

Eine Reform der Polizei beginnt mit einer Reform der Ausbildung -

Anmerkungen zu den zukünftigen Anforderungen an die Polizei und den sich daraus ergebenden Anforderungen an die Ausbildung¹

1. Zukunftsperspektiven einer modernen Polizei in einer postmodernen Gesellschaft

Die zukünftige polizeiliche Arbeit wird vor allem von zwei Entwicklungen geprägt werden. Es sind dies

- (1) gesellschaftliche und soziale Veränderungen, die es erforderlich machen werden, daß sich die Polizei stärker noch als bisher an die sich ändernden gesellschafts-, sicherheits- und bildungspolitischen Rahmenbedingungen anpaßt;
- (2) ein verändertes Verständnis von und Verhältnis zu staatlichen Tätigkeiten im Verwaltungs-, aber auch in anderen (z.B. sozialen) Bereichen, auf das auch die Polizei reagieren muß.

1.1 Gesellschaftliche und soziale Veränderungen

"Abschied vom Wohlstand" überschrieb DIE ZEIT Ende Mai 1996 einen Beitrag, der sich mit der Tatsache beschäftigte, daß sinkende Nettoeinkommen und steigende Kosten die sog. "kleinen Leute" an den Rand der Not bringen². Jeder achte lebt gegenwärtig in Deutschland in Armut (darunter zunehmend Kinder und Jugendliche), und ein Viertel der Bevölkerung kann seinen Lebensstandard nicht nur nicht weiter verbessern, sondern nicht mehr halten. Es sind Facharbeiter, kleine Angestellte, Beamte im einfachen und mittleren Dienst. Es ist -so der ZEIT Leitartikel- die Gruppe der "grundsoliden Arbeitsmenschen, die einst als Idealtypus des deutschen Wirtschaftswunders galten". Auch die gegenwärtige Lehrstellenkrise, die - obwohl mit teilweise dramatischen Auswirkungen³ - kaum noch wahrgenommen wird, weil sie schon zur Regel geworden ist, "ist eines der vielen Symptome der Erosion der klassischen Industriegesellschaft. Deren Rückgrat waren die Facharbeiter, die gewissenhaft ausführten, was man von ihnen verlangte. ... Deutschland war Weltmeister der industriellen Moderne. Die aber läuft aus".

Künftig werden -so die Prognose- immer **weniger** Leute jemals einen "gesicherten Wohlstand" erreichen; zumindest können sie ihn nicht mit sog. "anständiger Arbeit" er-

¹ Ergänztes und überarbeitetes Manuskript, das zwei Vorträgen zugrunde lag, die der Autor anlässlich der Einrichtung einer österreichischen Sicherheitsakademie bzw. einer "Hochschule für Sicherheitsberufe" im Juli und September 1996 in Wien gehalten hat.

² Willeke, Stefan, Andreas Fink, Abschied vom Wohlstand, DIE ZEIT Nr. 23, 31. Mai 1996, S. 9 ff.

³ In den neuen Bundesländern wird nur noch für jeden siebten Bewerber eine Lehrstelle angeboten, und in Ostberlin kommen sogar 18 Jugendliche auf einen freien Platz; Kahl, R., Abschied von der Paukschule. In: TAZ vom 3.9.1996, S. 10

Kahl aaO.

reichen. Demgegenüber stehen diejenigen, die durch illegale, teilleale oder scheinlegale Aktivitäten reich werden und schon jetzt in allen osteuropäischen Ländern für auch erkennbare krasse soziale Gegensätze sorgen.

Überkommene Bildungsverläufe werden zunehmend an Bedeutung verlieren. Wenn der Nobelpreisträger für Physik sich daran erinnert, daß "die kreativsten meiner Kommilitonen ... damals ... das Studium geschmissen" haben, dann wird dieser Eindruck von vielen Hochschullehrern bestätigt werden, und wenn Stefan Aust berichtet, daß bei "Spiegel-TV" die einzigen, die ein Studium abgeschlossen hätten, die Sekretärinnen seien, dann gibt es hierfür zwei Erklärungen: Entweder degeneriert unser Gesellschaftssystem insgesamt, oder aber (was wahrscheinlicher ist) die Bildungseinrichtungen bringen nicht mehr die Absolventen, die die moderne Gesellschaft benötigt.

"Der Arbeitsgesellschaft geht die Arbeit aus", hat **Hannah Arendt** schon vor längerer Zeit formuliert. Nicht, daß nicht genügend Arbeit da wäre; sie ist aber, wie dies **Ralf Dahrendorf** gesagt hat, nicht mehr finanzierbar - zumindest nicht mehr hier in Deutschland und nicht mehr in den meisten der anderen sog. "modernen Industrienationen". Nach Dahrendorfs Auffassung, die von vielen geteilt wird, nähern wir uns einer Zweidrittel-Gesellschaft neuen Typs: Nur noch ein Drittel unserer Bevölkerung wird beständig beschäftigt sein; zwei Drittel werden zwischen Arbeitslosigkeit, Vollzeit- und Teilzeitjobs und vor allem auch zwischen verschiedenen Berufen hin und her wandern. Hinzu kommt das deregulierungsbedingte Entstehen neuer und atypischer Beschäftigungsformen, die sich vor allem durch Befristung und Geringfügigkeit auszeichnen. Arbeits-, Wohn- und Freizeitwelt werden autonom, flexibel und dezentralisiert neu gestaltet werden, wie dies der leitende wissenschaftliche Direktor des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit beschreibt.

