



OTTO VON GUERICKE
UNIVERSITÄT
MAGDEBURG

FAKULTÄT FÜR
HUMANWISSENSCHAFTEN

Fehler als Lernchance:

Psychologische Sicherheit und Führungsverantwortung in der Landespolizei Sachsen-Anhalt

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts (M.A.)

im Studiengang „Projektleitung und Teamentwicklung“

Durchgeführt an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fakultät für Humanwissenschaften, Institut I: Bildung, Beruf und Medien,

Lehrstuhl für Betriebspädagogik

von Dr. phil. Markus Loichen

Gutachterin: Dr. Nathalie Weisenburger (OvGU)

Gutachter: Prof. Dr. Michael Dick (OvGU)

Eingereicht: 28.07.2025

Verteidigung: 25.09.2025

Inhalt

1.	Einleitung	1
2.	Theoretischer Teil	4
2.1	Entwicklungen, Differenzierungen, Perspektiven	7
2.2	Was ist eigentlich ein „Fehler“?	8
2.3	PsySafety-Check (PS-C) nach FISCHER & HÜTTERMANN	10
2.4	Das 4-Stufen-Modell nach CLARK	12
2.5	Psychologische Sicherheit in einer VUCA-Welt	14
2.5.1	Volatilität (Volatility)	16
2.5.2	Unsicherheit (Uncertainty)	18
2.5.3	Komplexität (Complexity)	19
2.5.4	Ambiguität (Ambiguity)	21
2.6	Just Culture nach DEKKER	24
2.7	Entwicklung der Forschungsfrage	34
3.	Empirischer Teil	36
3.1	Forschungspraktisches Vorgehen	36
3.2	Auswahl der Interviewpersonen	37
3.3	Datenerhebung	38
3.3.1	Interviewform	39
3.3.2	Bindung der Daten an ein Protokoll	40
3.4	Datenauswertung	41
4.	Ergebnisdarstellung	44
4.1	Der Fall Am (59)	44
➔	S1: Der Bruch beim Wissensverlust	44
➔	S2: formale vs. Informelle Kompensationsstrategien	46
➔	S3: Das personalisierte Netz der Sicherheit	48
➔	S4: Krise der Novizen – Der Zusammenbruch der Sicherheit	50

4.2	Der Fall Bm (58).....	53
➔	S1: Dichotomie Erfahrungswissen - theoretisches Wissen	53
➔	S2: Paradoxon Intuition - bürokratische Rechtfertigung	58
➔	S3: Fehlerkultur als explizites Führungsinstrument.....	59
➔	S4: Führungsidentität als Problemlöser und Schutzfigur.....	71
➔	S5: Der humanistische Imperativ – „Mensch bleiben“	71
4.3	Der Fall Cw (45).....	76
➔	S1: Die Definition von psychologischer Sicherheit.....	76
➔	S2: Das „Herstellen“ von Atmosphäre und Sicherheit	77
➔	S3: Der Antagonismus zwischen Mensch und System	77
➔	S4: Die Bruchlinie – Probleme mit Vorgesetzten.....	78
➔	S5: Die Logik der Veränderung – Personalaustausch.....	79
5.	Fazit:	81
5.1	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse.....	81
5.2	Theorie der Krisenbewältigung im Fehlermanagement.....	82
5.3	Methodenkritik.....	85
6.	Literaturverzeichnis	87
Anlage I - Interviewleitfaden für Forschungsinterviews.....		C-CII
Anlage II - Forschungsinterview mit Am (59).....		CIV-CXVI
Anlage III - Forschungsinterview mit Bm (58).....		CXVII-CXXIX
Anlage IV - Forschungsinterview mit Cw (45).....		CXXX-CXLII

1. Einleitung

Die Basler Polizei erlebte im Jahr 2024 eine Phase des signifikanten Umbruchs, die von einem angestrebten Kulturwandel begleitet war. Diese Notwendigkeit resultierte aus einer Reihe öffentlich gewordener Vorfälle der jüngeren Vergangenheit, welche schwerwiegende interne Problematiken offenbarten (*Doumont, 2025*). Dazu zählten wiederholte Anschuldigungen und bestätigte Fälle von Rassismus, Sexismus und Mobbing innerhalb des Polizeikorps (*Beck, 2024*). Im Rahmen einer dazu in Auftrag gegebenen Studie gab eine sehr große Anzahl der Befragten an, dass die tägliche Arbeit von einer Angstkultur und der Abwesenheit einer Gesprächskultur geprägt sei (vgl. *Schefer, 2024, S. 19*). Man akzeptiere dabei sogar willkürliche und offensichtlich falsche Entscheidungen der Polizeiführung, nur um bei den Vorgesetzten nicht in Ungnade zu fallen und von der weiteren Karriere ausgeschlossen zu werden (ebd., S. 40). Diese Vorkommnisse haben dadurch nicht nur das interne Klima und die Arbeitsbedingungen für einen erheblichen Teil der Polizistinnen und Polizisten negativ beeinflusst, sondern auch zu einer Erosion des Vertrauens in die Integrität und Professionalität der Basler Polizei seitens der Öffentlichkeit geführt.

Die Bekanntwerdung dieser Missstände wirft dringende Fragen nach den zugrundeliegenden organisationalen Strukturen, den vorherrschenden Normen und Werten sowie den Mechanismen der internen Kontrolle auf. Vor dem Hintergrund einer zentralen Rolle der Polizei für die Aufrechterhaltung von Sicherheit und Ordnung in einer demokratischen Gesellschaft, ist ein hohes Maß an Vertrauen durch die Bevölkerung unerlässlich. Die aufgedeckten internen Probleme stellen somit nicht nur eine Belastung für die betroffenen Mitarbeitenden dar, sondern können auch die Legitimität und Effektivität der Polizeiarbeit insgesamt gefährden.

Die Initiierung des hier beschriebenen Kulturwandels durch die Polizeiführung kann als Reaktion auf diese Herausforderungen und als ein notwendiger Schritt zur Wiederherstellung des Vertrauens und zur Verbesserung der internen Situation interpretiert werden. Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Veränderungsprozess ist daher von hoher Relevanz, um die Dynamiken, Erfolgsfaktoren und potenziellen Hindernisse eines solchen Wandels im Kontext einer staatlichen Organisation zu analysieren und zu verstehen.

Die Etablierung einer allgemeinen Kultur der psychologischen Sicherheit (Edmondson, 1999) innerhalb der Basler Polizei könnte hierbei als ein direktes und wirksames Gegenmittel zur beschriebenen Angstkultur wirken. Während eine von Angst geprägte Atmosphäre durch die Furcht vor negativen Konsequenzen bei Meinungsäußerung, Fehlerdiskussion oder dem Einbringen unkonventioneller Ideen gekennzeichnet ist, konstituiert sich psychologische Sicherheit nur durch ein Klima des Vertrauens und des Respekts. In einem solchen Umfeld fühlen sich Polizistinnen und Polizisten ermutigt, ihre Perspektiven, Bedenken und Vorschläge offen zu teilen, ohne die Sorge vor Demütigung, Ausgrenzung oder gar beruflichen Nachteilen.

Die Transformation hin zu einer Kultur der psychologischen Sicherheit würde potenziell tiefgreifende positive Auswirkungen auf verschiedenen Ebenen entfalten.

Zum einen könnte sie die interne Kommunikation und Zusammenarbeit maßgeblich verbessern. Wenn sich Mitarbeitende sicher fühlen, ihre Gedanken frei zu äußern, fördert dies einen offeneren Informationsaustausch und ermöglicht eine konstruktivere Auseinandersetzung mit Herausforderungen und potenziellen Fehlentwicklungen. Dies könnte präventiv wirken und dazu beitragen, dass interne Missstände wie Rassismus, Sexismus und Mobbing früher erkannt und effektiver adressiert werden können.

Zum anderen könnte eine Kultur der psychologischen Sicherheit die Innovationskraft und Problemlösungsfähigkeiten innerhalb des Korps stärken. Wenn Mitarbeitende sich sicher fühlen, auch unkonventionelle Ideen einzubringen oder Fehler offen zu diskutieren, entsteht ein Lernumfeld, in dem aus Erfahrungen gelernt und neue, möglicherweise effektivere Ansätze entwickelt werden können. Dies ist insbesondere im dynamischen und oft herausfordernden Kontext der Polizeiarbeit von großem Wert.

Darüber hinaus wäre zu erwarten, dass eine gesteigerte psychologische Sicherheit das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit der Polizistinnen und Polizisten positiv beeinflussen kann. Ein Arbeitsumfeld, das von Respekt, Vertrauen und Offenheit geprägt ist, kann Stress reduzieren, die Motivation steigern und somit auch die Leistungsfähigkeit und die Bindung der Mitarbeitenden an die

Organisation erhöhen. Dies wiederum könnte sich positiv auf die Qualität der Polizeiarbeit und das Außenverhältnis zur Bevölkerung auswirken.

Zusammenfassend lässt sich zu diesem einleitenden Beispiel argumentieren, dass die bewusste und konsequente Förderung psychologischer Sicherheit einen fundamentalen Wandel in der internen Kultur der Basler Polizei bewirken und einen entscheidenden Beitrag zur Überwindung der bestehenden Angstkultur leisten könnte. Sie stellt somit nicht nur ein Mittel zur Verbesserung des internen Klimas dar, sondern auch eine strategische Notwendigkeit für eine effektive, integre und bürgernahe Polizeiarbeit.

Eine Übertragung dieser Überlegungen auf die Landespolizei Sachsen-Anhalts erscheint dabei nicht nur möglich, sondern aus Sicht einer gleichsam hoch anzusetzenden Widerstandsfähigkeit als geboten. Polizeiorganisationen weisen national und auch international ähnliche strukturelle Merkmale auf, wie etwa rigide Hierarchien (*Mensching, 2008*), einen ausgeprägten Korpsgeist (*Behr, 2010*) sowie spezifische berufliche Belastungen (*Gutschmidt/Monecke, 2023*), die potenziell die Entstehung dysfunktionaler Kulturaspekte begünstigen können. Auch wenn für die Landespolizei Sachsen-Anhalts aktuell keine mit dem Basler Fall vergleichbaren, öffentlich eskalierten Krisen dokumentiert sind, so ist das Konzept der psychologischen Sicherheit dennoch von hoher präventiver und organisationaler Relevanz. Die proaktive Implementierung einer solchen Kultur könnte hier als strategische Investition in die organisationale Resilienz verstanden werden. Sie würde nicht nur eine effektivere interne Fehlerkultur (*Seidensticker, 2019*) fördern und die ethische Robustheit der Beamtinnen und Beamten im anspruchsvollen Dienstalltag stärken, sondern auch die Widerstandsfähigkeit der Organisation gegenüber potenziellen zukünftigen Krisen erhöhen. Darüber hinaus könnte eine nachweislich auf Vertrauen und Offenheit basierende Organisationskultur die Attraktivität der Landespolizei als Arbeitgeber in Zeiten des demografischen Wandels und des Wettbewerbs um qualifizierte Nachwuchskräfte signifikant steigern und somit langfristig die Leistungsfähigkeit und Legitimität der Polizei in Sachsen-Anhalt sichern.

2. Theoretischer Teil

Für Organisationen in einer komplexen Welt ist die Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen, ein zentraler Faktor. Dies gilt umso mehr für Organisationen wie die Polizei, wo Fehler gravierende Konsequenzen haben können – eine Herausforderung, die sie beispielsweise mit Hochrisikoorganisationen (HRO) in der Luft- und Raumfahrt (*Adam/Gour-Lavie*, 2024) oder auch der Energieerzeugung teilt (*Perrow*, 2011). Wegweisend für die Etablierung von psychologischer Sicherheit sind dabei auch die Entwicklungen in der Medizin. Der dort als evident geltende Wandel weg von einer Schuldkultur hin zu einer proaktiven, teamorientierten Sicherheitskultur (*Rall*, 2015) macht deutlich, dass organisationales Lernen stets auch eine bestimmte soziale Grundlage erfordert. Ein entscheidender Mechanismus, der das organisationale Lernen aus Fehlern nicht nur ermöglicht, sondern auch aktiv fördern kann, ist dabei das Konzept der psychologischen Sicherheit (*Edmondson*, 1999, 2021, 2024).

Die Organisationsforscherin Amy EDMONDSON, die diesen Begriff maßgeblich geprägt hat, definiert ihn als die von den Mitgliedern eines Teams geteilte Überzeugung, dass das Team eine sichere Umgebung für zwischenmenschliche Risikobereitschaft darstellt (*Edmondson*, 1999, S. 5). Konkret bedeutet dies, dass Teammitglieder das Gefühl haben müssen, ihre Meinung frei zu äußern, Fragen stellen zu können, Bedenken anmelden und auch Fehler zugeben zu können und das alles, ohne negative Konsequenzen wie Beschämung, Bestrafung oder eine Schädigung ihres Ansehens befürchten zu müssen (*Edmondson*, 2021, S. 14).

Die Entdeckung der zentralen Bedeutung dieses Faktors war das Ergebnis einer sich zunächst widersprechenden Beobachtung. In einer ihrer ersten wegweisenden Studien untersuchte EDMONDSON (1999) die Fehlerquoten in verschiedenen Pflgeteams von Krankenhäusern. Ihre ursprüngliche und logisch erscheinende Hypothese lautete, dass die leistungsstärksten und effektivsten Teams zwangsläufig diejenigen mit den wenigsten gemeldeten Fehlern sein müssten. Die empirischen Ergebnisse widerlegten diese Annahme jedoch in erstaunlicher Weise: Die Daten zeigten genau das Gegenteil. Teams, die als besonders leistungsstark und kollaborativ galten, wiesen eine signifikant höhere Rate an offiziell erfassten Fehlern auf als ihre weniger performanten Pendanten.

Auf der Suche nach einer Erklärung für dieses zunächst kontraintuitive Ergebnis führte EDMONDSON eine tiefere qualitative Analyse durch. Dabei stellte sie fest, dass der entscheidende Unterschied nicht in der tatsächlichen Anzahl der begangenen Fehler lag, sondern in der Bereitschaft, diese Fehler auch offenzulegen. In den hochperformanten Teams herrschte ein ausgeprägtes Klima der psychologischen Sicherheit. Die Teammitglieder fürchteten sich nicht davor, Fehler zu melden, da dies als Chance zum gemeinsamen Lernen und zur Prozessverbesserung verstanden wurde, anstatt als Anlass für persönliche Schuldzuweisungen. In den Teams mit geringerer Leistung hingegen führte die Angst vor Sanktionen dazu, dass Fehler eher vertuscht oder ignoriert wurden (*Edmondson, 1999*).

Diese Erkenntnis drehte den Kausalitätsvektor um. Nicht die Fehlerfreiheit führte zu einer hohen Leistung, sondern die Fähigkeit, offen über Fehler zu sprechen. Ein solches Umfeld macht Lernprozesse erst möglich, was wiederum die Leistung und Effektivität des Teams nachhaltig steigern kann. Teams mit hoher psychologischer Sicherheit machen also nicht unbedingt mehr Fehler, sondern sie entdecken mehr von ihnen und diskutieren darüber. Dieser offene Umgang mit Fehlern bildet damit die Grundlage für eine kontinuierliche Verbesserung, mehr Innovationspotenzial des gesamten Teams und sorgt letztendlich für eine robustere und resilientere Teamleistung (*Edmondson, 1999*).

Der Begriff der psychologischen Sicherheit hat seine Wurzeln jedoch bereits in den frühen Arbeiten der Organisationspsychologie in den 1960er Jahren (*Edmondson/Lei, 2014*). Vorläufer wie Edgar SCHEIN und Warren BENNIS (1965) erkannten schon zu dieser Zeit die Bedeutung eines Arbeitsumfelds, in dem Mitarbeitende sich sicher fühlen können, Risiken einzugehen und neue Ideen auszuprobieren, ohne Angst vor negativen Konsequenzen haben zu müssen. Sie beschrieben dies als ein Klima, das zu vorläufigen Versuchen ermutigen sollte und welches ein potenzielles Versagen ohne Vergeltung, Verzicht oder Schuldgefühle tolerierend aufzufangen vermochte (*Schein/Bennis, 1965*). Diese frühen Arbeiten legten somit den Grundstein für das heutige Verständnis der psychologischen Sicherheit als eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche organisatorische Veränderungen.

In einem späteren Werk verwendete SCHEIN (1992) auch explizit das Begriffspaar der psychologischen Sicherheit und definierte die wesentlichen Elemente einer psychologisch sicheren Umgebung als

- (1) das Schaffen von Möglichkeiten zum Trainieren und Üben,
- (2) dem Fördern und Belohnen von Bemühungen in die richtige Richtung,
- (3) dem Festlegen von Normen, in deren Rahmen das Begehen von Fehlern als legitim gelten kann sowie
- (4) der Festsetzung von Standards, welche innovatives Denken und Experimentieren belohnen (vgl. Schein, 1992, S. 12).

In den 1990er Jahren erlangte das Konzept der psychologischen Sicherheit durch die wegweisende Forschung von Amy EDMONDSON dann eine neue Dimension. Ihre Arbeit, insbesondere der Artikel „*Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*“ (Edmondson, 1999), präziserte die vorherigen Definitionen und betonte dabei besonders die Rolle der psychologischen Sicherheit für das Lernen und die Leistung von Teams. EDMONDSON definiert an dieser Stelle psychologische Sicherheit „als gemeinsame Überzeugung, dass im Team die Sicherheit besteht, zwischenmenschliche Risiken einzugehen.“ (Edmondson, 1999, S. 5).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die frühen Werke von SCHEIN und BENNIS den Grundstein für das Verständnis von psychologischer Sicherheit legten, während EDMONDSONS Forschung in den 1990er Jahren das Konzept präziserte und bis heute popularisierte. Insofern scheint die Bedeutung psychologischer Sicherheit in den letzten Jahren, insbesondere im Kontext einer zunehmend komplexen und unsicheren Welt, weiter zugenommen zu haben (Kap. 2.5).

2.1 Entwicklungen, Differenzierungen, Perspektiven

Die empirische Forschung untermauert die Bedeutung psychologischer Sicherheit durch eine Vielzahl weiterer Studien, die spezifische positive Auswirkungen auf Teamprozesse und -ergebnisse nachweisen.

So zeigen CARMELI und andere (*Carmeli/Gilat/Waldman, 2007; Carmeli/Bruehler/Dutton, 2009*), dass psychologische Sicherheit eine entscheidende Voraussetzung für das Lernen aus Fehlern sein kann. In einem sicheren Klima trauen sich Teammitglieder, Misserfolge offener zu diskutieren und zu analysieren, anstatt sie zu vertuschen, was wiederum kollektive Lernprozesse erst ermöglicht.

Den Mechanismus der verbesserten Informationsverarbeitung beleuchten HU und andere genauer (*Hu u. a., 2018*). Ihre Forschung zeigt, dass ein bescheidener Führungsstil die psychologische Sicherheit im Team stärken kann, was wiederum den freien Fluss und Austausch von Informationen und Ideen fördert und letztlich die Teamkreativität steigert. Psychologische Sicherheit agiert hier als entscheidendes Bindeglied zwischen einem positivem Führungsverhalten und der kognitiven Leistungsfähigkeit des Teams.

Im Hinblick auf proaktives Verhalten belegen WALUMBWA und SCHAUBROECK (2009), dass psychologische Sicherheit Mitarbeitende ermutigen kann, tatsächlich ihre Stimme zu erheben („employee voice“). In einer von ethischer Führung geprägten, sicheren Arbeitsgruppe fühlen sich demnach die Mitglieder bestärkt, konstruktive Vorschläge zu machen, Bedenken frei zu äußern und sich aktiv in die Gestaltung von Arbeitsprozessen einzubringen, ohne negative soziale Konsequenzen befürchten zu müssen.

Eine direkte Verbindung zur Innovationsfähigkeit eines Teams wird von HÜLSHEGER et al. (2009) hergestellt. Sie identifizieren psychologische Sicherheit als zentralen Bestandteil eines innovationsförderlichen Teamklimas. Ein solches Klima erlaubt es den Mitgliedern eher, auch neue, potenziell riskante Ideen vorzuschlagen und sich an den für Innovation notwendigen, oft kritischen Debatten aktiv zu beteiligen.

Die Festigkeit und Generalisierbarkeit der an dieser Stelle kurz vorgestellten Einzelergebnisse wird schließlich durch die umfassende Meta-Analyse von FRAZIER

et al. (2017) untermauert. Durch die statistische Aggregation der Ergebnisse zahlreicher vorangegangener Studien bestätigen sie mit hoher Evidenz, dass psychologische Sicherheit über verschiedene Kontexte hinweg konsistent mit positiven Leistungs-, Verhaltens- und Einstellungsindikatoren auf individueller und teambasierter Ebene zusammenhängt und somit als einer der Schlüsselfaktoren für effektive Teamarbeit gelten kann.

2.2 Was ist eigentlich ein „Fehler“?

Wie bei allen Versuchen, einen Begriff zu definieren, so lässt sich auch hier feststellen, dass sich keine einheitliche Definition zu Fehlern finden lässt, da es auch in diesem Fall auf die Perspektiveinnahme ankommt. Viele Definitionen stimmen jedoch im Kern darin überein, als dass sie als eine Abweichung von einem als richtig angesehenen Verhalten oder von einem gewünschten Handlungsziel verstanden werden, das die Handelnden eigentlich hätten ausführen bzw. erreichen können (*Hofinger*, 2011, S. 40). Von Fehlern kann man demnach nur sprechen, wenn auch menschliches Handeln betroffen ist. Sie können im Prozess des Handelns oder im Handlungsergebnis liegen. Ein Fehler setzt dabei immer eine Absicht voraus, die nicht wie geplant (also falsch) ausgeführt wurde. Dies erfordert wiederum, dass im Vorfeld das notwendige Wissen und Können für die richtige Handlungsausführung vorhanden war. War dies nicht der Fall, so spricht man nicht von einem Fehler, sondern von einem Irrtum. Bei sämtlichen Zuschreibungen über das Vorliegen eines menschlichen Handlungsfehlers oder eines daraus resultierenden Ergebnisfehlers erfolgen jedoch Bewertungen, die ex post zumeist aus externer Sicht erfolgen.

Bei dem Begriff „Fehler“ handelt es sich demnach um einen Oberbegriff, der alle Fälle umfasst, in denen eine geplante Abfolge geistiger oder körperlicher Aktivitäten nicht zum gewünschten Ergebnis geführt hat und dieses Versagen nicht auf das Eingreifen einer weiteren, verändernden Instanz zurückzuführen ist (vgl. *Reason*, 2009, S. 9). James T. REASON (2009, S. 95), der dabei vor allem auf die kognitiven Prozesse rund um ein unvermeidbar menschliches Versagen in den Blick nimmt, unterscheidet in drei grundlegende Fehlertypen: die auf Fähigkeiten beruhende Verfehlungen und Versäumnisse, die auf Regelverstößen

beruhenden Fehler und auf die durch unzureichendes Wissen verursachten Fehler. Er argumentiert dabei, dass diese Fehlertypen anhand mehrerer Dimensionen unterschiedlich ausfallen und ausdifferenziert werden können.

David MARX (2009) entwickelte daraus ein dreistufiges Modell, um Organisationen, insbesondere in Hochrisikobereichen wie der Luftfahrt und dem Gesundheitswesen eine Methode an die Hand zu geben, die die Organisation in die Lage versetzen soll, auf faire Art und Weise und vor allem lernorientiert auf menschliches Versagen zu reagieren. Die Idee dahinter ist, auf diese Art eine Sicherheitskultur zu etablieren, in der aus Fehlern gelernt werden kann, ohne dass Mitarbeitende für unbeabsichtigte Fehler bestraft werden, während gleichzeitig eine klare Grenze für nicht akzeptables Verhalten gezogen wird.

Dieser so genannte „Just Culture Algorithm“ (Marx, 2019) unterscheidet dabei in:

1. Menschliche Fehler („Human Error“): Ein unbeabsichtigtes Handeln, ein Ausrutscher oder eine Verwechslung. Die Reaktionen darauf sollten Trost, Unterstützung und eine Analyse der Systemfaktoren sein, die den Fehler begünstigt haben.
2. Risikoreiches Verhalten („At-Risk Behavior“): Eine bewusste Entscheidung des handelnden Subjektes, von einer Regel abzuweichen, wobei die Person das Risiko entweder nicht erkennt oder fälschlicherweise für gerechtfertigt hält. Angemessene Reaktionsmöglichkeiten wären hier Coaching, Aufklärung über die Risiken und eine Untersuchung darüber, warum die Regelabweichung in diesem Einzelfall als notwendig oder sinnvoll erschien.
3. Fahrlässiges/Vorsätzliches Verhalten („Reckless Conduct“): Eine bewusste Missachtung eines erheblichen und ungerechtfertigten Risikos. Erst hier wären disziplinarische Maßnahmen angemessen.

Diese klare und nachvollziehbare Abgrenzung soll Mitarbeitende vor Bestrafung für unvermeidbare menschliche Fehler schützen und gleichzeitig eine klare Linie für inakzeptables Verhalten schaffen. Die Implementierung des „Just Culture Algorithm“ stellt jedoch insbesondere hierarchische Organisationen wie die der Polizei vor enorme Herausforderungen, da diese Art der gerechten Fehlerkultur einen nicht-hierarchischen Kommunikationsfluss, die Bereitschaft der Führung zur

Selbstreflexion und die Überwindung einer tief verwurzelten Strafkultur voraussetzen würde.

2.3 PsySafety-Check (PS-C) nach FISCHER & HÜTTERMANN

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Teamleistung hat sich die psychologische Sicherheit als zentraler Faktor mittlerweile fest etabliert. Als ein Beleg dafür bieten die Studien von FISCHER und HÜTTERMANN (2020, 2022) eine entscheidende Weiterentwicklung, die auch für Organisationen wie die Polizei von herausragender Relevanz sind. Ihr Beitrag besteht darin, psychologische Sicherheit untrennbar mit einem konkreten Leistungsanspruch zu verknüpfen und ein dazu praxistaugliches Modell zu schaffen, das über eine reine „Wohlfühlkultur“ hinausgeht. Der Kern ihres Konzepts liegt in der Synthese zweier Dimensionen (*Fischer/Hüttermann*, 2022): der psychologischen Sicherheit als Fundament und der Verantwortungsübernahme für Leistung und Ergebnisse (auch „Impact-Orientierung“ genannt) als notwendige Ergänzung. Aus der Kombination dieser beiden Achsen leiten sie ein Matrixmodell ab, das vier Zustände eines Teams beschreibt. Dieses Modell korrespondiert in seinen wesentlichen Zügen mit der von EDMONDSON entwickelten Beurteilung von Leistungsstandards in hochperformativen Teams (*Edmondson*, 2008, 2014, 2021, S. 16). Es reicht von der „Apathie-Zone“, geprägt von geringer Sicherheit und niedrigem Leistungsanspruch, über die „Komfort-Zone“, in der zwar ein angenehmes, aber unproduktives Klima herrscht, bis hin zur „Angst-Zone“. Dieser von hohem Druck und Furcht vor Sanktionen geprägte Zustand ist in vielen Hierarchien verbreitet und führt zur Verschleierung von Fehlern. Der Idealzustand ist die „Hochleistungszone“, in der das Team das Vertrauen zur offenen Kommunikation mit dem unbedingten Willen verbindet, gesetzte Ziele zu erreichen. Zur empirischen Verortung von Teams in dieser Matrix entwickelten die Forscher mit dem „PsySafety-Check (PS-C)“ (*Fischer/Hüttermann*, 2020) dafür ein validiertes Messinstrument.

Auch EDMONDSON (2021) betont, dass es bei psychologischer Sicherheit nicht darum geht, immer nett zueinander zu sein oder schwierige Gespräche zu vermeiden. Eine so missverstandene „Wohlfühlkultur“ vermeidet oft solche Konfrontationen, was zu Stagnation und verdeckten Problemen führen kann. Ein

Teamklima psychologischer Sicherheit ermöglicht es hingegen, Probleme offen anzusprechen, um gemeinsam besser zu werden. Um dieses Missverständnis aufzulösen, verwendet EDMONDSON wie beschrieben ebenfalls eine vergleichbare und sehr wirkungsvolle 2x2-Matrix, die psychologische Sicherheit und Leistungsansprüche (Accountability/ Performance Standards) zueinander in Beziehung setzt (*Edmondson*, 2021, S. 16).

Die Übertragung des Messmodells zur psychologischen Sicherheit nach FISCHER und HÜTTERMANN auf den polizeilichen Kontext ist an dieser Stelle besonders aufschlussreich, da die Polizeiarbeit sehr häufig durch hohen Druck und gravierende Konsequenzen bei Fehlentscheidungen gekennzeichnet ist, während gleichzeitig die hierarchische Struktur und eine spezifische „Cop Culture“ (*Behr*, 2008, 2013) die Entstehung psychologischer Sicherheit erschweren können. Ein zentraler Anknüpfungspunkt ist hier die Etablierung einer konstruktiven Fehlerkultur (*Seidensticker*, 2018, 2019) zur Überwindung der „Angst-Zone“.

Die organisationskulturell tradierte Null-Fehler-Toleranz im polizeilichen Kontext generiert eine paradoxe Wirkung, indem sie die offene Kommunikation von Unsicherheiten und Beinahe-Fehlern inhibiert oder zu einer positiven Überformung der Berichterstattung führt. Dies wird insbesondere in Einsatznachbesprechungen evident, wo ein angstbesetztes Klima eine ehrlich-reflexive Analyse zur Optimierung der Leistungsfähigkeit oftmals verunmöglicht.

Eine polizeiliche Führungskraft ist daher gefordert, aktiv einen psychologisch sicheren Raum zu etablieren, in dem sämtliche (auch potenzielle) Fehler prospektiv und retrospektiv analysiert werden können. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für organisationales Lernen. Gleichzeitig muss dieses Modell der psychologischen Sicherheit vor der Fehlinterpretation einer „Aufweichung“ von Führungsstrukturen geschützt werden. Dies geschieht, indem die Führungskraft die hohe psychologische Sicherheit explizit an den polizeilichen Kernauftrag koppelt. Ein kritischer Beitrag eines Teammitglieds wird somit als konstruktiver Versuch zur Steigerung der Effektivität polizeilichen Handelns rekontextualisiert. Die Gewährleistung psychologischer Sicherheit dient folglich der Optimierung der operativen Effektivität und nicht deren Minderung.

Nachdem die signifikanten positiven Effekte psychologischer Sicherheit auf die Leistungsfähigkeit und das organisationale Lernen in Polizeikontexten beleuchtet wurden, ist es dennoch unerlässlich, ebenfalls einen spezifischen und kritischen Anwendungsbereich zu adressieren: die Überwindung des so genannten „Code of Silence“. Dieses von BEHR (2009) beschriebene Phänomen des Schweigens über unethisches Verhalten von Kolleginnen und Kollegen stellt ein prägnantes Symptom extrem niedriger psychologischer Sicherheit dar. Eine Führungskraft, die darauf abzielt, ihre Organisation in eine Hochleistungszone der Teamarbeit zu führen, muss daher proaktiv signalisieren und durch ihr Handeln manifestieren, dass das Ansprechen von Fehlverhalten (Meldekultur) nicht nur sanktionsfrei, sondern eine grundlegende Erwartungshaltung ist. Dabei wird die Loyalität primär dem polizeilichen Auftrag und den gesetzlichen Normen zugeschrieben, anstatt einer dysfunktionalen Gruppennorm.

Diese kritische Betrachtung führt wiederum zur besonderen Bedeutung des Modells von FISCHER und HÜTTERMANN zurück, welches bei Beachtung und richtiger Anwendung einen unschätzbaren und wissenschaftlich fundierten Rahmen für eine moderne Polizeiführung zur Verfügung stellen kann. Der Ansatz entmystifiziert psychologische Sicherheit und positioniert sie zugleich als strategische Notwendigkeit für operative Exzellenz. Für eine polizeiliche Führungskraft bedeutet dies im metaphorischen Sinn, einen sicheren Hafen zu bauen, der Offenheit und Lernen ermöglicht, und gleichzeitig das Schiff mit klarem Kurs auf die Erfüllung des anspruchsvollen gesellschaftlichen Auftrags zu halten, um so Resilienz, Integrität und Leistungsfähigkeit zu vereinen.

2.4 Das 4-Stufen-Modell nach CLARK

Ein modernes Führungsverständnis in der Polizei, das sich zunehmend von traditionell-hierarchischen Paradigmen entfernen und Aspekte wie Mitarbeiterorientierung, ethische Verantwortung und organisationale Lernprozesse in den Vordergrund stellen muss, findet im Konzept der psychologischen Sicherheit einen entscheidenden theoretischen und praktischen Referenzrahmen. Das progressive 4-Stufen-Modell von Timothy R. CLARK (2023) bietet hierfür besonders elaborierte Handlungsorientierungen. Bei der Beantwortung der Frage nach einer

möglichen Übertragbarkeit dieses Modells auf die Führungsarbeit in der Polizei zeigt sich, dass die bewusste Kultivierung von psychologischer Sicherheit nicht nur mit einem modernen Führungsverständnis kompatibel ist, sondern als dessen konstitutives Element betrachtet werden kann. Im Zusammenhang mit den hier verstärkt betrachteten Arbeiten zur psychologischen Sicherheit kann deshalb plausibel argumentiert werden, dass CLARKs Modell eine wertvolle Heuristik und ein praktisches Implementierungs-Framework für die von EDMONDSON beschriebenen Prinzipien darstellt.

