

Es hilft auch kein Herumtasten in Interessengruppen oder Lebensstilmilieus: Die Rücksicht auf „die Wirtschaft“ da, auf die gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer dort, auf die technische Intelligenz auf der einen, auf die jungen Frauen auf der anderen Seite; heute auf die kirchentreuen Katholiken und morgen auf die liberalen Protestanten, ein drittes Mal auf die Bauern und ein viertes Mal – gerade jetzt, wo es um die Leistungsertüchtigung des öffentlichen Dienstes geht – auf die Beamten, und das alles zugleich im zeitlichen Nebeneinander – das macht die Parteien abhängig, mehr als sie es sein müssen, und Politik von Tag zu Tag zum Lotteriespiel.

Politik ist etwas anderes als die opportunistische Addition von Teilgesellschaften. Politik machen heißt Aufgaben bündeln, Problemlösungen strukturieren und diese in offener Konkurrenz umsetzen. Das geht nicht abstrakt-rational über Programme und auch nicht über in ihrem Aktionsradius eng begrenzte Gesinnungsgemeinschaften, sondern nur durch

die Vermittlung über gesellschaftliche Sympathieträger (informelle, nicht nur funktionale Eliten) und über emotional bindungsmächtige Führungspersönlichkeiten. Nur so ist politische Integration und Mobilisierung der Anhängerschaft noch möglich.

Bei der Personalisierung der Politik ist die Union den Sozialdemokraten um ein paar Längen voraus. Wo sie funktioniert, zeigt sich, daß absolute Mehrheiten wenigstens auf Länderebene für beide Parteien möglich sind. Die Beispiele Nordrhein-Westfalen, Brandenburg, Sachsen und Saarland beweisen es. Bei der Mobilisierung gesellschaftlicher Sympathieträger als politische Transporteure liegt die SPD deutlich vorne. Der Abschied von der Partei als kirchenähnlicher politischer Gesinnungsgemeinschaft fällt aber beiden noch übermäßig schwer. Je rascher und entschiedener dieser Abschied vonstatten geht, um so größer ist die Chance, auch künftig mehrheitsfähige Volksparteien zu bleiben.

David Seeber

„In die Gesellschaft öffnen“

Fragen zur Lage der Polizei an Polizeidirektor Traugott Schumacher

Als Prügelknaben der Nation werden Polizisten doppeldeutig apostrophiert, sie selbst sehen sich häufig als Lückenbüßer für ungelöste gesellschaftliche und politische Probleme. Ebenso wie andere staatliche Institutionen muß sich auch die Polizei angesichts veränderter gesellschaftlicher Herausforderungen umstellen. Über diesen Wandel, dessen Chancen und Hindernisse sprachen wir mit Polizeidirektor Traugott Schumacher, Dozent für Führungslehre an der Fachhochschule für Polizei des Landes Baden-Württemberg. Die Fragen stellte Alexander Foitzik.

HK: Herr Schumacher, Polizisten beklagen massive Rollenunsicherheit, die hohe emotionale Belastung ihres Dienstes, eine generelle Überforderung. Von außen dagegen werden mangelnde Effizienz, besonders aber die ungenügende Präsenz der Polizei moniert; dem einzelnen scheint die Polizei nicht mehr die nötige Sicherheit garantieren zu können. Zu alledem häufen sich auch noch Berichte über Dienstvergehen der Polizei, oftmals mit fremdenfeindlichem Hintergrund. Immer hörbarer wird eine Krise der Polizei beschworen. Gibt es diese Krise tatsächlich?

Schumacher: Man darf die Polizei nicht isoliert von der Gesamtgesellschaft betrachten. Richtig ist, daß sich die Polizei in dem Maße in einer Krise befindet, wie sie die ganze Gesellschaft momentan durchmacht. Die Polizei ist ein Spiegelbild der Gesellschaft. Gesellschaftliche Probleme finden sich entsprechend auch innerhalb der Polizei wieder. In der gegenwärtigen Situation aber lautet die entscheidende Frage anders: Will die Polizei ihre Krise mit der Gesellschaft oder ohne sie angehen? Dazu existieren durchaus noch verschie-

dene Auffassungen. Die bessere Strategie ist wohl eine Lösung zusammen mit der Gesellschaft. Die Polizei muß sich aus ihrem bisherigen „Burgdasein“ lösen und sich noch mehr zur Gesellschaft hin öffnen.

„Das Selbstverständnis der Polizei ist sehr viel offener geworden“

HK: Sie attestieren der Polizei ein Burgdasein. Worin zeigt sich eine solche Mentalität, vor allem aber wo steht diese den nötigen Veränderungen entgegen?