Viele Fachleute prophezeien, daß zudem durch weitere Individualisierung und Segmentierung in unserer Gesellschaft neue und unbekannte Probleme entstehen werden, mit denen auch und gerade die Polizei konfrontiert werden wird.

In Abwandlung eines Habermas-Zitates könnte man sagen, daß soziale Sicherheit die Menschen unabhängiger, aber nicht automatisch glücklicher macht. **Mangelnde** soziale Sicherheit macht sie jedenfalls intoleranter und verletzlicher, aggressiver und gleichzeitig empfindlicher - die Situation in Ostdeutschland macht dies auch jetzt noch deutlich. Im Ergebnis kann dies zu realen Bedrohungen der inneren Sicherheit führen, die zwar bereits bislang gern und häufig von Politikern beschworen werden, in dieser Form aber

Gerd Binnig und Stefan Aust zitiert nach Kahl aaO.

Das 1996 erschienene Buch des bekannten amerikanischen Soziologen William J. Wilson thematisiert mit seinem Titel diesen Aspekt ebenfalls: "When Work Disappears: The World of the New Urban Poor".

Offermann, Volker, Sozialer Wandel und die Auswirkungen auf die Sozialpolitik. In: Neue Praxis 1996, S. 123 ff., S.127

Klauder, W., Wissen als Wohlstandsquelle. In: Eichholz Brief, Zeitschrift für politische Bildung, 6/1996, S. 87 ff., S.91

Ob dies die richtige Zustandsbeschreibung ist, bleibt allerdings umstritten; vgl. Miegel, M., S. Wahl, Das Ende des Individualismus, München 1993 sowie Riedmüller, B., Fiskalpolitik diktiert Prioritäten. In: Eichholz Brief, Zeitschrift zur politischen Bildung, 3, 1996, S.65 ff.

Vgl. Jürgen Habermas, Vergangenheit als Zukunft, München, Zürich 1993, S. 141

in den meisten westeuropäischen Staaten noch nicht gegeben sind.

Aufgabe der Polizei muß es sein mitzuhelfen, daß aus der Krise des Sozialstaats - gleich, ob man sie als "Anpassungs"- oder "System"krise sieht- keine Krise der Inneren Sicherheit wird.

Dabei liegen Ursachen und Notwendigkeit für einen Umbau des Sozialstaats nicht nur in einem Staatsversagen, sondern auch in einem Versagen von Markt und Ethik, worauf der Herausgeber des von der Adenauer-Stiftung herausgegebenen Eichholz Briefes 6/96 ebenso ausdrücklich hinweist wie auf die Tatsache, daß es an einem "ethisch verantwortungsbewußten, am Allgemeinwohl orientierten Handeln" mangelt. "Der Staat vernachlässigt seit vielen Jahren die Familien; der Markt anerkennt so gut wie keine ethischen Grundsätze, ihm geht es - wie könnte es anders sein - vor allem um Gewinne. Und die Bürgerinnen und Bürger? Sie denken zuallererst an sich und schröpfen Staat und Versicherungssysteme, wo sie nur können. Damit sägen sie aber an dem Ast, auf dem sie selbst sitzen." Unabhängig davon, ob diese Analyse im Ergebnis richtig ist und ob man von "den Bürgerinnen und Bürgern" vor dem Hintergrund von Polit- und Finanzskandalen ein anderes Verhalten erwarten kann, bleiben die sozialen Probleme, die in den nächsten Jahren auf uns zukommen werden, bestehen.

Welche sozialpolitischen Entwicklungen stehen uns bevor? Da ist zum einen die auch weiterhin wohl steigende (oder, wie man neuerdings so schön sagt, "auf hohem Niveau stagnierende" Arbeitslosenquote, weil der Produktionsfaktor Arbeit entweder in billiger produzierende Länder abwandert oder weil einfache Arbeit und billigere Arbeitnehmer aus weniger entwickelten Ländern zuwandern; da ist ein (auch aber nicht nur damit zusammenhängender) zunehmender Ausländeranteil an der Bevölkerung, der ergänzt wird durch aus Osteuropa zugewanderte, deutschstämmige Familien, deren Nachkommen der deutschen Sprache ebenso wenig kundig wie im Umgang mit der marktwirtschaftlichen Kultur geschult sind; da sind soziale und familiäre Verwerfungen, die nur hier und da bei spektakulären Ereignissen (wie Kindestötungen in der Familie etc.) an die Öffentlichkeit kommen. Und schließlich nehmen die Einkommensrisiken der weniger qualifizierten Arbeitnehmer zu, mit den oben schon angedeuteten Konsequenzen. Wenn aber Arbeitslosigkeit synonym steht für den Verlust persönlicher Würde, wie dies Weihbischof Franz Grave formuliert, dann wird es in Zukunft nicht nur immer mehr Menschen geben, die am Rande der (finanziellen) Armut leben, sondern auch immer mehr, die an sich und ihrer Umwelt verzweifeln und für die "Werte" keine Bedeutung mehr besitzen, weil sie selbst ihrer Würde und ihrer Werte beraubt wurden. Wenn zudem noch der Abbau der sozialen Leistungssysteme und die Einschränkung des Sozialstaatsprinzips als einzige Handlungsalternative gesehen wird, wie es derzeit der Fall ist (nach dem Motto:

