

Masterstudiengang Kriminologie und Polizeiwissenschaft

Juristische Fakultät der Ruhr-Universität Bochum

Die Polizei macht (keine) Fehler

Wie kann eine positive Fehlerkultur in der Polizei etabliert werden?

Kai Seidensticker

Otto-Beyer-Straße 8, 45356 Essen

Matrikelnummer: 108113202446

Kai.Seidensticker@arcor.de

Erstkorrektor:

Prof. Dr. Thomas Feltes

Zweitkorrektor:

Prof. Dr. Rafael Behr

Abgabetermin:

19.02.2016

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	5
1.1 Problemstellung	5
1.2 Zielsetzung	6
1.3 Vorgehensweise	7
2 Theoretische Basis.....	10
2.1 Der Fehlerbegriff und seine organisationale Bedeutung.....	10
2.1.1 Fehlerdiskurs.....	10
2.1.2 Annäherung an den Fehlerbegriff.....	11
2.1.3 Organisationale Bedeutung des Fehlers	15
2.1.4 Die Arbeitsdefinition des Fehlerbegriffs.....	16
2.2 Vom Fehler zum Umgang mit Fehlern (Fehlerkultur).....	17
2.2.1 Fehlerkultur	19
2.2.2 Voraussetzungen einer positiven Fehlerkultur	22
2.2.3 Der Umgang mit Fehlern im Kontext einer positiven Fehlerkultur	23
2.3 Forschungsstand	24
3 Warum benötigt die Polizei eine positive Fehlerkultur?	26
3.1 Polizeilicher Umgang mit Fehlern	27
3.2 Die Arbeit der Polizei im gesamtgesellschaftlichen Kontext.....	29
3.2.1 Aufgabenwahrnehmung	29
3.2.2 Externe Wahrnehmung polizeilicher Arbeit	30
3.3 Nutzen einer positiven Fehlerkultur	31
3.4 Zusammenfassung	35
4 Einflussfaktoren für den Umgang mit Fehlern in der Polizei.....	36
4.1 Organisationskultur und institutionelle Sozialisation	36
4.1.1 Polizei- versus Polizistenkultur	36
4.1.2 Diskussion.....	38
4.2 weitere Akteure.....	41

4.2.1 Die Rolle der Medien.....	41
4.2.2 Bürger	42
4.2.3 Politik.....	43
4.3 rechtliche Einflussfaktoren	44
4.3.1 Legalitätsprinzip	44
4.3.2 Disziplinarrecht.....	46
4.4 Zusammenfassung	48
5 Notwendige Veränderungen zur Etablierung einer positiven Fehlerkultur .	50
5.1 Institutionelle Veränderungen	50
5.1.1 Auswahl und Ausbildung	50
5.1.2 Führungskräfte	55
5.1.3 Verankerung durch geeignete Werkzeuge	57
5.1.4 Selbstverständnis der Polizei	60
5.2 Gesellschaftliche Veränderungen	61
5.2.1 Rolle der Gewerkschaften	62
5.2.2 (externe) Kontrollmechanismen	63
5.2.3 Kennzeichnungspflicht	68
5.3 Zusammenfassung	70
6 Einführung eines Managementtools als Beitrag zur positiven Fehlerkultur der Polizei.....	72
6.1 Professionelle (Einsatz-)Nachbereitung.....	72
6.2 CIRS	74
6.2.1 Herkunft.....	74
6.2.2 Ausgestaltung	77
6.2.3 Besonderheit: Polizeibeamte als Fehlermanager	81
6.2.4 Kritische Faktoren	82
6.3 Zusammenfassung	84
7 Zusammenfassung und Ausblick.....	87

7.1 Gewonnene Erkenntnisse.....	87
7.2 Ausblick	93
8 Literaturverzeichnis	95

Abbildungs- & Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Die drei Säulen der Fehlerkultur	19
Abbildung 2: Vierstufige Abfolge des Fehlerlernens.....	21
Abbildung 3: Engagement-Index im Zeitverlauf.....	34
Abbildung 4: Disziplinarverfahren.....	47
Abbildung 5: Das Haus der polizeilichen Fehlerkultur.	60
Abbildung 6: Das Schweizer-Käse Modell.....	76
Tabelle 1: Menschliche Fehlerrate bei ausgewählten Tätigkeiten	75

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Frage nach dem Grad der Ausprägung einer positiven Fehlerkultur und in diesem Zusammenhang der konstruktive Umgang mit Fehlern innerhalb der Polizei ist angesichts verschiedener Ereignisse aktueller denn je¹. Außerhalb der Organisation Polizei wird dem Themenkomplex Fehlerkultur im Unternehmen ein vergleichsweise hoher Stellenwert beigemessen. Hier wurde das unternehmerische Potenzial, welches in dem richtigen Umgang mit Fehlern steckt, erkannt. Verschiedene Ansätze beschäftigen sich mit dem Wert und der gewinnbringenden Nutzung von Fehlern, dem Verhüten von Fehlern sowie einem systematischen Lernen aus Fehlern. Diese dezidierte Auseinandersetzung mit dem eigentlichen Potenzial eines Fehlers für die Polizeiorganisation wurde bisher jedoch nur sehr rudimentär geführt. Bei genauer Betrachtung dieses Themenkomplexes wird deutlich, dass es sich um eine sehr komplexe Thematik mit vielen Faktoren handelt, welche jeweils unterschiedliche Wirkungen entfalten. Welche Faktoren dabei eine Rolle spielen und welchen Einfluss diese jeweils auf den Umgang mit Fehlern innerhalb der Polizei haben, ist bisher weitestgehend unbeachtet geblieben. Hier fokussierte sich die Diskussion um die polizeiliche Fehlerkultur zunehmend darauf, die Ausprägung einer Fehlerkultur als Argumentationsgrundlage im Zusammenhang mit polizeilichen Übergriffen zu nutzen². Die polizeiliche Organisation verfügt weder über ein Konzept für den notwendigen Umgang mit Fehlern, noch bietet sie ihren Or-

¹ Vgl. die aktuelle öffentliche Diskussion, z. B. „Nach Misshandlungsvorwürfen – Forderung nach Konsequenzen bei der Bundespolizei“, Deutschlandfunk, 18.05.2015; „Der Polizei fehlt eine Fehlerkultur“, Der Tagesspiegel, 30.05.2015; „Warum sich die Polizei selbst zu überschätzen droht“, Süddeutsche Zeitung, 31.05.2015.

² Vgl. die Diskussion im Blog der DHPol, verfügbar unter <http://blog.dhpol.de/2015/06/04/die-fehlende-polizeiliche-fehlerkultur/>, zuletzt abgerufen am 11.11.15.

ganisationsmitgliedern geeignete „Wege“, um mit auftretenden Fehlern konstruktiv umzugehen³. Gerade dieser konstruktive Umgang ist aber ein Merkmal einer „lernenden Organisation“⁴. Und gerade die Polizei muss sich als lernende Organisation begreifen und sich im Sinne dieses Konzepts ausrichten, will sie den steigenden Anforderungen der Gesellschaft an ihre Polizei gerecht werden. Dieser Erwartungshaltung, verknüpft mit einem zunehmend dynamischen Kriminalitätsgeschehen sowie einer steigenden Komplexität von Wirkzusammenhängen gilt es, zukünftig mit Effektivität und Effizienz zu begegnen. Eine positive Fehlerkultur, welche das Lernen aus Fehlern ermöglicht, kann hier einen wertvollen Beitrag leisten.

1.2 Zielsetzung

Diese Arbeit setzt sich zum Ziel, die unterschiedlichen Faktoren, welche den Umgang mit Fehlern in der Polizei beeinflussen, vorzustellen und die jeweilige Relevanz für die Etablierung einer positiven Fehlerkultur aufzuzeigen. In diesem Zusammenhang soll ebenfalls dargestellt werden, warum die Polizei eine positive Fehlerkultur benötigt und welche Veränderungen in den identifizierten Bereichen notwendig wären, um den bisherigen Umgang mit Fehlern positiv zu beeinflussen. Dazu orientiert sich diese Arbeit an den folgenden Forschungsfragen:

1. Welche negativen Auswirkungen hat der falsche Umgang mit Fehlern?
2. Welche Faktoren beeinflussen den polizeilichen Umgang mit Fehlern in welchem Ausmaß?
3. Welche Veränderungen wirken sich positiv auf die polizeiliche Fehlerkultur aus?
4. Wie kann praxisorientiert ein Beitrag zur Etablierung einer positiven Fehlerkultur geleistet werden?

³ Man könnte anmerken, dass notwendige Werkzeuge grundsätzlich vorhanden sind. Dass diese jedoch in ihrem Nutzen bisher nicht dazu beigetragen haben, eine positive Fehlerkultur zu etablieren, wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit an erforderlicher Stelle herausgestellt (vgl. Schütte 2014, S. 313).

⁴ Zum Begriff der „Lernenden Organisation“ siehe zum Beispiel Falk, S. (2007). Personalentwicklung, Wissensmanagement und Lernende Organisation in der Praxis. München: Rainer Hampp Verlag.

1.3 Vorgehensweise

Im Rahmen einer Literaturlarbeit werden aktuelle Studien und Ver6ffentlichungen zum Themengebiet der Fehlerkultur sowie dem Umgang mit Fehlern innerhalb der Polizei anhand der dargestellten Forschungsfragen analysiert. Gewonnene Erkenntnisse werden in Bezug auf die besonderen Voraussetzungen des polizeilichen Umfelds⁵ diskutiert und, soweit praktikabel, auf diese 6bertragen.

Nach der allgemeinen Einleitung (Kapitel 1) wird in Kapitel 2 die theoretische Basis als Grundlage f6ur die Bearbeitung der aufgeworfenen Problemstellung geschaffen. Der Fehlerbegriff mit seinen verschiedenen Facetten wird aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und diskutiert sowie seine organisatorische Bedeutung dargestellt. Abschlie6end werden einzelne Aspekte aus der vorherigen Ann6herung an den Fehlerbegriff aufgegriffen und im Rahmen einer Arbeitsdefinition eine allgemeine Verst6ndnisebene f6ur das weitere Vorgehen erzeugt. Kapitel 2.2 befasst sich mit dem Begriff der Fehlerkultur. Es wird aufgezeigt, was unter einer positiven Fehlerkultur zu verstehen ist und welche Voraussetzungen f6ur eine positive Fehlerkultur notwendig sind. In diesem Kontext wird auch der Umgang mit Fehlern analysiert, bevor der aktuelle Stand der Forschung in Bezug auf das Thema Fehlerkultur im Allgemeinen sowie im Speziellen bezogen auf die Polizei dargestellt wird.

Warum die Polizei eine positive Fehlerkultur ben6tigt, wird in Kapitel 3 thematisiert. Dazu wird der Umgang mit Fehlern dargestellt, wie er aktuell innerhalb der Organisation erfolgt und aufgezeigt, warum hier nicht von einer positiven Fehlerkultur gesprochen werden kann. Zus6tzlich wird die Arbeit der Polizei im Kontext gesellschaftlicher Rahmenbedingungen gew6rdigt und der Nutzen einer positiven Fehlerkultur f6ur die Polizei herausgestellt.

Der polizeiliche Umgang mit Fehlern unterliegt dem Einfluss unterschiedlicher Faktoren (Kapitel 4), welche auf verschiedenen Ebenen, teils unabh6ngig, teilweise aber auch abh6ngig von einander ihre Wirkung entfalten. Als gewichtige Einflussfaktoren werden vor allem die Organisationskultur und ihr starker So-

⁵ Zu diesen besonderen Voraussetzungen z6hlen beispielsweise rechtliche Rahmenbedingungen, vorherrschende Organisationskultur, hierarchische Struktur sowie der polizeiliche Aufgabenbereich.

zialisierungseinfluss sowie die rechtlichen Gegebenheiten, genauer das sogenannte Legalitätsprinzip und das Disziplinarrecht, thematisiert. Darüber hinaus wird auf weitere Akteure wie Medien, Bürger, Politik und Gewerkschaften und ihren individuellen Einfluss Bezug genommen.

Aus diesen Überlegungen ergeben sich zur Etablierung einer positiven Fehlerkultur notwendige Veränderungen (Kapitel 5), welche anhand ihrer jeweiligen Erscheinung in zwei Komplexe aufgeteilt werden: Die institutionellen und die gesellschaftlichen Veränderungen. Zu den institutionellen Veränderungen (Kapitel 5.1) zählen die Aspekte der Personalauswahl und der Ausbildung, Fort- und Weiterbildung, die Rolle der Führungskraft als ein zentraler Aspekt sowie die Verankerung von geeigneten „Werkzeugen“ (sogenannten Management-Tools) innerhalb der Institution. Zusätzlich wird hier das Abhängigkeitsverhältnis zwischen positiver Fehlerkultur und dem Selbstverständnis der Polizei thematisiert und dargestellt, wie Veränderungen in einem Bereich sich jeweils auch auf den anderen Bereich auswirken. Kapitel 5.2 thematisiert in diesem Zusammenhang die notwendigen Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene. Hier wird erneut die Rolle der Gewerkschaften, insbesondere deren Einfluss auf die Etablierung einer positiven Fehlerkultur, thematisiert. Darüber hinaus wird die Diskussion bezogen auf unabhängige Kontrollmechanismen und die Kennzeichnungspflicht von Polizeibeamtinnen und -beamten kurz aufgegriffen und auch hier versucht, die Bedeutung für das Thema der positiven Fehlerkultur darzustellen.

Das sechste Kapitel befasst sich mit einem praktischen Beitrag zur Etablierung einer positiven Fehlerkultur innerhalb der Polizei. Hier wird diskutiert, inwieweit eine professionelle Nachbereitung den Umgang mit Fehlern positiv beeinflussen kann und welche erfolgskritischen Faktoren es zu beachten gilt. Hauptsächlich befasst sich dieses Kapitel aber mit der Darstellung und Diskussion eines Werkzeugs aus einem polizeifremden Sektor: Dem „Critical Incident Reporting System“, kurz CIRS. Neben einer Einführung in Entstehung, Aufbau und Wirkweise des Tools werden die Besonderheiten bezogen auf einen Einsatz innerhalb der Polizei thematisiert sowie kritische Faktoren dargestellt, welche als entscheidend für den Erfolg eines solchen Werkzeugs angesehen werden.

Kapitel 7 fasst die gewonnenen Erkenntnisse abschließend zusammen und versucht, einen Ausblick auf die weitere Entwicklung sowie auf noch zu erforschende notwendige Informationen in Bezug auf das Themengebiet der Fehlerkultur bei der Polizei zu geben.

2 Theoretische Basis

2.1 Der Fehlerbegriff und seine organisationale Bedeutung

Der Begriff des Fehlers findet sich in allen tagtäglich ablaufenden Denk- und Handlungsmustern des menschlichen Daseins. Wir bewerten Situationen und Geschehnisse als richtig oder falsch, attestieren Fehler im Verhalten und in Entscheidungen von anderen sowie von uns selbst, erkennen Fehler in einer Denkweise oder in Abläufen bzw. Prozessen. Die Komplexität unseres Seins verlangt uns täglich neue Entscheidungen ab. Jede dieser Entscheidungen könnte potenziell eine falsche, also ein Fehler sein.

Befasst man sich einmal detaillierter mit dem Fehlerbegriff, so wird schnell deutlich, dass der zunächst scheinbar klar abgegrenzte Begriff des Fehlers sehr vielschichtig ist und über eine bloße Dichotomie von „Falsch“ und „Richtig“ hinausgeht. Es zeigt sich, dass der Aufbau eines grundlegenden Verständnisses über die Bedeutung, Ausprägung sowie den Umgang mit auftretenden Fehlern eine lohnenswerte Mühe ist.

2.1.1 Fehlerdiskurs

Betrachtet man den bisher geführten wissenschaftlichen Diskurs in Bezug auf den Fehlerbegriff, so zeigt sich, dass die Definition dessen, was als Fehler verstanden wird, jeweils von unterschiedlichen Umweltfaktoren beeinflusst wird.

Aristoteles unterschied schon früh zwischen den Begriffen Unglück (Unfall), Fehler und schlechtem Tun und stellt hier die Absicht des handelnden Individuums und die Vorhersehbarkeit der Auswirkungen in den Mittelpunkt⁶. Während bei einem Unglück oder einem Fehler keine bösen Absichten des Individuums im Hintergrund der Handlung stehen, geschieht schlechtes Tun infolge von ungunstigen Absichten. Ein Unglück geschehe laut Aristoteles zudem völlig überraschend, während Fehler und schlechtes Tun vorhersehbar seien.

Im wissenschaftlichen Bereich wurde der Fehlerforschung zuerst in den Disziplinen der Philosophie und der Pädagogik Aufmerksamkeit geschenkt⁷. Da-

⁶ Vgl. Ebner/Heimerl/Schüttelkopf 2008, S. 158 ff. für eine detaillierte Darstellung zur Historie des Fehlerdiskurses.

⁷ Ebner/Heimerl/Schüttelkopf 2008, S. 161.

neben entwickelte sich im 20. Jahrhundert ein betriebswirtschaftliches und organisationspsychologisches Interesse am Fehlerbegriff in Gestalt von Fehlervermeidungsstrategien und Fehlerrisiken. Strategien im Umgang mit Fehlern werden als zentrale wirtschaftliche Wettbewerbsfaktoren angesehen und es bilden sich in diesem Kontext zwei gegensätzliche Philosophien heraus: Fehlervermeidung und Fehlerfreundlichkeit. Während Anhänger der Fehlervermeidungsphilosophie eine Strategie der „Null-Fehler-Toleranz“ proklamieren und Qualitätsmanagement als das Mittel für wirtschaftlichen Erfolg vermarkten, zielt die Strategie der Fehlerfreundlichkeit auf Wettbewerbsvorteile und wirtschaftlichen Erfolg durch Fehleroffenheit und, resultierend hieraus, Innovation⁸.

2.1.2 Annäherung an den Fehlerbegriff

Der kurze Einblick in die Entwicklung des Fehlerdiskurses legt nahe, dass eine einheitliche Definition des Fehlerbegriffs nicht ohne weiteres möglich ist. Zu unterschiedlich sind die einzelnen Perspektiven, welche durch die jeweiligen Fachgebiete eingenommen werden und zu verschieden sind die jeweiligen Einflussfaktoren. Fehler können beispielsweise definiert werden als „Frustration von Erwartungen“⁹ oder als „Nichterfüllung einer bestimmten Anforderung“¹⁰. Auch die DIN EN ISO 9000 als Qualitätsmanagementnorm orientiert sich mit ihrer Definition in diese Richtung. So ist ein Fehler auch hier schlicht die Nichterfüllung einer festgelegten Anforderung. Oser, Hascher und Spychiger konstatieren, dass die Definition von Fehlern als „von einer Norm abweichende Sachverhalte oder von einer Norm abweichende Prozesse“¹¹ wohl die größte Schnittmenge darstellt. Aufgrund des hohen Abstraktionsniveaus wird zunächst keine Abwägung unterschiedlicher Kategorien oder Qualitäten von Fehlern vorgenommen¹². Diese Definition ist im internationalen Kontext sehr verbreitet¹³. Die Autoren führen weiter aus, dass Normen oder Regeln als Bezugssystem unabdingbar sind, um richtig von falsch, fehlerhaft von fehlerfrei

⁸ Ebner/Heimerl/Schüttelkopf 2008, S. 162 f.

⁹ Keller 1980, S. 23-42.

¹⁰ Hochreither 2004, S. 15.

¹¹ Oser, Hascher, Spychiger 1999, S. 11.

¹² Harteis/Bauer/Heid 2006, S. 114.

¹³ Vgl. Cannon & Edmondson 2001; Nierenberg 1996.

unterscheiden zu können. Damit wird deutlich, dass die Einstufung eines Verhaltens oder einer Entscheidung in die Kategorien „richtig“ und „falsch“, somit auch das Erkennen eines Fehlers, nicht absolut ist, sondern sich anhand der vorherrschenden Normen und Regeln bestimmt. Das gleiche Verhalten kann unter Beachtung der jeweils gültigen Norm als richtiges Verhalten oder aber in einem anderen Kontext gleichermaßen als Fehler angesehen werden. Stellt man die jeweils gültige Norm in den Mittelpunkt der Beurteilung, so kann dies weitere Differenzierungen notwendig machen. Oser und Spychiger weisen darauf hin, dass in diesem Fall zu differenzieren ist, ob es sich zum Beispiel um etwas moralisch Falsches oder aber um einen sachlichen Irrtum handelt¹⁴.

Nimmt man die Perspektive des Handelnden als Bezugssystem der Definition, so kann der Fehlerbegriff nach der Intention des Verursachers abgestuft werden. So unterscheidet Weimar in Täuschung, Irrtum und Fehler¹⁵. Täuschungen werden vom Handelnden bewusst ausgeführt, während Fehler und Irrtümer nicht willentlich passieren. Der Irrtum unterscheidet sich darüber hinaus begrifflich vom Fehler (als Abweichung von einer Norm) als etwas tatsächlich Falsches, welches im Widerspruch zur subjektiven Überzeugung steht, es handle sich um etwas Richtiges¹⁶.

In der psychologischen und pädagogischen Betrachtung der Fehlerthematik wird in „gute“ (produktive) und „schlechte“ Fehler¹⁷ unterschieden, wobei gute Fehler einen gewissen Nutzen für das Individuum oder die Gemeinschaft hervorbringen können. Sie werden oft als notwendige Voraussetzung zur Lösung eines schwierigen Problems angesehen¹⁸. Schlechte Fehler sind zum Beispiel solche, die durch Überforderung (die Lösung für ein Problem liegt von vorn herein nicht im Bereich des Möglichen) des Handelnden entstehen, was zu einer Blockade des Lernprozesses führen kann¹⁹.

Im juristischen Fachgebiet treten Fehler zum Beispiel als Sachmangel, also als Abweichung der subjektiven Beschaffenheit einer Sache auf. Im BGB wird

¹⁴ Oser/Spychiger 2005, S. 35 f.

¹⁵ Ebner/Heimerl/Schüttelkopf 2008, S. 165.

¹⁶ Weinert 1999, S. 102.

¹⁷ Vgl. Mehl 1993.

¹⁸ Weinert 1999, S. 104.

¹⁹ Oser/Spychiger 2005, S. 36.

dies als subjektiver Fehlerbegriff bezeichnet (vgl. §434 BGB). Ordnungswidrigkeiten, Vergehen oder Verbrechen sind in strafrechtlichem Kontext Spezialbegriffe für bestimmte Kategorien von Fehlhandlungen²⁰. Dort wird auch der Ansicht Rechnung getragen, dass selbst das Unterlassen einer Handlung einen Fehler darstellen kann²¹. In der Kriminologie wird mit Devianz und abweichendem Verhalten die Begriffsebene des Fehlers betreten.

Im Management unterscheidet man unter anderem anhand der Kriterien der Entscheidungsebene bzw. Entscheidungstiefe zwischen strategischen und operativen Fehlern. Darüber hinaus beschäftigt man sich mit Kommunikationsfehlern und Prozessfehlern.

Anhand der auszugsweise dargestellten hohen Variabilität des Fehlerbegriffs wird deutlich, dass dessen Auslegung immer von verschiedenen Rahmenbedingungen abhängig ist. Weingardt bricht diese Rahmenbedingungen bei seinem Versuch einer transdisziplinären Fehlerdefinition auf drei übergeordnete Aspekte herunter: Das Urteil, die Alternative und den Kontext²². Demnach hängt die Festlegung dessen, was ein Fehler ist, von dem (subjektiven) Urteil zumindest einer Person ab, also entweder dem Akteur selbst (primärer Beurteilungsprozess) oder einer anderen Person (sekundärer Beurteilungsprozess). Weingardt weist in diesem Zusammenhang auf eine häufig bestehende zeitliche Distanz zwischen der Handlung selbst und der Beurteilung als Fehler hin, deutet aber an, dass Fehler rückblickend, gegenwartsbezogen und prognostisch als solche beurteilt werden können. Das Vorhandensein von Alternativen ist in dieser Fehlerdefinition unabdingbar. Zumindest eine Alternative ist hier aus begriffslogischen Gründen notwendige Voraussetzung für eine Entscheidung²³. Entfällt für das Individuum die Möglichkeit einer Wahl für oder gegen etwas, besteht also keine denkbare Alternative, so kann kein Fehler vorgeworfen werden (es fehlt ja gerade die „richtige“ Alternative). Der Kontext als dritter Aspekt der Definition beachtet die Komplexität und Dynamik der Umweltbedingungen. Dieses Element verdeutlicht, dass in unterschiedlichen Systemen der Definitionsprozess über „falsch“ und „richtig“ immer wieder neu

²⁰ Vgl. Weingardt 2004, S. 234.

²¹ Vgl. Reason 2001.

²² Weingardt 2004, S. 233 f.

²³ Ebd., S.18 sowie S. 233.

durchlaufen werden muss. Eine Handlung oder Entscheidung kann zu verschiedenen Zeitpunkten, durch unterschiedliche Personen, an anderen Orten, in einem sich unterscheidenden Kontext, scheinbar widersprüchlich als „falsch“ oder „richtig“ etikettiert werden.

Unter diesen drei Aspekten führt Weingardt seine Definition folgendermaßen aus: „Als Fehler bezeichnet ein Subjekt angesichts einer Alternative jene Variante, die von ihm – bezogen auf einen damit korrelierenden Kontext und ein spezifisches Interesse – als so ungünstig beurteilt wird, dass sie unerwünscht erscheint.“²⁴ In diesem Kontext nimmt Weingardt Abstand von der bloßen Gegenüberstellung von Extremen. Er lehnt eine Unterscheidung in bipolaren Bewertungskategorien wie „gut“ und „schlecht“ bzw. „richtig“ und „falsch“ als realitätsfern ab und proklamiert einen weicheren Übergang in abgestuften Kategorien wie „optimale“, „suboptimale“ und „unerwünschte“ (Lösungs-)Variante²⁵.

Oser und Spychiger sehen die entscheidende Frage nicht in der trennscharfen Abgrenzung der einzelnen Fehlerarten und -typen, sondern in der Funktion des Fehlers im Lernprozess. Es kommt demnach vielmehr darauf an, ob und in welchem Maße anhand des Falschen sogenanntes „negatives Wissen“²⁶ (Schutzwissen) generiert werden kann. Entscheidend ist also, ob der Fehler Entwicklungsmöglichkeiten und Lernpotenziale beinhaltet²⁷.

Dennoch wird deutlich, dass abhängig von der jeweils vorgenommenen Fokussierung jeweils nur ein Teilausschnitt der Wirklichkeit in den Blickpunkt des Interesses gestellt wird. Die Abgrenzung von wichtigen und unwichtigen Merkmalen des Fehlerbegriffs kann interpersonal durchaus stark variieren, was zu Missverständnissen und Fehleinschätzungen führen kann²⁸.

²⁴ Weingardt 2004, S. 234.

²⁵ Ebd., S. 241 f.

²⁶ Das Konstrukt des „negativen Wissens“ wird von Oser/Spychiger als notwendiges Konstrukt des Lernens vorgestellt. Sie beschreiben damit die Repräsentation des Erfassens der Dinge und Prozesse der Welt mit umgekehrten Vorzeichen. Das Bewusstsein über das Falsche ist demnach notwendige Bedingung im Lernprozess, um das Richtige durch Konstruktions- und Abgrenzungsprozesse zu erwerben (vgl. Oser/Spychiger 2005).

²⁷ Oser/Spychiger 2005, S. 36.

²⁸ Harteis/Bauer/Heid 2006, S. 114.

2.1.3 Organisationale Bedeutung des Fehlers

Im Kontext sozialer Gebilde und im speziellen im Kontext einer Organisation kommt der Frage, was genau ein Fehler ist, jedoch starke Bedeutung zu. Bei diesem unter Umständen äußerst komplizierten Prozess sind die inhaltliche, normative, personale und aktionale Ebene zu berücksichtigen²⁹:

(a) Die inhaltliche Ebene: Was wird als Fehler bezeichnet?

Im organisationalen Rahmen ist es notwendig, dass jeder Akteur weiß, was einen Fehler darstellt. Dabei liegt der Fokus auf den Kriterien für die Zuschreibung, welche für jeden Akteur transparent und erfassbar sein müssen. Normen und Werte als Bezugssystem müssen feststehen und möglichst wenig Raum für Interpretation bieten.

(b) Die normative Ebene: Weswegen wird etwas als Fehler bezeichnet?

Wird etwas als Fehler bezeichnet, so stellt dies eine Wertung dar, welche die Abweichung eines beobachteten Sachverhalts oder Vorgangs von einer als gültig erachteten Norm abbildet. Sind die als Bewertungsmaßstab angesetzten Normen von Akteur und Beobachter nicht deckungsgleich, kann dies zu Konflikten führen.

(c) Die personale Ebene: Wer bezeichnet etwas als Fehler?

In Organisationen interagieren Menschen in mehr oder weniger festgelegten Strukturen und Hierarchien. Daher wird die Fehlerbewertung in den meisten Fällen nicht durch den Verursacher, sondern durch eine andere Person vorgenommen. Findet die Fehlerbewertung in dieser Konstellation statt, so ist es förderlich, wenn der Beobachter über die Legitimation zur Fehlerbewertung verfügt und die Bewertung selbst nach transparenten Kriterien erfolgt.

(d) Die aktionale Ebene: Was führt zum Fehler und welche Konsequenzen folgen daraus?

Diese Ebene kennzeichnet vor allem die Fehleranalyse sowie die Fehlerkosten. Es ist notwendig zu bestimmen, wie ein Fehler entsteht, d. h. welche Entscheidungen und Prozesse zu seinem Auftreten führen und welche Auswirkungen ein Fehler hat. Kennt man Entstehungszusammenhänge und Konsequenzen, lassen sich Fehler verhindern und ihr Lernpotenzial kann genutzt werden.

²⁹ Harteis/Bauer/Heid 2006, S. 115 ff.

Ob Fehler positiv oder negativ erlebt werden und somit motivational stimulierend oder frustrierend wirken, hängt entscheidend davon ab, in welchem Kontext (Lernsituation vs. Leistungssituation) sie auftreten. Die wissenschaftliche Psychologie stellte fest, dass sich eine Lernsituation in der Wahrnehmung der Schüler und gleichermaßen in der Intention der Lehrer durch Offenheit und einen Probiercharakter auszeichnet. Fehler werden hier als subjektive Indikatoren des individuellen Lernfortschritts wahrgenommen. Demgegenüber werden Fehler in Leistungssituationen durch den Schüler als Indikator persönlichen Misserfolgs mit entsprechenden Frustrationserlebnissen und dem Gefühl subjektiver Beschämung verbunden³⁰.

2.1.4 Die Arbeitsdefinition des Fehlerbegriffs

Wie in diesem Abschnitt verdeutlicht wurde, kann der Fehlerbegriff aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und mit unterschiedlichen Schwerpunkten belegt werden. Da die Fokussierung einzelner Facetten jeweils zu einer Verschiebung im Schwerpunkt des Fehlerdiskurses führen kann und somit die weitere Diskussion einem einheitlichen Fehlerbegriff voraussetzt, wird an dieser Stelle der Versuch unternommen, eine solche Definition voran zu stellen. Unter Bezugnahme auf die vorherigen Ausführungen wird folgende Definition als Arbeitsdefinition vorgeschlagen:

Als Fehler wird eine durch ein Subjekt nach Abwägung vorhandener Alternativen in interaktionalem oder prozessuaalem Kontext getroffene Entscheidung bezeichnet, welche eine nicht-intendierte Abweichung von einer im jeweiligen Bezugssystem gültigen Norm zur Folge hat, die ex post durch ein nicht zwangsläufig anderes Subjekt als unerwünscht bewertet wird.

Entgegen der Ausführungen von Weingardt³¹, welcher die Bezeichnung einer Handlung als Fehler in allen drei Zeiten, also rückblickend, gegenwartsbezogen und prognostisch, für möglich erachtet, bezieht die gewählte Formulierung lediglich den Aspekt der rückblickenden Betrachtung in die Definition ein. Es lässt sich zwar auch prognostisch vermuten, dass die Entscheidung für eine Alternative falsch war und kann dementsprechend ex ante als Fehler beurteilt

³⁰ Weinert 1999, S.105.

