil es tatsächlich so ist, dass so der Grundgedanke ist, aber wenn ich das jetzt dokumentiere, dann kann mir keiner was, wenn ich rechtmäßig gehandelt habe. Also ist der deutsche Gedanke schon so, dass ich da frei von irgendwelchen Vorwürfen werde. Ich sehe aber auch, dass der amerikanische Gedanke automatisch erfüllt wäre, wenn wir das Ding besser anwenden. Weil klar, wenn ich die Bodycam mitlaufen habe, mit all diesen technischen Vorrichtungen, die dann auch dafür sorgen, dass ich das Ding nicht einfach löschen kann, dann hat auch der Bürger: innen die Gewähr, dass da jemand sich bewusst ist, ich agiere hier unter Aufzeichnungen und werde mich tunlichst nicht gehen lassen, sage ich jetzt mal umgangssprachlich.

41 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was halten Sie denn von einer Kennzeichnungspflicht von den Beamt:innen im Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern? Weil es gibt ja Bundesländer, dass Sie schon verpflichtend eingeführt und es gibt einige Bundesländer da nicht. Wie stehen Sie dem gegenüber?

42 Frau X:

Ich kann so ein bisschen verstehen, dass der eine oder die andere Kollegin nicht mit ihrem vollen Namen irgendwo auftreten will. Je nachdem, wo ich mein Dienst verrichte oder in welchen Bereichen ich eingesetzt bin. Gleichwohl finde ich eine Nachvollziehbarkeit über eine Nummer, wie es viele Bundesländer auch haben oder über einen alphanumerischen Code in Ordnung. Weil auch da wieder: Wenn ich doch rechtmäßig durchs Dienstleben gehe, muss ich doch eigentlich nichts befürchten.

43 Maximilian Schlund (Interviewer):

Ich nehme jetzt auch so wahr, hier geht es Ihnen darum, dass die Leute, die sich tendenziell gegen eine offene Fehlerkultur stellen, sind häufig dann die Kandidaten oder die Beamt:innen, die vielleicht etwas zu verbergen haben.

44 Frau X:

Würde ich schon sagen, sonst gibt es für mich keinen Grund.

45 Maximilian Schlund (Interviewer):

Dann komme ich noch zu den Unterstützungsangeboten bei Fehlern: Wie schätzen Sie die vorhandenen Unterstützungsangebote für Kolleg:innen ein, wenn es um den Umgang mit Fehlern oder Missständen geht? Und da vielleicht noch mal differenzierter: Gibt es aus Ihrer Sicht Lücken beim Melden von Fehlern? Oder auch dann, wenn jetzt Fehler begangen worden sind, wie danach damit umgegangen wird? Hinsichtlich der Behörde: Wird sich dann um diejenigen gekümmert, die Fehler begangen haben? Wie ist da Ihre Einschätzung?

46 Frau X:

Das ist auch wieder eine subjektive Einschätzung. Ich fange mal mit der letzten Frage an. Es steht und fällt auch wieder mit der Philosophie der Führungskraft, wie gehe ich mit jemandem um, der ein Fehlverhalten begangen hat? Ich kenne Führungskräfte, die sagen, der Mensch ist jetzt gestraft genug, die Strafverfolgung ist angestoßen, es läuft alles. Ich gucke jetzt mal, wie geht es denn dem oder der und bietet vielleicht an, einen Kontakt herzustellen zur psychosozialen Betreuung. Je nach Konstellation bin ich ja selbst eventuell die falsche Ansprechpartnerin in dem Moment, aber eben zu gucken, wie geht es denn dem Menschen?

47 Maximilian Schlund (Interviewer):

Bieten Sie das an oder nehmen Sie das auch wahr, dass es flächendeckend so gehandhabt wird, aktuell?

48 Frau X:

Nee, ich sag' ja.... Das steht und fällt. Ich kenne Führungskräfte, die so ticken, die das auch anbieten und die sich auch Gedanken machen. Die gibt es und es sind nicht weniger. Aber es gibt eben auch ganz viele. Für die ist das dann die heiße Kartoffel, die Sie fallen lassen. Und es geht ja gar nicht. Und ich kann mich jetzt mit dem nicht weiter abgeben, wenn dann Vorwurf im Raum steht. Schwierig, jetzt habe ich aber den ersten Teil der Frage vergessen.

49 Maximilian Schlund (Interviewer):

Die Frage, wenn jemand einen Fehler begangen hat, haben Sie gerade beantwortet. Und jetzt noch die Frage, wenn jemand einen Fehler meldet oder auf einen Missstand aufmerksam macht. Wie erleben Sie das? Wird der Person ausreichend Unterstützung angeboten und Rückendeckung gegeben, dass die Person den Missstand melden kann oder gibt es ein gewisses Risiko, dass Sie als Verräter dargestellt wird? Wie ist da Ihr Eindruck?

50 Frau X:

Tatsächlich vermute ich auch David eine große Bandbreite und glaube, dass es immer auch abhängig ist von dem Fehlverhalten, das da angeprangert wird. Wenn das ein Fehlverhalten ist, das wirklich so gestaltet ist, dass der Rest der Mannschaft sich damit auch nicht identifizieren kann. Es gab mal so ein Beispiel von einem Revierleiter, da hat ein Kollege geprahlt, er nimmt harte Drogen, ohne dass das nachweisbar war, aber der hatte das so erzählt. Und da war sich die ganze Dienstgruppe einig den zu melden. Es geht nicht und dann hat man da ein Ermittlungsverfahren eingeleitet und untersucht, ob der etwas im Blut hat, allein aufgrund der Gefährdung durch das Amt und durch die Bewaffnung und so weiter. Ich glaube, wenn das Delikte sind, wo der Rest der Einheit sagt: ‚Boah, das geht gar nicht.‘ Dann fällt einem das leichter. Wenn es aber Dinge sind beim Einschreiten mal überzogen oder beim Einschreiten jemanden beleidigt oder die Klassiker, die so an Fehlverhalten passieren oder passieren können, je nach Konstellation. Da läuft man, denke ich, eher Gefahr, wenn man da sagt: ‚Hey, das kann ich nicht mittragen.‘ Dass es dann heißt: ‚Sag mal, wie bist du drauf? Das passiert uns doch allen Mal und willst du uns da jetzt?‘ - so diese Nestbeschmutzertheorie. Und ich denke, dass das dann aber auch nochmal variiert, je nachdem, in welcher Einheit ich eben tätig bin. Habe ich jemand, der klar ist? Habe ich klare Vorgaben? Hey, bei uns gibt es kein Alkohol im Dienst, bei uns gibt es keine Übergriffe gegenüber Bürgern. Dann käme ich da vielleicht auch eher mit zurecht eine:n Kolleg:in zu melden, die/der Fehlverhalten begeht, als wenn ich in der Einheit bin, die sich regelmäßig gegenseitig eh decken. Ja, so eine klare Antwort wüsste ich da gar nicht.

51 Maximilian Schlund (Interviewer):

Finden Sie auch, dass es jetzt rechtlich dafür gute Rahmenbedingungen gibt? Es wurde ja vor ein paar Jahren beispielsweise das Hinweisgeberschutzgesetz eingeführt, wenn man sowas meldet. Finden Sie, das greift gut in der Polizei, dass es schon etabliert ist, die Kolleg:innen darüber überhaupt Bescheid wissen und auch wissen, wo Sie Anlaufstellen haben, wenn Sie gewisse Fehler melden wollen?

52 Frau X:

Bescheid wissen- Das würde ich behaupten, wenn Sie bei mir aus dem Studium kommen, wissen Sie es, wir haben im Hauptstudium zweites Thema Fehlverhalten und da habe ich im Foliensatz auch drin, Hinweisgeberschutzgesetz, habe die Bürgerbeauftragte Baden-Württemberg drin, habe auch dieses Business-Keeper-Management-System, das wir haben bei ganz schweren Straftaten, dass ich quasi wirklich anonym per E-Mail eine Anzeige machen kann, wo ich immer sage, Leute, wenn ihr in einer völlig maroden Einheit seid und da passieren Straftaten, und ihr habt wirklich Angst und wisst nicht mehr, wem ihr trauen könnt. Dann nutzt auch, wenn es primär nicht dafür gedacht ist, aber zur Not eben diese Instrumente, um da irgendwas zu bewegen. Von daher, ich glaube, wir sind von dem Meldesystemen her gut aufgestellt, wäre aber mal interessiert dran, ob dieses Hinweisgeberschutzgesetz schon irgendwas bezweckt hat, ob da schon irgendeine Veränderung eingetreten ist. Ich habe nur die Einführung mitbekommen, hat ein Kolleg:in auch eine Bachelorarbeit darüberschrieben, die ich auch so in Teilen dann in das Thema Fehlverhalten mit eindringen, aber ich habe noch keine Erkenntnisse, vielleicht Sie, ob das jetzt auch benutzt wird?

53 Maximilian Schlund (Interviewer):

Dann würde ich jetzt zu dem dritten großen Block übergehen, nämlich der Führung, Ausbildung und die Rolle von Initiativen. Und da zu dem ersten Punkt Werte in Ausbildung und Fortbildung. Und Sie haben es gerade unter anderem auch schon mehrere Punkte angesprochen und auch im Laufe des Gesprächs, aber der Vollständigkeit halber nochmal: Welche Rolle spielen Werte- und Fehlerkultur in der Ausbildung und Fortbildung von Polizeibeamt:innen und Führungskräften? Jetzt explizit auf die Ausbildung und Fortbildung: Wie wird das da thematisiert?

54 Frau X:

Ich weiß, dass es da von ganz vielen Akteuren sehr, sehr ernst genommen und sehr gut vorangetrieben wird. Ob das eine demokratische Bildung ist durch Besuche im Hotel Silber oder Kooperationen mit Sinti und Roma oder mit Polizeirabbinern. Da läuft ganz arg viel. Wir in der Fachgruppe Führungswissenschaften haben auch relativ früh drauf geachtet, dass wir unsere Themen immer auch wieder mit so Ankerpunkten versehen, wo wir sagen, und da kommt jetzt auch wieder das Wertesystem zum Tragen oder da geht es auch um Haltung, sodass wir versuchen das am Leben zu halten. Ich habe jetzt aber vereinzelt auch schon gehört, dass gerade das Thema Vielfältigkeit in anderen Vorlesungen, die eben nicht Führungswissenschaften sind, lächerlich gemacht wird. Und da weiß ich nicht, inwieweit wir da dann mit einer Zunge reden, wenn wir uns nicht mal intern da einig sind. Wenn ich sage, Leute, Vielfalt ist ein Gewinn aus denen und den Gründen ist aber auch eine Herausforderung und da müssen wir auf dies und das aufpassen. Und es steht in einer anderen Vorlesung jemanden drin und sagt: „Kann hier gar nicht sein, dass wir da immer mehr Rücksicht nehmen auf alle möglichen Leute“. Und das kriege ich aus Erzählungen mit. Ich weiß es nicht, ich habe auch keine konkreten Angaben, aber da denke ich, da sollten wir homogener sein und sollten vielleicht auch dahinterstehen, weil wenn ich das nur transportiere, weil ich es muss, ist es eben schwierig. Aber in der Lehre hat es einen hohen Stellenwert und von, ich sag mal so von Akteuren wie Berufsehtiker:innen, Führungswissenschaftler, da wird es auch wirklich gelebt. Auch die Psychologen glaube ich transportieren da alles so im Sinne auch eines gesunden Wertekanons.