Rüther, G., Vorwort zu Eichholz Brief 6/96, S. 1 f.

"Die eigentliche Schwierigkeit, mit der der Sozialstaat zu kämpfen hat, ist das "Moral-hazard"-Verhalten (Anm. d. R.: durch die Gewißheit einer Absicherung bedingtes wenig sozial- und eigenverantwortliches Verhalten) seiner Mitglieder. In der staatlichen Arbeitslosenversicherung äußert es sich in individuellem "Moral hazard" der Arbeitnehmer, externem "Moral hazard" der Unternehmungen und kollektivem "Moral hazard" der Tarifvertragsparteien auf den Arbeitsmärkten". Berthold, N., Globalisierung der Märkte - Erosion des Sozialstaates? In: Eichholz Brief, Zeitschrift zur politischen Bildung, 6/1996, S. 45 ff., S.47

Grave,F., Krisenfestigkeit von demokratischen Systemen. In: Eichholz Brief, Zeitschrift für politische Bildung, 6/1996, S. 57 ff., S. 61

"Es bleibt alles beim alten, nur es gibt weniger davon") und eine grundlegende Wirkungsanalyse (aus welchen Gründen auch immer) unterbleibt, Alternativvorschläge kaum diskutiert werden und Gemeinschaftsappelle an die Stelle einer Gerechtigkeitsdiskussion treten, dann kann man getrost von einem in der wissenschaftlichen Diskussion bekannten "Muddling through" - oder auf Deutsch: Durchwursteln - sprechen; anders formuliert: "Wer nicht weiß, wo er hin will, muß sich nicht wundern, wenn er woanders herauskommt".

Schon jetzt werden die "klassischen" Randgruppen der Sozialhilfe (Obdachlose, Alkoholiker, psychisch Kranke u.a.) von einer "relativ homogenen sozialen Problemlage, dem Fehlen existenzsichernder Erwerbsarbeit, verdrängt". Diese fehlende Sicherung der Existenz (durch eigene oder Arbeit des Lebenspartners) ist auch Hauptursache für die große Gruppe der alleinerziehenden Frauen, die vor allem in den Städten bis zu 40% der Sozialhilfeempfänger ausmacht.

Aufgrund dieser und weiterer Entwicklungen wird der gesamte ordnungspolitische Rahmen unserer Gesellschaft auf dem Prüfstand stehen, und es wird zu vermehrten Berührung- und Konfliktpunkten zwischen der Polizei und Bevölkerungsgruppen, deren Verhaltensweisen durch ihre soziale Lage und durch einen anderen kulturellen Hintergrund geprägt sind, kommen. Damit wird Offenheit und Sensibilität gegenüber sozialen Entwicklungen zu einer zentralen Voraussetzung polizeilichen Handelns. Gleichzeitig (und im Zusammenhang damit) wird die Polizei zunehmend zur Konfliktregelung im Alltag gerufen, wie dies Hanak schon vor einigen Jahren in seiner Wiener Studie zeigen konnte. Die Polizei wird zur unspezifischen Abhilfeinstanz, zur Dienstleistungsagentur, die für alle Arten von Störungen, Konflikten und Unnormalitäten zuständig ist. Eine Auswertung von Funkstreifeneinsätzen in Stuttgart hat gezeigt, daß dort drei von vier Einsätze wegen Gewalttätigkeiten (Körperverletzungen) innerhalb des familiären Bereichs stattfinden - und dies gilt nicht nur für Großstädte. Insofern lenken Diskussionen über Organisierte Kriminalität und Lauschangriff, über Geldwäsche und Plutoniumschmuggel von dem tatsächlichen Alltagshandeln der Polizei ab und damit auch von den besonderen Anforderungen, die hier an die Polizei gestellt werden. Hinzu kommt, daß "Kriminalitätsbekämpfung" nur eine unter vielen Aufgaben ist, die die (Schutz-)Polizei im Alltagsgeschäft zu bewältigen hat. Empirische Studien im Ausland wie in Deutschland konnten zeigen, daß der Anteil von Kriminalität im schutzpolizeilichen Alltagshandeln z.B. weniger als ein Drittel aller Einsätze ausmacht, wobei dies selbst für den großstädtischen

Riedmüller aaO., S. 71

Vgl. die Beispiele bei Riedmüller, B., Th. Olk (Hrsg.), Grenzen des Sozialversicherungsstaates, Leviathan Sonderheft 14, Opladen 1994 sowie Kaltenborn, B., Modelle der Grundsicherung - ein systematischer Vergleich, Baden-Baden 1995

Riedmüller aaO., S. 66

Riedmüller aaO.