Die Basis für eine solche Führungskultur liegt nach CLARK (2023) in der Etablierung der ersten Stufe, der Sicherheit der Zugehörigkeit (Inclusion Safety). Während die traditionelle Polizeikultur durch einen starken, aber oft auch exklusiven Korpsgeist geprägt ist (Behr, 2010), zielt moderne Führung auf eine inklusive Organisationskultur ab, die Diversität wertschätzt und alle Mitarbeitenden als Individuen respektiert (Heidemann/Barthel, 2017). Durch das aktive Schaffen von Zugehörigkeitssicherheit, beispielsweise durch konsequentes Vorgehen gegen Diskriminierung und Mobbing, transformiert eine Führungskraft den potenziell defensiven Korpsgeist in eine professionelle, auf gegenseitigem Respekt basierende Teamidentität (Barthel/Heidemann, 2014).

Auf dieser Grundlage baut nach CLARK die zweite Stufe, die Sicherheit des Lernens (Learner Safety), auf, welche die Implementierung einer konstruktiven Fehlerkultur ermöglicht. Ein zentrales Defizit traditioneller Polizeiorganisationen ist eine auf Sanktionierung ausgerichtete Fehlerintoleranz, die das systematische Vertuschen von Fehlern und somit den als „Code of Silence“ bekannten Schweigekodex befördert (Behr, 2009). Eine moderne Führungskraft, die Lernsicherheit etablieren möchte, indem sie Fehler nicht primär sanktioniert, sondern als Anlass für organisationale Lernprozesse begreift, durchbricht diesen dysfunktionalen Zyklus. Die sachliche Analyse von Fehleinschätzungen in Einsatznachbesprechungen, frei von der Angst vor Repressalien, kann somit ein Indikator für etablierte Lernsicherheit und eine Voraussetzung für die Steigerung der Professionalität sein.

Die dritte Stufe nach CLARK, die Sicherheit des Beitragens (Contributor Safety), korrespondiert direkt mit dem Prinzip der Partizipation. Moderne Führung aktiviert

das dezentrale Wissen und die Expertise aller Organisationsmitglieder, anstatt auf autokratische Entscheidungsprozesse zu vertrauen. Indem eine Führungskraft Beitragssicherheit gewährt, etwa durch die aktive Einholung von Meinungen, die Delegation von Verantwortung und die Stärkung von Autonomie, fördert sie nicht nur die Arbeitszufriedenheit und Motivation, sondern optimiert auch die Qualität von Entscheidungen durch die Integration multipler Perspektiven (*Barthel/Heidemann, 2012*).

Die anspruchsvollste und zugleich für die ethische Integrität der Polizei entscheidendste Stufe ist die Sicherheit des Herausforderns (Challenger Safety). Sie steht im direkten Gegensatz zu einer Kultur unhinterfragter Autorität und ist der wirksamste Mechanismus gegen die Verfestigung unethischer oder rechtsstaatlich bedenklicher Praktiken. Eine moderne Führungskraft, die einen konstruktiven Widerspruch nicht als Bedrohung der eigenen Autorität, sondern als wertvollen Beitrag zur Qualitätssicherung und legalen Konformität versteht, schafft die Voraussetzungen für organisationale Resilienz und Innovation. Das Belohnen von kritischen Einwänden und das Vorleben von Fehlbarkeit sind hierbei zentrale Führungspraktiken.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Prinzipien moderner Polizeiführung und das Modell der psychologischen Sicherheit nach CLARK eine symbiotische Beziehung eingehen. Die schrittweise Etablierung der vier Sicherheitsstufen kann als methodischer Fahrplan für die Transformation hin zu einem Führungsstil verstanden werden, der den komplexen Anforderungen an eine demokratisch und rechtsstaatlich verankerte Polizei im 21. Jahrhundert gerecht wird. Psychologische Sicherheit ist somit kein optionales Zusatzinstrument, sondern die operationale Grundlage, auf der eine effektive, integre und lernfähige Polizeiorganisation aufbaut.

2.5 Psychologische Sicherheit in einer VUCA-Welt

Die aktuelle Literatur zur Organisationspsychologie und Führung unterstreicht die zentrale Rolle psychologischer Sicherheit in einer sogenannten VUCA-Welt (*Rascher, 2019, S. 5–7*). Obwohl BENNIES (1985) als Vorläufer zur psychologischen

Sicherheit in seinen Werken noch nicht explizit den Begriff VUCA verwendete, so behandelte er dennoch bereits damals die Herausforderungen, denen Führungskräfte in einer sich schnell verändernden Welt gegenüberstehen (*Bennies/Nanus*, 1985). Dabei wurden auch erste Einblicke in die Notwendigkeit von Anpassungsfähigkeit und strategischem Denken gewährt.

Der Begriff VUCA, später in den 1990er Jahren vom *United States Army War College* als Erklärungsansatz genutzt, um die Welt nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben, wird heute als ein Akronym verstanden, welches die ständigen gesellschaftlichen Veränderungsmechanismen beschreibt, die stark von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt sind (*U.S. Army Heritage and Education Center*, 2022). Diese Begriffe unterstreichen dabei genau die Herausforderungen, denen sich Organisationen in einer sich heutzutage schnell verändernden und globalisierten Welt stellen müssen (*Rascher*, 2019, S. 5). In einer solchen Umgebung sind traditionelle hierarchische Strukturen und starre Prozesse oft nicht mehr ausreichend. Stattdessen sind insbesondere Organisationen wie die Polizei zunehmend gefordert, agil, lernfähig und innovativ zu sein. Das VUCA-Modell kann also ein Rahmenwerk bieten, um die Merkmale dieser modernen Realität innerhalb von Polizeiorganisationen zu beschreiben und besser zu verstehen. Es verdeutlicht beispielsweise sehr anschaulich, dass die traditionellen Ansätze der Planung und Steuerung oft an ihre Grenzen stoßen (bspw. bei der Bekämpfung von Cybercrime). VUCA wird dabei nicht nur als ein theoretisches Konstrukt verstanden, sondern spiegelt darüber hinaus auch die alltägliche Realität in vielen gesellschaftlichen Bereichen wider, einschließlich die des Bereiches der Inneren Sicherheit. Das bloße Auftreten von VUCA-Bedingungen führt jedoch hier nicht zwangsläufig zu negativen Auswirkungen. Entscheidend ist also vielmehr die Interaktion dieser Bedingungen mit der jeweils vorherrschenden Organisationskultur und den konkret angewandten Führungsstrategien.

Vor diesem Hintergrund gewinnt das Konzept der psychologischen Sicherheit zunehmend an Bedeutung. Psychologische Sicherheit kann ein entscheidender Faktor für gute Teamleistung, hohe Lernfähigkeit und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden sein, insbesondere eben auch in Hochrisikoberufen wie dem Polizeidienst. Psychologische Sicherheit kann hier als kritischer Moderator

fungieren, der die negativen Auswirkungen von VUCA-Stressoren abfedern und die Anpassungsfähigkeit von Teams stärken kann. Ist die psychologische Sicherheit hingegen gering, können die durch VUCA verursachten Belastungen auch Ängste und defensive Verhaltensweisen verstärken, was wiederum die Leistungsfähigkeit der Organisation mindern kann.

Dieses Kapitel verfolgt nunmehr das Ziel, die zuvor beschriebenen Herausforderungen, die sich aus den VUCA-Bedingungen für Polizeiführungskräfte ergeben, detaillierter zu analysieren und die Rolle der psychologischen Sicherheit bei deren Bewältigung herauszuarbeiten. Dabei soll untersucht werden, wie ein Umfeld psychologischer Sicherheit dazu beitragen kann, die spezifischen Belastungen und Anforderungen, die mit Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität einhergehen, besser zu managen. Daraus sollen wiederum praxisrelevante Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die polizeiliche Führungspraxis abgeleitet werden. Polizeiführungskräfte müssen in diesem Zusammenhang erkennen, dass die Stärkung der Organisation gegenüber VUCA-Einflüssen nicht allein in technischen oder taktischen Anpassungen liegt, sondern maßgeblich von der Kultivierung eines psychologisch sicheren Arbeitsumfelds abhängig gemacht werden muss.

Das VUCA-Modell setzt sich insgesamt aus vier Komponenten zusammen, die jeweils eine spezifische Art von Herausforderung beschreiben (*Rascher, 2019*):

2.5.1 Volatilität (Volatility)

Dieser Begriff beschreibt die Natur und Dynamik von Veränderungen sowie die Geschwindigkeit und das Ausmaß, mit denen sich Situationen wandeln. Volatile Umfelder sind durch häufige, schnelle und oft unvorhersehbare Schwankungen gekennzeichnet, die Märkte und Organisationen unerwartet beeinflussen können. Für Führungskräfte bedeutet dies die Notwendigkeit hoher Anpassungsfähigkeit und schneller Reaktionszeiten auf sich ändernde Rahmenbedingungen (*Springer Gabler*).

Ergänzend dazu könnte Hartmut ROSAs Theorie der sozialen Beschleunigung (*Rosa, 2020*) den soziologischen Unterbau für eine Erklärung liefern, *warum*

unsere Gesellschaft als so volatil empfunden wird. Die Volatilität gilt dabei nicht als eine eigenständige, isolierte Eigenschaft der modernen Welt, sondern sie wird als die logische und empirisch beobachtbare Folge einer sich selbst antreibenden Steigerungs- und Beschleunigungsdynamik verstanden, die die sozialen, technischen und individuellen Zeitstrukturen der Gesellschaft fundamental verändert. Die Verbindung zwischen dem Begriff der Volatilität aus dem VUCA-Modell und Hartmut ROSAs Theorie der sozialen Beschleunigung (Rosa, 2020, 2021) ist demnach nicht nur naheliegend, sondern geradezu zwingend. Man kann in diesem Sinne Volatilität als eine direkte, wahrnehmbare Konsequenz und Manifestation der von ROSA beschriebenen Beschleunigungsprozesse verstehen.

Volatilität, also hier gemeint die Schnelllebigkeit und Unvorhersehbarkeit von Veränderungen, prägt den Polizeidienst in hohem Maße. Einsatzlagen können sich rapide von Routinen zu krisenhaften Hochrisikosituationen wandeln. Die öffentliche Meinung und politische Vorgaben unterliegen oft schnellen Schwankungen, die direkte Auswirkungen auf polizeiliche Prioritäten und Vorgehensweisen haben können. Besonders dynamisch ist die Entwicklung neuer Kriminalitätsformen, insbesondere im Bereich der bereits angesprochenen Cyberkriminalität, wo Tätergruppen und deren Modi Operandi sich rasant verändern. Auch Protestgeschehen im Sinne der einsatzpraktischen Bewältigung von Versammlungslagen können eine hohe Eigendynamik entwickeln und unvorhersehbare Verläufe nehmen. Technologische Disruptionen, wie neue Überwachungstechniken oder der Einsatz Künstlicher Intelligenz in der Kriminalität, erfordern eine ständige Anpassung. Generell verkürzen sich die Halbwertszeiten von Entwicklungen, was eine kontinuierliche Lernbereitschaft erfordert.

Die zentrale Herausforderung durch Volatilität besteht für eine polizeiliche Führungskultur darin, die Ambiguitätstoleranz der Organisation gezielt zu stärken. Führungskräfte in diesem Sinne müssen vorleben, wie man Unsicherheit aushält, transparent kommuniziert und Fehler als Lernchancen begreift. Sie müssen Insellösungen der Stabilität und Reflexion schaffen, in denen die psychologischen „Akkus“ der Mitarbeitenden wieder aufgeladen werden können. Eine Führungskultur, die psychologische Sicherheit in einem volatilen Umfeld gewährleisten will, muss daher bewusst antizyklisch handeln: Je chaotischer die Außenwelt, desto

verlässlicher, transparenter und unterstützender müssen die internen Strukturen und der Umgang miteinander sein (*Rudnik, 2024*).

2.5.2 Unsicherheit (Uncertainty)

Unsicherheit bezieht sich auf den Mangel an Vorhersagbarkeit von Ereignissen und deren Ergebnissen (*Fuchs-Heinritz u. a., 2011, S. 813 f.*). Selbst bei sorgfältiger Analyse und Planung können Entscheidungen zu unerwarteten Konsequenzen führen, da das Wissen über zukünftige Entwicklungen begrenzt ist und deshalb Prognosen erschwert werden. Dies erfordert von Führungskräften die Fähigkeit, mit unvollständigen Informationen umzugehen, Wahrscheinlichkeiten abzuschätzen und Entscheidungen unter Risiko zu treffen.

Psychologische Sicherheit kann bei diesem Punkt die entscheidende organisationale und teamdynamische Antwort auf die externe Unsicherheit der VUCA-Welt sein. Die Verbindung zwischen beiden Konzepten ist funktional und antagonistisch zugleich. Die externe Unsicherheit der VUCA-Welt macht die interne psychologische Sicherheit nicht nur wünschenswert, sondern geradezu überlebensnotwendig. Psychologische Sicherheit ist dabei keine „Wohlfühl-Oase“ zum Schutz vor der unsicheren Welt, sondern vielmehr ein leistungsstarkes „Betriebssystem“ für Teams, um in dieser unsicheren Welt erfolgreich zu agieren, zu lernen und zu innovieren (*Edmondson, 2021*). Während also die Unsicherheit der Umwelt die Notwendigkeit für ständige Anpassung diktiert, liefert die psychologische Sicherheit die Fähigkeit dazu.

Unsicherheit, also die mangelnde Vorhersagbarkeit von Ereignissen und das Fehlen vollständiger Informationen, ist ebenso ein ständiger Begleiter der polizeilichen Arbeit. Bedrohungen wie Amoklagen oder terroristische Anschläge sind oft schwer vorhersehbar. Insbesondere bei Ermittlungen im Bereich der Cyberkriminalität führen Anonymität und globale Vernetzung häufig zu erheblichen Informationslücken. Die Absichten von gefahrenverursachenden und kriminellen Akteuren in Einsatzsituationen sind nicht immer eindeutig erkennbar, und die allgemeine Zukunftsunsicherheit bezüglich Kriminalitäts- und gesellschaftlicher Entwicklungen erschwert langfristige Planungen zusätzlich. Die Grenzen des Vorhersagbaren werden in vielen polizeilichen Szenarien deutlich.

Für eine moderne Führungskultur in der Polizei bedeutet der Umgang mit der beschriebenen Unsicherheit einen fundamentalen Wandel: weg vom traditionellen Anspruch, alle Antworten zu kennen und Kontrolle auszuüben, hin zur Fähigkeit, die kollektive Intelligenz des Teams (*Woolley u. a.*, 2010) unter unklaren Bedingungen zu aktivieren. Die Führungskraft ist nicht mehr die Person, die trügerische Sicherheit durch souveränes Auftreten erzeugt, sondern die, die einen sicheren Raum für den produktiven Umgang mit der Realität unvollständiger Informationen schafft.

Psychologische Sicherheit bildet hierfür das Fundament. Ihre Aufgabe ist es, einen Rahmen zu schaffen, in dem Teammitglieder es wagen, Informationslücken offen zu legen, Bedenken zu äußern und gemeinsam Wahrscheinlichkeiten abzuwägen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen haben zu müssen. In der Praxis bedeutet dies, dass eine Führungskraft aktiv vorleben muss, wie man mit Unsicherheit umgeht, z.B. indem sie eigene Wissensgrenzen zugeben kann und Ermittlungshypothesen oder Einsatztaktiken stets als *das* formuliert, was sie oft im polizeilichen Alltag nur sind: bestmögliche Annahmen in einer unvorhersehbaren Lage.

Durch ein solches Führungsverhalten kann eine Kultur gefördert werden, in der unerwartete Konsequenzen nicht als individuelles Versagen, sondern als kollektive Lernerfahrung gewertet werden. Ein derartiger Führungsstil macht die Polizeiorganisation dabei nicht nur resilienter gegenüber den ständigen Unwägbarkeiten, sondern auch signifikant „intelligenter“ und anpassungsfähiger.

2.5.3 Komplexität (Complexity)

Komplexität entsteht durch die Vielzahl miteinander verbundener Teile, Faktoren und Variablen innerhalb eines Systems oder einer Situation (*Fuchs-Heinritz u. a.*, 2011, S. 404 f.). Die Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung sind oft nicht linear, sondern vielschichtig und schwer zu durchschauen. Die Navigation in komplexen Umfeldern erfordert systemisches Denken, die Fähigkeit, Muster in vielschichtigen Daten zu erkennen und die Interdependenzen verschiedener Elemente zu verstehen.

Ein dazu passender und wissenschaftlich fundierter sozialwissenschaftlicher Ansatz für die Dimension der Komplexität im VUCA-Modell könnte die soziologische Systemtheorie, insbesondere in der Ausprägung nach Niklas LUHMANN (1991), sein. Die Komplexität im VUCA-Modell beschreibt vereinfacht betrachtet eine Situation mit einer Vielzahl von miteinander verwobenen Teilen und Akteuren, bei denen die Ursache-Wirkungs-Beziehungen nicht mehr linear und offensichtlich sind. Eine beliebige oder auch gezielte Intervention an einer Stelle kann unvorhersehbare und weitreichende Konsequenzen an anderer Stelle haben. Genau hier könnte die LUHMANN'sche Systemtheorie (*Luhmann/Baecker, 2004; Berg-haus, 2004*) ansetzen. Ein zentraler Gedanke dabei wäre es, dass die primäre Funktion sozialer Systeme (wie das der Organisation Polizei) darin bestehen könnte, die unüberschaubare Komplexität der Arbeitswelt zu bewältigen und in eine handhabbare, systeminterne Komplexität zu überführen. Demnach bietet die Systemtheorie einen wissenschaftlich tiefgehenden Rahmen, um die Komplexität im VUCA-Modell nicht nur als Herausforderung zu beschreiben, sondern sie auch in ihrer konkreten Funktionsweise innerhalb der Polizeiorganisation besser zu verstehen. Sie könnte somit wesentliche Grundlagen für reifere und anpassungsfähigere Strategien im Umgang mit den vernetzten Realitäten des 21. Jahrhunderts liefern. Die LUHMANN'sche Systemtheorie vermeidet dabei vereinfachende Management-Rezepte und bietet stattdessen ein robustes theoretisches Fundament zur Reflexion der Bedingungen und Möglichkeiten des Handelns in einer unvorhersehbaren Welt.

Die Komplexität polizeilicher Aufgaben nimmt stetig zu. Kriminalitätsphänomene wie Organisierte Kriminalität, Wirtschaftskriminalität, Schleusungskriminalität und Terrorismus sind zunehmend international vernetzt und vielschichtig strukturiert. Ermittlungen sind oft mit der Analyse riesiger digitaler Datenmengen („Big Data“) konfrontiert, deren Auswertung spezielle Expertise und Ressourcen erfordert. Die Polizei sieht sich zudem multiplen, oft widersprüchlichen Erwartungen verschiedener Stakeholder (Bevölkerung, Politik, Medien, Justiz) ausgesetzt. Interkulturelle Herausforderungen in einer immer diverseren Gesellschaft erfordern zudem ein hohes Maß an Sensibilität und Kompetenz. Die schiere Anzahl der beteiligten nicht trivialen Faktoren und ihre komplexen Interdependenzen machen viele Einsatzsituationen schwer navigierbar und Lösungen nicht offensichtlich.

Führungskräfte müssen deshalb effektive Systeme für das Management von Informationsflüssen etablieren und Strategien zur Reduktion von Komplexität entwickeln, beispielsweise durch klare Zielvorgaben und Priorisierungen. Es gilt, Spezialisierung zu fördern, ohne dabei den Gesamtüberblick zu verlieren, und Teams so zusammenzustellen, dass vielfältige Expertisen zur Problemlösung beitragen können.

2.5.4 Ambiguität (Ambiguity)

Ambiguität beschreibt Situationen, in denen Unklarheit über die Bedeutung von Ereignissen oder Informationen herrscht (*Fuchs-Heinritz u. a.*, 2011, S. 22, 491). Es gibt oft keine klaren Antworten, eindeutigen Lösungen oder Präzedenzfälle. Die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge sind in solchen Situationen unklar, und Informationen können auf verschiedene Weise interpretiert werden. Führung in ambigen Situationen erfordert die Fähigkeit, diverse Interpretationsmöglichkeiten zuzulassen, Hypothesen zu testen, mit „Grauzonen“ umzugehen und Klarheit durch Experimentieren und Dialog zu schaffen.

Rafael BEHR (2017) argumentiert zur Ambiguität in der Polizei, dass die Lebens- und Arbeitswelt von Polizistinnen und Polizisten ständig von Unsicherheit und moralischer Mehrdeutigkeit geprägt ist. Er stellt fest, dass die Welt den Bediensteten die oft gewünschte Eindeutigkeit verweigert und stattdessen eine hohe Kompetenz zur „Ambiguitätstoleranz“ erfordert. Er analysiert dabei im Wesentlichen das Spannungsfeld zwischen der strukturellen Notwendigkeit, Ambiguität auf der einen Seite zu ertragen, und den kulturellen Kräften innerhalb der Polizei, die dieser Anforderung entgegenwirken auf der anderen. BEHR beschreibt den Toleranzbereich der Ambiguität auch als die Fähigkeit, Mehrdeutigkeiten auszuhalten und dabei dennoch handlungsfähig zu bleiben. Dies stellt für ihn eine zentrale professionelle Anforderung dar. Polizistinnen und Polizisten müssen oft unter unvollständigen Informationen schnelle Entscheidungen treffen, deren Konsequenzen nicht vollständig absehbar sind.

Ambiguität ist demnach ein weiteres prägendes Merkmal vieler polizeilicher Einsatzlagen. Oft ist unklar, was tatsächlich geschieht, welche Absichten die beteiligten Personen verfolgen oder wie Informationen zu interpretieren sind. Dies gilt

beispielsweise häufig für Einsätze im Kontext häuslicher Gewalt. Rechtliche Rahmenbedingungen können unklar oder widersprüchlich sein, und Polizeibeamtinnen und -beamte sehen sich regelmäßig mit ethischen Dilemmata konfrontiert, in denen es keine eindeutig „richtige“ Lösung gibt. Die Zuordnung von Ursache und Wirkung ist oft schwierig, und es gibt selten einfache Antworten auf komplexe Fragen.

Angesichts von Ambiguität müssen Führungskräfte also Urteilsvermögen und kritisches Denken bei ihren Mitarbeitenden fördern. Sie müssen einen Rahmen schaffen, in dem auch mit Unsicherheiten und dem Fehlen klarer Vorgaben konstruktiv umgegangen werden kann. Hinsichtlich des Führungsstils ist es daher von Bedeutung, Mitarbeitende insbesondere bei moralisch schwierigen Entscheidungen zu unterstützen und eine Kultur zu etablieren, in der Zweifel, unterschiedliche Perspektiven und alternative Interpretationen offen geäußert und diskutiert werden können, ohne dass dies als Inkompetenz oder Illoyalität gewertet wird.

Zusammenfassend ist einzuschätzen, dass die vier VUCA-Dimensionen in der polizeilichen Alltagsrealität selten isoliert auftreten werden. Vielmehr überlappen sie sich häufig und können sich wie bei einem Interferenzmuster gegenseitig verstärken oder neutralisieren. Eine volatile Situation, wie beispielsweise ein plötzlicher technologischer Durchbruch beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) bei der Begehung von Straftaten im Internet kann erhebliche Unsicherheit über dessen Auswirkungen und die notwendigen Gegenmaßnahmen erzeugen. Die Ermittlung solcher neuartigen Delikte wird dann durch die globale Vernetzung der Täter und die immense Menge digitaler Spuren zusätzlich komplex. Gleichzeitig kann die rechtliche Einordnung solcher Taten oder die genaue Absicht der Akteure gleichermaßen mehrdeutig sein und somit insgesamt die Ambiguität erhöhen. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass sie nicht jede VUCA-Dimension isoliert betrachten und angehen können. Stattdessen sind integrative Strategien erforderlich, die der Interdependenz dieser Herausforderungen Rechnung tragen. Eine isolierte Reaktion auf Volatilität, die nicht systemisch durchdacht ist, könnte beispielsweise unbeabsichtigt die Komplexität einer Situation erhöhen oder neue Unsicherheiten schaffen.

Als zentrale Antwort auf die Frage, wie den Herausforderungen der VUCA-Welt begegnet werden kann, wurde in diesem Kapitel die Bedeutung der psychologischen Sicherheit herausgearbeitet. Ein Arbeitsklima, in dem sich Mitarbeitende sicher fühlen, Ideen zu äußern, Bedenken anzusprechen, Fehler zuzugeben und den Status quo konstruktiv zu hinterfragen, kann demnach nicht nur förderlich für das Wohlbefinden der Beamtinnen und Beamten sein, sondern eine entscheidende Grundlage für die Leistungsfähigkeit und Lernfähigkeit der gesamten Organisation zur Verfügung stellen. Psychologische Sicherheit kann dabei als Puffer gegen die negativen Auswirkungen von VUCA-Stressoren wirken, indem sie offene Kommunikation, kollektive Intelligenz, Experimentierfreude und eine positive Fehlerkultur ermöglicht. Sie kann dabei helfen, die spezifischen Herausforderungen der Volatilität durch schnellere Anpassung, der Unsicherheit durch verbesserte Informationsverarbeitung, der Komplexität durch vielfältige Lösungsansätze und der Ambiguität durch Reduktion von Fehlentscheidungen und Förderung von Urteilsvermögen zu meistern.

Der Appell an die Polizeiführungskräfte lautet daher, die Förderung psychologischer Sicherheit als eine strategische Notwendigkeit und eine Kernaufgabe moderner Führung zu begreifen. Dies erfordert ein Umdenken weg von rein hierarchischen und kontrollorientierten Führungsstilen (*Altmann/Berndt*, 1998) hin zu Ansätzen, die auf Vertrauen, Partizipation, Empowerment und einer ausgeprägten Lernerorientierung basieren (*Barthel/Heidemann*, 2012). Die hier dargelegten Führungsstrategien, von der Vorbildfunktion über die Schaffung eines vertrauensvollen Klimas bis hin zur Etablierung von Reflexionsroutinen, bieten dafür konkrete Anhaltspunkte für die praktische Umsetzung.

Mit Blick auf die Zukunft avanciert die Fähigkeit einer Polizeiorganisation, psychologische Sicherheit zu kultivieren, damit zunehmend zu einem entscheidenden Faktor. Dies betrifft nicht nur die Effektivität bei der Kriminalitätsbekämpfung und der Gewährleistung der öffentlichen Sicherheit, sondern auch die Attraktivität als Arbeitgeber im Wettbewerb um qualifizierte und motivierte Nachwuchskräfte. Insbesondere jüngere Generationen legen Wert auf eine offene Kommunikationskultur, Sinnerfüllung und Wertschätzung am Arbeitsplatz (*Deloitte*, 2025). Eine Polizeikultur, die als rigide, wenig fehlertolerant und wenig wertschätzend

wahrgenommen wird, wird es schwer haben, Talente langfristig zu binden, gerade in einem anspruchsvollen und oft belastenden VUCA-Umfeld.

Die Investition in psychologische Sicherheit ist somit eine Investition in die Leistungsfähigkeit, die Resilienz, die Lernfähigkeit und nicht zuletzt in die Legitimität der Polizei in einer sich ständig wandelnden Gesellschaft. Die langfristige Zukunftsfähigkeit der Polizei hängt nicht nur von technischer Ausstattung oder rechtlichen Befugnissen ab, sondern maßgeblich von ihrer Fähigkeit, eine lernende, adaptive und psychologisch gesunde Organisation zu sein, die den Herausforderungen der VUCA-Welt gewachsen ist und das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger verdient.

2.6 Just Culture nach DEKKER

Die erfolgreiche Etablierung eines Klimas psychologischer Sicherheit, in dem Angehörige einer Organisation eine signifikant geringere Hemmschwelle zur Meldung von Fehlhandlungen, Beinahe-Fehlern („near misses“, *Jehring/Heinrich*, 1951) und systemischen Schwachstellen aufweisen, stellt die notwendige, allerdings noch nicht hinreichende Bedingung für ein organisationales Lernen dar. Die Wirksamkeit dieser interpersonellen Sicherheitskultur steht jedoch maßgeblich mit einer angemessenen prozeduralen Reaktion der Organisation in Verbindung. Eine auf die Identifikation individueller Schuldzuweisung und anschließenden Sanktionierung ausgerichtete Fehlerkultur würde das etablierte Vertrauen systematisch untergraben und die geschaffene Sicherheitskultur konterkarieren. An dieser neuralgischen Schnittstelle zwischen interpersonellem Klima und organisationalem Prozess interveniert das soziotechnische Konzept der Just Culture (*Dekker*, 2009, 2016b). Dieses Modell stellt einen differenzierten Analyserahmen bereit, der es ermöglicht, zwischen menschlichem Fehler (human error), risikobehaftetem Verhalten (at-risk behavior) und bewusster Regelverletzung (reckless conduct) zu unterscheiden und somit eine auf die Verbesserung von Systemen statt auf individuelle Schuldzuweisung ausgerichtete Fehleranalyse zu institutionalisieren (*Dekker*, 2016a).

Im Polizeidienst, wo Entscheidungen unter hohem Druck oft irreversible Folgen haben können, stellt sich in diesem Zusammenhang eine zentrale Frage: Wie kann die Organisation aus Fehlern lernen, ohne die notwendige persönliche Verantwortung und (beamten)rechtliche Rechenschaftspflicht zu untergraben? Eine Antwort auf dieses Spannungsfeld könnte dabei eben dieses Konzept der Just Culture bieten, welches sich als „gerechte Fehlerkultur“ verstehen lässt. Ihr Kernanliegen ist es, im aktiven Führungsalltag eine Balance zu schaffen: Einerseits liegt es im organisationalen Interesse, Vorfälle zu analysieren, um daraus für die Zukunft zu lernen. Andererseits muss individuell klar sein, wer die Verantwortung für die Folgen trägt, ohne dies dabei an einer Frage der persönlichen Schuldzuweisung festzumachen. Der entscheidende Perspektivwechsel der Etablierung einer Just Culture läge insofern darin, den Fokus von der Frage „Wer ist schuld?“ hin zur Frage „Was ist schiefgelaufen und warum?“ zu verschieben, wobei die Suche nach systemischen und organisationalen Ursachen im Vordergrund stünde (Dekker, 2016a).

Ein solches System wäre jedoch nur dann lebensfähig, wenn es auf dem Fundament der psychologischen Sicherheit aufbaut. Vertrauen ist die Grundlage einer Just Culture. Polizistinnen und Polizisten werden immer nur dann bereit sein, kritische Informationen zu teilen, wenn sie nicht befürchten müssen, für das Offenlegen von Schwachstellen bestraft zu werden. Dabei geht es nicht nur um bereits geschehene Fehler. Vielmehr zielt eine Just Culture auch darauf ab, potenzielle Gefahrenquellen und Beinahe-Fehler aufzudecken – seien es taktische Fehleinschätzungen, Kommunikationspannen im Einsatz oder erkannte Lücken in der Einsatzplanung. Um dafür ein Klima der Akzeptanz zu schaffen, ist eine klare Trennlinie unerlässlich, so wie sie auch RASCHER (2019) für den Dienst von Flugzeugpilotinnen und -piloten fordert: Es muss stets klar zwischen einem nachvollziehbaren menschlichen Fehler in einer komplexen Lage und einem inakzeptablen, pflichtwidrigen Verhalten unterschieden werden.

Der nachhaltige Lerneffekt, den eine Just Culture anstrebt, hängt also wie beschrieben entscheidend von der Meldebereitschaft der Einsatzkräfte ab. Die hier bewusst gewählte Fokussierung auf andere Hochsicherheitsbereiche wie die Luftfahrt, zeigt die Brisanz dieses Punktes eindrucksvoll: Eine Studie für die Vereinigung der Fluglotsen (Ruitenbergh, 2002) offenbarte in diesem

Zusammenhang, dass die Bereitschaft zur Meldung eines Vorfalls um bis zu 50% sinkt, sobald die Betroffenen den Eindruck gewinnen, dass ihre Meldung unfair behandelt wird oder negative Konsequenzen nach sich zieht. Für die Polizeior-
ganisation bedeutet dies im Umkehrschluss: Ein als ungerecht empfundenes System führt nicht nur zu weniger Informationen und Arbeitsleistung, sondern verbirgt darüber hinaus die aktiven systemischen Risiken und kann damit lang-
fristig direkt die Sicherheit der Einsatzkräfte und indirekt die der Öffentlichkeit ge-
fährden.

Das Leitbild der Landespolizei Sachsen-Anhalt, als Ausdruck ihres Selbstver-
ständnisses und ihrer Grundprinzipien, listet die Fehlerkultur als eine von acht
besonders bedeutsamen Kategorien auf (*Landesportal Sachsen-Anhalt*, 2025).
Diese explizite Verankerung signalisiert zumindest das Bestreben, einen kon-
struktiven Umgang mit Fehlern zu etablieren. Im polizeilichen Arbeitsalltag fest
verankert und als Schauseite der Polizei (*Dürkop*, 2022) kontinuierlich sichtbar
stünde dies im Einklang mit aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der
Organisationssoziologie und der Kriminologie, die eine gerechte Fehlerkultur
(*Dekker*, 2016a) als Fundament für eine nachhaltige Sicherheitskultur und konti-
nuierliches Organisationslernen hervorheben würde.

Realitätsbezogen argumentieren die aktuellen Vorschläge für eine polizeiliche
Fehlerkultur jedoch bisher eher mit dem ausschließlich auf das fehlerhaft han-
delnde Subjekt bezogenen Prinzip, durch eine breit angelegte und in alle Rich-
tungen kommunizierte abschreckende Wirkung harter Sanktionsmaßnahmen jegliches Fehlverhalten vermeiden zu wollen (*Seidensticker*, 2018, 2019).
Dabei wird deutlich, dass eine solche Vermeidungskultur dazu führen kann, dass
Fehler nicht gemeldet und stattdessen kaschiert, geschönt oder ganz verschwie-
gen werden.