55 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was dann die Auswahl der Führungskräfte angeht: Könnte man sowas mit einbeziehen oder was halten Sie davon?

56 Frau X:

Ja, ich was davon, aber die Hochschule ist jetzt kein Karrieresprungbrett. Von daher wird es schwierig, dass jetzt abzu prüfen für angehende Hochschuldozenten und Dozentinnen. Ich bin der Meinung, dass wir allgemein, und das steht ja in diesem Handlungsempfehlungspapier auch drin, dass wir allgemein bei der Personalauswahl, einmal bei der Personalgewinnung, das hatten wir ja vorhin schon von jungen Menschen für den Polizeiberuf

wachsamer sein und vielleicht auch anerkannte Testmethoden anwenden müssten, um so ein Mindset auch abzu prüfen. Und unfassbar wichtiger finde ich es noch für Menschen, die in Führung kommen, höherer Dienst. Dass sich da nicht eben, wie es auch da in dem Papier drinsteht, nach Notendurchschnitten gehe oder nach Netzwerken, sondern dass ich gucke, wie tickt denn jemand, vertritt denn jemand die Werte der Polizei nach außen. Kann sich denn jemand auch messen lassen von seiner Vita oder hat einer seiner vergangenen Führungsfunktion im gehobenen Dienst so viel verbrannte Erde hinterlassen, dass Sie eigentlich gar nicht glaubwürdig in den höheren Dienst gehen kann.

57 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sie haben jetzt schon ein paar Methoden genannt, wie das dann mit welchen Projekten konkret umgesetzt wird. Sie haben Polizeirabbiner genannt, die man besucht, das Hotel Silber, was früher in der NS-Zeit auch von der Polizei genutzt worden ist. Gibt es auch noch andere Methoden, die Anwendung finden, beispielsweise Fallarbeit oder Rollenspiele, die Sie noch vorstellen könnten?

58 Frau X:

Alle tatsächlich so aus der Kenntnis aus meinem Berufsleben: Es gibt Demokratieparten in den Präsidien, die dann Aktionen planen für die einzelnen Präsidien. Da ist zum Beispiel ein Spaziergang zu allen Stolpersteinen in bestimmten Bereichen drin, dass man dann sich mit der Geschichte befasst. Oder meinen Sie was anderes?

59 Maximilian Schlund (Interviewer):

Explizit noch beim Bezug zu Ausbildung und Fortbildung... Das ist ja dann schon draußen, das ist für meine nächste Frage spannend, wie man dann die Theorie mit Praxis verbinden könnte. Das ist auch ein spannendes Thema. Ich denke, darauf gehen wir dann gleich danach ein, aber jetzt vielleicht nochmal explizit bei der Ausbildung von Führungskräften und angehenden Polizeianwärter:innen...

60 Frau X:

Ich weiß, dass Herr Leidenheimer da ganz aktiv ist. Er ist an der Polizeischule zum einen für die Vorausbildung von dem gehobenen Dienst mit zuständig und auch für die mittlere

Dienstausbildung und der organisiert gerade so unter dem Stichwort Vielfalt, unheimlich viel wie Begegnungsformate: dass Polizeischüler:innen mit einer Gruppe aus der Lebenshilfe beispielsweise zusammenkommen, dass da Menschen mit Down-Syndrom mal so einen ganzen Tag in der Polizeieinrichtung verbringen und dürfen dann Fingerabdrücke nehmen und dürfen Spuren. Und das soll so ein bisschen die Berührungängste abbauen, wenn jemand so im Privatleben noch gar nicht mit geistig eingeschränkten Menschen zu tun hatte. Ähnliche Formate gibt es auch in puncto Vielfalt, dass man sagt, man macht so Speed-Dating-Formate zwischen Polizeianwärter:innen und beispielsweise jungen Migrant:innen, die eher einen konfliktären Bezug bislang hatten, dass man die an einen Tisch setzt und Speed-Dating-mäßig durchwechselt und so ihre Vorbehalte mitteilen dürfen. Da gibt es ganz, ganz viel und da ist mal auf Seite auch der Vorausbildung der Polizeischule superaktiv in dem Bereich.

61 Maximilian Schlund (Interviewer):

Ist das sind es dann Pilotprojekte oder ist es auch schon mehr integriert in das Curriculum? Wie nehmen Sie das da wahr?

62 Frau X:

Ich kann es Ihnen gar nicht sagen, weil das außerhalb der Kernhochschule läuft, außerhalb Campus, aber so wie ich den Menschen verstanden habe, soll das etabliert sein. Das soll jetzt regelmäßig wiederkehrend für die einzelnen Jahrgänge auch angeboten werden.

63 Maximilian Schlund (Interviewer):

Zu dem allgemeinen Eindruck, was die Werte in der Aus- und Fortbildung angeht: Können mediale oder gesellschaftlich mediale Erwartungen oder Forschung die Ausbildung und Fortbildung verändern, wie ist da Ihr Eindruck?

64 Frau X:

In dem Moment, wo probiert diese Forschung wahrnehmen und einbinden auf jeden Fall. In dem Moment, wo die Forschung polarisiert ist, schwierig, weil oft ja die Polizeiforschung... Es gibt einen Zweig Polizeiforschung von innen. Da ist die DHPol in Münster relativ federführend, wo man auch den Master machen kann. Und da gibt es Kolleg:innen,

die sich mit Wertethemen oder mit Fehlverhalten oder so befassen. Und dann gibt es eben nochmal Polizeiforschung, wo sich Wissenschaftler, Soziologen, mit polizeilichen Fehlverhalten befassen und auch einen guten Blick darauf haben. Aber ich nehme wahr, dass die Akzeptanz in der Polizei eine andere ist. Wenn da jemand von außen kommt, Raphael Behr ist vielleicht ein Begriff, der selbst Polizist war, dann aber ausgestiegen ist und einen sehr, sehr guten kritischen Blick auf polizeiliches Fehlverhalten, Copculture, Fehlentwicklung wirft. Er ist verhasst. Wenn ich in manchen Studiengruppen nur den Namen nenne, kriegen die alle schon Ausschlag. Was, weil Sie denken, was will denn der? Der misstraut uns und unterstellt uns Unprofessionalität, wo ich sage, guckt es euch doch mal näher an. Lest es euch doch das mal durch. Der will Missstände aufdeckt und will dran mitwirken, dass es besser wird. Von daher, ich bin ein Fan von Forschung, bin. Ich bin auch mal über den Teller anzugucken. Ich habe jetzt gerade aktuell mit einer Wissenschaftlerin aus Österreich zu tun, die die österreichische Polizei im Hinblick auf Werte und so untersucht. Und da ist es total irre, wie viel Parallelen aber auch wie viel Unterschiede es gibt und wie viel man voneinander auch lernen kann. Von daher: Forschung? - Ja!

65 Maximilian Schlund (Interviewer):

Und was dann auch die gesellschaftlichen, medialen Erwartungen betrifft: Sie meinten ja, man muss auch differenzieren, je nachdem wie manches medial dargestellt wird und die Erwartungen, die da herrühren. Finden Sie, dass das auch eher gut ist und kann das auch etwas in der Aus- und Fortbildung dann anstoßen?

66 Frau X:

Ja, wenn es, wenn es seriös ist, um diesem sag ich mal dieser Kontrollinstanz Medien gerecht wird, finde ich das in Ordnung.

67 Maximilian Schlund (Interviewer):

Dann kommen wir jetzt zu meinem nächsten Punkt, da hatte ich vorher schon Sie ausgebremsst, nämlich der Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis. Wo sehen Sie Diskrepanzen zwischen der theoretischen Vermittlung von Werten und dem praxisnahen Leben der Werte? Wenn Sie Ihre Einschätzung dazu geben könnten.

68 Frau X:

Ja, ich bin auch da hin und her gerissen, weil ich zum Teil Themen aufbereite in der Vorlesung und dann die Rückmeldung kriege: ‚Oh ja, das läuft bei uns im Praktikum auch gut und das habe ich auch so positiv erlebt.‘ Und dann bin ich sehr, sehr frohen Mutes, dass sich draußen schon ein bisschen was auch bewegt und dass draußen auch Leute sind, die sagen, ja, gerade so wertemäßig oder einschreitmäßig oder menschenbildmäßig: Wir tragen das mit, was so aus der Lehre kommt. Ich erlebe aber auch welche, die sind nach dem zweiten Praktikum ja dann bei mir, die sagen, ja, aber Frau X, so läuft es nicht. Oder dass junge Leute bei mir sitzen und sagen: ‚Warum sollen wir uns gegenseitig nicht beleidigen in der Dienstgruppe? Das gehört doch dazu.‘ Und wenn die mich beleidigen, dann gehört doch auch ich dazu, wo ich sage: ‚Leute, nennt mir doch einen Mehrwert?‘ ‚Ah ja, wir müssen uns ja wappnen für draußen.‘ Ja, wo man dann sagt, okay, ich kriege das in dem frühen Stadium schon nicht mehr an die ran, weil die draußen die absolute Gegenseite erlebt haben, was Umgangssprache, Menschenbild, Haltung anbelangt und deshalb sage ich immer, wir haben weder eine einheitliche Wertekultur noch eine einheitliche Führungskultur oder Fehlerkultur, weil je nachdem, in welche Einheit Sie reingucken läuft es hervorragend und Sie würden die feiern. Aber es gibt eben auch Einheiten, wenn Sie da den Teppich heben, dann kriegen Sie Zustände, weil da läuft es eben nicht. Und da herauszukriegen, wo setze ich denn da an, dass es möglichst überall läuft? Das sind für mich die Schlüsselfunktionen die Führungskräfte. Damit steht und fällt es und die brauchen dann auch Rückendeckung.

69 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sie haben ja gerade dann schon Herausforderungen angesprochen. Welche gibt es bei der Umsetzung einer werteorientierten Führung? Und welche Rolle spielen dabei dann Diversitätsansätze und inklusive Führung für eine werteorientierte Polizeikultur?

70 Frau X:

Ich finde es unfassbar wichtig, dass, wenngleich wir nicht die komplette Gesellschaft innerhalb der Polizeiorganisation abbilden können, weil wir in Teilen fremdbestimmt sind, durch PDV 300 und so weiter, dass wir dennoch gucken, dass wir so vielfältig wie möglich sind. Und da gibt es ja ganz viele Benefits, die man wahrgenommen hat, einmal, dass

Leute in einer vielfältigen Einheit selbst vielfaltskompetenter werden. Das kennt man auch aus dem privaten Bereich, wenn man in der Familie jemanden im Rolli sitzen hat, dann weiß man um Barrieren draußen: Wo ist der hohe Bordstein? Wo kommen wir nicht rein? Das ist für mich immer so ein gutes Beispiel. Wenn ich jemanden in meinem Umfeld habe, den oder die ich schätze, dann weiß ich, was treibt denn den Menschen um, was hat er für Bedarfe oder wo ist der Mensch vielleicht verletzbar. Und je vielfältiger ich in so einer Dienstgruppe beispielsweise oder in einem Dezernat bin, desto eher habe ich dann auch dieses Auge für die Bürger: innen mit diesen Vielfaltaspekten. Dann kann man sagen, na ja, wenn wir ein Problem angehen, haben wir da schon unterschiedliche Perspektiven auch drin in der Problembewertung. Nicht nur die, ich sage jetzt immer so abgedroschen, das weißen Mannes, der körperlich fit ist oder vielleicht noch der weißen Frau, die körperlich fit ist, sondern eben auch andere Aspekte mit abgedeckt. Von daher finde ich diese Diversitätsansätze gut. Man darf allerdings nicht verschweigen, dass es eben auch Herausforderungen mit sich bringt: Neiddebatten, kollidierende Bedarfe, so Stakeholder für verschiedene Dinge, ob das Dienstfreiregelungen sind oder Ernährungsformen oder, dass ich deshalb nicht alles immer nur schönreden kann, sondern dass das einer Führungskraft auch Arbeit macht, das Ganze zu moderieren und zu begleiten. Aber insgesamt finde ich das wichtig und wohltuend für die Polizei, dass wir bunter und vielfältiger werden.