So Berthold aaO., S. 52

Hanak, G., Polizeinotruf - Intervention über Aufforderung. Holzkirchen 1991

Vgl. Feltes, Th., Policing in Germany. In: Comparisons in Policing: An International Perspective, hrsg. von Jean-Paul Brodeur, Aldershot/Brookfield/Hong Kong/Singapore/Sydney 1995, S.184-190; ders., Notrufe und Funkstreifeneinsätze als Meßinstrument polizeilichen Alltagshandelns. In: Die Polizei 1995, S.157-174; Dreher, G., Th. Feltes, Notrufe und Funkstreifenwageneinsätze bei der Polizei, Holzkirchen 1996.

Bereich gilt.

Innere Sicherheit wird zunehmend zum Standortfaktor - auf kommunaler wie auf Landesebene. Die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung und auch der Polizei gehört zu dieser Standortdebatte, und vieles wird in den nächsten Jahren davon abhängen, wie die Polizei mit steigenden Erwartungen an die Innere Sicherheit einerseits, steigenden sozialen Problemen und (möglicherweise) auch tatsächlich steigender Kriminalität andererseits umgehen wird.

Sie kann und wird dazu nicht auf den altbekannten Gleisen des "Mehr" (Personal) und "Besser" (Ausstattung) fahren können, was im übrigen schon Watzlawick in seiner Kritik am "Mehr vom Selben" deutlich gemacht hat. Finanzielle, aber auch prinzipiell-gesellschaftliche Gründe verbieten dies. Die Polizei wird vielmehr flexibler, besser ausgebildet und mit einer anderen Führungsphilosophie (Delegation von Verantwortung) an diese Aufgaben herangehen müssen.

1.2 Verändertes Verständnis von und Verhältnis zu staatlichen Tätigkeiten

Der Wissenschaftsrat hat in einer gerade veröffentlichten Stellungnahme zur Ausbildung der Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung folgendes gefordert:

Die Verwaltung sollte "ein neues Selbstverständnis im Sinne eines kundenorientierten Dienstleistungsunternehmens entwickeln ..., das auch veränderte Verhaltensmuster und Qualifikationen auf seiten der Beschäftigten erforderlich macht. Hierzu zählen insbesondere betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie Entscheidungs- und Führungskompetenzen, aber auch soziale und kommunikative Kompetenzen für eine stärkere Bürgerorientierung".

Dies trifft auch auf die Polizei zu. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind im Zusammenhang mit dezentraler Budgetverwaltung als Ausfluß eines neuen Managements notwendig (dezentrale Verantwortung; knappe Kassen etc.).

Mehr Entscheidungskompetenzen spielen im Alltag der Polizei eine große Rolle. Während Juristen in der Rolle als Staatsanwälte und Richter, insbesondere aber Sozialwissenschaftler Zeit und Muße haben, ihre Entscheidungen zu überlegen und durch entsprechende Techniken abzusichern, stehen Polizeibeamte unter extremem Entscheidungsdruck: Oftmals muß innerhalb von Sekundenbruchteilen entschieden werden, ob und wie zu handeln ist. Dazu benötigen die Beamten die fachliche und persönliche Kompetenz.

Führungskompetenzen und Leitungsstrategien sind notwendig, wobei nicht nur die Polizei "häuptlinge", sondern auch ihre "Indianer" Führungskompetenz brauchen. Führen heißt nicht nur delegieren, anweisen, kontrollieren und kooperieren, es heißt auch und vor allem, sich selbst zu führen, sich zu motivieren, sich selbst zu kontrollieren, zu kooperieren und seine Arbeit richtig und konstruktiv zu planen. Führung fängt dort an, wo wir uns selbst zu führen haben.

Im übrigen wird ein grundlegend falscher Ansatz oder eine falsche Methode nicht dadurch richtig, daß man "mehr" davon anwendet oder verlangt; möglicherweise ist es ja die falsche Methode, um ein Problem zu lösen, und dann helfen auch große Menge hiervon nichts - im Gegenteil.