Schumacher: Historisch betrachtet bildete die Polizei – und teilweise ist das heute noch so – ein subkulturelles System. Man verstand sich als geschlossene Institution. Demnach herrschte auch die Auffassung, wo Probleme entstünden, werde man sie auch selbst lösen können. Sowohl das Selbstverständnis der Polizei wie auch die Diskussion und der Um-

gang mit den eigenen Problemen sind heute sehr viel offener geworden. Dennoch behält die Polizei eine gewisse gesellschaftliche Sonderstellung, eine gewisse Isoliertheit. Sie unterscheidet sich von ihrer Aufgabenstellung her deutlich von der allgemeinen staatlichen Verwaltung, da sie – vereinfachend dargestellt – die einzige Institution ist, die dem Bürger gegenüber direkt als staatliche Gewalt auftritt. Die Polizei ist das symbolisierte Gewaltmonopol des Staates.

HK: Damit beginnen aber doch schon die Probleme. Hat die Polizei diese wichtige symbolische Funktion nicht teilweise eingebüßt?

Schumacher: Zumindest wird es ihr in den letzten zwanzig oder dreißig Jahren zunehmend schwerer gemacht, diese Rolle wahrzunehmen. Früher hat der einzelne Bürger das Gewaltmonopol des Staates unwidersprochen akzeptiert. Damit bestand auch in der Gesellschaft so etwas wie ein Grundkonsens über Rolle und Aufgaben der Polizei. Dieser Konsens ist heute zerbrochen. Mehr und mehr stellen bestimmte Gruppen der Gesellschaft die Polizei in Frage, generell die ganze Institution oder auch nur einzelne Aufgabenbereiche. Besonders als Ordnungsfaktor wird die Polizei etwa von einem Teil der Jugend, aber auch von politischen Gruppen nicht mehr akzeptiert. Der Respekt vor dem mit der Pickelhaube bewehrten Schutzmann ist verlorengegangen. Dies ist allerdings auch gut so. Respekt, besser noch Vertrauen, sollte sich die Polizei heute durch Kompetenz und erfolgreiche Arbeit schaffen.

HK: Was bedeutet dieser Verlust fragloser Akzeptanz für den einzelnen Polizeibeamten in seinem konkreten Berufsalltag?

Schumacher: Er muß sich mehr und mehr gefallen lassen, daß einzelne seiner Tätigkeiten immer häufiger in Frage gestellt werden. So haben die Anzeigen gegen Polizisten deutlich zugenommen. Alle möglichen Rechtsmittel werden eingesetzt, besonders dort, wo er rechtlich legitim Gewalt anwenden muß. Der Bürger beschwert sich heute sehr viel öfter über die Polizei. Auch kommt es häufiger zu direktem Widerstand, etwa bei Demonstrationen. Selbst bei der Verkehrsüberwachung spürt der einzelne Beamte nicht selten die fehlende Akzeptanz seiner Tätigkeit, oft auch unmittelbare Ablehnung. Immer wieder bekommen Polizeibeamte in diesem Bereich zu hören: „Was müßt ihr uns hier gängeln, fangt lieber mehr Verbrecher!“

HK: Die Verkehrsüberwachung einmal ausgenommen – betreffen die von ihnen genannten Bereiche, besonders was den direkten Widerstand gegen die Polizei angeht, nicht eher kleine Gruppen? Hat das Gros der Gesellschaft nicht immer noch nicht nur sehr hohe Erwartungen an die Polizei, sondern auch ein nach wie vor positives Bild von ihr?

Schumacher: Zahlenmäßig sind es sicherlich nur kleine Gruppen, unter denen die Abnahme des Respektes der Akzeptanz der Polizei besonders deutlich ist. Diese Gruppen artikulieren sich jedoch politisch und nehmen – das ist ja

auch gut so – ihr Recht wahr. Unbestreitbar aber hat die Polizei in der Gesellschaft insgesamt immer noch ein gutes Image. Je unruhiger die Zeiten werden, je mehr wird sie auch als Institution angefragt. Einschlägige Untersuchungen zeigen: Zusammen mit dem Bundesverfassungsgericht liegt die Polizei immer noch an der Spitze, wenn beispielsweise nach dem Vertrauen in staatliche Organisationen gefragt wird.

HK: Wird der einzelne Bürger aber gefragt, inwieweit er sich noch sicher fühle, ist dieses Vertrauen nicht mehr ganz so groß. Die Polizei scheint der derzeit grassierenden Kriminalitätsfurcht nicht mehr wirklich begegnen zu können. Gewährt sie dem Bürger noch ausreichend Sicherheit?