71 Maximilian Schlund (Interviewer):

Nehmen Sie Unterschiede zwischen jungen Kolleg:innen war und beispielsweise älteren Führungskräften? Sind die Jüngeren offener oder verschlossener dem gegenüber als die Älteren? Sehen Sie da gewisse Tendenzen?

72 Frau X:

Tatsächlich täte ich den Älteren Unrecht, wenn ich sage, die wären verbohrt oder vernagelter und ich habe jetzt auch schon viele Junge erlebt, die sehr konservativ unterwegs sind. Ich glaube wirklich, dass es eine Charakterfrage ist. Ich glaube, ich habe schon so viele super offene Führungskräfte im hohen Alter erlebt, aber auch welche, die schon überfordert sind, wenn ein männlicher Kollege lange Haare hat. Die gibt es vielleicht eher im älteren Bereich oder die ein Problem haben mit Tätowierungen. Ich glaube, da sind

die Jungen offener. Aber jetzt beispielsweise im Umgang mit unterschiedlichen kulturellen Ausrichtungen, da würde ich sagen, das ist eine Frage, des Mindsets, wie ticke ich und nicht unbedingt, wie alt bin ich.

73 Maximilian Schlund (Interviewer):

Wie kann die Aus- und Fortbildung helfen, Haltung und Handlung besser zu verbinden? Die Haltung, die man hier haben sollte durch die Ausbildung auf Grundlage des Berufes, wie es eigentlich auch im Gesetz steht und welche Rolle spielt dabei letztendlich dann die Aus- und Fortbildung, um das dann auch konkret in die Handlung umzusetzen?

74 Frau X:

Ich glaube, wir spielen da schon eine große Rolle, wenn es uns gelingt, und da frage ich mich oft selbst, ob mir das gelingt, die Menschen zu erreichen. Wenn ich nicht nur vorbete und sage, Vielfalt ist gut und jetzt macht ihr hier mal eine Checkliste. Sondern, wenn ich Beispiele bringe oder wenn ich vielleicht diesen Perspektivwechsel anstoßen kann, dass es für die jungen Leute wirklich auch Sinn ergibt oder, dass ich Beispiele finde. Warum ist es denn wichtig Diskriminierung entgegenzuwirken? Weil ich mir eben nicht aussuche, mit welchen Vielfaltaspekten ich auf diese Welt ploppe und weil, wenn das Leben ein Marathonlauf ist, ich, wenn ich mit einem deutschen Namen, mit einer hellen Haut, mit einer guten körperlichen Konstitution und einem guten Intellekt auf die Welt komme, in einer vielleicht intakten Familie und in einem guten sozialen Umfeld, dann spare ich mir die ersten zehn Kilometer. Während der, der im Brennpunkt mit einer alkoholkranken Mama, die vielleicht während der Schwangerschaft Alkohol trinkt, steigt viel später ein ins Rennen und hat gar keine Chance überhaupt, vielleicht einmal im Ziel zu kommen. Und wenn ich das an Erkenntnissen geweckt kriege, dass es nichts damit zu tun hat, da jetzt gnädig zu sein und ein Auge zuzudrücken, sondern dass ich möglicherweise privilegiert bin und da gar nichts dafür getan habe und, dass es eigentlich nicht mehr als recht ist, zu versuchen, das auszugleichen. Ich weiß nicht, ob das an dem Beispiel taugt, aber ich denke wirklich, wir können nur was bewegen, wenn wir die Leute berühren. Deshalb finde ich diese Formate, Hotel Silber und so Speeddatingdinge und Begegnungen und auch einen Austausch ganz arg wichtig, weil ich glaube, da haben wir am ersten die Chance, dass jemand Erkenntnisse gewinnt und sagt, die sind ja gar nicht so schlimm.

Und eigentlich hat der Recht, wenn wir da vorbeifahren, dann weiß der schon, er wird kontrolliert und da geht nichts dran vorbei und so, dass ich eben so die Leute erreiche.

75 Maximilian Schlund (Interviewer):

Ich hatte Sie vorhin unterbrochen, weil wir hatten vorhin die Aus- und Fortbildung angesprochen. Sie hatten aber noch ein Beispiel genannt mit den Stolpersteinen. Das war wahrscheinlich darauf angelehnt, wenn Leute schon draußen, fertig sind im Berufsalltag. Vielleicht können Sie darauf nochmal eingehen, wie man da versucht, an die Kolleg:innen eine wertorientierte Haltung naheulegen oder versuchen, die Perspektive mal zu wechseln, wenn Sie dazu noch etwas sagen könnten?

76 Frau X:

Ja, das war jetzt einer von mehreren Ansätzen, das war, als ich vom PP Mannheim gegangen bin, damals, Richtung Villingen-Schwenningen, ist das gerade angelaufen. Man hat aufgrund der Wertedebatte da eine Arbeitsgemeinschaft Werte begründet und die haben sich Gedanken gemacht. Und dann gab es zentral im Innenministerium nochmal eine Stelle, die sich da Gedanken gemacht hat. Und da wurde eben aufgerufen in den Präsidenten, ich hoffe, dass ich es jetzt richtig sage, Strategiepaten zu benennen, geeignete Kolleg:innen mit einer guten demokratischen Resilienz, die quasi on top im Nebenamt solche Aktionen begleiten oder vielleicht auch Aktionen selbst zusammenstellen. Und eine der ersten war eben, dass man gesagt hat, Okay,, die von ihren Revieren, die werten mal aus, was haben wir denn für Stolpersteine im Bereich und bieten an, in einem WSED die mal abzulaufen und erzählen, was zu der Geschichte dazu oder finden, vielleicht auch Zeitzeugen oder Verwandte von den Betroffenen, die da noch dazu was sagen. Da gibt es aber auch weitere Formate. Ich wüsste jetzt nur konkret nichts weiter zu berichten, aber auch da baut man drauf eben mit fertigen Kolleg:innen, fertig im Sinne von ausgebildet, da nochmal die auch wirklich zu erreichen, irgendwo im Herzen oder im Kopf, wie auch immer, mit Aktionen, um da letztendlich diesen Perspektivwechsel auch anzustoßen.

77 Maximilian Schlund (Interviewer):

Wie sieht es mit dem Thema Fortbildungswesen aus? Gibt es da verpflichtende Veranstaltungen, die besucht werden müssen, wenn man fertig ist, auch was jetzt ja politische Bildung oder Demokratieförderung angeht?

78 Frau X:

Ich wüsste es tatsächlich bis 2021 nicht. Ich weiß nicht, ob es im Bereich E-Learning was gibt, da kommt immer mal wieder was raus, wo man sagt, Leute, es können da mal in einem Nachtdienst oder mal in einem ruhigen Dienst durchlaufen, aber weiter Bezüge sind zur Wertekultur oder zur Demokratieverständnis oder so, da müsste ich jetzt lügen. Ich weiß, dass das Institut für Management und Personalgewinnung, das ist ein Institut von der Hochschule, die machen Führungskräftefortbildungen und die bauen meines Wissens auch immer so die Wertethematik in ihre Dinge ein. Die haben Konflikt-handlungsseminare für Führungskräfte, die haben zu Führung und Zusammenarbeit Formate, wo ich eben bestimmte Konstellationen, bestimmte schwierige Aufgaben, die mich vielleicht im ersten Führungsamt ereilen, die ich so durchübe und auch mit so Workshop und Gesprächsformaten. Und da weiß ich aus Kontakten, dass bei denen immer wieder auch die Wertethematik da durchflochten ist.

79 Maximilian Schlund (Interviewer):

Aber Sie wissen jetzt nichts von verpflichtenden Fortbildungen, die auch Kolleg:innen aus der Basis beispielsweise zu besuchen haben? Bei Führungskräften hingegen schon, wie ich es jetzt rausgehört habe.

80 Frau X:

Bei Führungskräften auch nicht verpflichtend, die müssen sich auch drum bemühen und sich dann anmelden im iBMS, aber es wäre nicht seriös, wenn ich sage, da gibt es was oder es gibt nix, ich habe es tatsächlich nicht auf dem Schirm im Moment.

81 Maximilian Schlund (Interviewer):

Dann würde ich weitermachen mit auch einem großen zentralen Bestandteil meiner Arbeit, nämlich der Rolle von Initiativen innerhalb der Polizei. Welchen Beitrag leisten polizeiliche Initiativen wie BetterPolice oder PolizeiGrün aus ihrer Sicht für eine wertorientierte Polizeikultur?

82 Frau X:

Vorab, ich finde die gut. Ich finde auch diesen Oliver von Dobrowolski gut und auch diesen Ansatz, dass er dieses Buch geschrieben hat und gegen alle Widerstände und gegen... wie er damit rausgegangen ist. Ich glaube, der Beitrag nach außen ist ein sehr großer, weil beide Initiativen bieten an, beispielsweise im Rahmen der Möglichkeiten polizeiliche Maßnahmen oder Konzepte besser zu erklären. Oder auch Journalisten bieten Sie an Rede und Antwort zu stehen und sorgen dafür mehr Transparenz, wo Sie auch wirklich erforderlich ist. Was ich aber wahrnehme, ist, dass Sie innerpolizeilich krass diskutiert sind und, dass es darauf eben auch ganz viel Reaktanz gibt. So nach dem Motto: ‚Was wollen die, tun sich hier als Sprachrohr auf‘...und Grün und Polizei ist ja eher so ein bisschen ein Thema. Da haben ja ganz viele, die eben aus dem konservativen Lager kommen, dann auch Vorbehalte. Von daher und allein dieser Oliver von Dobrowolski, der macht sich ja schon verdächtig, dass er eben polizeiliches Fehlverhalten thematisiert. Und da sind wir wieder bei dieser Zwiespältigkeit unserer Organisation. Ein Teil sagt, das muss sein, das ist wichtig, um uns auch irgendwo zu sichern und glaubwürdig zu halten. Und der andere Teil sagt, was soll das? Wir haben doch genug zu tun und der weiß doch überhaupt nicht mit was wir alles... so diese Zwiespältigkeit. Aber die haben wir ja im Moment in der Gesamtgesellschaft in allen Bereichen. Das setzt sich da, denke ich, einfach fort.

83 Maximilian Schlund (Interviewer):

Es war unter anderem dann auch ein Grund für Herr von Dobrowolski von PolizeiGrün wegzugehen und die eigene Initiative zu gründen, weil er eben meinte, dass sich viele an dem Begriff *Grün* aufhängen.

84 Frau X

Ja...