Wissenschaftsrat, Empfehlungen zur weiteren Entwicklung der verwaltungsinternen Fachhochschulen, Drs. 2542/96; verabschiedet in Cottbus am 10.5.1996, S. 47

Mehr soziale und kommunikative Kompetenzen sind notwendig, um die zunehmenden Konfliktschlichtungen und die anderen Anforderungen im Bereich der öffentlichen Sicherheit und Ordnung angemessen bewältigen zu können. Soziale Kompetenzen werden zu der wichtigsten Grundanforderung an jede Polizeibeamtin und jeden Polizeibeamten werden, weil der Bürger ausschließlich autoritatives Verhalten nicht mehr akzeptiert und weil auch der Polizeibeamte selbst nicht mehr autoritär "geführt" werden will. Dies zeigt nicht nur das Beispiel Gewalt in der Familie, sondern dies ist in vielen Alltagssituationen polizeilichen Handelns vor allem, aber nicht nur in Großstädten notwendig. Deeskalationsstrategien müssen gelernt und eingeübt werden, die Vermeidung von Konflikten muß durch ein Konflikttraining zum integralen Bestandteil einer polizeilichen Persönlichkeit werden (dies erfordert im übrigen bestimmte persönliche Kompetenzen bei den Beamten). Dabei handelt es sich nicht um eine neue "Technik", die man so erlernen kann wie z.B. das fachgerechte Schließen einer verhafteten Person; es ist eine personen-bezogene Grundkompetenz, die sich nur bei selbstverantwortlichen, emanzipierten und kompetenten Beamten entwickelt.

Dienstleistungen und der Handel mit Dienstleistungen nehmen in unserer Gesellschaft immer mehr an Bedeutung zu. Wenn Polizeiarbeit aber ebenfalls Dienstleistung ist (am Bürger und am Gemeinwesen), dann stellt sich die Frage, wie der Bedarf an diesen Dienstleistungen, der mit Sicherheit zunehmen wird, gedeckt werden kann. Sicherlich nicht durch mehr Personal oder mehr Geld - beides läßt sich vor dem Hintergrund europaweiter ökonomischer Entwicklungen nicht realisieren. Hier sind Kreativität und Flexibilität gefordert. Im Gegensatz zu vielen anderen Dienstleistungsbereichen, die zumindest teilweise durch Verlagerung nach Osteuropa oder Fernost immer kostengünstiger wirtschaften können (Bsp.: Banken, Internet etc.), ist der **Dienstleistungsbereich Innere Sicherheit** standortgebunden und wird daher notwendigerweise ständig teurer und möglicherweise sogar für einige gesellschaftliche Gruppen unbezahlbar werden, wenn hierauf nicht rechtzeitig reagiert wird.

2. Welche allgemeinen Konsequenzen sind aus diesen Überlegungen zu ziehen?

Allererste Konsequenz aus diesen Entwicklungen muß die Einsicht sein, daß wir in Zukunft noch stärker als bisher eine moderne, effiziente Polizei brauchen, bei der die zwischenmenschliche Kommunikation im Vordergrund steht. Neue Medien und neue Technologien müssen genutzt werden, ohne daß die unmittelbare Kommunikation nach innen und nach außen vernachlässigt wird und auch ohne daß ständig Sonderlösungen für die Polizei gesucht werden, die spätestens dann, wenn sie gefunden werden, schon veraltet sind.

Wir brauchen statt des überkommenen Besoldungs- und Hierarchiesystems ein neues Management, das die individuelle Motivation der Beamtinnen und Beamten fördert. Entsprechende "Leitbilder", wie sie gegenwärtig allerorten aus dem Boden sprießen, sind ein Ansatz - nicht mehr und nicht weniger. Eine neue Polizeiphilosophie läßt sich nicht von heute auf morgen anordnen; sie kann sich nur durch moderne, systematische Aus- und Fortbildung in der Polizei selbst entwickeln. Hierzu gehören aber auch Überlegungen wie die, ob z.B. ein Polizeibeamter bei den Anforderungen unserer heutigen und vor allem zukünftigen Gesellschaft tatsächlich bis zu 40 Jahre im Streifen- oder Wach- und Wechseldienst bei gleicher Leistung verbringen kann, oder ob hier nicht neue Lösungen (z.B. durch zeitlich befristete Arbeitsverträge) gefunden werden müssen.

Wir müssen schließlich über eine möglichst effektive Arbeitsteilung zwischen privaten und staatlichen Sicherheitsdiensten nachdenken, um diese Anforderungen gemeinsam zu meistern.

Ein verändertes Aufgaben- und Rollenverständnis der Polizei erfordert eine veränderte, wissenschaftlich fundierte, aber praktisch-handlungsorientierte Ausbildung.

Die Polizei braucht selbständig denkende und handelnde Mitarbeiter. Dies bedeutet, daß sich die Ausbildung nicht auf die Vermittlung von (z.B. juristischem) Wissen beschränken darf, die dem Beamten eine (zumindest teilweise) vordergründige Sicherheit vermittelt, die im Zweifelsfall nicht gegeben ist. Von besonderer Bedeutung sind handlungsorientierte Ausbildungsinhalte, die die persönliche Kompetenz der Beamten erhöhen und sie zu konfliktfähigen, im positiven Sinne selbstbewußten (nicht arroganten oder autoritären) Mitarbeitern machen, die an sie herangetragene Herausforderungen eigenverantwortlich annehmen.