Schumacher: Ich glaube nicht, daß ein Großteil der Bürger dieses Vertrauen in die Polizei verloren hat. Die Verunsicherung entsteht vielmehr dort, wo es der Politik nicht mehr gelingt, bestimmte Probleme zu lösen. Hier muß differenziert werden, auch das haben die Ergebnisse verschiedener Umfragen gezeigt: Nicht der Polizei, sondern dem Staat als ganzem traut man nicht mehr zu, daß er Sicherheit gewähren und garantieren kann.

HK: Zumindest Teilkritik an der Polizei steckt dennoch in solchen Aussagen. Wo bleiben Erwartungen an die Polizei unerfüllt, wo bestehen Defizite?

Schumacher: Die Defizite polizeilicher Arbeit lassen sich unter dem Schlagwort „Präsenzverlust“ zusammenfassen. Besonders bei der Verbrechensbekämpfung haben die polizeilichen Aufgaben in den letzten zwanzig Jahren erheblich zugenommen. Trotzdem ist die Polizei immer noch in der Lage, etwa 50 Prozent der Verbrechen aufzuklären, obwohl das Personal nicht in gleichem Maße aufgestockt wurde, wie neue Aufgaben hinzukamen. Diese Ausweitung polizeilicher Aufgaben ging zwangsläufig zu Lasten der Präsenz auf der Straße. Mittlerweile wurde dieses Defizit von den politisch Verantwortlichen erkannt. Es läßt sich aber nicht von heute auf morgen beheben.

„Sicherheit ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe“

HK: An der Polizeidichte kann die mangelnde Präsenz aber nicht liegen, hier ist Deutschland ja wirklich kein Entwicklungsland...

Schumacher: Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten, die Präsenz zu verbessern. Die eine, die Aufstockung des Personals ist bei der gegenwärtigen finanziellen Situation der Bundesländer unwahrscheinlich. Außerdem belegt Deutschland in bezug auf die Polizeidichte zwar keinen Spitzenplatz, ist aber gutes Mittelfeld. Die zweite, realistischere Möglichkeit besteht darin, die Polizei von Aufgaben zu entlasten, die von Natur aus ohnehin keine polizeilichen sind. Dies betrifft beispielsweise Serviceleistungen für andere Behörden, etwa das

Entstempeln von Kraftfahrzeugkennzeichen. Nur, auch hier ist eine Reform äußerst schwierig. Bei der Rückgabe solcher Aufgaben fehlt das Personal dann in der entsprechenden Behörde.

HK: Ein Indiz für die ungenügende Präsenz der Polizei ist der Boom der privaten Sicherheitsdienste. Die Sorge für die Sicherheit scheint nicht mehr die unumstrittene Domäne der Polizei. Liegt in dieser Entwicklung nicht auch eine Gefahr für die Institution, für Rolle und Image der Polizei?

Schumacher: Die privaten Sicherheitsdienste sind zu einem guten Teil in die Präsenzlücken der Polizei gestoßen. Inzwischen gibt es in Deutschland sogar mehr Mitarbeiter von privaten Sicherheitsunternehmen als Polizisten. Diese Situation wird heute von der Polizei insgesamt jedoch positiv bewertet. Man sieht nicht mehr nur die Konkurrenz, die das Image der Polizei belastet, sondern betrachtet die privaten Einrichtungen eher als Partner, mit denen man zusammen die anstehenden Probleme bewältigen kann und auch will.

HK: Was hat diesen auf den ersten Blick unerwarteten Sinneswandel ausgelöst?

Schumacher: In der Polizei ebenso wie auf politischer Ebene hat sich im Laufe der Diskussion mehr und mehr die Auffassung durchgesetzt, daß die Polizei alleine nicht die Sicherheit des einzelnen Bürgers gewährleisten kann, sondern vielmehr Sicherheit eine gesellschaftliche Gemeinschaftsaufgabe sein muß. Die Bürger selbst können einen Beitrag zu ihrer Sicherheit leisten. Dies könnte z. B. in Form von technischen Sicherungen an Kraftfahrzeugen und in Wohnungen, in Form von nachbarschaftlicher Hilfe oder durch aktive Zeugenbereitschaft – statt gleichgültigem Wegsehen – geschehen. Solche Beiträge wären zwar teilweise mit etwas finanziellem Aufwand, ansonsten aber mit keinen direkten persönlichen Risiken verbunden. Ein anderes Beispiel: In jüngster Zeit sind verschiedene Initiativen, Runde Tische und Gesprächskreise vor allem im örtlichen Bereich entstanden, die eine solche gemeinsame Polizei- und Sicherheitsarbeit leisten wollen. Dies betrifft besonders den Bereich kommunaler Kriminalitätsprävention. Auch diese neue Perspektive innerhalb der Polizei gehört in den größeren Kontext ihrer Öffnung gegenüber den verschiedenen gesellschaftlich relevanten Gruppen. Wenn hier auch noch viel zu tun bleibt, einige gute Ansätze wurden bereits verwirklicht. Überdies gibt es auch dazu gute Vorbilder, beispielsweise in den USA.