85 Maximilian Schlund (Interviewer):

Herr Bohnert hat mir aber erklärt, dass es eigentlich nicht direkt an die Partei angelehnt ist, sondern im historischen Kontext gab es zu der Zeit, als das mit aufkam, auch mehrere Initiativen, die *Grün* am Ende hießen, nur häufig ist der Fehlschluss, dass die Leute das direkt mit den Grünen assoziieren, um das mal kurz klarzustellen. Sehen Sie noch weitere Chancen und Risiken aus Führungsperspektive, was die Initiativen angeht. Sie haben jetzt beispielsweise angesprochen, dass es den Kontakt zu Bürgern herstellt, so eine Vermittlerposition, wenn ich es richtig interpretiert habe. Sehen Sie auch noch weitere Chancen oder Risiken, vielleicht für die Organisation Polizei oder für die Ausbildung und Fortbildung?

86 Frau X:

Ich sehe eine große Chance, dass sich eben viele Kolleg:innen, die sich vielleicht in Einheiten befinden, wo Sie sich verloren fühlen oder denken, vielleicht bin ich nicht richtig, dass die mit solchen Initiativen sehen, da gibt es ja auch noch eine Haltung, da kann ich ja auch.... Da werde ich verstanden oder die vertreten meine Werte. Ich will jetzt auch gar nicht, dass der Eindruck entsteht, die Polizei wäre völlig marode. Das soll so nicht überkommen. Aber ich glaube, wenn man in so einer Einheit ist, und davon haben wir Gott sei Dank nicht so viele, aber die gibt es eben, die eben so völlig konträr ist zu der Haltung dieser genannten Initiativen. Dann ist es unheimlich schwierig mit einem, sag ich mal, eher an den Initiativen orientierten Mindset, da einen Fuß auf den Boden zu kriegen. Und ich finde schon, dass so groß dieser Aufschrei immer ist, wenn polizeiliches Fehlverhalten in den Fokus gerät und dann immer gleich einer aus der Hecke springt und sagt, das ist ein Einzelfall. Und wir sind ja grundsätzlich doch alle immer an Recht und Gesetz orientiert und dann kommt die nächste Chatgruppe hoch und dann kommt der Fall in Frankfurt hoch, den der Böhmermann da auch aufbereitet hatte, wo ich dann denke, ja, aber es bringt uns doch nichts immer hinzustehen und das alles klein zu halten und zu negieren, wenn wir doch auf der anderen Seite mit einem konstruktiv kritischen Umgang vielleicht auch mehr Vertrauen gewinnen könnten. Ich glaube, der Vorteil ist wirklich,

dass sich ein paar wiederfinden, die vielleicht so innerhalb ihrer Subkultur, ihrer organisationalen, da gar keine Ansprechpartner oder -partnerin hätten. Ja, ich sehe aber eine Gefahr eben auch drin, dass die sich jetzt äußern für die Polizei und dann aus der Polizei jemand kommt und sagt, ja, die sprechen ja gar nicht für uns, dass man sich dann so distanziert.

87 Maximilian Schlund (Interviewer):

Als Gegenfrage wurde auch angemerkt von meinen anderen Interviewpartnern, dass gesagt wird, dass sie vielleicht auch ein Gegengewicht sind zu den Gewerkschaften und die... mein Interviewpartner davor meinte, die verkaufen sich auch manchmal als die Stimme der Polizei.

88 Frau X:

Ja...

89 Maximilian Schlund (Interviewer):

Wie bewerten Sie das dann? Ist das dann so in Ordnung, wie die Gewerkschaften es tun?

90 Frau X:

Da sind wir auch alle auf die Barrikaden, als Rainer Wendt da sich so abfällig über die queere Gesellschaft geäußert hat, innerhalb der Polizei. Ich weiß nicht, ob Sie das mitbekommen haben. Der hat da in einem absolut rechtsorientierten Magazin als Gewerkschaftsvorstand der.... Was ist er? Ich glaube, DPolG, sich da ganz übel geäußert, dass das überhaupt nicht geht, dass das eine Führungsschwäche wäre, dass man da Organisationen hätte, wie *VelsPol*. Und er fände es total unangenehm, dass die immer ihre Homosexualität aufdrängen würden und so, so richtig daneben.

Maximilian Schlund (Interviewer)

VelsPol? Können Sie das nochmal erklären?

91 Maximilian Schlund (Interviewer):

Das ist diese Vereinigung lesbischer und schwuler Polizeibediensteter, die quasi organisieren, dass immer auch eine Gruppe dann auf dem CSD mitläuft und dass eben queere Menschen in der Polizei sichtbar sind. Und er hat es da, der hat sich da geäußert als wären wir noch Anfang der 90er als Homosexualität in Teilen noch strafbar wäre und da gab es eine große Empörung von daher nein, ich finde es nicht richtig, dass sich die Gewerkschaften da aufschwingen, und irgendwelche Dinge verlautbaren mit dem Hintergrund wir als Polizei, weil Sie reden auch nicht für die Polizei und weil es da einfach auch große Unterschiede gibt in der Haltung und im Mindset. Ja, wir haben ja verschiedene Gewerkschaften und die könnten unterschiedlicher nicht sein in ihren Backgrounds, die Sie haben. Von daher sehe ich das da auch kritisch, aber die haben es drauf, Seelenfänger sich aufzuspielen als die Vertreter der Mannschaft und da sofort, zwar ja auch Sache, dass man alles kritisiert hat, was in Richtung Polizeiforschung geht und sich mit der Untersuchung polizeilichen Fehlverhaltens befasst. Ob das die MEGAVO-Studie ist, wo Baden-Württemberg und Hamburg glaube ich, als einzige Bundesländer nicht mitgemacht haben, weil eben da war es der Hauptpersonalrat, das ist ja nochmal getrennt von den Gewerkschaften, aber weil man da eben gesagt hat, das geht gar nicht, dass wir uns da in die Karten schauen lassen und das finde ich eben schwierig.

92 Maximilian Schlund (Interviewer):

Aber wenn es jetzt richtig verstanden habe, genauso wichtig finden Sie, dass diese Initiativen dann auch nicht für die ganze Polizei sprechen, sondern eher sagen, das ist unsere Sicht als Initiative?

93 Frau X:

Ja, ich sag mal, faktisch können Sie gar nicht für die ganze Polizei sprechen, weil es ja einen ganz großen Teil gibt, der die kritisch sieht. Aber ich will damit deren Aussagekraft nicht schmälern. Ich finde es ganz wichtig, dass sich aus der Polizei heraus eine Initiative generiert, die auch mal mit einer solchen Perspektive rauskommt. Vielleicht auch als Gegengewicht zu der Perspektive der Gewerkschaften, die gerade so nach außen ventiliert wird. Und ich denke nur, wenn man jetzt sagt, die sprechen für die Polizei, läuft man genauso Gefahr, danebenzugehen, wie wenn ich sage, die Gewerkschaften sprechen für

die Polizei. Ich finde es viel, viel wichtiger zu sagen, guck mal, die Polizei ist nicht nur hier die Linie, sondern auch die Linie und vielleicht noch die Linie. Und solange sich die alle im Rahmen der freiheitlichen demokratischen Grundordnung bewegen, ist ja alles gut.

94 Maximilian Schlund (Interviewer):

Gibt es auch schon Ansätze von der Polizeiführung, von der Organisation Polizei oder vielleicht auch von der Ausbildung und Fortbildung mit solchen Initiativen zu kooperieren? Oder scheitert es vielleicht an der noch teilweise vorherrschenden oder überwiegend vorherrschenden Kritik, dass da eine Distanz noch da ist? Gibt es da Bestrebungen, Bemühungen?

95 Frau X:

Ich kann es Ihnen leider nicht sagen, weil dadurch, dass ich jetzt seit über vier Jahren in der Lehre bin, bin ich aus diesen ganzen ministeriellen Strukturen raus. Wir haben ja Freiheit der Wissenschaft und Lehre und ich könnte schon in der Vorlesung auch darauf hinweisen, dass es da Initiativen gibt. Ich dürfte die jetzt nicht proaktiv bewerben, aber ich kann Ihnen nicht sagen zum Beispiel, wie die Haltung des Ministeriums ist zu diesen Initiativen, ob die da kritisch sind oder ob die vielleicht schon kooperieren oder ob man da in einem Austausch ist. Da müsste ich jetzt wirklich lügen, das geht an mir vorbei.

96 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sind denn aktuell Lehrinhalte zu den Initiativen da, oder wenn nicht immerhin die Werte, die Sie ansprechen? Gibt es da Überschneidungen?

97 Frau X:

Die Publikation vom Oliver von Dobrowolski ist Thema bei mir in der Vorlesung, diese kritische Auseinandersetzung mit polizeilichen Verhalten oder vielleicht auch mit einer Polizist:innenkultur. Die Initiativen selber habe ich aktuell noch nicht in der Vorlesung thematisiert. Mir geht es immer darum zu sagen: Leute, da gibt es wie Raphael Behr auch Menschen, die sich damit kritisch auseinandersetzen, die eben nicht von außen kommen, sondern in der Polizei auch sozialisiert sind. Es ist doch allein das schon mal Wert für

alle, die Kritik üben, sich damit mal näher zu befassen und sich darauf einzulassen. In die Richtung geht es. Und dann eben auch so Geschichten wie Hinweisgeberschutzsystem und so. Ich versuche es dann eher so an der, ja an den Möglichkeiten, die man hat aufzubauen und eben diesen kritischen, wissenschaftlichen Blick noch mehr mit einzubringen.

Maximilian Schlund (Interviewer)

Ist das vorgegeben im Curriculum oder obliegt es einfach dem oder der Dozent: in, ob Sie solche Themen integriert? Wie ist das?

98 Frau X

Ich habe im Curriculum drin, was ihre Lernziele sind, und darauf muss ich Sie vorbereiten. Sollte ich schon auch am Puls der Erkenntnisse sein, wenn es um Ursachen von Fehlverhalten geht, oder um Entwicklungen oder, oder. Von daher bin ich da in gewisser Weise frei, mit welchen Medien ich das mache, oder was ich für Autoren heranziehe, was ich ihnen vielleicht auch für Literaturempfehlungen gebe. Ich bin aber schon auch so ein bisschen.... Ich bin ja verbeamtet und muss politische Mäßigungen üben und darf da nicht beispielsweise Werbung machen. Und von daher ja einerseits frei, andererseits doch so ein bisschen gebunden durch die Beamt:innenpflichten, die ich habe.

99 Maximilian Schlund (Interviewer):

Ich halte nur für mich fest: Konkret ist jetzt von den Initiativen nicht die Rede im Lehrkontext.

99 Frau X:

Okay, ne bislang nicht, wobei tatsächlich durch ihre Arbeit ich so ein bisschen motiviert bin, die zumindest mal zu erwähnen, dass es die gibt. Das habe ich bislang nicht. Ich habe ja gesagt, da gibt es jetzt diesen Oliver von Dobrowolski, der da tätig ist, aber die Initiativen habe ich als solche noch nicht erwähnt und ich finde, das könnte man durchaus in einer Vorlesung machen.

100 Maximilian Schlund (Interviewer):

Wie könnte die Polizei strategisch von Kooperationen mit polizeilichen, zivilgesellschaftlichen Initiativen oder auch Forschungseinrichtungen profitieren? Wenn Sie vielleicht dazu noch was sagen könnten.

101 Frau X:

Ja, auf ganz breiter Linie. Einmal dadurch, dass ich in Friedenszeiten die Protagonisten kennenlerne und das erleichtert schon mal, wenn es dann wirklich mal irgendwelche Sachverhalte gibt, die kritischer sind, den Austausch miteinander. Davon bin ich ein absoluter Fan und es findet ein Austausch statt, und zwar im Miteinander und nicht aus der Distanz über irgendwelche Medien. Man nähert sich möglicherweise an und ja ich bin der Meinung, wir können durch solche Initiativen nur gewinnen, weil man vielleicht auch die ein oder anderen Zwänge auf beiden Seiten auch darlegen kann und damit wieder für Verständnis werben oder vielleicht auch gemeinsam Lösungen finden kann für wiederkehrende Probleme.