Innere Sicherheit kann nicht von der Polizei alleine garantiert werden. An ihr muß im Verbund von Polizei, Gemeinwesen und privaten Sicherheitsdiensten ständig und beständig gearbeitet werden. Für die Ausbildung bedeutet dies, daß gemeinwesenorientierte Polizeiarbeit als neue Philosophie und nicht neue Taktik verstanden und unterrichtet werden muß. Die Zusammenarbeit und die Abstimmung mit anderen, für die Innere Sicherheit Verantwortlichen muß intensiviert werden.

3. Welche besonderen Konsequenzen sind aus diesen Anforderungen für Inhalte, Curricula und Didaktik einer polizeilichen Bildungseinrichtung zu ziehen?

Während in einem früheren Beitrag der "Ist-Zustand" der polizeilichen Fachhochschul-ausbildung vor dem Hintergrund einer bundesweiten Umfrage dargestellt und ein Forderungskatalog, der von den zuständigen Rektoren bzw. Fachbereichsleitern verabschiedet worden war, vorgestellt wurde, sollen im folgenden eher zukunftsweisende Konsequenzen für die polizeiliche Ausbildung insgesamt diskutiert werden - wohlwissend, daß eine Umsetzung dieser Konsequenzen nicht von heute auf morgen erfolgen kann und auch nicht erfolgen sollte, da dieser Umsetzungsprozeß auch ein Bestandteil der "lernenden Organisation" Fachhochschule sein sollte.

1. Wenn Bildungsexperten uns für die Zukunft ein anderes Bildungssystem als das, was wir heute kennen, voraussagen, dann muß hierauf auch bei der Polizei rechtzeitig reagiert werden. Besser noch: Es sollte möglichst frühzeitig agiert werden, um später nicht reagieren zu müssen. Statt wie bisher erst Bildung, dann Berufstätigkeit wird es in Zukunft einen beständigen Wechsel zwischen Bildung und Berufstätigkeit geben (müssen). Für die Polizei sollte dies bedeuten: Kurze Grundausbildung mit ständiger (auch dezentraler) Weiterbildung unter konsequenter Verknüpfung von Theorie und Praxis. Ein Baukastensystem mit individualisierten Fortbildungsmöglichkeiten zum Zwecke von fortlaufender Schulung und fortwährendem Training ist hier gefragt. Der wissenschaftliche Direktor

Vgl. Dölling, D., Th. Feltes, Community Policing. Comparative Aspects of Community Oriented Police Work, Holzkirchen 1993 (Felix-Verlag).

Feltes, Th., D. Huser, Die Ausbildung für den gehobenen Polizeivollzugsdienst an den Fachhochschulen des Bundes und der Länder - Ergebnisse einer bundesweiten Umfrage. In: Die Polizei, 1994, S.233-243

des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit formuliert dies so:

"Als Basis für die Weiterbildung und die vermehrt nötige Teamarbeit sowie die internationale und interdisziplinäre Zusammenarbeit müßten mehr Schlüsselqualifikationen und mehr fachübergreifende, ganzheitliche Bildungsinhalte vermittelt werden. ... Ganz besonders gefördert werden müßten die Lernfähigkeit sowie die Fähigkeiten zur Kreativität, Kooperation und Verantwortung. ... (die Weiterbildung müßte) auf allen Ebenen zur vierten Säule des Bildungswesens im Sinne eines lebenslangen Lernens ausgebaut werden zur Vermittlung des laufenden Wissensfortschrittes im jeweiligen Fach, zum Erwerb von Zusatzqualifikationen und zur Aufrechterhaltung der geistigen Leistungsfähigkeit und Flexibilität"

2. Der Schwerpunkt muß dabei auf analytisch-methodischem Lernen liegen: kein Pauken von Lehrbuch- oder Faktenwissen, sondern Seminare und (fachübergreifende) Projekte. Die Annahme, daß juristisches Faktenwissen dem einzelnen Beamten Sicherheit in der Ausübung seines Berufes gibt, ist in weiten Bereichen illusorisch. Es muß gelernt werden, wie mit Situationen angemessen umzugehen ist, und nicht nur, wer welche Rechtspositionen dabei hat. Die im Saarland eingesetzte Arbeitsgruppe zur Reform der Ausbildung des gehobenen Polizeivollzugsdienstes hat dies wie folgt formuliert:

"Eine Ausbildung oder ein Studium kann aber auch nicht darauf ausgerichtet sein, eine allumfassende und abschließende Wissensvermittlung zu leisten. ... Die für das Studium typische Konzentration auf formales Lernen von explizitem Wissen reicht in keiner Weise aus, um im Beruf zu bestehen. Benötigt werden eher Lernsituationen und -modelle, die auch informelles Lernen und Verstehen einschließen. ... Die Leistungsanforderungen des polizeilichen Alltags verlangen situationsgerechtes Verhalten, das weit über kognitives Wissen hinausgeht. Es wird evident, daß affektive und soziale Lehrinhalte, die sich mit der Beeinflussung des eigenen und des Verhaltens anderer Menschen befassen, in das Studium einfließen müssen".