HK: In jedem Fall aber ist es illusorisch zu glauben, der Staat könne all dies wieder übernehmen, was heute von privaten Sicherheitsdiensten geleistet wird?

Schumacher: Dies ist schon aus finanziellen Erwägungen heraus undenkbar. Aber es wäre auch nicht wünschenswert. In einer Zeit, die sehr stark durch das Anspruchsdenken gegenüber dem Staat geprägt ist, ist es ohnehin besonders zu begrüßen, daß gerade im Bereich der persönlichen und individuellen Sicherheit der Bürger selbst aktiv wird.

HK: Wie steht es um Berufszufriedenheit und Motivation unter den Polizisten? Umfragen haben ergeben, daß 50 Prozent von ihnen den Beruf kein zweites Mal wählen würde. Woher kommt die miese Stimmung?

Schumacher: Hier ist zunächst einmal zwischen Berufszufriedenheit und Motivation zu unterscheiden. Wissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, daß Polizeibeamte in hohem Maße in der Lage sind, sich selbst zu motivieren, daß sie auch ausgesprochen motiviert sind für ihren Dienst. Etwa 80 Prozent – so die jüngste Untersuchung – gelingt es, sich selbst zu motivieren. Polizeiarbeit mit ihrer friedensstiftenden, vermittelnden und konfliktlösenden Funktion ist eine Arbeit, die durchaus motivieren kann.

„Mehr und mehr ist der einzelne Polizist mit einem Gefühl der Sinnlosigkeit konfrontiert“

HK: Was aber macht dann den Polizeidienst so unbeliebt? Wo liegen die Gründe für die verbreitete Unzufriedenheit mit dem Beruf?

Schumacher: Polizisten erklären immer wieder, daß ihnen der Beruf sehr viel Spaß machen würde, wenn sich nur die Grundbedingungen der Arbeit ändern würden. Die Unzufriedenheit richtet sich dabei etwa auf die konkrete Arbeitsplatzgestaltung, die Bezahlung oder mangelnde Aufstiegschancen. Die größten Probleme aber ergeben sich aus ihrer Rolle. Mehr und mehr ist der einzelne Polizist mit einem Gefühl der Sinnlosigkeit konfrontiert, entstehen Orientierungsprobleme, weil kein Sinn in der Tätigkeit gesehen wird.

HK: Dies gilt sicher nicht für alle polizeilichen Tätigkeiten. In welchen Einsatzgebieten werden Polizisten besonders anfällig für solche Sinnlosigkeitsgedanken?

Schumacher: Der tägliche Einsatz in der offenen Rauschgiftszene größerer Städte stellt beispielsweise eine solche Belastung dar, die dem Polizisten kaum noch Sinn vermitteln kann. Zu nennen wäre ebenso die tägliche Konfrontation mit sozialen Randgruppen: Egal wie engagiert der einzelne auch ist, er sieht wenig Erfolg. Am nächsten Tag steht der Kleindealer ebenso wie der jugendliche Stricher wieder auf der Straße, liegt der Penner wieder auf der Parkbank. Besonders kritisch ist auch der Einsatz im Bereich der Asylbewerber. Abschiebeeinsätze, wo es oft um Familien, Frauen und Kinder geht, sind emotional sehr belastend. Die häufige Anzeigentätigkeit gegen Asylbewerber wegen Verlassens des räumlichen Duldungsbereichs ist für den Polizeibeamten ebenso eine ohne erkennbaren Erfolg. Der täglich immer wieder neue Einsatz zur Verfolgung von Straftaten durch Asylbewerber, vor allem in den Bereichen der Eigentums- und Drogenkriminalität, ist gleichermaßen wenig erfreulich. Unbefriedigend ist auch die Tatsache, daß einerseits Eigentumsdelikte wie Ladendiebstähle heute oft – aus welchen Gründen auch immer – unbestraft bleiben, an-

dererseits Verkehrsverstöße verfolgt und generell mit Bußgeldern belegt werden. Hier verstehen manche Polizeibeamte die Rechts-Welt nicht mehr.