Eine exklusive Fokussierung auf personales Fehlverhalten bei der Analyse von
Irrtümern oder unerwünschten Ereignissen ist mit dem Konzept der Just Culture
und dem Prinzip der psychologischen Sicherheit in Organisationen inkompatibel.
Eine derartige reduktionistische Perspektive impliziert fälschlicherweise eine
intrinsische Kausalität zwischen fehlerbehaftetem Handeln und individueller
Schuld. Dies kann dazu führen, dass Diskussionsprozesse über aufgetretene

Fehler primär auf die Identifikation von Akteuren statt auf die Analyse ihrer Ursachen und die Ableitung notwendiger systemischer Verbesserungen abzielen.

In diesem Kontext würden sich Fehleranalysen in eine quasi-fahndungsähnliche Suche nach verantwortlichen Individuen transformieren. Nach deren Identifikation erfolgt in diesem Zusammenhang häufig eine Stigmatisierung der betroffenen Bediensteten als „Schwarze Schafe“ (*Seidensticker*, 2018, S. 88). Diese Etikettierung resultiert typischerweise in substanziellen Sanktionen für die betroffenen Personen. In der Konsequenz wird die Assoziation von Fehlern mit negativen Folgen verstärkt und die Fehlermeldung primär mit der individuellen Schuldfrage verknüpft (ebd., S. 83).

Die Auswirkungen dieser kognitiven und organisationalen Muster manifestieren sich häufig in schuldzuweisenden Konfrontationen, wie sie in Straf- und Disziplinarprozessen, Anhörungen oder quasi-gerichtlichen Verfahren auftreten. Diese Mechanismen fungieren als Instrumente zur Grenzziehung, indem sie Individuen eindeutig die definierte Schwelle zwischen akzeptiertem und inakzeptablem Verhalten innerhalb einer spezifischen Gruppe oder Organisation aufzeigen (*Erikson*, 1996, S. 11).

Diese Art der klaren Abgrenzung, die oftmals fälschlicherweise dazu benutzt wird, den Betroffenen zu vermitteln, man wolle sie damit nur schützen, könnte jedoch auf einen entscheidenden Fehlschluss hinweisen. Hierbei würde man irrig von dem Argument ausgehen, ein Umfeld der Straffreiheit würde die Menschen weder zu umsichtigem Handeln bewegen noch sie dazu zwingen, Fehler oder Abweichungen zu melden. Warum sollte man also in einem Umfeld eines „anything goes“ noch etwas melden? (*Dekker*, 2009, S. 178). Eine vorherrschende Politik personenbezogener Schuldzuweisungen und den in der Folge damit einhergehenden statuierten Exempeln würde demnach implizieren, dass unter dieser Drohkulisse die Bereitschaft Fehler zu melden, eigentlich auffallend hoch sein müsste. Das Gegenteil scheint jedoch der Fall zu sein: „Polizeibehörden tendieren nach wie vor dazu, interne Probleme ‚unter den Teppich zu kehren‘ oder einzelnen ‚schwarzen Schafen‘ unter den Polizeibediensteten zuzuschreiben. Stattdessen sollte das Ziel im Mittelpunkt stehen, Qualitätsverbesserungen für das

polizeiliche Handeln zu erreichen, die dazu beitragen, Fehler zukünftig zu vermeiden.“ (Aden, 2017, S. 6).

Eine solche Argumentation gehört jedoch nicht unbedingt zum behördlichen Repertoire von eingesetzten Disziplinarermittelnden, die stattdessen vorrangig nach individuell zuschreibbaren Fehlern und nicht nach denen im organisationalen System suchen. Anstatt also eine neue „Polizei-Accountability-Institution“, wie beispielsweise unter der Federführung von Polizeibeauftragten, fest zu implementieren (Aden, 2017, S. 6), werden die hier als Ermittlernde eingesetzten Personen eher zum Sprachrohr für eine ganze Organisation ernannt und erhalten als Erfüllungsgehilfen einer schuldzuweisenden Politik darüber hinaus weitreichende Machtbefugnisse, um die etikettierten Personen zur Rechenschaft zu ziehen. Die Schuldzuschreibungen weisen dabei oftmals genau *die* Merkmale auf, die sich gegenüber einer innerorganisatorischen Reflexivität als weitgehend resistent zeigen, zumal sie sich oft erst nachträglich und unabhängig vom jeweiligen Entstehungskontext entwickeln und zudem den eigens gedanklich herangetragenen Deutungen der investigativ Tätigen entsprechen.

Sichtbar wird diese Subsumtionslogik dann meist in einer blaupausenhaft und mechanisch vorgebrachten Bürokratiesprache. Die entscheidende Frage bei einer diametral ausgerichteten Just Culture sollte also nicht lauten, *wo* die Grenze gezogen werden soll, sondern *wer* sie ziehen darf (Dekker, 2009, S. 177). Die Antwort liegt dabei in einem Spannungsfeld zwischen einzelnen Personen, die gezielt auf eine schuldzuweisende und sanktionierende Entscheidung hinarbeiten auf der einen Seite und unabhängigen und vom Legalitätsprinzip befreiten Polizeibeauftragten im Sinne einer echten professionalisierten Praxis auf der anderen.

Fehler werden darüber hinaus über die Verwendung von Sprache und eine von außen herangetragene Nachbeschreibung des Vorfalls sozial konstruiert. DEKKER (2014) stellt dazu sehr detailliert dar, dass die Beschreibung von Fehlern und Unfällen keine neutrale Wiedergabe von Fakten ist, sondern immer auch ein Prozess der Sinngebung, der stark von der verwendeten Sprache, den Erklärungsmodellen und den normativen Erwartungen beeinflusst wird. Die

Nachbeschreibung eines Vorfalls ist somit keine reine Abbildung, sondern immer auch eine eigens angelegte Interpretation und Konstruktion.

Solche Konstruktionen können aus unterschiedlichen Perspektiven heraus erfolgen. Im Rahmen eines simulierten polizeilichen Einsatztrainings stünde dabei vielleicht eher eine pädagogische Ausrichtung im Mittelpunkt, bei der Nachbereitung eines tatsächlichen Einsatzes möglicherweise zusätzlich die organisatorischen Aspekte und im Rahmen der nachträglichen Beurteilungen von Führungsentscheidungen rücken scheinbar immer häufiger politisch beeinflusste Konstruktionen in den Mittelpunkt. In der Folge erzeugen diese verschiedenen Konstruktionen auch immer ein unterschiedliches Repertoire an Gegenmaßnahmen. Während eine politisch motivierte Orientierung eher auf die künftige Vermeidung von Fehlern setzen wird (z.B. durch die Einführung zusätzlicher Beschränkungen, das Herausgeben weiterer Erlasse und Verfügungen, die Einsetzung von Kommissionen und Arbeitskreisen oder durch die Schaffung zusätzlicher Stellen sowie der Verpflichtung zur vermehrten Nutzung von Fortbildungsprogrammen), dürfte es eine pädagogische Perspektiveinnahme gerade auf das Evozieren von Fehlern anlegen, um darüber eine Lernquelle zu generieren.

Innerhalb dieser zwei unterschiedlichen Pole, die man auch in einem Spannungsfeld von Theorie und Praxis verorten kann, soll es im Sinne einer gerechten Fehlerkultur demnach nicht darum gehen, einzelne Vertreterinnen und Vertreter der Praxis von ihrer Verantwortung zu entbinden (Fehlerkultur ist keine Vermeidungskultur!), sondern primär darum, welche Art von aktiver Verantwortungsübernahme mehr Gerechtigkeit und Sicherheit fördern kann. Nach DEKKER würde man danach fragen, welche Art von Fehlerkultur für eine Polizeiorganisation als geeignet erscheinen würde: Eine rückwärtsgewandte und auf Vergeltung angelegte oder eine vorwärtsgewandte und veränderungsorientierte Fehlerkultur (*Dekker*, 2009, S. 177).

Zur Beantwortung der Frage, was eine Polizeiorganisation aus einer kontinuierlichen Erhöhung psychologischer Handlungssicherheit von Teams in Bezug auf die von DEKKER verstärkt betrachteten Hochrisikoorganisationen lernen kann, bietet sich, wie bereits beschrieben, am ehesten ein Vergleich mit der Gewährleistung von Patientensicherheit im medizinischen Bereich (*Rall*, 2015;

Haller/Fink, 2006; Löber, 2011; Mayer, 2020) oder auch der Teamarbeit in Leitstellen an (Rall/Dieckmann/Hackstein, 2020). Fehler in der täglichen Polizeiarbeit können dabei ein ähnliches Gefährdungspotenzial für Menschen bedeuten, wie in diesen Arbeitsfeldern.

Wie auch in diesen Bereichen, so bildet auch die Polizeiarbeit ein Berufsfeld ab, in dem die praktisch handelnden Akteure manchmal mit hochriskanten Vorfällen konfrontiert werden, welche es wiederum erfordern, dass diese Personen als Team agieren und die bestmöglichen Entscheidungen in der verfügbaren Zeit treffen müssen (Pecena, 2017, S. 1).

Eine besonders markante Situation stellt dabei die so genannte Lebensbedrohliche Einsatzlage (LebEL) dar, welche als eine polizeiliche Lage stets mit hohem Gefährdungspotenzial für das Leben von Opfern, Unbeteiligten und Einsatzkräften einhergeht. Das Konzept der Lebensbedrohlichen Einsatzlage wird innerhalb der Polizeiorganisationen primär im Rahmen der jeweiligen Aus- und Fortbildungskonzepte sowie im Rahmen der Beurteilung von Einsatzstrategien verwendet. Es handelt sich daher weniger um ein rein akademisches Konstrukt, sondern eher um eine praktisch-operative Definition, die als Reaktion auf veränderte Bedrohungslagen (insbesondere Terrorismus und Amoklagen) entwickelt wurde.

Die Bezeichnung sowie die hier beschriebene Praxisdefinition verweisen bereits darauf, dass mögliche Fehler im Handeln mit lebensgefährlichen Konsequenzen einhergehen können. Zudem ist solchen Einsatzlagen stets inhärent, dass die aufkommende und beständig anwachsende Komplexität nur im Team reduziert und bewältigt werden kann, was wiederum weg von einem individuell schuldzuweisenden Ansatz, hin zu einer systemischen Betrachtung führt. Ein solcher Ansatz, wie der einer Just Culture geht in solchen Fällen davon aus, dass man durch entsprechende Trainingsmaßnahmen die Kommunikation zwischen Teammitgliedern unter Stress verbessern kann, indem man die zu trainierenden Polizeibediensteten stärker dazu ermutigt, Entscheidungen von Führungskräften auf ihre Gültigkeit hin zu überprüfen und begründbare Zweifel frei äußert, wenn es die Situation zulässt (Pecena, 2017, S. 2).

Die Analyse von Fehlerkulturen innerhalb polizeilicher Organisationen muss demnach deren hierarchische Struktur sowie die Notwendigkeit, dass

Führungskräfte in komplexen Einsatzsituationen zwangsläufig schwierige Entscheidungen treffen müssen, zusätzlich mit berücksichtigen. Die primäre Orientierung an einem systemischen Ansatz impliziert dabei keineswegs die Etablierung eines „Debattierclubs“ vor jeder Führungsentscheidung. Hochprofessionelle Führungskräfte sind sich jedoch im Sinne einer ausgeprägten Selbstreflexivität (*Behr, 2004*) einig, dass ihre Entscheidungen auch vom Selbstbestätigungseffekt (confirmation bias, *Wason, 1960*) beeinflusst werden können. Dieser Bias beinhaltet verschiedene Formen und Implikationen eines Bestätigungsfehlers, der sich im Führungshandeln bei der Informationssuche, -interpretation und -erinnerung zeigen kann (*Nickerson, 1998*).

Der hier betrachtete systemische Ansatz soll in diesem Kontext hingegen auf ein verstärktes Teamfunktionieren und die selbstreflexive Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven in die eigene Führungsentscheidung abstellen. Anders formuliert bedeutet dies den gedanklichen Paradigmenwechsel weg von einer potenziell selbstreferenziellen Individualentscheidung, hin zu einer stärkeren Teamfokussierung. Kritisch anzumerken ist jedoch in diesem Zusammenhang, dass dies nur möglich werden kann, wenn es die konkrete Einsatzsituation auch zulässt. Insbesondere Sofortlagen erfordern auch schnelle und gleichzeitig kompetente sowie hochprofessionelle Einzelfallentscheidungen. Gelegenheiten für eine stärkere Teamorientierung können sich allerdings typischerweise in Phasen der Einsatzvorbereitung ergeben, während eines Trainings, bei Simulationen oder im Rahmen der Nachbereitung von Einsätzen (*Weick/Sutcliffe, 2016*). In der Polizei dient dabei das so genannte Szenario-Denken dazu, die Fähigkeit zur Antizipation und Anpassung in dynamischen und unvorhersehbaren Einsatzlagen zu verbessern. Anstatt sich auf eine einzige prognostizierte Zukunft zu verlassen, werden dazu mehrere alternative Verläufe von Ereignissen möglichst in Teamarbeit durchgespielt. Dies kann dann Führungs- und Einsatzkräften helfen, flexibler auf unerwartete Entwicklungen zu reagieren und robuster gegen Überraschungen zu werden.

Ein Vergleich aktueller Trainingskonzepte für Lebensbedrohliche Einsatzlagen (LebEL) verdeutlicht, dass diese Konzepte einerseits auf einer Struktur des abgestimmten Teamhandelns basieren und andererseits kommunikative Aspekte stark betonen (*HS Polizei Brandenburg, 2025*). Die kontinuierliche Mitteilung

sämtlicher Beobachtungen, Informationen und Bedenken an die anderen Teammitglieder ist dabei essenziell, um eine gemeinsame Lagewahrnehmung aller agierenden Personen sicherzustellen. Alleingänge können in derartigen Situationen rasch zu erfolgskritischen Faktoren avancieren, mit potenziell lebensbedrohlichen Konsequenzen. Abweichendes individuelles Agieren vom Teamhandeln ist daher stets als gravierender Fehler zu klassifizieren; dies gilt nicht nur für Fälle, in denen ein negativer Ausgang manifest wurde, sondern insbesondere auch für Situationen, in denen ein Erfolg nur knapp erreicht wurde oder glückliche Umstände einen Misserfolg verhinderten.

Die präzise Formulierung des zuvor dargelegten Systemansatzes offenbart ein inhärentes Paradoxon: Im Gegensatz zu konventionellen narrativen Strukturen, die einen positiven Ausgang für den alleinhandelnden Akteur vorsehen könnten, kann im Teamkontext ein finales positives Ergebnis im traditionellen Sinne keinen Bestand haben. Demgegenüber führt beim Systemansatz die Integration derjenigen Akteure, die als „erfolglos“ oder vom Team abweichend klassifiziert wurden, durch einen Prozess der „lessons learned“ (*Edmondson*, 1999) sowie zu einer signifikanten Steigerung der kollektiven Resilienz gegenüber zukünftigen Fehlern (*Norris u. a.*, 2008). Dies impliziert jedoch auch, dass vorzugsweise nur diejenigen Individuen als protagonistisch in das Zentrum der Fehleranalyse gerückt werden, die diese Fehler auch transparent machen und sie quasi altruistisch zum Wohl der Gruppe zu überwinden vermögen. Akteure, die außerhalb einer solchen etablierten Teamstruktur agieren, würden hingegen mit der kritischen Frage konfrontiert werden, ob hier eventuell Aspekte der Realität zugunsten einer vermeintlich unantastbaren „Erfolgsgeschichte“ kaschiert werden sollen. Eine nach dem Systemansatz operierende offene Fehlerkultur ist somit stets kausal an die Existenz einer freien Meldekultur geknüpft.

Übergreifend lässt sich hinsichtlich des Systemansatzes sagen, dass die Erkenntnis, dass Fehler niemals nur das Problem von einzelnen Personen sind und auch nicht die Schuld von wenigen, zu wichtigsten und vollumfänglich anerkannten Grundvoraussetzungen gemacht werden müssen, wenn das Konzept der psychologischen Sicherheit greifen soll. In der Medizin entsteht beispielsweise eine hohe Anzahl an Patientenschäden durch Handlungsfehler und auch bei Zwischenfällen in Anlagen der kritischen Infrastruktur, z.B. in der Luft- und Raumfahrt

gehen die Ursachen stets von zahlreichen Faktoren aus, welche oft schon lange vor dem begangenen Fehler vorhanden waren. Der Fokus des Systemansatzes liegt demnach also weniger auf den menschlichen, sondern eher auf latenten Schwächen des vorherrschenden Ordnungssystems selbst. Die konsequente Einnahme einer systemischen Perspektive von Sicherheit führt demnach evident zu der Notwendigkeit, sich auf eine positive und proaktive Sicherheitskultur hinzubewegen, in der die psychologische Sicherheit die höchste, von allen gleichermaßen anerkannte Priorität besitzt: „Wir können über alles verhandeln, aber nicht über die Einschränkung von Sicherheit oder die bewusste Inkaufnahme bekannter Risiken.“ (Rall, 2015, S. 8).

Hinzu tritt ein weiteres Paradoxon, welches vor allem die Schauseite der Polizeiorganisation nach außen betrifft. Es handelt sich dabei um eine tief verwurzelte organisationale Strategie zur Aufrechterhaltung der eigenen Stabilität, zur Reduktion von Komplexität und zum Schutz des kollektiven Selbstbildes. Sie stützt sich dabei auf grundlegende sozialpsychologische Mechanismen (wie beispielsweise Attributionsfehler, Reason, 1997) und führt dadurch eher zu einer Kultur, die systemisches Lernen aktiv untergräbt. Die Organisation schiebt in diesem Sinne die Schuld nicht nur auf ein Individuum, um dieses zu bestrafen, sondern vor allem nach außen, um sich selbst nicht verändern zu müssen (Stabilisierung durch Externalisierung, Vaughan, 2016). Dadurch werden die oben beschriebenen „lessons learned“ nur zu vermeintlichen und oberflächlichen Korrekturen (z.B. die Einführung neuer Regeln, die wiederholte Intensivierung der polizeilichen Präsenz oder die Verordnung von noch mehr Training), während die eigentlichen systemischen Risikofaktoren, wie von PERROW (2011) beschrieben, unangetastet bleiben und die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Fehler sogar erhöhen können.

Wie DEKKER (2014) argumentiert, führt diese schulzuweisende und nach außen gerichtete Kultur zu einer toxischen Dynamik: Mitarbeitende verbergen aus Angst vor Sanktionen eher die Fehler, was der Organisation die Möglichkeit nimmt, aus ihnen zu lernen. Die Suche nach dem „Wer?“ bzw. das Verlagern der Schuldfrage nach außen verhindert die wesentlich wichtigere Frage nach dem „Warum?“, was wiederum die Teamstruktur und das organisationale System in den Blick nehmen würde. Eine lernende Organisation müsste demgegenüber eine gerechte Kultur („just culture“, Dekker, 2009) etablieren, die zwischen inakzeptablem Verhalten

(Sabotage, grobe Fahrlässigkeit) und normalen Fehlern, die im Kontext systemischer Zwänge passieren, zu unterscheiden vermag.

2.7 Entwicklung der Forschungsfrage

Die Fehlerkultur in der Polizei ist ein komplexes und oft diskutiertes Thema. Während die Landespolizei Sachsen-Anhalt eine positive Fehlerkultur bereits in ihrem Leitbild verankert hat (*Landesportal Sachsen-Anhalt*, 2025), zeigt die polizeiwissenschaftliche Forschung ein anderes Bild (*Liebl*, 2004; *Preuß*, 2020). Studien deuten darauf hin, dass eine offene Fehlerkultur in der Polizei wenig ausgeprägt bis kaum vorhanden ist (*Seidensticker*, 2019). Fehler werden häufig nicht als Lernquelle betrachtet, sondern fälschlicherweise eher als Schwäche des gesamten Exekutivapparates interpretiert, was als inakzeptabel angesehen wird, um vermeintlich das Funktionieren und die Wehrhaftigkeit des Rechtsstaates nicht zu gefährden. Diese Fehleinschätzung führt häufig dazu, dass Fehler verschwiegen oder vertuscht werden. Im Gegensatz zur Wissenschaft, die das Prinzip der Fehlbarkeit (Fallibilismus) anerkennt (*Popper*, 2005), geht die Polizei häufig von Unfehlbarkeit aus. Hierarchien, Karrieredenken und starke Machtgefälle schaffen zusätzlich eine Atmosphäre psychologischer Unsicherheit, in der Fehler als störend empfunden werden, da jede bedienstete Person bestrebt ist, gegenüber Vorgesetzten kompetent zu erscheinen. Zudem begünstigt die Befehlstaktik eher ein striktes Befolgen von Anweisungen ohne diese ausreichend zu hinterfragen. Derartige Faktoren können dazu beitragen, dass eine offene und lernorientierte Fehlerkultur in der Polizei nur schwer zu etablieren ist.

Die Art und Weise, wie Führungskräfte konkret mit Fehlern umgehen, hat einen entscheidenden Einfluss auf die psychologische Sicherheit ihrer Mitarbeitenden. Eine offene Fehlerkultur, in der Fehler als Lernchance betrachtet werden, kann das Vertrauen und die Zusammenarbeit im Team stärken. Umgekehrt kann eine Kultur der Schuldzuweisung und des Schweigens zu Angst und Unsicherheit führen. Die bisherige Forschung hat sich jedoch nur begrenzt mit der spezifischen Perspektive von Führungskräften innerhalb der Polizei auseinandergesetzt, insbesondere im Kontext der Landespolizei Sachsen-Anhalts. Es besteht daher eine Forschungslücke bezüglich der Frage, wie Führungskräfte der Landespolizei

Sachsen-Anhalt selbst konkret den Umgang mit Fehlern erleben und welche Auswirkungen dies auf die psychologische Sicherheit ihrer Teams haben könnte.

Die vorliegende Arbeit soll nun mittels qualitativer Sozialforschung (*Flick u. a.*, 2012) konkret die Bedeutung der psychologischen Sicherheit im Kontext der Landespolizei Sachsen-Anhalt untersuchen. Dabei soll insbesondere der Zusammenhang zwischen Führungsverantwortung und Fehlerkultur in den Blick genommen werden. Als herausfordernd erscheint es dabei herauszuarbeiten, ob die im Leitbild der Polizei verankerte Fehlerkultur auch tatsächlich gelebt wird. Die begrenzte polizeiwissenschaftliche Auseinandersetzung mit Fehlerkultur (*Liebl*, 2004) spiegelt eine organisationsinterne Realität wider, in der Fehler oft nicht als Lernchance betrachtet werden (*Seidensticker*, 2019). Die Annahme, „Fehler passieren nicht!“, verhindert dabei nicht nur die Prävention von Fehlern, sondern auch ein systematisches Lernen. Dies scheint weitreichende Konsequenzen für die Effektivität und Legitimität der Polizeiarbeit zu haben.

Ziel der Arbeit soll es deshalb sein, herauszufinden, wie Führungskräfte zur Schaffung eines psychologisch sicheren Umfelds beitragen können, in dem Fehler als wertvolle Lernchance betrachtet werden. Die Ergebnisse sollen dazu beitragen, die Fehlerkultur in der Landespolizei Sachsen-Anhalt zu verbessern und somit die Effektivität und das Wohlbefinden der Polizeibediensteten zu steigern.

Es ist wichtig hervorzuheben, dass diese qualitative Studie nicht den Anspruch erheben soll, die Forschungslücke vollständig zu schließen. Vielmehr soll sie einen begrenzten, aber dennoch aufschlussreichen Einblick in die komplexe Realität der Fehlerkultur innerhalb der Landespolizei Sachsen-Anhalt geben und somit dazu beitragen, diese Forschungslücke zu verkleinern und zu erhellen. Aus der oben genannten Argumentation ergibt sich nunmehr folgende konkrete Forschungsfrage:

Wie erleben Führungskräfte der Landespolizei Sachsen-Anhalt den Umgang mit Fehlern?

3. Empirischer Teil

3.1 Forschungspraktisches Vorgehen

Um die Forschungsfrage, wie Führungskräfte der Landespolizei Sachsen-Anhalt den Umgang mit Fehlern erleben, zu beantworten, wurde ein qualitativer Forschungsansatz (*Kruse, 2015; Flick u. a., 2012; Garz/Kraimer, 1991*) gewählt. Im Gegensatz zu quantitativen Methoden, deren Ziel die Erhebung von repräsentativen statistischen Werten oder Häufigkeiten ist, zielt die vorliegende Arbeit darauf ab, die Individualität einzelner subjektiver Dispositionen und die latenten Sinnstrukturen hinter den Aussagen der Führungskräfte zu rekonstruieren. Es geht vielmehr darum, in die Tiefe zu gehen und die komplexen, oft unbewussten Handlungsorientierungen und Deutungsmuster (*Oevermann, 2001a, 2001b*) zu verstehen, die den Umgang mit Fehlern und psychologischer Sicherheit in der polizeilichen Praxis prägen.

Als Methode der Datenerhebung wurden qualitative Expert*inneninterviews (*Meuser/Nagel, 1991, 2009, 2016*) gewählt. Die Durchführung der Interviews orientierte sich dabei am Prinzip größtmöglicher Offenheit (*Helfferich, 2019, 2009*) und zugleich am Konzept des objektiv-hermeneutischen Forschungsinterviews (*Maiwald, 2023*), da die Kombination dieser Ansätze als besonders geeignet erschien, um auf der einen Seite den Interviewpersonen ausreichend Raum für ihre eigenen Relevanzsetzungen zu geben und damit eine größtmögliche Authentizität des Textmaterials zu erreichen sowie auf der anderen Seite gleichzeitig den thematischen Fokus auf das eigene Forschungsinteresse zu wahren.

Die Auswertung der transkribierten Interviews erfolgte mit der anspruchsvollen Methodologie der objektiven Hermeneutik (*Oevermann u. a., 1979; Oevermann, 2002*). Dieses sequenzanalytische Verfahren ermöglicht es, über die manifesten Aussagen hinaus die objektiven, latenten Sinnstrukturen des Textes und damit die Fallstruktur als Ganze zu entschlüsseln. Im Zuge der Auswertung wurde sowohl eine thematische Strukturgeneralisierung für alle drei untersuchten Fälle durchgeführt als auch eine besonders prägnante Aussage der Interviewperson Bm (58) einer detaillierten, feininterpretativen Analyse unterzogen. Abschließend wurden die so gewonnenen Ergebnisse zusammengefasst und im Sinne einer

Theorie der Krisenbewältigung (Oevermann, 2016) von Fehlern durch das konkrete Führungshandeln der interviewten Personen interpretiert.

3.2 Auswahl der Interviewpersonen

Die Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung folgt wie bereits beschrieben einer anderen Logik als in der quantitativen Forschung, bei der es um statistische Repräsentativität und die Verallgemeinerbarkeit von Ergebnissen geht. Das qualitative Vorgehen zielt auf die Generierung von tiefem Verständnis und die Rekonstruktion von Sinnstrukturen ab, weshalb die Auswahl der Fälle bewusst und theoriegeleitet erfolgt. Dieses als „theoretisches Sampling“ (Glaser/Strauss, 2010) bezeichnete Verfahren wählt gezielt Personen aus, die einen hohen Erkenntnisgewinn versprechen und kontrastreiche Einblicke in den Untersuchungsgegenstand ermöglichen. Für die vorliegende Arbeit wurden insgesamt fünf Interviews geführt, von denen drei für die detaillierte sequenzanalytische Auswertung als Eckfälle herangezogen wurden, da sie in ihrer Kombination ein besonders breites Spektrum an Perspektiven zur psychologischen Sicherheit eröffnen.

Der erste für die Auswertung ausgewählte Fall Am (59),

war zum Zeitpunkt des Interviews innerhalb der Landespolizei Sachsen-Anhalts Leiter eines Revierkommissariats und stand kurz vor seiner Pensionierung. Das Konzept der psychologischen Sicherheit war ihm explizit nicht bekannt. Diese Konstellation war dabei von besonderem Wert, da die relevanten Strukturmerkmale seiner Handlungslogik überwiegend seiner impliziten Wissensebene (Polanyi, 2016, 2023) als latente Sinn- und Bedeutungsstrukturen entnommen werden konnten. Seine Auswahl erfolgte zudem, weil er unter seinen Bediensteten als sehr kollegial und teamorientiert eingeschätzt wurde.

Als zweiter Eckfall wurde Bm (58)

ausgewählt, der als Leiter des Führungsstabes und stellvertretender Behördenleiter eine höhere Führungsposition innehat. Obwohl auch ihm das Konzept der psychologischen Sicherheit vor dem Interview nicht bekannt war, schien er bereits verschiedene Wesensmerkmale davon in seine Führungskultur integriert zu

haben. Seine Perspektive erlaubt die Untersuchung, wie sich Prinzipien psychologischer Sicherheit aus langjähriger, praktischer Führungserfahrung heraus entwickeln konnten.

Die dritte analysierte Interviewpartnerin Cw (45)

bildet einen Kontrast zu den beiden anderen Fällen. Sie war lange Zeit Abteilungsleiterin innerhalb der Kriminalpolizei und wechselte kurz vor dem Interview an die Fachhochschule Polizei. Aufgrund ihrer akademischen Vorbildung, insbesondere ihres Masterabschlusses an der Deutschen Hochschule der Polizei (DHPol), war ihr das Konzept der psychologischen Sicherheit bereits bekannt. Sie konnte daher explizite Narrative zu konkreten Handlungsarenen aus ihrer polizeilichen Praxis liefern und ihr Handeln direkt mit dem theoretischen Konzept in Beziehung setzen.

Alle drei ausgewählten Personen gehören oder gehörten der Laufbahngruppe 2.2 der Landespolizei Sachsen-Anhalt an, welche die oberste Führungsebene darstellt. Die strategische Entscheidung, gerade diese Personen zu interviewen, liegt im Kern der Forschungsfrage begründet. Ziel und Zweck der Auswahl war es, genau dort anzusetzen, wo die Schaffung eines Umfelds für psychologische Sicherheit maßgeblich initiiert, verantwortet und vorgelebt werden muss: an der Spitze der Hierarchie. Wenn Führung nicht damit anfängt, wo sonst.

3.3 Datenerhebung

Innerhalb der Methodologie der objektiven Hermeneutik wird die oftmals missverständliche Gegenüberstellung von quantitativen und qualitativen Ansätzen durch eine fundamentale Unterscheidung präzisiert (Oevermann, 2002, S. 18). Dabei wird konsequent zwischen der Ebene der Datenerhebung und jener der Datenauswertung getrennt. Mit Blick auf die Datenerhebung selbst nimmt die objektive Hermeneutik eine weitere wichtige Differenzierung vor. Diese Ebene wird grundsätzlich in zwei Dimensionen unterteilt: zum einen in die Methoden und Praktiken des sozialen Arrangements, in dem die Daten generiert werden, und zum anderen in die Techniken der Protokollierung, durch die diese Daten für die Analyse fixiert werden (ebd.).

3.3.1 Interviewform

Als Grundform der Datenerhebung wurden wie bereits beschrieben qualitative Expert*inneninterviews (*Meuser/Nagel*, 2016) gewählt. Ein Experte oder eine Expertin wird in diesem Forschungszusammenhang nicht primär über formales Wissen definiert, sondern über eine privilegierte Einsicht in die internen Handlungs- und Deutungsmuster eines spezifischen Praxisfeldes. Nach MEUSER und NAGEL verfügen Expertinnen und Experten über ein prozess- und kontextgebundenes Sonderwissen, das die Strukturen, Regeln und Routinen ihrer Organisation betrifft (*Meuser/Nagel*, 2016, S. 344 ff.). Die drei für die Auswertung ausgewählten Führungskräfte können aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit in der obersten Führungsebene (Laufbahngruppe 2.2) der Landespolizei Sachsen-Anhalts als solche Expert*innen gelten. Sie besitzen eine tiefgreifende Kenntnis der formalen und informellen Mechanismen, der Entscheidungsprozesse und der gelebten Kultur, die für die Untersuchung der psychologischen Sicherheit und Fehlerkultur von entscheidender Bedeutung ist.

Die Durchführung der Interviews, welche sich grundlegend in dem erstellten Leitfaden widerspiegelt, orientierte sich dabei maßgeblich am Prinzip größtmöglicher Offenheit (*Helfferich*, 2019, S. 670). Dieses in der qualitativen Sozialforschung zentrale Prinzip besagt, dass die Forschenden ihre eigenen Vorannahmen und Strukturierungen so weit wie möglich zurückstellen (ebd., S. 675), um den Befragten zu ermöglichen, ihre eigenen Relevanzstrukturen und Sichtweisen zu entfalten. Dieser Ansatz war für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand deshalb besonders geeignet, da eine offene Gesprächsatmosphäre die Voraussetzung dafür ist, über potenziell sensible Themen wie Fehler, Unsicherheit und das organisationale Klima authentische und nicht nur oberflächlich-offizielle Auskünfte zu erhalten.