³¹ Weingardt 2004, S. 234.

werden. Allerdings basiert diese Zuschreibung bis zum Zeitpunkt des Eintretens der Konsequenzen aus dieser Entscheidung lediglich auf einer Vermutung und ist somit noch nicht abschließend. Vor der Wahl einer Entscheidung, das heißt, bevor sich ein Subjekt für eine Alternative entscheidet, kann diese nicht von einem anderen Subjekt abschließend als Fehler beurteilt werden. Würde der Akteur selbst diese Entscheidung als Fehler beurteilen, bevor er sich dafür entscheidet, so handelt er in dem Wissen, eine Abweichung zu produzieren. Er entscheidet sich also bewusst für eine unerwünschte Abweichung. Ähnliches gilt für die gegenwartsbezogene Sichtweise. Hiervon wird Abstand genommen, da es bei detaillierter Betrachtung nicht als möglich erachtet wird, dass Entscheidung und Urteil zusammenfallen. Wird vor der Entscheidung deutlich, dass diese ein unerwünschtes Ergebnis hervorbringen könnte, so befindet sich der Prozess im prognostischen Zeitfenster. Wird dies unmittelbar nach der Entscheidung deutlich, so handelt es sich um eine rückblickende Beurteilung.

2.2 Vom Fehler zum Umgang mit Fehlern (Fehlerkultur)

Der Fehlerbegriff ist im allgemeinen Sprachgebrauch negativ besetzt³². Meist wird mit ihm Schmach, Beschämung, manchmal auch Angst verbunden. Dies verwundert nicht, betrachtet man die verschiedenen Institutionen, die ein Mensch in seinem Leben durchläuft und wirft einen Blick auf den Umgang mit einem Fehler. Schnell fällt auf, dass in weiten Teilen der Fokus auf der Schuldfrage liegt. Wer hat diesen oder jenen Fehler verursacht? Diese Frage löst eine Betroffenheit bei dem Fehlerverursacher aus. Man möchte unangenehmen Situationen lieber aus dem Weg gehen. Wehner sieht in Deutschland eher eine Kultur des Beschuldigens als einen positiven Umgang mit Fehlern. Ein Fehler werde als eine persönliche Sünde, eine Verfehlung oder Unzulänglichkeit angesehen, für die jemand büßen müsse. Dieser Umgang mit Fehlern führe zu einer Angstkultur bzw. Absicherungsmentalität.³³

³² Hierzu u. a. Althof 1999, S. 7.

³³ Wehner 2013, S. 28

In kognitiv-sozialwissenschaftlichen Arbeiten wird die Auseinandersetzung mit Fehlern fast ausschließlich mit dem Ziel von Fehlervermeidungsstrategien verfolgt³⁴. Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern mit dem übergeordneten Ziel des Lernens aus Fehlern bleibt meist außen vor. Mit dieser einengenden Sichtweise verschließt man sich jedoch vor den gewinnbringenden Faktoren von Fehlern und lässt dieses Potenzial ungenutzt. Fehlervermeidung ist nur die eine Seite der Medaille. Ohne die Einsicht, dass eine „Null-Fehler“-Strategie ein utopisches, in einem System, in welchem Menschen (inter-)agieren, nicht zu erreichendes Ziel darstellt, gerade weil der Mensch ein mit Fehlern behaftetes Lebewesen ist und der Fehler bzw. das Fehlermachen Bestandteil der menschlichen Existenz ist, kann dies schnell zu Frustrations- und Resignationstendenzen führen, die als Lernbarrieren angesehen werden können. Im wissenschaftlichen Diskurs existierende Ansätze gehen ferner davon aus, dass Fehler vor allem in komplexen Organisationen als unvermeidbar erachtet werden müssen³⁵.

Fehlerfreundlichkeit, im Sinne einer Förderung von Fehlern, als anderes Extremum ist jedoch ebenfalls nicht notwendig. Fehler müssen bekämpft und abgestellt werden. Man muss jedoch eine Kultur des Umgangs damit haben und alles daran setzen, dass aus ihnen ein Lernprozess entstehen kann³⁶. Das Ziel einer neuen Kultur im Umgang mit Fehlern kann demnach weder sein, dass vermehrt Fehler gemacht werden, noch dass gar keine Fehler mehr auftreten. Ziel kann nur sein, die Fehleranzahl so weit wie möglich zu verringern.

Bevor sich eine solche Kultur, auf welche im Folgenden unter dem Begriff der Fehlerkultur näher eingegangen wird, etablieren kann, muss im Bewusstsein des potenziellen Fehlerverursachers der Fehler selbst von seiner negativen Konnotation befreit werden und das Fehlermachen als ein zum Bereich des Normalen gehörendes Phänomen erachtet werden. Es muss ein Verständnis dafür erzeugt werden, dass Fehler passieren können und sich nicht immer vollständig verhindern lassen.

³⁴ Oser/Spychiger 2005, S. 38.

³⁵ Vgl. Kühl 2000.

³⁶ Oser/Spychiger 2005, S. 37.

2.2.1 Fehlerkultur

Die Wortschöpfung „Fehlerkultur“ ist im Gegensatz zu dem Fehler im Allgemeinen kein negativ beladener Begriff. Fehlerkultur bezeichnet die Art und Weise, wie ein soziales System mit Fehlern, Fehlerrisiken und Fehlerfolgen umgeht³⁷. Ein negativer Umgang mit Fehlern sowie Fehlerverursachern wird im Extrem allgemein als „blame culture“³⁸ bezeichnet.

Nach Jäger umfasst die Fehlerkultur „(...) die Leitvorstellungen und Werte, die für den Umgang mit Fehlern innerhalb einer Gruppe bestimmend sind“³⁹. Diese Ansicht reicht allerdings nicht weit genug. Zwar ermöglicht dies eine Differenzierung von Fehlerkultur über die jeweils zu betrachtende Gruppe und bezieht deren Leitvorstellungen und Werte mit ein. Allerdings werden neben den gemeinsamen Werten die tatsächlichen Möglichkeiten der Individuen im Umgang mit Fehlern in Abhängigkeit von der Interaktion mit der sozialen Gruppe zu sehr verkürzt.

Schüttelkopf erweitert diese Sichtweise und sieht neben der Ebene der „Werte & Normen“ zusätzlich die „Kompetenzen“ und „Instrumentarien“ als wesentliche Bestandteile einer Fehlerkultur an. Diese Faktoren dienen ihr als Kriterien zur Bewertung der jeweiligen Ausprägung einer Fehlerkultur⁴⁰.

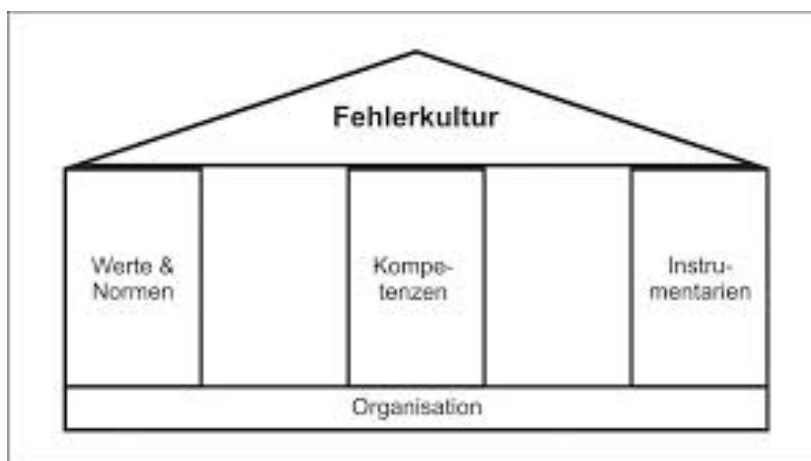


Abbildung 1: Die drei Säulen der Fehlerkultur; Quelle: Schüttelkopf 2006

³⁷ Ebner/Heimerl/Schüttelkopf 2008, S. 233.

³⁸ Mit dem Begriff der „blame culture“ bezeichnet man eine Kultur, in welcher das Verursachen von Fehlern als blamabel erlebt wird und Fehlerverursacher bloßgestellt werden. Sie stellt den Gegenpart zu einer positiven Fehlerkultur dar.

³⁹ Jäger 2005, S. 24.

⁴⁰ Ebner/Heimerl/Schüttelkopf 2008, S. 234 ff.; kritisch Löber 2011, S. 205 ff.

Werte und Normen, die von den Organisationsmitgliedern geteilt werden, bestimmen den Umgang mit Fehlern innerhalb einer Organisation. In Anlehnung an Argyris und Schön stellt Schüttelkopf klar, dass hier nicht die proklamierten Leitvorstellungen („espoused theory“), sondern die tatsächlich gelebten Werte und Normen („theory in use“) in der Organisation den Umgang mit Fehlern und somit die Ausprägung der Fehlerkultur beeinflussen⁴¹. Dieses Spannungsverhältnis zwischen proklamierten und gelebten Werten und Normen findet sich in Behrs Gedanken zur Polizei- bzw. Polizistenkultur wieder⁴² und wird zu einem späteren Zeitpunkt noch im Rahmen der kulturellen Einflussfaktoren auf die Etablierung einer positiven Fehlerkultur thematisiert werden.

Die Säule der Kompetenzen berücksichtigt die Fähigkeit der Organisationsmitglieder, mit Fehlern adäquat umzugehen. Dabei sind mentale und emotionale Kompetenzen ebenso relevant wie soziale und methodische Kompetenzen⁴³. Instrumentarien bilden die dritte Säule der Fehlerkultur. Eine Fehlerkultur erreicht demnach ein hohes Niveau, wenn den Organisationsmitgliedern eine ausreichende Anzahl an ausgereiften Instrumentarien für den Umgang mit Fehlern zur Verfügung steht⁴⁴. Hier wird die Abhängigkeit der Fehlerkultur von der Verfügbarkeit und Ausgestaltung des vorhandenen „Methodenkoffers“ der Mitglieder einer Organisation dargestellt.

In Anlehnung an die „Erwartung-Mal-Wert“ Modelle der Motivationsforschung bezeichnet sie diese tragenden Säulen der Fehlerkultur mit den Schlagworten „Wollen“, „Können“ und „Dürfen/Kennen“⁴⁵. Allerdings wird die multiplikative Abhängigkeit der einzelnen Faktoren⁴⁶, wie sie in den Modellen der Leistungs- und Motivationsforschung vertreten wird, an dieser Stelle nicht deutlich herausgestellt. Dabei führt eine Dysbalance, etwa im Bereich der Kompetenzen

⁴¹ Ebner/Heimerl/Schüttelkopf 2008, S. 235.

⁴² Vgl. Behr 2006, S. 39 ff., sowie Behr 2003, S.179.

⁴³ Ebner/Heimerl/Schüttelkopf 2008, S. 235.

⁴⁴ Ebd., S. 236 f.

⁴⁵ Ebner/Heimerl/Schüttelkopf 2008, S. 234.

⁴⁶ Mit der Formel „Leistung = Können X Wollen X Dürfen“ wird versucht das Abhängigkeitsverhältnis der Leistungserbringung durch ein Subjekt darzustellen. Hierbei werden die einzelnen Ebenen „Können“, „Wollen“ und „Dürfen“ zu einander in multiplikative Beziehung gesetzt. Es soll verdeutlicht werden, dass diese drei Dimensionen erheblichen Einfluss auf den Leistungsprozess haben. Reduziert sich dabei eine Dimension auf „Null“, verhindert dies auch die Leistungserbringung.

der Organisationsmitglieder, oder ein Fehlen von notwendigen Instrumentarien dazu, dass die Ausprägung einer produktiven Fehlerkultur erschwert oder gänzlich verhindert wird.

Eine Fehlerkultur, also ein subtiler Umgang mit Fehlern, kann dazu führen, dass Menschen den gleichen Fehler nicht ein zweites Mal machen, sondern ein inneres Warnsystem aufbauen. Die Herausbildung eines solchen Warnsystems setzt eine vierstufige Intervention voraus⁴⁷. Nach dem Auftreten des Fehlers muss der Handelnde (1) kontrastierend mit dem Richtigen konfrontiert werden. Dadurch erhält er ein Bewusstsein für die Situation (2), in welcher der Fehler auftritt und kann, wenn externe Beschämung unterbleibt (3), einen inneren Anspruch entwickeln, die Situation mit dem Richtigen zu bewerten. Darüber hinaus ist es notwendig, dass der Handelnde (4) die Möglichkeit erhält, die gleiche Situation zu wiederholen. Fehlt eine dieser Stufen, so ist es dem Handelnden nicht möglich, Schutzwissen aufzubauen und aus seinem Fehler zu lernen.

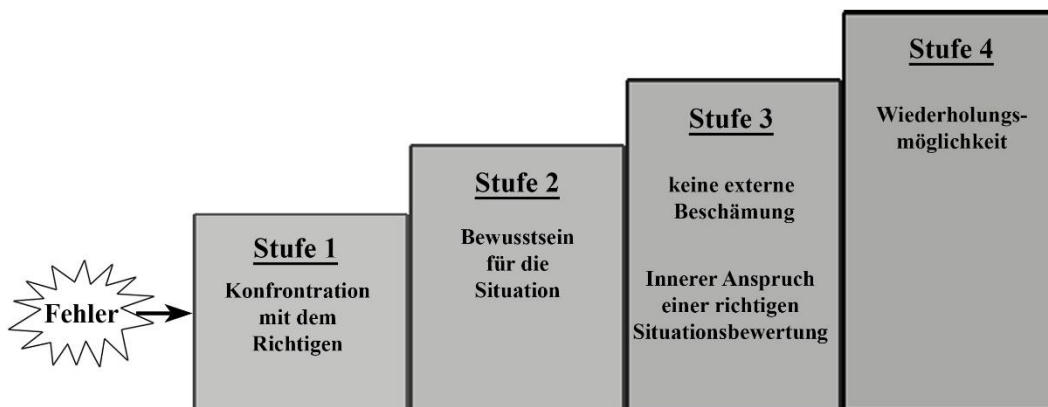


Abbildung 2: Vierstufige Abfolge des Fehlerlernens; Quelle: Eigene Darstellung

Auch bei der Fehlerkultur kommt es auf den Kontext an, in welchem sich diese etabliert hat. Eine ausgeprägte Fehlerkultur kann für ein bestimmtes soziales System als positiv bezeichnet werden. Diese Beziehung ist allerdings nicht reversibel, was bedeutet, dass die gleiche Ausprägung dieser Fehlerkultur in einem anderen sozialen System nicht funktionieren muss, d. h. hier nicht als positiv bewertet werden kann. Ist eine Fehlerkultur jedoch gut ausgeprägt,

⁴⁷ Oser/Spychiger 2005, S. 27.

kommt die richtige Behandlung von Fehlern dem Menschen in der Gesamtheit seines Handelns und Tuns zugute⁴⁸.

2.2.2 Voraussetzungen einer positiven Fehlerkultur

Wie zuvor kurz angedeutet (Punkt 2.2) ist es notwendig, den Handelnden zu einem bewussten Umgang mit Fehlern, zu einer lernorientierten Haltung gegenüber Fehlern, zu befähigen. Um eine Fehlerkultur zu ermöglichen, muss ein Verständnis darüber erzeugt werden, dass „(...) im Schatten des Falschen Gesetzmäßigkeiten eines analysierten Betrachtungsgebiets erkannt werden können (...)“⁴⁹. Die Analyse eines Fehlers kann erst mit der Rückmeldung eines verfehlten Ziels beginnen und somit kann auch erst ab diesem Zeitpunkt der Handelnde in sinnvoller Weise vom Richtigen überzeugt werden⁵⁰.

Darüber hinaus ist es ebenfalls notwendig, dass die Kompetenz zum Erkennen von Fehlern genügend ausgeprägt ist. Werden Fehler gar nicht erst erkannt oder ohne ihnen weitere Beachtung zu schenken sofort korrigiert, so ist es nicht möglich, diese konstruktiv zu thematisieren und aus ihnen einen Nutzen für das soziale System zu ziehen. Mitarbeiter müssen demnach in der Lage sein, die grundsätzliche Bedeutung von Fehlern als Lerngelegenheit für die gesamte Organisation zu erkennen⁵¹.

Auf das Erkennen von Fehlern folgt die Stufe der Meldung von Fehlern. Wird ein Fehler zwar erkannt, dieser jedoch bewusst nicht gemeldet, sondern ignoriert oder gar vertuscht, so kann auch hier kein Fehlerlernen stattfinden. Ein solches Verhalten kennzeichnet eine im Unternehmen unzureichend entwickelte Fehlerkultur⁵². Aus dem Verschweigen eines Fehlers ergibt sich eine weitere Problematik: Wird der Fehler nicht bei seinem Auftreten gemeldet und

⁴⁸ Oser/Spychiger 2005, S. 38.

⁴⁹ Ebd., S.119.

⁵⁰ Ebd., S.119 f.

⁵¹ Fahlbruch/Förster 2010, S. 25.

⁵² Ebd., S. 25: Die Autoren thematisieren in ihrem Artikel die Ausbildung einer Sicherheitskultur als Element des organisationalen Lernens aus Ereignissen. Der Begriff der Sicherheitskultur weist starke Parallelen zu dem hier verwendeten Begriff der Fehlerkultur auf, beschränkt sich aber in seiner Definitionsbreite auf die Fragen zur Sicherheit am Arbeitsplatz (vgl. IAEA Safety Standards and Guides, INSAG-3: Basic Safety Principles for NPP, http://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/P082_scr.pdf, abgerufen 11.09.2015). Sicherheitskultur kann demnach als eine Fallgruppe einer Fehlerkultur angesehen werden.

an dieser Stelle auch thematisiert, so kann er sich im Prozess weiter verschieben und an anderer Stelle erneut auftreten, vielleicht mit schlimmeren Auswirkungen. Problematisch wird dann die Fehlerbekämpfung, da diese vielleicht in Unkenntnis der eigentlichen Ursache des Fehlers stattfindet und höhere Kosten verursachen kann. Damit Fehlern nicht mit Ignoranz oder Vertuschungsversuchen begegnet wird, ist es notwendig, eine reife Unternehmenskultur der offenen und ehrlichen Kommunikation, getragen von Vertrauen und einer gegenseitigen Wertschätzung zu leben⁵³. Dabei muss die Expertise des Fehlermelders vor Ort ernst genommen werden. Nur wenn sich Mitglieder einer sozialen Gruppe wertgeschätzt fühlen und in einem Umfeld ohne Angst vor Beschämung oder sonstigen negativen Konsequenzen für ihren persönlichen und beruflichen Status tätig sind, wird eine Fehlerkommunikation möglich. Nicht die Suche nach einem Verantwortlichen („Schuldigen“) darf im Mittelpunkt des Prozesses stehen, sondern der konstruktive Umgang mit dem Fehler. Diese Philosophie muss von allen Mitgliedern der Gruppe gelebt werden. Angst vor Sanktionen führt zum Verlust des notwendigen Vertrauens⁵⁴. Zudem verschiebt die Schuldfrage den Fokus des Bearbeitungsprozesses und kann die Quelle für weitere Fehler sein, da die eigentliche Ursache des Fehlers mit dieser Priorisierung nicht tangiert wird.

Das erfolgreiche Lernen aus Fehlern und somit die Produktivität einer Fehlerkultur hängt entscheidend von ihrer Akzeptanz bei allen Mitgliedern der Gruppe ab, sowie deren Bereitschaft, eigene Fehler zu melden und somit einer Analyse zugänglich zu machen⁵⁵.

2.2.3 Der Umgang mit Fehlern im Kontext einer positiven Fehlerkultur

Nicht jeder Fehler ist gleich. Sie unterscheiden sich in ihrer Art (wie Prozessfehler, Handlungsfehler, Verständnisfehler, Materialfehler), ihrer Häufigkeit (Einzelfall, dauernde Fehler), der Beteiligung (Fehler einer Einzelperson, Gruppenfehler) und ihrer Wirkung (reversibel, irreversibel). Fehler unterscheiden sich zudem auch in ihren Folgen bzw. im Schadensausmaß. Vor diesem Hintergrund gestaltet sich auch der Umgang mit Fehlern sehr differenziert und

⁵³ Jäger 2005, S. 26.

⁵⁴ Reason 1997, zitiert nach Fahlbruch/Förster 2010, S. 27.

⁵⁵ Fahlbruch/Förster 2010, S. 28.

in Abhängigkeit vom sozialen System, welches die für sich richtige Fehlerkultur etabliert hat. Bevor Interventionsstrategien einsetzen können, bedarf es demnach einer Analyse zur Kategorisierung des Fehlers, um daraufhin die richtigen Maßnahmen für einen produktiven Umgang mit den betreffenden Fehlern umzusetzen.

2.3 Forschungsstand

Ob eine lernorientierte Fehlerkultur, d. h. das Wahrnehmen von Fehlern als Chance zur Optimierung, tatsächlich einen messbaren Einfluss auf die Leistung von Organisationen hat, wird in der wissenschaftlichen Diskussion sehr unterschiedlich bewertet⁵⁶. Zustimmung erfährt diese These zum Beispiel in den Studien von Kim & Miner (2007) und Powell (2004). Keinen messbaren Einfluss auf die Leistung von Organisationen konnte Danneels (2008) feststellen.

In Bezug auf die Institution Polizei wird im wissenschaftlichen Diskurs an verschiedenen Stellen eine ungenügend ausgeprägte Fehlerkultur bemängelt, beziehungsweise Verbesserungspotenzial erkannt⁵⁷. Im Rahmen der vor allem durch die Deutsche Hochschule der Polizei forcierten Diskussion zur Erweiterung des Kooperativen Führungssystems (KFS) hin zu einem KFS 2.0 wird die Forderung nach einer Etablierung einer „echten Fehlerkultur“⁵⁸ laut. Die bisherigen wissenschaftlichen Abhandlungen beschränken sich jedoch zu einem großen Teil darauf, eine aktuell nicht ausreichend ausgeprägte Fehlerkultur anzusprechen bzw. stellen einige Instrumente und Prozesse vor, welche im angloamerikanischen Raum von Polizeibehörden genutzt werden⁵⁹.

Eine wichtige Erkenntnis bei der Analyse der polizeiwissenschaftlichen Literatur in Bezug auf eine positive Fehlerkultur ist, dass aktuell noch kein empirisches Datenmaterial vorliegt, welches aus einer auf diesen Themenkomplex angelegten Untersuchung entstammt. Dementsprechend stützen sich viele Erkenntnisse auf Erfahrungen von „Insidern“⁶⁰ oder Wissenschaftlern mit einer

⁵⁶ Steinberger/Pawlowsky 2010, S. 259.

⁵⁷ Vgl. Ohlemacher 2011, S.195; Wiendieck 2002, S. 51.

⁵⁸ Brandt 2013, S. 132.

⁵⁹ Vgl. hierzu vor allem Feltes 2005b.

⁶⁰ Hier sind vor allem Polizeibeamtinnen und -beamte sowie ehemalige Organisationsmitglieder, aber auch andere Personen gemeint, welche einen Einblick in die Struktur und Abläufe der Organisation haben oder hatten.

polizeiaffinen Prägung. Eine Validierung der getroffenen Aussagen ist allerdings anhand von empirischen Ergebnissen bisher nicht möglich.

3 Warum benötigt die Polizei eine positive Fehlerkultur?

Die Polizei sieht sich als Organisation in einer sich stetig wandelnden und vorschreitenden Gesellschaft großen Herausforderungen gegenüber. Die Erwartungshaltung der Bürger/-innen, der Politik, wie auch der eigenen Organisationsmitglieder an eine professionelle Polizeiarbeit ist deutlich gestiegen. Auch die zunehmenden Anforderungen, welche die hohe Dynamik des Kriminalitätsgeschehens sowie die weltpolitischen Einflüsse an die Aufgabenerfüllung der Polizei stellen, dürfen nicht außer Acht gelassen werden⁶¹. Punktuell kann dies durch eine wachsende Bedrohung durch bzw. Angst vor Terrorismus und zunehmende Flüchtlingsströme in ganz Europa verdeutlicht werden. Zusätzlich vollzieht sich auch innerhalb der Polizeiorganisation ein Wandel in Bezug auf ihr Selbstverständnis und die Kultur der Polizei. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen entfalten ihre Wirkung von der polizeilichen Basis her durch sich wandelnde Typen von Polizeibewerber/-innen mit abweichenden Interessen, Wertekomplexen und Anforderungen an den Polizeiberuf⁶². Die Polizei befindet sich mitten im sogenannten „war for talents“, also in direkter Konkurrenz zu Unternehmen der freien Marktwirtschaft, wenn es darum geht, die besten Köpfe für die Polizeiorganisation zu gewinnen und diese an sich zu binden.

Möchte eine Organisation wie die Polizei in diesem komplexen Geflecht von neuen internen und externen Herausforderungen erfolgreich sein und mit dem gesellschaftlichen Wandel Schritt halten, muss sich eine Organisationskultur herausbilden, welche sich durch Flexibilität, Kreativität und Innovationsbereitschaft auszeichnet. Sie muss im Stile einer „Lernenden Organisation“ darauf ausgerichtet sein, auf äußere und innere Reize flexibel zu reagieren, neue Problemlösungsmuster und Denkweisen zuzulassen, neues Wissen zu generieren und den alten Wissensbestand stetig an den neuen gestiegenen Anforderungen zu spiegeln. Eine wesentliche Voraussetzung für eine lernende Organisation ist eine ausgeprägte positive Fehlerkultur⁶³.

⁶¹ Jäger 2005b, S. 157.

⁶² Vgl. Dübbers 2015.

⁶³ Jäger 2005b, S. 158.

3.1 Polizeilicher Umgang mit Fehlern

Im bisherigen Umgang mit Fehlern innerhalb der Polizeiorganisation lässt sich keine strukturell verankerte und positiv ausgeprägte Fehlerkultur erkennen. Zwar verfügt die Polizei über eine Fehlerkultur, also einen Umgang mit Fehlern, allerdings muss man feststellen, dass dieser Umgang mit Fehlern nur in den seltensten Fällen ein konstruktiver ist. Eine selbstkritische Aufarbeitung von falschen Entscheidungen und Praktiken unterbleibt in den allermeisten Fällen⁶⁴. Ohlemacher et al. kommen in der Studie⁶⁵ „Gewalt gegen Polizeibeamtinnen und -beamte (bezogen auf die Jahre 1985-2000)“ für das Kriminologische Forschungsinstitut Niedersachsen (KFN) zu dem Schluss, dass es der Polizeiorganisation an einer adäquaten Fehlerkultur mangeln würde. Zudem fehle ein regelmäßiger Austausch über gefährliche Situationen und den Umgang mit diesen Situationen. Fehler würden tendenziell eher verschleiert bzw. verschwiegen werden⁶⁶. Auch Feltes weist darauf hin, dass Fehler und Fehlverhalten noch immer zu oft verschwiegen oder vertuscht werden⁶⁷. Dabei führt er diese Praxis des Umgangs mit Fehlern auf strukturelle Defizite zurück und spricht in diesem Kontext von Behinderungen von Journalisten, unzureichender Ermittlung und vorschnellen Verfahrenseinstellungen durch die Staatsanwaltschaft⁶⁸. Das Verschleiern bzw. Verschweigen von Fehlern ist ein Indikator dafür, dass eine positive Fehlerkultur nur ungenügend ausgeprägt wurde und hemmt die organisationale Entwicklung beziehungsweise das organisationale Lernen⁶⁹. Mit dem Eingeständnis von Fehlern wird innerhalb der Polizei noch immer die Angst vor einem damit verbundenen Imageschaden der Organisation verbunden⁷⁰. Darüber hinaus existieren auch Ängste vor einem Imageschaden für die eigene Person.

⁶⁴ Feltes 2012, S. 292.

⁶⁵ Vgl. Ohlemacher et al. 2003.

⁶⁶ Jäger 2005, S. 25.

⁶⁷ Feltes 2012, S. 289.

⁶⁸ Ebd. S.289, FN 19 und 21.

⁶⁹ Fahlbruch/Förster 2010, S. 25.

⁷⁰ Feltes 2012, S. 285.

Dass eine positive Fehlerkultur in der Polizei bisher nicht ausgebildet werden konnte, steht in starkem Zusammenhang zur polizeilichen Tradition. Die Polizei als staatliche Behörde ist stark hierarchisch strukturiert und weist eine hohe Regelungsdichte auf. Dabei werden Fehler und Verstöße gerade durch eine zu hohe Regelungsdichte provoziert. Überregulierung sorgt in diesem Fall eher für Unordnung, als Ordnung zu schaffen⁷¹. Es herrschen strikte Verantwortlichkeiten und Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Führungsebene und Mitarbeiter auf jeder hierarchischen Stufe. Diese Verhältnisse gepaart mit einer noch immer latent vorhandenen, zwar nur durch einzelne Führungskräfte vertretene, aber dennoch durch viele Polizisten multiplizierte, Auffassung von Führung im Sinne einer eindimensionalen Mentalität von Befehl und Gehorsam erschweren die Ausprägung einer positiven Fehlerkultur. Fehler werden aus Angst vor Bestrafung⁷² verschwiegen, Fehler der Führungskraft nicht angesprochen.

Der bisherige Umgang mit Fehlern und Fehlverhalten innerhalb der Polizei wurde zudem von der Ansicht getragen, dass polizeilichem Fehlverhalten keine strukturellen, organisatorischen oder berufssoziologischen Aspekte zugrunde liegen, sondern die wahrgenommene Devianz nur als (moralisches) Defizit einzelner Polizeibeamtinnen und -beamten anzusehen sei. Dieser als „Schwarze-Schafe-Theorie“ bezeichnete und zudem längst widerlegte Diskussionsansatz ist auch heute noch weit verbreitet⁷³.

Der Stellenwert des Fehlers als persönlicher Makel ist zudem von Bedeutung, wenn man die Beförderungs- und Beurteilungskultur der Polizei betrachtet: Befördert wird der, der nicht auffällt. Fehler stellen in diesem Zusammenhang einen persönlichen Makel dar, zeugen von individuellem Versagen. Werden Fehler zugegeben, wirken sich diese in aller Regel negativ auf die Karriere der Fehlerverursacher aus. Diese in der Polizei stark manifestierte Angst vor Nachteilen trägt zu einem gewissen Grad zur Passivität der Mitarbeiter/-innen bei und stellt daher ein Innovationshemmnis dar. Mitarbeiter/-innen halten sich eher zurück, wenn es um einen Beitrag zu neuen und innovativen Aufgaben(-

⁷¹ Vgl. Buschan 2003, S.192.

⁷² Die Bestrafung kann erfolgen durch negative Reaktionen des Vorgesetzten (negative Kritik, Bloßstellen des Verursachers etc.).

⁷³ Feltes 2012, S. 290.

feldern) geht und zeigen in der Regel weniger Eigeninitiative in Bezug auf Gestaltungs- und Wandlungsprozesse, da hier das Risiko eines (als persönlichen Makel wahrgenommenen) Fehlers deutlich erhöht ist. Darüber hinaus fördert diese Angst, als Folge einer langjährig verfehlten Personalpolitik, die sogenannte „Mauer des Schweigens“⁷⁴ und somit den bisherigen, mangelhaften Umgang mit Fehlern⁷⁵.

3.2 Die Arbeit der Polizei im gesamtgesellschaftlichen Kontext

Polizeiliche Arbeit ist nicht autark zu betrachten, sondern findet immer in Interaktion mit der Gesellschaft statt. Diese eigentlich banale Erkenntnis stützt allerdings die Prämisse, dass sich Polizeiarbeit immer auch an den Bedürfnissen und Anforderungen der Bürger zu orientieren hat. Gleichzeitig ist die Polizei an Recht und Gesetz gebunden. Das Grundgesetz bekennt sich zu einem weitgefassten Bürgerbegriff⁷⁶, was eine Gleichbehandlung aller Bürger durch die Polizei zur Folge haben muss. Diese Gleichbehandlung sieht Dübbbers in Anlehnung an Behrendes und Stenner teilweise als problematisch an und erkennt hier einen Makel, welcher das Label einer Bürgerpolizei⁷⁷ noch nicht in Gänze rechtfertigt.⁷⁸ Wichtig für die Arbeit der Polizei ist daher, dass sie eben durch die Art ihrer Aufgabenerfüllung Akzeptanz und Vertrauen in allen gesellschaftlichen Schichten schaffen kann. Ein positiver, konstruktiver Umgang mit Fehlern kann hier zur Zielerreichung förderlich sein, während eine negative Fehlerkultur die Ausprägung von Vertrauen unterbindet.

3.2.1 Aufgabenwahrnehmung

Betrachtet man das polizeiliche Betätigungsfeld, so fällt auf, dass dieses aus vergleichsweise vielschichtigen Aufgaben mit einerseits generalistischer

⁷⁴ Als „Mauer des Schweigens“ wird das Phänomen der Abschottung der Organisationsmitglieder nach außen bezeichnet. Im Falle von Fehlverhalten sagen PolizistInnen nur selten gegen die eigenen Kollegen aus, was die Aufarbeitung erschwert oder sogar unmöglich macht (vgl. hierzu Behr 2009; sowie ders. 2006).