HK: In diesen Bereichen fühlen sich die Polizisten dann auch von der Politik im Stich gelassen?

Schumacher: Wenn tagaus tagein, Monat für Monat, Jahr für Jahr das gleiche ohne greifbaren Erfolg getan werden muß, kann dies zu Unzufriedenheit führen. Dies alles kann durchaus auch Ressentiments gegenüber der Politik entstehen lassen. Problematisch ist es natürlich ebenso, wenn der einzelne Polizist nicht akzeptiert, daß die Politik nicht in der Lage ist, alle angesprochenen Probleme im Sinne der Polizei zu lösen.

HK: Um so mehr bedarf es sorgfältiger Begleitung und sensibler Führung. Erfährt er die nötige Unterstützung, vor allem aber wird er ausreichend auf seinen wenig erfreulichen Berufsalltag vorbereitet?

Schumacher: Glücklicherweise hat der polizeiliche Berufsalltag nicht nur unerfreuliche Seiten. Grundsätzlich bemüht sich die Polizei, die Erfahrungen mit den Belastungen in Aus- und Fortbildung einfließen zu lassen und zum Beispiel Streßstabilität, Situationsflexibilität und politische Bildung zu vermitteln. Die Ausbildung der Polizei ist insgesamt im Wandel. So wird jetzt besonders auf Soziologie und Psychologie gesetzt. Vor allem wird verstärkt in der Praxis ausgebildet. Hier gab es Reformbedarf. Vielleicht war die Ausbildung lange Zeit zu theorielastig. Aber es gibt auch Grenzen: Nicht nur die, daß man die Beamten nicht nur in Polizeischulen braucht. Es gibt auch die Grenze der Funktion: Polizist oder Sozialingenieur? Ein Polizist der alles kann? Hierzu ist eine politische Diskussion notwendig.

HK: In jüngster Zeit häufen sich Berichte über Dienstvergehen der Polizei, auch mit fremdenfeindlichem Hintergrund. Zur Erklärung werden Streßsituationen und Überforderung, das Gefühl, Lückenbüßer sein zu müssen herangezogen. Auch wenn dies gemessen an der Gesamtheit der deutschen Polizisten nur eine kleine Gruppe betrifft – gefährden solche Übergriffe das Image der Polizei nicht ganz entscheidend?

Schumacher: Es gibt selbstverständlich auch schwarze Schafe in der Polizei, ebenso wie in anderen gesellschaftlichen Gruppierungen und wie in allen Berufsgruppen. Rein statistisch gesehen aber dürfte der Anteil gerade fremdenfeindlich eingestellter Polizisten geringer sein als in der Gesellschaft insgesamt. Jeder Fall ist dennoch ein Fall zuviel – entscheidend bleibt, wie die Polizei damit umgeht. Es muß zunächst sorgfältig und gewissenhaft jedem Fall nachgegangen werden und es darf kein Zögern oder gar Vertuschen geben. Weiter sind aus jedem Fall die notwendigen Lehren zu ziehen. Meist sind die Ursachen für Fehlverhalten nicht charakterlicher Art, sondern liegen in der dienstlichen Belastung. Streß und Rollenkonflikte lassen gereizte Grundstimmungen entstehen. Diese können dazu führen, daß sich der einzelne Polizist nicht mehr im Griff hat. Ein gutes Beispiel ist hier der Einsatz zum Schutz eines Parteitages einer

rechtsradikalen Partei. Gegendemonstranten verstehen nicht, daß die Polizei Rechtsradikale schützt und beschimpfen die Polizisten als Sympathisanten. Sicherlich muß der einzelne Polizist auch streßstabil solche Situationen bewältigen können. Diese Stabilität ist jedoch nicht allein durch Aus- und Fortbildung zu erreichen. Dazu müssen auch in Polizeiorganisation und Personalplanung Konsequenzen gezogen werden.

HK: Können durch einen geschickteren Personaleinsatz den Polizisten Situationen erspart bleiben, die sie selbst, aber auch ihr Gegenüber gefährden?

Schumacher: Nehmen Sie etwa das Rotlichtmilieu. Ist ein Polizist täglich mit diesem Milieu konfrontiert, besteht die Gefahr, daß er selbst hineinrutscht. Grundsätzlich sollten daher die Einsatzgebiete zum Schutz der Beamten immer wieder einmal gewechselt werden. Dadurch ließen sich einige Überreaktionen aufgrund bestimmter Belastungssituationen vermeiden. Dennoch können weder der flexible Personaleinsatz und die bereits praktizierten Personalwechselmodelle noch die berufsbegleitende Unterstützung durch Psychologen oder Seelsorger garantieren, daß der einzelne Beamte nicht einmal die Nerven verliert oder auch im Milieu hängen bleibt.