Um diese Offenheit mit dem spezifischen Forschungsinteresse zu verbinden und dennoch die Naturwüchsigkeit der Aussagen nicht zu gefährden, wurden die Gespräche im Sinne von Forschungsinterviews (*Maiwald*, 2023) geführt. MAIWALDS Konzept des Forschungsinterviews erweist sich hier als besonders passfähig, da es den methodischen Spagat zwischen der notwendigen thematischen Zuspitzung durch den Forschenden und der ebenso notwendigen Offenheit für die

Eigenlogik des Feldes auflöst. Ein reines Experteninterview liefe Gefahr, die befragte Person zu sehr auf ihr explizites Funktionswissen zu reduzieren, während ein rein narratives Interview (Schütze, 1987) den thematischen Fokus zu stark dem Zufall der Erzählung überlassen könnte. Das Forschungsinterview nach MAIWALD (2023) hingegen begreift das Gespräch selbst als einen gemeinsamen, reflexiven Prozess, in dem die befragte Person nicht nur als Informant, sondern als Ko-Konstrukteur des zu analysierenden Textes fungiert. Der Forschende gibt dabei durch gezielte, aber offene Fragen Impulse, die die Interviewpartner dazu anregen sollen, ihre eigenen, oft impliziten Deutungsmuster und Handlungsorientierungen zu explizieren und zu reflektieren. Dies war für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit zentral: Es ging nicht nur darum, abzufragen, *was* die Führungskräfte über Fehler denken, sondern *wie* sie ihre Realität im Umgang mit Fehlern und Sicherheit strukturieren und welche latenten Sinnstrukturen sich in diesem Prozess offenbaren. Das Forschungsinterview bot somit den idealen methodischen Rahmen, um jenes authentische und tiefenstrukturelle Material zu generieren, das für die anschließende sequenzanalytische Auswertung mit der objektiven Hermeneutik unerlässlich ist.

3.3.2 Bindung der Daten an ein Protokoll

Zur methodischen Aufbereitung und Herstellung der Analysefähigkeit wurden die drei geführten Interviews zunächst digital audio-aufgezeichnet. Im Anschluss erfolgte durch Transkription die Übertragung der Aufnahmen in eine schriftliche Form (Dittmar, 2004; Fuß/Karbach, 2019; Dresing/Pehl, 2020), um den flüchtigen Inhalt der Gespräche für die nachfolgende Analyse zu fixieren und die Daten an eine feste Protokollstelle zu binden.

Dabei kam ein Regelsystem für die inhaltlich-semantische Transkription nach DRESING und PEHL (2024) zur Anwendung. Dieses System eignet sich insbesondere für Forschungsvorhaben, bei denen wie hier der semantische Inhalt im Vordergrund steht. Es sieht eine leichte sprachliche Glättung vor, um eine gute Lesbarkeit des Textmaterials zu gewährleisten. Gemäß den Regeln dieses Systems wurden Wortverschleifungen und dialektale Einfärbungen behutsam an das Schriftdeutsch angenähert, ohne dabei den ursprünglichen Inhalt oder die

Satzstruktur zu verändern. Dieser Fokus auf den semantischen Gehalt stellt sicher, dass die Authentizität der Aussagen gewahrt bleibt und die Verschriftlichung als verlässliche Datengrundlage für die qualitative Auswertung dient.

Abweichend dazu wurde die später feininterpretierte Textpassage von Bm (58) (Kap. 4.2) einer wörtlichen und möglichst authentischen Transkription unterzogen, um den Entstehungskontext der Aussage so naturwüchsig wie möglich abzubilden (Oevermann, 2000, S. 84 ff.). Dazu wurden zusätzliche Notationen eingebracht. Unter Notationen sollen in dieser Arbeit alle zusätzlichen Anmerkungen, Hervorhebungen, Bezeichnungen und Zeichen verstanden werden, die über die auch hier angewendeten klassischen Transkriptionskonventionen hinaus dennoch sicherstellen sollen, dass die naturwüchsige Sequentialität der protokollierten Praxis selbst unverkürzt verkörpert wiedergegeben wird (Oevermann, 2016, S. 82 ff.)

3.4 Datenauswertung

Für die Auswertung der transkribierten Experteninterviews wurde die Methodologie der objektiven Hermeneutik (Oevermann u. a., 1979; Oevermann, 2002) gewählt. Diese Entscheidung gründet sich auf das spezifische Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit. Die Forschungsfrage, wie Führungskräfte der Landespolizei den Umgang mit Fehlern erleben, zielt nicht allein auf die Erfassung individueller Sichtweisen oder expliziter Beschreibungen ab. Vielmehr liegt der Fokus auf der Rekonstruktion der tief verankerten, oft unbewussten Deutungsmuster und Handlungsorientierungen, die die polizeiliche Führungspraxis im Umgang mit Fehlern und psychologischer Sicherheit strukturieren. Die objektive Hermeneutik bietet als fallrekonstruktives Verfahren (Oevermann, 2000) den methodischen Rahmen, um über die manifesten Inhalte der Aussagen hinauszugehen und die objektiven, latenten Sinnstrukturen der Fälle zu entschlüsseln.

Das Kernprinzip der objektiven Hermeneutik wird in der strikten Unterscheidung zwischen der subjektiv gemeinten Bedeutung einer Äußerung und deren objektiver Sinnstruktur gesehen. Letztere ist dem handelnden Subjekt nicht zwangsläufig bewusst, sondern folgt einer überindividuellen, sozial generierten Logik, die

sich im sprachlichen Material manifestiert. Um diese Struktur zu rekonstruieren, ist das methodische Instrument die Sequenzanalyse zentral. Dabei wird das gesamte Datenmaterial, in diesem Fall die Transkripte, in seiner Totalität (Oevermann, 2000, S. 100–104) streng in seiner chronologischen Abfolge analysiert (Wernet, 2009; Ohlbrecht, 2013). Jede Sequenz (erst ein Zeichen, dann ein Wort, dann ein Satz, dann ggf. ein Absatz) wird zunächst kontextfrei interpretiert, wobei eine Vielzahl möglicher Lesarten entwickelt wird. Eingangspassagen werden dabei besonders intensiv interpretiert, bevor im weiteren Sequenzverlauf auch zu größeren Sinneinheiten übergegangen werden kann (Oevermann, 1983). Mit jeder hinzukommenden Sequenz werden vorherige Lesarten auf ihre weitere Gültigkeit geprüft, verworfen oder modifiziert, sodass sich die Interpretation schrittweise verengt und auf die tatsächliche Fallstruktur zuspitzt. Dieses Vorgehen verhindert vorschnelle a-priori-Annahmen und erzwingt eine am Material selbst entwickelte Theoriebildung. Das Ziel des gesamten Prozesses ist somit die Herausarbeitung der latenten Fallstruktur, also der objektiven Logik, mit der die jeweils interviewte Person die im Interview thematisierte Problematik (hier: den Umgang mit Fehlern) bearbeitet.

Die forschungspraktische Umsetzung der objektiven Hermeneutik folgt in diesem Sinne einer strengen Kunstlehre, die sich aus mehreren ineinandergreifenden Prinzipien (Ohlbrecht, 2013, S. 12) zusammensetzt. Das Fundament bildet das Prinzip der Wörtlichkeit (Wernet, 2009, S. 23–27), welches besagt, dass die Analyse ausschließlich am exakten Wortlaut des Protokolls ansetzt und keine Information als zufällig erachtet. Eng damit verbunden ist das Prinzip der Kontextfreiheit (Wernet, 2009, S. 21–23), das fordert, die Interpretation zunächst ohne Hinzuziehung externen Wissens über den Fall oder die Person zu beginnen, um den Text aus sich selbst heraus sprechen zu lassen. In der Analyse selbst wird dem Prinzip der Extensivität (Wernet, 2009, S. 32–35) gefolgt, indem für eine Sequenz zunächst ein breites Spektrum an möglichen Lesarten und denkbaren Kontexten entwickelt wird. Demgegenüber steht das Prinzip der Sparsamkeit (Wernet, 2009, S. 35–38), welches vorschreibt, von diesen Lesarten nur jene weiterzuverfolgen, die mit den geringsten Annahmen auskommen, solange der Text keine komplexere Deutung erzwingt. Gesteuert wird dieser gesamte Prozess durch das zentrale Verfahrensprinzip der Sequenzialität (Wernet, 2009, S. 27–32): Die Analyse

vollzieht sich strikt in der chronologischen Abfolge des Textes, wobei jede neue Information die bisherigen Interpretationsmöglichkeiten einschränkt und so schrittweise zur Rekonstruktion der objektiven Fallstruktur führt.

In der forschungspraktischen Umsetzung wurde ferner, wie in der Ergebnisdarstellung ersichtlich, ein zweistufiges Vorgehen gewählt. Zunächst wurden für jeden der drei Fälle die thematischen Verläufe rekonstruiert und anschließend eine Strukturgeneralisierung vorgenommen. Hierbei wurde der gesamte Gesprächsverlauf sequenziell analysiert, um die zentralen Spannungsfelder, die wiederkehrenden Argumentationsfiguren und die dominanten Krisenbewältigungsstrategien zu identifizieren, die den jeweiligen Fall als Ganzes prägen. Dieses Vorgehen ermöglicht einen generalisierten Blick auf die grundlegende Handlungslogik der jeweiligen Führungskraft. Aufbauend darauf wurde eine besonders prägnante und theoretisch aufschlussreiche Textpassage aus dem Interview mit Bm (58), Z. 189 ff. einer detaillierten Feininterpretation unterzogen. Diese wörtliche, sequenzlogische Analyse einzelner Wörter und Satzteile diente dazu, die immanente Komplexität der Aussage exemplarisch zu entfalten und die darin eingelagerte Sinnstruktur mikroskopisch genau zu rekonstruieren.

Durch die Kombination aus Strukturgeneralisierung und exemplarischer Feininterpretation ermöglichte diese Vorgehensweise nach den Prinzipien der objektiven Hermeneutik eine außerordentlich tiefgehende und methodisch kontrollierte Analyse der Daten. Sie erlaubte es, die Art und Weise zu rekonstruieren, wie die befragten Führungskräfte die organisationalen Widersprüche und Herausforderungen im Umgang mit Fehlern strukturieren und bewältigen, und lieferte somit fundierte Antworten auf die Forschungsfrage, die weit über eine rein deskriptive Inhaltsangabe hinausgehen.

4. Ergebnisdarstellung

In diesem Kapitel werden nun die Ergebnisse der sequenzanalytischen Interpretation und Strukturgeneralisierungen der drei Eckfälle vorgestellt, die mit der Methodologie der objektiven Hermeneutik erarbeitet wurden.

4.1 Der Fall Am (59)

Die Analyse folgt dem Gesprächsverlauf sequenziell ($S_1 \dots S_4$), um die Entwicklung der Argumentationsfiguren und die darin eingelagerten Krisen und Lösungsansätze zu verstehen.

→ S_1 : Der Bruch beim Wissensverlust

Das Interview beginnt mit der Frage nach dem Impuls für das Thema Wissenstransfer. Die Antwort des Sprechers etabliert sofort das Kernproblem: das Ausscheiden erfahrener Kollegen und der damit einhergehende Verlust von Wissen. Entscheidend ist hier die sofortige Differenzierung zwischen explizitem und implizitem Wissen (*Polanyi*, 2016, 2023). Der Interviewte identifiziert beim impliziten Wissen eine entscheidende Lücke. Das Verschriftlichte ist nur „die eine Seite“ (Z. 19). Was fehlt, ist das Gespräch über die „Ecken und Kanten“ (Z. 19 f.) der Konzepte, also das Wissen über die Grenzen und die tatsächliche, oft von der Norm abweichende Umsetzbarkeit.

Strukturell wird hier ein Spannungsfeld zwischen der formalen Organisationslogik, die auf Checklisten, Konzepten und bürokratischen Regeln basiert, und der informellen Handlungspraxis, also dem konkreten Umgang mit Unwägbarkeiten und externen Abhängigkeiten in der Praxis aufgemacht. Der Bruch wird nicht nur als ein einfacher Personalwechsel angesehen, sondern als ein Riss in der Weitergabe des handlungsleitenden Erfahrungswissens gerahmt.

Dieser Riss hat für die psychologische Sicherheit in der Organisation tiefgreifende Konsequenzen. Wenn das implizite Wissen über die „Ecken und Kanten“ (Z. 19) verloren geht, bleiben den nachfolgenden, oft jüngeren Kollegen nur die formalen, starren Vorgaben wie Checklisten (vgl. Z. 9 ff.). Diese bieten zwar eine grundlegende Orientierung, können aber in der Komplexität polizeilicher

Einsatzlagen nur eine eher trügerische Sicherheit vermitteln. Die im Interview erwähnte Erkenntnis, dass eine gut aufgeschriebene Konzeption in der Praxis aus „verschiedenen Gründen“ „nicht immer umsetzbar“ (Z. 21) ist, stellt dabei genau den Kern des krisenhaften Problems dar.

Für den einzelnen Polizeibediensteten entsteht in solchen Fällen eine Zone hoher Unsicherheit. Sie sehen sich mit einer Situation konfrontiert, in der das formale Regelwerk nicht mehr zu greifen scheint, ihnen aber die erfahrungsbasierten, informellen Handlungsstrategien fehlen, um dieses Defizit auszugleichen. Das Krisenhafte im Sinne der psychologischen Sicherheit wird dadurch emergent, indem das zwischenmenschliche Risiko, einen Fehler einzugestehen, eine Frage zu stellen oder im Einzelfall notwendigerweise von der Norm abzuweichen, enorm ansteigt, wenn die erfahrenen Bediensteten als Ansprechpersonen und als eine Art „Sicherheitsnetz des Erfahrungswissens“ plötzlich fehlen. Diese Abwesenheit eines „Gegenüber im positiven Sinne, der mit uns kooperiert“ (Z. 25), erhöht dabei den Druck, sich strikt an die möglicherweise unpassende Vorschrift zu halten, um sich formal abzusichern. Dies kann zu ineffektivem Handeln oder, wie im späteren Beispiel der jungen Beamten bei häuslicher Gewalt, zum „geordneten Rückzug“ (Z. 600) führen, also zu einer Handlungsweise, die aus der erlebten Unsicherheit hervorgegangen ist bzw. auf ihr beruht.

Das vom Interviewten eingeforderte „drüber zu reden“ (Z. 19) ist somit mehr als nur ein bloßes Instrument des Wissenstransfers. Es ist vielmehr auch der soziale Prozess, in dem psychologische Sicherheit hergestellt und verhandelt wird. In diesem geschützten, informellen Raum kann die Unzulänglichkeit der formalen Regeln thematisiert werden, ohne dass dies als Inkompetenz oder subversive Kritik an der Organisation ausgelegt wird. Es kann somit als die implizite Erlaubnis der Organisation verstanden werden, die Realität anzuerkennen und gemeinsam nach pragmatischen Lösungen zu suchen.

Der Verlust von Erfahrungswissen durch den Weggang älterer Kolleginnen und Kollegen ist demnach nicht nur ein Problem des Wissensmanagements, sondern eine direkte Bedrohung für die psychologische Sicherheit der Organisation. Er erodiert somit die informellen Strukturen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen kann, die unvermeidliche Lücke zwischen bürokratischer Vorschrift und der

polizeilichen Realität sicher und kompetent zu überbrücken. Ohne diese von erfahrenen Bediensteten getragenen Sicherheitsnetze steigt die Angst vor Fehlern, die Lernfähigkeit der Organisation sinkt und die Belastung für die einzelnen Beamtinnen und Beamten nimmt zu.

→ S₂: formale vs. Informelle Kompensationsstrategien

Als Reaktion auf diesen auftretenden Bruch beschreibt der Sprecher im weiteren Verlauf formale Kompensationsmechanismen, primär die „Schulungstage“ (Z. 42 ff.). Diese sollen dazu dienen, Wissen durch „Fachkräfte“ (Z. 46) zu vermitteln und „ein bisschen Sicherheit zu geben“ (Z. 51). Doch auch hier zeigt sich eine strukturelle Begrenzung einer vermeintlichen psychologischen Sicherheit:

Die Schulungstage litten in der Corona-Zeit (vgl. Z. 43), was zu einem zweijährigen „Liegenbleiben“ von Wissenstransfer führte (vgl. Z. 67), weil der „persönliche Kontakt nicht so war“ (Z. 74). Noch entscheidender ist die Relativierung der Wirksamkeit von Kompensationsstrategien, die nicht von direktem Kontakt geprägt waren: „aber das ist nicht das Allheilmittel“ (Z. 53). Dem formalen, aber limitierten Schulungstag wird eine andere Form des Transfers gegenübergestellt: „der direkte Kontakt von Jemandem, der ein hohes Wissen hat, mit denen, die mit verschiedenen Sachverhalten umgehen, ähm das ist für mich das Non-Plus-Ultra“ (Z. 53 ff.).

Hier kristallisiert sich die zentrale Strukturhypothese heraus: Die Organisation stützt sich auf formale Instrumente, deren Effektivität jedoch als begrenzt wahrgenommen wird. Die als ideal beschriebene Form des Wissenstransfers ist direkt, persönlich und situationsgebunden. Dies impliziert einen Raum des Vertrauens, in dem eine direkte, offene Kommunikation möglich ist – ein Kernmerkmal psychologischer Sicherheit.

Die thematisierte Gegenüberstellung von „Schulungstag“ und „direktem Kontakt“ offenbart dabei zwei fundamental unterschiedliche Ebenen der Sicherheitsstiftung in der Polizeiorganisation:

Ebene 1: Formale Sicherheit durch die Vermittlung von Regelwissen:

Der Schulungstag repräsentiert in diesem Zusammenhang den Versuch der Organisation, Sicherheit durch die Weitergabe von standardisiertem, explizitem Wissen zu erzeugen. Schulungstage bieten jedoch lediglich einen formalisierten, oft hierarchischen Rahmen, in dem Wissen von einem Experten oder einer Expertin (intern oder extern) an eine zumeist vorausgewählte Gruppe weitergegeben wird. Dieser Rahmen bietet dann zwar eine grundlegende Orientierung und kann juristische oder prozedurale Sicherheit vermitteln, für die psychologische Sicherheit ist er jedoch ambivalent. In Gruppen und Teams gibt es, wie in anderen Arbeitsbereichen, auch in der Polizei eine hohe soziale Hemmschwelle. In einer Gruppe kann es generell als Hürde gelten, eine grundlegende Verständnislücke oder einen wiederholten Fehler einzugestehen. Das Risiko, vor mitarbeitenden und vorgesetzten Personen als inkompetent zu erscheinen, wird von den Gruppenmitgliedern als sehr hoch eingeschätzt. Auf der anderen Seite ist für Schulungstage eine eher de-kontextualisierte Wissensvermittlung charakteristisch. Schulungen behandeln oft allgemeine Themen oder Beispiele. Noch problematischer erscheint es dabei, wenn konkrete Einzelfallereignisse oder Fehler verallgemeinert herangezogen werden und durch die daraus resultierende Bloßstellung der betroffenen Bediensteten die bereits bestehenden Unsicherheiten weiterverstärkt werden. Exemplarische, allgemeine bzw. verallgemeinerte oder zum Teil unpassende Darstellungen können dabei selten die spezifische, drängende und oft unklare Problemlage der bediensteten Person im konkreten Einzelfall auflösen. Die psychologische Belastung entsteht aber genau in dieser Lücke zwischen allgemeiner Regel und spezifischer, unübersichtlicher Anwendung.

Ebene 2: Psychologische Sicherheit durch Beziehungs- und Vertrauenswissen:

Der „direkte Kontakt“ (Z. 53 ff.) zum erfahrenen oder spezialisierten Bediensteten stellt für Am (59) einen fundamental anderen Sicherheitsraum dar. Dieser wird nicht primär formal-organisatorisch, sondern beziehungsbasiert konstruiert. Der direkte, oft diskrete Kontakt, wie ihn der erwähnte Kriminaltechniker pflegte („Mensch komm mal zu mir ins Zimmer, ich würde dir gern dazu noch was sagen“, Z. 37 f.), schafft in diesem Sinne einen geschützten Raum. Hier kann Unsicherheit ohne Gesichtsverlust geäußert werden. Das zwischenmenschliche Risiko des Fragenstellens oder des Eingestehens eines Defizits wird dadurch minimiert. Zudem repräsentiert die Nutzung eines solchen geschützten Raumes stets einen

situationsspezifischen Problemlösungsansatz. Der Kontakt zum Experten, wie dem im Waffenrecht (Z. 354 ff.), löst ein konkretes, akutes Problem und reduziert damit unmittelbar die Handlungsunsicherheit und den Stress des jeweils vor Ort handelnden Bediensteten. Dies schafft wiederum eine positive Erfahrung („Hilfe suchen ist effektiv und sicher.“) und baut zugleich Vertrauen als Ressource auf. Dieser Prozess ist das, was auch der Interviewer als „wachsen“ eines „Vertrauensverhältnis“ (Z. 371) expliziert. Dieses Vertrauen ist hier die eigentliche Grundlage für psychologische Sicherheit. Es repräsentiert die Gewissheit, dass man sich auf das informelle Netzwerk der Organisation verlassen kann, und zwar vor allem immer dann, wenn die formalen Strukturen an ihre Grenzen stoßen.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Während zwar die formalen Schulungstage eine notwendige, aber oft nur sterile Form der juristisch-prozeduralen Sicherheit bieten, so ist es doch der informelle, auf Vertrauen basierende „direkte Kontakt“ (Z. 53), der die für die Handlungs- und Lernfähigkeit entscheidende psychologische Sicherheit herzustellen vermag. Die Aussage, der direkte Kontakt sei das „Non-Plus-Ultra“ (Z. 55), ist somit die Erkenntnis, dass psychologische Sicherheit in der polizeilichen Praxis weniger durch formale Anweisungen und Schulungen, sondern eher durch gelebte, verlässliche und unterstützende Beziehungen im Arbeitsalltag entstehen kann. Der durch die Corona-Pandemie erzwungene Ausfall des persönlichen Kontakts hat die evidente Abhängigkeit von informellen Strukturen schmerzhaft offengelegt.

➔ S₃: Das personifizierte Netz der Sicherheit

Die Analyse der Beispiele von Spezialisten (Kriminaltechniker, Expertin für Betrugsdelikte, Waffenrechtsexperte) verdichtet die vorherigen Strukturverläufe. Am Beispiel des Waffenrechtsexperten wird die Funktionsweise dieses informellen Netzes explizit: Zum einen geht es um Verfügbarkeit und Zugänglichkeit: „den kannst du eigentlich Tag und Nacht anrufen“ (Z. 355), zum anderen um Verlässlichkeit und Kompetenz: „Du kriegst immer eine kompetente Auskunft“ (Z. 355 f.). Diese zwei Ebenen bilden das Fundament eines Handlungsmusters, bei dem es um die Bereitschaft zur proaktiven Unterstützung geht: „pass auf, ich komme morgen vor meinem Dienst einfach mal rum“ (Z. 356 f.). Dieses etablierte

Netzwerk schafft eine hochgradig psychologisch sichere Umgebung. Bedienstete können eine Wissenslücke oder Unsicherheit offenbaren („wir haben hier keine Waffe, die finden wir in keinem Waffenkatalog“, Z. 379), ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Sie erhalten stattdessen schnelle, unbürokratische und kompetente Hilfe. Das System kann jedoch nur funktionieren, wenn es auf einem Vertrauensverhältnis basiert, welches „erstmal wachsen“ muss (Z. 371).

Für die Etablierung psychologischer Sicherheit bedeutet dies wiederum die nachhaltige Möglichkeit der Transzendenz formaler Grenzen. Damit seien Akte der Befreiung von starren Strukturen gemeint, die oft durch den Verweis auf einen höheren, inhaltlichen Wert (wie Gerechtigkeit, Menschlichkeit, Wahrheit oder ästhetische Innovation) legitimiert werden. Die formalen Grenzen lassen sich dabei mit dem WEBER'schen Bürokratiemodell vergleichen (*Weber*, 1922; *Loichen*, 2025a), während LUHMANN (1991) ein hochabstraktes, aber sehr präzises Vokabular zur Beschreibung von Grenzen und deren Überschreitung bieten kann. Der in dem Interview erwähnte Experte gehört in diesem Fall zwar zu einem anderen Revier, sagte aber „noch nie Nein“ (Z: 384). Dieses Hilfsangebot basiert also auf einem passionsorientierten persönlichen Engagement und nicht auf einer formalbürokratischen Anweisung.

Die systemtheoretische Erklärung der Transzendenz formaler Grenzen am Beispiel dieses engagierten Waffenexperten gewinnt durch die Einbeziehung des Konzepts der psychologischen Sicherheit (*Edmondson*, 1999) zusätzlich an Tiefe. Während LUHMANN'S Theorie (*Luhmann*, 1991) den Prozess innerhalb des Systems Polizei eher abstrakt als eine Irritation der formalen Organisationsstruktur beschreiben würde, die dann zu einer evolutionären Anpassung der Systemprogramme führen kann, liefert die psychologische Sicherheit die konkrete soziokulturelle Bedingung, unter der dieser Prozess konstruktiv verlaufen kann. In der Praxis wagt hier der Sachbearbeiter den Schritt, seine formale Rolle zu überschreiten und sein Wissen auch informell anzubieten, allerdings nur dann, wenn er sich in seinem Arbeitsumfeld psychologisch sicher fühlen kann. Er muss darauf vertrauen können, dass seine Initiative nicht als Regelbruch sanktioniert, sondern als wertvoller Beitrag anerkannt wird. Gleichmaßen nehmen die Bediensteten das Angebot auch nur in einem Klima des Vertrauens an, in dem das Eingestehen

von Wissenslücken nicht zu negativen Bewertungen führt. Damit lässt sich die Brücke zwischen dem Individuum und dem System herstellen. Psychologische Sicherheit ist somit der Nährboden, auf dem die von LUHMANN beschriebene, nützliche Irritation überhaupt erst entstehen und stabil bestehen kann. Darüber hinaus beeinflusst sie maßgeblich, wie das formale System auf diese Irritation reagieren kann. In einer von psychologischer Sicherheit geprägten Kultur wird die informelle Praxis als Chance für die Organisation gesehen, was eine positive Anpassung der formalen Regeln erst wahrscheinlich werden ließe. In einem von Misstrauen und Angst geprägten Umfeld hingegen würde dieselbe Grenzüberschreitung als Bedrohung der Kontrolle wahrgenommen werden. Eine solche Organisation würde dies als Bedrohung des Systems ansehen und sofort defensiv reagieren, indem sie ihren formalen Grenzen verstärkt und damit solche Initiativen in Zukunft unterbindet.

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass psychologische Sicherheit der entscheidende Katalysator ist, der bestimmt, ob die Transzendenz einer formalen Grenze zu organisationalem Lernen und Weiterentwicklung führen kann oder ob sie bereits im Keim erstickt wird. Sie bildet somit das menschliche und kulturelle Fundament, auf dem ein so abstrakter systemtheoretischer Mechanismus wie der von LUHMANN erst seine volle positive Wirkung entfalten kann.

➔ S4: Krise der Novizen – Der Zusammenbruch der Sicherheit

Den Kernbereich der Sequenzanalyse bildet die letzte Sequenzstruktur, die der Sprecher als „hausgemachtes“ Problem bezeichnet (vgl. Z. 583). Hier wird das Negativbild zur bisherigen Fallstruktur des Experten gezeichnet.

Die hier von Am (59) beschriebene Konstellation handelt von zwei sehr jungen und unerfahrenen Kollegen, „der 19jährige mit dem 20jährigen“ (Z. 597), die gemeinsam auf Streife sind. Sie geraten während ihres Dienstes in eine Krisensituation in Form eines Einsatzes wegen häuslicher Gewalt und entscheiden sich aufgrund fehlender Erfahrung dafür, „den geordneten Rückzug anzutreten“ (Z. 600). Dieses Verhalten wird anschließend im innerorganisatorischen Diskurs unterschiedlich gedeutet. Während erfahrenere Bedienstete die Reaktion eher als

„schwierig“ (Z. 601) bewerten, erscheint sie aus der Perspektive der jungen Beamten selbst als „verständlich“ (Z. 601). Im konkreten Fall begründen die Beamten ihren Rückzug mit der eigenen Überforderung und Unsicherheit, da sie nicht wussten, „wie wir damit umgehen“ (Z. 602) sollten.

Dieser Vorfall ist der strukturelle Gegenpol zum zuvor geschilderten funktionierenden Expertennetzwerk. Es fehlt hier die Leitfigur, der sogenannte „Bärenführer“ (Z. 613), die erfahrene Person, die Sicherheit vermitteln kann. Die „ungesunde Mischung“ (Z. 612) aus Unerfahrenheit schafft eine Zone maximaler psychologischer Unsicherheit. Das Risiko, einen Fehler zu machen, wird als so hoch eingeschätzt, dass der Rückzug als die rationalste Handlungsoption erscheint. Die formale Struktur (zwei Beamte im Streifenwagen) ist zwar erfüllt, aber die für die Handlungsfähigkeit essenzielle informelle Struktur (Erfahrung, die Sicherheit gibt) fehlt in diesem Fall. Die Organisation hat somit an dieser Stelle bestenfalls unbewusst eine Konstellation zugelassen, in der ein proaktives, aber riskantes Handeln bestraft zu werden scheint und damit defensives Handeln zur Überlebensstrategie wird.

Strukturgeneralisierung

Aus der sequenzlogischen Analyse lässt sich folgende generalisierte Struktur ableiten:

Die hier untersuchte Polizeiorganisation operiert in einem latenten Spannungsfeld zwischen formalen, standardisierten Wissens- und Qualitätssicherungssystemen (z.B. Checklisten, Schulungstage, Vorgangskontrollen) und informellen, personengebundenen Netzwerken der Expertise und des Vertrauens.

Die innerorganisatorischen formalen Systeme werden dabei als notwendig, aber für die Bewältigung komplexer und dynamischer Problemlagen als eher unzureichend erlebt. Formale Strukturen können zwar explizites Wissen vermitteln, aber scheitern jedoch regelmäßig an der Tradierung von Erfahrungswissen („Ecken und Kanten“, Z. 19), welches aber für jede situationsadäquate Handlungsfähigkeit von entscheidender Bedeutung ist. Die tatsächliche Resilienz, Qualität und Handlungsfähigkeit der Organisation wird hingegen in erheblichem

Maße durch informelle Netzwerke sichergestellt. Diese Netzwerke sind im System Polizei die primären Orte, an denen psychologische Sicherheit generiert werden und wachsen kann. Erst solche informellen Strukturen ermöglichen es den Mitgliedern, Unsicherheiten, Wissenslücken und Fehler einzugestehen und diese durch verlässliche, kompetente und unbürokratische Hilfe zu kompensieren. Diese Netzwerke basieren auf persönlichem Engagement, Vertrauen und reziproker Anerkennung, nicht auf formalen Dienstanweisungen.

Die Stärke solcher informellen Netzwerke ist jedoch zugleich ihre größte Schwäche. Sie sind an einzelne „Experten“ (Z.363 ff.) oder „Bärenführer“ (Z. 613) gebunden. Ihr Ausscheiden aus dem Dienst führt zu einem „Bruch“ (Z. 14, 41), den die formalen Strukturen nicht auffangen können. Die Organisation profitiert zwar von diesen Netzwerken, scheint aber keine systematische Strategie zu ihrer Kultivierung und Reproduktion zu besitzen.

Die im Sinne der objektiven Hermeneutik emergent gewordene Krise zeigt sich in diesem Fall als Offenbarung der organisationalen Struktur. Der Zusammenbruch der Handlungsfähigkeit (der „Rückzug“ der jungen Kollegen, Z. 600 ff.) tritt hierbei immer dann ein, wenn die formale Organisation eine Konstellation ohne informelle Absicherung geschaffen hat. In diesem Moment wird die latente Abhängigkeit von der psychologischen Sicherheit, die hier nur durch erfahrene Akteure vermittelt werden kann, manifest. Die gesunde Mischung aus Jung und Alt (vgl. Z. 605 ff.) ist demnach nicht nur eine Frage der Personalplanung, sondern die zentrale, wenn auch implizite, Strategie der Organisation zur Aufrechterhaltung von psychologischer Sicherheit und damit von operationaler Effektivität an der Basis.

4.2 Der Fall Bm (58)

Die Analyse folgt dem Gesprächsverlauf sequenziell ($S_1 \dots S_5$), um die Entwicklung der Argumentationsfiguren und die darin eingelagerten Krisen und Lösungsansätze zu verstehen.

➔ S₁: Dichotomie Erfahrungswissen - theoretisches Wissen

Durch verschiedene manifeste Aussagen wird bereits in der Eingangspassage ein Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis eröffnet. Der Polizeiberuf wird dabei mit einer „guten Flasche Wein“ (Z. 10) verglichen, die mit dem Alter besser zu werden scheint. Die Ausbildung bzw. das Studium an der polizeilichen Bildungseinrichtung vermittelt für die zukünftige Praxisarbeit vor Ort zwar ein „Gerüst“ (Z. 15), einen „Rahmen“ (Z. 16), während jedoch seiner Ansicht nach 90 % des Handelns (Z. 23) auf der Straße auf „Erfahrungswissen“ (Z. 24) und „Bauchgefühl“ (Z. 24) basieren. Die polizeiliche Bildungseinrichtung vermittelt dazu nach seiner Ansicht zwar in breiter Form das normative Wissen und wie man es liest, nicht aber die intuitive Anwendung im Einzelfall.

Die Analyse des Textmaterials erlaubt nunmehr die Explikation der folgenden latenten Sinnstruktur: Bereits in der Eröffnungssequenz des Interviews wird eine fundamentale epistemische Hierarchie etabliert. Mit diesem Begriff sei in Anlehnung an das machtheoretische Konzept Michel FOUCAULTS (*Foucault/Konersmann*, 2021; *Foucault*, 2023) die oft unsichtbare, aber mächtige Rangordnung des Wissens gemeint, die innerhalb der Organisation darüber entscheidet, was als „wahres“ oder „wichtiges“ Wissen gilt und wer das Recht hat, dieses Wissen zu äußern und damit ernst genommen zu werden.

Das vom Interviewten angeführte „Erfahrungswissen“ (Z. 12, 24) figuriert hierbei nicht als eine bloß subsidiäre Komponente zur Theorie, sondern wird als qualitativ superiore und durch Praxis validierte Kompetenzform dargestellt („desto besser wird man tatsächlich“, Z. 11).