102 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sie würden schon sagen, Sie haben auch Ihren Stellenwert und es sind wichtig auch für die Organisation?

Frau X

Ja.

103 Maximilian Schlund (Interviewer)

Vorhin meinten Sie, Sie wissen nicht, ob es da Kooperation oder Ansätze gab oder gibt. Aber haben Sie vielleicht schon mal mitbekommen, wo so eine Initiative doch etwas bewirkt hat oder wo so ein Name mal von beispielsweise, Herr von Dobrowolski von BetterPolice genannt wurde, um innerhalb der Organisation oder in der Aus- und Fortbildung gewisse Themen anzustoßen oder war das bisher gar nicht der Fall oder wurde das auch noch nie angesprochen in einer Diskussion, was jetzt Curricula angeht oder wie man die Führungs- und Wertekultur verbessern könnte. Sind da solche Namen schon mal gefallen?

104 Frau X:

Der Name von Oliver von Dobrowolski fällt, wenn es um Wertethemen geht. Auch wenn wir uns mit den Berufsethiker:innen austauschen oder so, aber in offiziellen, polizeioffiziellen Gremien bin ich auch aktuell nicht, von daher...

104 Maximilian Schlund (Interviewer):

Dann kommen wir nun zu den Handlungsempfehlungen und dem Ausblick, meinen letzten großen Block: Wir haben ja jetzt viel gesprochen über Missstände, die bestehen unter anderem und die aktuelle Wertekultur, wie Sie gehandhabt wird. Dahingehend hat dann auch die Stabstelle für Moderne Führungs- und Wertekultur vom Juli 2024 dieses Problem oder diese Missstände erkannt und hat ganz viele Kolleg:innen und Führungskräfte in verschiedenen Bundesländern befragt, was ihre Erachtens Missstände sind und wie man die verändern könnte, welche Handlungsempfehlungen Sie hätten, um diese aufzuarbeiten. Und ich fasse mal kurz den Bericht zusammen, dass wir auf dem gleichen Stand sind. Der Bericht schildert, dass viele Kolleg:innen sich unter anderem mehr Vertrauen, eine wertschätzendere Kommunikation, direkte Führungskontakte hin zu einer Geht-hin-Führung und Rückendeckung durch Vorgesetzte wünschen. Außerdem werden Punkte wie objektivere Urteilung, die starke Arbeitsbelastung und Probleme mit der Digitalisierung thematisiert. Jetzt meine Frage an Sie: Wie bewerten Sie den Bericht der Stabstelle moderne Führungs- und Wertekultur vom Juli 2024 in Hinblick auf das Potenzial, eine werteorientierte Polizeikultur zu etablieren?

105 Frau X:

Ich finde es wichtig, dass man diese Bedarfe oder diese Einschätzung noch mal flächendeckend abgefragt hat. Ich finde es auch ganz wichtig, dass das zusammengefasst wurde. Ich finde auch diese Idee der Handlungsempfehlungen sehr gut. Ich glaube, es kann sich was ändern mit so einem Bericht mit solchen Handlungsempfehlungen. Und da komme ich jetzt wieder zu dem Thema, wenn es von oben runter tatsächlich entsprechend gelebt wird. Wo ich ein bisschen zwiespältig bin, ist bei dem Beurteilungsthema, weil wir kriegen das nicht gelöst seit Hunderten von Jahren nicht, dass daran Personalmaßnahmen, Beförderung usw. geknüpft sind. Und ich bin jetzt seit über 30 Jahren in der Organisation

und ich glaube, ich habe fünf oder sechs Novellierungen des Beurteilungssystems miterlebt, die immer die Ausrichtung hatten, dass man es transparenter, gerechter, besser macht. Aber nach einem Jahr waren genau die gleichen Probleme, Vorwürfe, Fragezeichen wieder im Raum gestanden. Deshalb bin ich da so ein bisschen überfragt, ob ich da mit Handlungsempfehlungen was erreichen kann, weil wir müssten das eigentlich grundsätzlich ändern. Aber wir sind im öffentlichen Dienst und da gibt es das Leistungsprinzip. Ich glaube, das ist der einzige Punkt, wo ich sage, da drehen wir uns im Kreis, weil wir da so vielen Zwängen unterworfen sind, dass wir die Kuh nicht vom Eis bringen.

106 Maximilian Schlund (Interviewer):

Hätten Sie einen Vorschlag, wie man es besser aufziehen könnte oder nicht?

107 Frau X:

Nee, tatsächlich nicht. Ich habe jetzt was Führungskräfte anbelangt, gerade ein Interview gelesen im Rahmen von der Masterarbeit, die ich begutachte. Da hat man gesagt, man soll doch weg von diesem Befördern bis zur Unfähigkeit, dass mal Leute, die was gut machen, immer so weit befördert, dass Sie irgendwann in ein Amt kommen, wo Sie dann irgendwann überfordert sind, weil Sie die Skills in die Richtung gar nicht haben. Und da ging es so in Richtung auch Sachbearbeiter:innenkarrieren fördern. Das ist ja bei der Kriminalpolizei auch schon ein Thema, das ich sehr gut finde, aber dass ich dann eben sage, wenn ich da Spezialisierungen habe, warum kann ich die denn nicht auch mit Vorteilen belohnen. Dass ich sage: ‚Okay, da gibt es eben vielleicht eine Zulage oder was, anstatt der Beförderung jetzt in irgendeinem Führungsamt‘. Aber auch da sind wir abhängig von Beurteilungen, wenn wir mehrere Stakeholder haben für einen Begehr und auch da wird das Thema Beurteilung von dem oder der, die unterliegt, immer als ungerecht empfunden. Ich glaube, wir kriegen das nicht gelöst.

108 Maximilian Schlund (Interviewer):

Gibt es auch noch Empfehlungen, die Sie für besonders wichtige erachten in dem Bericht? Es wäre interessant zu erfahren, welchen denn?

109 Frau X:

Ja, ich habe das, ich sag mal, diese Handlungsempfehlungen ja kurz nach der Veröffentlichung auch gekriegt und durchgelesen und habe da schon mehrmals ‚Ja‘ nebendran geschrieben. Ja, wenn ich hier die Handlungsempfehlung 3 sehe mit der persönlichen Kontaktaufnahme bei der Auftragserteilung, letztendlich unter dem Strich mehr Kommunikation und Feedbackkultur - das unterschreibe ich. Dass ich nicht aus dem stillen Elfen bei einem Turm irgendwelche Aufträge formuliere, kurz und knapp, und die Leute aus Angst vor der hierarchischen Zusammensetzung dann nicht nachfragen wollen, weil es könnte ja sein, Sie disqualifizieren sich mit einer Nachfrage und galoppieren dann in Richtung, die ich gar nicht gewollt habe und am Ende.... Ich habe das selbst so oft erlebt, auch gerade im ministeriellen Bereich, wenn es dann einen Arbeitsauftrag gibt, wo ich dann gesagt habe, da muss ich jetzt nochmal nachhaken, ich will jetzt nicht in die falsche Richtung laufen und kriege dann gesagt, nein, da hakt man nicht nach, wo ich dann denke, ich soll doch da arbeiten. Das ist ein Punkt, der wirklich unheimlich wichtig ist, dass ich auch eine Kultur schaffe, dass Nachfragen erlaubt ist und dass mir jemand sagen darf, ich habe das jetzt so und so verstanden. Bin ich damit richtig?

110 Maximilian Schlund (Interviewer):

Ist es dann auch Ihres Erachtens so, dass es die Kultur so gelebt wird, dass es so einen Perfektionsanspruch gibt, dass man alles schon direkt verstanden hat, weiß, law-and-order-like, genauso sieht, dass das einfach auch in der Polizeikultur verankert ist und auch dahingehend dann auch keine Fehler passieren. Könnte man das so zusammenfassen?

111 Frau X:

Es ist schwierig, weil ich immer nur punktuelle Einblicke hatte. Es gibt bestimmt auch Einheiten, da läuft es schon super. Ich weiß, wir haben Präsidien, die unheimlich modern aufgestellt sind, da wird ganz viel kommuniziert. Und ich wage zu behaupten, dass durch dieses Mehr an Kommunikation am Ende alles viel, viel einfacher und effizienter wird, weil ich mir damit eben diese Sonderschleife spare, dass ich vielleicht erstmal einen Kilometer in die falsche Richtung galoppiert bin. Von daher denke ich auch da steht und fällt es wieder mit der Philosophie und der Überzeugung der Entscheidungsträger in der jeweiligen Einheit. Wenn die das leben, super! Wenn die aber sagen, hier, ich sitze auf

meinem hohen Ross und wenn ich hier ein Auftrag erteile, dann möge man mich bitte erst wieder stören, wenn der erledigt ist. Dann wird es blöd für alle Beteiligten.

112 Maximilian Schlund (Interviewer):

Haben Sie noch eine Handlungsempfehlung, die Sie sonst noch gut fanden?

113 Frau X:

Da habe ich jetzt eine übersprungen. Bei der Handlungsempfehlung 2, finde ich zum Beispiel unheimlich wichtig, dass man sagt man zieht dieses Assessmentcenter, Perspektiv-Assessmentcenter für Aspirant:innen für den höheren Dienst vor. Und gibt dem quasi schon mal das Go: ‚Okay,, du bist dabei, du bewaffnest dich jetzt intellektuell auf dem Weg noch ein bisschen und dann wird es.‘ Und dass nach dieser einjährigen Führungsverwendung ein Feedback von den anvertrauten Kolleg:innen erfolgt, von der Führungskraft und ich bin der Meinung, inwieweit es durchsetzbar ist, dass man da auch die Tarifbeschäftigten und die Reinigungskräfte fragt, wie war denn der Mensch. Ich finde es so wichtig, wie gehe ich mit allen um, nicht nur mit meinen direkten Leuten. Sondern grüße ich die alle oder jage ich die, als vermeintlich Niederrangige in der Gegend rum. Das gehört für mich auch mit dazu. Ja, und dann guck ich mal noch... Was ich so aus Sicht höherer Dienst, diese Handlungsempfehlung 10, diese Führungskontinuität... Das ist ein ganz großes Thema, wenn wir in die ersten Ämter kommen, und meistens ist es Revierleitung oder Inspektionsleitung. Dann sitzt da eine Mannschaft, die sich freut, dass da jetzt endlich ein neuer Chef kommt in der Regel und da mit großen Erwartungen erst mal dasitzt. Und dann erlebe ich ganz häufig, dass man noch während der Verwendung in diesem Revier oder in dieser Inspektion ganz viele Zusatzaufgaben kriegt, ob das ein Projekt ist oder eine Sonderaufgabe, die dazu führt, dass ich mich meinem eigentlichen Personal, und das ist schon anspruchsvoll, ein Revier oder eine Inspektion zu leiten, finde ich, sollte man wertschätzen. Das ist was, das braucht eigentlich den ganzen Menschen, wenn man es gut machen will. Wenn ich dann aber als Leitung sage: ‚Nee, du kriegst jetzt hier noch ein Projekt und daran wirst du gemessen.‘ Dann führt es ganz oft dazu, dass diese jungen Führungskräfte im höheren Dienst kaum noch in ihren Einheiten sind, die sind dann auf dem Papier noch da. Der Stellvertreter oder die Stellvertreterin fängt wei-

terhin alles ab und wenn sich dieses Projekt als karrierewürdig gezeigt hat, dann verschwinden die nach zwei Jahren wieder und dann kommt der nächste. Und irgendwann sagt die Belegschaft, ah ja, es ist wieder einer hier, ein Durchlauferhitzer, der sich kurz hier profiliert und dann geht. Und aus eigener Erfahrung macht es die Führungskraft unzufrieden, weil, wenn jemand Bock hat auf Personalführung, dann finde ich, sind die ganzen 41 Stunden echt verbraten, mich mit dem Personal auseinanderzusetzen und auch mal vorauszudenken und vielleicht auch positiv was zu verändern. Und auch so der Aspekt, dass ich da eigentlich austauschbar bin und dann doch wieder weiterreise. Ich kann mich nicht auf meine Leute einlassen und deshalb finde ich diese Handlungsempfehlung Nummer 10 ergänzt dadurch, dass man eben die Leute ihre Einheiten führen lässt und nicht noch 30 weitere Aufgaben ans Bein nagelt, weil ich finde, dass schmälert so ein bisschen die Wertigkeit dieser ersten Führungsaufgabe, die eigentlich doch wirklich den ganzen Menschen erfordert.