HK: Angesichts so manifester Krisenphänomene ist es eigentlich nicht verwunderlich, daß die Polizei von Nachwuchssorgen geplagt ist...

Schumacher: Zunächst sind Nachwuchsprobleme bei der Polizei keineswegs neu und tauchen immer wieder auf. Dabei spielt vor allem die allgemeine Arbeitsmarktsituation eine wichtige Rolle. Entscheidend aber für die Bewerbersituation heute ist die Attraktivität des Berufes, und diese müßte in jedem Fall noch verbessert werden. So müßte die Polizei dem einzelnen Entwicklungs- und Aufstiegschancen bieten, die denen in der freien Wirtschaft vergleichbar sind. Dann kämen beispielsweise auch wieder mehr Abiturienten zur Polizei, die in den letzten Jahren weggeblieben sind.

HK: Bewerbermangel hebt nicht gerade das Qualifizierungsniveau. Besteht nicht die Gefahr, daß man Leute einstellt, die von ihrer Persönlichkeit und ihren Berufsvorstellungen den Anforderungen nicht entsprechen? Ist unter den gegebenen Bedingungen die Polizei für den „Law-and-Order-Typ“, den „Rambo“ attraktiver als für den „Freund und Helfer“?

Schumacher: Seit Jahren stammt das Bewerberpotential der Polizei überwiegend aus ländlichen Gebieten, was schlicht damit zusammenhängt, daß junge Erwachsene auf dem Land nicht das gleiche Berufsangebot finden wie in der Stadt. Vereinfachend gesprochen sind – dem üblichen Stadt-Land-Gefälle entsprechend – die Bewerber damit eher konservativ eingestellt. Grundsätzlich gibt es feste Anforderungen. Es kann nicht jeder genommen werden und die Polizei will auch nicht jeden nehmen. Der Anspruch muß sich aber auch an dem tatsächlichen Nachwuchsbedarf messen lassen. Persön-

lichkeitstests werden selbstverständlich durchgeführt, politische Einstellungen aber werden nicht getestet. „Rambo“-Typen will bei der Polizei niemand, jedoch kann kein Test ausschließen, daß ein solcher durchs Netz schlüpft. Das geschieht und wird auch künftig nicht zu vermeiden sein.

HK: Weitverbreitete Orientierungsprobleme und Sinnlosigkeitsgefühle ebenso wie die Diskussion um nötige Einstellungsanforderungen oder das Qualifizierungsniveau von Bewerbern berühren das Berufsbild „Polizist“ auf eine sehr grundsätzliche Weise. Sie sind Vorsitzender einer Arbeitsgruppe, die für Baden-Württemberg Leitbilder für den polizeilichen Dienst formulieren soll. Vor welchem Hintergrund arbeitet diese Arbeitsgruppe? Was hat sie nötig gemacht?

Schumacher: Bisher existiert ein solches formuliertes Leitbild eigentlich nicht. Zwar gibt es so etwas wie einen allgemeinen Konsens. Erstmals soll nun aber ein offizielles Leitbild für die Polizei Baden-Württembergs erstellt werden. Je schwieriger der tägliche Dienst für den einzelnen Polizeibeamten wird, je öfter Konflikte im Dienst entstehen, um so mehr braucht die Polizei eine Orientierung. Diese Grundausrichtung muß sich die Polizei ebenso von außen geben lassen, wie sie sie auch von innen heraus suchen muß. Eine solche Grundorientierung umfaßt dabei gemeinsame Wertvorstellungen, gemeinsame Prinzipien. Ziel solcher Leitbilder ist zum einen die Orientierung des einzelnen, aber auch so etwas wie eine Corporate Identity, ein positiv verstandenes „Wir-Gefühl“. Nur durch solche gemeinsame Leitbilder und Prinzipien lassen sich die psychischen Belastungen und Konfliktsituationen bewältigen, denen die Polizei sich sicherlich auch weiterhin stellen muß.

HK: Woraus muß ein solches Leitbild zusammengesetzt werden, damit es dieser hohen Zielsetzung genügt?