Die Metapher des „Gerüsts“ (vgl. Z. 15) positioniert das theoretische Wissen als etwas Externes, Stützendes, aber nicht als den eigentlichen, lebendigen Kern der Polizeiarbeit. Das „Bauchgefühl“ (Z. 24) wird als die legitime und dominante

Handlungslogik eingeführt. Dies stellt für Bm (58) die erste und entscheidende Voraussetzung für psychologische Sicherheit dar. Die Validierung einer nicht-formalen, nicht-kodifizierten Wissensform bildet für ihn somit die fundamentale Grundlage für professionelles Handeln. Erst so werden die Bediensteten ermächtigt, auf ihre eigene Intuition zu vertrauen. Diese Ermächtigung zur Nutzung einer intuitiven Handlungslogik ist demnach für die Gewährleistung psychologischer Sicherheit im polizeilichen Kontext aus mehreren, ineinandergreifenden Gründen von zentraler Bedeutung.

Zum einen kann eine solche Handlungslogik strukturelle Kontingenz und Ambiguität kompensieren. Die polizeiliche Praxis ist, anders als die kasuistische Eindeutigkeit des Rechts, durch ein hohes Maß an Kontingenz, Ambiguität und Unvorhersehbarkeit geprägt. Einsatzpraktische Situationen auf der Straße entziehen sich oft einer simplen Subsumtion unter das im Rahmen des Studiums gelernte, normative Wissen. Ein dennoch gut durchdrungenes explizites Regelwerk erweist sich in der polizeilichen Praxis oftmals als unterkomplex und lückenhaft. Diese Lücke zwischen normativer Anforderung und praktischer Realität erzeugt somit ein permanentes Handlungs dilemma und damit eine Quelle fundamentaler Unsicherheit für die Bediensteten. Das von Bm (58) angesprochene „Erfahrungswissen“ (Z. 12, 24, 79) fungiert hierbei als eine notwendige und als effektiv wahrgenommene Handlungsheuristik. Erfahrungswissen kann in hochdynamischen, unklaren Lagen eine nützliche Entscheidungsgrundlage bieten, und zwar genau da, wo die Theorie schweigt. Die psychologische Sicherheit erwächst somit aus dem Gefühl, über ein valides Instrumentarium zu verfügen, um der strukturellen Unbestimmtheit des Berufsalltags handlungsfähig begegnen zu können, anstatt in einem Zustand lähmender Unsicherheit zu verharren.

Zum anderen dient diese Logik der Herstellung von kollektiver Absicherung und gelebter Fehlerkultur. Selbst bei Inanspruchnahme des Vorhandenseins von psychologischer Sicherheit ist diese jedoch stets einer Gegenströmung ausgesetzt, da sie auch immer untrennbar mit der Antizipation von Sanktionen verbunden bleibt. Dies kann sowohl formeller (disziplinarrechtlicher) als auch informeller (sozialer) Natur sein. Indem die Organisation bzw. die Führungskultur jedoch das „Bauchgefühl“ und die Erfahrung als eine superiore Kompetenzform rahmt, kann sie damit einen kollektiven Schutzraum schaffen. Ein Handeln auf Basis dieser

Intuition wird dadurch von einer potenziell fehlbaren und angreifbaren Einzelentscheidung zu einer Manifestation geteilter professioneller Meisterschaft umgedeutet. Die betroffene Person fühlt sich dabei sicher, weil sie davon ausgehen kann, dass ihre mitarbeitenden und vorgesetzten Kolleginnen und Kollegen in einer vergleichbaren Situation ebenso gehandelt hätten und die eigene Entscheidung daher als legitim und „richtig“ anerkennen werden, und zwar selbst dann, wenn sie post-hoc nicht mit dem formalen Regelwerk übereinstimmt. Die etablierte Hierarchie scheint somit eine Legitimationsfunktion zu besitzen, die das Individuum vor dem Vorwurf des Versagens oder der Regelübertretung schützen könnte. Würde diese Funktion in der Organisation konsequent zur Geltung kommen, entstünde ein robuster Mechanismus zur Förderung psychologischer Sicherheit. Eine auf Erfahrungswissen basierende Entscheidung würde nicht mehr als potenzielle Abweichung, sondern als Ausdruck professioneller Meisterschaft innerhalb eines kollektiv geteilten Ermessensspielraums wahrgenommen werden. Dies würde die bereits beschriebene interpersonelle Risikowahrnehmung der Beamten signifikant senken und sie ermächtigen, auch in hochgradig ambigen Lagen proaktiv und entscheidungsfreudig zu handeln. Eine solche implizite Validierung des prozeduralen Wissens wäre die Grundlage für eine positive Fehlerkultur, in der auch suboptimale Handlungsverläufe als Lerngelegenheiten begriffen und offen reflektiert werden könnten, ohne dass die Beteiligten unmittelbare Sanktionen fürchten müssten. Die Organisation könnte sich so idealtypisch in einen Raum transformieren, in dem das Vertrauen in die eigene, durch Erfahrung geschärfte Intuition die Handlungsfähigkeit sicherzustellen vermag.

Dieser ideal-typischen Funktionsweise der informellen Hierarchie steht jedoch eine in der Organisationsrealität der Landespolizei Sachsen-Anhalts zu beobachtende, oftmals konträre und dominante Handlungspraktik gegenüber. Bm (58) macht dies an einigen Stellen deutlich, indem er seine eigene Behörde „im Süden“ von anderen Behörden (Z. 167, 199, 205, 417, 499) und auch gegenüber dem übergeordneten „Innenministerium“ (Z. 573, 622) scharf abgrenzt. Die polizeiliche Organisationsstruktur scheint nach wie vor primär von den Prinzipien einer WEBER'schen Bürokratie (Weber, 1922) geprägt zu sein, in der im Konfliktfall nicht die informelle Plausibilität, sondern die formelle, ex-post nachweisbare Regelkonformität den entscheidenden Bewertungsmaßstab darstellt. Insbesondere

bei kritischen Ereignissen, die einer internen oder externen Prüfung unterzogen werden müssen (etwa bei Beschwerden, gerichtlichen Verfahren oder Medienanfragen), tritt dabei die als funktional angesehene informelle Validierung innerhalb der Belegschaft immer mehr in den Hintergrund. An ihre Stelle rückt das Primat der formellen-normativen Absicherung. Die entscheidende Frage lautet dann nicht mehr, ob eine Handlung aus der Situation heraus „praktisch richtig“ war, sondern ob sie lückenlos dokumentiert und durch Rechtsnormen und Verwaltungsvorschriften gedeckt ist.

Aus dieser Diskrepanz zwischen der informellen Aufwertung des Erfahrungswissens und der formellen Dominanz der Verfahrenskonformität resultiert eine paradoxe Anforderung an die Bediensteten, die eine nachhaltige psychologische Sicherheit systematisch untergräbt. Die Organisationskultur ermutigt sie auf der einen implizit dazu, auf ihre Intuition zu vertrauen, während sie andererseits das formale Kontrollsystem gleichzeitig dazu anhält, ebenjenes intuitive Handeln zu meiden, da es im Falle eines Fehlers nicht justiziabel und somit kaum zu verteidigen wäre. Diese latente Inkongruenz führt im Sinne der psychologischen Sicherheit zu mehreren dysfunktionalen Effekten. Zum einen werden defensive Handlungsstrategien gefördert. Anstatt auf einen optimalen einsatzpraktischen Situationsausgang hinzuarbeiten, orientieren sich die Bediensteten eher an der Minimierung des eigenen rechtlichen und disziplinarischen Risikos im Sinne eines „defensive policings“ (*Chan*, 2003; *Behr*, 2008; *Skolnick*, 2011). Dies kann zu übermäßig formalistischem Handeln („Dienst nach Vorschrift“, *Mensching u. a.*, 2004) oder gerade zur Vermeidung von entscheidungsintensiven Situationen führen. Des Weiteren kann diese latente Inkongruenz zu einer Erosion des Vertrauens in die Führung führen, insbesondere dann, wenn die mitarbeitenden Personen durch ein gegensätzliches Handeln der Führungsperson enttäuscht würden. Die psychologische Sicherheit, die durch die unmittelbar betroffenen Bediensteten vor Ort angenommen wird, würde von einer als unberechenbar empfundenen Reaktion der formellen Hierarchie konterkariert werden. Führungskräfte wären in diesem Sinne Akteure, die im Krisenfall eher die informellen Regeln verraten und sich auf die formale Absicherung zurückziehen. Um diesem Vertrauensverlust zu entgehen muss die Führungspersönlichkeit von Bm (58) demnach sein

Handlungsmuster, sich zunächst grundsätzlich vor seine Bediensteten zu stellen, auch nachhaltig betreiben.

Gleichermaßen prozesshaft gedacht verhindert diese Inkongruenz auch organisationales Lernen. Da intuitiv getroffene Entscheidungen, die sich als falsch erweisen, stets ein hohes Sanktionspotenzial bergen, sinkt auch zugleich die Bereitschaft, diese offenzulegen und zu reflektieren. Die informelle Fehlerkultur kollidiert somit mit dem formellen Sanktionsregime.

Im Ergebnis scheint die beobachtete Handlungspraktik, die Erfahrungswissen als schützenden Faktor anerkennt, in der polizeilichen Organisation zwar latent vorhanden zu sein, aber ihre Wirkung bleibt situativ, fragil und auf die Person sowie die jeweilige informelle Sphäre beschränkt. Sie vermittelt dabei insgesamt ein eher trügerisches Bild von „Schönwetter-Sicherheit“ unter den Bediensteten, um die es jedoch beim Konzept der psychologischen Sicherheit nicht geht. Sie bedeutet eben nicht, einfach nur nett zu sein, sondern vielmehr geht es um nachhaltige Aufrichtigkeit und um die Bereitschaft, sich in produktive Konflikte zu begeben, damit man von verschiedenen Sichtweisen lernen kann (*Edmondson*, 2021, S. 14). Die Kritik liegt hier also nicht in der Aussage von Bm (58) selbst, sondern in deren fehlenden Übertragbarkeit auf das Handeln anderer Führungskräfte und der irrigen Annahme ihrer generalisierbaren Gültigkeit für die Gesamtorganisation der Landespolizei. Die Falsifikation der „Schönwetter-Sicherheit“ wird regelmäßig immer dann manifest, sobald die formale Kontrollmaschinerie der Organisation greift und diese angenommene Schutzfunktion suspendiert. Die für eine tiefgreifende psychologische Sicherheit notwendige Kongruenz zwischen informeller Kultur und formellem Regelwerk ist allerdings in der Gesamtschau auf die Organisation Polizei nur spärlich ausgebildet, was wiederum die Bediensteten in einem Zustand permanenter latenter Unsicherheit belässt.

Die Abwertung des theoretischen „Gerüsts“ (Z. 15) durch Bm (58) zugunsten des durch Bewährung im Feld erworbenen Erfahrungswissens stellt zugleich einen zentralen Mechanismus zur Formung und Stabilisierung einer distinkten polizeilichen Berufsidentität dar. Die „gute Flasche Wein“ (Z. 10), die reifen muss, ist eine Metapher für einen Initiations- und Professionalisierungsprozess, der nur durch das Durchleben der Praxis selbst vollzogen werden kann. In diesem Sinne

ist dies vergleichbar mit einem „learning by doing“ in der Phase der Sozialisation gemäß dem SECI-Modell (*Nonaka/Takeuchi*, 2012). In dieser Phase wird implizites Wissen direkt von Person zu Person geteilt, ohne dass es in Worte gefasst werden muss. Dies geschieht am besten durch gemeinsame Erfahrungen, Beobachtungen, Nachahmung und direkte Interaktion innerhalb einer Teamkonstellation.

Im Rahmen dieser klaren Binnendifferenzierung zwischen „Theoretikern“ (z. B. in der Verwaltung, der Wissenschaft, der Ausbildung, im Studium) und den „wahren Praktikern“ auf der Straße speist sich die psychologische Sicherheit hierbei aus dem Gefühl der Zugehörigkeit zu einer exklusiven Kompetenzgemeinschaft, deren Wissen nicht einfach lehr- und lernbar, sondern nur durch persönliche Bewährung zu erwerben ist. Diese Form der Identitätsbildung kann sinnstiftend sein, schirmt jedoch zunehmend die eigene Praxis gegen jegliche externe Kritik ab.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die im Interview explizierte epistemische Hierarchie ist weit mehr als eine persönliche Meinung des Beamten. Sie muss als ein tief verankerter, funktionaler Mechanismus der Organisation selbst verstanden werden. Sie dient als kollektiver Abwehrmechanismus gegen die inhärente Unsicherheit des Polizeiberufs. Unter der Voraussetzung, dass sie eine als verlässlich geltende, informelle Handlungslogik validiert und sozial absichert, kann sie den psychologischen Stress des Einzelnen im Umgang mit unkalkulierbaren Risiken reduzieren und die als notwendig empfundene Voraussetzung schaffen, um im Spannungsfeld zwischen normativem Anspruch und kontingenter Realität handlungsfähig und psychisch stabil zu bleiben.

➔ S₂: Paradoxon Intuition - bürokratische Rechtfertigung

Die hier mittels objektiver Hermeneutik explizierte Sinnstruktur bezieht sich auf die Darstellungen von Bm (58), dass Beamte auf der Straße oft intuitiv richtig handeln, mitunter aber daran scheitern, dieses Handeln im Nachhinein auch korrekt zu verschriftlichen. Dies wird durch Aussagen wie: sie „schreiben sich dann um Kopf und Kragen“ (Z. 43 f.), sodass ein in der Praxis richtiges Handeln in der Beschreibung plötzlich „rechtswidrig“ (vgl. Z. 47, 49) erscheint, manifest. Die Forschungslandschaft bietet für diesen hier thematisierten inhaltlichen

Prägnanzverlust bei der Vertextung mittlerweile zahlreiche Belege (Oevermann/Simm, 1985; Ley, 1996; Loichen, 2025a, 2025b).

Anschlussfähig zum ersten Strukturverlauf offenbart sich hier ein, wenn nicht sogar der zentrale krisenhafte Konflikt innerhalb der Polizeiorganisation: Die Auseinandersetzung zwischen der Handlungslogik der Situation (intuitiv, schnell, effektiv) und der Legitimationslogik der Bürokratie (regelbasiert, post-hoc, formell). Die Führungskraft Bm (58) positioniert sich hierbei als Mediator und Schutzschild in diesem Konflikt. Seine Aufgabe sieht er darin, die Bediensteten vor den Gefahren der bürokratischen Selbstdarstellung zu schützen. Indem er das intuitive Handeln anerkennt („das habt ihr gut gemacht“, Z. 40) und gleichzeitig die Problematik der Verschriftlichung benennt („aber wir machen mal eine kleine Aktenlage dazu“, Z. 40 f.) schafft er psychologische Sicherheit. Er signalisiert seinen Mitarbeitenden, dass er den organisationsinternen Widerspruch verstanden hat und versucht sie vor den Fallstricken des Systems zu schützen. Die Gefahr des Angstempfindens durch die Bediensteten geht für ihn demnach nicht primär vom Einsatz aus, sondern von dessen nachträglicher bürokratischer Verarbeitung.

➔ S₃: Fehlerkultur als explizites Führungsinstrument

Hierzu soll eine markante Textpassage (Z. 189 ff.) mit hoher Relevanz zur psychologischen Sicherheit näher untersucht werden:

Dass ich meinen Mitstreitern immer mit auf den Weg gebe und sage, jeder Fehler ist es wert gemacht zu werden (...) Einmal (...) Und wenn er das zweite Mal passiert, dann müssen wir drüber reden (...) beim dritten Mal unterstelle ich Vorsatz. Also den Leuten die Angst zu nehmen, das ist mein tägliches Dasein, den Leuten die Angst zu nehmen, durch ihr Handeln da draußen sich per se auf dünnem Eis zu bewegen oder einen Fehler zu machen und dadurch gehemmt zu sein, in dem was sie tun.

Die Analyse wird dabei auf zwei Ebenen durchgeführt. Zunächst erfolgt eine detaillierte, schrittweise Sequenzanalyse der Textpassage. In einer anschließenden Strukturgeneralisierung werden dann die latenten Sinnstrukturen zusammengefasst, die eine Bedeutung für die psychologische Sicherheit darstellen.

a) Detaillierte Sequenzanalyse

Die objektiv-hermeneutische Sequenzanalyse folgt der Logik einer mathematischen Funktion, bei der mit jedem neuen Wort (W+n) die Menge der möglichen Kontexte und Lesarten neu bewertet und eingeschränkt wird. Dies wiederum bildet die sequenzlogische Vorgehensweise der objektiven Hermeneutik ab, hier konkret das interpretative Wechselspiel zwischen Erzeugungsregeln (P I) und Auswahlparametern (P II) (Oevermann, 2002).

➔ **W1:** „Dass“

Erzeugungsregeln für sozial gültige Kontexte: Das Wort leitet einen Nebensatz ein. Mögliche sequenzlogisch vorauslaufende Kontexte sind erwartungsgemäß in der Eingangspassage sehr zahlreich:

- **Lesart A (Faktizität):** Es wird ein Umstand oder eine Tatsache eingeleitet („Die Tatsache, dass...“).
- **Lesart B (Indirekte Rede):** Es wird wiedergegeben, was jemand gesagt oder gedacht hat („Er sagte, dass...“).
- **Lesart C (Rhetorische Emphase):** Im gesprochenen Deutsch wird ein Gedanke oder Thema oft mit „Dass...“ eingeleitet, um ihm Gewicht zu verleihen.

Der Bezug zur psychologischen Sicherheit ist an dieser Sequenzstelle noch nicht herstellbar. Alle Optionen sind offen.

➔ **W1...W2:** „Dass ich“

Anschlussfähigkeit: Das Subjekt „ich“ wird eingeführt. Der Sprecher rückt ins Zentrum der Aussage.

- **Lesart A (Faktizität)** wird spezifischer: Es geht um eine Tatsache, die den Sprecher betrifft.
- **Lesart B (Indirekte Rede)** wird spezifischer: Der Sprecher berichtet über eine eigene, wiederholte Aussage.
- **Lesart C (Rhetorische Emphase)** wird spezifischer: Der Sprecher stellt eine eigene Handlung oder Überzeugung in den Vordergrund.

Beim Bezug zur psychologischen Sicherheit liegt der Fokus auf einer subjektiven Perspektive. Es könnte sich um eine Führungskraft, ein Teammitglied oder einen externen Berater handeln. Die Aussage wird als persönliche Handlung oder Regel des Sprechers markiert.

➔ **W1...W4:** „Dass ich meinen Mitstreitern“

Anschlussfähigkeit: Die Adressaten werden benannt. Die Wortwahl „Mitstreiter“ ist hier von entscheidender Bedeutung. Es heißt nicht „Mitarbeitern“, „Kollegen“ oder „Teammitgliedern“.

Erzeugungsregeln für „Mitstreiter“:

- **Kontext A (Kampf/Konflikt):** Militärischer, politischer oder aktivistischer Kontext. Man kämpft gemeinsam *für* oder *gegen* etwas.
- **Kontext B (Hoher Wettbewerb):** Ein Business-Umfeld, das als Kampf um Marktanteile oder als Disruption gerahmt wird (z.B. Start-up-Kultur).
- **Kontext C (Gemeinsame Mission):** Ein Kontext, in dem eine Gruppe eine schwere, herausfordernde Aufgabe mit hohem Einsatz verfolgt.

Gültige Lesarten: Die Beziehung zwischen der Führungsperson und den Mitarbeitenden wird nicht neutral-professionell, sondern durch eine gemeinsame, herausfordernde Mission definiert. Dies schließt rein administrative oder routinierte Arbeitskontexte zunächst weitgehend aus. Es impliziert vielmehr hohen menschlichen Einsatz und die Notwendigkeit der Herstellung von Kohäsion und Vertrauen, auch oder vor allem in Krisenzeiten.

Unter Einbeziehung des Konzeptes psychologischer Sicherheit werden in dem Kontext von „Mitstreitern“ Vertrauen und Sicherheit existenziell. Ein Mangel daran kann die gesamte Mission (den polizeilichen Auftrag) bzw. das übergeordnete organisationale Ziel (wie z.B. die Gewährleistung von Sicherheit und Ordnung) gefährden. Die explizite Wortwahl erhöht demnach die Relevanz von psychologischer Sicherheit dramatisch. Der Sprecher positioniert sich sprachlich gesehen als fester Teil eines gemeinsamen Kampfes („Mit-“), aber auch als jemand, der eine Richtung vorgibt.

➔ **W1...W12:** „Dass ich meinen Mitstreitern immer mit auf den Weg gebe und sage,“

Anschlussfähigkeit: Die Aussage „immer“ signalisiert eine Regel, eine Konstante. Die folgende Sinneinheit „mit auf den Weg gebe“ kann als eine idiomatische Wendung für Lehren oder Ratschläge mit Zukunftsrelevanz gelesen werden. Der Passus „und sage“ verdeutlicht den dafür notwendigen kommunikativen Akt. Der Sprecher beschreibt diese Handlungsmuster aus seiner Führungs- und Mentorenrolle heraus. Er etabliert dabei aktiv und konsistent eine kulturelle Norm in seiner Gruppe von „Mitstreitern“. Die Beziehung zu seinen Mitarbeitenden wird durch ihn somit als eine Hierarchie der Erfahrung und weniger der formalen Führung gerahmt. Die Verwendung der kameradschaftlich konnotierten Formulierung von „Mitstreitern“ verstärkt diese Lesart.

Ein Bezug zur psychologischen Sicherheit kann somit hergestellt werden. Das Etablieren von expliziten, konsistenten Regeln („immer“) stellt in diesem Sinne einen fundamentalen Akt zur Schaffung eines vorhersagbaren und damit potenziell sicheren Umfelds dar. Der Sprecher versucht durch sein Handeln aktiv, diese Kultur zu etablieren und zu gestalten.

➔ **W13...W20:** „...jeder Fehler ist es wert gemacht zu werden.“

Anschlussfähigkeit: Diese Aussage buchstabiert nunmehr den Inhalt der zuvor aufgestellten Regel aus. Im Vergleich zu sonst vorherrschenden innerorganisatorischen Bedingungen kann dies als eine radikale Umdeutung des Konzepts „Fehler“ gedeutet werden. Fehler werden in diesem Zusammenhang nicht als Defizit, sondern als produktiver Akt, als wertvolle Erfahrung gerahmt. Dies ist eine explizite Einladung zum interpersonellen Risiko (etwas auszuprobieren, was fehlschlagen könnte). Somit stellt diese Aussage den Kernbereich der Herstellung psychologischer Sicherheit dar. Der Sprecher versucht durch dieses Angebot, die primäre Angstquelle, hier die negativen Konsequenzen von Fehlern, zu neutralisieren, indem er Fehlern einen positiven Wert zuschreibt („ist es wert“).

➔ **W21:** „(...) Einmal (...)“

Anschlussfähigkeit: Dieser von zwei kurzen Pausen gerahmte Einschub (über die Notationen kenntlich gemacht) fungiert als Relativierung des zuvor Gesagten.

Die im vorauslaufenden Text aufgestellte absolute Regel, die sich noch auf „jede[n] Fehler“ bezieht, wird nun eingeschränkt. Es kündigt eine Bedingung an. Anders formuliert kann durch den Bezug zur psychologischen Sicherheit gesagt werden, dass die zuvor postulierte absolute Sicherheit des ersten Satzes an dieser Stelle relativiert wird. Das Sicherheitsversprechen wird nunmehr an Bedingungen geknüpft. Zugleich wird (verstärkt durch die eingelegten Pausen) ein dramaturgischer Spannungsbogen aufgebaut, der die Frage aufwirft, welche Bedingungen denn nun folgen werden.

➔ **W22...W33:** *„Und wenn er das zweite Mal passiert, dann müssen wir drüber reden“*

Anschlussfähigkeit: Nach der Relativierung wird an dieser Sequenzstelle die erste Bedingung formuliert. Ein wiederholter Fehler („das zweite Mal“) führt zu einer Konsequenz: „dann müssen wir drüber reden“. Diese Aussage markiert den exakten Punkt, an dem eine alltägliche Routine (das Tolerieren eines Fehlers) endet und eine Krise beginnt. Das zweite Auftreten des Fehlers hebt die Selbstverständlichkeit des Handelns auf und erzeugt einen unabweisbaren Entscheidungszwang: Man kann die Situation nicht länger ignorieren; es muss eine Entscheidung darüber getroffen werden, wie nun zu verfahren ist. Diese erzwungene Entscheidung ist jedoch nicht willkürlich, sondern regelhaft an die Begründungsverpflichtung gekoppelt, die in der Konsequenz („dann müssen wir drüber reden“) explizit wird. Das angekündigte Gespräch ist dabei der soziale Akt, in dem die Entscheidung begründet werden muss: Warum ist es das zweite Mal anders als das erste Mal gelaufen? Welche Maßnahmen sind nun gerechtfertigt? Diese Sequenzstelle zeigt exemplarisch auf, wie aus der Krise (dem wiederholten Fehler) der Zwang zur Entscheidung entsteht, der untrennbar mit der Notwendigkeit verbunden ist, diese Entscheidung zu legitimieren und zu begründen. In dieser Entscheidungskrise („Man kann sich nicht nicht entscheiden“) konstituiert sich somit Lebenspraxis als widersprüchliche Einheit von Entscheidungszwang und Begründungsverpflichtung (Oevermann, 2016). Der Moment des „drüber Redens“ ist also die praktische Umsetzung der Begründungsverpflichtung, die aus dem Entscheidungszwang folgt. Damit wird innerhalb des theoretischen Hintergrundkonstruktes der Theorie der Lebenspraxis (Garz/Raven, 2015) diese von

OEVERMANN postulierte abstrakte "widersprüchliche Einheit" in einer konkreten Interaktion sichtbar.

Gültige Lesarten:

- Die Sicherheit ist an einen Lernprozess gekoppelt. Der gleiche Fehler darf nicht ohne Weiteres wiederholt werden.
- Die Intervention ist kommunikativ und kollektiv („*wir* müssen reden“), nicht primär sanktionierend oder individuell-bestrafend („*du* wirst verwarnt“).

Beide Lesarten haben einen direkten Bezug zur psychologischen Sicherheit. Das zuvor aufgespannte Sicherheitsnetz bleibt bestehen, ändert aber bei der Wiederholung eines Fehlers seine Form. Das Netz psychologischer Sicherheit wandelt sich von einer reinen „Fehler-Akzeptanz“ hin zu einer „Reflexions-Verpflichtung“. Die kollektive Formulierung „*wir*“ ist dabei entscheidend. Sie hält den Einzelnen im Boot und rahmt das Problem als eines der Gruppe, das gemeinsam gelöst werden muss.

Die dynamische Natur psychologischer Sicherheit lässt sich treffend mit dem Schweizer-Käse-Modell (*Reason*, 2000, 2009) aus der Resilienz- und Sicherheitsforschung vergleichen. Die zuvor beschriebene Entwicklung von einer reinen „Fehler-Akzeptanz“ hin zu einer „Reflexions-Verpflichtung“ bildet in diesem Sinne die Essenz eines robusten, mehrschichtigen Sicherheitssystems ab. Das Schweizer-Käse-Modell geht ebenfalls davon aus, dass schwere Fehler selten durch ein einzelnes Versagen entstehen. Stattdessen sind sie zumeist das Ergebnis mehrerer, oft latenter Schwachstellen (die „Löcher im Käse“), die sich auf verschiedenen Verteidigungsebenen (den „Käsescheiben“) zufällig in einer Linie anordnen und so einen Fehler durchlassen.

Übertragen auf die Aussage von Bm (58) wäre die erste Käsescheibe somit die Fehler-Akzeptanz („Einmal“). Das anfängliche Sicherheitsnetz, das einen einmaligen Fehler ohne Sanktionen aufzufangen vermag, bildet damit die erste und zugleich grundlegendste Verteidigungsebene. Sie schützt vor unmittelbarem Schaden, wie Demotivation oder Angst. Dieser Layer hat jedoch ein bewusstes „Loch“, denn er ist nicht darauf ausgelegt, wiederholte Fehler zu verhindern. Die zweite Käsescheibe wäre dann die Reflexions-Verpflichtung. Wenn ein Fehler ein

zweites Mal auftritt, passiert er das Loch in der ersten Scheibe. Nun greift die nächste Verteidigungsebene, die hier als die kollektive Reflexions-Verpflichtung expliziert wurde. Diese stellt jedoch keine passive Barriere dar, sondern ist als ein aktiver Sicherheitsprozess zu verstehen. Die von Bm (58) gewählte Formulierung „wir müssen drüber reden“ aktiviert diesen Mechanismus. Hier liegt die stärkste Parallele zum systemischen Gedanken des Schweizer-Käse-Modells. Das Problem wird nicht nur der Person zugeschrieben, die den Fehler begangen hat, sondern wird als systemische Schwäche erkannt, die das gesamte Team betrifft. Die Gruppe hat also gemeinsam zu analysieren, warum die Verteidigungsschicht versagt hat, also im übertragenen Sinn, warum die Löcher im Käse eine Linie bilden konnten. Dieser adaptive Umgang mit psychologischer Sicherheit, der den Einzelnen im Boot hält und das Problem als eines der Gruppe rahmt, ist somit die praktische Anwendung des Schweizer-Käse-Prinzips. Es geht hierbei nicht darum, perfekte, lochfreie Individuen (oder im übertragenen Sinne: Käsescheiben) zu schaffen, sondern darum, durch kollektive Reflexion die Anzahl, Größe und Anordnung der Löcher im System kontinuierlich zu verstehen und die Verteidigungsebenen so zu stärken, dass eine Verkettung von Fehlern unwahrscheinlicher wird. Durch solche Handlungsformen kann eine lernende und widerstandsfähige Sicherheitskultur entstehen und wachsen.

➔ **W34...W39:** „*beim dritten Mal unterstelle ich Vorsatz.*“

Anschlussfähigkeit: An dieser Stelle wird die zweite und zugleich letzte Grenze gezogen. Ein drittes Auftreten desselben Fehlers wird nicht mehr als Fehler, sondern als Absicht („Vorsatz“) interpretiert.

Gültige Lesarten: Hier endet das System der konkret gewährten Sicherheit, jedoch nicht das der übergreifend eingeräumten psychologischen Sicherheit. Es findet ein Wechsel von der Systemebene zurück auf die Personenebene statt. Der Fokus wird von der Sachebene auf die Person des Handelnden und dessen innere, böswillige Einstellung verlagert. Die Deutungshoheit geht dabei vollständig auf den Sprecher über („unterstelle *ich*“). Diese Unterstellung ist schwerwiegend und stellt einen starken Gegensatz zum vorherigen Umgang mit Fehlern dar. Der Begriff „Vorsatz“ stellt zudem eine kriminologische und moralische Kategorie dar. Die Unterstellung von Vorsatz (vgl. § 15 StGB) setzt dabei nicht nur

voraus, dass die schädigende Handlung nicht nur ein Fehler war, sondern zusätzlich vom Wissen um die Schädlichkeit und dem Willen zur Umsetzung getragen wurde. Selbst in seiner schwächsten Form, dem Eventualvorsatz, unterstellt der Sprecher dem Gegenüber, den schädlichen Erfolg für möglich gehalten und ihn mindestens billigend in Kauf genommen zu haben. Dies entspricht sowohl auf juristischer als auch auf moralischer Ebene dem Vorwurf einer aktiven oder zumindest gleichgültigen Bösartigkeit. Diese Unterstellung funktioniert dabei an dieser Sequenzstelle wie ein Schalter. Er schaltet von einem Modus des gemeinsamen Lernens in einen Modus der Anklage, der Verteidigung und des Urteils um. In einem solchen Klima ist psychologische Sicherheit per Definition nicht mehr möglich, sie endet somit an dieser Stelle. Nach EDMONDSON (2021, S. 14 ff.) ist psychologische Sicherheit allerdings nicht die Abwesenheit von Konsequenzen, sondern die Voraussetzung dafür, dass anspruchsvolle Ziele und die damit verbundene Verantwortlichkeit (Accountability) überhaupt erst wirksam werden können, ohne Angst und Vertuschung zu erzeugen. Diese Explikation leitet zur nächsten Sequenzstelle über.

➔ **W40...W51:** *„Also den Leuten die Angst zu nehmen, das ist mein tägliches Dasein,“*

Anschlussfähigkeit: „Also“ leitet eine Zusammenfassung und Explikation der bisherigen impliziten Intention ein. Der Sprecher benennt nun sein übergeordnetes Ziel, den Bediensteten die „Angst zu nehmen“. Er definiert dies als eine seiner wesentlichen Kernaufgaben und verstärkt dies sogar mit der Rahmung als eine Art der Existenzberechtigung in seiner Rolle als Führungskraft („tägliches Dasein“). Die vorherige Regelkonstruktion wird damit explizit als Instrument des Anti-Angst-Managements bestätigt. Der Sprecher sieht sich dabei selbst als aktiver Gestalter des emotionalen Klimas im Team. Unter Einbeziehung des Konzeptes der psychologischen Sicherheit bildet diese Form der Arbeitsatmosphäre die Meta-Ebene der Aussage ab. Der Sprecher bestätigt die im vorherigen Strukturverlauf explizierte Lesart, dass es ihm um die Schaffung eines angstfreien Raumes geht – die Definition von psychologischer Sicherheit.

➔ **W52...57:** *„den Leuten die Angst zu nehmen“*

Durch die Wiederholung erfährt die manifeste Aussage Bekräftigung.