3. Dies bedeutet eine Konzentration auf die Bereiche Sozial-, Sprach- und Handlungskompetenz unter gleichzeitiger Betonung wirtschaftlicher Zusammenhänge. Mischformen von Aus- und Fortbildung und Autodidaktik sind zu finden, das eigene, individuelles Aus- und Fortbildungsinteresse der Mitarbeiter muß gefördert und belohnt und nicht ignoriert oder gar "bestraft" werden. "Die alte Beleh-

Klauder aaO., S.97

Arbeitsgruppe zur Reform der Ausbildung des gehobenen Polizeivollzugsdienstes (Saarland):
Schlußbericht und Ausbildungskonzeption für die Ausbildung des gehobenen Polizeivollzugsdienstes,
Stand November 1995, veröffentlicht als Arbeitspapier Saarbrücken 1996.

Beispiele hierzu aus der "Praxis": Ein Polizeibeamter muß, nachdem er erfolgreich ein Jura-Studium abgeschlossen und das dazugehörige Staatsexamen mit Erfolg bestanden hat, weiterhin im mittleren Dienst verbleiben; eine Bewerberin für die Polizei, die nach bestandem Diplom in Sozialarbeit zur Promotion zugelassen ist, wird zur Polizeiausbildung abgelehnt, weil sie den notwendigen Punkte-Wert bei der Zulassungsprüfung nicht erreicht; ein Betriebswirt (FH), der im Bereich der Finanzermittlungen einer Polizeibehörde tätig ist, muß nochmals ein Fachhochschulstudium von 2 1/2 Jahren (in

-
-
- rungskultur löst sich auf. Selbstgestrickte Lernstrategien treten häufig an die Stelle starrer Belehrungsmuster".
4. Die Entwicklung der Europäisierung und Internationalisierung insgesamt und deren Auswirkungen auf die Aufgaben im Sicherheitsbereich sind verstärkt zu berücksichtigen.
 5. Nur eine Generalistenausbildung mit Schwerpunktmöglichkeiten wird dezentraler Verantwortung und modernem Management gerecht.

"Selbstsicheres und selbstbewußtes Auftreten wird durch Selbständigkeit im Denken und Handeln sowie der Bereitschaft, selbstverantwortlich Entscheidungen zu treffen und zu vertreten, gefördert".
 6. Die Verzahnung von Theorie und Praxis erfordert einen möglichst häufigen Wechsel zwischen Theorie und Praxis, wobei vor allem die Theorieblöcke allerdings nicht zu kurz geraten dürfen. Dies setzt eine Integration der Praxisausbildung in die Theorie (und umgekehrt) voraus und dazu eine beständige Steuerung der Praxisausbildung durch die Bildungseinrichtung (Lernorte sind Hochschule/Akademie und Praxisstellen). Situationstrainings, die auf real erlebten Einsätzen aufbauen und diese auswerten, sind zu entwickeln.
 7. Für die Ausbildungseinrichtung bedeutet dies, daß sie die curriculare Gestaltungskompetenz besitzen muß, um ihre Arbeit ständig fortzuentwickeln. Die Parole des "lebenslangen Lernens" ist wohlfeil. "Nun wird es darauf ankommen, Räume, Zeiten und Gelegenheiten, durchaus auch Müße, für jenes Lernen zu schaffen. ... "Doch langsam setzt sich die Einsicht durch, daß Menschen nur in Einrichtungen leben können, die ihrerseits lernfähig und keine nachgeordneten Behörden sind. In denen nämlich lernt man Dienst nach Vorschrift. Und welche Vorschriften morgen gültig sind, weiß heute niemand. `Lernende Organisation´ heißt das neue Schlagwort".

diesem Fall an der FHöD für Polizei) absolvieren, um in den gehobenen Polizeivollzugsdienst aufzusteigen, weil dies die Laufbahnrichtlinien so vorsehen.

Kahl aaO.

Reformbericht Saarland (s. FN 12), S. 12

Kahl aaO.