⁷⁵ Feltes 2012, S.288.

⁷⁶ Vgl. Dübbbers 2015, S.14.

⁷⁷ An dieser Stelle ließe sich die Diskussion um den Wandel der Polizei von einer Staats- zu einer Bürgerpolizei führen. Diese wird aufgrund der Schwerpunktsetzung der Arbeit hier nicht aufgegriffen. Lediglich in Kapitel 4 wird dazu kurz Bezug genommen. Zur weiteren Vertiefung siehe Dübbbers 2015.

⁷⁸ Ebd., S.15.

(Streifendienst, Bereitschaftspolizei) und andererseits spezifischer (z. B. Spurensicherung) Ausrichtung besteht⁷⁹. Die Aufgabenerfüllung in den verschiedenen Gebieten ist oftmals gekennzeichnet von unvorhersehbaren Entwicklungen, welche die tägliche Routine durchbrechen. Diese Unvorhersehbarkeit macht zum einen sicherlich einen besonderen „Reiz“ des Polizeiberufs aus. Gleichwohl kann dieser Aspekt auch hohen Stress und Überforderung auslösen, zumal eine solche Lageentwicklung meist auch Konfrontation, belastende Ereignisse und teilweise auch Gewalterfahrung oder -anwendung bedeutet. Dieses Spektrum von schnell zu treffenden Entscheidungen in sich dynamisch verändernden Situationen sowie einer sich ausbildenden Abhängigkeit von Gefahrengemeinschaften lässt eine Reflexion von eigenem (Fehl-)Verhalten kaum zu. „Das latent für Fehler anfällige Polizeihandeln einerseits und die zur Solidarität neigenden Polizeieinheiten andererseits trüben den internen Blick auf Fehlverhalten oder tabuisieren das Thema in Gänze.“⁸⁰ Zwar werden Polizeibeamtinnen und -beamte tagtäglich im Kontext auftretender Fehler und Fehlverhalten tätig, allerdings handelt es sich dabei meist um Fehlverhalten von Bürgern (z. B. bei einem Verkehrsunfall, einem Streit etc.). Die dazu notwendige Kompetenz, also das Wahrnehmen von Fehlern anderer Personen, wurde den Akteuren der Organisation vermittelt und wird ständig abgerufen. Allerdings führt das Aufdecken von Fehlverhalten auf Seiten der Bürger nicht automatisch zu einer Fehlersensibilität gegenüber der eigenen Organisation beziehungsweise sich selbst, sondern trübt scheinbar diesen Blick.

3.2.2 Externe Wahrnehmung polizeilicher Arbeit

Kaum eine andere Organisation steht mit ihrem Handeln beziehungsweise dem Handeln ihrer Akteure so sehr im Interesse der medialen Öffentlichkeit. Dieses breit gefächerte Interesse zeigt einerseits die noch immer latent verwurzelte Angst vor einer das bürgerpolizeiliche Verständnis gefährdenden Rückentwicklung zu einer Staatspolizei. Zudem wird das emanzipierte Wesen des Bürgers deutlich, welcher sich umfassend über staatliches Handeln infor-

⁷⁹ Vgl. Thielmann/Weibler 2014, S. 38.

⁸⁰ Herrnkind 2010, S. 28.

mieren und gegebenenfalls, im Rahmen dieses gewachsenen Demokratieverständnisses, auch einmischen möchte⁸¹. Dieses neue Selbstverständnis des Bürgers wirkt sich zunehmend auch auf die tägliche Aufgabenerfüllung der einzelnen Polizeibeamtinnen und -beamten aus. Polizeiliches Handeln wird nicht kritiklos und mit einem Vorschuss an Respekt anerkannt, sondern stets durch den Bürger hinterfragt und überprüft. Dies kann sich in alltäglichen Einsätzen wie der Hilfeleistung oder Streitschlichtung sowie in geschlossenen Einsätzen wie Demonstrationen oder Fußballspielen in unterschiedlicher Weise ausdrücken und stellt bisher teilweise unbeachtete Anforderungen an das einzelne Organisationsmitglied. Dieses neue Selbstverständnis der Bürger zeigt sich zudem auch in den Debatten über die Dokumentation von polizeilichen Maßnahmen durch sogenannte „Body-Cams“ sowie die stets aktuelle Diskussion über eine allgemeine Kennzeichnungspflicht.

Darüber hinaus ist das Handeln der Polizeiorganisation bzw. des einzelnen Mitglieds in der öffentlichen Wahrnehmung stark medial geprägt und entfernt sich zunehmend von der tatsächlichen Alltagspraxis. Die Tatsache, dass Polizei aufgrund des starken Interesses auch im Bereich „Social Media“ stark vertreten ist, trägt zusätzlich zu einer Verschiebung dieses Bildes bei. Die Fokussierung auf Polizeiskandale, -übergriffe und Fehlverhalten, welches durch Bürger unterschiedlichster Milieus dokumentiert und präsentiert wird, fördert die negative Seite des Gesamtkonstrukts Polizei und stellt eine neue Herausforderung für die Organisation dar.

3.3 Nutzen einer positiven Fehlerkultur

Es zeigt sich, dass bei dem Umgang mit Fehlern innerhalb der Polizei nicht generell von einem Vorhandensein einer positiven Fehlerkultur gesprochen werden kann. Die Etablierung einer solchen Fehlerkultur im Kontext eines kulturellen Wandels jedoch kann große Anstrengungen und die Überwindung einiger Hürden bedeuten. Dennoch ist der Weg zu einer positiven Fehlerkultur eine lohnenswerte Anstrengung.

Die Aufgabenwahrnehmung der Polizei im gesellschaftlichen Kontext ist geprägt von einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis zwischen Polizei und Bürgern. Die Polizei als Exekutivorgan und im Extrem mit dem Gewaltmonopol

⁸¹ Thielmann/Weibler 2014, S. 35.

ausgestattet, ist durch ihre Tätigkeit auf dem Gebiet der Prävention und Repression Garant für die Innere Sicherheit und die Stärkung des Sicherheitsempfindens der Bürger. Sie ist aber auch abhängig von der Legitimität und dem Vertrauen der Bürger. Ohne diese Faktoren fehlen die Grundvoraussetzungen für eine Zusammenarbeit im Sinne einer bürgerpolizeilichen Ausrichtung⁸². Eine positive Fehlerkultur, das bedeutet eben auch transparentes Handeln und ein transparenter, konstruktiver Umgang mit Fehlern, kann eine Legitimitätssteigerung bewirken und Vertrauen bilden beziehungsweise stärken. Hierzu ist vor allem eine positive Fehlerkultur auf der Arbeitsebene der Polizei notwendig, da diese den direkten Bezugspunkt zum Bürger darstellt⁸³.

Darüber hinaus wird es für die Polizeiorganisation zukünftig wichtig, ihre Anpassungsfähigkeit zu stärken. Dafür sprechen vor allem die stetige zunehmende Wandlungsgeschwindigkeit des Kriminalitätsgeschehens und der Gesellschaft an sich. Diese Anpassung an dynamische Einsatzlagen erwartet die Polizei von ihren Akteuren im täglichen Dienst, ohne jedoch die notwendigen Voraussetzungen innerhalb der Organisation zu schaffen. Fehlen diese wandlungsfähigen Strukturen, so wird den Polizeibeamtinnen und -beamten die Anpassung an neue Rahmenbedingungen zunehmend schwerer gelingen. In Wirtschaftsunternehmen wird dieser Herausforderung zum Beispiel im Kontext der Organisationsentwicklung, Prozessoptimierung und Innovationsfähigkeit begegnet. Vergegenwärtigt man sich noch einmal die genannten Umweltfaktoren der Polizeiorganisation, wird schnell deutlich, dass auch sie sich in diesen Bereichen weiterentwickeln muss, um den stetig wachsenden Anforderungen an Organisation und MitarbeiterInnen gerecht zu werden. Auch hier trägt eine positive Fehlerkultur zum Gelingen bei, indem jede/r einzelne Mitarbeiter/in zu einem Innovations- und Fehlermanager wird und mit den individuellen Erfahrungen in den Optimierungsprozess miteinbezogen werden kann. Erkannte Fehler im Bereich von Prozessabläufen oder in den Organisationsstrukturen selbst können so durch jeden Akteur der Organisation erkannt und angesprochen werden. Dieses Vorgehen zeigt starken Innovationscharakter und kann der Organisation helfen, Schwachstellen auszugleichen und sich im

⁸² Vgl. Dübbers 2015, S. 15.

⁸³ Vgl. Schütte 2014, S. 311.

Rahmen einer deutlichen Professionalisierung zu entwickeln. Damit verbunden sind zudem die Reduktion von auftretenden Fehlern sowie die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Organisation. Eine positive Fehlerkultur kann dazu beitragen, die Fehlersensibilität der Organisation und auch jedes einzelnen Akteurs in diesem Geflecht zu erhöhen. Dies geschieht vor allem durch die Art des Umgangs mit Fehlern, welcher sich als offen, angstfrei und transparent darstellt, die Sanktionierung in den Hintergrund stellt und das Vertuschen von Fehlern verhindert. So wird es jedem Organisationsmitglied ermöglicht, Fehler – und zwar nicht nur die eigenen – wahrzunehmen und darüber hinaus auch einer Aufarbeitung zuzuführen, welche im besten Fall zu einer Lösung und Vermeidung zukünftiger Fehler führt. Eine Organisation, die in dem beschriebenen Maß mit auftretenden Fehlern umgeht, erhöht durch das jeweils erschlossene Lernpotenzial eines Fehlers sowie die erworbene Problemlösekompetenz ihre Leistungsfähigkeit.

Nachdem die positiven Auswirkungen auf das Außenverhältnis Polizei – Bürger sowie die Strukturen und Prozesse der Polizeiorganisation selbst dargestellt wurden, ergibt sich eine weitere Dimension, welche durch eine positive Fehlerkultur beeinflusst wird. Dabei geht es um das Innenverhältnis zwischen Akteur und Organisation, genauer zwischen Führungskraft und Geführten. Ein veränderter Umgang mit auftretenden Fehlern stellt hohe Anforderungen, vor allem an die Führungskräfte der Polizei. Dabei verändert eine positive Fehlerkultur, wenn sie auf allen Ebenen gelebt wird, den Umgang zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn durch transparentes und angstfreies Interagieren. Ein positiver Umgang mit Fehlern kann dabei die vorhandene Führungskultur nachhaltig beeinflussen und entwickeln. Zusätzlich kann sich eine positive Fehlerkultur auf die Motivationsstruktur der Polizeibeamtinnen und -beamten auswirken. Vor dem Hintergrund der aktuellen Gallup-Studie⁸⁴ zeigt sich die große Bedeutung auch für die Polizei: Die Mitarbeiterbefragung des Engagement-Index für das Jahr 2014 zeigt für Unternehmen der deutschen Wirtschaft, dass 15% der ArbeitnehmerInnen schon innerlich gekündigt haben. 70% der MitarbeiterInnen leisten nur noch „Dienst nach Vorschrift“ und nur 15% der MitarbeiterInnen sind noch mit Leidenschaft bei der Arbeit. Grund für eine

⁸⁴ <http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx> (letzter Abruf: 09.12.2015).

mangelnde Motivation ist in den meisten Fällen die Führungskraft. Obwohl diese Untersuchung sich auf Unternehmen der Wirtschaft bezieht und dementsprechend eine Übertragung auf die Behördenstrukturen nicht ohne weiteres möglich ist, könnten diese Werte ähnlich, vielleicht sogar höher ausfallen.

GALLUP®

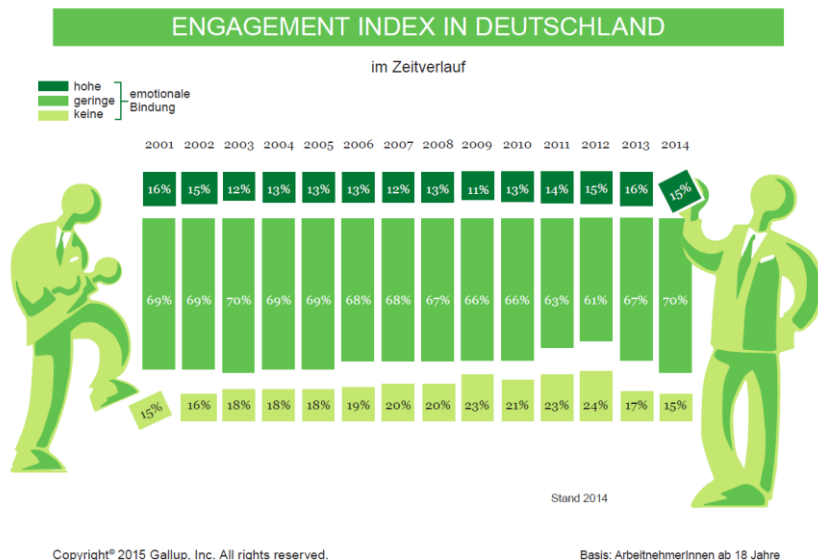


Abbildung 3: Engagement-Index im Zeitverlauf; Quelle: Gallup.com

Grundsätzlich zeigt die Gallup-Studie große Probleme im Bereich der Motivation sowie im Verhältnis MitarbeiterIn - Führungskraft auf. Ein Beitrag zur Verbesserung der Motivationslage und zu dem angesprochenen Verhältnis kann durch die Etablierung einer positiven Fehlerkultur geleistet werden. Eine in diesem Zusammenhang veränderte Führungswirklichkeit, ohne welche eine positive Fehlerkultur nicht möglich erscheint, stärkt die „Führungskraft-MitarbeiterIn-Interaktion“ und schafft zusätzlich Vertrauen. Darüber hinaus kann die Motivation verbessert werden. Dies geschieht durch ein auf diese Weise verbessertes Arbeitsklima ohne Angst vor Sanktionen und dem Fehlermachen als negativer Makel sowie die Integration jedes Akteurs der Organisation in den Prozess der Fehleraufarbeitung. Eine positive Fehlerkultur kann dazu beitragen, einer Ausprägung an Motivation und Bindung, wie sie in negativer Weise durch den Engagement-Index beschrieben wurde, entgegenzuwirken.

3.4 Zusammenfassung

In diesem dritten Abschnitt wurden die unterschiedlichen Kontextbedingungen dargestellt, mit welchen sich die Polizeiorganisation mit Blick auf ihre Rolle innerhalb der Gesellschaft auseinandersetzen muss. Steigende Erwartungshaltungen von Bürgern, Politik und Polizeibeamtinnen und –beamten selbst gegenüber einer professionell und rechtsstaatlich agierenden Polizei stellen hohe Anforderungen an die Organisation. Darüber hinaus zwingt der zunehmend dynamischere Wandel der Gesellschaft mit seinen Auswirkungen auf das Kriminalitätsgeschehen die Polizei im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung stets zur Anpassung an neue Gegebenheiten. Eine zusätzliche Entwicklung innerhalb der Organisation in Bezug auf das Selbstverständnis und die Kultur der Polizei fordert auch hier Reaktionen. Begriffe wie der „war for talents“ und die „Lernende Organisation“ gewinnen weiter an Bedeutung. Diese internen und externen Anforderungen bedürfen der Herausbildung einer flexiblen und kreativen Organisationskultur, welche sich auch durch einen positiven Umgang mit Fehlern auszeichnet. Zwar verfügt die Polizei, wie jedes soziales Gebilde, über eine Fehlerkultur, allerdings stellt sich diese, ganz im Sinne der hierarchischen Tradition der Polizei, bisher nicht als eine positive, konstruktive Fehlerkultur dar. Dieser Umgang mit Fehlern ist geprägt von individuellen wie organisationalen Ängsten und einer Fehlerbehandlungsstrategie, die sich durch das Vertuschen oder Verschweigen von Fehlern auszeichnet.

Betrachtet man die polizeiliche Tätigkeit im gesellschaftlichen Kontext, so zeigt sich, dass dieses geprägt ist von einem Abhängigkeitsverhältnis zwischen Polizei und Bürgern. Die polizeiliche Aufgabenerfüllung beziehungsweise der Erfolg des Tätigwerdens hängen in entscheidendem Maße von Legitimität und dem Vertrauen der Bürger in die Polizei ab. Hier handelt es sich um empfindliche Faktoren, welche durch das Vertuschen oder Verschweigen von Fehlern negativ beeinflusst werden können. Eine positive Fehlerkultur hingegen, welche sich auch durch Transparenz auszeichnet, kann die Wahrnehmung der Polizei durch die Bevölkerung positiv beeinflussen.

Darüber hinaus trägt eine positive Fehlerkultur ohne Angst vor Sanktionen im Innenverhältnis dazu bei, eine Führungskultur herauszubilden, in welcher die Führungskraft-Mitarbeiter-Interaktion gestärkt und zusätzlich Vertrauen geschaffen werden kann.

4 Einflussfaktoren für den Umgang mit Fehlern in der Polizei

4.1 Organisationskultur und institutionelle Sozialisation

Hochreutener und Conen stellen heraus, dass die Kultur eines Betriebs in höchstem Maße den dortigen Umgang mit Fehlern beeinflusst⁸⁵. Auch in der Polizei hat deren eigene Kultur einen großen, wenn nicht sogar den größten Einfluss auf den Umgang mit Fehlern⁸⁶. Behr vertritt die Ansicht, dass diese Kultur nicht als ein homogenes Gebilde in der Polizei existent ist, sondern sich zwei Ausprägungen als teilweise konkurrierende Kulturen gegenüberstehen, teilweise ineinander übergehen. Er führt in diesem Zusammenhang die Begriffe „police culture“ und „cop culture“ in die deutschsprachige Diskussion ein⁸⁷.

4.1.1 Polizei- versus Polizistenkultur

a) *Police Culture*

Die Kultur der Polizei, welche die Organisation selbst ihren Mitgliedern vorgibt, wird als Police Culture bezeichnet. Sie steht für die offiziell von der organisationalen Führung vertretene und politisch gewünschte Kultur der Polizei. Behr schlägt folgende definitorische Rahmung für die Bestimmung von Polizeikultur vor: „Polizeikultur ist ein Bündel von Wertbezügen, die als transzendentaler Rahmen das Alltagshandeln von Polizeibeamten ermöglichen, begrenzen und anleiten. Wertbezüge geben darüber Auskunft, in welchen Situationen welche Werte und Tugenden in welchem Ausmaß Geltung erlangen (z. B. Selbstdisziplin, Tapferkeit, Loyalität, Zivilcourage) und auch darüber, wann und in welchem Ausmaß Gewalt angewendet werden muss, soll oder darf.“⁸⁸ Ihr Wesen wird für die Organisationsmitglieder zum Beispiel durch Leitbilder greifbar, welche größtenteils in einem „top-down“-Prozess entstanden sind. Die Police Cul-

⁸⁵ Hochreutener/Conen 2005, S. 25.

⁸⁶ Feltes 2012, S. 288.

⁸⁷ Die Diskussion zu diesem Themenfeld kann hier nur verkürzt dargestellt werden. Zur Vertiefung vgl. Behr 2008, Crank 2015.

⁸⁸ Behr 2006, S. 48.

ture kann demnach als verortete Vision eines durch die Organisation vertretenen Idealbildes der Polizei und ihrer Angehörigen angesehen werden⁸⁹. Behr stellt heraus, dass die Police Culture auf einer polizeilichen Handlungsethik basiere, welche letztlich unterschiedliche Praktiken der Organisation als gutes Handeln zu normieren versucht⁹⁰. Polizeikultur richtet sich demnach nach außen, d. h. sie zielt auf die Faktoren und Akteure, welche die Polizeiorganisation umgeben.

b) Cop Culture

Die Cop Culture oder der sogenannte „second code“ der Polizisten stellt die notwendige Durchbrechung der „Bürokratieförmigkeit staatlicher Herrschaft“ der Police Culture durch die nicht-bürokratieförmigen Handlungsmuster der street cops dar⁹¹. Diese sich aus der Alltagserfahrung entwickelnden Handlungsmuster basieren auf spezifischen Tugenden wie Solidarität und Tapferkeit sowie auf, den Legalitätsgrundsätzen zum Teil entgegenstehenden, subkulturellen Gerechtigkeitsvorstellungen⁹². „Cop Culture ist das ‚Konzentrat‘ des polizeilichen Alltagswissens.“⁹³ Das Ziel dieser Homogenitäts- und Dominanzkultur ist die Sicherung der kollektiven und individuellen Identität gegen Bedrohungen aus der sie umschließenden Umwelt. Diese wahrgenommene Bedrohung hat eine sinnstiftende Funktion für die Gefahrengemeinschaft und schottet den inneren Kreis gegen äußere, abweichende Einflüsse ab⁹⁴.

Die Polizistenkultur soll einen stärkeren Einfluss auf die Sozialisation und somit auch Entwicklung der (angehenden) Polizeibeamten haben, als ihn die Polizeikultur entfalten könne. Schon mit dem Eintritt in die Organisation Polizei unterliegen die Berufsanfänger/innen dem sozialisierenden Einfluss der cop culture, indem Handlungsmuster und allgemeine Gepflogenheiten dieses Codes durch informelle Beziehungen an sie weitergegeben werden. Diese

⁸⁹ Diese Zusammenfassung reduziert den Kulturbegriff zugegebenermaßen nur auf einen Teilbereich und bildet demnach nur einen kleinen Ausschnitt ab. Allerdings soll hier nicht der Versuch einer umfänglichen definitorischen Auseinandersetzung mit der Polizeikultur unternommen, sondern lediglich – wenn auch plakativ – eine einfache Unterscheidung zwischen den beiden Kulturbegriffen herausgestellt werden.

⁹⁰ Behr 2006, S. 49.

⁹¹ Behr 2000, S. 16 f.

⁹² Ebd. S. 17.

⁹³ Behr 2006, S. 39.

⁹⁴ Vgl. Behr 2006, S. 38 ff.

Handlungsmuster entstammen einem sich über die Zeit entwickelten Erfahrungswissen aus tradierten Copingstrategien der street cops, welches in Teilen eine große Diskrepanz zu gesellschaftlichen Vorstellungen über „richtige“ Polizeiarbeit oder der theoretischen Wissensvermittlung der polizeilichen Ausbildungsstätten aufweisen kann⁹⁵. Die enge, oft über die reine Dienstverrichtung hinausragende Bindung der angehenden Polizistinnen und Polizisten an ihre Kolleginnen und Kollegen bestärkt ein Bedürfnis nach Akzeptanz in diesem sozialen Nahraum. Der Erhalt einer solchen Akzeptanz wird durch den zumindest implizit erfolgenden Abgleich polizeilicher Handlungen mit den Werten bzw. dem vorherrschenden Code der Cop Culture erreicht⁹⁶. Diese stark sozialisierende Wirkung wird durch die neu angehenden Beamtinnen und Beamten teilweise unbewusst aufgenommen und an nachfolgende Generationen weitergegeben. Polizistenkultur richtet sich, im Gegensatz zur Polizeikultur in das Innere der Polizeiorganisation.

4.1.2 Diskussion

Dübbbers weist darauf hin, dass eine sich entwickelnde bürgerpolizeiliche Kultur in den Ebenen der Polizei- sowie Polizistenkultur diese Dichotomie aufzulösen beginnt⁹⁷. Dieser Entwicklung folgend könne zukünftig nicht mehr von diesen zwei, sich in konkurrierender Weise gegenüberstehenden Polen gesprochen werden⁹⁸. Vielmehr sei von einer „vielschichtigen Organisationskultur der Polizei auszugehen“⁹⁹. Da der polizeiliche Alltag von einem breit gefächerten Aufgabenspektrum geprägt ist und einzelne Organisationseinheiten auf die Erfüllung spezieller Aufgaben hin ausgerichtet, demnach auch so zusammengestellt sind, können die sich in diesem Kontext ausprägenden Kulturen, je nach aufgabentypischer Zusammensetzung der einzelnen Organisationseinheiten, in ihren Merkmalen variieren. Dennoch werden diese, in weiten

⁹⁵ Behr 2008, S. 237.

⁹⁶ Vgl. Behr 2008, S. 237.

⁹⁷ Dübbbers 2015, S. 146.

⁹⁸ Dazu ist anzumerken, dass Behr nicht ausschließlich zwei sich gegenüberstehende Extreme einer Kultur sieht, sondern auch unterschiedliche Ausprägungen und Abstufungen wahrnimmt, welche er aber nicht weiter thematisiert (Behr 2006, S. 47). Polizei- und Polizistenkultur identifiziert er jedoch als die wichtigen Wirkfaktoren (Behr 2001, S. 173).

⁹⁹ Dübbbers 2015, S. 148.

Teilen von einer intendierten Leitkultur der Organisation abweichenden, unterschiedlichen kulturellen Ausprägungen von einer gesamtorganisationalen Kultur umgeben und durch diese vereinheitlicht¹⁰⁰. Somit stellt Dübbbers resümierend fest, dass „von einer gemeinsamen Kultur, die für alle Bereiche der Polizei gilt, ausgegangen werden (kann)“, wobei die Leitkultur der Polizeiorganisation Behrs Konzept der Polizeikultur entspricht¹⁰¹. Hierzu wird kritisch anzumerken sein, dass die existierenden, teilweise stark divergierenden Kulturen innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten, genau wie die Polizeikultur selbst, keine starren, unveränderlichen Bezugspunkte darstellen. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass zwar gefestigte Kernelemente existent sind, die Ausformung der einzelnen Kulturen und deren Erscheinungsformen sich jedoch in einem ständigen interaktionalen Aushandlungsprozess zwischen den (wechselnden) Mitgliedern der Organisationseinheit, den Umweltbedingungen und der vorherrschenden Polizeikultur neu definiert werden muss. In diesem Aushandlungsprozess haben die jeweiligen Kulturen ebenfalls Einfluss auf die aktuelle Polizeikultur, welche sich an die Veränderungen annähern oder diese zurückweisen kann.

Diese Überlegungen zeigen, dass die Kultur der Polizei, wie auch die Kultur eines Unternehmens, ein komplexer Gegenstand ist, der von wechselseitigen Abhängigkeiten gekennzeichnet und eng mit unterschiedlichen Einflussfaktoren verwoben ist. Diese Komplexität schreibt sich im Rahmen der institutionellen Sozialisation in das Bewusstsein des jeweiligen Individuums und beeinflusst die vorhandenen spezifischen Handlungsmuster. Der Feststellung von Behr, dass die Organisation eine extrem starke Sozialisationswirkung entfaltet und so das Individuum, seine Einstellungen und Handlungsmuster wesentlich beeinflussen kann¹⁰², ist aus dieser Sicht zuzustimmen. An diesem Punkt wird deutlich, welchen Einfluss die institutionelle Sozialisation, demnach auch die existenten Kulturen, auf die Ausprägung einer positiven Fehlerkultur haben. Die historischen Nachwirkungen einer staatspolizeilichen Ausrichtung mit ei-

¹⁰⁰ Dübbbers 2015, S. 149.

¹⁰¹ Ebd., S. 150.

¹⁰² Vgl. Behr 2006, S. 78 ff.

ner überbetonten Männlichkeitskultur prägen in Teilen noch immer die kulturelle Ausprägung einzelner Organisationseinheiten¹⁰³. Auch wenn Dübbers eine langsam einsetzende Veränderung dieser Einstellungen erkennt, so muss auch hier festgestellt werden, dass die Werte vergangener Zeiten ihre Wirkung noch bis in die Gegenwart hinein entfalten¹⁰⁴. Hinzu tritt eine mediale Darstellung des polizeilichen Arbeitsalltags in besonders heroischem Ausmaß und mit hohem Bezug zur Gewalt von, aber auch gegen Polizeibeamte. Es ist anzunehmen, dass diese mediale Verzerrung¹⁰⁵ des Polizeiberufes ebenfalls einen Einfluss auf die Einstellung von potenziellen Polizeibewerbern und –beamten hat.

Diese Aspekte beeinflussen in unterschiedlicher Stärke die Einstellungen von Polizeibeamten und müssen somit auch als nicht zu vernachlässigende Umweltbedingungen bei der Betrachtung einer positiven Fehlerkultur Einfluss finden. Historisch betrachtet werden der Umgang mit Fehlern im organisationalen Sinne, wie auch die individuelle Einstellung der Organisationsangehörigen, durch den staatspolizeilichen Kontext der Polizei beeinflusst. Dieser Einfluss wirkt nicht nur in diesem Zusammenhang auch heute noch auf die gesamte Institution¹⁰⁶. Diese sich bis in die Gegenwart auch bei den dienstjüngeren Polizeibeamtinnen /-beamten im Rahmen der Sozialisation reproduzierenden Einstellungen sind noch heute erkennbar und sind der Ausprägung einer positiven Fehlerkultur hinderlich. Dennoch sollte mit Blick in die Zukunft kein allzu pessimistisches Bild gezeichnet werden. In Anlehnung an Dübbers¹⁰⁷ kann davon ausgegangen werden, dass die nachrückenden Generationen, welche einen veränderten Habitus vorweisen, mit einem höheren Bildungsniveau ausgestattet sind und veränderte Werte und Normen als Basis der Sozialisation mitbringen. Diese Generation dürfte, statt die organisationalen Werte nur unreflektiert zu internalisieren, vermehrt eigene Werte und Einstellungen in die

¹⁰³ Vgl. Behr 2000, S. 77 ff.

¹⁰⁴ Dübbers 2015, S. 153 f.

¹⁰⁵ Medien bilden die Realität nicht maßstabsgetreu ab, sondern richten sich an den antizipierten Erwartungen ihrer Kunden aus (vgl. Neubacher 2014, S. 33). Das medial gezeichnete Bild des Polizeialltags weicht demnach von dem realen Bild ab, da es sich aus den Erwartungen der Konsumenten heraus entwickelt. Hier können Spannung, Gewalt und Skandale im Vordergrund stehen.

¹⁰⁶ Dübbers 2015, S. 153.

¹⁰⁷ Vgl. Dübbers 2015, S. 49 ff.

Organisation einbringen und so die Kultur(en) der Polizei stärker beeinflussen. Der Drang nach mehr Selbstbestimmung in der Aufgabenerledigung dürfte auch eine veränderte Einstellung in Bezug auf den Aspekt der Verantwortung bzw. der Übernahme von Verantwortung mit sich bringen. Schon jetzt gilt es jedoch, auf die Polizeiorganisation einzuwirken – extern wie intern – und zumindest grundlegende Werte einer positiven Fehlerkultur in die Kultur der Polizei einzubringen und dort zu thematisieren.

4.2 weitere Akteure¹⁰⁸

4.2.1 Die Rolle der Medien

Betrachtet man die Faktoren, welche den polizeilichen Umgang mit Fehlern beziehungsweise Fehlverhalten beeinflussen, so rücken neben anderen Akteuren auch die Medien in den Fokus der Betrachtung. Durch das große öffentliche Interesse an der Polizeiorganisation, wohl auch durch die Nähe ihres Handelns zum Gewaltkomplex, liegt diese zweifellos auch im Blickfeld der medialen Berichterstattung. Die Darstellung der Organisation Polizei, ihrer Akteure und deren Handeln richtet sich dabei in Teilen an den Bedürfnissen der Bürger aus. Dabei beschränkt sich die Darstellung teilweise auf Community Policing,¹⁰⁹ teilweise wird das polizeiliche Alltagsleben jedoch in überzogen heroischer Weise ausgeschmückt. Darüber hinaus wirkt ein investigativ betriebener, in Teilen auf Skandale ausgerichteter Journalismus auf die Polizei eher abschreckend und ist in der Organisation oft nicht gern gesehen. Dieser Einfluss löst Tendenzen der Abschottung gegen die Medien und ihre Berichterstattung aus, sodass Fehler, die zweifelsohne passieren, lieber vertuscht werden, als dass diese publik werden. Dazu trägt auch das noch in der Öffentlichkeit vertretene Bild, beziehungsweise das in Polizeikreisen vermutete Bild der Öffentlichkeit von einer „fehlerlosen Polizei“ bei, welchem man um jeden Preis zu entsprechen versucht. Polizeiliche Maßnahmen sind einer intensiven Beobachtung durch die Medien unterworfen, was grundsätzlich als wesentlicher

¹⁰⁸ An dieser Stelle wird, aus Gründen der Übersichtlichkeit und thematischen Eingrenzung dieser Theses, auf eine vollständige Auflistung aller Akteure verzichtet. Dennoch erfolgt der Hinweis, dass neben den hier dargestellten Akteuren noch weitere existieren. Hier sind zum Beispiel Gewerkschaften und NGO's zu nennen, welche ihren Teil zu dem polizeilichen Umgang mit Fehler beitragen (können).