➔ **W58...84:** „durch ihr Handeln da draußen sich per se auf dünnem Eis zu bewegen oder einen Fehler zu machen und dadurch gehemmt zu sein in dem was sie tun.“

Anschlussfähigkeit: Dies beschreibt passend zur vorauslaufenden Explikation die diagnostizierte Ursache der Angst. Die Formulierung „da draußen“ verortet die Tätigkeit in einer riskanten, unkontrollierbaren Umwelt (Kap. 2.5). Ein „dünnnes Eis“ bildet dabei eine starke Metapher für Prekarität und die ständige Gefahr des Scheiterns. Der Begriff „per se“ markiert dieses Risiko als inhärenten, unabänderlichen Teil der Arbeit. Die Angst vor Fehlern führt zu einer negativen Konsequenz, hier konkret zu Handlungshemmung („gehemmt zu sein“).

Der beschriebene Zustand lässt sich plausibel als die subjektive Erfahrung des Handelns in einer VUCA-Welt (*U.S. Army Heritage and Education Center, 2022*) deuten. Die Metaphern einer „riskanten, unkontrollierbaren Umwelt“ und des „dünnen Eises“ fassen die Wahrnehmung von Volatilität (Volatility) und Unsicherheit (Uncertainty) prägnant zusammen. Wird dieses Risiko als inhärenter Teil der Arbeit („per se“) verstanden, spiegelt dies die permanente Komplexität (Complexity) und Ambiguität (Ambiguity) wider, in der die Folgen des eigenen Handelns kaum absehbar sind. Die logische Konsequenz ist dann die diagnostizierte „Angst vor Fehlern“, die sich in der beschriebenen Handlungshemmung manifestiert, da Passivität im Angesicht einer derart unkalkulierbaren Umgebung ansonsten als die sicherste individuelle Strategie erscheinen würde.

Zur Gültigkeit der aufgestellten Lesarten kann eingeschätzt werden, dass das gesamte System des Sprechers eine Reaktion auf ein als hochriskant wahrgenommenes Arbeitsumfeld darstellt. Das Ziel ist nicht nur Wohlbefinden, sondern die Entfesselung von Handlungsfähigkeit. Gehemmte „Mitstreiter“ sind in einem „Kampf“ nicht effektiv.

Diese Aussage zeigt sich kompatibel mit der analytischen Betrachtung der Polizeiorganisation als eine Hochrisikoorganisation (HRO). Beide Konzepte gründen auf der Notwendigkeit, in einem inhärent riskanten Umfeld maximale Handlungsfähigkeit zu gewährleisten, um katastrophale Fehler zu vermeiden (*Seidensticker, 2019*). Das innerhalb der Explikation herausgearbeitete Ziel, hier die „Entfesselung von Handlungsfähigkeit“, zeigt sich deckungsgleich mit dem

Kernanliegen einer HRO, in der die gehemmten, zögerlichen Akteure die größte Schwachstelle darstellen. Das beschriebene System der psychologischen Sicherheit bildet dazu die sozio-emotionale Voraussetzung, um HRO-typische Prinzipien wie die (systemische) Sensibilität für Betriebsabläufe oder den starken Fokus auf Fachexpertisen in die Führungskultur zu inkorporieren. Polizeibedienstete, die aus Angst vor internen Sanktionen gehemmt agieren, werden weder auf operationale Fehler hinweisen noch einem ranghöheren Bediensteten oder vorgesetzten Person im entscheidenden Moment widersprechen. Somit ist das von Bm (58) vorgetragene System nicht nur eine Reaktion auf ein konkretes Risiko, sondern stellt zugleich die übergreifende notwendige Kultivierungstechnik dar, um die für eine HRO erforderliche kollektive Achtsamkeit und Effektivität überhaupt erst zu ermöglichen. Psychologische Sicherheit gilt dabei nicht als bloßer Selbstzweck, sondern als ein Mittel, um in einem riskanten Umfeld proaktives und mutiges Handeln zu ermöglichen und Lähmung zu verhindern.

b) Strukturgeneralisierung mit Fokus auf psychologische Sicherheit

Aus der detaillierten Sequenzanalyse lässt sich nunmehr eine latente Sinnstruktur des Gesagten ableiten, die ein komplexes und differenziertes Modell von psychologischer Sicherheit entwirft. Die Fallstruktur lässt sich als „paradoxe Intervention zur Schaffung eines begrenzten Sicherheitsraums“ charakterisieren. Sie beginnt mit einer Rahmung des Handlungsmusters mit einer Mission und den damit verbundenen Risiken. Die Wahl des Begriffs „Mitstreiter“ und die Metapher des „dünnen Eises“ etablieren dabei einen Kontext von hohem Einsatz, externer Gefahr und gemeinsamer Mission (Teamansatz). In diesem Rahmen ist psychologische Sicherheit kein „Soft-Skill“ mehr, sondern eine strategische Notwendigkeit zur Sicherung der Handlungs- und „Kampffähigkeit“ der Gruppe. Als ein auf die eigene Führungstätigkeit zugeschnittenes Handlungsmodell kann dabei das Prinzip der abgestuften Sicherheit gelten. Dies soll hier als „Drei-Fehler-Regel“ gelesen werden. Der Interviewte schafft dafür kein grenzenloses, sondern ein klar strukturiertes und begrenztes Sicherheitsfeld. Dieses Feld lässt sich in drei abgestufte Ebenen unterteilen (Abbildung 1).



Ebene 1: Der Lernfehler (Fehler Nr. 1)

Völlige psychologische Sicherheit und positive Umdeutung. Der Fehler wird als wertvoller Beitrag zum Lernprozess der Gruppe begrüßt. Dies ist die Einladung, Risiken einzugehen.



Ebene 2: Der Reflexionsfehler (Fehler Nr. 2)

Bedingte Sicherheit. Der Fehler an sich ist nicht mehr wertvoll, sondern wird zum Anlass für einen obligatorischen, kollektiven Kommunikationsprozess („wir müssen reden“). Die Verantwortung wird vom Individuum auf die Gruppe verlagert. Der Schutz bleibt erhalten, solange der Reflexionsprozess angenommen wird.



Ebene 3: Der Vorsatz (Fehler Nr. 3)

Das Ende der Sicherheit. Die Handlung wird nicht mehr als Fehler (unbeabsichtigtes Scheitern) interpretiert, sondern als beabsichtigte Handlung. Durch den "Vorsatz" wird die Vertrauensbasis entzogen und durch eine individuelle, negative Zuschreibung („unterstelle ich“) ersetzt.

Abbildung 1: Die drei Handlungsebenen nach der „Drei-Fehler-Regel“ von Bm (58); eigene Darstellung, Bilder KI-generiert

Die Rolle des Sprechers lässt sich in der Strukturgeneralisierung als „Konstrukteur einer psychologischen Sicherheitsarchitektur“ interpretieren. Er definiert hierbei seine eigene Führungsrolle („mein tägliches Dasein“) primär als die eines aktiven Anti-Angst-Managers. Er sieht sich als Architekt und Wächter dieses Sicherheitssystems. Seine Aufgabe ist es, die durch das Umfeld („dünnes Eis“) erzeugte Angst zu neutralisieren, um die Gruppe der Bediensteten handlungsfähig zu halten.

Das erfahrungsbasierte „Drei-Fehler-Modell“ der Führungskraft Bm (58) lässt sich darüber hinaus auch als eine pragmatische und alltagstaugliche Heuristik des formalisierten „Just Culture Algorithm“ von MARX (2009, 2019) begreifen. Beide Modelle zielen darauf ab, eine Balance zwischen psychologischer Sicherheit und Rechenschaftspflicht (Accountability) herzustellen, um organisationales Lernen zu ermöglichen, nutzen dafür jedoch unterschiedliche Metriken.

Die erste Ebene beider Modelle behandelt den unbeabsichtigten Fehler als nicht-sanktionierungswürdige Lernchance. Während MARX hier eine systemische Analyse fordert, etabliert Bm (58) durch seine Maxime „jeder Fehler ist es wert gemacht zu werden“ (Z. 189 f.) eine grundlegende interpersonelle Sicherheit, die eine solche Analyse erst ermöglicht. Auf der zweiten Ebene besteht eine funktionale Äquivalenz. Bm (58)s obligatorisches, kollektives „dann müssen wir drüber reden“ (Z. 191) bei Wiederholung, ist die praktische Umsetzung von MARX‘ Forderung nach Coaching und Untersuchung bei riskantem Verhalten. Beide Modelle eskalieren hier von passiver Toleranz zu einer aktiven, dialogischen Intervention. Die entscheidende Differenz liegt dabei jedoch im Auslöser: Bm (58) nutzt die leicht beobachtbare Frequenz (der zweite Fehler), während Marx eine analytisch anspruchsvollere Prüfung der Handlungsabsicht (bewusste Regelabweichung) verlangt. Die dritte Ebene markiert in beiden Ansätzen die unmissverständliche Grenze, an der die Verantwortung vollständig auf die Person zurückfällt. Bm (58)s Regel „beim dritten Mal unterstelle ich Vorsatz“ (Z. 191) stellt eine pragmatische Inferenz von hoher Frequenz auf schädliche Absicht dar, während MARX eine bewusste Missachtung eines Risikos als Voraussetzung für disziplinarische Maßnahmen definiert.

Zusammenfassend übersetzt das Modell von Bm (58) den abstrakten „Just Culture Algorithm“ in eine für den Führungsalltag greifbare und berechenbare Praxis. Es ersetzt die komplexe Intentionsanalyse durch eine verhaltensbasierte Frequenzmetrik und operationalisiert so die Prinzipien einer gerechten Fehlerkultur auf eine Weise, die psychologische Sicherheit robust und handlungsrelevant macht.

Strukturelles Fazit zur psychologischen Sicherheit:

Die Aussage von Bm (58) entwirft ein sehr reifes und praktikables Modell von psychologischer Sicherheit. Es geht über die naive Vorstellung „alle dürfen alles und Fehler sind immer gut“ hinaus. Stattdessen wird Sicherheit an Transparenz, klare Regeln und einen gestuften Prozess der Verantwortlichkeit (Accountability) gekoppelt. Die psychologische Sicherheit wird nicht als Selbstzweck, sondern als funktionales Instrument zur Erreichung eines übergeordneten Ziels (des

„Kampfes“ der „Mitstreiter“) dargestellt. Das Paradox besteht darin, dass gerade die klare Benennung der Grenze (der „dritte Fehler“ als rote Linie) die Sicherheit innerhalb dieser Grenze glaubwürdiger und robuster macht. Die Regel „beim dritten Mal unterstelle ich Vorsatz“ ist somit kein Widerspruch zur psychologischen Sicherheit, sondern deren notwendige Bedingung, um sie vor Missbrauch zu schützen und handlungsrelevant zu machen.

➔ S4: Führungsidentität als Problemlöser und Schutzfigur

Der Interviewte Bm (58) möchte als „Mann fürs Grobe“ (Z. 174, 309) in Erinnerung bleiben, der Probleme löst, während andere noch diskutieren. Die Karriere sei zu *ihm* gekommen, er habe sie nicht gesucht (Z. 305 f.). Seine Aufgabe sei es, den Chefs „den Rücken freizuhalten“ (Z. 309).

Die Selbstbeschreibung als „Mann fürs Grobe“ ist eine narrative Verdichtung seiner Führungsphilosophie. Es bedeutet nicht physische Härte, sondern die Bereitschaft, die Verantwortung für komplexe, kritische Probleme zu übernehmen und so die eigenen Leute zu entlasten. Die Aussage „such Du Dir Leute, mit denen Du über das Problem redest, ich löse es so lange“ (Z. 171 f.) dokumentiert den ultimativen Akt der Verantwortungsübernahme und schafft Vertrauen und Sicherheit. Das Narrativ von der Karriere, die zu ihm kam, ist ein typisches Argumentationsmuster zur Generierung von Authentizität. Es negiert den Verdacht des karriereorientierten Ehrgeizes und legitimiert die Position von Bm (58) durch reine Kompetenz und Notwendigkeit, was seine Rolle als vertrauenswürdige Schutzfigur weiter stärkt.

➔ S5: Der humanistische Imperativ – „Mensch bleiben“

Dazu wurden folgende manifeste Aussagen analysiert: Bm (58) leitet seine Mitarbeiter an, die Bürgerinnen und Bürger so zu behandeln, wie sie selbst behandelt werden möchten (Z. 487 ff.). Ein Polizist könne und solle „menschlich bleiben“ (Z. 510). Dies sei wichtiger als das sture Anwenden von Wissen (vgl. Z. 496). Manchmal sei es sinnvoller, „auch mal eine Oma einfach in den Arm zu nehmen“ (Z. 519), was in der Ausbildung nicht gelehrt wird (vgl. Z. 518 f.).

Der latente Sinn hinter diesen Aussagen lässt sich direkt mit zentralen Aspekten der Ethik Immanuel KANTS (1785) in Verbindung bringen, insbesondere mit dem Kategorischen Imperativ und dem daraus abgeleiteten Begriff der Menschenwürde. Dies korrespondiert mit dem Leitbild der Landespolizei Sachsen-Anhalt, welches nicht nur die Fehlerkultur explizit benennt, sondern die Menschenwürde in den Mittelpunkt des Leitbildes rückt (*Landesportal Sachsen-Anhalt*, 2025).

Die Botschaft und Aufforderung durch Bm (58), die Bürgerinnen und Bürger so zu behandeln, wie man selbst behandelt werden möchte, stellt eine popularisierte Form der zweiten Hauptformel des Kategorischen Imperativs dar, der sogenannten Menschheits-Zweck-Formel. KANT formuliert diese wie folgt: „Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden andern, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchest.“ (*Kant*, 2024, S. 61). Die Aussage, ein Polizist oder eine Polizistin solle „menschlich bleiben“ (Z. 510) und nicht nur mechanisch Wissen anwenden, reflektiert genau diese Forderung. Das Individuum (hier die „Oma“, Z. 519) wird nicht nur als bloßes Objekt einer polizeilichen Maßnahme oder als Mittel zum Zweck betrachtet, sondern als autonomes Subjekt mit einem eigenen, unbedingten Wert (nach KANT dem Zweck an sich selbst, *Kant*, 2024, S. 63), dessen emotionale Bedürfnisse („in den Arm nehmen“, Z. 519) situativ über die rigide Anwendung von Vorschriften gestellt werden. Dieser Grundgedanke steht stark im Einklang mit KANTS Unterscheidung zwischen dem Preis einer Sache, die durch ein Äquivalent ersetzt werden kann, und der Würde, die über allen Preis erhaben ist und keinen Ersatz zulässt (*Kant*, 2024, S. 68). Diejenigen, nicht substituierbaren Handlungen von Polizeibediensteten, die über das in der Ausbildung Gelehrte hinausgehen, haben die naturgegebene Würde des menschlichen Gegenübers bedingungslos zu achten und zu schützen. Menschenwürde entspringt demnach nicht einer heteronomen Vorschrift, sondern der autonomen, sittlichen Einsicht des Beamten, die KANT als Kern der Moral ansieht. Das Handeln wird somit zum Ausdruck einer moralischen Pflicht, die aus der Achtung vor dem moralischen Gesetz in jeder Person resultiert, anstatt aus einer bloßen Neigung oder einer externen Regel.

Die latente Sinnstruktur an dieser Sequenzstelle geht über das Konzept der psychologischen Sicherheit innerhalb der eigenen organisationalen Teamdynamik hinaus und wird auf die Interaktion mit den Bürgerinnen und Bürgern ausgeweitet.

Bm (58) ermächtigt seine Bediensteten, nicht nur als Funktionsträger („Polizist“, Z. 510 ff.), sondern als ganze Menschen („Mensch“, ebd.) zu agieren. Dies reduziert die kognitive Dissonanz (*Festinger*, 1962), die aus der starren Anwendung von Regeln in emotional komplexen Situationen entstehen kann. Bm (58) gibt seinen Bediensteten die Erlaubnis, ihre gesamte Persönlichkeit, inklusive Empathie und situativer Intuition, als professionelles Werkzeug einzusetzen. Dies kann als die höchste Stufe der psychologischen Sicherheit angesehen werden, authentisch sein zu dürfen, ohne die eigene Professionalität in Frage stellen zu müssen. Bm (58) stellt die „lehrende Organisation“ (Z. 505), die er sich wünscht, gegen die nur „lernende Organisation“ (Z. 503) und impliziert, dass es im Kern darum geht, Humanität aktiv zu vermitteln, anstatt nur passiv aus Fehlern zu lernen.

Strukturgeneralisierung

Die objektiv-hermeneutische Analyse des Interviews offenbart eine tiefgreifende, kohärente Führungsphilosophie, deren Kern die aktive Herstellung von psychologischer Sicherheit ist. Diese Sicherheit ist jedoch kein Selbstzweck oder ein weicher Faktor, sondern das strategische Instrument zur Lösung des zentralen Strukturkonflikts der polizeilichen Organisation.

Dieser Strukturkonflikt besteht zwischen zwei unvereinbaren Handlungs- und Legitimationslogiken:

- Die Logik der „Straße“: Gekennzeichnet durch Unmittelbarkeit, Ambiguität, Zeitdruck und die Notwendigkeit intuitiven, erfahrungsbasierten Handelns („Bauchgefühl“).
- Die Logik der „Bürokratie“: Gekennzeichnet durch Formalismus, Regelkonformität, nachträgliche Rechtfertigung und die Angst vor Fehlern und Sanktionen.

Dieser herausgearbeitete Strukturkonflikt korrespondiert exakt mit der von Rafael BEHR entwickelten Typologie polizeilicher Handlungsorientierungen (*Behr*, 2006, 2008). Die „Logik der Straße“, die durch erfahrungsbasiertes, intuitives Handeln unter Zeitdruck und Ambiguität gekennzeichnet ist, entspricht BEHRs Idealtypus

des „Street-Cops“. Dieser agiert pragmatisch, situationselastisch und greift auf ein Arsenal informellen Erfahrungswissens zurück, um unmittelbare Probleme zu lösen. Im Gegensatz dazu verkörpert die „Logik der Bürokratie“ mit ihrem Fokus auf Formalismus, Regelkonformität und nachträglicher Legitimation den Typus des „Bürokraten“. Dessen Handeln ist ganz im WEBER'schen Sinne primär durch die Anwendung von formalem Regelwissen und die Sorge um die korrekte, sanktionssichere Aktenführung geprägt (Weber, 1922, S. 660, 661, 669), wodurch die eigentliche polizeiliche Aufgabe mitunter in den Hintergrund tritt. BEHR argumentiert, dass Polizisten sich permanent in diesem Konfliktfeld zwischen dem Anspruch an effektive Straßenarbeit, wie sie der Street-Cop verkörpert, und den formalen Anforderungen der Organisation, die dem Bürokraten entsprechen, bewegen und ihre berufliche Identität darin aushandeln müssen.

Die Führungsrolle, wie sie Bm (58) konstruiert und lebt, ist wiederum die eines „Transformators“ oder „Mediators“, der an der Schnittstelle dieser beiden Logiken agiert. Seine Funktion ist es, einen geschützten Handlungsraum („Insel“) zu schaffen, in dem die Beamten nach der effektiven Logik der Straße agieren können, während er sie vor den dysfunktionalen Konsequenzen der bürokratischen Logik abschirmt.

Er versucht dabei, diese Logikstruktur durch mehrere, miteinander verbundene Praktiken zu etablieren:

- Legitimierung des Informellen: Er wertet Erfahrungswissen und Intuition explizit auf und entlastet sie vom Stigma des Nicht-Regelkonformen.
- Risikoabsorption: Er übernimmt symbolisch und praktisch die Verantwortung für Fehler und schützt seine Mitarbeitenden vor der „Gefahr“ der nachträglichen, oft paradoxen Rechtfertigung.
- Etablierung einer berechenbaren Fehlerkultur: Er ersetzt eine diffuse Angst vor Fehlern durch klare, transparente Regeln für den Umgang damit.
- Förderung von Authentizität: Er ermutigt seine Mitarbeitenden, als „Mensch“ zu handeln und nicht nur als „Polizist“, was ihre Handlungsfähigkeit in komplexen sozialen Lagen erhöht.

Zusammenfassend lässt sich die latente Fallstruktur wie folgt beschreiben: Psychologische Sicherheit ist im hier dargestellten Führungsmodell nicht primär ein Instrument zur Steigerung des Wohlbefindens, sondern die entscheidende strategische Voraussetzung für die Effektivität und Handlungsfähigkeit einer hierarchischen Organisation wie der Polizei in einem widersprüchlichen VUCA-Umfeld. Die Führungskraft wird zur Schutzfigur, die die organisationale Resilienz sicherstellt, indem sie die systemimmanenten Widersprüche aktiv managt und die daraus resultierende Angst auf sich selbst kanalisiert und neutralisiert.

4.3 Der Fall Cw (45)

Die Analyse folgt dem Gesprächsverlauf sequenziell ($S_1 \dots S_5$), um die Entwicklung der Argumentationsfiguren und die darin eingelagerten Krisen und Lösungsansätze zu verstehen.

➔ S1: Die Definition von psychologischer Sicherheit

Die Interviewte, Cw (45), wird gebeten, psychologische Sicherheit aus ihrer Sicht zu definieren. Ihre Antwort in der Eingangspassage ist aus objektiv-hermeneutischer Sicht bereits sehr aufschlussreich. Zunächst einmal ist davon auszugehen, dass ihr das Konzept der psychologischen Sicherheit grundsätzlich bekannt ist. Dies korrespondiert mit der Analyse der objektiven biografischen Daten (*Ohlbrecht*, 2008, 2013, S. 10), die auf ein abgeschlossenes Masterstudium an der Deutschen Hochschule der Polizei verweisen. Sie beginnt ihre Darstellungen mit der Notwendigkeit, dass Mitarbeiter sich „wohl fühlen“ (Z.14) sollten, korrigiert dies aber sofort: „Da geht es aber jetzt nicht um das reine Wohlfühlklima“. Diese sofortige Abgrenzung ist für den dahinterstehenden latenten Sinn bedeutsam. Sie signalisiert dadurch ein Bewusstsein dafür, dass „Wohlfühlen“ (ebd.) als zu weicher oder unprofessioneller Faktor missverstanden werden könnte.

Die eigentliche Definition psychologischer Sicherheit entfaltet sich dann als eine Reihe von Negationen – es geht darum, etwas zu vermeiden. Mitarbeiter sollen sich trauen, Dinge anzusprechen, „ohne Angst, dass sie jetzt irgendwie Angst davor haben müssen, bestraft zu werden oder kritisiert zu werden oder mit sarkastischen Äußerungen belegt zu werden“ (Z.19-21). Psychologische Sicherheit wird hier also nicht primär als ein proaktiv gestalteter, positiver Zustand definiert, sondern als die Abwesenheit einer Bedrohung. Die latente Struktur, die sich hier andeutet, ist die einer Organisation der Polizei, in der Bestrafung, Kritik und Sarkasmus als reale, zu erwartende Reaktionen auf Offenheit wahrgenommen werden. Die von der Interviewten angestrebte Führungskultur ist ein Schutzraum vor dieser erwartbaren Norm.

➔ S₂: Das „Herstellen“ von Atmosphäre und Sicherheit

Die Interviewte nutzt wiederholt das Verb „herstellen“ (Z. 47, 61, 73). Sie spricht davon, in Mitarbeitergesprächen „eine Atmosphäre herzustellen“ (Z. 46 f.), damit sich Mitarbeitende öffnen können. Später präzisiert sie, dass dieses „Herstellen“ notwendig sei, weil durch hierarchische Distanz und seltene Kontakte keine natürliche Nähe existiere (Z. 65, 72). Man müsse im Gespräch „diese gewisse Nähe, diese psychologische Sicherheit herstellen, damit man dann auch bei einander ist“ (Z. 72 ff.).

Das Wort „herstellen“ verweist hier auf einen artifiziellen, aktiven und punktuellen Schöpfungsakt. Sicherheit und Vertrauen sind demnach kein permanenter, selbstverständlicher Zustand der Organisation, sondern müssen in spezifischen, begrenzten Interaktionen (wie dem hier erwähnten Mitarbeitergespräch, Z. 33) immer wieder neu produziert werden. Dies erhärtet die Hypothese aus Sequenz 1, dass die Alltagsnormalität der Organisation stark von Distanz und potenzieller Unsicherheit geprägt ist. Die Führungskraft muss demnach aktiv eine temporäre und partikularistische Gegen-Atmosphäre schaffen, metaphorisch gesprochen also eine Art „soziale Insel“, auf der andere Regeln gelten als die in dem umgebenen „Meer“ der Organisationskultur.

➔ S₃: Der Antagonismus zwischen Mensch und System

Cw (45) beschreibt ihre Methode, um „schwierige Mitarbeiter“ (Z. 45, 241, 335 ff.) zu erreichen. Der Schlüssel sei das „Interesse für die Menschen“ (Z. 340). Sie betont dabei die Wichtigkeit, insbesondere auch private Belange zu kennen („wie geht es der Familie, was machen die Kinder“, Z. 146), um die Mitarbeiter nicht als „Personalnummern“ (Z. 150), sondern als „Menschen“ (Z. 151) zu sehen. Sie selbst agiert nicht als „abgesetzte Führungskraft“ (Z. 158), sondern zeigt sich ebenfalls als Mensch, indem sie von ihrer eigenen Familie erzählt (vgl. Z. 159 ff.).

Sie stellt dies in einen direkten Gegensatz zur „Amtsautorität“. Sie habe „nie auf der Amtsautoritätsebene agieren müssen, sondern eigentlich immer über die menschliche Ebene und über die persönliche Autorität“ (Z. 349 f.). Dies ist eine zentrale Strukturaussage. Die Interviewte spaltet die Grundlage von Führung in

zwei unvereinbare Prinzipien: die formale, kalte, potenziell bedrohliche „Amtsautorität“ (Z. 394) und die informelle, warme, vertrauensvolle persönliche/menschliche Autorität (vgl. Z. 350). Ihr Erfolg basiert darauf, die erstere zu umgehen oder zu suspendieren und ausschließlich auf der letzteren Ebene zu operieren. Dies impliziert, dass die „Amtsautorität“ an sich nicht in der Lage ist, die von ihr gewünschten Ergebnisse (Offenheit, Vertrauen) zu erzielen. Sie erscheint somit als Teil des innerorganisationalen Problems, aber nicht als Lösung.

➔ S4: Die Bruchlinie – Probleme mit Vorgesetzten

Auf die Frage, wo sie an ihre Grenzen stößt (Z. 436 f.), gibt die Interviewte eine bemerkenswert klare Antwort. Während sie mit nachgeordneten und gleichgestellten Mitarbeitern „immer eine Basis“ (Z. 443) fand, traten Probleme, wenn überhaupt, „immer im übergeordneten Bereich“ (Z. 457, 460, 469) auf. Dort sei es ihr „in einigen Fällen nicht gelungen“ (Z. 547, 464), eine Gesprächsbasis zu finden, „bis hin, dass einfach keine Gesprächsbereitschaft mehr mit mir da war“ (Z. 464 f.).

Diese Sequenz wird für die Gesamtfallrekonstruktion als entscheidend angesehen. Die Interviewte bestätigt die bisherigen Strukturverläufe auf eindruckliche Weise. Das von ihr geschaffene „menschliche“ Subsystem ist nach unten (zu den Mitarbeitenden) und zur Seite (zu den mittleren Führungskräften, hier: Dezeratsleitende) anschlussfähig, aber es scheitert an der Kompatibilität nach oben. Die latente Struktur der Gesamtorganisation, repräsentiert durch die Vorgesetztenebene, scheint auf einem anderen, mit ihrem Modell unvereinbaren Code zu basieren. Ihr Ansatz der „Entamtlichung“ und „Vermenschlichung“ wird von der oberen Hierarchie offenbar nicht nur nicht geteilt, sondern aktiv abgewehrt („keine Gesprächsbereitschaft“, Z. 464). Die Organisationskultur, gegen die sie ihre zuvor implizit beschriebene Insellösung einer psychologischen Sicherheit errichtet hat, dominiert somit in der von ihr beschriebenen polizeilichen Hierarchie.

➔ S5: Die Logik der Veränderung – Personalaustausch

Gefragt, wie sie die Kultur im ganzen Land verändern würde (Z. 474 ff.), ist ihre erste Antwort nicht die Einführung von Regeln, Leitbildern oder Prozessen. Ihre erste Handlung wäre: „Ich würde mir erstmal angucken, wen habe ich denn noch als Führungskräfte? Wie sind denn die so gestrickt?“ (Z.486 f.). Sie bekräftigt: „ich sage, es hängt viel an Personen“ (Z. 509) und deutet an, dass man eventuell „hier und da Personalien verändern“ (Z. 495 f.) müsse.

Diese Antwortstruktur enthüllt die letzte Konsequenz ihrer Fallogik. Wenn die Organisationskultur primär durch die Persönlichkeit („wie sind die so gestrickt“, Z. 487) und den ambivalenten Führungsstil einzelner Akteure in Schlüsselfunktionen bestimmt wird, dann ist die einzig wirksame Methode zur positiven Veränderung in Richtung einer psychologischen Sicherheit der Austausch dieser Personen. Die Struktur der Organisation wird hier demnach als die Summe der Persönlichkeitsstrukturen ihrer Führungskräfte gedacht. Veränderung wird damit nicht als systemischer Lernprozess verstanden, sondern geht dann in letzter Instanz zwingend mit einem personellen Austauschprozess einher.

Strukturgeneralisierung

Die latente Sinnstruktur des Falles lässt sich als eine Logik der partikularistischen Krisenintervention beschreiben. Die objektive Fallstruktur des Interviews mit Cw (45) ist somit die Dokumentation einer fundamentalen Antinomie zwischen personalisierter Führung und bürokratischer Systemlogik innerhalb einer hierarchischen Zwangsorganisation wie der Polizei.

Der Fall prozessiert das unlösbare Dilemma einer Führungskraft, die die Notwendigkeit einer auf psychologischer Sicherheit basierenden, modernen Führungskultur erkannt hat, diese aber nur in Form von lokal begrenzten, personalisierten „Schutzräumen“ gegen die dominante, als zum Teil feindlich erlebte Systemkultur der Polizeiorganisation durchsetzen kann.

Die wesentlichen Merkmale dieser Fallstruktur sind:

Sicherheit als subversive Handwerkskunst: Psychologische Sicherheit ist kein Merkmal der Organisation, sondern das Ergebnis einer anstrengenden, bewussten und permanenten „Herstellungsleistung“ der einzelnen Führungskraft. Sie ist eine fragile Abweichung vom Normalzustand.

Der „menschliche“ Bypass: Die Strategie zur Herstellung von Sicherheit beruht auf dem systematischen Umgehen der formalen, unpersönlichen Systemlogik („Amtsautorität“, „Hierarchie“) durch die individuelle Etablierung einer informellen, „menschlichen“ Beziehungsebene. Dieser Bypass erscheint der interviewten Person als Voraussetzung für den Erfolg, markiert die eigens angewandte Methode aber gleichzeitig als nicht-systemkonform.

Die gläserne Decke der Humanisierung: Die Wirksamkeit dieser personalisierten Strategie ist hierarchisch begrenzt. Sie funktioniert in der Abwärts- und Seitwärts-Interaktion, scheitert aber an der Aufwärts-Interaktion mit den Trägern der übergeordneten Systemlogik. Dies enthüllt die strukturelle Macht des Systems, abweichende Führungspraktiken zu isolieren und zu neutralisieren.

Die realpolitische Konsequenz: Die Erkenntnis, dass eine systemweite Kulturveränderung nicht durch Appelle, sondern nur durch strukturelle, personelle Eingriffe in die Macht- und Positionsstruktur („Personalien verändern“) möglich wäre, ist die logische Konsequenz aus dem wiederholten Scheitern an der Systemlogik.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Interview eine hochreflektierte Führungskraft zeigt, die als „einsame Innovatorin“ agiert. Ihr Erfolg ist zugleich der Beweis für die Dysfunktionalität und Reformresistenz des Gesamtsystems. Die latente Botschaft des Falles fällt dabei eher pessimistisch aus. Echte psychologische Sicherheit erscheint in diesem System nicht als eine Frage des „Wie“ (Methoden), sondern als eine Frage des „Wer“ (Personen in Machtpositionen) und damit als ein Problem der strukturellen Machtverteilung, nicht der individuellen Kompetenz.

5. Fazit:

Durch das Zusammenspiel der theoretischen und empirischen Anteile der Arbeit lässt sich abschließend ein umfassendes wissenschaftliches Fazit ziehen, das in der Entwicklung einer Theorie der Krisenbewältigung im Fehlermanagement durch Führungskräfte der Landespolizei Sachsen-Anhalt münden soll.

5.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

Die Arbeit untersucht, wie Führungskräfte der Landespolizei Sachsen-Anhalt den Umgang mit Fehlern erleben und welche Implikationen dies für die psychologische Sicherheit haben kann. Die qualitative Untersuchung, die auf Experteninterviews mit Führungskräften der obersten Laufbahngruppe 2.2 basiert und mittels der Methodologie der objektiven Hermeneutik ausgewertet wurde, offenbart eine signifikante Diskrepanz zwischen dem offiziellen Postulat einer positiven Fehlerkultur, wie sie im Leitbild der Polizei verankert ist, und der gelebten Realität.

Unter anderem konnte dazu ein Strukturkonflikt zwischen formeller und informeller Logik herausgearbeitet werden. Die Polizeiorganisation wird in diesem Sinne von einem fundamentalen Spannungsfeld zwischen zwei unvereinbaren Handlungslogiken geprägt. Auf der einen Seite steht die formale, bürokratische Logik, die auf Regelkonformität, lückenlose Dokumentation und die Vermeidung von Sanktionen abzielt. Auf der anderen Seite existiert die informelle Logik der „Straße“, die durch Erfahrungswissen, Intuition („Bauchgefühl“) und situative Effektivität unter Bedingungen von hoher Komplexität und Unsicherheit (VUCA-Welt) gekennzeichnet ist. Dieser Konflikt, der an die Typologie von einschlägig polizeiwissenschaftlichen Forschungsarbeiten (*Behr*, 2006, 2008) anschließt, stellt die eigentliche Quelle der Unsicherheit für die Mitarbeitenden dar.