Schumacher: Die Arbeit an dem Leitbild muß zunächst zwei Grundfragen beantworten: Welche Polizei will die Gesellschaft? und welches Selbstverständnis hat die Polizei selbst? Idealerweise sind die Antworten identisch. Zumindest sollten sie nicht zu verschieden sein, ist doch der einzelne Polizist auch immer Teil dieser Gesellschaft. Einen wichtigen Eckpunkt bildet selbstverständlich das Grundgesetz, beziehungsweise das aus diesem abgeleitete Prinzip, daß im Vordergrund des polizeilichen Dienstes der Mensch stehen muß, der Bürger als Mensch ebenso wie der Polizist als Mensch. Daraus wiederum folgt die größtmögliche Bürgernähe der Polizei. Ein weiterer Eckpunkt ist die rechtsbewahrende und -bejahende Funktion der Institution Polizei. Ein dritter ist die Kompetenz. Die Polizei muß kompetent in ihrer Aufgabenerfüllung sein und dadurch das Vertrauen der Bürger ebenso wie das der Politik erwerben. Ohne diese Vertrauensgrundlage ist Polizeiarbeit schlicht undenkbar. Zugleich werden in der Frage nach der Kompetenz die beiden Grundfragen praktisch. Das Leitbild größtmöglicher Kompetenz entscheidet über Aus- und Fortbildung, über die Einstellung des einzelnen, über Verfahren und den konkreten Einsatz, die Polizeiführung und die Handhabung von Konflikten.

HK: Eine Polizei, die sich an der Verfassung orientiert, menschlich ist und das Recht schützt und dies alles mit der größtmöglichen Kompetenz – das klingt in einem demokratischen Rechtsstaat zunächst recht selbstverständlich. Wo besteht konkreter Handlungsbedarf, wo Defizite im konkreten Berufsalltag, die eine solche Diskussion nötig machen?

Schumacher: Es geht weniger um Defizite als vielmehr um die Festschreibung und Formulierung eines solchen Leitbildes, das für den einzelnen Beamten im täglichen Dienst greifbar sein soll. Vor allem aber geht es darum, einen gesellschaftlichen Wandel auch innerhalb der Polizei nachzuvollziehen. Ein solches Leitbild ist auch nicht zu verwechseln mit den derzeit so modischen „Kulturen“, die sich die einzelnen Unternehmen der freien Wirtschaft gerade verpassen wollen. Bei der Polizei geht es vielmehr um die Notwendigkeit einer gemeinsamen Orientierung, die dem einzelnen Beamten Halt im täglichen Dienst geben soll.

HK: Der Weg von einer solchen Arbeitsgruppe zum einzelnen Beamten ist vermutlich sehr lang...

Schumacher: Solche Leitbilder lassen sich nicht per Erlaß in die Polizei hineingeben. Eine breite Diskussion an der polizeilichen Basis ist dafür notwendig. Entsprechend können sie auch nicht für die nächsten zwanzig Jahre erstellt werden, sondern müssen ständig aktualisiert und überarbeitet werden.

„Der einzelne Polizist will nicht mehr an der kurzen Leine laufen“

HK: Ist die Frage nach Effizienz, vor allem aber nach Kompetenz nicht überhaupt ein Novum für eine staatliche Institution wie der Polizei?

Schumacher: Bislang waren solche Fragen innerhalb der Polizei überhaupt nicht üblich. Daß dies nun heute anders ist, hängt eben mit dem Orientierungsbedarf zusammen. Sie sind aber auch ein Teil der Öffnung der Polizei in die Gesellschaft. Entsprechend werden beispielsweise auch Anstöße und Impulse aus der freien Wirtschaft und dem Dienstleistungsbereich aufgenommen. Warum sollten nicht auch in der Polizei Begriffe wie das „lean management“ diskutiert werden. So liegt im Verhältnis von Vorgesetzten und Mitarbeitern eine ganz entscheidende Ursache für die gegenwärtige Berufsunzufriedenheit vieler Polizisten. Auch hier, in ihren Führungsstrukturen, muß sich die Polizei einem gesellschaftlichen Wandel stellen.

HK: Heißt das, daß nun auch die Polizei auf „flache Hierarchien“ und kooperativen Führungsstil einschwenken wird?

Schumacher: Bezüglich der polizeilichen Hierarchie ist in den letzten Jahren glücklicherweise schon viel geschehen. Immer noch besteht jedoch erheblicher Reformbedarf. Die allgemeine gesellschaftliche Forderung nach Eigenverant-

wortlichkeit und Delegation muß sich auch im Führungsstil der Polizei widerspiegeln. Jeder Mitarbeiter muß an den ihn betreffenden Entscheidungen beteiligt werden. Vor allem in den Köpfen mancher Führungskräfte sollte der mündige, eigenverantwortliche und selbständig seine Aufgaben erfüllende Polizist noch selbstverständlicher werden. Der einzelne Beamte will nicht mehr an der kurzen Leine laufen. So wie die Bürger heute selbstverständlich Mündigkeit für sich beanspruchen, beansprucht dies auch der Polizist in seinem Dienst. Dem muß in den Führungsstrukturen noch mehr Rechnung getragen werden. In diesem Punkt ist noch einiges Umdenken erforderlich.