¹⁰⁹ Hierauf sind Formate wie zum Beispiel die Serie „Toto & Harry“ ausgerichtet (Prange 2010, S. 50, zitiert nach Dübbbers 2015, S.35).

Baustein für die Vertrauensbildung der Bürger gegenüber der Polizei betrachtet werden kann¹¹⁰. Darüber hinaus führt die Rolle der Medien als wirksamer Kontrollmechanismus der Bürger gegenüber dem staatlichen Exekutivorgan zu einem Spannungsverhältnis zwischen dem institutionell intendierten Bild der polizeilichen Fehlerlosigkeit und dem Umgang mit auftretenden Fehlern. Dies fördert eine negative Fehlerkultur, da Fehler nicht passieren dürfen. Treten sie dennoch auf, so müssen sie unbedingt im Innenverhältnis verbleiben oder werden vertuscht. Unter anderem erfolgt dies aus dem Glauben heraus, befürchtete negative Auswirkungen auf die wahrgenommene Integrität und das Vertrauen der Bürger so vermeiden zu können.

4.2.2 Bürger

Als direkt durch polizeiliches Handeln betroffenes Subjekt wird an dieser Stelle der Einfluss des Bürgers auf den polizeilichen Umgang mit Fehlern betrachtet. Der Grad der Zielerreichung polizeilichen Handelns ist abhängig von dem Ausmaß der Legitimität und damit der Informations- und Kooperationsbereitschaft, welche der Polizei durch die Gesellschaft zuteil wird¹¹¹. Legitimität ist dabei keine Konstante, sondern verändert sich durch das Auftreten, Handeln und die allgemeine Wahrnehmung der Polizei durch die Bürger. Zusätzlich gleicht die Gesellschaft die Wahrnehmung der Polizei stets mit den aktuell gültigen, aber durchaus wandlungsfähigen Werten und Normen der Gesellschaft ab. Die entgegengebrachte Legitimität ist also abhängig davon, wie die Polizei von den Bürgern wahrgenommen wird. Das bedeutet aber auch, dass die Polizei ihre Rolle und ihr Auftreten innerhalb der Gesellschaft zum Teil selbst (mit-)bestimmen kann, indem sie ihr Verhalten und die eigene Ausrichtung im Sinne der Gesellschaft bestimmt und vor dieser reflektiert. Eine Orientierung polizeilichen Handelns einzig an formeller Legalität ist dabei unzureichend¹¹².

¹¹⁰ Holger Münch, Präsident des BKA in seinem Beitrag „Bringschuld der Polizei: Vertrauen schaffen durch Aufklärung“ vom 25.08.2015, verfügbar unter <https://www.divisi.de/bring-schuld-der-polizei-vertrauen-schaffen-durch-aufklaerung/>, letzter Abruf 17.12.15.

¹¹¹ Die Polizeiwissenschaft geht davon aus, dass nur circa 10% aller Anzeigen durch die Polizei selbst aufgeklärt werden. Bei dem Großteil der Taten wird ein Tatverdächtiger durch den Bürger direkt benannt, oder es erfolgen konkrete Hinweise durch die Bevölkerung (vgl. Feltes 1991, digitalisierte Version von 2009, S. 121 f.). Eine sinkende Legitimität hätte wahrscheinlich negative Auswirkungen auf die Informationsgewinnung und somit eventuell auch auf die Aufklärungsquote.

¹¹² Vgl. Schütte 2014, S. 313.

Insgesamt ergriff die Polizei seit den 80er Jahren die Möglichkeit, ihre Außenwahrnehmung selbst zu beeinflussen, indem sie drängende gesellschaftspolitische Fragen (Arbeit, Armut, Jugend, Migration, soziale Ungerechtigkeit etc.) thematisierte und Organisationsstrukturen anpasste¹¹³. Dennoch bleibt offen, ob die Wahrnehmung durch den Bürger für das Handeln der Polizei auch als Einflussgröße in ihrer Wichtigkeit erkannt und angenommen wird. Die bisherige Ausrichtung, vor allem in Bezug auf Transparenz und Fehlerkultur, lässt vermuten, dass die Polizei diesen Fakt noch nicht vollends als Chance wahrgenommen hat.

4.2.3 Politik

Die polizeiliche Struktur ist eng an die Politik geknüpft, unterliegt sie doch der Aufsicht des jeweiligen Innenministeriums, welches seinerseits durch das Parlament kontrolliert wird. Im Verhältnis zwischen Polizei und Politik wird deutlich, dass beiden eine verantwortungsvolle Position zuteil wird: Die Politik macht der Polizei Vorgaben, welche durch die polizeiliche Führung in rechtlichen sowie taktischen Belangen zu prüfen sind¹¹⁴. In diesem Spannungsverhältnis können Vorgaben der Politik innerhalb der Polizei teilweise als Ausübung immensen politischen Drucks auf die Polizeiführung wahrgenommen werden. Dies ist insbesondere zu beobachten, wenn es um interne Verfehlungen und Probleme geht, welche keinesfalls nach außen dringen dürfen. Vielmehr muss das Bild einer vollständig intakten und fehlerlosen Organisation um jeden Preis gewahrt bleiben¹¹⁵: Polizei muss funktionieren, und das möglichst unauffällig und reibungslos¹¹⁶.

Polizeibeamtinnen und -beamte fühlen sich zunehmend von der Politik missbraucht und glauben, für die Fehler der Politik herhalten zu müssen¹¹⁷. Besonders deutlich wurde dies im Zusammenhang mit dem „Schwarzen Donnerstag“ der Stuttgart-21-Proteste, wo es im Rahmen von Protesten zu massiven Auseinandersetzungen zwischen Polizei und Demonstranten kam. Viele Polizisten

¹¹³ Behr 2006, S. 68.

¹¹⁴ An dieser Stelle ließe sich die Diskussion eröffnen, ob für die Polizei das „Primat des Rechts“ oder das „Primat der Politik“ gilt. Vgl. hierzu Dübbens 2015, S. 17-20 für eine kurze Darstellung.

¹¹⁵ Feltes 2012, S. 289.

¹¹⁶ Feltes/Punch 2005, S. 27 ff.

¹¹⁷ Feltes/Punch 2005, S. 27 ff.

bezeichneten den Einsatz im Nachhinein als überzogen, hatten das Gefühl, für parteipolitische Konflikte herhalten zu müssen und in einen Einsatz geschickt worden zu sein, der so nicht hätte stattfinden dürfen¹¹⁸.

4.3 rechtliche Einflussfaktoren

4.3.1 Legalitätsprinzip

Polizei und Staatsanwaltschaft unterliegen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben dem Legalitätsprinzip. Dieses ergibt sich für die Polizei aus §163 Absatz I StPO. Die Polizei ist demnach verpflichtet, bei Vorliegen des Verdachts (der Anfangsverdacht einer Straftat wird als ausreichend angesehen) einer Straftat, Ermittlungen aufzunehmen und den Sachverhalt zu erforschen. Das Legalitätsprinzip ist das Korrelat zum Strafverfolgungsmonopol des Staates und bewirkt in diesem Zusammenhang, dass gegen jeden Verdächtigen gleichermaßen und ohne Ansehen der Person die Strafverfolgung betrieben wird¹¹⁹. Diese Verpflichtung der Polizei schließt auch die Strafverfolgung bei Delikten von Polizeibeamtinnen und -beamten ein, wenn ein Anfangsverdacht gegeben ist. Aufgrund der angesprochenen Monopolstellung sind darüber hinaus ausschließlich Staatsanwaltschaft und Polizei dazu befugt, Ermittlungen durchzuführen, und das fast ohne jedes Ermessen. Das hat zur Folge, dass die Polizei als „faktische Herrin“ des Ermittlungsverfahrens gegen sich selbst ermitteln muss, sie dadurch eine Art „Definitionsherrschaft über die Wirklichkeit“ hat¹²⁰. Darüber hinaus erfüllen durch die Polizei nicht angezeigte Straftaten den Tatbestand der Strafvereitelung im Amt (§§ 258, 258a StGB), wenn sie „absichtlich oder wissentlich ganz oder zum Teil“ vereiteln, „dass ein anderer dem Strafgesetz gemäß wegen einer rechtswidrigen Tat bestraft [...] wird“. Greifen Polizeibeamtinnen und -beamte bei einem Übergriff ihrer Kolleg(inn)en nicht ein, erfüllen sie in der Regel den Tatbestand eines Unterlassungsdelikts, gegebenenfalls einer Körperverletzung im Amt (§340 StGB).

Das theoretisch unmissverständliche und strikte Legalitätsprinzip erfährt in der polizeilichen Praxis jedoch zunehmend eine Erweiterung um aktionale Spiel-

¹¹⁸ Vgl. Feltes 2012, S. 291f.

¹¹⁹ KrimLex zum Stichwort „Legalitätsprinzip“, http://www.krimlex.de/artikel.php?BUCH-STABE=&KL_ID=116, zuletzt abgerufen am 04.11.2015.

¹²⁰ Vgl. Sack 2010, S. 36.

räume. Feltes, Klukkert und Ohlemacher beispielsweise sprechen in ihrer Studie von einem sogenannten „faktischen Opportunitätsprinzip“. In diesem Zusammenhang führen sie weiter aus: „Dort, wo es aus bestimmten Gründen keinen Sinn hat, eine Straftat formell zu verfolgen (z. B. eine entsprechende Anzeige aufzunehmen), weil die Arbeitsbelastung im Verhältnis als zu hoch angesehen wird oder ohnehin eine Einstellung des Verfahrens durch die Staatsanwaltschaft erwartet wird, ist man im polizeilichen Alltag bereit, das Legalitätsprinzip zurückzustellen.“¹²¹ Eine solche, rechtstheoretisch äußerst fragwürdige Ausgestaltung des Legalitätsprinzips scheint sich in der Praxis der Polizeiarbeit allerdings überwiegend als Faktum beobachten zu lassen. So zeigt Jasch eine Übersicht der Ergebnisse der empirischen Polizeiforschung auf und fasst zusammen, dass „die Vorgaben des Legalitätsprinzips in weiten Bereichen des Polizeialltags dauerhaft nicht beachtet werden. Der gesetzlich vorgegebene Zwang zur gleichmäßigen Strafverfolgung wird praktisch nicht realisiert.“¹²² Eine zusätzliche Dimension erhält die Diskussion, wenn man das Phänomen der „psychosozialen Überforderung“¹²³ der Polizist(inn)en betrachtet. Diese sind vor allem bei hektischen und unübersichtlichen Einsatzanlässen nicht immer sofort in der Lage, darüber zu entscheiden, ob Grundrechtseingriffe noch dem Verhältnismäßigkeitsgrundsatz entsprechen, sich im Graubereich bewegen, oder bereits rechtswidrig sind. Herrnkind spricht in diesem Zusammenhang von der „Praxisdeformation des Legalitätsprinzips“¹²⁴. Oftmals folgen die Reaktionen von Polizistinnen und Polizisten aufgrund dieser situationsinhärenten Überforderung nicht unmittelbar auf das Fehlverhalten, sondern sie werden sich erst im Nachhinein über das Ausmaß der Handlung von Kollegen bewusst. Eine nachträgliche Anzeige des Vorfalls kann allerdings dazu führen, dass die/der anzeigende Polizist(in) sich gegebenenfalls selbst wegen Strafvereitelung als Tatverdächtiger einer Strafverfolgung aussetzt¹²⁵. Dieses wahrgenommene Dilemma führt nicht selten dazu, dass nachträgliche Anzeigen unterbleiben und sich die beteiligten Beamt(inn)en in ein

¹²¹ Feltes/Klukkert/Ohlemacher 2007, S. 298 f.

¹²² Jasch 2002, S. 98.

¹²³ Behrendes 2003, S. 172 ff. nach Herrnkind 2010, S. 28.

¹²⁴ Herrnkind 2010, S. 28.

¹²⁵ Feltes 2012, S. 290.

gegenseitiges und unter Umständen äußerst belastendes Abhängigkeitsverhältnis zu Vorgesetzten oder Kollegen begeben¹²⁶. Das „komplexe strafrechtliche Geflecht liefert [...] die dicksten Steine für die Mauer des Schweigens [...] wer nicht sofort ‚dazwischen geht‘ und ‚einspannt‘, der ‚muss‘ anschließend schweigen, wenn er sich nicht selbst der Strafverfolgung aussetzen will.“¹²⁷ In der Wissenschaft wird an verschiedenen Stellen eine Einschränkung des Legalitätsprinzips diskutiert¹²⁸. Dübbbers schlägt vor, für die Fälle mit geringer Intensität für den Bürger (z.B. bei nur geringem Verletzungsgrad oder einer Verzichtserklärung des Betroffenen) eine Straffreiheit für den Unterlassungstäter einzuführen, wenn dieser den eigentlichen Täter einem Verfahren zuführt¹²⁹. Die so institutionalisierte Möglichkeit der Polizei unter Aufsicht der Staatsanwaltschaft, in bestimmten Bereichen Straftaten nicht zu verfolgen, ihr also einen Entscheidungsspielraum zu verschaffen, kann dazu beitragen, dem angesprochenen Dilemma entgegenzuwirken und der psychosozialen Überforderung der Polizist(inn)en Rechnung tragen¹³⁰.

4.3.2 Disziplinarrecht

Der jeweilige Dienstherr ist im Zusammenhang mit Fehlverhalten nach dem Legalitätsprinzip ebenfalls dazu verpflichtet, disziplinarrechtliche Ermittlungen einzuleiten, sobald zureichend tatsächliche Anhaltspunkte den Verdacht eines Dienstvergehens rechtfertigen (§17 Absatz I BDG). Ein Dienstvergehen liegt im Allgemeinen dann vor, wenn die betreffende Beamtin oder der betreffende Beamte die ihr/ihm obliegenden Pflichten schuldhaft verletzt, wobei nicht nur dienstliches, sondern auch gravierendes Fehlverhalten im privaten Umfeld diesen Tatbestand erfüllt. Ein Disziplinarverfahren „[...] soll eröffnet werden, wenn das Vergehen Zweifel an der persönlichen Eignung aufwirft oder geeignet ist,

¹²⁶ Ebd. S. 292.

¹²⁷ Behrendes, Udo im Interview „Unbequem“, 06/2002, S. 12-16, verfügbar unter <http://www.polizeinewsletter.de/documents/Interviewausunbequem.pdf>, zuletzt abgerufen: 07.11.15.

¹²⁸ Vgl. Feltes 2012, S.290 sowie in diesem Zusammenhang seine Stellungnahme zur Expertenanhörung „Mauer des Schweigens“ am 09.02.1996 vor der Hamburger Bürgerschaft, verfügbar unter www.thomasfeltes.de, letzter Aufruf am 14.12.15; zusammenfassend Jasch 2002.

¹²⁹ Vgl. Dübbbers 2015, S. 23.

¹³⁰ Feltes 2012, S. 290.

das Ansehen der eigenen Dienststelle zu beschädigen.“¹³¹ Der Kanon dieser Pflichtverletzungen und disziplinarrechtlich relevanten Handlungen ist nicht hinreichend bestimmt. Die daraus resultierenden Unsicherheiten bei den Betroffenen werden durch die teils sehr verschiedenen Interpretationen des jeweiligen Dienstherrn noch verstärkt.

Sind die Ermittlungen abgeschlossen, entscheidet der Dienstvorgesetzte, ob ein förmliches Disziplinarverfahren einzuleiten oder das Verfahren einzustellen ist. Zu den häufigsten Einstellungsgründen zählen unter anderem, dass keine Dienstpflichtverletzung festgestellt werden konnte bzw. eine Dienstpflichtverletzung festgestellt wurde, diese aber nicht ahndungswürdig sei. Letztere Einstufung kann zum Beispiel erfolgen in Fällen geringer Verstöße von nicht vorbelasteten, kooperativen und einsichtigen Betroffenen. Darüber hinaus kann auf geringe Verstöße mit einer beamtenrechtlichen Missbilligung reagiert werden¹³². Mögliche disziplinarrechtliche Maßnahmen sind der Verweis, die Geldbuße, die Kürzung von Dienstbezügen, die Zurückstufung, die Entfernung aus dem Dienst sowie die Kürzung oder Aberkennung des Ruhegehalts.

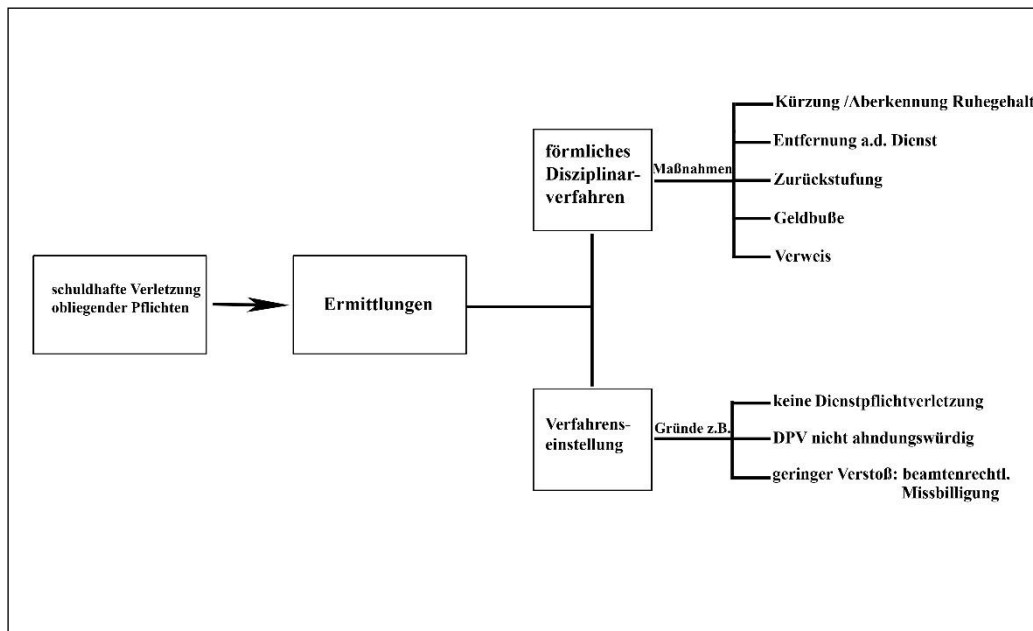


Abbildung 4: Disziplinarverfahren; Quelle: Eigene Darstellung.

¹³¹ Feltes 2012, S. 286.

¹³² Polizeikurier Rheinland-Pfalz, Mai 2008, S.19. Online verfügbar unter http://www.polizei.rlp.de/polizeikurier/nav/20c/PK_05_2008_5c2e.pdf?imgUid=b5930463-d586-e911-7afe-234f1654d234&uBasVariant=22222222-2222-2222-2222-222222222222, zuletzt abgerufen am 18.12.2015.

Feltes weist auf das Problem einer mangelnden Erfassung und des nur in Teilen vorhandenen Zahlenmaterials in Bezug auf Art, Umfang, Dauer und Einstellung von Verfahren gegen Polizeibeamtinnen und -beamte hin, was eine Auswertung erschwert¹³³. Die Polizei Berlin veröffentlichte Zahlen für das Jahr 2008, welche einen Anstieg an Disziplinarverfahren gegenüber dem Vorjahr aufzeigen¹³⁴: 318 Verfahren wurden 2008 eingeleitet¹³⁵, im Vorjahr waren es noch 283. Bei den 290 im Jahr 2008 beendeten Fällen mussten im Ergebnis 64 Polizisten Geldbußen zahlen, 14 Beamten wurden die Bezüge gekürzt und 2 wurden entlassen.

Es wird schnell deutlich, warum das Disziplinarverfahren für einen konstruktiven Umgang mit Fehlern beziehungsweise Fehlverhalten nicht das geeignete Mittel darstellen kann: Die meist sehr langwierigen Verfahren, welche primär auf Repression als Reaktionsform ausgerichtet sind, bieten den Betroffenen keine Möglichkeit, aus ihren Fehlern zu lernen. Dazu trägt in diesem Konstrukt weder die/der Dienstvorgesetzte bei, welche/r auf die bloße Feststellung des Fehlers, die notwendige Sanktionierung und den schnellen Übergang zum Alltagsgeschehen fokussiert ist, noch die/der Betroffene, welche/r sich ausschließlich auf die Abwehr negativer Konsequenzen für die eigene Person beschränken kann. Es kann davon ausgegangen werden, dass Personen, welche ein Disziplinarverfahren durchlaufen, unabhängig vom Ausgang des Verfahrens, dieses größtenteils mit negativen Assoziationen abschließen. In der Konsequenz bedarf es neuer Wege der Fehlerbehandlung, welche einem, in seiner aktuellen Ausrichtung nur als ultima ratio tauglichen Disziplinarverfahren vorgelagert sind¹³⁶.

4.4 Zusammenfassung

Der Umgang mit Fehlern innerhalb der Polizei ist ein komplexes Thema, welches sich vor allem durch die zum Teil disruptiven Einflüsse unterschiedlicher

¹³³ Vgl. Feltes 2012b, S. 309 f.

¹³⁴ <http://www.bz-berlin.de/artikel-archiv/anstieg-der-disziplinar-verfahren>, zuletzt aufgerufen am 06.12.2015.

¹³⁵ Dabei ging es unter anderem um Körperverletzung im Amt (22 Verfahren), Trunkenheit im Dienst (7 Fälle), Verstöße gegen den Datenschutz (26), mangelhafte Dienstausbildung (47), 9 Fälle wegen betrunkenen Autofahrens und „leichtfertigen Schuldenmachens“ (24).

¹³⁶ Eine Zusammenstellung verschiedener internationaler Ansätze findet sich bei Feltes 2012b.

Akteure auszeichnet. Dabei spielen vorhandene Rahmenbedingungen wie das Legalitätsprinzip und das Disziplinarrecht eine große Rolle. Die bisherige Ausgestaltung und Anwendung dieser beiden Institute trägt zu einem negativen Umgang mit Fehlern bei. Hier sind vor allem die praktisch zu beobachtende Deformation des Legalitätsprinzips, die Förderung von negativen Abhängigkeitsverhältnissen durch nahezu unausweichlich strafrechtliche Sanktionsängste sowie die Fokussierung auf das Bestrafen von Fehlern und Fehlverhalten zu nennen. Den Beteiligten wird nicht ermöglicht, sich konstruktiv mit aufgetretenen Fehlern auseinanderzusetzen, vielmehr wird das Vertuschen von Fehlern gefördert. Als diskussionswürdig erscheinen hier eine veränderte Praxis im Umgang mit dem Disziplinarrecht sowie die Lockerung des Legalitätsprinzips dergestalt, dass polizeiliches Ermessen in eng zu bestimmenden Grenzen eine Legalisierung erfährt.

Der Einfluss der Organisationskultur sowie der Sozialisation innerhalb der Polizei wurde analysiert und auch hier die Bedeutung für den Umgang mit Fehlern herausgestellt. In diesem Zusammenhang wurde die Dichotomie der Polizei- und Polizistenkultur vor dem Hintergrund weiterer Forschung diskutiert. Es wurde deutlich, dass die Organisation eine starke Sozialisationswirkung entfaltet und dadurch das jeweilige Individuum auch in seinem Umgang mit Fehlern stark beeinflussen kann. Diese Wirkung muss in engem Bezug zu der Kultur der Polizei gesehen werden, welche in Teilen noch immer durch eine staatspolizeiliche Ausrichtung geprägt ist. Diese historische Prägung wirkt noch heute nach und vermittelt eine Einstellung zu Fehlern und Fehlverhalten, welche sich durch Vertuschung und Verschleierung von Fehlern äußert. Darüber hinaus ist in Teilen sogar die Einstellung einer grundsätzlich „fehlerlosen Polizei“ anzutreffen. Diese Auswirkungen der Kultur der Polizei sind einer positiven Fehlerkultur in hohem Maße abträglich.

Die aufgezeigten Einflussfaktoren führen zu der Überlegung, dass die Etablierung einer positiven Fehlerkultur nicht allein durch Veränderungen auf nur einer Ebene möglich ist. Vielmehr ist es notwendig, einen konstruktiven Umgang mit Fehlern in der Polizei auf institutioneller wie gesellschaftlicher Eben voranzutreiben.

5 Notwendige Veränderungen zur Etablierung einer positiven Fehlerkultur

Soll eine positive Fehlerkultur innerhalb der Polizei etabliert werden, so sind interne, institutionelle Veränderungen notwendig, welche im Kontext der Organisationsentwicklung zur Veränderung von Prozessen, Werkzeugen sowie Normen und Werten beitragen. Darüber hinaus ist es dem besonderen Kontext geschuldet, in welchem sich die polizeiliche Aufgabenerfüllung abspielt, dass auch gesellschaftliche Veränderungen notwendig werden. Diese externen Veränderungen haben einen hohen Stellenwert, können durch die Polizei allerdings nur indirekt beeinflusst werden.

5.1 Institutionelle Veränderungen

5.1.1 Auswahl und Ausbildung

Eine positive Fehlerkultur muss sich, soll sie innerhalb der Polizei etabliert werden, der kulturell noch immer wirksamen und gegenläufigen Einflüsse erwehren (vgl. Kapitel 4). Dazu ist es notwendig, dass die Kultur der Polizei selbst beeinflusst und mit dem Gedanken an einen konstruktiven Umgang mit Fehlern durchsetzt wird. Dieser Weg stellt hohe Anforderungen an die Auswahl und Ausbildung der künftigen Polizeibeamtinnen und -beamten.

a) Auswahl

Die Auswahl von geeigneten Kommissaranwärterinnen und -anwärtern stellt, neben einer gezielten Personalwerbung, den ersten kritischen Erfolgsfaktor für die Etablierung einer positiven Fehlerkultur in der Polizeiorganisation dar. Wird eine solche Fehlerkultur beabsichtigt, kann es entscheidend sein, ob die zukünftigen Kolleginnen und Kollegen zu dieser Fehlerkultur passen, also die notwendigen sozialen und personalen Kompetenzen zumindest schon in Grundzügen vorhanden sind. Soft Facts wie eine zu den Anforderungen des Polizeiberufs passende Persönlichkeit und der Charakter der Bewerber müssen weiter in den Vordergrund gestellt werden¹³⁷. Fehlt es an diesen notwendigen Grundvoraussetzungen, so kann dies einer positiven Fehlerkultur bzw. deren Behauptung gegen sicherlich ebenfalls existente Ablehnungstendenzen

¹³⁷ Feltes 2012b, S. 309.

eher abträglich sein. Anzumerken ist hier, dass die festzustellende Verschiebung im Bereich der Herkunftsmilieus von angehenden Polizeibeamtinnen und -beamten zunehmend darauf hindeutet, dass diese Kompetenzen wenigstens in Ansätzen vorhanden sind¹³⁸. Da eine positive Fehlerkultur neben der individuellen Verankerung in den Individuen der Organisation zusätzlich als beabsichtigtes Ziel der Organisation selbst verstanden werden muss, wirkt sie sich zusätzlich auf die vorherrschende Polizeikultur bzw. auf die umschließende Kultur der Polizeiorganisation selbst aus. Dementsprechend gilt es, bei der Auswahl von Anwärtinnen und Anwärtern ein weiteres wichtiges Kriterium zu beachten: Die Bewerber/-innen müssen zu der Kultur der Polizei passen. Dass die Unternehmenskultur ebenfalls ein wichtiger Faktor ist, welcher schon bei der Personalauswahl zu beachten ist, stellt an dieser Stelle zwar keine grundlegend neue Erkenntnis dar, jedoch ist der Umgang mit diesem Wissen noch nicht gänzlich Bestandteil der Auswahlprozesse in privaten sowie öffentlichen Organisationen geworden¹³⁹. Diese kulturelle Passung von Bewerber und Organisation kann vermutlich nur recht vage durch Interviews oder Assessment Center ausgelotet werden. Hier gilt es vor allem, einen ehrlichen Austausch von Erwartungshaltungen zu forcieren. Der Fokus liegt hierbei auf dem ehrlichen Austausch: Erwartungen seitens der Bewerber/-innen müssen durch die Organisation aufgegriffen werden. Darüber hinaus erfolgt eine klare und möglichst unverzerrte Darstellung der an die Bewerber/-innen gestellten Erwartungen und Anforderungen seitens der Polizeiorganisation, sodass die Bewerber/-innen sich spätestens jetzt ein klares Bild der vielen (positiven und negativen) Facetten des Polizeiberufes machen können. Idealerweise sollte dieser Prozess schon vor den eigentlichen Einstellungstests, zum Beispiel auf Ebene der Einstellungsberater/-innen in persönlichen Gesprächen oder zum Beispiel auf Jobmessen, einsetzen. So können Bewerber/-innen und auch Polizeiorganisation sich schon früh einen guten Eindruck voneinander verschaffen. Gewiss erlangt bei dieser Art des vorgelagerten Auswahlprozesses die

¹³⁸ Vgl. Dübbbers (2015) S. 49 ff. und hier insbesondere seine Ausführungen zum Habitusbegriff nach Bourdieu bzw. dem Einfluss der verschiedenen Sozialisationsinstanzen nach Hurrelmann.

¹³⁹ Spiegel Online vom 29.06.2010, <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/berufsanfaenger-hilfe-ich-habe-einen-job-a-700152.html>, abgerufen am 09.10.2015.

Rolle der Einstellungsberater/-innen elementare Wichtigkeit. Die Stellenbesetzung sowie die Ausprägung der notwendigen Fähigkeiten tragen als wichtiger Erfolgsfaktor zur stetigen Verfestigung einer positiven Fehlerkultur bei.

Eine weitere Erhöhung des Anteils von Frauen im Polizeiberuf scheint sich positive auf die gesamte Organisation auszuwirken. Diese Maßnahme trägt weiterhin dazu bei dem Mythos der Männerdomäne „Polizei“ entgegenzuwirken, in welcher unter anderem Treue und Verrat eine große Rolle spielen. Die Veränderungen in Bezug auf Bild und Klima der Organisation, welche der Eintritt von Frauen in den Polizeidienst bis zum heutigen Zeitpunkt bewirkt hat, können nicht hoch genug eingeschätzt werden¹⁴⁰. Die durch die Diskussion des Themas „Frauen bei der Polizei“ ausgelösten (Um-)Denkprozesse hatten zudem Einfluss auf die männlichen Polizisten, welche ihre kulturelle Verflechtung in der Organisation reflektieren und ihre Ausrichtung anpassen konnten.

b) Ausbildung

Neben der Auswahl der „richtigen“ Bewerber/innen bietet eine zielgerichtete Ausbildung die Möglichkeit, einen Beitrag zur Etablierung einer positiven Fehlerkultur zu leisten. Die berufliche Phase der Ausbildung und die dort vermittelbaren Werte können einen starken Einfluss auf die angehenden Polizeibeamtinnen und -beamten haben. Zwar wird der Cop Culture als starker Sozialisationsfaktor ein nahezu alles übertreffender und negierender Einfluss zugeschrieben (vgl. Punkt 4.1.1), jedoch zeigt sich auch, dass veränderte Einstellungsvoraussetzungen und Herkunftsmilieus von Studierenden zu abweichenden Grundvoraussetzungen führen. Sie weisen einen veränderten Habitus auf und verfügen über anders ausgeprägte Werte und Normen als Basis einer beruflichen Sozialisation. Diese Grundvoraussetzungen bewirken eine stärkere Toleranz gegenüber der starken Wirkung der Cop Culture und stehen einer unreflektierten Übernahme von Werten und Handlungsmustern entgegen (vgl. Punkt 4.1.1). Es kann somit davon ausgegangen werden, dass kritische Reflexionen der eigenen Rolle innerhalb der Polizei und der Gesellschaft sowie die thematische Auseinandersetzung mit dem Umgang mit Fehlern innerhalb der Organisation und deren Schwächen schon und gerade in der Ausbildung einen positiven Einfluss auf die Studierenden haben können. Eine frühzeitige

¹⁴⁰ Behr 2006, S. 26 f.

kritische Befassung mit dieser Thematik kann die Wucht der Cop Culture zumindest abmildern und so selbst die Kultur der Polizei beeinflussen. An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass in den letzten Jahren deutliche Fortschritte in Bezug auf die Vermittlung der Menschenrechte gemacht wurden¹⁴¹. Darüber hinaus muss zusätzlich die Notwendigkeit einer positiven Fehlerkultur schon in der Ausbildung thematisiert und auf Möglichkeiten eines konstruktiven Umgangs mit auftretenden Fehlern und Fehlverhalten hingewiesen werden. Dies ist bisher nur in sehr geringem Maße der Fall. Das Curriculum des Bachelorstudiengangs Polizei der FHöV NRW sowie die zugehörige Modulbeschreibung weisen keinen Eintrag zu „Fehler“, „Fehlverhalten“ oder „Fehlerkultur“ auf¹⁴². Bei genauerer Betrachtung der jeweiligen Modulhinhalte zeigt sich jedoch, dass diese Themenkomplexe teilweise in das Studium integriert sind. Das Modul „SpM Ref – Berufsrollenreflexion“ enthält Ansätze einer kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle innerhalb der Polizeiorganisation und soll die notwendigen Kompetenzen herausbilden¹⁴³. Allerdings wird deutlich, dass eine tiefgreifende Befassung mit dem Thema der positiven Fehlerkultur im Studium nicht angedacht ist. Der Anteil dieses Moduls von 32 Lehrveranstaltungsstunden am Gesamtstudium ist äußerst gering, betrachtet man die Tatsache, dass mit diesem Modul eine Themenvielfalt abgedeckt wird, welche die Fehlerkultur nur am Rande tangiert. Aufgrund der beschriebenen Inhalte kann davon ausgegangen werden, dass die Vermittlung dieses Themas und die Ausprägung der notwendigen sozialen und kognitiven Kompetenzen der Studierenden durch den Lehrplan eher nicht intendiert war. Vielmehr wirkt es, als werde dieses Thema nur beiläufig abgehandelt. Folgt man dieser Meinung, so muss dieser Zustand für eine grundlegende Veränderung hin zu einer positiven Fehlerkultur der Polizei als nicht ausreichend angesehen werden. Mit Blick auf die kommende Generation an Studierenden und deren veränderten Habitus bietet sich die Chance, durch eine Intensivierung dieser Lehrinhalte die Kultur der Polizei im Umgang mit Fehlern und Fehlverhalten entscheidend

¹⁴¹ Vgl. Feltes 2012, S. 289.