Psychologische Sicherheit wird von den befragten Personen überwiegend als Kompensationsleistung gerahmt. Sie ist dabei kein inhärentes Merkmal der Organisationskultur, sondern muss von Führungskräften in einem aktiven, oft subversiven Akt „hergestellt“ werden. Die analysierten Fälle zeigen, dass erfolgreiche Führungskräfte dies durch die Schaffung von lokal begrenzten „Schutzräumen“ oder „Inseln“ realisieren, in denen sie die Geltung der bedrohlichen,

formalen Systemlogik temporär außer Kraft setzen und durch eine auf Vertrauen, Menschlichkeit und persönlicher Autorität basierende Interaktion substituieren.

Diese Sicherheitsräume sind dabei nicht nur an einzelne Führungspersonen gebunden, was auch die Reichweite der Ergebnisse erheblich einschränken dürfte, sondern sind darüber hinaus auch sehr fragil. Der Fall Am (59) zeigt sehr deutlich, wie überlebenswichtig informelle, auf persönlichem Engagement basierende Experten-Netzwerke als „personifiziertes Netz der Sicherheit“ sind, deren Zusammenbruch durch Pensionierung jedoch nicht vom formalen System kompensiert werden kann.

Der Fall Cw (45) demonstriert die Strategie des „menschlichen Bypasses“, die zwar nach unten und zur Seite funktioniert, aber an der „gläsernen Decke“ der oberen Hierarchie scheitert, was jede notwendige Veränderung primär als eine Frage des Personalaustauschs erscheinen lässt.

Der Fall Bm (58) verdichtet diese Logik in der Figur des „Transformators“, der die systemimmanenten Widersprüche auf sich kanalisiert, um seine „Mitstreiter“ zu schützen und handlungsfähig zu halten.

Insgesamt liegt die Paradoxie der Fehlerkultur darin begründet, dass eine wirklich offene Fehlerkultur in der Praxis kaum gelebt wird, da Fehler primär als individuelles Versagen interpretiert und automatisch mit Sanktionsangst verbunden werden. Die Führungskraft Bm (58) etabliert mit seiner „Drei-Fehler-Regel“ ein pragmatisches Modell, das psychologische Sicherheit mit Verantwortlichkeit (Accountability) koppelt. Paradoxerweise wird die Sicherheit innerhalb dieses Rahmens gerade durch die klare Benennung der Grenze („beim dritten Mal unterstelle ich Vorsatz“) glaubwürdig und robust, was zeigt, dass psychologische Sicherheit ganz im Sinne EDMONDSONS nicht Grenzenlosigkeit, sondern Berechenbarkeit bedeutet.

5.2 Theorie der Krisenbewältigung im Fehlermanagement

Im Sinne der Theorie der Lebenspraxis von Ulrich OEVERMANN (2016) lässt sich der Umgang mit Fehlern durch Führungskräfte in Spitzenpositionen der Landespolizei Sachsen-Anhalt als eine spezifische Form der Krisenbewältigung

rekonstruieren. Die „Krise“ ist hierbei das Auftreten eines Fehlers, welcher die alltägliche Routine des reibungslosen, regelkonformen Funktionierens durchbricht und einen unabweisbaren Entscheidungs- und Begründungszwang auslöst. Die Routine in der Polizeiorganisation ist durch den oben beschriebenen Strukturkonflikt geprägt. Sie besteht darin, diesen Konflikt im Alltag durch defensive Handlungsstrategien, „Dienst nach Vorschrift“ oder die Vermeidung von entscheidungsintensiven Situationen zu umschiffen. Einfacher ausgedrückt bewegt sich die Führungsperson ständig auf dem dünnen Eis der Bürokratie und versucht dabei, nicht einzubrechen.

Das Aufbrechen der Routine durch die Krise ist in diesem Sinne genau der Moment, in dem ein Fehler manifest wird. Dieser Fehler ist dabei nicht als nur eine technische Panne zu verstehen, sondern als ein soziales Ereignis, das die latente Widersprüchlichkeit des Systems emergent werden lässt. Die Frage „Wer ist schuld?“ wird zur dominanten, systemkonformen Frage, die in der Folge eine quasi-fahndungsähnliche Suche nach einem Verantwortlichen auslöst und dabei die eigentlichen systemischen Ursachen vernachlässigt und sogar verschleiert.

Die Krisenbewältigung durch Führungshandeln differenziert sich nun in zwei idealtypische Modi, die sich aus den Fallanalysen ableiten lassen:

Modus A: Die systemkonforme, nicht-transformative Krisenbewältigung

Dieser Modus stellt die dominante, jedoch in den Interviews nur als Negativfolie präsente Logik der Organisation dar. Die Krise, also der auftretende Fehler, wird durch eine Rückkehr zur rigiden, formalen Routine bewältigt. Die Führungskraft agiert lediglich als Exekutor der bürokratischen Logik. Die Problemlösung erfolgt durch Externalisierung und Personalisierung der Schuld: Im negativen Sinne von Naming, Shaming und Blaming (*Dekker, 2012*) wird lediglich mechanisch identifiziert und sanktioniert. Dies stellt die formale Ordnung scheinbar wieder her, stabilisiert vermeintlich das System durch die Abwehr von Veränderungsdruck, aber verstärkt auf der anderen Seite gleichzeitig die Angstkultur und die defensive Grundhaltung der Mitarbeitenden. Es findet somit kein organisationales Lernen statt; die Krise wird zwar (vorerst) abgewehrt, aber nicht grundlegend bearbeitet. Die latente Struktur, die den Fehler erst möglich machte, bleibt dabei unangetastet.

Modus B: Die innovative, transformative Krisenbewältigung

Dies ist die von den Interviewten, als positiv wahrgenommenen Führungskräften praktizierte, jedoch partikularistische und fragile Form der Krisenbewältigung. Sie verweigert die einfache Rückkehr zur alten Routine und nutzt dabei die Krise im positiven Sinne, um eine neue, lokal gültige Praxis zu etablieren. Die Führungskraft transformiert sich dabei vom Regelanwender zum Krisen-Mediator und Angst-Absorber. Ihr Handeln folgt einer spezifischen Sequenz. Der erste Schritt ist hierbei die aktive Unterbrechung des automatisierten Suchprozesses nach einem Schuldigen. Diametral zu Modus A stellt sich die Führungskraft schützend vor die Mitarbeitenden („das habt ihr gut gemacht, aber wir machen mal eine kleine Aktenlage dazu“, Bm (58), Z. 40 f.)). Gleichzeitig wird durch dieses Handlungsmuster ein temporärer Sicherheitsraum geschaffen. Durch persönliche Autorität und „menschliches“ Handeln wird die Geltung der bedrohlichen Systemlogik für den Moment der Krisenbearbeitung suspendiert. Das Gespräch wird von der Anklage zur gemeinsamen Analyse umgedeutet („dann müssen wir drüber reden“, Bm (58), Z. 191). Anders formuliert erfährt der Fehler dadurch ein Reframing. Er wird von einem individuellen Versagen zu einer kollektiven Lernchance umgedeutet („jeder Fehler ist es wert gemacht zu werden“, Bm (58), Z. 189 f.). Die Frage wird von „Wer ist schuld?“ zu „Was ist schiefgelaufen und warum?“ verschoben (Dekker, 2009).

Dieser Modus etabliert zugleich eine neue, lokale Routine. Durch die wiederholte Anwendung einer solchen transformativen Praxis kann im Verantwortungsbereich der Führungskraft eine neue, lokale Fehlerkultur – eine „Insel“ der psychologischen Sicherheit entstehen und gedeihen. Diese neue Routine gilt jedoch nicht als offiziell durch die Polizeibürokratie legitimiert und bleibt demzufolge stets von der Persönlichkeit und dem fortwährenden Engagement der Führungskraft abhängig.

Zusammenfassend lässt sich die Theorie der Krisenbewältigung im polizeilichen Fehlermanagement wie folgt formulieren. Angesichts der durch einen Fehler ausgelösten Krise, die den fundamentalen Widerspruch zwischen bürokratischer und praktischer Handlungslogik offenlegt, entscheidet das Führungshandeln an der Spitze über den Modus der Krisenbewältigung. Während die systemisch

erwartbare Reaktion in einer regressiven, angstverstärkenden Wiederherstellung der formellen Routine durch Schuldzuweisung besteht, kann innovatives Führungshandeln die Krise transformativ bearbeiten. Dies geschieht durch die meditative Absorption der Systemwidersprüche und die aktive, aber stets lokalisierte und fragile „Herstellung“ von psychologischer Sicherheit, welche die Voraussetzung für organisationales Lernen schafft. Die Zukunftsfähigkeit der Polizei als lernende Organisation hängt somit entscheidend von ihrer Fähigkeit ab, diesen innovativen, transformativen Modus der Krisenbewältigung von einer personalisierten Ausnahme zu einer systemisch verankerten Regel zu machen.

5.3 Methodenkritik

Die vorliegende Arbeit verfolgte das Ziel, durch ein qualitatives Forschungsdesign tiefgehende Einblicke in das Erleben des Fehlerumgangs von Führungskräften der Landespolizei Sachsen-Anhalts zu gewinnen. Die gewählte Methodologie der objektiven Hermeneutik erwies sich als besonders geeignet, um über die manifesten Aussagen hinauszugehen und die latenten Sinnstrukturen zu rekonstruieren, welche die Handlungsorientierungen der Befragten prägen. Dennoch unterliegt das methodische Vorgehen spezifischen Limitationen, die für eine wissenschaftlich fundierte Einordnung der Ergebnisse an dieser Stelle reflektiert werden müssen.

Ein wesentlicher Punkt der Kritik betrifft die begrenzte Reichweite und Generalisierbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse. Die qualitative Natur der Studie, die auf der intensiven Analyse von nur drei Eckfällen beruht, erhebt explizit keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität. Die Ergebnisse lassen sich daher nicht ohne Weiteres auf die Gesamtheit der Führungskräfte der Landespolizei Sachsen-Anhalts übertragen. Diese Einschränkung wird zusätzlich durch die spezifische Auswahl der Interviewpartner akzentuiert. Wie der Fall Bm (58) explizit andeutet und die Auswahl der Stichprobe widerspiegelt, entstammen die befragten Personen vorwiegend *einer* Polizeiinspektion im Süden Sachsen-Anhalts, die als mustergültig geführt beschrieben werden kann. Es ist daher kritisch zu hinterfragen, inwieweit die dort praktizierte, als positiv wahrgenommene Führungskultur auf andere Behörden und Einrichtungen des Landes übertragbar ist,

die möglicherweise anderen organisationalen Kulturen und Herausforderungen unterliegen. Die in den Analysen herausgearbeiteten innovativen und transformativen Modi der Krisenbewältigung könnten somit eher eine lokale Ausnahme als eine landesweite Regel darstellen. Dennoch kann gerade diese fokussierte Auswahl als Chance verstanden werden. Die detaillierte Rekonstruktion einer funktionierenden Praxis kann als Leuchtturmbeispiel dienen und wertvolle Impulse für einen angestrebten Kulturwandel in anderen Dienststellen liefern.

Demgegenüber ist als methodische Stärke hervorzuheben, dass es sich bei den Befragten ausschließlich um Führungskräfte der obersten Führungsebene (Laufbahngruppe 2.2) handelte. Diese strategische Entscheidung, an der Spitze der Hierarchie anzusetzen, ist für die Beantwortung der Forschungsfrage von entscheidender Bedeutung gewesen. Wie die Analysen, insbesondere die des Falls Cw (45) zeigen, scheitern Veränderungsbemühungen oft an der hierarchisch übergeordneten Ebene. Die hier untersuchten Führungskräfte befinden sich jedoch in genau der Position, in denen die Verantwortung für die Gestaltung der Organisationskultur maßgeblich verankert ist. Sie sind es, die am ehesten die Möglichkeit haben, die im Leitbild der Polizei Sachsen-Anhalt postulierten Prinzipien einer positiven Fehlerkultur und einer auf Menschenwürde basierenden Führung mit Leben zu füllen und ein Umfeld psychologischer Sicherheit zu schaffen. Die Studie liefert somit keine Abbildung des Durchschnitts, sondern einen Einblick in das Potenzial und die Mechanismen vorbildlicher Führungspraxis genau an der Stelle, an der systemische Veränderungen initiiert werden müssen.

6. Literaturverzeichnis

- Adam, Keren-Miriam/Gour-Lavie, Boaz* (2024): Wandel in der Fehlerkultur in der israelischen Luftwaffe: Untersuchung von Flugunfällen unter Berücksichtigung des menschlichen Faktors bei der Flugsicherheit, in: Österreichische Militärische Zeitschrift (ÖMZ) (2024), S. 46–51
- Aden, Hartmut* (2017): Stellungnahme zum Gesetzentwurf über die unabhängige Polizeibeauftragte oder den unabhängigen Polizeibeauftragten des Bundes: (Innenausschuss des Deutschen Bundestages, BT-Drs. 18/7616 und 18/7617, Protokoll 18 der 118. Sitzung)
- Altmann, Robert/Berndt, Günter* (1998): Führungslehre: Ein Sonderband zum Polizei-Handbuch Retzlaff-Pausch, Teil 6, Führungslehre, 4. Auflage, Lübeck: Schmidt-Römhild, 1998
- Badke-Schaub, Petra/Hofinger, Gesine/Lauche, Kristina* (Hrsg.) (2011): Human Factors: Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen, 2., überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2011
- Barthel, Christian/Heidemann, Dirk* (Hrsg.) (2014): Führung professionalisieren: Perspektiven der Modernisierung des Kooperativen Führungssystems in der Polizei, Frankfurt am Main: Verl. für Polizeiwissenschaft, 2014
- (2012): KFS 2.0 – ein Vorschlag zur zeitgemäßen Neuformulierung des Kooperativen Führungssystems, in: Die Polizei Manuskript PO_ABH_13_0014 (2012), S. 1–14
- Baur, Nina/Blasius, Jörg* (Hrsg.) (2019): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer VS, 2019
- Beck, Renato* (2024): Basler Polizeialltag: Toxische Kultur im Korps, in: Die Wochenzeitung (WOZ) Nr. 25 v. 20.06.2024, <<https://www.woz.ch/2425/basler-polizeialltag/toxische-kultur-im-korps/!BN33QSB6V2N7>> [Zugriff 2025-02-02]
- Becker-Lenz, Roland u. a.* (Hrsg.) (2016): Die Methodenschule der Objektiven Hermeneutik: Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden: Springer VS, 2016

- Behr, Rafael* (2017): Maskulinität in der Polizei: Was Cop Culture mit Männlichkeit zu tun hat, in: *juridikum* (2017), S. 541–551
- (2013): Polizei.Kultur.Gewalt.: Die Bedeutung von Organisationskultur für den Gewaltdiskurs und die Menschenrechtsfrage in der Polizei, in: *SIAK-Journal - Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis* (2013), S. 81–93, https://doi.org/10.7396/2013_1_H
- (2010): Korpsgeist oder Binnenkohäsion: Ein Essay zur Organisationskultur in der deutschen Polizei, in: *Die Polizei* (2010), S. 317–322
- (2009): Warum Polizisten schweigen, wenn sie reden sollten: Ein Essay zur Frage des Korpsgeistes in der deutschen Polizei, in: *Thomas Feltes* (Hrsg.), *Neue Wege, neue Ziele*, 2009, S. 25–43
- (2008): Cop Culture - Der Alltag des Gewaltmonopols: Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei, 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008 (Zugl.: Frankfurt am Main, Univ., Diss., 1999)
- (2006): Polizeikultur: Routinen - Rituale - Reflexionen. Bausteine zu einer Theorie der Praxis der Polizei, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2006
- (2004): Supervision in der Polizei - Zeichen einer neuen Lernkultur oder Politischer Reflex?: Organisationsentwicklung, Professionalisierung und Reflexivität in bürokratischen Organisationen, in: *Karlhans Liebl* (Hrsg.), *Liebl* 2004, 2004, S. 139–174
- Bennies, Warren G./Nanus, Burt* (1985): The strategies for taking charge, in: *Leaders*, New York: Harper 41 (1985)
- Berg, Dietrich/Ulsenheimer, Klaus* (Hrsg.) (2006): Patientensicherheit, Arzthaf-tung, Praxis- und Krankenhausorganisation (German Edition), Dordrecht: Springer, 2006
- Berghaus, Margot* (2004): Luhmann leicht gemacht: Eine Einführung in die Systemtheorie, Bd. 2360 : Soziologie, Medien- und Kommunikationswissenschaft, Geisteswissenschaft, 2. Aufl., Köln: Böhlau, 2004

- Carmeli, Abraham/Brueller, Daphna/Dutton, Jane J.* (2009): Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety, in: Wiley InterScience (2009), p. 81–98
- Carmeli, Abraham/Gilat, Gershon/Waldman, David A.* (2007): The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance*, in: J Management Studies, Vol. 44 (2007), p. 972–992, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x>
- Chan, Janet B. L.* (2003): Fair cop: Learning the art of policing, Toronto: University of Toronto Press, 2003
- Clark, Timothy R.* (2023): Die vier Stufen der psychologischen Sicherheit: Auf dem Weg zu mehr Vielfalt und Innovation am Arbeitsplatz, übers. von *Mike Kauschke*, München: Verlag Franz Vahlen, 2023
- Dekker, Sidney* (2014): The field guide to understanding 'human error', Boca Raton, FL: CRC Press, 2014
- (2012): Just culture: Balancing safety and accountability, 2nd ed., Boca Raton: CRC Press, 2012
- Dekker, Sidney W. A.* (2016a): Just Culture: Balancing Safety and Accountability, London: CRC Press, 2016
- (2016b): Just culture: Restoring trust and accountability in your organization, 3rd ed., Boca Raton/London/New York: CRC Press, 2016
- (2009): Just culture: who gets to draw the line?, in: Cogn Tech Work 11 (2009), S. 177–185
- Deloitte* (2025): GenZ and Millennial Survey: Growth and the pursuit of money, meaning, and well-being, <<https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf>> [Zugriff 2025-06-09]
- Dick, Michael/Marotzki, Winfried/Mieg, Harald A.* (Hrsg.) (2016): Handbuch Professionsentwicklung, Bd. 8622, Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt, 2016

- Dittmar, Norbert* (2004): Transkription: Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien, Bd. 10, 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004
- Doumont, Aimée* (2025): Schluss mit automatischer Beförderung: Der Basler Polizei steht ein Kulturwandel bevor, <<https://www.bzbasel.ch/basel/basel-stadt/grosser-rat-schluss-mit-automatischer-befoerderung-der-basler-polizei-steht-ein-kulturwandel-bevor-Id.2721888>> [Zugriff 2025-04-12]
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten* (2024): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 9. Aufl., Marburg: Eigenverlag, 2024
- (2020): Transkription: Implikationen, Auswahlkriterien und Systeme für psychologische Studien, in: *Günter Mey/Katja Mruck* (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, 2020, S. 835–854
- Dürkop, Norman* (2022): Das KFS zwischen Formalstruktur und Schauseite, in: *Norman Dürkop* (Hrsg.), Personalführung und Organisationswandel in der Polizei, 2022, S. 99–114
- (Hrsg.) (2022): Personalführung und Organisationswandel in der Polizei: Das Kooperative Führungssystem im Kontext polizeilicher Modernisierung, Wiesbaden: Springer VS, 2022
- Edmondson, Amy C.* (2024): Wertvolle Fehler - right kind of wrong: Die praktische Wissenschaft klugen Scheiterns, übers. von *Mike Kauschke*, München: Verlag Franz Vahlen, 2024
- (2021): Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen, übers. von *Mike Kauschke*, München: Verlag Franz Vahlen, 2021
- (2014): The competitive imperative of learning, in: *IEEE Engineering Management Review* 42 (2014), S. 110–118
- (2008): The competitive imperative of learning, in: *Harvard Business Review* (2008), S. 1–10, <https://doi.org/10.1109/emr.2014.6966928>

- (1999): Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 (1999), p. 350–383, <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, Amy C./Lei, Zhike* (2014): Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct, in: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (2014), S. 23–43, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Erikson, Kai T.* (1996): *Wayward Puritans: A study in the sociology of deviance*, Boston: Allyn and Bacon, 1996
- Feltes, Thomas* (Hrsg.) (2009): *Neue Wege, neue Ziele: Polizieren und Polizeiwissenschaft im Diskurs*, Bd. 1, Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft, 2009
- Festinger, Leon* (1962): Cognitive Dissonance, in: *Scientific American* 207 (1962), S. 93–106, <<http://www.jstor.org/stable/24936719>>
- Fischer, Josef A./Hüttermann, Hendrik* (2022): Impact statt Ego: Psychologische Sicherheit und Hochleistung in Teams wirksam fördern, in: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 41 (2022), S. 59–66
- (2020): PsySafety-Check (PS-C): Fragebogen zur Messung psychologischer Sicherheit in Teams. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)., ZIS - GESIS Leibniz Institute for the Social Sciences, 2020, <https://doi.org/10.6102/zis279>
- Flick, Uwe u. a.* (Hrsg.) (2012): *Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*, 3., neu ausgestattete Auflage, Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union, 2012
- Fließ, Sabine* (Hrsg.) (2011): *Beiträge zur Dienstleistungsmarketing-Forschung: Aktuelle Forschungsfragen und Forschungsergebnisse ; [14. Workshop Dienstleistungsmarketing 2010*, Wiesbaden: Gabler, 2011
- Foucault, Michel* (2023): *Der Wille zum Wissen*, übers. von *Ulrich Raulff/Walter Seitter*, Bd. 716, 24. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2023

- /Konersmann, Ralf (2021): Die Ordnung des Diskurses, übers. von *Walter Seitter*, Bd. 10083, 16. Auflage, erweiterte Ausgabe, Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch, 2021
- Franzmann, Andreas u. a.* (Hrsg.) (2023): Objektive Hermeneutik: Handbuch zur Methodik in ihren Anwendungsfeldern, Bd. 5944, Leverkusen: UTB, 2023
- Frazier, M. L. u. a.* (2017): Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension, in: *Personnel Psychology* 70 (2017), S. 113–165, <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Friedeburg, Ludwig v.* (Hrsg.) (1983): Adorno-Konferenz: 1983, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1983
- Fuchs-Heinritz, Werner u. a.* (Hrsg.) (2011): Lexikon zur Soziologie, 5., überarb. Aufl. 2011, Wiesbaden: Springer VS, 2011
- Fuß, Susanne/Karbach, Ute* (2019): Grundlagen der Transkription: Eine praktische Einführung, Bd. 4185, 2. Auflage, Opladen/Toronto: Verlag Barbara Budrich, 2019
- Garz, Detlef/Raven, Uwe* (2015): Theorie der Lebenspraxis: Einführung in das Werk Ulrich Oevermanns, Wiesbaden: Springer VS, 2015
- Garz, Detlef/Kraimer, Klaus* (Hrsg.) (1991): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 1991
- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L.* (2010): Grounded theory: Strategien qualitativer Forschung, übers. von *Axel T. Paull/Stefan Kaufmann*, 3., unveränderte Auflage, Bern: Verlag Hans Huber, 2010
- Greis, Thomas* (Hrsg.) (2025): Polizeiausbildung im 21. Jahrhundert Quo vadis, Polizeiausbildung?, Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft, 2025
- Gutschmidt, Daniela/Monecke, Lisa* (2023): Stress und Stresserkrankungen im Polizeiberuf, in: *Mario S. Staller/Benjamin Zaiser/Swen Koerner* (Hrsg.), Handbuch Polizeipsychologie, 2023, S. 315–333
- Haller, Urs/Fink, Daniel* (2006): Von der Schuldfrage zur Fehlerkultur in der Medizin, in: *Dietrich Berg/Klaus Ulsenheimer* (Hrsg.), Patientensicherheit,

- Arzthaftung, Praxis- und Krankenhausorganisation (German Edition), 2006, S. 45–58
- Heidemann, Dirk/Barthel, Christian* (Hrsg.) (2017): Führung in der Polizei: Bausteine für ein soziologisch informiertes Führungsverständnis, Wiesbaden: Springer Gabler, 2017
- Helfferrich, Cornelia* (2019): Leitfaden- und Experteninterviews, in: *Nina Baur/Jörg Blasius* (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2019, S. 669–686
- (2009): Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 3. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009 (Lehrbuch)
- Hofinger, Gesine* (2011): Fehler und Unfälle, in: *Petra Badke-Schaub/Gesine Hofinger/Kristina Lauche* (Hrsg.), Human Factors, 2011, S. 39–60
- HS Polizei Brandenburg* (2025): Praxistraining für den Ernstfall: Lebensbedrohliche Einsatzlagen, <<https://hpolbb.de/article/praxistraining-f%C3%BCr-den-ernstfall>> [Zugriff 2025-06-28]
- Hu, Jia et al.* (2018): Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 103 (2018), p. 313–323, <https://doi.org/10.1037/apl0000277>
- Hülshager, Ute R./Anderson, Neil/Salgado, Jesus F.* (2009): Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 94 (2009), p. 1128–1145, <https://doi.org/10.1037/a0015978>
- Jehring, John/Heinrich, Herbert W.* (1951): Industrial Accident Prevention: A Scientific Approach, in: Industrial and Labor Relations Review 4 (1951), S. 609, <https://doi.org/10.2307/2518508>
- Kant, Immanuel* (Hrsg.) (2024): Werkausgabe Band VII: Kritik der praktischen Vernunft - Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Bd. 56, 25. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2024

- Kraimer, Klaus* (Hrsg.) (2000): Die Fallrekonstruktion: Sinnverstehen in der sozialwissenschaftlichen Forschung, Bd. 1459, Originalausgabe, 2. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2000
- Kruse, Jan* (2015): Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz, 2., überarb. u. erg. Aufl., Weinheim/Basel: Beltz Juventa, 2015
- Landesportal Sachsen-Anhalt* (2025): Das neue Leitbild der Polizei Sachsen-Anhalt, <<https://polizei.sachsen-anhalt.de/das-sind-wir/leitbild>>
- Ley, Thomas* (1996): Polizei vor Ort:: Untersuchung der polizeilichen Vertextungspraxis anhand eines exemplarischen Falls, in: *Jo Reichertz/Norbert Schröer* (Hrsg.), Reichertz et al. 1996, 1996, S. 107–131
- Liebl, Karlhans* (Hrsg.) (2004): Fehler und Lernkultur in der Polizei, Bd. 5, Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft, 2004
- Löber, Nils* (2011): Fehler und Fehlerkultur im Krankenhaus – eine theoretisch-konzeptionelle Betrachtung, in: *Sabine Fließ* (Hrsg.), Beiträge zur Dienstleistungsmarketing-Forschung, 2011, S. 221–251
- Loichen, Markus* (2025a): Die Bedeutung der objektiven Hermeneutik für das kriminalistische Denken : Fallrekonstruktion aus polizeilicher Ermittlungs- und Protokollierungspraxis: Fallrekonstruktion aus polizeilicher Ermittlungs- und Protokollierungspraxis, Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Philosophie (Dr. phil.), Magdeburg, Universitäts- und Landesbibliothek Sachsen-Anhalt, 2025
- (2025b): Die Bedeutung fallrekonstruktiver Verfahren für die Lehre an polizeilichen Bildungseinrichtungen, in: *Thomas Greis* (Hrsg.), Polizeiausbildung im 21. Jahrhundert Quo vadis, Polizeiausbildung?, 2025, S. 67–82
- Luhmann, Niklas* (1991): Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, Bd. 666, 4. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1991
- /*Baecker, Dirk* (2004): Einführung in die Systemtheorie, 2. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag, 2004
- Maiwald, Kai-Olaf* (2023): Forschungsinterviews, in: *Andreas Franzmann u. a.* (Hrsg.), Objektive Hermeneutik, 2023, S. 123–146

- Marx, David* (2019): Patient Safety and the Just Culture, in: *Obstet Gynecol Clin North Am*, Vol. 46 (2019), p. 239–245, <https://doi.org/10.1016/j.ogc.2019.01.003>
- (2009): *Whack-a-Mole: The Price We Pay For Expecting Perfection*, Plano, TX: By Your Side Studios, 2009
- Maschke, Sabine/Stecher, Ludwig* (Hrsg.) (2013): *Methoden der empirischen erziehungswissenschaftlichen Forschung*, Weinheim/Basel: Beltz Juventa, 2013
- Mayer, Claude-Hélène* (2020): Positive Fehlerkultur als Ressource, in: *Schmerzmedizin* 36 (2020), S. 62–67, <https://doi.org/10.1007/s00940-020-1739-4>
- Mensching, Anja* (2008): *Gelebte Hierarchien: Mikropolitische Arrangements und organisationskulturelle Praktiken am Beispiel der Polizei*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008
- Mensching, Anja u. a.* (2004): *Polizei im Wandel: Binnenverhältnisse in der niedersächsischen Polizei am Beispiel des Einsatz- und Streifendienstes und der für ihn vorgesetzten Ebenen*, <https://kfn.de/wp-content/uploads/Forschungsberichte/FB_92.pdf> [Zugriff 2025-07-17]
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike* (2016): Experteninterview, in: *Michael Dick/Winfried Marotzki/Harald A. Mieg* (Hrsg.), *Dick et al. 2016*, 2016, S. 342–351
- (2009): Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage, in: *Susanne Pickel u. a.* (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft*, 2009, S. 465–480
- (1991): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: *Detlef Garz/Klaus Kraimer* (Hrsg.), *Garz et al. 1991*, 1991, S. 441–471
- Mey, Günter/Mruck, Katja* (Hrsg.) (2020): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren*, 2nd ed. 2020, 2020
- Neumayr, Agnes/Schinnerl, Adolf/Baubin, Michael* (eds.) (2015): *Risikomanagement in der prähospitalen Notfallmedizin: Werkzeuge, Maßnahmen,*

Methoden, Place of publication not identified: Springer Science and Business Media, 2015

Nickerson, Raymond S. (1998): Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises, in: *Review of General Psychology* 2 (1998), S. 175–220, <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>

Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (2012): *Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*, 2., um ein Vorw. erw. Aufl., 2012

Norris, Fran H. et al. (2008): Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness, in: *Am J Community Psychol*, Vol. 41 (2008), p. 127–150, <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>

Oevermann, Ulrich (2016): „Krise und Routine“ als analytisches Paradigma in den Sozialwissenschaften: Abschiedsvorlesung an der Johann Wolfgang Goethe - Universität Frankfurt am Main, 28. April 2008, in: *Roland Becker-Lenz u. a.* (Hrsg.), *Becker-Lenz et al.* 2016, 2016, S. 43–114

— (2002): *Klinische Soziologie auf der Basis der Methodologie der objektiven Hermeneutik: Manifest der objektiv hermeneutischen Sozialforschung* (www.ihs.de), <http://www.ihs.de/>, Frankfurt am Main: [Univ.-Bibliothek Johann Christian Senckenberg], Institut für Hermeneutische Sozial- und Kulturforschung, 2002

— (2001a): *Die Struktur sozialer Deutungsmuster - Versuch einer Aktualisierung*, in: *Sozialer Sinn* 2 (2001), <https://doi.org/10.1515/sosi-2001-0103>

— (2001b): *Zur Analyse der Struktur von sozialen Deutungsmustern*, in: *Sozialer Sinn* 2 (2001), <https://doi.org/10.1515/sosi-2001-0102>

— (2000): *Die Methode der Fallrekonstruktion in der Grundlagenforschung sowie der klinischen und pädagogischen Praxis*, in: *Klaus Kraimer* (Hrsg.), *Kraimer* 2000, 2000, S. 58–156

— (1983): *Zur Sache: Die Bedeutung von Adornos methodologischem Selbstverständnis für die Begründung einer materialen soziologischen Strukturanalyse.*, in: *Ludwig v. Friedeburg* (Hrsg.), *Friedeburg* 1983, 1983, S. 234–289

- Oevermann, Ulrich/Simm, Andreas* (Hrsg.) (1985): Zum Problem der Perseveranz in Delikttyp und modus operandi: Spurentext-Auslegung, Tätertyp-Rekonstruktion und die Strukturlogik kriminalistischer Ermittlungspraxis, Bd. 17, Wiesbaden: Bundeskriminalamt, 1985 (Zugleich eine Umformung der Perseveranzhypothese aus soziologisch-strukturanalytischer Sicht)
- Oevermann, Ulrich u. a.* (1979): Die Methodologie einer 'objektiven Hermeneutik' und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften, in: *Hans-Georg Soeffner* (Hrsg.), Soeffner 1979, 1979, S. 352–434
- Ohlbrecht, Heike* (2013): Soziale Gesetzmäßigkeiten rekonstruieren: Zur Forschungsstrategie der objektiven Hermeneutik, in: *Sabine Maschke/Ludwig Stecher* (Hrsg.), Maschke et al. 2013, 2013, S. 1–25
- (2008): „Komplett abgestoßen worden“ – zu den Mechanismen sozialer Ausgrenzung am Fallbeispiel.: Eine exemplarische Interviewanalyse mit der objektiven Hermeneutik, in: *ZQF - Zeitschrift für Qualitative Forschung* 9 (2008), S. 57–70
- Pecena, Paul* (2017): Applying Crew Resource Management Principles to Police Work, <<http://hdl.handle.net/20.500.11875/2265>> [Zugriff 2024-10-10]
- Perrow, Charles* (2011): Normal Accidents: Living with High Risk Technologies, Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2011
- Pickel, Susanne u. a.* (Hrsg.) (2009): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, 2009
- Polanyi, Michael* (2023): Personales Wissen: Auf dem Weg zu einer postkritischen Philosophie, übers. von *Joachim Schulte*, hrsg. von *Rebekka Ladewig*, Bd. 2385, Deutsche Erstausgabe, Berlin: Suhrkamp, 2023
- (2016): Implizites Wissen, Bd. 543, 2. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2016
- Popper, Karl R.* (2005): Logik der Forschung, Bd. in deutscher Sprache ; 3, 11. Aufl., durchges. und erg., Tübingen: Mohr Siebeck, 2005