114 Maximilian Schlund (Interviewer):

Welche Bedeutungen hat der Bericht ihres Erachtens für die Fehlerkultur? Man möchte jetzt eine positivere Fehlerkultur einführen, Fehler eher als Chance zu begreifen, eine werteorientierte Führung einzuführen. Das soll auch juristisch oder rechtlich gestärkt werden durch die Einführung oder die neue Überarbeitung der PDV 100. Die Geht-Hin-Führung wird noch als Punkt genannt. Wie stehen Sie dazu? Sind das die richtigen Punkte, oder gibt es noch etwas, wo Sie sagen, hätten wir vielleicht noch ergänzen können? Oder wird es auch schon so umgesetzt, was die Punkte angeht?

115 Frau X:

Diese Fehlerkulturaussagen finde ich gut, aber schwierig, weil sie sind wirklich schwierig umsetzbar, wenn es nicht von oben runter konsequent vorgelebt wird und wenn nicht irgendwo einer aus der Hecke springt und sagt, oh, das hätte ich jetzt aber so und so gemacht weiter oben, und dann doch wieder solche Ansätze konterkariert. Also ich finde diese Ansätze gut. Diese Handlungsempfehlung 5, ja, da geht es um Fehler unterhalb der Straftat und Disziplinarschwelle. Da bin ich auch Verfechter davon, dass man da gut mit umgeht, kommuniziert und keine Angst vor negativen Konsequenzen spürt. Da ist für mich so ein gutes Beispiel, wie gibt einen DGL falsche Anzeigen zurück oder vielleicht

auch ein Dezernatsleiter, der am Ende eine Qualitätskontrolle macht. Der kann entweder den Menschen unter vier Augen zu sich rufen und sagen, du mir ist da aufgefallen vom Schreiben her oder du bist da rechtlich nicht ganz fit. Lass uns da nochmal drüber gehen, kann ich dir helfen, dass du da fitter wirst. Oder du, da gibt es eine Fortbildung zum Eingriffsrecht, sollen wir dich da mal anmelden? Das wäre für mich eine gute Fehlerkultur. Wenn ich aber, und das haben wir auch, als DGL hergehe und ihn vor versammelter Mannschaft anschreie: ‚Was hast du jetzt schon wieder für ein Scheiß geschrieben und was bist du denn für ein Vollpfosten. Blickst du es denn überhaupt nicht?‘ Dann hat das mit einer Fehlerkultur nichts zu tun und ich denke, es fängt wirklich im Doing an und das sind Dinge, die konnten wir auch vor dieser Handlungsempfehlung schon gut oder schlecht machen. Und ich wage zu behaupten, dass die, die es richtig schlecht machen, lesen das Ding und machen sich darüber lustig. Deshalb finde ich den Ansatz eher mal zu identifizieren, weil jeder weiß, wer die schlechten Führungskräfte sind. Dass man sagt, warum setzt ich denn nicht auch mal ein DGL ab, der verbrannte Erde hinterlässt und sage: ‚Du, ich nehme wahr, du gehst mit deinem Personal unterirdisch um, du demotivierst die Leute, du stößt die vor den Kopf. Das ist nicht die Haltung, die wir haben wollen, deshalb bist du von deiner Führungsaufgabe entbunden.‘ Das wären für mich noch Maßnahmen, die hier, klar, das sind jetzt restriktive Maßnahmen, die will man da drin vielleicht auch nicht unbedingt lesen. Aber ich glaube, ohne diese Konsequenz komme ich mit so guten, sehr guten Empfehlungen, die aber sehr, sehr weich sind, nicht unbedingt weiter.

116 Maximilian Schlund (Interviewer):

Wenn es Führungskräfte gibt, wie Sie meinen, die dann der Ansicht sind: ‚Ja, schön und gut dieser Bericht, aber er hat ja keine Konsequenzen.‘ Dann verändern sich die Kolleginnen oder die Führungskräfte ihr Verhalten vielleicht auch nicht, weil Sie den nicht als bindend empfinden, oder?

117 Frau X:

Ja, da finde ich diese Handlungsempfehlung 9 gut mit dem vorgegebenen Vorgesetztenfeedback. Aber auch dann nur, wenn ich da zur Not auch mal Einsicht nehmen kann als

übergeordnete Stelle und erkennen kann, gibt es da nicht Stände? Sie sollte ja eine Selbstreflexion dienen, dass ich mein Selbstbild mit dem Fremdbild als Führungskraft.... Aber ich sage mal, wenn jemand richtig grottenschlecht führt, ist es der Menschen auch egal, ob das die Mannschaft spiegelt oder nicht. Von daher würde ich sagen, jedes zweite Vorgesetztenfeedback ist der nächsthöheren Führung vorzulegen und zu gucken, gibt es da etwas, was wir besser machen können. Aber so die Ansätze von diesen Handlungsempfehlungen sind toll.

118 Maximilian Schlund (Interviewer):

Zum Punkt, was die regelmäßige Führungskräftefortbildung angeht, was ja auch in einer Empfehlung hier genannt ist: Würden Sie auch unterschreiben, dass das wichtig ist, oder sehen Sie das auch etwas kritisch?

119 Frau X:

Nee, ich finde schon es wichtig, dass man, dass man regelmäßig sich vielleicht informiert, was gibt es Neues, dass man regelmäßig vielleicht auch einen geschützten Raum hat und es sind ja diese Führungskräfte, Fortbildungen, wo man sich dann auch mal üben kann in Personalgesprächen oder wo man auch mal kritische Personalfragen mit Gleichgesinnten diskutieren kann. Ich weiß nur nicht, ob das gut ist, wenn ich da Leute regelmäßig verpflichte, irgendwo weit wegzufahren oder ob ich da nicht schon mit einer guten Personalauswahl einen ersten Pflock reinschlage und vielleicht mit einer Vernetzung auch innerhalb der eigenen Dienststelle, innerhalb des eigenen Präsidiums, dass ich sage, Leute im Führungskreis 3 bildet doch mal, was weiß ich, eine DGL oder eine Dezernatsleitendengruppe, wo ihr ein bisschen Networking machen könnt und ihr könnt euch austauschen und könnt vielleicht für das eine oder andere Problem ein bisschen die Schwarmintelligenz nutzen, weil das, was der eines erste Mal hat, hat der andere vielleicht schon 3-mal gehabt.

120 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was halten Sie dann davon, dass man sagt für Führungskräfte spielt die Personalführung eine entscheidende Rolle, dass man die dann von weiteren Aufgaben vielleicht, wenn möglich, etwas entbindet? Wie sehen Sie das?

121 Frau X:

Da bin ich total dafür. Für mich sollte ein DGL, wenn wir jetzt am Beispiel Schutzpolizei bleiben, Personalführung und allenfalls noch die Einsatzleitung in der Phase 1 von Lagen haben. Das ist für mich Führungsgeschäft., dass der Mensch im Gespräch ist mit seinen Leuten, dass er guckt, wo läuft es, wo läuft es nicht so gut. , was Sie sagen, absolutes Personalführungsgeschäft und darüber hinaus zur Verfügung steht, wenn Großlagen sind, dass er rausgeht und übernimmt Verantwortung und arbeitet die Phase 1 ab. Aber sagen wir mal, wenn es ruhig ist, ich war ja selbst DGL und man hat mal Lust rauszufahren, ist das in Ordnung. Aber dass ein DGL, je nach Schichtgröße, fest in die Streifenplanung mit eingebunden ist, das kann es eigentlich nicht sein.

122 Maximilian Schlund (Interviewer):

Zu dem Bericht vielleicht noch abschließend: Welche Bedeutung hat dieser Bericht denn ihres Erachtens auch im Hinblick auf Aus- und Fortbildung? Finden Sie die Punkte sind da ausreichend mit abgedeckt?

123 Frau X:

Es ist ja so, dass das jetzt erstmal so ein Initialpapier ist und diese einzelnen Punkte werden ja jetzt wieder separat nochmal weiterverfolgt. So habe ich es richtig, hoffe ich richtig verstanden, dass man sagt das, was man hier jetzt empfiehlt, da geht man jetzt nach und nach rein und guckt, wie kann man das überhaupt umsetzen und spricht eben mit den Akteuren, die damit verbunden sind. Von daher denke ich, wird man da schon Möglichkeiten finden, das ein oder andere auch in Aus- und Fortbildung umzusetzen. Man wird aber vielleicht im ein oder anderen Fall auch zu dem Ergebnis kommen, dass das steht und fällt mit uns allen. Wir sagen immer, Führungskräfte haben eine Verantwortung in der Neufassung der PDV 100, Ziffer 1-5 ist klar darauf abgehoben, dass der Organisationserfolg eigentlich von allen abhängt, auch von der mitarbeitenden Ebene. Und ja, ich bin gespannt. Ich glaube, das war nicht das letzte, was wir davon gehört haben, sondern da kommt jetzt nach und nach dann auch die weitere Umsetzung dann rum.

124 Maximilian Schlund (Interviewer):

Jetzt würde ich zu meinem letzten großen Punkt gehen, über den Bericht hinaus, haben Sie noch konkrete Schritte, die Sie ergänzen würden in Ihrer Rolle als Dozentin oder als Führungskraft. Was Sie da erlebt haben, wie man die Polizei werteorientierter aufstellen könnte? Beispielsweise hinsichtlich der Organisation und der Aus- und Fortbildung: Welche konkreten Tipps oder Maßnahmen würden Sie für die Organisation oder die Aus- und Fortbildung noch empfehlen? Was hätten Sie da für Ideen?