¹⁴² Beides zu finden unter <https://www.fhoev.nrw.de/studium/bachelorstudiengaenge/studienvorschriften-und-studieninhalte/pvd.html>, zuletzt abgerufen am 02.11.2015.

¹⁴³ Hier findet sich die Werke „Cop Culture – Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei“ und „Polizeikultur. Routinen – Rituale – Reflexionen.“ von Rafael Behr neben weiteren in der Literaturangabe des Moduls.

zu beeinflussen und die Etablierung einer positiven Fehlerkultur voran zu treiben¹⁴⁴.

Neben den angesprochenen Veränderungen in der Ausbildung beziehungsweise dem Studium der deutschen Polizeibeamtinnen und -beamten bedarf es nach Feltes einer Aufwertung der gegenüber den „klassischen“ Polizeithemen (Recht, Verkehr, Einsatzlehre) zunehmend in den Hintergrund getretenen Wissensbereiche wie der Psychologie, Soziologie, Kriminologie, Ethik sowie der staatstheoretischen Lehre¹⁴⁵. Diese Fächer werden meist als „weniger praxisrelevant“ und allenfalls als „notwendige Begleiterscheinungen“ des Studiums von Studierenden, vereinzelt aber auch von Dozenten, abgetan und müssen die Notwendigkeit ihrer Existenz stets aufs Neue rechtfertigen. Dabei tragen gerade diese Fächer dazu bei, dass die Studierenden sich ein notwendiges theoretisches Fundament aneignen. Auf diesem fußt die adäquate Anwendung der als praxisrelevant erachteten Kompetenzen, unter Kenntnis von gruppenspezifischen und situationsspezifischen Besonderheiten sowie das Verständnis für unterschiedliche Situationen, deren Entstehung, Verlauf und Auswirkungen.

Demgegenüber ist mit Bezug auf Bernhardt / Christe-Zeyse anzuführen, dass nicht allein eine Aufwertung der einzelnen, sich als die wissenschaftlichen bzw. akademischen Fächer verstehenden Wissensgebiete gegenüber den polizeipraktischen Fächern zielführend sein kann. Vielmehr muss die Überwindung der Fächergrenzen im Vordergrund stehen. Die bisherigen Entwicklungen des polizeilichen Studiums, welche mit den Stichworten Verschulung, Stoffüberfrachtung, hoher Prüfungsdruck und gesunkenes akademisches Niveau – wenn auch plakativ – zusammengefasst werden können, machen es nahezu unmöglich, Wissen nachhaltig zu vermitteln. Die Vermittlung rein kognitiven Wissens führt nur in den seltensten Fällen zu einer Verknüpfung mit

¹⁴⁴ Es wurde deutlich, dass die Zielgruppe, als die Gruppe an Personen, welche sich für den Polizeiberuf interessieren und die Anforderungen erfüllt, sich gewandelt hat. Sie verfügt zunehmend über einen anderen Habitus. Diesem Wandel und dem Wandel der Gesellschaft muss zunehmend Rechnung getragen werden. Daher ist es notwendig, erneut die Diskussion um die Vermittlung interkultureller Kompetenz und den Anteil im Studium zu führen. An dieser Stelle soll allerdings nur angemerkt werden, dass das Teilmodul HS2.3.2 „Interkulturelle Kompetenz“ der FHöV NRW aus 24 LVS und 19 Stunden Selbststudium besteht.

¹⁴⁵ Vgl. Feltes 2012b, S. 310.

praktischen Handlungsweisen und wird, da als praxisfern wahrgenommen, durch die große Mehrheit der Studierenden schnell vergessen. Es sollte demnach das Ziel des Studiums sein, Methoden-, Analyse- und Reflexionsfähigkeit in einem didaktisch anspruchsvollen und fächerübergreifenden Prozess zu vermitteln¹⁴⁶.

5.1.2 Führungskräfte

Den Führungskräften der Polizei kommt eine entscheidende Rolle bei der Etablierung einer positiven Fehlerkultur zu, kann Führung doch als rationaler Gestaltungsprozess verstanden werden, „der Fehler machen, den Umgang mit nichtgeplanten Folgen des eigenen Handelns, den unaufgeregten Umgang mit Nicht-Wissen und insbesondere einen kontinuierlichen Reflexions- und Lernprozess“¹⁴⁷ beinhaltet. Darüber hinaus beeinflussen die Reaktionen der Führungskräfte auf Fehler in großem Maße den Umgang mit diesen durch die Mitarbeiter. Die Führungskraft schafft durch ihren positiven und konstruktiven Umgang mit Fehlern, auch mit ihren eigenen Fehlern, eine Vertrauensbasis, auf welche die geführten Mitarbeiter sich berufen können. Vertrauen ist ein Grundpfeiler einer positiven Fehlerkultur. Dieses zu schaffen ist Hauptaufgabe der Führungskräfte. Betrachtet man vor diesem Hintergrund die Ergebnisse der Untersuchung von Bornwasser, in welcher 95% aller Befragten ein generelles Misstrauen in die Polizeiführung äußerten¹⁴⁸, so wird deutlich, wie stark dieser Aspekt bisher vernachlässigt wurde. Führungskräfte beziehungsweise Vorgesetzte haben immer eine Vorbildfunktion. Diese wird ganz besonders in einer so stark hierarchisch aufgebauten Institution wie der Polizei deutlich¹⁴⁹.

¹⁴⁶ Die „didaktische Synthese von Wissenschaft und Praxis in der Polizeiausbildung“ unter anderem durch „Scholarship“ kann an dieser Stelle nur sehr verkürzt dargestellt werden. Im Zusammenhang mit dem Thema der positiven Fehlerkultur ist hier die Feststellung, dass sich das gesellschaftliche Umfeld polizeilicher Arbeit deutlich gewandelt hat und gleichzeitig ein deutlicher Anstieg in Bezug auf das Bildungsniveau der Polizeianwärter/-innen zu beobachten ist von besonderer Bedeutung. Aufgrund dieser (und weiterer) Veränderungen sehen die Autoren die Reflexivitätsfähigkeit als zentrale Kompetenz der angehenden Polizeibeamtinnen und -beamten an (vgl. hierzu Bernhardt/Christe-Zeyse 2015).

¹⁴⁷ Barthel/Heidemann 2013, S. 19.

¹⁴⁸ Vgl. Bornwasser 2000.

¹⁴⁹ Feltes 2012, S. 289.

Für diese Aufgabe sind die heutigen Führungskräfte der Polizei besser gerüstet denn je, auch wenn ihre Ausbildung an manchen Stellen noch Verbesserungspotenzial aufweisen mag¹⁵⁰. Dies zeigt auch die Einschätzung von Feltes, der vor allem die Polizeiführung im „mittleren Management“ in der Pflicht sieht und diese als „so gut wie noch nie (...) dafür qualifiziert“ beschreibt, der Polizei „ein demokratisches Gesicht zu geben“¹⁵¹. Bei den Führungskräften von heute wird verstärkt Wert auf die Ausprägung der sogenannten „soft skills“ wie Empathie gelegt, was der Etablierung einer positiven Fehlerkultur förderlich sein kann¹⁵². Allerdings befinden sich gerade die Führungskräfte des mittleren Managements in einer schwierigen „Sandwichposition“ der Behördenhierarchie: Von oben wird ihnen ein großes Maß an Loyalität und die Umsetzung sowie Kommunikation von Behördenzielen und Weisungen abverlangt, nach unten hin sind sie für die Umsetzung von Anweisungen, die Führung von Mitarbeitern und die Repräsentation von Behördenzielen und -strategien verantwortlich. Diese intrapersonelle Rollenvielfalt stellt hohe Anforderungen an die fachliche und soziale Kompetenz der Führungskräfte. Hier gilt es, die zukünftigen Führungskräfte frühzeitig anhand der notwendigen Voraussetzungen zu selektieren und diese verstärkt und individuell zu qualifizieren. Nur wenn soziale und fachliche Kompetenzen in einem hinreichenden Maß ausgeprägt sind, kann die Führungskraft der besonderen Herausforderung im mittleren Management gefestigt entgegentreten und zu einer positiven Fehlerkultur beitragen.

Wird die Führungskraft nicht adäquat auf ihre Aufgabe vorbereitet und erfährt sie nicht die notwendige Unterstützung durch die Institution selbst, ist dies einer positiven Fehlerkultur in hohem Maße abträglich. Schlechte Vorbereitung der Führungskräfte könnte ein Grund für die bisher als negativ oder mangelhaft zu beschreibenden Führungskultur der Polizei sein¹⁵³. Praktiziert die Führungskraft selbst Fehlverhalten, unterstützt dieses oder erweckt auch nur in geringem Maße einen solchen Eindruck, wirkt sich dies unmittelbar auf die

¹⁵⁰ Vgl. zum Beispiel Barthel/Heidemann 2013b, S. 111 ff.

¹⁵¹ Feltes 2012, S. 292.

¹⁵² Behr 2006, S. 28.

¹⁵³ Feltes 2012, S. 288 und S. 291.

Mitglieder der Institution und auf deren Umgang mit Fehlern und Fehlverhalten aus¹⁵⁴.

5.1.3 Verankerung durch geeignete Werkzeuge

Die bisher angesprochenen notwendigen Veränderungen stellen für sich genommen wichtige Punkte dar, die, innerhalb der Institution, zur Etablierung einer als positiv zu bezeichnenden Fehlerkultur beitragen können. In Anlehnung an die unter Punkt 2.2.1 thematisierten „Drei Säulen der Fehlerkultur“ sowie den multiplikativen Zusammenhang dieser Säulen muss der Blick auch auf die durch die Polizeiorganisation zur Verfügung gestellten Instrumentarien gerichtet werden, welche dem Mitarbeiter einen konstruktiven Umgang mit (eigenen) Fehlern ermöglichen. Fehlen solche Instrumentarien wird sich eine positive Fehlerkultur nicht entwickeln können¹⁵⁵. Betrachtet man nun das organisationale Umfeld, in welchem die einzelnen Mitarbeiter/-innen ihren Dienst verrichten, so wird deutlich, dass notwendige Werkzeuge nur sehr rudimentär verankert wurden. Das Institut der Einsatznachbereitung stellt das einzige, als direktes Werkzeug zu bezeichnende, Instrumentarium dar, welches die Möglichkeit¹⁵⁶ zur Auseinandersetzung mit festgestellten Fehlern bieten kann. Allerdings trug der Charakter der Einsatznachbereitung bisher nicht zu einem positiven Umgang mit Fehlern bei. Als Gründe können diverse Aspekte angeführt werden: Zum einen bedarf es grundsätzlich dem Initiierungswillen eines Vorgesetzten, also dem Willen und der Fähigkeit, das Bedürfnis einer Einsatznachbereitung zu erkennen. Dies setzt voraus, dass die Führungskraft Fehler (auch eigene) erkennen und öffentlich, zumindest im Kreise aller Beteiligten, thematisieren kann. Diese Abfolge deutet auf den zweiten Schwachpunkt der Einsatznachbereitung hin, nämlich die Öffentlichkeit. Einsatznachbereitungen finden grundsätzlich persönlich, unter Einbeziehung aller Beteiligten statt. Dieser Aspekt ist für sich genommen nicht als negativ zu bezeichnen, entfaltet aber im Kontext der bisherigen polizeilichen Fehlerkultur seine hemmende Wirkung. Die Verpflichtung zur Offenlegung von Fehlern in einem Kontext des

¹⁵⁴ Feltes 2012, S. 289.

¹⁵⁵ Vgl. Ebner/Heimerl/Schüttelkopf 2008, S. 234 ff.

¹⁵⁶ Eigentlich wird durch die Einsatznachbereitung als Bestandteil des „Dreistufigen Einsatzmodells“ und somit die Verankerung in der PDV 100 nicht nur die Möglichkeit, sondern sogar die Verpflichtung zu einem Umgang mit Fehlern geschaffen.

Verschweigens und Vertuschens aus Angst vor negativen sozialen und dienstlichen Konsequenzen (vgl. hierzu Punkt 3.1) kann diesen Zuständen nicht entgegenwirken, sondern trägt vielmehr zur Verstärkung dieser Verhaltensweisen bei.

Neben der Einsatznachbereitung existiert in einigen Polizeibehörden ein Leitbild, welches zwar seinem Wesen nach richtigerweise nicht den „Werkzeugen“ zugerechnet werden, in diesem Zusammenhang aber dennoch von Bedeutung sein kann. Das Leitbild als Versuch der indirekten Beeinflussung persönlicher Normen und Werteinstellungen durch ein übergeordnetes Identifikationsbild kann indirekt auch als versuchter Beitrag zu einer positiven Fehlerkultur angesehen werden¹⁵⁷. „Wir sind neuen Ideen gegenüber aufgeschlossen. Wir sind initiativ und übernehmen Verantwortung. Aus Fehlern lernen wir. Mit Offenheit und Ehrlichkeit schaffen wir Vertrauen.“, „Wir sind kritikfähig und Neuem gegenüber aufgeschlossen.“ Diese Aussagen aus dem Leitbild der hessischen Polizei¹⁵⁸ unter der Überschrift „Wir sind ein Team.“ bzw. „Wir sind ein Team - In Führungsverantwortung sind wir positive Vorbilder“ lassen eine klare Tendenz hin zu einem konstruktiven Umgang bzw. einer positiven Fehlerkultur erkennen. Ob diese Ausrichtung von dem Gedanken an eine positive Fehlerkultur getragen wurde, also intendiert oder nicht intendiert war, lässt sich nicht sagen. Zudem ist einschränkend festzuhalten, dass die Ausformung des Leitbildes der hessischen Polizei nicht von der Basis her initiiert wurde, sondern in einem „top-down“-Prozess politisch festgelegt und durch das Innenministerium in Gang gesetzt wurde. Obwohl Organisationsmitglieder verschiedenster Ebenen an der Ausformung beteiligt waren¹⁵⁹, kann hier nicht von einer „bottom-up“-Strategie gesprochen werden, da das Leitbild nicht aus einer selbstbestimmten Diskussion der Basis über die Ausgestaltung und strategische

¹⁵⁷ Vgl. Njo 2014, S.127 f.; andere Auffassungen gehen davon aus, dass Leitbilder kein tatsächlich zu erreichen intendiertes Ziel einer Organisation darstellen (vgl. z. B. Behr 2000, S. 22), sondern lediglich das Proklamieren eines Idealbildes nach außen beabsichtigen.

¹⁵⁸ Leitbild der hessischen Polizei. Verfügbar unter <https://www.polizei.hessen.de/Karriere/Weitere-Karriereinformationen/Leitbild/> (letzter Aufruf: 05.10.2015).

¹⁵⁹ „Unser Leitbild haben viele Frauen und Männer aus allen Bereichen der Hessischen Polizei erarbeitet“, ebd.

Umsetzung entstand. Die Möglichkeit der Partizipation allein kehrt diesen Prozess nicht um¹⁶⁰. Der Aspekt der „top-down“-Strategie wird zu einem großen Kritikpunkt und lässt starke Zweifel an der positiven Wirkung eines Leitbildes auf die tatsächliche innere Einstellung und den gelebten Umgang mit Fehlern entstehen¹⁶¹, zumal dieser Umgang in großen Teilen von der vorherrschenden Kultur bestimmt wird und das Leitbild für sich genommen keine expliziten Möglichkeiten anbietet, welche den individuellen Umgang mit Fehlern erleichtern könnten. Dem Einzelnen wird noch immer keine geeignete Strategie für den konstruktiven Umgang mit Fehlern angeboten, mit welcher die individuell existenten Hemmnisse zu überwinden sind. Positiv anzumerken ist, dass die Leitbilddiskussion den Anstoß zu einer organisationalen wie individuellen Reflexion von „Ist“ und „Sein“ gibt, somit auch einen Weg zur Diskussion über den aktuellen und den gewünschten Umgang mit Fehlern aufzeigen kann. Bestimmt jedoch weiterhin die Angst vor Sanktionen den Umgang mit Fehlern und wird diese Angst durch das (vorbildliche) Verhalten der Führungskräfte nicht entscheidend reduziert, so bleibt das Leitbild nur eine Wunschvorstellung ohne wahrnehmbare Wirkung¹⁶². Verbleibt demnach die Anstrengung einer positiven Fehlerkultur auf der Ebene formeller Leitbilder und wird nicht in die Ebene der Polizistenkultur hinein getragen, so bewirkt allein diese keine positive Veränderung in Bezug auf das praktische Berufsverständnis¹⁶³. Geeignete Werkzeuge müssen auf der Arbeitsebene etabliert werden und für diese zugänglich sein, um eine positive Fehlerkultur etablieren zu können. Dennoch kann das Leitbild einen praktikablen und einer Fehlerkultur zuträglichen Weg darstellen, wenn es als übergeordneter Orientierungsrahmen verstanden und innerhalb der Organisation eng mit weiteren, direkt auf die Kultur der Polizei und somit auf die Handlungsmuster der Individuen wirkenden Maßnahmen verwoben wird.

¹⁶⁰ Behr 2006, S. 36f., der darüber hinaus anmerkt, dass als nicht-intendierte Nebenfolge nach dem eigentlichen Entstehungsprozess wohlmöglich eigene, den Leitbildgedanken weiterentwickelnde Diskussionen im „bottom-up“-Verfahren entstanden sind, welche für sich genommen schon einen Gewinn für die Organisation darstellen.

¹⁶¹ Vgl. Njo 2014, S. 127 ff.

¹⁶² Werte und Normen einer Organisation manifestieren sich in erster Linie dadurch, dass sie durch Führungspersonen vorgelebt und dargestellt werden (vgl. Njo 2014, S. 126 f.).

¹⁶³ Vgl. Schütte 2014, S.3 11.

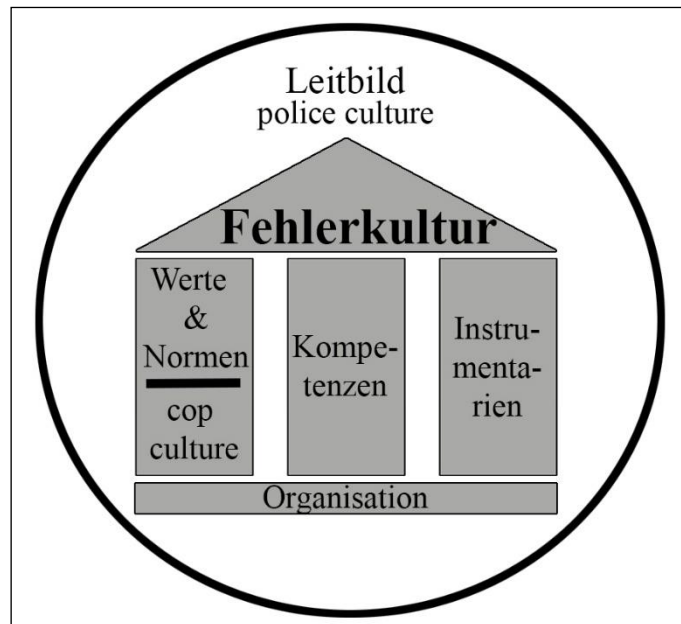


Abbildung 5: Das Haus der polizeilichen Fehlerkultur; Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schüttelkopf 2006.

5.1.4 Selbstverständnis der Polizei

Treten Personen in die Polizeiorganisation ein, so werden sie mit den Werten und Einstellungen der Organisation und ihrer Mitglieder konfrontiert. Diese organisationale Sozialisation läuft als ein wechselseitiger Prozess ab, in welchem sich beide Akteure – die Neu-Polizistinnen und Neu-Polizisten sowie die Organisation selbst – gegenseitig beeinflussen. Das Studium als Voraussetzung für den Einstieg in den (gehobenen) Polizeidienst ist der eigentlichen Rollenübernahme als Polizist/-in¹⁶⁴ vorangestellt. Diese Abfolge von „externem“ Studium¹⁶⁵ und internen Praxisphasen verhilft den Studierenden zur Entwicklung einer Rollenambiguität, welche eine unreflektierte Übernahme der in der polizeilichen Praxis gültigen Spielregeln verhindert¹⁶⁶. Diese Entwicklung in den Zugangsmöglichkeiten und somit die Veränderung der Herkunftsmilieus

¹⁶⁴ Gemeint ist hier die vollständige Rollenübernahme nach dem Studienabschluss und im Berufsfeld.

¹⁶⁵ Es handelt sich hierbei nicht wirklich um ein externes, unabhängig von der Polizeiorganisation durchgeführtes Studium. Vielmehr ist es durch eine starke Anbindung an eine Oberbehörde wie z. B. das Innenministerium gekennzeichnet. Dennoch tragen einige Faktoren der konkreten Ausgestaltung des Studiums wie z. B. eigenständige Gebäude, die Vermischung von polizeilichem Studium und den Studiengängen der allgemeinen Verwaltung sowie das Tragen ziviler Kleidung dazu bei, die Studierenden zu einem gewissen Grad aus dem starken Sozialisationseinfluss der Organisation hinaus und in ein anderes, organisationsferneres Bildungsumfeld zu rücken.

¹⁶⁶ Vgl. Dübbens 2015, S. 53 f.

wirkt sich aktuell und zukünftig auf die Organisationskultur und damit im weiteren Verlauf auch auf das Selbstverständnis der Polizei aus. Verstand sich die Polizei bisher¹⁶⁷ überwiegend als Staatspolizei, so können die genannten Veränderungen zukünftig zu einem veränderten Selbstverständnis als Bürgerpolizei beitragen¹⁶⁸. Wirkte also bisher eine so verstandene, auf Gewalt(-anwendung) zentrierte Männlichkeitskultur als Orientierungsrahmen, so kann diese Rahmung sich zukünftig anders darstellen. Die staatspolizeiliche Organisationskultur wandelt sich hin zu einem wertegebundenen, partnerschaftlichen und von gegenseitigem Vertrauen geprägten Gemeinwesen orientierten Berufsverständnis. An dieser Stelle ist der Anknüpfungspunkt zu einer positiven Fehlerkultur zu sehen: Eine Selbstwahrnehmung im bürgerpolizeilichen Sinne bedarf einer positiven Fehlerkultur. Werden Fehler oder Fehlverhalten weiterhin vertuscht beziehungsweise als „der Polizeiarbeit fremde Phänomene“ verstanden, so führt dies nicht zur notwendigen Akzeptanz der Polizei in allen gesellschaftlichen Schichten, sondern erzeugt Misstrauen und schafft hinderliche Distanz zum Bürger. Gleichzeitig ist eine bürgerpolizeiliche Selbstwahrnehmung als Voraussetzung der flächendeckenden Etablierung einer positiven Fehlerkultur auf allen Ebenen der Organisation anzusehen. Herrschen weiterhin staatspolizeiliche Ansichten vor, welche zwangsläufig zu einem als legitim verstandenen generellen Über-/Unterordnungsverhältnis der Polizei zu den Bürgern führt, wird dies nicht zu einem veränderten, als positiv zu beschreibenden, kritischen Umgang mit eigenen Fehlern führen. Es zeigt sich also, dass eine positive Fehlerkultur in wechselseitiger Abhängigkeit zu dem Selbstverständnis der Polizei zu sehen ist: Das Eine kann nicht ohne das Andere existieren oder wirksam positiv beeinflusst werden.

5.2 Gesellschaftliche Veränderungen

Neben den Veränderungen auf institutioneller Ebene gibt es weitere Faktoren, welche die Etablierung einer positiven Fehlerkultur innerhalb der Polizei

¹⁶⁷ Behr zum Beispiel sieht erste Tendenzen der Entwicklung von einer Rechtsschutzpolizei hin zu einer Bürgerschutz-Polizei schon seit Anfang der 80er-Jahre (Behr 2006, S. 68f.). Allerdings spricht er hier die grundsätzliche Ausrichtung der Organisation an, welche ihre Rolle selbst als „Dienstleistungsagentur“ definiert. Dieses Selbstverständnis entwickelte sich innerhalb der Leitungsebene der Polizei und übertrug sich nur mit zeitlichem Verzug auch auf die Exekutivebene (ebd., S. 69), wo es bisher noch nicht völlig verinnerlicht werden konnte.

¹⁶⁸ Zur begrifflichen Abgrenzung vgl. Dübbbers 2015, S. 9 ff.

fördern können. Diese Faktoren entfalten ihre Wirkung zumindest mittelbar auf den polizeilichen Umgang mit Fehlern durch eine veränderte Selbstwahrnehmung der Polizei(-angehörigen) und können überdies einer bürgerpolizeilichen Ausrichtung zuträglich sein. Letzteres spiegelt sich in der Wahrnehmung der Polizei durch den Bürger und schließt erneut den Kreis zu einer veränderten polizeilichen Kultur des Umgangs mit Fehlern und Fehlverhalten.

5.2.1 Rolle der Gewerkschaften

Eine wichtige Rolle nehmen in diesem Prozess die verschiedenen Interessenvertretungen der Polizei ein. Diese sind nahezu täglich medial präsent und sollen die Interessen ihrer Mitglieder nach innen wie nach außen vertreten. Sie sind unmittelbarer Ansprechpartner der Medien und üben Einfluss im politischen Diskurs aus. Daher ist das Bild der Polizei in der Öffentlichkeit sehr stark durch das Auftreten und die Einstellung der Gewerkschaften zu bestimmten Themen geprägt. Wird beabsichtigt, eine positive Fehlerkultur in der Polizei zu etablieren, so bedarf diese Entwicklung auch dem Wohlwollen der Gewerkschaften. Diese müssen in den Prozess einbezogen werden, die gesellschaftliche Notwendigkeit erkennen und gleichzeitig anerkennen, dass „moderne“ Polizeibeamtinnen und -beamte zunehmend die Kultur der Polizei beeinflussen. Diesen kulturellen Wandel, welcher auch die Einstellungen zu Fehlern und Fehlverhalten beeinflusst, dürfen die Gewerkschaften nicht ignorieren. Sie müssen ihn sogar aufnehmen und vorantreiben, wollen sie sich nicht von ihren Mitgliedern und deren zu vertretenden Interessen entfernen.

Es ist nachvollziehbar, dass sich die Gewerkschaften quasi reflexartig vor „ihre Polizei“ stellen, wenn Fehlverhalten angesprochen und Vorwürfe erhoben werden. Beziehen sie Stellung, so muss dies in angemessener Form stattfinden und sich von einem „ans Bösartige grenzenden und vor Verunglimpfungen nicht zurückschreckenden Widerstand“¹⁶⁹ distanzieren und einem Diskurs offen gegenüberstehen. Die Gewerkschaften müssen anerkennen und zusätzlich signalisieren, dass natürlich auch bei der Polizei Fehler passieren: Die Institution Polizei ist nicht unfehlbar, sondern vielmehr menschlich fehlbar. Die Gewerkschaften müssen sich für eine positive Fehlerkultur innerhalb der Polizei engagieren. Dadurch wird intern wie extern kommuniziert, dass Fehler und

¹⁶⁹ Sack 2010, S. 36.

Fehlverhalten passieren und diese konstruktiv aufgearbeitet werden müssen. Den Gewerkschaften kommt weiterhin die Rolle zu, sich für eine Fokussierung auf konstruktive Konfliktlösung und Fehlerbehandlung einzusetzen, anstatt diese ausschließlich aus straf- und disziplinarrechtlichem Interesse aufzuarbeiten. Damit können sie entscheidend dazu beitragen, das Profil der Polizei als transparente Bürgerpolizei zu schärfen und einen Legimitäts- und Vertrauenszuwachs innerhalb der Bevölkerung erreichen.

5.2.2 (externe) Kontrollmechanismen

Eine positive Fehlerkultur kann sich innerhalb der Polizei nur entwickeln, wenn bürgerpolizeiliche Strukturen, vor allem die Transparenz polizeilicher Arbeit, in Behörde, Politik und Gesellschaft verankert sind. Dazu zählt eine effektive (öffentliche) Kontrolle, welche mit der Möglichkeit einer echten Fehlerrückmeldung verbunden ist¹⁷⁰. Eine solche Kontrolle kann bisher nur im Rahmen der kritischen Aufarbeitung polizeilicher Themen durch Nichtregierungsorganisationen, Bürgerinitiativen und die Medien stattfinden.

Dieser Zustand wird schon seit einiger Zeit von Seiten verschiedener NGO's, Wissenschaftler und Parteien kritisiert und auf die Notwendigkeit einer externen Kontrollinstanz hingewiesen¹⁷¹. Die Diskussion erlangte im Zusammenhang mit dem Polizeiskandal rund um die Vorfälle in der Wache der Bundespolizei am Hauptbahnhof Hannover erneut hohe Aufmerksamkeit¹⁷². Dabei werden unterschiedliche Modelle, wie ein externes Gremium (in Anlehnung an die Hamburger Polizeikommission¹⁷³), die Etablierung eines Polizeibeauftragten und die Möglichkeit einer internen Beschwerdestelle diskutiert.

¹⁷⁰ Dübbbers 2015, S. 174.

¹⁷¹ Vgl. Amnesty International (2010). Täter unbekannt. Mangelnde Aufklärung von mutmaßlichen Misshandlungen durch die Polizei in Deutschland, Bonn/Berlin; Aden, Hartmut (2013). Polizeibeauftragte und Beschwerdestellen in Deutschland. In: vorgänge 204 – Zeitschrift für Bürgerrechte und Gesellschaftspolitik. Heft 4. S. 10-20. Berlin; Humanistische Union (2013). Gesetzesentwurf zur Institutionalisierung eines Polizeibeauftragten. In: ebd. S. 51-58.

¹⁷² Im Jahr 2015 wurden Vorwürfe gegen einen Angehörigen der Bundespolizei in Hannover laut, welcher auf der Wache am Hauptbahnhof Flüchtlinge misshandelt haben soll. Als Reaktion auf diese Vorwürfe wurde von der Bundespolizei eine interne Beschwerdestelle eingerichtet. http://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/hannover_weser-leinegebiet/Bundespolizei-richtet-Beschwerdestelle-ein.polizei3108.html, letzter Aufruf am 14.12.2015.

¹⁷³ Die Hamburger Polizeikommission wurde als Institution zur externen Kontrolle der Polizei in den Jahren 1998 bis 2000 tätig (vgl. Sack 2010).