HK: Die für das Leitbild entscheidende Grundfrage, Welche Polizei wünscht sich die Gesellschaft? läßt sich eventuell ja

auch umkehren: Welche Gesellschaft wünscht sich die Polizei?

Schumacher: Zunächst ist wichtig, daß eine solche Frage überhaupt nur eine selbstbewußte Organisation stellen kann. Die Polizei wünscht sich eine Gesellschaft, die ihr mit kritischer Sympathie begegnet, die die Polizei unterstützt. Diese Unterstützung werden künftig nicht alle gesellschaftlichen Gruppen der Polizei entgegenbringen. Doch diese Pluralität der Gesellschaft muß die Polizei ganz selbstverständlich akzeptieren. Sie gestaltet sich selbst ebenso plural, indem es unter den Polizisten eine Vielzahl von Einstellungen, verschiedene politische Haltungen gibt. Besonders aber braucht die Polizei eine Unterstützung durch die Politik, die sich nicht nur auf Regierungserklärungen beschränkt.

Optionen, die verdampfen?

Anmerkungen zum Entwurf für ein Wort der Kirchen zur sozialen Lage

Ende letzten Jahres veröffentlichten Deutsche Bischofskonferenz und EKD ein Papier zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland, das als Diskussionsgrundlage für einen breit angelegten Konsultationsprozeß dienen soll (vgl. HK, Januar 1995, 9 ff.). Die HK wird sich im Rahmen des Möglichen an dieser Diskussion beteiligen. Im folgenden Beitrag nimmt das Oswald-von-Nell-Breuning-Institut (Frankfurt-Sankt Georgen) zum Entwurf kritisch Stellung und macht Vorschläge für ein profilierteres kirchliches Sozialwort.

Die Diskussionsgrundlage zu einem gemeinsamen Sozialwort der Kirchen ist in der Öffentlichkeit weithin positiv aufgenommen worden. Sie stellt die Notlage der Arbeitslosen, Wohnungssuchenden und kinderreichen Familien einfühlsam dar, macht strukturelle Schief lagen und politische Fehlleistungen dafür verantwortlich und erinnert an die Grundsätze einer hochstehenden Sozialkultur, die in der Nachkriegszeit und Aufbauphase der Bundesrepublik lebendig gewesen ist. Die wirtschaftspolitischen Erwägungen folgen weitgehend den Argumenten der Standortdebatte, zeigen eine hohe familien- und sozialpolitische Kompetenz und spiegeln den Diskussionsrahmen dessen, was in einer großen Koalition der Volksparteien zustimmungsfähig ist.

Die vorliegende Diskussionsgrundlage ist von einer ökumenischen Redaktionsgruppe erarbeitet worden. Vor mehr als einem Jahr lag bereits ein Thesenpapier vor, das im katholischen Raum entstanden, aber von kirchlichen Gruppen, Verbänden und Einrichtungen zurückgewiesen worden war. Die damalige Kritik hatte sich unter anderem darauf konzentriert, daß den Thesen ein spezifisch christliches Profil fehle. Die ökumenische Redaktionsgruppe hat das Anliegen aufgegriffen und dem Text in Kapitel 1 drei Optionen – für

die Schwachen, für eine soziale Friedensordnung und für die soziale Gestaltung der Zukunft in der einen Welt – vorangestellt. Sind diese Optionen eindeutig formuliert? Ist ihr biblisch-theologischer Hintergrund erkennbar? Sind sie in der wirtschafts- und sozialpolitischen Reflexion über die aktuellen Problemfelder (Kapitel 3) und die Erneuerung der Marktwirtschaft (Kapitel 4) wirksam geworden? Unserer Meinung nach hat die Diskussionsgrundlage weder ein biblisch-theologisches noch ein sozialetisches Format. Die Optionen sind verwässert, einem bunten Hintergrund entnommen, bleiben für die politische Reflexion der Diskussionsgrundlage belanglos. Sie müssen eindeutig formuliert sein, um politisch wirksam zu werden.

Mißverständliche Formulierungen

Das Nebeneinander dreier Optionen, die mißverständlich formuliert sind und für abweichende gesellschaftsethische Konzepte stehen, macht es schwierig, das Anliegen der Kirchen angesichts der wirtschaftlichen und sozialen Lage zu begreifen.