125 Frau X:

Für die Organisation habe ich ja schon gesagt, dass sich alle vom obersten Chef, Chefin bis, und das ist auch eine wichtige Rolle, zu Praxisbegleitenden, Praxisausbildenden ihrer Vorbildfunktion bewusst sind. Da hätten wir im Puncto Werte schon mal ganz viel gewonnen. Was so mein Traum wäre, dass wir wieder so einen positiven Berufsethos kriegen. Dass man stolz ist, dass man sich für die Demokratie engagiert, dass man irgendwas bewirken kann im Rahmen der Möglichkeiten und dass wir so einen gewissen Ethos haben, im positiven Sinne, der vielleicht dazu führt, dass man sagt, sowas machen wir nicht, wir verhalten uns anständig. Und das ist, glaube ich, eine Entwicklung, die muss durch alle teilnehmenden Organisationen mitgetragen und vorangebracht werden. Deshalb einerseits alle, die eine Führungsrolle haben bis hin zu Praxisbegleiter, Ausbilder, aber auch die Mitarbeiter:innenebene, dass das mal da sagt: ‚Hey, unser Anspruch ist Professionalität und nicht, wie kriege ich den Dienst jetzt gut rum und kann das Fußballspiel noch gucken von der Bundesliga?‘ Da ist so ein bisschen eine Schiefelage in manchen Einheiten, dass wenn es dann klingelt und es kommt eine Anzeigerstatter, dass alle die Augen rollen und man quasi Streichhölzer zieht, wer ihn jetzt übernimmt. Aber dafür sind wir doch eigentlich da. So diese Grundhaltung, ich glaube, die wirkt sich unheimlich auch auf unser Werteverständnis aus. Dann würde ich organisational noch sagen, wir bräuchten dringend ein Rotationsprinzip für Brennpunktdienststellen. Wir bräuchten auch jemand, der das definiert. Was sind bei der Schutzpolizei kritische Einheiten? Was sind bei der Kriminalpolizei kritische Einheiten? Wenn ich sehe KiPo-Auswertung, eine unfassbare Belastung. Da lasse ich doch jemanden nicht 20 Jahre drin. Oder ich sag mal bei der Kripo ist dann immer noch das Problem mit der Spezialisierung, dass die Leute dann auch ein Erfahrungswissen haben, von dem ich mich schwer verabschieden kann. Aber ich muss

doch auch gucken, wo laufen wir Gefahr, den Menschen zu verbrennen und wo laufen wir Gefahr unprofessionell zu werden? Weil mein Beispiel vorhin, weil wir vielleicht mit einer bestimmten Personengruppe in dem bestimmten Revierbereich immer wieder Konfliktherd zu tun haben oder im Rotlichtbereich, die David Wache Hamburg als bestes Beispiel. Die waren über Jahre korrupt. Da haben die Streifenkolleg:innen dicke Autos gefahren, weil Sie geschmiert wurden vom Rotlichtbezirk. Da gibt es mittlerweile eine Regelung, ich meine nicht länger als drei Jahre, dann rotieren die durch. Das sind so Sachen, wo ich eben auch schon präventiv tätig werden kann. Und ich kann sagen, unser Beruf birgt gewisse Gefahren, dann übernehmen doch wir als Organisation Verantwortung und schützen unsere Leute davor und warten nicht, bis sich einer nach 15 Jahren völlig kaputt aus einem Brennpunktrevier herausbewirbt.

126 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was das Personelle angeht: Sie haben vorhin auch Punkte angesprochen, was den Korpsgeist betrifft und das Nachdenken des Einzelnen, dass es beispielsweise nicht zu einer Schweigekultur kommt oder wenn Leute mich ständig auf etwas aufmerksam machen, dass man diese Leute vielleicht mal anders betrachten sollte, wie den Rafael Behr beispielsweise, den Sie genannt haben. Sind Sie auch der Ansicht, was jetzt das Personelle angeht, was man als Handlungsempfehlungen den Beamten:innen mitgeben sollte, ist, dass die mal mehr eigenständig nachdenken und mehr Selbstverantwortung an den Tag legen sollten und sich nicht einfach mit mitziehen lassen sollten? Und sollte dahingehend, wenn Sie dem zustimmen, vielleicht dann auch ein größerer Rahmen für Reflexion geschaffen werden, was polizeiliches Handeln angeht?

127 Frau X:

Ja und ja, es ist nur unfassbar schwer. Ich kann der:dem Kolleg:in sagen: Bleib gerade und mach Meldung und denk nach und sei reflektiert. Ich weiß aber um diesen Sog, wenn man mal wirklich in einer dieser wenigen Einheiten landet, die wirklich marode sind, die fehlverhaltend sind und, die sich vor allem einig sind, dann ist das schwierig. Was ich viel schlimmer finde, ist, dass meistens die ganze Organisation weiß, dass das eine sich fehlverhaltene Einheit ist und man pumpt Junge rein und und setzt den quasi den Affen auf die Schulter und sagt, ja du musst dich jetzt melden, wenn du da was mitkriegst.

Drumherum wissen aber alle, dass da viel schief läuft. Ich bin der Meinung, dass wir so in der Gesamtorganisation mehr Verantwortung übernehmen müssten und, wenn wir merken, da ist eine Einheit und da gibt es ständig Widerstände oder da gibt es ständig Beschwerden. Die werden aber immer klein geschrieben. Dann muss ich doch hingehen und sagen, Leute, jetzt mal Gespräche und da kommt jetzt dann vielleicht auch so eine Reflexionsmöglichkeit, wenn es bei denen nicht zu spät ist, in Betracht. Und dann muss ich aber Führungsverantwortung übernehmen als Revierleitung oder wer auch immer und sagen und jetzt, die nehmen wir jetzt auseinander. Die tun so nicht mehr Dienst miteinander. Dieses ewige *Wegignorieren* und dann eben hoffen, dass am besten noch ein Praktikant oder eine Praktikantin jetzt den Mund aufmacht, weil dann kann man das Problem elegant lösen und, die haben das Problem am Ende Nestbeschmutzer zu sein oder was auch immer. Von daher tue ich mich so schwer zu sagen, junge Leute, denkt nach und macht die Augen auf. Ja, ich glaube, die beste Hilfe war mir immer, dass ich gesagt habe, ich muss morgens noch in den Spiegel gucken können. Und wenn das nicht mehr funktioniert, dann muss ich irgendwas tun. Ich sage mal, das steht und fällt dann auch wieder mit dem eigenen Wertekanon. Aber wenn der einigermaßen gesund und polizeikonform ist, dann ist es, finde ich, eine ganz gute Richtschnur.

128 Maximilian Schlund (Interviewer):

Ich versuche, jetzt nur ein paar Punkte noch zu ergänzen, die Sie auch im Verlauf des Gesprächs eingebracht haben. Was den Wertekanon angeht, dass man selbst in den Spiegel schauen sollte: Als Handlungsschritt für die Personalauswahl haben sie und der Bericht erwähnt sowohl bei der Einstellung, als auch im späteren Verlauf, wenn es dann um Beförderung geht, neu oder anders zu gestalten. Im Bericht ist die Rede davon, vielleicht weniger den Fokus auf die Noten zu legen und mehr den Fokus auf die Fähigkeiten zu legen. Welche Punkte sollte man denn da noch berücksichtigen, was vielleicht die Personalauswahl angeht?

129 Frau X:

Was jetzt Personalauswahl in Führungsfunktionen oder Personalauswahl Polizei betrifft?

130 Maximilian Schlund (Interviewer):

Beides...

131 Frau X:

Ich bin der Meinung, es gibt mittlerweile von der Arbeits- und Organisationspsychologie gute Methoden, um zumindest mal in Teilen so einen Mindsettest zu machen, wie tickt jemand, ist jemand empathisch oder eher nett oder ja... Was hat jemand für Werte? Ich bin der Meinung, das sollte einfließen, weil wir haben im Moment bei der Einstellung dieses multimodale Interview, glaube ich. Das machen geschulte Kolleg:innen und stellen da irgendwelche Fragen, die aber glaube ich erkennbar auch schon zeigen, was erwünscht ist an Antworten und was nicht. Da durchzufallen, glaube ich, ist wirklich schwierig. Da für die allgemeine Einstellung bei der Polizei, wäre ich schon froh, man würde in irgendeiner Form bestehende Methoden nutzen, um zu gucken, was bringt denn der Mensch mit. Ist der Mensch empathiefähig, hat der Mensch einen einigermaßen guten Umgang mit anderen Menschen? Ja, es ist schwierig. Ich bin da keine Expertin, aber diese Auswahlmöglichkeiten gibt es meines Wissens und die sollte man nutzen. Für die Auswahl von Führungskräften, finde ich es ganz wichtig, dann auch zu gucken, ist der Mensch konfliktfähig. Kann der Mensch gut kommunizieren? Kann der Mensch moderieren, wenn mal was anbrennt in der Dienstgruppe und da auch nicht nur nach Noten gehen und nach irgendwelchen Netzwerken, die man hat, sondern wirklich zu gucken, was erfordert denn so einen Führungsamt im höheren Dienst und was bringt der Mensch dazu mit und dann vielleicht auch mal eine Einschätzung einholen. Wir haben ja Arbeits- und Organisationspsychologen bei uns in der Organisation, zu sagen, welche Skills kann ich denn noch aufbauen und was ist vielleicht einfach gegeben oder nicht. Das wäre so meine Denke, dass man da auch vielleicht dann noch mehr Perspektive von Experten von einem anderen Feld noch mit reinholt.

132 Maximilian Schlund (Interviewer):

Und hätten Sie noch konkrete Vorschläge, was die Ausbildung und Fortbildung angehen: Was man da auch besser machen könnte, was Ihnen einfällt?

133 Frau X:

Ja, ich glaube, wenn wir diese knackigen Themen haben, wo es eben um Fehlverhalten geht, würde ich viel, viel mehr gerne mit Ihnen im Gespräch sein und nicht nur die Präsentation zeigen und das ist aber so schwierig. Wir haben durch die Einstellungsoffensive sehr große Studiengruppen. Ich habe im Schnitt 45 Leute vor mir sitzen und ab der dritten Reihe, wenn die nicht dabei sind, erreiche ich die schon nicht mehr. Und diese Anonymität und vielleicht auch diese große Gruppenkonstellation führt dazu, dass sich nur wenige darauf einlassen, in solchen Themen auch mal in eine Diskussion zu kommen. Und ich glaube aber dieser Austausch, diese Kommunikation, die wäre für eine Ausbildung, gerade für ein Studium für so kritische Themen unfassbar wichtig.

134 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sehen Sie das da auch so, dass vielleicht schon in der Aus- und Fortbildung, im Studium viele sich nicht trauen Kritik zu äußern oder mal eine Nachfrage, selbst da schon, zu stellen?

135 Frau X:

Ja, ich habe in vielen Studiengruppen so, ich sage mal, die üblichen Verdächtigen im Positiven, die sich melden, einbringen und denen das egal ist. Die wollen für sich was mitnehmen oder vielleicht auch mal ihre Meinung sagen. Aber ich habe auch ganz viele, die gucken. Die sind dabei. Das merke ich und ich habe so das Gefühl, da käme jetzt bestimmt was Gutes rüber, aber die machen den Mund nicht auf. Und ich denke, in kleineren Gruppen wäre die Atmosphäre etwas erlaubender für solche Menschen. Und da gibt es dann auch wieder Kolleg:innen die sagen, wenn ich in der Gruppe meinen Mund nicht aufkriege, dann bin ich falsch bei der Polizei. Ich sehe das anders. Ich finde, das muss man lernen. Das sind überwiegend ganz junge Menschen. Und ich finde, das kann man üben in so einem Kontext dann auch mal in eine Interaktion zu gehen. Und ich kann nicht gleich sagen, die disqualifiziere ich jetzt, weil Sie da jetzt nicht mitreden. Ich kann vielleicht eher sagen, ich schaffe die Voraussetzungen, dass den Mund aufmachen vielleicht einfacher wird, um es dann auch im größeren Rahmen durchzuhalten.