In dieser Diskussion wird zunächst die Frage thematisiert, ob eine solche Institution intern, das heißt innerhalb der Organisationsstruktur der Polizei, oder extern, also außerhalb dieser Strukturen etabliert werden muss. Dazu bleibt anzumerken, dass eine interne Kontrollinstanz, wie auch immer sie ausgestaltet und Ermittlungen durchgeführt werden würde, sich niemals dem Vorwurf – gerechtfertigt oder nicht – einer nicht objektiven Bewertung von Sachverhalten erwehren könnte. Am Ende bleibt bei vielen Betroffenen, BürgerInnen und auch PolizistInnen – zumindest latent – das Gefühl eines nicht unabhängig durchgeführten Verfahrens und damit einer ungerechten Behandlung zurück. Darüber hinaus haben sich innerpolizeiliche Kontrollmechanismen bisher weitgehend als ineffizient erwiesen: Strafanzeigen gegen Polizeibeamtinnen und -beamten enden zu über 95% erfolglos. Darüber hinaus folgt aus der institutionellen Logik dieser Kontrollmechanismen eine gewisse Definitionsherrschaft der Polizei über die Wirklichkeit, da diese als faktische Herrin des Ermittlungsverfahrens gegen sich selbst ermittelt¹⁷⁴. Hinzu tritt das Problem nicht-intendierter Auswirkungen auf Polizeibeamtinnen und -beamten durch die institutionelle Nähe einer polizeiinternen Instanz. Selbst wenn eine innerpolizeiliche Instanz Verschwiegenheit und Vertraulichkeit im Umgang mit Beschwerden proklamiert, so kann die enge interne Vernetzung in der Institution eine hohe Hemmschwelle für eine/n Beamtin/Beamten darstellen: Betroffene werden sich eher nicht an eine interne Beschwerdestelle wenden, wenn sie Missstände innerhalb der Polizei feststellen. Angst vor Nachteilen aus einer behördeninternen Beschwerde, informeller Druck und Ansehensverlust im Kollegenkreis können hier eine Rolle spielen. Einen Hinweis darauf, dass diese Vorbehalte berechtigt sein könnten, liefert der Bericht der Beschwerdestelle Sachsen-Anhalt für das Jahr 2009/2010, welcher externe und interne Beschwerdeführer miteinander vergleicht. Während circa 5% der externen Beschwerdeführer kein Interesse an einer Weiterverfolgung des Sachverhalts hatten, waren es bei den internen Beschwerdeführern, d. h. den Mitarbeitern der Polizei selbst, über 33%¹⁷⁵. Dieser recht hohe Wert ist angesichts der sonst nur un-

¹⁷⁴ Vgl. Sack 2010, S. 35 f.

¹⁷⁵ Zentrale Beschwerdestelle Polizei im Ministerium des Inneren. Jahresbericht 01.09.2009 bis 31.08.2010. Zitiert nach Feltes 2012, S. 287.

wesentlichen Unterschiede zwischen den Vergleichsgruppen sehr verwunderlich und könnte auf informelle Prozesse innerhalb der Polizei (informeller Druck) zurückzuführen sein. Dieser Umstand fördert erneut eine „Mauer des Schweigens“ in der Polizei und hemmt die Transparenz polizeilicher Maßnahmen. Demnach fördert eine interne Kontrollinstanz genau die Faktoren, welche sie zu beseitigen angetreten war.

a) Unabhängige (externe) Kontrollinstanz

Eine Kontrollinstanz, welche die Aufarbeitung von Fehlern ermöglicht, ist Voraussetzung für die Etablierung und das Aufrechterhalten einer positiven Fehlerkultur. Dabei ist man sich in der internationalen Diskussion einig darüber, dass eine solche Institution unabhängig, demnach Polizeiextern etabliert werden muss¹⁷⁶. Diese Institution bedarf als externe, parlamentarische Kontrollinstanz weitreichender Befugnisse, damit die kulturelle und organisationale Entwicklung zu einer offenen und transparenten Bürgerpolizei gelingen kann. In Anlehnung an Gössner¹⁷⁷ sind für eine effektive und unabhängige Arbeit dieser externen Instanz zumindest folgende Befugnisse notwendig:

- Recht auf Akteneinsicht
- Recht auf Auskunft
- Ladungs- und Vernehmungsrecht
- Zutrittsrecht
- Recht auf Unterstützung durch Polizeidienststellen und andere Behörden
- Recht auf Beteiligung im Gesetzesverfahren
- Recht auf selbstständige Öffentlichkeitsarbeit

Behrendes sieht das Institut des Polizeibeauftragten ähnlich dem Wehrbeauftragten des Bundestags als zielführend an¹⁷⁸. Dieser Polizeibeauftragte werde dem Landtag angebunden, stehe Bürgern wie Polizeibeamtinnen und -beamten für Eingaben offen und müsse über weitreichende Befragungs- und Ermittlungsrechte verfügen. Diesen Befugnissen steht eine Auskunftspflicht gegen Polizeibehörden und Innenministerium als regulierendes Moment gegenüber.

¹⁷⁶ Vgl. zur Gesamthematik Feltes 1999, Hammarberg 2007, S. 13 sowie Feltes 2010, S. 9 ff.

¹⁷⁷ Gössner 2003, S. 168 ff.

¹⁷⁸ Behrendes 2013, S. 129 f.

Dübbers weist auf den strafrechtlichen Aspekt von gemeldeten Fehlverhalten hin und plädiert dafür, dass ein Polizeibeauftragter bei vorgetragenen Vorfällen nicht dem Strafverfolgungszwang unterliegt, wenn diese sich rechtlich noch auf der Ebene eines Vergehens bewegen¹⁷⁹. Dieser vielleicht absurd anmutende Aspekt des Polizeibeauftragten stellt bei näherer Betrachtung einen wichtigen Grundpfeiler dar, wenn es um die Etablierung einer positiven Fehlerkultur geht. Sollte polizeiliches Fehlverhalten weiterhin vor allem von strafrechtlichen und disziplinarrechtlichen Konsequenzen dominiert werden, bietet sich keine Möglichkeit für den Betroffenen, aus seinem Fehlverhalten im Sinne einer positiven Fehlerkultur zu lernen. Vielmehr verschließt diese Sichtweise die Tür zu einer freien Befassung mit dem Fehler selbst und fördert Rückzugs- und Verschleierungstendenzen. Eine Abkehr von einem ausschließlich auf Strafe und Bestrafen ausgerichteten Verfahren ist hier der richtige Weg, welcher in diesem Fall durch die Abkehr von einem generellen Strafverfolgungszwang auch symbolischen Wert erhält. Polizeibeamtinnen und –beamten wird signalisiert, dass nicht die Strafe im Vordergrund des Aufarbeitungsprozesses steht. Dies trägt zum Abbau von vorhandenen Hemmschwellen bei. Darüber hinaus werden neue, außergerichtliche Wege der Konfliktbearbeitung wie zum Beispiel die Mediation ermöglicht. Auch Feltes sieht die Mediation als geeignete und effektive Reaktion auf Konflikte an, weist darüber hinaus darauf hin, dass diese im günstigsten Fall ebenfalls bei (polizei-)externen Trägern stattfinden sollte¹⁸⁰. Erfahrungen mit Mediationsangeboten zur Konfliktaufarbeitung aus den USA zeigten einen Anstieg der Zufriedenheit auf Seiten der Bürger und der Polizei innerhalb eines Zeitraums von drei Jahren von 10-15% auf 75-85%¹⁸¹.

¹⁷⁹ Dübbers 2015, S. 175, der allerdings darüber hinaus noch darauf hinweist, dass das Konstrukt des Polizeibeauftragten einen Mangel in Bezug auf die Erreichbarkeit auch durch Schichten ohne Beschwerdemacht (Obdachlose, Drogenabhängige etc.) liegt. Er sieht ein Mischkonstrukt aus Polizeibeauftragtem und einem kommunal angebundenes Bürgerbündnis als effektive Lösung an (S. 175 f.).

¹⁸⁰ Feltes 2012b, S. 312 f.

¹⁸¹ Ebd. S. 312.

b) Modelle aus Deutschland¹⁸²

Nachdem die Hamburger Polizeikommission ihre Arbeit nach kurzer Zeit wieder einstellen musste, gab es in Deutschland wenig Bewegung auf diesem Gebiet. Mit der Zeit wurden jedoch verschiedene Modelle etabliert, wie zum Beispiel die Institution eines Polizeibeauftragten oder aber die interne Beschwerdestelle der Bundespolizei.

Rheinland-Pfalz zum Beispiel verfügt über einen Polizeibeauftragten, welcher bei der Institution des Bürgerbeauftragten angegliedert ist¹⁸³. In seinem ersten Jahresbericht 2014/2015¹⁸⁴ werden insgesamt 83 Beschwerden und Eingaben von BürgerInnen und PolizistInnen aufgezeigt. Damit ist die Anzahl der Beschwerden über polizeiliche Maßnahmen etwa viermal so hoch wie zuvor. 19 Bürgerbeschwerden und elf Eingaben von PolizistInnen konnten durch vermittelte Gespräche erledigt werden. Drei Beschwerden und eine Eingabe konnten nicht einvernehmlich zum Abschluss gebracht werden. Häufig standen Themen im Zusammenhang mit Situationen des Straßenverkehrs (Verkehrskontrollen, Unfallaufnahmen), wobei mehrfach der Umgang der PolizistInnen mit dem betroffenen Bürger beanstandet wurde. Weitere Beschwerden betrafen zum Beispiel das Verhalten bei der Anzeigenaufnahme, das Betreten einer Wohnung oder das Verhalten der Polizei bei einem Fußballspiel sowie im Zusammenhang mit einer Demonstration. Eingaben von PolizeibeamtInnen betrafen zum Beispiel Fragen der Beförderung, der Stellenbesetzung, Dienstplangestaltung, Fürsorgeleistungen im Zusammenhang mit einem Dienstunfall sowie sonstigen Problemen an der Dienststelle.

¹⁸² Die Diskussion darüber, wer eigentlich über die Wächter wacht, wurde und wird auch in anderen Ländern geführt. Irland, USA, Norwegen und Großbritannien verfügen über unabhängige Kontrollkommissionen, Kanada und Australien haben sich auf einen Polizeibeauftragten als Beschwerdeinstitution festgelegt (vgl. Bosch/Grutzpalk 2015). Die Independent Police Complaints Commission (IPCC) aus Großbritannien untersucht beispielsweise mit eigenen Ermittlern Fälle mit mutmaßlich gravierendem Fehlverhalten oder aber überwacht die Ermittlungen der Polizei (zur Vertiefung: <https://www.ipcc.gov.uk/>, letzter Aufruf am 14.12.15).

¹⁸³ Nähere Informationen zum Polizeibeauftragten in Rheinland-Pfalz unter <http://www.derbu-ergerbeauftragte.rlp.de/>, letzter Zugriff am 06.12.15.

¹⁸⁴ <http://www.derbu-ergerbeauftragte.rlp.de/icc/assisto/med/e9f/e9f6f505-34ed-f419-a9da-60c1847c614f,11111111-1111-1111-1111-111111111111.pdf>, letzter Aufruf: 06.12.15.

5.2.3 Kennzeichnungspflicht

Neben den zuvor genannten Faktoren wird seit geraumer Zeit auch über die Einführung einer Kennzeichnungspflicht für Polizeibeamtinnen und –beamten diskutiert. Hier gibt es, inner- wie auch außerpolizeilich, mehrere Positionen, welche die Kennzeichnungspflicht mehr oder weniger befürworten oder strikt ablehnen. Die Argumentationen unterscheiden sich jedoch nach der Art der wahrgenommenen Zielrichtung einer Kennzeichnungspflicht, finden demnach auf unterschiedlichen Ebenen statt, beeinflussen sich jedoch gegenseitig.

Wichtigstes und auch meist proklamiertes Argument aus dem Lager der Gegner einer Kennzeichnungspflicht, insbesondere der Polizeigewerkschaften, ist die Schaffung eines Generalverdachts¹⁸⁵ und die damit einhergehende öffentlich proklamierte Vermutung struktureller Missstände. Durch die Einführung einer individuellen Kennzeichnung werde dem Bürger bzw. dem polizeilichen Gegenüber signalisiert, dass Politik und Polizeiorganisation ihren ausführenden Kräften nicht trauen könne und diese nun individuell beobachten müsse. Gleichzeitig würde dies auch bei den Polizeibeamtinnen und -beamten negative Einstellungen hervorrufen und fehlenden Rückhalt signalisieren. Auf die Bewältigung von großen Einsatzlagen übertragen wird die Notwendigkeit individueller Kennzeichnung aufgrund einer eigens durch die Polizei durchgeführte Dokumentation, vor allem durch Bild- und Videoaufnahmen, nicht gesehen.

Darüber hinaus fürchten Kritiker und Gewerkschaften um die Sicherheit der nun individuell erkennbaren Polizeibeamtinnen und -beamten, sollten diese namentlich gekennzeichnet werden. Es wird eine Verfolgung der einzelnen Beamtinnen und Beamten bis ins Private befürchtet. Hier wird vor allem auf die geschlossenen Einsätze von Einsatzhundertschaften und die Problematik der Kombination von Name und Bild mit der Möglichkeit einer Veröffentlichung im Internet Bezug genommen. Dabei ist das Recht auf informationelle Selbstbestimmung der Beamtinnen und Beamten ein weiterer Punkt, welcher gegen eine individuelle Kennzeichnung sprechen würde.

Darüber hinaus sorgt eine erwartete „Anzeigenflut“ für Ablehnung, welche auf die nun individuell zu identifizierenden Beamtinnen und Beamte hereinbrechen

¹⁸⁵ So auch Oelze, K., Polizeipräsident Aachen: „Eine Kennzeichnungspflicht stellt alle Polizisten unter Generalverdacht“, in: Aachener Zeitung, Februar 2011.

könnte. Dabei sorgt man sich eher vor unberechtigten oder als „Rache“ bzw. als Gegenanzeige eingeleiteten Verfahren als vor berechtigten Anzeigen. Zudem wird darauf abgestellt, dass laufende Verfahren sich negativ auf die Karriere der Betroffenen auswirken würden und hier erhebliche Nachteile zu erwarten wären. Dieser Fakt könne sich infolge von Verunsicherung in Bezug auf das Einschreiten von Polizistinnen und Polizisten negativ auf deren Arbeitseinstellung auswirken¹⁸⁶.

Es wird deutlich, dass eine so positionierte Gewerkschaft die Forderung nach einer Kennzeichnungspflicht als einen Angriff auf die Integrität der Polizistinnen und Polizisten versteht. Dabei besteht allerdings die Gefahr, sich in Zukunft weiter von der Argumentation und der Einstellung einer zunehmenden Mehrheit an Mitgliedern zu entfernen¹⁸⁷.

Zudem werden mögliche positive Auswirkungen sowie die beabsichtigten Effekte in dieser Argumentation nicht aufgegriffen bzw. nicht wahrgenommen. Besonders vor dem Hintergrund der Befürwortung einer bürgerpolizeilichen statt einer staatspolizeilichen Ausrichtung überzeugen diese Argumente nicht, da gerade die individuelle Erkennbarkeit staatlichen (Eingriffs-)Handelns ein Pfeiler bürgernaher Polizeiarbeit ist. Durch die individuelle Kennzeichnung wird die Transparenz polizeilicher Arbeit erhöht, da für den Betroffenen deutlich wird, dass verantwortliche Individuen im Namen des Staates handeln¹⁸⁸. Zusätzlich wird dadurch die Verantwortung der/des Einzelnen für ihre/seine Handlungen verdeutlicht und zusätzlich Denkprozesse gefördert. Da es dem Individuum nicht mehr ohne weiteres möglich wird, in die Anonymität zurück zu treten, muss es sich zwangsläufig mit den Konsequenzen getroffener Entscheidungen und initiiert Handlungen von sich und anderen auseinandersetzen. Diese individuell-kognitive Förderung kann zu einem konstruktiven Umgang mit Fehlern und einer gelebten positiven Fehlerkultur beitragen, wenn diese Tendenz durch die Polizeiorganisation aufgegriffen und vertieft wird.

¹⁸⁶ Eine Kleine Anfrage der Linkspartei aus dem Jahr 2013 konnte die Befürchtungen vor zunehmenden Angriffen auf die Privatsphäre von Polizeibeamtinnen/-beamte sowie eine „Anzeigenflut“ durch eine individuelle Kennzeichnung - zumindest für Berlin – nicht bestätigen. Die Anfrage ist online verfügbar unter <http://www.die-linke-berlin.de/fileadmin/linksfraktion/ka/2013/ka17-11641.pdf>, letzter Aufruf am 10.12.15.

¹⁸⁷ Vgl. hierzu Punkt 5.2.1 sowie Dübbbers 2015, S. 180.

¹⁸⁸ Hahn 2013, S. 91.

Hier ist vor allem ein institutioneller Beitrag zu einem konstruktiven Fehlerdiskurs notwendig, wie dieser zum Beispiel durch veränderte Disziplinarverfahren und die Schaffung fehlerfreundlicher Strukturen erreicht werden kann.

5.3 Zusammenfassung

Die erfolgreiche Etablierung einer positiven Fehlerkultur in der Polizei erfordert ein Umdenken auf institutioneller wie gesellschaftlicher Ebene. Dieser breit gefächerte Blick wird aufgrund der divergenten Einflussfaktoren notwendig. Auf institutioneller Ebene ergeben sich Arbeitsfelder im Bereich der Auswahl sowie der Aus-, Fort- und Weiterbildung von (angehenden) Polizeibeamtinnen und -beamten. Dabei ist die Auswahl der richtigen BewerberInnen eine notwendige Bedingung für den Aufbau eines kulturell durchdringenden konstruktiven Fehlerumgangs. In diesem Zusammenhang erlangt die Personalauswahl anhand von Persönlichkeitsmerkmalen größere Bedeutung: Die BewerberInnen werden unter dem Aspekt des „cultural fit“ ausgewählt, was bedeutet, dass überprüft wird, ob sie zu der durch die Organisation intendierte Vision der Polizeikultur passen. Zusätzlich kann sich ein erhöhter Frauenanteil positiv auf den Umgang mit Fehlern auswirken. Die Vermittlung sowie Stärkung von Kompetenzen in Bezug auf eine positive Fehlerkultur in der Ausbildung ist ein weiterer notwendiger Baustein. Die Analyse des Curriculums der FHöV NRW macht deutlich, dass dieses Themengebiet nahezu nicht behandelt wird. Dies ist aber zwingend notwendig, um schon früh grundlegende Kompetenzen zu schulen und zu festigen. Der Fokus der Lehre muss dabei auf der Vermittlung von fächerübergreifender Methoden-, Analyse- und Reflexionsfähigkeit liegen. Die Führungskräfte der Polizei spielen nicht nur in Bezug auf eine positive Führungskultur eine entscheidende Rolle. Ihr Verhalten dient als Vorbild für die Organisationsmitglieder und wird dementsprechend kritisch betrachtet. Daher ist es Aufgabe jeder Führungskraft, eine positive Fehlerkultur zu vermitteln und durch ihr Verhalten zu leben. Hier befinden sich gerade die Führungskräfte des mittleren Managements durch ihre intrapersonelle Rollenvielfalt in einer schwierigen Situation. Führungskräfte müssen folglich anhand der hohen Anforderungen an ihre fachliche und soziale Kompetenz frühzeitig selektiert und verstärkt und individuell qualifiziert werden.

Darüber hinaus benötigt eine positive Fehlerkultur in Anlehnung an die „Drei Säulen der Fehlerkultur“ geeignete Werkzeuge, welche durch das Unternehmen, in diesem Fall die Polizei, zur Verfügung gestellt werden müssen. Hier zeigt sich, dass dieser Aspekt bisher nur in Ansätzen beachtet wurde. Eine zum Großteil nur rudimentär ausgeprägte Einsatznachbereitung, welche sich zudem in ihrer bisherigen Anwendung faktisch nicht als geeignetes Instrument zur Etablierung einer positiven Fehlerkultur präsentiert hat, konnte in diesem Zusammenhang als Ansatzpunkt ausgemacht werden. Darüber hinaus wurde mit Bezug auf die Leitbilddiskussion gezeigt, dass Leitbilder zwar einen Gedanken und eine Vision vermitteln und einen Bezugsrahmen schaffen können, sich aber aufgrund mangelnder konkreter Hilfestellung nicht als geeignetes Werkzeug im Wortsinne bezeichnet werden können.

Das Selbstverständnis der Polizei steht in direktem Bezug zur Fehlerkultur, es zeigt sich sogar eine gegenseitige Abhängigkeit beider Aspekte. Aus dieser Abhängigkeit und zusätzlich aus den Erwartungen der Gesellschaft an die Polizei als Bürgerpolizei ergibt sich die Notwendigkeit einer positiven Fehlerkultur. Eine solche Veränderung ist allerdings nicht möglich, ohne auch das Selbstverständnis der Polizei zu beeinflussen und hin zu einer bürgerpolizeilichen Ausrichtung zu formen. Hier zeigen sich Schnittmengen mit gesellschaftlich relevanten Themen: Eine Ausrichtung als bürgerpolizeiliche Organisation ist angewiesen auf gesellschaftliche Legitimität, welche zugleich transparentes Polizeihandeln voraussetzt. Aus dieser Perspektive wird die Diskussion um die Kennzeichnung von Polizeibeamtinnen und -beamten sowie eine unabhängige Kontrolle polizeilichen Handelns betrachtet. Eine Bürgerpolizei sieht sie sich selbst in dieser Rolle, bedarf einer unabhängigen Kontrolle. Ferner steht eine Kennzeichnungspflicht für transparentes Handeln des Staates. Betrachtet man das Verhältnis zwischen Selbstverständnis der Polizei und der Fehlerkultur, so wird deutlich, dass auch die erfolgreiche Etablierung einer positiven Fehlerkultur unabhängige Kontrolle und individuelle Kennzeichnung voraussetzt.

Zusätzlich wird der Einfluss der polizeilichen Interessenvertretungen deutlich. Die Etablierung einer positiven Fehlerkultur ist faktisch nicht ohne einen konstruktiven Dialog mit den Gewerkschaften möglich. Diese haben großen Einfluss auf interne Veränderungsprozesse sowie die externe Wahrnehmung der

Polizei. Ein Bekenntnis zu einer positiven Fehlerkultur und darüber hinaus auch eine tatsächliche Förderung dieses Gedankens tragen zum Gelingen eines solch weitreichenden Prozesses bei.

6 Einführung eines Managementtools als Beitrag zur positiven Fehlerkultur der Polizei

Die Notwendigkeit von geeigneten Werkzeugen für den konstruktiven Umgang mit Fehlern wurde in vielen Bereichen außerhalb der Polizei schon längst erkannt. Vor allem in Bereichen, in welchen Fehler katastrophale Auswirkungen haben können und im schlimmsten Fall über Leben und Tod entscheiden, wie zum Beispiel bei Piloten, in Krankenhäusern oder Atomkraftwerken, flankieren unterschiedliche technische Maßnahmen eine positive Fehlerkultur¹⁸⁹. Teilweise wurden sogar gesetzliche Verpflichtungen geschaffen, welche die Umsetzung solcher Maßnahmen verlangen (vgl. §5b LuftVO).

Die Polizei verfügt ebenfalls über ein Werkzeug zur Fehleranalyse, welches mit dem Begriff der Einsatznachbereitung umschrieben wird und somit zumindest theoretisch auch über einen Aspekt einer positiven Fehlerkultur.

6.1 Professionelle (Einsatz-)Nachbereitung

Die Einsatznachbereitung stellt das obligatorische Forum für die sachliche Fehleranalyse von Einsatzangelegenheiten dar¹⁹⁰. Dies wird durch Polizeidienstvorschrift (PDV 100 Nr.1.6.2.7) verbindlich festgeschrieben¹⁹¹. Demnach ist Einsatznachbereitung als systematisches Überprüfen und Auswerten eines polizeilichen Einsatzes zu verstehen¹⁹². Einsätze sind grundsätzlich nachzubereiten, wobei sich Art, Umfang und Zeitpunkt nach der Bedeutung des Einsatzanlasses bzw. nach dem Einsatzverlauf richten. Die Einsatznachbereitung soll dazu dienen,

¹⁸⁹ Vgl. konzeptionell für den Gesundheitssektor Löber 2011, S. 298 ff.

¹⁹⁰ Jäger 2005, S. 162.

¹⁹¹ Einsatznachbereitung wird nicht ausdrücklich als Einsatzgrundsatz (Nr.1.6.1) angesprochen, jedoch speziell im Rahmen des Planung- und Entscheidungsprozesses unter Nr.1.6.2.7 (Einsätze sind grundsätzlich nachzubereiten) aufgeführt. Im Leitfaden 371 „Eigensicherung“ gehört die Nachbereitung zum so genannten Einsatzmodell (Koch/Schmidt 2007).

¹⁹² PDV 100, Anlage 20 i.d.F. von 1999.

- Führungsentscheidungen (Umstände und Intentionen) transparent zu machen
- Einsatzerfahrungen zu analysieren, zu strukturieren und für ähnlich gelagerte Einsatzeanlässe verwertbar zu machen
- Den Grad der Zielerreichung festzustellen
- Lösungsmöglichkeiten für erkannte Schwachstellen zu erarbeiten
- Gewonnene Erkenntnisse in die Aus- und Fortbildung, in eine Verbesserung der Ausrüstung oder in Planentscheidungen einfließen zu lassen.

Verantwortlich für die Durchführung von Einsatznachbereitungen sind die jeweiligen Führungskräfte (Führungsaufgabe).

In der Praxis zeigen sich jedoch Schwächen vor allem in der Umsetzung und dem daraus erwachsenden Nutzen für die Organisation sowie für den Einzelnen. Eine ernsthafte und systematische Einsatznachbereitung findet noch immer nur vereinzelt statt¹⁹³. Überwiegend wird diese bei herausragenden Ereignissen durchgeführt. Bliesener et al. kommen in der NRW- Studie „Gewalt gegen Polizeibeamtinnen und Polizeibeamte“ zu dem Schluss, dass Einsatznachbereitungen generell häufiger durchgeführt werden sollten¹⁹⁴. Dazu muss die Notwendigkeit jedoch grundsätzlich erst durch die Führungskraft erkannt werden. An dieser Stelle zeigt sich auch ein großes Defizit dieses Instruments. Die Rolle des Mitarbeiters wird hier nicht bzw. nur sehr schwach wahrgenommen¹⁹⁵. Mit der Einsatznachbereitung wird der Fokus auf die Führungskraft und ihre Kompetenz gelegt, die Notwendigkeit einer Nachbereitung abzuschätzen. Weiterhin wird davon ausgegangen, dass die Führungskraft in der Lage ist, eine Einsatznachbereitung konstruktiv, vielleicht auch im Sinne einer positiven Fehlerkultur, durchführen zu können. Betrachtet man in diesem Kontext den bisherigen Umgang mit Fehlern in der Polizei und die Tendenz zur Verschleierung oder zumindest dem Verschweigen von Fehlern, so kann hier

¹⁹³ Frederking/Rogge 2002 nach Jäger 2005, S. 162.

¹⁹⁴ Bliesener et al. 2013, S. 379.

¹⁹⁵ Diese Ausrichtung überrascht nicht, vergleicht man sie mit der Ausgestaltung des kooperativen Führungssystems als verbindliche Vorgabe für Führungshandeln in der Polizei. Auch das KFS stellt die Rolle der Führungskraft in den Mittelpunkt des Führungsprozesses und vernachlässigt den Einfluss der geführten Personen. Das KFS geht wie die Einsatznachbereitung gleichermaßen davon aus, dass die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nur untergeordneten Einfluss auf den Führungsprozess bzw. -erfolg hat.

zumindest die Vermutung aufgestellt werden, dass ein großer Teil der Führungskräfte nicht über die Kompetenzen verfügt, einen konstruktiven Umgang mit Fehlern zu pflegen. Eigene Fehler werden in weiten Teilen verschwiegen. Anstelle die Ursachen zu erforschen und Lösungen zu erarbeiten, erfolgen Schuldzuweisungen¹⁹⁶ und lediglich das Kurieren an Symptomen. Zugespitzt könnte man formulieren, dass die Einsatznachbereitung grundsätzlich nicht der Transparenz, sondern der nachträglichen Legitimierung von Führungsentscheidungen dient. Es werden die unterschiedlichen Perspektiven von Führungskraft und den geführten Personen verkannt und so eine institutionalisierte Priorisierung zugunsten der Führungskraft vorgenommen.

Trotz der angesprochenen Unzulänglichkeiten der Einsatznachbereitung und einer zu engen Eingrenzung dieser Methode auf (herausragende) Einsätze kann sie ein wirkungsvolles Werkzeug innerhalb einer positiven Fehlerkultur darstellen. Überdies kann sie dazu beitragen eine Kultur des konstruktiven Umgangs mit Fehlern zu etablieren, was allerdings eine grundlegende Anpassung des Werkzeugs an veränderte Rahmenbedingungen und als konkrete Zielvorgabe den Beitrag zu einer positiven Fehlerkultur benötigt¹⁹⁷.

6.2 CIRS

Neben einer verbesserten, professionellen Einsatznachbereitung wird deutlich, dass weitere Werkzeuge bereitgestellt werden müssen, um eine positive Fehlerkultur zu fördern. Es zeigt sich, dass bisherige Versuche noch keinen großen Erfolg verbuchen konnten. Darüber hinaus reicht es nicht aus, eine positive Fehlerkultur nur zu proklamieren, sondern es müssen auch neben weiteren Faktoren wie dem demonstrativen Rückhalt in der Führungsebene, geeignete Werkzeuge bereitgestellt werden¹⁹⁸.

6.2.1 Herkunft

Das Konzept des „Critical Incident Reporting System“ (kurz: CIRS) findet sich vor allem auf dem Gesundheitssektor und im Bereich der Luftfahrt wieder, wo es von Fluggesellschaften eingesetzt wird, um den Flugverkehr sicherer zu

¹⁹⁶ Der Eindruck einer „Suche nach Schuldigen“ wurde vereinzelt auch in der Befragung von Bliesener et al. (2013) deutlich (S. 397).

¹⁹⁷ Vgl. hier die Ausführungen von Schütte zum Begriff „Debriefing“ (Schütte 2014, S. 313ff.).

¹⁹⁸ Vgl. Punk 5.1.4 sowie Ebner/Heimerl/Schüttelkopf 2008, S. 234 ff.

gestalten¹⁹⁹. Da in diesen Risikomilieus die Ansicht dominiert, dass unerwünschte Zwischenfälle und Fehler unvermeidlich sind, wird durch den Einsatz solcher Systeme versucht, diese Fehler zu erkennen und zukünftig zu minimieren. Die Fehlerrate beim Ablesen von Instrumenten beträgt beispielsweise 0,3% und steigt bei komplexen Vorgängen auf bis zu 10% an. Die Fehlerrate bei Aktivitäten mit hohem Stresslevel, also bei schnell aufeinander folgenden gefährlichen Ereignissen, beträgt sogar 25%²⁰⁰. Dass der Flugverkehr trotz steigender Passagierzahlen (die USA verzeichneten in den Jahren 1982 bis 1999 ein Anstieg von 299 auf 634 Millionen Passagiere) einen eindeutigen Rückgang an getöteten Fluggästen pro eine Millionen transportierter Passagiere zu verzeichnen hat, wird grundlegend auf die Sicherheitsdebatte und in diesem Zusammenhang die Einführung von CIRS-Modellen zurückgeführt²⁰¹.

Tabelle 1: Menschliche Fehlerrate bei ausgewählten Tätigkeiten.

Tätigkeit (Ausführung der Tätigkeit ohne übermäßigen Stress, soweit nicht anders angeführt)	Wahrscheinlichkeit von menschlichen Fehlern (Anzahl der Fehler / Anzahl der Fehlermöglichkeiten)
Allgemeine Fehlerrate – z. B. Fehlablesungen von Bezeichnungen	0,3%
Allgemeine Irrtümer bei Abwesenheit von Erinnerung	1,0%
Allgemeine Irrtümer in dem Fall, wenn Vorgänge in Abläufe eingebettet sind – z.B. wenn die EC-Karte aus dem Automaten kommt, bevor das Geld ausgezahlt ist.	0,3%
Einfache Rechenfehler mit Selbstkontrolle, aber ohne die Rechnung auf einem separaten Blatt zu wiederholen.	3,0%
Kontrolleur oder Prüfer übersieht Fehler	10,0%
Personal von verschiedenen Schichten versäumt es, den Zustand von Geräten zu kontrollieren, außer es liegt eine Checkliste oder eine schriftliche Anordnung vor.	10,0%
Allgemeine Fehlerrate bei hohem Stresslevel, wenn gefährliche Vorgänge regelmäßig vorkommen.	25,0%

Quelle: Thomeczek/Ollenschläger 2005, S. 43

¹⁹⁹ Siehe hier beispielsweise das „Aviation Safety Reporting System“ (ASRS), welches die Möglichkeit von Online-Reports bietet. Erreichbar ist das Portal online unter der Adresse <http://asrs.arc.nasa.gov/> (letzter Abruf: 27.11.2015).