-
-
8. Für die Dozenten bedeutet dies, daß beständig die optimale Kongruenz von Fachwissen und Didaktik gesucht und gefunden werden muß. Hierzu gehört auch eine nach dem neuesten Stand durchgeführte und regelmäßige Bewertung der Lehre und der Lehrenden durch die Studenten bzw. die Fortbildungsteilnehmer. Erfahrungen an deutschen Hochschulen zeigen, daß die an die Dozenten zurückgekoppelten Ergebnisse Wirkung zeigen und daß man nicht - wie in anderen europäischen Ländern - darauf warten muß, bis ein Staatskommissar die Qualität der Lehre überprüft. Ohne Pädagogik bleibt ein Dozent wirkungslos, und ohne wissenschaftlich fundiertes Fachwissen bleibt seine Lehre der Beliebigkeit und dem Subjektivismus verschrieben - dies darf sich keine Bildungseinrichtung leisten. Leisten muß sie sich aber den beständigen Austausch von Theorie und Praxis, das beständige Bemühen, an die neuesten Erkenntnisse der jeweiligen Fachdisziplinen zu gelangen und diese dort, wo dies noch nicht geschehen ist, auf ihre Praxisverwertbarkeit hin zu überprüfen oder zu modifizieren. Stillstand bedeutet nicht nur hier den Tod, und diese Herausforderung anzunehmen, ist eine wichtige Aufgabe einer neu gegründeten Aus- oder Fortbildungseinrichtung. Bei der Polizei ist die (selbstverständlich kritisch gewürdigte) Übernahme von empirischen Ergebnissen aus anderen Ländern leider nicht die Regel, sondern die Ausnahme.
 9. Aus diesem Grund kann eine Aus- und Fortbildungseinrichtung ohne internationale Beziehungen ebenso wenig leben wie ohne permanente anwendungsbezogene (Polizei-)Forschung, die von ihr selbst ausgehen muß und von ihr (weil hier die fachlichen Kompetenzen liegen) für den gesamten Polizeibereich koordiniert werden muß.
 10. Dies bedeutet aber auch, daß die Bildungseinrichtung beständig in die Reform der Polizei nicht nur eingebunden sein muß, sondern daß wesentliche Impulse dazu von ihr ausgehen müssen. Wer Reformen betreibt, ohne die Bildungseinrichtungen maßgeblich zu beteiligen, vergeudet seine (personellen und finanziellen) Ressourcen.

"Nach polizeilichem Selbstverständnis sind Reformbestrebungen mit Skepsis zu betrachten und werden seltener aus der Organisation heraus initiiert. Veränderungen ergeben sich häufiger als Reaktion auf Impulse von außerhalb. Fragen der beruflichen Identität, zukunftsweisender Professionalität und moderner Organisationsgestaltung werden von der Polizei oft zögerlich oder zu spät aufgegriffen. Die ihr in einer pluralistischen Gesellschaft übertragene Rolle erfordert allerdings klare Positionen. Als Trägerin des staatlichen Gewaltmonopols ist sie gehalten, die Auseinandersetzungen mit einer sich verändernden Umwelt und nicht vorhersehbaren Entwicklungen zu leisten. ... Die Forderungen nach Anpassung und Wandel müssen sich zuerst im Bewußtsein und Denken manifestieren".
 11. Letztendlich darf die Aus- und Fortbildungseinrichtung kein Ort der Uniformität sein, "an der Konformismus und Gleichklang Priorität genießen, sondern sie muß die Vielfalt der widerstreitenden Meinungen erlebbar und spürbar in eine produktive Auseinandersetzung überführen. Daran wird der Anspruch nach Professio-

Vgl. dazu Steffen, W., Forschung in einer polizeilichen Ausbildungsstätte. Ms. Wien 1996
Reformbericht Saarland (s. FN 12), S. 3

nalität erkennbar". Der im übrigen insgesamt beispielhafte Bericht der saarländischen Reformkommission fährt fort: "Professionalität der Bildung heißt, Bewertungsvorgänge in Gang zu setzen, Wertmaßstäbe und Orientierungen aufzubauen. Ein so definiertes Bildungsverständnis leistet einen wesentlichen Beitrag zu einer Organisationsentwicklung und -kultur, schafft Identität, bietet Handlungsorientierung und fördert Integration".

12. Polizeiausbildung ist teuer. In Deutschland dauert die Ausbildung eines Beamten für den höheren Dienst (Polizei-/Kriminalrat) ca. 10 Jahre und kostet den Staat rund eine halbe Million DM. Um so sorgsamer sollte mit ihr umgegangen werden und um so intensiver muß über Möglichkeiten der Auslagerung an andere, allgemeine Bildungseinrichtungen nachgedacht werden. Eine solche Auslagerung hätte zudem auch den Vorteil, daß die Isolation der Polizei in diesem Bereich aufgehoben und Bürgernähe auch hier praktiziert wird.

Mehr Verantwortung, mehr Initiative, mehr Kritikfähigkeit, mehr Bürgernähe ergeben auch mehr und besser motivierte Mitarbeiter, die deshalb mehr und bessere Arbeit leisten. Oftmals sind diese Eigenschaften zu Beginn der Ausbildung und/oder der Polizeikarriere vorhanden, es ist aber zunehmend zu beobachten, daß sie danach abnehmen oder sich in destruktive, gegen sich oder andere gewendete Aktivitäten umwandeln.

Reformbericht Saarland (s.FN 12), S. 5

Reformbericht aaO.

Vgl. dazu Meggeneder, Oskar, Abara Kadabara - is a Kibara a Habara? Zur Arbeits- und Berufssituation von Polizeibeamten. Linz 1995