136 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sind Sie auch der Ansicht, dass Aus- und Fortbildung oder vor allem das Studium dazu da ist, vielleicht auch Missstände mal zu hinterfragen oder Dinge, wie Sie sind? Wie sehen Sie das? Und wenn ja, meinen Sie, dass da auch vielleicht Studierende dann Hemmungen haben, weil Sie denken könnten im späteren Verlauf kann mein Gegenüber, die Dozentin oder der Dozent im späteren Verlauf mein Vorgesetzter sein und ich habe ihm oder ihr nicht nach dem Mund gesprochen? Meinen Sie, so etwas könnte auch Ängste schüren?

137 Frau X:

Ja, ich glaube am Anfang. Ich nehme wahr, wenn ich frisch in eine Studiengruppe reinkomme, dass erstmal so alle total still sind. Und ich moderiere ja relativ früh an, dass ich sehr unempfindlich bin, wenn jemand konstruktive Kritik übt und wenn das gesichtswahrend passiert und, dass es bei mir erlaubt ist. Und die ersten drei, vier Vorlesungseinheiten passiert da in der Regel nichts. Aber ich habe die Wahrnehmung, dass die Leute merken: ‚Okay, die macht ernst. Die hat da wirklich kein Problem.‘ Und dann entstehen oft so nach vier, fünf, sechs Vorlesungseinheiten, insbesondere dann Richtung Semesterende, richtig gute Diskussionen, aber mit einem kleinen Teil, der oder die sich trauen. Und ich kann das verstehen. Wir haben zum Teil sehr, sehr überhebliche oder sehr, ja, wie soll ich sagen, sehr schwierige Dozierende, die vielleicht auch Kritik nicht hören wollen oder die dann persönlich beleidigt sind. Und ich denke, wenn ich so eine Erfahrung vorher gemacht habe, dann tue ich mich natürlich schwer in einer anderen Vorlesung dann zu sagen, da mache ich jetzt trotzdem nochmal meinen Mund auf. Ich glaube, dass das so immer so ein Abtasten ist gegenseitig. Aber wenn die Leute dann mal merken, hey, wie nimmt das ernst oder die überlegt da drüber und nimmt da Stellung oder so, dann kann das besser werden. Aber da ist auch diese große Gruppengröße echt hinderlich.

138 Maximilian Schlund (Interviewer):

Was mir jetzt noch kam, ein Punkt, den wir nicht angesprochen haben, den man aber persönlich hier an der Hochschule für Polizei Baden-Württemberg erlebt, ist, beispielsweise um die Bürger:innenperspektive noch mit einzubeziehen, was polizeiliches Handeln angeht und Hintergründe, ist ja das Studium Generale, das angeboten wird. Was

halten Sie davon? Und fänden Sie es beispielsweise auch eine gute Idee, so etwas verpflichtend einzuführen oder andere Formen? Sie hatten es ja vorher schon angesprochen, dass mal das Speeddating und solche Formate durchgeführt werden. Aber wie schätzen Sie dahingehend das Studium Generale ein und empfinden Sie das auch in positiven Ansatz oder könnte man das vielleicht noch verpflichtender machen oder Inhalte, die da gespiegelt werden, was auch eine äußere Perspektive ist?

139 Frau X:

Das Studium Generale ist super. Das sind ganz, ganz viel engagierte Kolleg:innen, die da tolle Programme schaffen. Zuletzt war ich in einem Format, wo es um Gewalt in Partnerschaften ging, wo dann auch Online-Expert:innen zugeschaltet waren und so. Was eben ganz schwierig ist und ich denke, darauf läuft Ihre Frage raus mit der Verpflichtung. Das ist oft zu Zeiten, zu denen dann irgendwelche Kollisionen sind mit Partys oder mit anderen Veranstaltungen. Und wir haben für den Aufwand gemessen oft sehr, sehr geringe Beteiligungen, gerade bei den Themen, die jetzt nicht blaulichtlichlastig sind, wenn der Herr Renz irgendwas macht oder die Verkehrler mit Verfolgungsfahrt oder so, ich glaube, da ist es dann noch mehr. Oder wenn es vielleicht irgendeine Soko ist, vollziehbarerweise superspannend. Aber so diese weichen Themen, Vielfalt oder Gewalt in Partnerschaften, da merke ich, da ist das Interesse kaum da. Und ich wüsste nicht, wie man das attraktiver gestalten könnte, weil die Themen eigentlich spannend sind. Ich glaube aber, dass eine Verpflichtung zur Teilnahme nicht zielführend ist.

140 Maximilian Schlund (Interviewer):

Zum Feedback und Bürger:innenperspektive: Hätten Sie da Handlungsempfehlungen, wie wichtig überhaupt das Feedback von Bürger:innen für die Polizeikultur ist und wie man das in Aus- und Fortbildung oder Führungspraxis mit einbeziehen könnte? Hätten Sie da noch Ideen, ihre Perspektive?

141 Frau X:

Was man auf jeden Fall machen kann, ist diesen Jahresbericht von der Beate Böhlen sichten. Das ist nämlich Bürgerfeedback par excellence drin, nämlich die ganzen Schwierigkeiten, die es gab und wie die dann letztendlich bewältigt wurden zwischen Bürger:innen

und Polizei. Das ist jetzt dann ein negatives Feedback, aber mitunter dann auch zu einem guten Ergebnis geführt. Das bereite ich immer mal auch auf, wenn es passt in der Vorlesung. Dann habe ich für mich persönlich, weil es nicht wie es bei anderen ist, etliche Bachelorarbeiten betreut und auch Themen vergeben zum Thema Umgang mit bestimmten Personengruppen. Zum Beispiel gelingt uns ein adäquater Umgang mit Gehörlosen oder mit Erblindeten oder mit Transmenschen lasse ich jetzt gerade eine Arbeit schreiben und da nehmen die Kolleg:innen Kontakt auf zu den Landes- oder Bundesverbänden. Und Sie stoßen da auf große Begeisterung, dass die sagen, Sie befassen sich mit uns. Und wenn man dann sagt, ja, wir wollen besser werden, wir wollen vielleicht barrierefreier werden für Sie. Und da kriegen wir allein schon über solche Bachelorarbeiten ein enormes, auch positives Feedback. Aber auch so Hinweise, hey, wenn du einen blinden Anzeigersteller hast, dann sei so lieb: Beschreibe ihm, wo der Haupteingang ist und lass ihn nicht alleine in die Schleuse, sondern greife den Menschen draußen ab. Und wenn du mit den Menschen in ein Büro gehst, beschreib', wer da drin sitzt, wo der Stuhl ist und so. Das sind Kleinigkeiten, die erleichtern aber Menschen dann eben den Kontakt zur Polizei. Und da läuft viel, da läuft viel im Bereich Bachelorarbeiten. Und ich kann für mich eben nur sagen, wenn ich die Themen habe, bringe ich das dann eben punktuell ein.

142 Maximilian Schlund (Interviewer):

Sie finden es generell schon durchaus wichtig, das Feedback von Bürger:innen und Bachelorarbeiten sind eine Form, wie man das gut integrieren könnte. Hätten Sie noch andere Ideen oder Empfehlungen?

143 Frau X:

Ja, wie gesagt, am Beispiel dieses Abschluss- oder Jahresberichts von der Beate Böhlen, da kriegt man dann auch einmal Hinweise auf Fälle. Man könnte aber durchaus auch mal Kontakt aufnehmen mit örtlichen Dienststellen und sagen, was hattet ihr in letzter Zeit an positives oder negatives Feedback und kann mal versuchen einen Kontakt herzustellen vielleicht. Ich habe auch eine Sequenz beim Thema Fehlverhalten, da habe ich einen jungen Mann interviewt oder reden lassen, der mal als Jugendlicher in unterirdischer Weise kontrolliert worden ist von einem Streifenteam, ohne dass das strafrechtlich relevant war. Aber der sagt, ich habe mich danach gefühlt, wie durchgekaut und ausgespuckt. Das war

überhaupt nicht schön. Diese Sequenz zeige ich als auch in der Vorlesung als Bürgerfeedback, wo dann aber der erste Impuls immer ist, ja, wir haben ja nicht mitgekriegt, was der vorher zu den Kolleg:innen gesagt hat. Ich sage, guckt euch das doch mal neutral an und überlegt mal. Ich frage auch immer, wer ist denn von euch vor der Polizei schon mal kontrolliert worden und was für Erfahrungen habt ihr da gemacht? Ich finde, dieser Perspektivwechsel ist auch so wichtig, die Bürgersicht reinzubringen in das Geschehen.

144 Maximilian Schlund (Interviewer):

Gibt es noch etwas, das Ihnen persönlich für die Weiterentwicklung einer modernen, wertorientierten Polizeikultur besonders wichtig erscheint, was wir jetzt noch nicht angesprochen haben oder eben nicht ausreichend oder noch ein Appell?

Frau X

Auf jeden Fall, dass es jeder in seinem Bereich so gut macht, wie er es gerne haben will, dass jeder erst mal bei sich anfängt und ich glaube, dann kriegen wir vielleicht irgendwann eine Veränderung hin.

145 Frau X:

Dann vielen Dank für die Zeit, die sich genommen haben, auch wenn es jetzt ein bisschen länger ging. Ich weiß es wirklich zu schätzen. Das ist eine total spannende Perspektive für meine Bachelorarbeit und es ist sehr bereichernd.

## **Abstract**

Diese Arbeit untersucht, wie polizeiliche Initiativen als Impulsgeber für eine wertorientierte Polizeikultur wirken können, am Beispiel von BetterPolice und PolizeiGrün. Beide Initiativen stellen unabhängige Interessensvertretungen dar und setzen sich für eine transparente und bürger:innennahe Polizei ein. Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein Schwerpunkt auf die Fehlerkultur gelegt. Dazu wurden neben den Initiatoren beider Initiativen noch eine Führungskraft und zugleich Dozentin der Hochschule für Polizei Baden-Württemberg als dritte Expertin interviewt, um Ansätze aus der Aus- und Fortbildung mitzuberechnen.

Es wurden leitfadengestützte Interviews durchgeführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass PolizeiGrün als grünennahe Berufsvereinigung mit Bezug zur inneren Sicherheit agiert und sich durch polizeifachliche Expertise und Lobbyarbeit auszeichnet. BetterPolice sieht sich als gesamtgesellschaftsoffene Vereinigung, die sowohl polizeiinternes wie auch zivilgesellschaftliches Wissen in den öffentlichen Diskurs um die Polizei einbringt und dadurch einen breiteren Blick auf Polizei und Gesellschaft wirft.

Beide Initiativen plädieren für eine Öffnung der Polizei gegenüber Wissenschaft und Gesellschaft, um die als defizitär ausfindig gemachte Fehlerkultur zu überwinden. Sie verstehen sich als alternative, reformorientierte und bürger:innennahe Diskurskorrektive, die als Gegengewicht zu etablierten Polizeigewerkschaften wirken. Ihr Engagement polarisiert und stößt auf Widerstände. Aufgrund ihres medienwirksamen und gesellschaftsinklusive Ansatzes tragen sie als essenzielle Impulsgeber zur Etablierung einer wertorientierten Polizeikultur bei. Zugleich wird sichtbar, dass beide Initiativen als externe Bottom-Up-Reformansätze in ihrer Wirkmacht begrenzt sind. Zur Erreichung eines nachhaltigen Wertewandels sind daher weitreichende interner wie externer Reformbemühungen notwendig.

## **Selbstständigkeitserklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche gekennzeichnet.

Villingen-Schwenningen, den 09.10.2025

Maximilian Schlund