²⁰⁰ Thomeczek/Ollenschläger 2005, S. 42 f.

²⁰¹ Thomeczek 2001, S. 11-16.

Ein solches Reporting-Konzept entstand maßgeblich aus der Studie von James Reason, welcher im Rahmen seiner Arbeit diverse Berichte von Katastrophen untersucht²⁰². Reason unterteilt in diesem Zusammenhang das menschliche Versagen (human error problem) in zwei Kategorien beziehungsweise zeigt zwei Strategien im Umgang mit diesem Versagen auf: Dabei spricht er von dem „person approach“ (Individualansatz) und dem „system approach“ (Systemansatz)²⁰³. Der „person approach“ als das Versagen des Einzelnen betrachtet Fehler als Konsequenz aus individuellen Faktoren oder einer individuellen Fehlleistung (z. B. Unaufmerksamkeit, Leichtsinn, Fahrlässigkeit, geringe Motivation etc.). Dagegen erfasst der „system approach“ die Fehler (in) der Organisation. Diese Fehler werden nicht als individuelles Versagen, sondern als Konsequenz aus systemischen bzw. organisationalen Unzulänglichkeiten angesehen. Im Gegensatz zum personenfokussierten Ansatz, bei welchem dem Fehlverhalten fast ausschließlich mit Sanktionen (Disziplinarmaßnahmen, Strafen, „naming, blaming, shaming“-Verhalten) begegnet wird, sieht der systemfokussierte Ansatz ein strukturelles Problem, welches die Wahrscheinlichkeit einer Fehlerwiederholung erhöht.

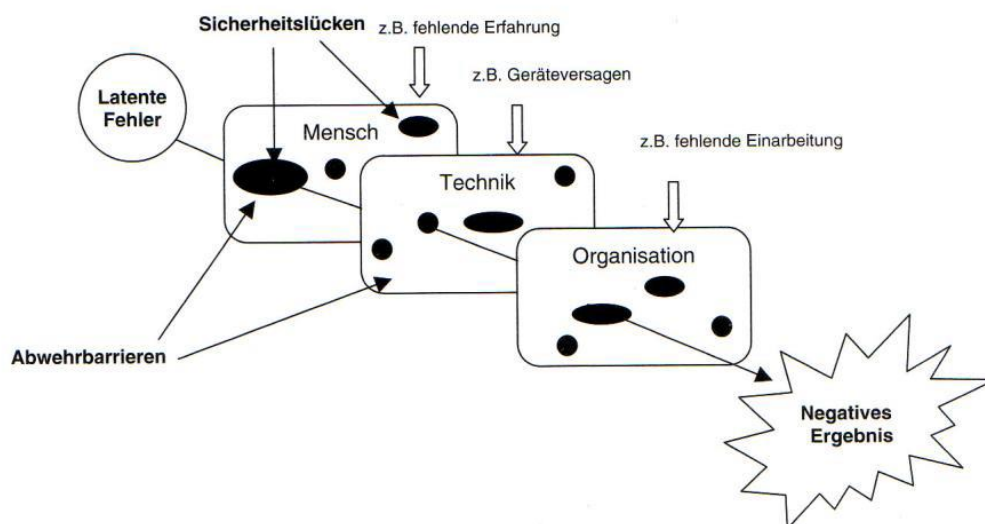


Abbildung 6: Das Schweizer-Käse Modell; Kahla-Witzsch (2005, S. 83).

Diesem strukturellen Mangel kann mit diversen organisationalen Gegen- oder Abwehrmaßnahmen begegnet werden (zum Beispiel mit Checklisten, dem 4-

²⁰² Vgl. Reason 2000.

²⁰³ Vgl. Reason 1997.

Augen-Prinzip, Alarmtönen, Warnhinweisen etc.). Dennoch ist es möglich, dass es trotz dieser Maßnahmen zu Fehlern in der Organisation kommt. Das „Swiss-Cheese-Model“ nach Reason verdeutlicht dies, indem es diverse Schichten an Abwehrmaßnahmen visualisiert, welche in einer Organisation vorhanden sind. Jede Schicht dient der Vermeidung von Risiken, weist aber auch Lücken auf, da nicht alle Risiken effektiv abgedeckt werden können (zum Beispiel weil verschiedene Risiken noch gar nicht bekannt sind). Betrachtet man diese Lücken autark, so ergeben sich durch ihre Existenz in den meisten Fällen keine negativen Auswirkungen. Allerdings kann durch das Zusammenreffen von Fehlerfaktoren auf verschiedenen Ebenen am Ende des Prozesses dennoch ein negatives Ergebnis erzielt werden. Dann kommt es zum Versagen des Sicherheitssystems. Zu den wichtigsten Werkzeugen eines Sicherheitssystems zählt nach Reason eine funktionierende Meldekultur: „Effective risk management depends crucially on establishing a reporting culture.“²⁰⁴ Fehlermeldesysteme sind spätestens seit der Festschreibung in §137 Absatz 1d SGB V grundsätzlicher Bestandteil des deutschen Gesundheitssystems.

6.2.2 Ausgestaltung

Wichtigste Merkmale eines CIRS sind die Wahrung der Anonymität der jeweiligen meldenden Personen, die Freiwilligkeit von Meldungen sowie die strikte Vertraulichkeit. „All submissions are voluntary. Reports sent to the ASRS are held in strict confidence. More than one million reports have been submitted to date and no reporter's identity has ever been breached by the ASRS.“²⁰⁵ Im Gesundheitssektor befürworten mehr als 90% der Befragten ausdrücklich ein vertrauliches Meldesystem, da sie es als schwierig erachten, Fehler offen zu diskutieren²⁰⁶. Eine Studie innerhalb der Polizei könnte ähnliche Zahlen liefern. Darüber hinaus muss gewährleistet werden, dass die Möglichkeit einer Meldung für alle Organisationsmitglieder gleichermaßen gegeben ist. Hier wird deutlich, dass es sich bei diesem Gedanken zunächst um ein Meldesystem

²⁰⁴ Vgl. Reason 2000.

²⁰⁵ <http://asrs.arc.nasa.gov/overview/confidentiality.html>, letzter Abruf: 27.11.2015.

²⁰⁶ Vgl. Sexton et al. 2000.

handelt, welches sich an die Mitglieder der Organisation richtet. Die Rolle des Bürgers wird zunächst aus diesem Modell ausgeblendet²⁰⁷.

a) Erfassung von Meldungen

Bei der Betrachtung oben genannter Merkmale ergeben sich verschiedene Möglichkeiten der Umsetzung. Grundsätzlich bietet eine anwendungsbasierte Lösung, d.h. die Möglichkeit einer Meldung über das Intranet die meisten Vorteile: Jede/r MitarbeiterIn hat von jedem Arbeitsplatz innerhalb der Behörde die Möglichkeit, eine Meldung zu erfassen. Die Meldungen können schnell gesammelt und somit zeitnah weiterbearbeitet und ausgewertet werden. Zusätzlich wird eine möglicherweise bestehende Hemmschwelle für das Erfassen einer Meldung aufgrund des geringen persönlichen sowie zeitlichen Aufwands und einer möglichst intuitiven und einfachen Maskenstruktur herabgesetzt. Allerdings könnten bei dieser Methode Zweifel an der tatsächlichen Anonymität einer Eingabe aufkommen, da sich MitarbeiterInnen an den Computerarbeitsplätzen mit persönlichen Kennungen anmelden müssen und so eine Art „Signatur“ auf der Meldung hinterlassen könnten. Diesen Zweifeln muss zum einen durch ein klares Bekenntnis zur Anonymität und Vertraulichkeit innerhalb des Meldesystems begegnet werden. Darüber hinaus bedarf es, zusätzlich zur anwendungsbasierten Meldung, auch der Möglichkeit einer analogen Meldung auf dem Postweg. Meldungen müssen zudem unabhängig vom Dienstweg erfolgen, um eine Vorselektion der Meldungen zu verhindern, die Anonymität zu gewährleisten und somit dieses Werkzeug bei allen Organisationsmitgliedern zu legitimieren.

b) Kategorisierung und Auswertung von Meldungen

Neben der Erfassung von Meldungen liegt ein weiterer Schwerpunkt auf der Kategorisierung und Auswertung dieser eingegangenen Meldungen. Hier stellt sich die Frage, wer beziehungsweise welche Stelle diese Eingaben bearbeiten soll und auf welchen Ebenen diese Kategorisierungen und Auswertungen zu

²⁰⁷ Das Hauptaugenmerk liegt hier auf der Etablierung einer positiven Fehlerkultur innerhalb der Polizei, insbesondere durch die Bereitstellung von geeigneten Instrumenten für die Organisationsmitglieder. Auf diese Weise sollen sich die Einstellung der Polizei zu Fehlern / Fehlverhalten und der Umgang mit diesen zugunsten einer positiven Fehlerkultur verändern. Ein ganzheitlicher Ansatz bedarf jedoch der Zusammenführung aller durch polizeiliche Arbeit tangierten Gruppen. Dieser Aspekt steht dem hier dargestellten Ansatz jedoch nicht entgegen, sondern wirkt komplementär. Ein etabliertes Meldesystem kann und sollte durchaus auf zum Beispiel die Gruppe der BürgerInnen als direkt Betroffene von polizeilichen Maßnahmen ausgeweitet werden.

erfolgen haben. Die CIRS arbeiten in der Regel mit sogenannten (Risiko-)Managern oder Managementteams. Diese sind auf verschiedenen Ebenen der Organisation eingebunden und analysieren die jeweiligen Meldungen. Der Aspekt der Auswertungsverantwortlichkeit steht in engem Zusammenhang zu Art und Umfang des Meldesystems. Dabei muss zwischen einem ausschließlich auf Behördenebene etablierten, also intrapolizeilichen System und einem über die Behörde hinaus etablierten, demnach transpolizeilichen System unterschieden werden. Das intrapolizeiliche Meldesystem umgeht größtenteils die Bedenken einer „externen Kontrolle“ und damit einhergehender Ängste und Ablehnungen von Polizeiverantwortlichen und -praktikern (vgl. 5.2.2), kann aber mit dem Makel fehlender Transparenz gegenüber der Gesellschaft behaftet sein. Transpolizeiliche Meldesysteme hingegen können intern wie extern Vertrauen und Legitimität stärken sowie Transparenz, Offenheit und Fehlerbewusstsein signalisieren. Die Anbindung eines transpolizeilichen Meldesystems an die Institution eines Polizeibeauftragten wäre hier denkbar. Die Etablierung auf dieser Ebene signalisiert den MelderInnen zudem eine größere Unabhängigkeit und Distanz zu den Behördenstrukturen und kann so eine möglicherweise existente Hemmschwelle reduzieren.

c) Intrapolizeiliches Meldesystem

Wird die intrapolizeiliche Variante gewählt, so muss die Position der/des FehlermanagerIn bzw. eines Fehlermanagerteams je nach Organisationsform individuell bestimmt werden. Notwendig ist dabei die vollständige Herauslösung dieser Position aus der vorhandenen Hierarchie und den vorgeschriebenen Dienstwegen. Fehlermanager(-teams) funktionieren ähnlich einer Stabsstelle und werden neben der Organisationshierarchie etabliert. Betrachtet man zum Beispiel das Direktionsmodell²⁰⁸, so erscheint es sinnvoll, in jeder Direktion einen Fehlermanager oder ein Team anzugliedern, welcher/welches originär die Meldungen innerhalb der jeweiligen Direktion bearbeitet und kategorisiert. Wird anhand der Meldung festgestellt, dass es sich um ein ausschließlich auf lokaler Ebene auftretendes Phänomen handelt, so wird dies direkt innerhalb

²⁰⁸ In Nordrhein-Westfalen ist die Polizei nach dem Direktionsmodell gegliedert. Dabei teilt sich die hierarchische Struktur in verschiedene Direktionen (Direktion Gefahrenabwehr/Einsatz, Direktion Kriminalität, Direktion Verkehr, Direktion Zentrale Aufgaben), welche ihr jeweiliges Aufgabengebiet größtenteils in eigener Zuständigkeit bearbeiten.

der Direktion bearbeitet. Von dort werden gezielt Gegenmaßnahmen ausgearbeitet und eingeleitet. Darauf aufbauend erfolgt ein Feedback an alle Mitarbeiter der Organisation über aufgetretene Probleme und die eingeleiteten Maßnahmen. Durch diesen Schritt wird direktions- sowie abteilungsübergreifend verhindert, dass gleiche oder ähnliche Probleme eventuell doch in anderen Teilen der Organisation auftreten. Wird anhand der ersten Bearbeitung und Kategorisierung festgestellt, dass es sich um ein direktionsübergreifendes Problem handelt, zum Beispiel weil grundlegende, nicht auf die jeweilige Direktion beschränkte Arbeitsprozesse fehlerhaft sind, wird der Sachverhalt an eine/n zentrale/n FehlermanagerIn bzw. ein zentrales Team weitergeleitet. Dieser fungiert als Überbau der einzelnen Direktionen und führt die Auswertung für das gesamte Präsidium durch. Auch hier werden gezielt Gegenmaßnahmen entwickelt und nachfolgend ein Feedback an die Mitarbeiterschaft der Organisation gegeben.

Die Unterteilung in zuständige Teams für die jeweilige Direktion und eine direktionsübergreifende Stelle bietet den Vorteil, dass Meldungen, welche auf Ebene einer Organisationseinheit auftreten und ausschließlich Probleme dieser Einheit betreffen, durch ein Team bearbeitet werden, welches mit spezifischem Wissen in Bezug auf diese Direktion ausgestattet ist. Meldungen werden also nicht durch „Fachfremde“ bearbeitet, sondern es wird auf fachspezifisches Wissen zurückgegriffen. Demgegenüber fallen Meldungen von direktionsübergreifendem Inhalt in die Zuständigkeit einer zentralen Bearbeitungsstelle. Hier vorhandenes, übergreifendes Experten- und Erfahrungswissen schafft eine breitere Sichtweise und adäquate Bearbeitung globaler Meldungen. Zusätzlich erfolgt hier das zentrale Controlling mit der Möglichkeit einer Trendanalyse und Trendfrüherkennung.

d) Transpolizeiliche Meldesystem

Bei der transpolizeilichen Etablierung des Meldesystems erfolgt die Sammlung und Auswertung von Eingaben zunächst weiterhin auf lokaler Ebene. Stellt sich heraus, dass der gemeldete Sachverhalt sich ausschließlich auf lokale Gegebenheiten bezieht, so werden auch hier Gegenmaßnahmen auf der lokalen Ebene entwickelt und eingeleitet. In diesem Fall erfolgt ausschließlich eine informatorische Abschlussmeldung an die externe Kontrollinstitution (z. B. den Polizeibeauftragten). Stellt sich bei der ersten Bearbeitung eine globale

Bedeutung des Sachverhalts heraus oder kann nicht mit Sicherheit gesagt werden, dass es sich ausschließlich um ein lokales Problem handelt, so wird die Meldung unverzüglich außerhalb der polizeilichen Hierarchie und der behördlichen Struktur weiterbearbeitet. Die Meldungen werden direkt an die externe Kontrollinstitution gesteuert. Nach erfolgter Auswertung und im besten Fall kooperativer Bearbeitung der Sachverhalte erfolgt eine Rückmeldung mit gezielt ausgerichteten Gegenmaßnahmen an die Behörde sowie die meldende Organisationseinheit.

6.2.3 Besonderheit: Polizeibeamte als Fehlermanager

Eine nicht zu vernachlässigende Besonderheit ist der Aspekt der Polizeibeamtin oder des Polizeibeamten als Fehlermanager. Im Gegensatz zu den Institutionen im Gesundheitswesen bzw. in der Flugindustrie bringt die Bearbeitung von Fehlermeldungen bzw. Meldungen über Fehlverhalten durch Polizeibeamtinnen und -beamte veränderte Rahmenbedingungen mit sich. Der rechtliche Aspekt des Legalitätsprinzips sowie das Disziplinarrecht führen zu Konflikten bei der Bearbeitung von Meldungen mit möglicherweise strafrechtlich oder disziplinarrechtlich relevantem Gehalt. Beide Institutionen verfolgen grundsätzlich den Aspekt des Strafens und verhindern so das effektive Lernen aus Fehlern (vergleiche Punkt 4.3). Stehen sich diese beiden Positionen – das Lernen aus und das Bestrafen von Fehlern – unversöhnlich gegenüber, so kann eine positive Fehlerkultur nicht umfassend etabliert werden. Zwischen diesen beiden Positionen muss ein Konsens geschaffen werden, welcher dem Einzelnen wie der Organisation das Lernen aus Fehlern erlaubt. Aus dieser Konstellation ergeben sich mehrere mögliche Wege: Zum einen können Polizeibeamtinnen und -beamte im Rahmen eines intrapolizeilichen Meldesystems als FehlermanagerInnen tätig werden, wenn sie für die Wahrnehmung dieser Tätigkeit zumindest teilweise von dem Legalitätsprinzip befreit werden, wobei Art und Umfang der Befreiung in klar definierten Grenzen zu erfolgen hat²⁰⁹. Dies ermöglicht eine objektive Bearbeitung und Bewertung der Meldungen unter dem Aspekt des organisationalen Lernens aus Fehlern²¹⁰.

²⁰⁹ In Anlehnung an Dübbers wäre es denkbar, diese Befreiung auf Fälle geringer Eingriffintensität beziehungsweise Fälle geringer Rechtsverletzung zu beschränken (vgl. Dübbers 2015, S. 23).

²¹⁰ Darüber hinaus ließe sich diskutieren, ob die Implementation eines anonymen Meldesystems im Umfeld der Polizei und innerhalb dieser rechtlichen Grenzen überhaupt möglich

Ist eine Einschränkung des Legalitätsprinzips nicht denkbar, so kann die Position einer Fehlermanagerin / eines Fehlermanagers mit Blick auf die Etablierung einer positiven Fehlerkultur und somit dem Fokus auf dem Lernen aus und nicht dem Bestrafen von Fehlern nicht durch eine/einen Polizeibeamtin/Polizeibeamten ausgefüllt werden. Lediglich die Besetzung durch Verwaltungsbedienstete oder externe Personen ohne polizeiliche Aufgaben innerhalb der Behörde wäre hier denkbar.

Schließlich bliebe die Alternative, dieses Meldesystem komplett aus dem organisationspolizeilichen Kontext herauszulösen und bei einer externen Institution wie einem Polizeibeauftragten zu installieren und dort zu besetzen. Dieser Weg löst vermeintlich die Problematik eines bestehenden rechtlichen Konflikts, entzieht die Fehlerbearbeitung allerdings vollständig der Organisation(-seinheit) und dem dort vorhandenen Fachwissen.

Es bleibt festzustellen, dass eine Einschränkung des Legalitätsprinzips sowie des disziplinarrechtlichen Strafanspruchs zugunsten eines konstruktiven Fehlerlernens notwendig ist, soll ein wirksames Meldeinstrument zur Förderung einer positiven Fehlerkultur etabliert werden. Diese Einschränkung muss zumindest so weit gefasst sein, dass jegliche Meldungen objektiv und transparent bei der angesprochenen Stelle (FehlermanagerIn / Fehlerteam etc.) bewertet und kategorisiert werden können. Anschließend bedarf es einer Steuerung der jeweiligen Meldungen anhand vorgegebener Kriterien: Handelt es sich um strafbares oder disziplinarrechtlich relevantes Verhalten, so wird die Meldung nicht mehr auf lokaler Ebene, sondern auf Ebene der externen Institution weiterbearbeitet. Diese, mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet, entscheidet über das weitere Vorgehen.

6.2.4 Kritische Faktoren

Der Erfolg eines Fehlermeldesystems innerhalb der Polizei hängt zu einem großen Teil von dem Aspekt der „costs and benefits of reporting“, also den Kosten und dem Nutzen einer Meldung für den Einzelnen und die Beeinflussung dieser Kosten-Nutzen-Rechnung durch die Institution selbst ab. Vor einer Meldung wiegen die jeweiligen Akteure ab, ob sich eine Meldung für sie lohnt

ist oder dieser Aspekt für sich schon als „institutionalisierte Aushöhlung“ des Legalitätsprinzips betrachtet werden muss. Hier wird aufgrund der Schwerpunktsetzung der Thesis darauf verzichtet, diesen Aspekt weiter zu thematisieren.

beziehungsweise welche Risiken (Kosten) damit verbunden sind²¹¹. Risiken, welche eine Meldung verhindern könnten, sind die Angst vor materiellen, ökonomischen Schäden, aber auch vor Schäden für das persönliche Image beziehungsweise das Image der Gruppe. Darüber hinaus können ein hoher (zeitlicher) Aufwand und ein zu komplexes Meldesystem von einer Meldung abhalten. Dagegen können lohnenswerte Aspekte für den betroffenen Akteur sein, dass eine Fehlermeldung dem Einzelnen sowie der Gruppe oder der Organisation das Lernen aus Fehlern ermöglicht, dadurch ein Beitrag zur Sicherheit und Professionalisierung der Arbeit geleistet werden kann, sowie eine Stärkung des Selbstverständnisses durch die ständige Selbstevaluation der eigenen Arbeitsleistung.

Für die Institution Polizei ist es nun wichtig, die Kosten einer Fehlermeldung möglichst zu verringern, indem zum Beispiel Schäden für die persönliche Reputation durch die Wahrung der Anonymität und Vertraulichkeit einer Meldung gewährleistet werden. Gleichzeitig muss der Versuch unternommen werden, genügend Anreize für eine Fehlermeldung zu schaffen. Wichtiger Aspekt in dieser Kosten-Nutzen-Rechnung ist zudem nicht nur die faktische Senkung der „personal costs“, sondern die offensive Kommunikation der niedrigen Kosten und des hohen Nutzens für den Einzelnen und die Organisation selbst sowie die gezielte Förderung und das Bekenntnis aller Ebenen der Hierarchie zu einer positiven Fehlerkultur.

Ein weiterer entscheidender Faktor ist das Phänomen einer mangelnden realistischen Selbsteinschätzung der beteiligten Akteure in Risikosituationen²¹²: Akteure überschätzen ihre eigenen Handlungs- und Einflussmöglichkeiten, vor allem in schwierigen und unübersichtlichen Lagen. Die Luftfahrt hat als Konsequenz die Erkenntnisse der Fehlerforschung in die Aus- und Fortbildung übertragen und ein inzwischen verpflichtendes Modul in der Pilotenausbildung eingeführt, welches den Probanden die Grenzen menschlicher Leistungsfähigkeit sowie Fehlerursachen aufzeigt. Diese „Grenzerfahrungen“ bewirken eine Änderung von persönlichen Einstellungen und ein verbessertes Sicherheitsempfinden²¹³.

²¹¹ Zhao/Olivera 2006, nach Schreyögg 2007, S. 220 f.

²¹² Schreyögg 2007, S. 218.

²¹³ Ebd.

Die Erkenntnisse der Fehlerforschung im Bereich des Gesundheits- und Luftfahrtsektors lassen sich teilweise auf die deutsche Polizei übertragen. Polizeibeamtinnen und -beamten wird in der institutionellen Sozialisation eine Art „Fehlerlosigkeit“ anezogen, welche sich in der Einstellung abbildet, jeden Sachverhalt lösen bzw. jeden Konflikt als Sieger beenden zu können. Es herrscht in weiten Teilen ein Mangel an Erfahrung mit den Grenzen der eigenen sowie der polizeilichen Leistungsfähigkeit. Diese „Grenzerfahrungen“ können, in den Konzepten der polizeilichen Aus- und Fortbildung implementiert, dazu beitragen, die eigene Einstellung zu und den Umgang mit auftretenden Konflikten zu verändern und ein realistisches Bild von der eigenen und institutionellen Leistungsfähigkeit zu erhalten. Fehlerquellen können angesprochen und so die persönliche Fehlerkompetenz, das heißt ein positiver Umgang mit Fehlern geschult werden.

Einmal etabliert leistet dieses System einen Beitrag zu einer positiven Fehlerkultur in der Polizei. Darüber hinaus kann das Konstrukt, wird es mit einem Frühwarnsystem verbunden, auch zukünftig auftretende Problemfälle reduzieren. Studien haben gezeigt, dass circa 2% der Beamten für circa 50% der Beschwerden verantwortlich waren²¹⁴. Diese „Problembeamte“ können, unter Beachtung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen, identifiziert werden und unmittelbar durch eingeleitete Gegenmaßnahmen zu einer positiven Verhaltensänderung bewegt werden.

6.3 Zusammenfassung

Die Polizei verfügt mit der Einsatznachbereitung grundsätzlich über ein Werkzeug, welches einen Beitrag zu einer positiven Fehlerkultur leisten kann. Einsätze sind gemäß PDV 100 Nr.1.6.2.7 grundsätzlich nachzubereiten. Diese Nachbereitung liegt grundsätzlich in der Verantwortung der Führungskräfte, was auch hier deren besondere Bedeutung innerhalb einer Fehlerkultur darstellt. Führungskräfte müssen in diesem Punkt besondere Kompetenzen besitzen und die Notwendigkeit einer Nachbereitung erkennen können. In der praktischen Umsetzung werden hier jedoch schnell Mängel deutlich und eine systematische Einsatznachbereitung findet nur vereinzelt statt, auch weil die

²¹⁴ Vgl. Walker et al. 2000.

notwendigen Kompetenzen bisher nicht umfassend ausgeprägt wurden. Dieser Aspekt entfremdet die Einsatznachbereitung hin zu einem Legitimationstool von Führungsentscheidungen. Neben einem anderen, verbesserten und professionellen Umgang mit dem Werkzeug der Einsatznachbereitung ist eine Etablierung weiterer geeigneter Werkzeuge notwendig. Zu den wichtigsten Werkzeugen zählt dabei eine funktionierende Meldekultur. Das auf James Reason zurückzuführende CIRS-Konzept wird in Risikomilieus seit Jahren erfolgreich eingesetzt, um Fehler und Risiken zu erfassen, zu analysieren und somit zukünftig zu vermeiden. Der Erfolg dieses Konzepts ergibt sich vor allem aus der Umsetzung der vier Kriterien Anonymität, Freiwilligkeit, Vertraulichkeit und Erreichbarkeit, wobei der polizeiliche Kontext weitere zu thematisierende Anforderungen an ein Meldesystem stellt.

Die Erfassung von Meldungen muss jedem Organisationsmitglied gleichermaßen ermöglicht werden. Dies kann in digitaler wie in analoger Form erfolgen. Erfasste Meldungen werden von einer/einem FehlermanagerIn kategorisiert und ausgewertet. In der Umsetzung ist ein intrapolizeiliches wie transpolizeiliches System denkbar. Der entscheidende Vorteil eines transpolizeilichen, also außerhalb der Behördenstruktur etablierten Meldesystems liegt in der Signalwirkung für Polizei und Bürger. Durch die Anbindung an eine unabhängige Stelle, wie zum Beispiel einen Polizeibeauftragten, signalisiert die Polizeiorganisation Transparenz, Offenheit und Fehlerbewusstsein und wirkt Abschottungstendenzen und -vorurteilen entgegen. Darüber hinaus wird einem potenziellen Melder größere Unabhängigkeit und Anonymität signalisiert und so eine bestehende Hemmschwelle reduziert („costs and benefits“). Beide Systeme sind auf spezifisches Fachwissen der bearbeitenden Stellen angewiesen, um geeignete und gezielte Reaktionen auf Fehlermeldungen unterschiedlicher Hierarchie- und Aufgabenebene zu zeigen.

Die Bearbeitung von Fehlermeldungen durch Polizeibeamte rückt die besondere Verpflichtung durch das Legalitätsprinzip sowie das Disziplinarrecht in den Fokus. Diese Verpflichtung wird vor allem bei Meldungen mit strafrechtlichem oder disziplinarrechtlichem Gehalt problematisch und steht einem konstruktiven Lernen aus Fehlern durch den verfolgten Aspekt des Strafens entgegen. In diesem Zusammenhang kann eine zumindest teilweise Befreiung von dem Legalitätsprinzip, zum Beispiel bei Fällen geringer Eingriffsintensität,

diskutiert werden. Ohne eine solche Einschränkung können PolizeibeamtInnen nur eingeschränkt als FehlermanagerInnen eingesetzt werden.

7 Zusammenfassung und Ausblick

7.1 Gewonnene Erkenntnisse

Befasst man sich mit der Fehlerkultur der Polizei, so zeigt sich, dass diese Thematik sehr komplex ist und deren organisationale Ausprägung von vielen Einflussfaktoren abhängig ist. Es wurde deutlich, dass zuvorderst eine kontextspezifische Definition von dem Fehler gefunden werden muss, um eine einheitliche Argumentationsebene zu eröffnen. In diesem Zusammenhang wurden Fehler als eine durch ein Subjekt nach Abwägung vorhandener Alternativen in interaktionalem oder prozessualem Kontext getroffene Entscheidung bezeichnet, die eine nicht-intendierte Abweichung von einer im jeweiligen Bezugssystem gültigen Norm zur Folge hat, welche ex post durch ein nicht zwangsläufig anderes Subjekt als unerwünscht bewertet wird.

a) Welche negativen Auswirkungen hat der falsche Umgang mit Fehlern?

Im Umgang mit Fehlern beschreibt die Wissenschaft unterschiedliche Strategien, welche von einer strikten Fehlervermeidung bis hin zu einer Fehlerfreundlichkeit im Sinne einer Förderung von Fehlern reichen. Die Nachteile der beschriebenen Extreme liegen hier klar auf der Hand: Verhindert eine strikte „Null-Toleranz-Strategie“ das Lernen aus Fehlern und vernachlässigt zudem die Natürlichkeit von auftretenden Fehlern in menschlichem Handeln, so fördert die Fehlerfreundlichkeit das Fehlermachen in hohem Maße. Ziel einer Organisation und somit auch ihrer Kultur des Umgangs mit Fehlern kann aber nur die Fehlerreduzierung durch Lernen aus Fehlern sein. Diese Kultur des Umgangs mit Fehlern wird im Allgemeinen als Fehlerkultur beschrieben. Eine negative Fehlerkultur zeichnet sich insbesondere durch eine von Misstrauen geprägte Kommunikationsstruktur sowie das Vertuschen und Verschleiern von Fehlern aus. Das Arbeitsklima ist durch die Angst vor einem Imageschaden für die eigene Person und die Organisation geprägt. Dieser destruktive Umgang mit Fehlern hemmt die organisationale Entwicklung und das organisationale Lernen. Das Lernpotenzial von Fehlern wird nicht gewinnbringend genutzt und Fehler treten erneut auf, ohne dass geeignete Maßnahmen zu deren Verhinderung getroffen werden konnten. Zudem trägt dieser Umgang mit Fehlern in besonderem Maße auch zu dem Phänomen der „Mauer des Schwei-

gens“ und einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis unter PolizeibeamtInnen bei, da das Vertuschen von Fehlern und Fehlverhalten auch einen Straftatbestand erfüllen kann (vgl. Punkt 3.1 sowie Punkt 4.3.1).

b) Welche Faktoren beeinflussen den polizeilichen Umgang mit Fehlern in welchem Ausmaß?

Der Umgang mit Fehlern innerhalb der Polizei wird durch verschiedene Akteure und Rahmenbedingungen beeinflusst. Starke Einflüsse entfalten das Legalitätsprinzip sowie das Disziplinarrecht. Die enge Bindung der PolizeibeamtInnen an das Legalitätsprinzip bietet vor allem bei strafrechtlich relevanten Sachverhalten keinen Ermessensspielraum und fokussiert sich auf die Sanktionierung von Fehlern. Die Suche nach Schuldigen und das Bestrafen von Fehlern sind aber Faktoren, welche eine negative Fehlerkultur beeinflussen und das Lernen aus Fehlern nahezu verhindern. Im polizeilichen Kontext bedeutet dies, dass PolizeibeamtInnen begangene Fehler aus Angst vor Sanktionen und negativen Auswirkungen eher verschweigen und somit das Lernpotenzial für die Organisation und das Individuum verschließen. Mit Bezugnahme auf das Phänomen der psychosozialen Überforderung (vgl. Punkt 4.3) erfolgt dieses Verhalten nicht nur bei eigenen, sondern auch bei Fehlern von Kollegen. Sind PolizistInnen in der konkreten Situation nicht in der Lage, das Fehlverhalten von Kollegen zu melden, haben sie in der Folge keine Möglichkeit, dies nachträglich zu tun. In der Konsequenz müssen sie schweigen, wollen sie sich nicht selbst der Gefahr einer Bestrafung aussetzen. Neben diesen rechtlich-strukturellen Faktoren hat auch die Organisationskultur und speziell die Sozialisation innerhalb der Polizei einen großen Einfluss auf den Umgang mit Fehlern. Eine noch immer in Teilen staatspolizeilich geprägte Kultur der Polizei vermittelt ein heroisches Rollenverständnis, welches Fehler oder Fehlverhalten von Polizistinnen nahezu ausschließt. In dieser Weise sozialisierte PolizeibeamtInnen sehen sich selbst in der Lage, jede Situation und jeden Konflikt als Sieger zu beenden. Dementsprechend werden Fehler und Fehlverhalten nicht thematisiert, sondern eher verschwiegen oder vertuscht.

Die polizeiliche Aufgabenwahrnehmung tangiert fast immer den Lebensbereich von Bürgern und steht somit im Interesse der Öffentlichkeit. Die Darstellung polizeilicher Arbeit in den Medien, verknüpft mit einer stetigen technologischen Weiterentwicklung der Gesellschaft wirkt sich auf den polizeilichen

Umgang mit Fehlern aus. Polizeiliche Maßnahmen sind immer weniger auf das Verhältnis der einschreitenden PolizeibeamtInnen und den betroffenen Bürgern beschränkt, sondern betreffen, durch verstärktes Foto- und Videografieren, zunehmend einen unbestimmten Personenkreis. Das Interesse an polizeilichen Maßnahmen, vor allem das Aufdecken von polizeilichem Fehlverhalten wird durch soziale Netze forciert. Die PolizeibeamtInnen sehen sich einer verstärkten medialen Kontrolle gegenüber, was innerhalb einer positiven Fehlerkultur zu einer Stärkung persönlicher und fachlicher Kompetenzen der PolizeibeamtInnen führen kann. In einer negativen Fehlerkultur trägt diese mediale Kontrolle jedoch zu Verhaltensweisen wie dem Vertuschen oder Verschleiern von Fehlern bei. In dieser Spirale aus Vertuschung von Fehlern und Aufdecken von Skandalen werden, aus Angst vor negativen persönlichen Auswirkungen und Sanktionen, Abschottungstendenzen einzelner PolizeibeamtInnen oder auch ganzer Organisationseinheiten gefördert.

Auch auf politischer Ebene wird der polizeiliche Umgang mit Fehlern beeinflusst. Das Themengebiet „Innere Sicherheit“, in diesem Kontext insbesondere die Polizei, ist für die parteipolitische Darstellung vor und in einer Wahlkampfphase ein wichtiges Betätigungsfeld. In diesem Zusammenhang wird großer Wert auf die Präsentation einer funktionsfähigen und fehlerlosen Organisation gelegt (vgl. Punkt 4.2.3). Diese Erwartungshaltung wird durch die Politik direkt oder auch indirekt an die Polizeiführung herangetragen und durch diese an die nachgeordneten Hierarchieebenen weitervermittelt. Durch diese Erwartungshaltung wird der Umgang mit Fehlern in der Polizei dahingehend beeinflusst, dass keine Fehler passieren dürfen, demnach auch nicht passieren. Ein Lernen aus Fehlern kann in einem solchen Umfeld nicht stattfinden.

c) Welche Veränderungen wirken sich positiv auf die polizeiliche Fehlerkultur aus?

Um die polizeiliche Fehlerkultur positiv zu beeinflussen, sind Veränderungen auf institutioneller wie gesellschaftlicher Ebene notwendig. Auf institutioneller Ebene können sich Veränderungen im Bereich der Bewerberauswahl sowie der Aus-, Fort- und Weiterbildung positiv auf die Kultur der Polizei und im weiteren Verlauf auf die Fehlerkultur auswirken. Es wird notwendig, die richtigen BewerberInnen zu selektieren. Dabei muss das Augenmerk verstärkt auf die

persönliche sowie soziale Kompetenz gelegt werden. Es werden BewerberInnen benötigt, welche sich im Rahmen der institutionellen Sozialisation nicht selbst verlieren und ihren veränderten Habitus in die Polizeiorganisation einbringen können. Dieser „richtigen Auswahl“ muss die „richtige Ausbildung“ folgen, in welcher die notwendigen Kompetenzen in Bezug auf eine positive Fehlerkultur ausgebildet beziehungsweise gestärkt werden. Hier liegt der Fokus auf der Vermittlung fächerübergreifender Methoden-, Analyse- und Reflexionsfähigkeit. Die polizeiliche Fortbildung kann darüber hinaus einen Beitrag zu einer positiven Fehlerkultur leisten, indem die Kompetenzen der PolizeibeamtInnen fortlaufend vertieft und geschult werden²¹⁵.

Den Führungskräften kommt eine entscheidende Rolle zu, denn ihr Verhalten dient den Organisationsmitgliedern als Vorbild. Fördern Führungskräfte eine negative Fehlerkultur, etwa durch generelle Sanktionierung von Fehlern oder eine „blaming culture“, so werden die MitarbeiterInnen diesen negativen Umgang mit Fehlern internalisieren. Die hohen Anforderungen, welche an Führungskräfte vor allem im mittleren Management gestellt werden, müssen erkannt und mit geeigneten Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung abgemildert werden. Schon die Stellenbesetzung stellt einen kritischen Zeitpunkt dar, welcher durch gezielte Auswahl anhand von fachlichen und sozialen Kompetenzen mit Blick auf eine positive Fehlerkultur genutzt werden muss. Auch hierauf müssen individuelle Förderungskonzepte der Personalentwicklung aufbauen und gezielt die notwendigen Kompetenzen geschult werden.

Neben diesen Maßnahmen der Personalentwicklung benötigen die Organisationsmitglieder auch geeignete Werkzeuge, um eine positive Fehlerkultur zu leben. Diese Werkzeuge müssen von der Organisation selbst zur Verfügung gestellt werden. Die Polizei verfügt zwar über das Werkzeug der Einsatznachbereitung, welches konzeptionell einen Beitrag zu einer positiven Fehlerkultur leisten kann, allerdings weist die praktische Anwendung dieses Tools in diesem Kontext erhebliche, einer positiven Fehlerkultur abträgliche Mängel auf.

²¹⁵ Inwieweit „Soziale Kompetenz“ und diese insbesondere unter dem Aspekt der positiven Fehlerkultur in polizeilichen Fortbildungskonzepten eingebunden wird beziehungsweise ob dies überhaupt thematisiert wird, kann an dieser Stelle nicht belegt werden. Recherchen auf diesem Gebiet ergaben lediglich, dass der Themenkomplex „Interkulturelle Kompetenz“ in der Fortbildung etabliert ist (vgl. Keller/Stratmann 2012).

Die Verantwortung wird hier vollständig auf die Führungskräfte verlagert, welche eigenständig einen Bedarf erkennen müssen. Dies setzt jedoch eine notwendige Qualifizierung der Führungskräfte voraus. Die Perspektive der MitarbeiterInnen wird hier, vergleichbar dem Kooperativen Führungssystem, nahezu ausgeblendet. Neben der Einsatznachbereitung verfügen manche Organisationseinheiten über Leitbilder, welche allerdings nicht als Anwendungshilfe bezeichnet werden können. Leitbilder können lediglich einen Bezugsrahmen schaffen, nicht aber bei der praktischen Umsetzung und Ausgestaltung einer positiven Fehlerkultur unterstützen.

d) Wie kann praxisorientiert ein Beitrag zur Etablierung einer positiven Fehlerkultur geleistet werden?

Zum einen zeigt sich, dass vorhandene Möglichkeiten effektiver genutzt werden können, um die Fehlerkultur positiv zu beeinflussen. Ein professioneller Umgang mit der Einsatznachbereitung und die Wahrnehmung dieses Instruments als wertvoller Beitrag zu einer positiven Fehlerkultur sind hier notwendig. Polizeiliche Maßnahmen sind grundsätzlich nachzubereiten, vor allem, wenn Fehler aufgetreten sind oder Fehlverhalten deutlich wurden. Führungskräften kommt auch hier eine Schlüsselposition zu. Diese sind dazu angehalten, mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet, Nachbereitungen und damit den Prozess des Fehlerlernens zu initiieren und sich für Kritik zu öffnen, ohne dabei die Rolle der MitarbeiterInnen zu vernachlässigen. Auch ihnen kommt die Aufgabe zu, kritisch zu reflektieren und bei Bedarf Nachbereitungen anzustoßen. Dieser Prozess bedarf offener Kommunikationsstrukturen, geprägt von Vertrauen und Wertschätzung (vgl. Punkt 6.1).

Zweitens benötigt die Polizei ein Werkzeug, welches die Fehlerkultur der Organisation noch direkter beeinflusst. Vor allem in Hochleistungs- und Risikomilieus zeigte das Konzept des „Critical Incident Reporting System“ eine stark positive Wirkung auf die vorhandene Fehlerkultur (vgl. Punkt 6.2.1) und zählt zu den wichtigsten Werkzeugen eines Sicherheitssystems. Das CIRS wird getragen von den Merkmalen Anonymität, Freiwilligkeit und Vertraulichkeit. Allen MitarbeiterInnen steht es frei, erkannte Fehler oder Fehlverhalten anwendungsbasiert oder auf dem Postweg zu melden. Dabei wird bei eingegangenen Meldungen stets Anonymität garantiert und vertraulich mit diesen umgegangen. Meldungen erfolgen zudem unabhängig vom Dienstweg, um auch

hier den besonderen Stellenwert einer Eingabe zu betonen, mögliche Hemmschwellen seitens der Organisationsmitglieder zu beseitigen und Verzerrungseffekten vorzubeugen. Die Kategorisierung und Auswertung von Meldungen kann auf verschiedene Weisen gestaltet werden. Es zeigt sich, dass die Etablierung eines solchen Systems grundsätzlich mit einer externen und unabhängigen Institution einhergehen sollte. Diese Anbindung schafft im polizeilichen Innen- und Außenverhältnis Vertrauen und signalisiert Transparenz und Offenheit durch eine nun auch faktische Distanz zur Behördenstruktur. Dabei erfolgt die Sammlung und erste Auswertung von Eingaben dennoch zunächst auf lokaler Ebene, um erkannten Fehlern mit dem notwendigen Fachwissen zu begegnen und gezielt Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Handelt es sich um Fehler, welche ausschließlich den lokalen Kontext betreffen, so werden diese autark auf lokaler Ebene bearbeitet und abschließend die Organisation samt ihrer Mitglieder über die getroffenen Maßnahmen informiert, um der Wiederholung des erkannten Fehlers in anderen Teilen der Organisation vorzubeugen. Handelt es sich um Fehler oder Fehlverhalten, welche über den lokalen Kontext hinausgehen oder gar strafrechtlich relevanten Gehalt besitzen (könnten), so erfolgt die abschließende Bearbeitung durch eine externe, unabhängige Institution. Dazu ist es notwendig, die Kontextbedingungen vor allem des Legalitätsprinzips zu thematisieren. Sollen Fehler wie angesprochen behandelt werden, so bedarf es einer zumindest teilweisen Einschränkung des Legalitätsprinzips.

Neben diesen organisationalen Faktoren hängt der Erfolg des Systems wesentlich von dem offensiven Bekenntnis aller Hierarchieebenen zu einer positiven Fehlerkultur ab. Nur wenn dieses System von den Führungskräften der Organisation getragen wird, sorgt es für eine positive Verhaltensänderung der Organisationsmitglieder im Umgang mit Fehlern.

e) Kritik am CIRS-Ansatz

Kritisch betrachtet überblickt der Fehlerkultur-Ansatz durch das CIRS nicht alle Ebenen von auftretenden Fehlern im Zusammenhang mit der Polizei. Das System selbst bezieht sich zunächst ausschließlich auf interne Konflikte und (prozessuale) Fehler. Bei dieser Sichtweise würden „sowohl gruppensdynamische, als auch Institutionen-typische, strukturdynamische Probleme und Abhängig-

keiten nicht berücksichtigt“²¹⁶. Das Instrument CIRS ist jedoch als aus der Hierarchie der Behörde gelöstes Instrument zu verstehen, welches zudem nicht der Vorgabe „Einhaltung des Dienstweges“ unterliegt. Damit verbunden wirkt die zugesicherte Anonymität als weitere Herabsetzung der Hemmschwelle für MitarbeiterInnen der Organisation. Zudem wird ein komplexerer Ansatz verfolgt, welcher das CIRS als einzelnes Element eines komplexen Systems an Maßnahmen versteht. Das CIRS kann zwar eigenständig einen Beitrag zur Etablierung einer positiven Fehlerkultur leisten, indem es den MitarbeiterInnen ein Werkzeug bereitstellt und institutionsinterne Wege einer veränderten, positiven Fehlerwahrnehmung und -bearbeitung ebnet. Dennoch benötigt eine positive Fehlerkultur mehr als nur dieses einzelne Werkzeug, soll die gesamte Kultur der Polizei durchdrungen werden. Welche Notwendigkeit diesem letzten Aspekt zukommt, wurde in dieser Thesis dargestellt.

Zusammengefasst zeigt sich, dass eine positive Fehlerkultur das Fehlverhalten von Polizeibeamtinnen und -beamten nicht nur als internen Konflikt verstehen darf, welcher auch vollumfänglich auf dieser internen Ebene behandelt werden muss. Vielmehr muss eine Vielzahl von gruppen- und strukturdynamischen Einflussfaktoren der Entstehung eines „Fehlers“ einbezogen werden, welche sich organisationsintern wie -extern zeigen. Diesen wird durch ein komplexes System von internen Werkzeugen (hier: CIRS, Einsatznachbereitung, im weitesten Sinne auch Leitbilder) und externen Rahmenbedingungen (externe Kontrollinstitutionen, rechtliche Bedingungen etc.) begegnet.

7.2 Ausblick

Die Betrachtung der polizeilichen Fehlerkultur als Entwicklungsfeld wird sicherlich zunehmend wichtiger für eine bürgerorientierte Polizei. Tendenzen einer positiven Entwicklung sind zu erkennen, auch wenn Entwicklung meist viel Zeit und Mühe in Anspruch nimmt. Dennoch stehen der Polizeibeauftragte in Rheinland-Pfalz, die zunehmende individuelle Kennzeichnung von PolizeibeamtInnen und die zunehmende Selbsterkenntnis dieser Notwendigkeit, welche

²¹⁶ Feltes 2010. Stellungnahme zu dem Gesetzesentwurf der Fraktion der SPD für ein Gesetz über die Landesbeauftragte oder den Landesbeauftragten für die hessische Polizei beim Hessischen Landtag (LandespolizeibeauftragtenG). S. 7. Online verfügbar unter <http://starweb.hessen.de/cache/AV/18/INA/INA-AV-029-T1.pdf>, letzter Aufruf am 10.11.15.

sich auch in der freiwilligen Kennzeichnung einzelner PolizeibeamtInnen ausdrückt, für den Wandel, welcher durch eine lange Diskussion dieser Themen erreicht wurde. Diese Entwicklung ist noch nicht beendet und erfährt stetig neue Brisanz, wenn Polizeiskandale und andere Vorkommnisse in den Medien aufbereitet werden. Dass eine emotionale Diskussion den Druck für Veränderungen erzeugen kann, hat sich auch nach dem Polizeiskandal der Bundespolizei gezeigt, wo eine neue Beschwerdestelle geschaffen wurde²¹⁷. Wünschenswert wäre es, wenn diese Gedankenspiele innerhalb der Polizei ohne einen aktuellen Skandal initiiert werden und zu konkreten Maßnahmen führen würden. Einen Beitrag zur Initiierung dieser Denkprozesse könnte eine weitere wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Thematik der Fehlerkultur leisten. Vor allem die Deutsche Hochschule der Polizei sowie die Fachhochschulen der Länder bieten hier eine einflussreiche Plattform und können zur Kulturentwicklung beitragen.

Die Einsicht, dass bisherige Polizeiforschung auf dem Gebiet der polizeilichen Fehlerkultur in Deutschland lediglich recht oberflächlich erfolgte, legt nahe, sich diesem Konstrukt auf dem Weg empirischer Forschung anzunähern. Fehlendes, empirisch gesichertes Datenmaterial lässt keine genaue Aussage über den tatsächlichen Entwicklungsgrad der Fehlerkultur in der Polizei zu. Auch können noch keine Aussagen zu unterschiedlichen Ausprägungen auf verschiedenen Hierarchieebenen und einzelnen Organisationseinheiten getätigt werden. Empirisch gesichertes Datenmaterial ließe weitere Analysen zu und ist daher unabdingbar für eine weitere detaillierte Auseinandersetzung mit der Fehlerkultur der Polizei.

²¹⁷ An dieser Stelle sollen Ausgestaltung und Kritik an der Meldestelle aufgrund des anderen Schwerpunktes dieser Arbeit nicht detailliert beschrieben werden. Auch wenn die interne Angliederung dieser Meldestelle bei der Bundespolizei selbst heftige Kritik von Seiten der Politik und auch der Gewerkschaften auslöste, so zeigt die grundsätzliche Einrichtung dieser Stelle doch, dass ein Umdenken stattgefunden hat, vielleicht sogar unausweichlich wurde.

8 Literaturverzeichnis

- Barthel, C. / Heidemann, D. (2013). KFS? KFS 2.0! Eine Neuorientierung des polizeilichen Führungsdiskurses. In: Kuratorium der Deutschen Hochschule der Polizei (Hrsg.). Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei 4/2013, S. 13-64.
- Barthel, C. / Heidemann, D. (zit. 2013b). Führung lernen, aber wie? - Zur Didaktik einer Führungslehre im Sinne des KFS 2.0. In: Kuratorium der Deutschen Hochschule der Polizei (Hrsg.). Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, 4/2013, S. 105-126.
- Behr, R. (2000). Cop Culture und Polizeikultur: Von den Schwierigkeiten einer Corporate Identity der Polizei, in: Liebl, K. / Ohlemacher, T. (Hrsg.). Empirische Polizeiforschung, S. 12-26.
- Behr, R. (2003). Polizeikultur als institutioneller Konflikt des Gewaltmonopols. In: Lange, H.-J. (Hrsg.). Die Polizei in der Gesellschaft. Zur Soziologie der inneren Sicherheit. Opladen: Leske + Budrich, S. 177-194.
- Behr, R. (2006). Polizeikultur. Routinen - Rituale - Reflexionen. Bausteine zu einer Theorie der Praxis der Polizei. Wiesbaden: VS Verlag.
- Behr, R. (2008). Cop Culture - der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei. Wiesbaden: VS Verlag.
- Behr, R. (2009). Warum Polizisten schweigen, wenn sie reden sollten. Ein Essay zur Frage des Korpsgeistes in der deutschen Polizei. In: Feltes, T. (Hrsg.). Neue Wege. Neue Ziele. Polizieren und Polizeiwissenschaft im Diskurs, S. 25-44.
- Behr, R. (2011). Polizeikulturforschung und die Entwicklung einer Theorie der Praxis der Polizei. In: Feltes, T. (Hrsg.). Polizeiwissenschaft: Von der Praxis zur Theorie, S.143-175.
- Behrendes, U. (2013). Von der Staats- zur Bürger(rechts)polizei. In: Frevel B. / Groß H. (Hrsg.). Konzepte polizeilichen Handelns, S. 112-139.
- Bernhardt, M. / Christe-Zeyse, J. (2015) Von reflektierten Praktikern und handlungssicheren Akademikern – Szenario für eine didaktische Synthese von Wissenschaft und Praxis in der Polizeiausbildung. Thesenpapier anlässlich der Tagung des Arbeitskreises Empirische Polizeiforschung 2015.
- Bliesener, T. / Klatt, M. / Jager, J. (2013). Gewalt gegen Polizeibeamtinnen und Polizeibeamte. Die subjektive Sichtweise zur Betreuung und Fürsorge, Aus-

- und Fortbildung, Einsatznachbereitung, Belastung und Ausstattung. Kiel: Christian-Albrechts-Universität.
- Bornwasser, M. (2000). Mitarbeiterzufriedenheit in der Polizei: Weg von der abstrakten Beschreibung, hin zur konkreten Veränderung. In: Liebl, K. / Ohlemacher, T. (Hrsg.). Empirische Polizeiforschung. Interdisziplinäre Perspektiven in einem sich entwickelnden Forschungsfeld, S. 35-47.
- Bosch, a. / Grutzpalk, J. (2015). Kontrolle der Polizei. Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/innere-sicherheit/201425/kontrolle-der-polizei>, letzter Abruf 20.12.15.
- Brandt, M. (2013). Auf dem Weg zu einem modernen Führungskonzept für die Polizei – eine Debattenübersicht. In: Kuratorium der Deutschen Hochschule der Polizei (Hrsg.) Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei, 4/2013, S.127-144.
- Buschan, C. (2003). Polizei- und Logotherapie - ein innovatives Paar. In: Lorei, C. (Hrsg.). Polizei und Psychologie, S. 187-206.
- Cannon, M. D. / Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. In: Journal of Organizational Behavior, 22, S.161-177.
- Crank, J. P. (2015). Understanding Police Culture. Second Edition. New York: Routledge.
- Danneels, E. (2008). Organizational Antecedents of Second-Order Competencies. In: Strategic Management Journal, 29(5), S. 519-543.
- Dübbers, C. (2015). Von der Staats- zur Bürgerpolizei? Empirische Studien zur Kultur der Polizei im Wandel. Frankfurt/Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Ebner, G. / Heimerl, P. / Schüttelkopf, E. (2008). Lernen. Fehler. Unternehmen. Frankfurt/Main: Peter Lang.
- Fahlbruch, B. / Förster, E. (2010). Organisationales Lernen aus Ereignissen. Sicherheitskultur entwickeln. In: Mistele, P. / Bargstedt, U. (Hrsg.). Sicheres Handeln lernen - Kompetenzen und Kultur entwickeln, S. 257-265.
- Feltes, T. (zit. 1991, digitalisierte Version von 2009). Der staatliche Strafanspruch. Überlegungen zur Struktur, Begründung und Realisierung staatlichen Strafans. Eine Untersuchung im Zusammenhang mit der Sanktionsentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland und der empirischen Bedeutung staatlichen Strafans. Tübingen: Universität Tübingen.

- Feltes, T. (1999). Police Integrity and the Police Organisation - L'intégrité dans l'organisation de la police. In: Ministère de l'Intérieure (Hrsg.). La Deontologie Policiere, instrument de consolidation des droits de l'homme. Paris, S. 10-21 (französisch), S.86-95 (englisch) und S. 234-255 (arabisch).
- Feltes, T. / Punch, M. (2005). „Good People, Dirty Work? Wie die Polizei die Wissenschaft und Wissenschaftler die Polizei erleben und wie sich Polizeiwissenschaft entwickelt.“ In: Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsreform, 1/2005, S. 26-45.
- Feltes, T. / Klukkert, A. / Ohlemacher, T. (2007). „... dann habe ich ihm auch schon eine geschmiert.“ Autoritätserhalt und Eskalationsangst als Ursachen polizeilicher Gewaltausübung. In: Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsreform, 4/2007, S. 285-303.
- Feltes, T. (2010). Stellungnahme zu dem Gesetzesentwurf der Fraktion der SPD für ein Gesetz über einen Landesbeauftragten für die hessische Polizei vor dem Innenausschuss des Hessischen Landtages am 4.11.2010 in Wiesbaden.
- Feltes, T. (2012). Polizeiliches Fehlverhalten und Disziplinarverfahren – ein ungeliebtes Thema. Überlegungen zu einem alternativen Ansatz. In: Die Polizei, 10/2012, S. 285-292.
- Feltes, T. (zit. 2012b). Polizeiliches Fehlverhalten und Disziplinarverfahren – ein ungeliebtes Thema. Überlegungen zu einem alternativen Ansatz Teil 2. In: Die Polizei, 11/2012, S. 309-314.
- Frederking, F. / Rogge, I. (2002). Einsatznachbereitung – ein ungeliebtes Kind? In: Deutsches Polizeiblatt, 5, S. 25 ff.
- Gössner, R. (2003). Kontrolldefizite und Sanktionsimmunität Zur Notwendigkeit einer unabhängigen Kontrolle der Polizei. In: Humanistische Union (Hrsg.). Innere Sicherheit als Gefahr, S. 168-182.
- Hammarberg, T. (2007). Bericht des Menschenrechtskommissars Thomas Hammarberg über seinen Besuch in Deutschland 09.-11. und 15.-20. Oktober 2006. Zur Vorlage beim Ministerkomitee und der Parlamentarischen Versammlung. Online verfügbar unter <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?Ref=CommDH%282007%2914&Language=lanGerman&Ver=original&Si>. Letzter Abruf: 09.12.15.
- Harteis, C. / Bauer, J. / Heid, H. (2006). Der Umgang mit Fehlern als Merkmal betrieblicher Fehlerkultur und Voraussetzung für Professional Learning. In:

- Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften, 28. Jahrgang, Ausgabe 1, S. 111-129.
- Herrnkind, M. (2010). „Für dich schwör ich jeden Meineid!“ Defizite interner Kontrolle von Polizeiarbeit. In: Die Linke (Hrsg.). Demokratisierung der Polizei, S. 26-31.
- Hochreither, P. (2004). Fehlermanagement im Unternehmen. Wie aus Fehlern Umsatz und Gewinn werden. Göttingen: Business Village.
- Hochreutener, M.-A. / Conen, D. (2005). Was bedeuten Risiken im Gesundheitswesen. In: Holzer, E. et al. (Hrsg.). Patientensicherheit: Leitfaden für den Umgang mit Risiken im Gesundheitswesen, S. 19-26.
- Jasch, M. (2002). Perspektiven der polizeilichen Entscheidungsmacht. Strafverfahrensabschluss und Polizei in Deutschland und England. Frankfurt/Main: Books on Demand.
- Jäger, B. (2005). Eine lernfähige Polizei als Erfolgsvoraussetzung für Reformen. In: Polizei heute, 34. Jahrgang, Ausgabe 1/05, S. 23-27.
- Jäger, B. (zit. 2005b). Polizei und Fehlerkultur. Organisationale Lernfähigkeit als Erfolgsvoraussetzung für Reformen. In: Distler, J. / Lorei, C. / Reinstädt, K.H. (Hrsg.). Festschrift zum 25-jährigen Bestehen der Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden, S. 157-166.
- Kahla-Witzsch, H. A. (2005). Praxis des klinischen Risikomanagements. Hamburg: ecomed Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm.
- Keller, C. / Stratmann, W. (2012). Interkulturelle Kompetenz in der Polizei NRW. In: Polizei-Studium-Praxis, Heft 4/2012, S. 45-49.
- Keller, R. (1980). Zum Begriff des Fehlers im muttersprachlichen Unterricht. In: Chrubim, D. (Hrsg.). Fehlerlinguistik. Beiträge zum Problem der sprachlichen Abweichungen, S. 23-42.
- Kim, J.-Y. / Miner, A.S. (2007). Vicarious Learning from the Failures and Near-Failures of Others: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry. In: Academy of Management Journal, 50(3), S. 687-714.
- Koch, B. / Schmidt, P. (2008). Einsatzlehre der Polizei. Stuttgart: Boorberg.
- Kühl, S. (2000). Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/Main: Campus.
- Liebl, K. (2004). Zur Einführung. In: Liebl, K. (Hrsg.). Empirische Polizeiforschung V: Fehler und Lernkultur in der Polizei, S.V-X.

- Löber, N. (2011). Fehler und Fehlerkultur im Krankenhaus. Wiesbaden: Gabler.
- Mehl, K. (1993). Über einen funktionalen Aspekt von Handlungsfehlern: Was lernt man wie aus Fehlern? (Fortschritte der Psychologie, Bd.8). Münster: LIT.
- Neubacher, F. (2014). Kriminologie. 2. Auflage. Baden-Baden: Nomos.
- Nierenberg, G. I. (1996). Do it right the first time. A short guide to learning from your most memorable errors, mistakes, and blunders. New York: Wiley.
- Njo, Melanie (2014). Unternehmenskultur und Unternehmensleitbild. In: Dachrodt, H.-G. et al. (Hrsg.). Praxishandbuch Human Resources, S. 113-130.
- Ohlemacher, T. et al. (2003). Gewalt gegen Polizeibeamtinnen und -beamte 1985 - 2000, Eine kriminologische Analyse. (Interdisziplinäre Beiträge zur kriminologischen Forschung, Band 24). Baden-Baden: Nomos.
- Ohlemacher, T. (2011). Gewalt gegen Polizeibeamte in der Bundesrepublik Deutschland, 1985-2000: Entstehungskontexte, Reaktionen, Paradoxien. In: Lüdtke, A. / Reinke, H. / Sturm, M. (Hrsg.). Polizei, Gewalt und Staat im 20. Jahrhundert, S. 187-204.
- Oser, F. / Spychiger, M. (2005). Lernen ist schmerzhaft. Zur Theorie des negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur. Weinheim: Beltz.
- Oser, F. / Hascher, T. / Spychiger, M. (1999). Lernen aus Fehlern – Zur Psychologie des „negativen“ Wissens. In: Althof, W. (Hrsg.). Fehlerwelten. Vom Fehlermachen und Lernen aus Fehlern, S. 11-43.
- Powell, T.C. (2004). Strategy Execution and Idle Rationality. Journal of Management Research, 4(2), S. 77-98.
- Reason, J. T. (2001). Understanding adverse events: the human factor. In: Vincent C. (Hrsg.). Clinical risk management, S. 9-30.
- Reason, J. (2000). Human error: models and management. In: British Medical Journal, 320(7237), S. 768–770.
- Reason, J.T. (1997). Managing the risks of organizational accidents. Aldershot: Ashgate.
- Sack, F. (2010). Demokratisierung der Polizei – Erfahrungen als Mitglied der Hamburger Polizeikommission. In: Die Linke (Hrsg.). Demokratisierung der Polizei, S. 35-36.
- Schreyögg, A. (2007). Fehlerkultur, Fehlermanagement und ihre Bedeutung für Maßnahmen der Personalentwicklung in Kliniken. In: Schreyögg, A. (Hrsg.). Organisationsberatung - Supervision - Coaching, Heft 2/2007, S. 213-222.

- Schütte, M. (2014). Bürgerpolizei und Fehlerkultur – Wege in ein praxisnahes Fehlermanagement. In: Die Polizei, 11/2014, S. 311-322.
- Sexton, J. B. / Thomas, E. J. / Helmreich, R. L. (2000). Error, stress, and teamwork in medicine and aviation: cross sectional surveys. In: British Medical Journal, 320(7237), S. 745–749.
- Steigenberger, N. / Pawlowsky, P. (2010). Lernen von Hochleistern: Welchen Nutzen haben die Erkenntnisse der Forschung zu verlässlichkeitsorientierten Organisationen für Unternehmen? In: Mistele, P. / Bargstedt, U. (Hrsg.). Sicheres Handeln lernen - Kompetenzen und Kultur entwickeln, S. 257-265.
- Thomeczek, C. (2001). Fehlerquelle „Mensch“. In: Ärztekammer Berlin (Hrsg.). Berliner Ärzte 38, S. 12-16.
- Thomeczek, C. / Ollenschläger, G. (2005). Entwicklung von Strategien zum Umgang mit Risiken aus der Industrie am Beispiel der Luftfahrt. In: Holzer, E. et al. (Hrsg.). Patientensicherheit: Leitfaden für den Umgang mit Risiken im Gesundheitswesen, S. 41-52.
- Walker, S. / Alpert, G.P. / Kennedy, D.J. (2000). Responding to the Problem Police Officer: A National Study of Early Warning Systems. Final Report. Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, Office of Justice Programs, National Institute of Justice, NCJ 184510.
- Wehner, T. (2013). Mangelnde Innovationskraft. Wenn die Null-Fehler-Kultur zur Angstkultur wird. In: Human Resources Manager, 06/2013, S. 28-32.
- Weingardt, M. (2004). Fehler zeichnen uns aus. Transdisziplinäre Grundlagen zur Theorie und Produktivität des Fehlers in Schule und Arbeitswelt. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.
- Wiendieck, G. (2002). Polis - Polizei im Spiegel. Selbstbild und Fremdbild von Kölner Polizeibeamten. Hagen: FernUniversität Hagen.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die Arbeit selbständig angefertigt habe und keine anderen Hilfsmittel als die im Quellen- und Literaturverzeichnis sowie im Anmerkungsapparat genannten verwendet habe.

Alle Stellen, an denen Wortlaut oder Sinn anderen Werken entnommen wurden, sind unter Angabe der Quellen als Entlehnung kenntlich gemacht.