- Preuß, Tamina* (2020): Wechselwirkungen zwischen polizeilicher Fehlerkultur und Polizeiwissenschaft und -forschung, in: *Polizei & Wissenschaft* (2020), S. 2–14
- Rall, Marcus* (2015): Sicherheit trotz Fehler: Von der Schuldkultur zur proaktiven Sicherheitskultur, in: *Agnes Neumayr/Adolf Schinnerl/Michael Baubin* (eds.), *Risikomanagement in der prähospitalen Notfallmedizin: Werkzeuge, Maßnahmen, Methoden*, 2015, p. 7–14
- */Dieckmann, Peter/Hackstein, Achim* (2020): *Crew Resource Management in der Leitstelle: Leitsätze für die Arbeit von Disponenten*, 2. Auflage, Edewecht: Verlagsgesellschaft Stumpf + Kossendey mbH, 2020
- Rascher, Stephanie* (2019): *Just Culture in Organisationen: Wie Piloten eine konstruktive Fehler- und Vertrauenskultur schaffen*, Wiesbaden/Heidelberg: Springer, 2019
- Reason, James T.* (2009): *Human error*, 20th ed., Cambridge: Cambridge University Press, 2009
- (2000): Human error: models and management, in: *BMJ*, Vol. 320 (2000), p. 768–770
- (1997): *Managing the risks of organizational accidents*, Aldershot: Ashgate, 1997
- Reichertz, Jo/Schröer, Norbert* (Hrsg.) (1996): *Qualitäten polizeilichen Handelns: Beiträge zu einer verstehenden Polizeiforschung*, Wiesbaden/s.l.: Westdeutscher Verlag, 1996
- Rosa, Hartmut* (2021): *Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung: Umriss einer neuen Gesellschaftskritik*, Bd. 1777, 4. Aufl., Berlin: Suhrkamp Verlag, 2021
- (2020): *Beschleunigung: Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*, Bd. 1760, 12. Auflage, Originalausgabe, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2020
- Rudnik, Daria* (2024): The Hidden Link Between Psychological Safety And Preventing Burnout In High-Performing Teams,

<<https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2024/11/04/the-hidden-link-between-psychological-safety-and-preventing-burnout-in-high-performing-teams/>>

Ruitenbergh, Bert (2002): Court case against Dutch air traffic controllers: Training air traffic controllers in handling emergency traffic using simulators, in: *The Controller* 41 (2002), S. 22–24

Schefer, Markus (2024): Abklärungen über die Personalsituation bei der Kantonspolizei Basel-Stadt: Bericht an den Kommandanten vom 21. Juni 2024

Schein, Edgar H. (1992): How can organizations learn faster?: The problem of entering the Green Room, Cambridge, 1992 (MIT Sloan School of Management)

— *Bennis, Warren G.* (1965): Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach, New York: Wiley, 1965

Schütze, Fritz (1987): Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien: Erzähltheoretische Grundlagen: Studienbrief der Fernuniversität Hagen, Teil I, Merkmale von Alltagserzählungen und was wir mit ihrer Hilfe erkennen können, Hagen, Fernuniversität Hagen, 1987

Seidensticker, Kai (2019): Fehlerkultur der Polizei: Die Wirkung von Organisationsstruktur und Männlichkeitskonstruktionen auf den Umgang mit Fehlern, in: *SIAC-Journal - Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis* (2019), S. 78–91, https://doi.org/10.7396/2019_3_G

— (2018): Zur Notwendigkeit von Polizeiforschung: Theorie und Praxis polizeilicher Fehlerkultur, <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ss0ar-58661-1>, 2018

Skolnick, Jerome H. (2011): Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society, Quid Pro Books, 2011

Soeffner, Hans-Georg (Hrsg.) (1979): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften, Stuttgart: J.B.Metzler, 1979

Gabler Wirtschaftslexikon Stichwort: *Volatilität*, online im Internet, <<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/volatilitaet-48641>> [Zugriff 2025-06-09]

- Staller, Mario S./Zaiser, Benjamin/Koerner, Swen* (Hrsg.) (2023): Handbuch Polizeipsychologie: Wissenschaftliche Perspektiven und praktische Anwendungen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler, 2023
- U.S. Army Heritage and Education Center* (2022): Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?, <<https://usawc.libanswers.com/faq/84869>> [Zugriff 2025-06-07]
- Vaughan, Diane* (2016): The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA ; with a new preface, Chicago/London: The University of Chicago Press, 2016
- Walumbwa, Fred O./Schaubroeck, John* (2009): Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 94 (2009), p. 1275–1286, <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Wason, Peter C.* (1960): On the Failure to Eliminate Hypotheses in a Conceptual Task, in: Quarterly Journal of Experimental Psychology 12 (1960), S. 129–140, <https://doi.org/10.1080/17470216008416717>
- Weber, Max* (1922): Grundriss der Sozialökonomik: III. Abteilung: Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen: Verlag von J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), 1922
- Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M.* (2016): Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, übers. von *Sabine Zabolitzky/Maren Klostermann*, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2016
- Wernet, Andreas* (2009): Einführung in die Interpretationstechnik der Objektiven Hermeneutik, 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009
- Woolley, Anita W. et al.* (2010): Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups, in: Science, Vol. 330 (2010), p. 686–688, <https://doi.org/10.1126/science.1193147>

Leitfaden für ein Forschungsinterview nach Maiwald

Forschungsprojekt: Rekonstruktion von Erfahrungs- und Handlungsmustern von Führungskräften der Landespolizei Sachsen-Anhalt im Umgang mit Fehlern.

Forschungsfrage:

"Wie erleben Führungskräfte der Landespolizei Sachsen-Anhalt den Umgang mit Fehlern?"

Phase 1: Einleitung, Vertrauensaufbau, formale Klärungen

- **Begrüßung und Vorstellung** des Forschers und des Projekts.
- **Zweck und Ablauf des Gesprächs** mit Betonung auf die Rekonstruktion der subjektiven Erfahrungswelt.
 - *Maiwald-spezifische Nuance:* "Es geht darum, Ihre Perspektive so detailreich wie möglich zu erfassen, um später nachvollziehen zu können, welche Orientierungen und Handlungsmuster den Umgang mit Fehlern in der Polizei prägen."
- **Zusicherung von Anonymität und Datenschutz** (DSGVO-Konformität, besonders kritisch im Polizeikontext).
- Einholung der **Einverständniserklärung** zur Aufzeichnung.
- Ggf. Erhebung soziodemografischer Basisdaten über einen **Kurzfragebogen**.

Phase 2: Der narrative Erzählimpuls

- **Primärer Erzählimpuls** (authentisches Interesse zeigen):

"Ich möchte gern die Logik des Umgangs mit Fehlern aus Ihrer Sicht als Führungskraft nachvollziehen. Wenn Sie an Ihren beruflichen Alltag denken: Könnten Sie mir von einer Situation erzählen, die für Sie besonders typisch oder auch besonders herausfordernd war, als es um einen Fehler ging? Schildern Sie mir doch bitte, wie sich das Ganze zugetragen hat und wie Sie es erlebt haben."
- **Hinweise für den Interviewer in dieser Phase (im Sinne Maiwalds):**
 - **Maximales Zurückhalten:** Jede Unterbrechung zerstört die vom Befragten selbst erzeugte Relevanzstruktur und Darstellungslogik.
 - **Fokus auf die Sequenzialität:** Notizen machen, in welcher Reihenfolge welche Themen und Ereignisse geschildert werden. Dies gibt Aufschluss über die subjektive Logik.

- Die Erzählung ist der "Haupttext", die späteren Nachfragen dienen primär dessen Ausleuchtung.

Phase 3: Systematische Sondierungen (Nachfrageteil)

(Maiwald betont, dass die Nachfragen ("Sondierungen") sich zunächst eng an die Logik und die Begriffe der Erzählung halten müssen ("immanentes Nachfragen"). Erst danach werden systematisch weitere, für die Forschung relevante Dimensionen eingeführt ("exmanentes Nachfragen"), um die Vergleichbarkeit der Fälle zu gewährleisten.)

Die folgenden Themenfelder sind als **analytische Dimensionen** zu verstehen, die sondiert werden können.

1. Immanente Sondierungen (direkt aus der Erzählung abgeleitet):

- "Sie haben vorhin den Begriff ‚Bärenführer‘ verwendet. Können Sie mir genauer erläutern, was das in der von Ihnen geschilderten Situation konkret bedeutet hat?"
- "Sie sagten, die Situation sei ‚extrem belastend‘ gewesen. Was genau haben Sie als belastend empfunden?"
- "An einer Stelle erwähnten Sie, dass Sie ‚den Mitarbeitenden nicht erreichen konnten‘. Können Sie diese Situation genauer beschreiben?"

2. Exmanente Sondierungen (systematische Ergänzung zur Typenbildung):

Themenfeld A: Rekonstruktion der Fehlerdefinition

- Was macht ein Ereignis in Ihrem Arbeitsalltag überhaupt zu einem "Fehler"? Welche Kriterien legen Sie da an?
- Welche Unterscheidungen von Fehlern sind für Ihr Handeln relevant? (z.B. fachlich, kommunikativ, formal)

Themenfeld B: Rekonstruktion von Handlungs- und Prozesslogiken

- Wenn ein Fehler passiert: Welche Handlungskette wird typischerweise in Gang gesetzt? Wer muss wann informiert werden?
- Welche Rolle spielen formale vs. informelle Prozesse bei der Bearbeitung? Wann entscheiden Sie sich für welchen Weg?

Themenfeld C: Rekonstruktion von Orientierungsrahmen

- Welche Prinzipien leiten Ihr Handeln, wenn Sie mit einem Fehler eines Mitarbeiters konfrontiert sind? (z.B. Schutz des Mitarbeiters, Schutz der Institution, Transparenz, Schadensbegrenzung)

- Wie beeinflusst die Hierarchie Ihre Entscheidungs- und Handlungsspielräume in solchen Situationen?
- Wie würden Sie die "ungeschriebenen Gesetze" beschreiben, die im Umgang mit Fehlern gelten?

Themenfeld D: Rekonstruktion der organisationalen Lernstruktur

- Wird der Fehler im Nachhinein zum Thema gemacht, um daraus zu lernen? Wenn ja, in welchem Rahmen geschieht das (z.B. Teambesprechung, Fortbildung)?
- Was sind aus Ihrer Sicht die größten Hindernisse für eine offene Fehler- und Lernkultur bei der Polizei?

Phase 4: Abschluss des Interviews

- **Bilanzierende Abschlussfrage:**
 - "Wenn wir unser Gespräch betrachten, gibt es noch etwas, das aus Ihrer Sicht zentral für das Verständnis des Themas ist und das wir noch nicht besprochen haben?"
- **Ausblick und Dank:**
 - Dank für die Zeit und die hohe Bereitschaft zur Offenheit.
 - Erneute Zusicherung der Anonymität.
 - Information über die weiteren Schritte.
- **Verabschiedung.**

1 I: Wissenstransfer, das war ja das Stichwort. Mich würde erstmal interessieren, wie
2 das überhaupt dazu kam, das mit der Behördenleitertagung mit der Direktorin, wie kam
3 das zustande oder wo kam der Impuls aus der Organisation her, jetzt plötzlich über
4 Wissenstransfer zu reden? #00:00:32-7#

5
6 Am (59): Also für mein Empfinden wurde das ja schon des Öfteren thematisiert, ja?
7 Man hat mit Entsetzen festgestellt, dass ältere Kollegen in Ruhestand gehen, dass da
8 Dinge verloren gehen und Wissenstransfer basiert ja meiner Auffassung nach viel
9 darauf, dass man sagt, wir haben Checklisten erarbeitet, wir haben Konzepte
10 erarbeitet, die werden angewendet, zum Großteil auch erfolgreich angewendet, aber
11 wenn der, der dafür verantwortlich zeichnet wonanders hingeht, versetzt wird,
12 umgesetzt wird, in den Ruhestand geht, dann hat man mitunter so das Gefühl: Jawohl,
13 es müsste weiter dran gearbeitet werden, es müsste weiter fortgeführt werden, und da
14 ist irgendwo ein Bruch. Weil, wir haben uns ja schon drüber unterhalten, Wissen kann
15 man weitergeben, Wissen kann man verschriftlichen, kann man sagen: hier, so haben
16 wir an dem oder dem Sachverhalt bisher gearbeitet oder mit der Thematik sind wir so
17 oder so umgegangen, ja kann man schriftlich weitergeben, aber da fehlt meines
18 Wissens nach der zweite Schritt, indem man sagt: ja, das schriftliche Weitergeben ist
19 die eine Seite, da drüber zu reden und zu sagen, wir haben auch Ecken und Kanten
20 festgestellt z.B. in einer Konzeption, wo wir gesagt haben, haben wir gut
21 aufgeschrieben, ist aber so nicht immer umsetzbar. Aus verschiedenen Gründen, das
22 kann personelle Gründe haben, das kann formelle Gründe haben, das kann aber auch
23 Gründe haben, wo wir fremdbestimmt sind, wo wir sagen: wir würden gern, aber wir
24 brauchen Ansprechpartner, die mitunter nicht verfügbar sind, wir brauchen auch, ja
25 wie soll ich es definieren, einen Gegenüber im positiven Sinne, der mit uns kooperiert
26 in der Sache. Das würde ich da so als Hauptaugenmerk / und es wurde schon
27 desöfteren thematisiert ähm und es fällt immer dann auf, wenn Kollegen, die sich
28 intensiv mit einer Sache befasst haben, die das auch mitunter das auch über mehrere
29 Jahre begleitet haben ähm, dann nicht mehr das sind und sagen: so, jetzt ist es weg.
30 Auch ganz auffällig in der Kriminalpolizei, das ist aber jetzt nur eine Wahrnehmung von
31 mir, weil ich nie in der Kriminalpolizei gearbeitet habe tatsächlich, sondern nur mit den
32 Kollegen der Kriminalpolizei gearbeitet habe, ähm, beste Beispiel unser
33 Kriminaltechniker, ja, hat ein hohes fachliches Wissen gehabt und man hat das Gefühl,
34 das Wissen geht so ein bisschen verloren. Ähm, ich habe sehr oft festgestellt, dass er,
35 wenn er jetzt Defizite festgestellt hat, ob es / sei es in einem KT-Protokoll oder im
36 Umgang mit den Spuren insgesamt, dass er auch direkt die Kollegen angesprochen
37 hat, hat gesagt, Mensch komm mal zu mir ins Zimmer, ich würde dir gern dazu noch
38 was sagen, das war sehr hilfreich, muss ich wirklich sagen, hat auch positiv die Qualität
39 der Spurenarbeit beeinflusst oder er hat mal Tipps gegeben aus seinem
40 Erfahrungsschatz, was letzten Endes auch sein Wissen ist ähm ja (...) und haben wir
41 auch so ein bisschen einen Bruch drinne. Wir haben versucht, das eine oder andere
42 zu kompensieren, z.B. haben wir das wirklich regelmäßig gemacht, Schulungstage,
43 Thema Schulungstage ähm hat in der Corona-Zeit dolle gelitten, weil es keine
44 Schulungstage in dem Sinne gab aus bekannten Gründen, aber ansonsten bei
45 Schulungstagen, ich sag mal zweimal im Jahr mit Muss, ähm sind auch ähm
46 Fachkräfte, d.h. der Kriminalpolizei oder auch der Schutzpolizei, da denke ich jetzt so
47 an den Verkehrsbereich ähm Kollegen, die da wirklich ne Affinität haben für dem
48 Verkehrsbereich, die sind dann auch mal an Schulungstagen aufgetreten, haben
49 Hinweise gegeben, haben Tipps gegeben, haben gesagt, Mensch, hier gibt es auch
50 rechtlich untermauerte Urteile ähm die man anwenden kann, um auch den Kollegen
51 im Einsatzdienst z.B. ein bisschen Sicherheit zu geben, in der Verfahrensweise

draußen, wie man's macht. Ähm (...) Das haben wir versucht, das damit zu kompensieren, aber das ist nicht das Allheilmittel. Ich glaube der direkte Kontakt von Jemandem, der ein hohes Wissen hat, mit denen, die mit verschiedenen Sachverhalten umgehen, ähm das ist für mich das Non-Plus-Ultra. So würde ich das einschätzen. #00:05:36-4#

I: hm (bejahend) Thema Schulungstage, Corona ist das jetzt, müsste man da jetzt wieder zum alten Zustand zurückkommen? Also ist das was liegengeblieben, was man nachholen müsste oder läuft das jetzt wieder? #00:05:46-8#

Am (59): Das läuft wieder. Wir haben unmittelbar nachdem sag ich mal die Freigaben erteilt wurden, dass es wieder Zusammenkünfte und Beratungen geben wird / weil online war das sehr wenig möglich, muss man wirklich sagen, das beschränkte sich mehr oder weniger auf die Führungskräfte, auch was so Dienstberatungen anbetrifft, ja, die haben halt online stattgefunden ähm das sind wir wieder auf einem guten Weg, aber man muss auch ehrlicherweise sagen, dass ist zwei Jahre was liegengeblieben. Alleine mit den Zuversetzungen die wir bekommen haben, oder Personalveränderungen insgesamt ähm sei es nun bei der Kriminalpolizei oder in der Schutzpolizei, da würde ich die mal als eine Gruppe nehmen, ähm ja, wenn man nicht direkt miteinander kommunizieren kann, außer vielleicht mal am Telefon oder im Dienst, wo man sowieso zusammen ist, ich sag mal Stichwort: Kohorten, ähm da ist was liegengeblieben, definitiv, auch an Wissen, ja, was einfach nicht weitergegeben werden konnte, weil der persönliche Kontakt nicht so war, wie man sich den vorgestellt hatte. #00:06:54-0#

I: Ja, und im Rahmen dieser Schulungstage, ist das jetzt sage ich jetzt mal Wissen, wo man sich jetzt vielleicht interne und auch externe Expertinnen holt? #00:07:02-5#

Am (59): Ja, ja #00:07:02-5#

I: Oder werden auch Fallbesprechungen durchgeführt, z.B. #00:07:07-0#

Am (59): Ja, in erster Linie ist es so Wissen, was weitergegeben wird. Aber es werden, ja, Fallbesprechungen eher weniger, aber ich sag mal: es wird mit aktuellen Beispielen gearbeitet. Ganz einfache Beispiele, die man sah, sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht. Da wird jetzt nicht mit Roß und Reiter gearbeitet, ja, aber es wird gesagt: so hier hatten wir eine Sache so und so, und die, die involviert waren, die wissen, worum es geht. Aber es insbesondere für die jüngeren Kollegen / halte ich das für sehr wichtig. Weil das, was sie im Praktikum erlebt haben, ähm auch wenn es 6 Wochen Praktikum sind im Einsatzdienst z.B.: das ist eine Momentaufnahme, ja, da kann man sagen okay, wir haben einen Sachverhalt vielleicht viermal gehabt, einen Sachverhalt haben wir nur einmal gehabt, ähm zuzüglich zu dem, was die Praxisbetreuer da mit an die Hand geben, aber, ja, für die halte ich es insbesondere wichtig. Also, es wird eher mit Beispielen gearbeitet. Fallbesprechungen hm (verneinend) nicht wirklich. #00:08:22-0#

I: Nicht wirklich okay. Ich würde noch mal gern zurückkommen wollen auf das Beispiel Kriminalpolizei. Das ist ja ein sehr spezialisierter Bereich. Kann man sagen, dass sage ich mal spezialisierten Bereich ein höherer Bedarf ist an Nachhaltigkeit, also an Weitergabe von Erfahrungs- und Wissensbeständen? #00:08:39-3#

Am (59): Das würde ich so auch unterschreiben wollen, weil ähm wir haben ja wirklich so ein paar Spezialisten bei der Kriminalpolizei, die sich auch so im Laufe ihrer Dienstzeit auf bestimmte Sachen spezialisiert haben, ich würde mal ausklammern das Sachgebiet ähm Eigentum / Btm, ja, das ist ein großer Topf tatsächlich, wobei die Eigentumsdelikte relativ, das sagen die Kollegen selber, relativ ähm handelbar sind, ja, weil die laufen nach einem festgelegten Schema ab, ähm, was ich schwierig finde sind Betrugsdelikte, ja, da haben wir wirklich, da habe ich auch bei mir in der Dienststelle eine Kollegin, die ist aber bis Ende des Monats nicht da, weil sie ne Operation hatte, ähm die macht seit Jahren Betrugsdelikte, ja, und die haben wirklich immens zugenommen, ähm in jeglicher Hinsicht ähm und das ist was, was man feststellt, was bei den jüngeren Kollegen der Kriminalpolizei fehlt, ja. Da gibts, sag ich jetzt mal, ich sags jetzt mal mit meinen eigenen Worten diese Checkliste, wo man sagt okay, Betrugsdelikte, das musste machen, das musste machen, das musste machen, aber es gibt ja daneben noch ein bisschen mehr. Da hatten wir letztsens so ne Sache, wo die Kollegen vom Einsatzdienst ein Betrugsdelikt hatten ähm also Schockanruf sage ich mal, wo man sagt: Mensch, das steht auf keiner Checkliste, warum sollte man als Polizei nicht die Banken kontaktieren, ja und sagen, Mensch hier Frau Sowieso ähm die möchte zur Bank, möchte einen hohen Geldbetrag abheben ähm steht auf keiner Checkliste. Weil die Banken wieder was Externes sind und die sind da außen vor und (...) es gab da so die Tendenz, dass man gesagt hat, na ja da müssen sich die Betroffenen selber drum kümmern. Aber 75jährige, 80jährige Oma, die kriegt das nicht hin, weil sie sowas nicht kennt, gar nicht weiß, wie sie damit umgehen soll. Aber unsere Kollegen haben das Wissen jetzt, ja. Und wir haben tatsächlich zwei Sachen erfolgreich verhindern können, in denen die Polizeibeamten mit der Oma zur Bank gefahren sind, haben gesagt ähm hier besteht der Verdacht, ja, eines Betrugers und die Bank hat gesagt, hat mit der Oma gesprochen und hat gesagt nee, die sollten auf die Auszahlung verzichten, weil es nicht verifiziert ist, dass es tatsächlich so ist. Ja, weil sie das Geld benötigen. #00:11:19-7#

I: Also das heißt, es geht nicht nur um die persönlichen Erfahrungen, also dienstlich, sondern vielleicht auch um, mit wem muss ich mich vernetzen, mit wem muss reden / #00:11:31-6#

Am (59): hm (bejahend) Ich denke das ist eine Sache auch im Zuge der Digitalisierung der Gesellschaft, dass man das einfach fortschreibt. Ja, auch so die die Abläufe ähm wie gesagt ich benutze immer gern das Wort Checklisten, weil man da so einen Fahrplan hat, wo man sich dran langhangeln kann ähm die müssen einfach fortgeschrieben werden ja, und selbst der Umgang mit mit nem sag ich mal besonders schweren Fall des Diebstahls ähm kann man sagen im Allgemeinen verfährt man damit genauso wie vor 20 Jahren, aber auch da spielt die Digitalisierung eine Rolle, Stichwort Videoüberwachung von Geländen, ähm diese ganzen technischen Sachen, was Verschlusssicherheit anbetrifft, ja. Ein Vorhängeschloss gab es schon vor 20 Jahren, aber ich sage mal aber elektronisch gesichertes Schloss, das war schon ein Novum, spielt aber heute ne ganz andere Rolle. Ja, auch im Zuge der Auswertung, dass man sagt okay, wir können z.B. nachvollziehen, ähm wann wo wie an dem Schloss was gemacht wurde, wann die Tür geöffnet wurde, wann sie geschlossen wurde, beim Vorhängeschloss können sie es nicht nachvollziehen, ja also auch das und ich denke mal, das ist auch Wissen, ähm das müssen Kollegen, die damit im Umgang geschult sind oder die, die Erfahrung damit haben, die müssen das auch weitergeben, aber weniger aus der Erfahrung heraus, das ist Wissen, was sie weitergeben. Das sollte vielleicht auch an der Fachhochschule eine Rolle spielen. #00:13:09-6#

154

155 I: Ja auf jeden Fall. Also Checklisten, wenn ich das richtig verstanden habe, sollten
156 nicht statisch betrachtet werden, sondern als Arbeitsdokumente, das man quasi
157 fortschreibt, und das das der Gegenstandsbereich sein sollte. #00:13:25-5#
158

159 Am (59): Ja richtig. #00:13:25-5#
160

161 I: Ja also nicht statisch als Checkliste, die man sich statisch an die Wand nagelt,
162 sondern dass man die fortschreibt und dann auf die Deliktspezifika anpasst. #00:13:32-
163 5#
164

165 Am (59): Richtig, richtig. #00:13:32-5#
166

167 I: Jetzt hatten wir ja schon über die Betrugsdelikte geredet, ja, gibt es noch andere
168 Kriminalitätsfelder, wo jetzt also die Weitergabe von Spezialwissen oder Erfahrung
169 besonders brisant ist? #00:13:44-3#
170

171 Am (59): Mhm gut Kriminaltechnik hatten wir ja schon drüber gesprochen. Ja, was fällt
172 mir dazu noch ein? Im Verkehrsbereich, z.B. das ganze Thema E-Mobilität, ja, das
173 fängt bei den E-Scootern an, ähm gut, da gibt es auch Handreichungen ähm (...) da
174 gibt es auch (...) sag ich mal so (...) im Verkehrsrecht ist das ja so ein bisschen (...) ich
175 will nicht sagen schwammig, aber ja, es ist niedergeschrieben, das und das muss und
176 das und das kann und Versicherungskennzeichen und amtliches Kennzeichen und ab
177 wann und wie, abgesehen von der Geschwindigkeit, die das Ding fahren kann, ja ähm
178 da spielt der Tatbestandskatalog wieder eine Rolle, also der Bußgeldkatalog ja, das
179 muss man sich selber aneignen, weil die die Schulungen dazu machen wir im Rahmen
180 des Schulungstages, ich glaube, nageln Sie mich nicht fest, ich glaube es hat einmal
181 stattgefunden bis dato, mal so ne Infoveranstaltung zum Thema E-Scooter oder so,
182 aber das ist was, da haben die Kollegen tagtäglich mit zu tun. #00:15:03-0#
183

184 I: Das wäre ja allgemein so für alle möglichen Schulungen. #00:15:06-1#
185

186 Am (59): Ja, wo ich auch noch ähm ein großes Feld sehe, obwohl das jetzt nicht primär
187 ist, ist allgemeine Kriminalität, ja, Todesursachenermittlungen z.B. ähm die ändern sich
188 nicht groß, so von der Wahrnehmung her. Aber, ich glaube das wäre schon der zweite
189 Schritt, wo es nämlich um die Erfahrungsweitergabe geht, ja, ähm oder Thema
190 Kinderpornografie, sexueller Missbrauch, ja, da weiß ich (...) aus meinem dienstlichen
191 Leben (...) wir hatten im Polizeirevier Saalekreis eine Kollegin, die hat das wirklich über
192 Jahrzehnte gemacht, die ist in den Ruhestand gegangen, die war einfach weg, ja (...)
193 Sicher hat man sich da in dem Sachgebiet auch ausgetauscht über Verfahrensweisen
194 wie man damit umgeht und gerade was Kinder anbetrifft, das ist ja ein sehr sehr
195 sensibles Thema, die hatte da auch ein Händchen für ähm ja (...) sie hat eine
196 Nachfolgerin, die aber recht jung ist, ja. Da ist sicher was mit angekommen bei ihr, bei
197 ihrer Nachfolgerin, aber die Erfahrung auf keinen Fall. Ja, das fand ich sehr sehr
198 schade. #00:16:33-7#
199

200 I: Wie könnte man das denn ausbuchstabieren "sie hatte ein Händchen dafür"? Was
201 macht denn das aus? #00:16:37-5#
202

203 Am (59): Ich glaube das war erstens charakterlich bedingt, ja und sie hatte aber auch
204 so das Fingerspitzengefühl und sie hat auch mit Beschuldigten ähm also war eine recht

205 taffe Frau ne recht taffe Kollegin und hat sie hat aber mit Beschuldigten Tacheless
206 geredet ohne irgendwo um den Brei herumzureden ähm aber sie hat auch sich um
207 Betroffene gekümmert ohne auf die Uhr zu schauen, ja. Also selbst wenn sie da eine
208 Geschädigtenvernehmung oder eine Zeugenvernehmung gemacht hat, hat sie gesagt:
209 ich mache das jetzt in aller Ruhe ähm hat auch ein paar ich sag mal Mittel genutzt ähm
210 gerade wenn Kinder im Spiel waren, angefangen vom Malheft oder ähm oder ich sag
211 mal ne Beschäftigung für die Kinder, damit sie vielleicht auch etwas erzählen, was sie
212 sonst nicht erzählt hätten. Das fand ich irgendwo faszinierend. #00:17:37-7#
213

214 I: Also ich hab das schon öfters gehört, dass man als Erfahrungsschatz, also man sagt
215 ja so landläufig, wenn man älter wird, wird man ruhiger, aber ich glaube das hat auch
216 System, dass man da sozusagen handlungsentlastet arbeiten kann, sie sagten ja
217 auch, sie hatte sich Zeit genommen für die Opfer, was ich unglaublich wichtig finde,
218 also was glaube ich viel zu wenig passiert und ich glaube, das ist auch etwas, was
219 man lernen muss. Also wenn man jünger ist, ist man vielleicht auch ungestümer / Das
220 heißt also, es würde auch mit zum Erfahrungsschatz zählen, sich zurücknehmen zu
221 können und sich Techniken anzueignen, wie gehe ich mit dem Alltagsgeschäft und
222 den Stressoren auch um, ja? #00:18:18-1#
223

224 Am (59): Wobei ich sagen muss, das ist auch viel so charakterlich und mental bedingt.
225 Der ein oder andere ist dafür geeignet, sich mit solchen schwierigen Situationen zu
226 befassen, und der andere sagt, ich arbeite das ab nach Schema F ja, aber da bleibt
227 die menschliche Seite irgendwo im Hintergrund. Und ähm die Erfahrung sagt auch
228 ähm (...) also was ich so mitbekommen (...) Frauen gehen da viel besser mit um als
229 Männer. Vielleicht auch so aus der Mutterrolle heraus, ja, das spielt sicher auch eine
230 Rolle, ja, aber gerade in dem Bereich / uns es ist ja tatsächlich so, ich meine in
231 unserem Sachgebiet Allgemeine Kriminalität, wo diese Sachen bearbeitet werden, ich
232 wüsste jetzt keinen Mann in dem Sachgebiet. Ja, das ist wirklich ne Frauentruppe, was
233 ich nicht schlecht finde. #00:19:20-0#
234

235 I: Ja, ich könnte es auch nicht machen. #00:19:20-0#
236

237 Am (59): Nein, nein. Ähm Brände, also Brandursachenbearbeitung fällt mir da noch
238 ein. Ähm ja, sicherlich Checklisten, aber das hat sich auch ein bisschen gewandelt, ob
239 der Brandursachenermittler mit Gummistiefel und Einweganzug da rausfährt und sagt
240 okay, ich gucke mir den Brandort an, da kommt sicher was bei rum, aber ähm
241 gewandelt in dem Sinne, wir haben ja mittlerweile auch diese Brandmittelspürhunde
242 seit einigen Jahren, ja, die sehr verlässlich sind, muss man auch mal sagen. Die sagen,
243 jawoll Hundeführer kommt, und Hund schlägt an, sucht ab, schlägt an und sagt, ja hier
244 ist was und dann kommt der Brandursachenermittler dazu und sagt, jawoll, das könnte
245 das und das sein. Das war ja ein Einsatzmitteln, was wir nicht immer hatten. Oder wie
246 heutzutage dieser Banknotenspürhund, was ich mir nicht wirklich vorstellen kann, ja,
247 aber auch diese Wissensvermittlung was so nicht externe, sondern interne andere
248 Kräfte anbetrifft, ja, Erfahrungsaustausch mit Diensthundeführern, ja, haben wir auch
249 schon gemacht bei Schulungstagen, dass der Leiter der Diensthundeführergruppe mit
250 einem Diensthundeführer zusammen mal einen Schulungstag bestritten hat, ja und hat
251 gesagt, bitte achtet da drauf, bitte achtet da drauf / Wir haben mal spaßenshalber so
252 gesagt, na ja wenn jemand so ungestüm zum Tatort kommt und sagt so, ich
253 übernehme das jetzt hier und mach die gesamten Ermittlungen etc. vor Ort, ähm das
254 sind mitunter Spurenvernichtungskommandos, ja, indem sie durch den Tatort
255 trampeln, ja, und dann brauchen wir vielleicht einen Hund, ja, weil wir einen Ansatz

prüfen und dann läuft der Hund zum Kollegen, sagt er: hast du super gemacht, ja, der Hund nimmt sich die frischeste Spur und läuft zum Kollegen. Ja, das sind so Sachen, es wird nicht vermittelt, oder vielleicht nur ansatzweise, aber im Dienst zeigt sich das dann, wenn die Kollegen im Dienst sind und da sind wir schon wieder bei der Erfahrung, ja, wenn ein erfahrener Kollege dabei ist, der sagt warte, wir holen einen Hundeführer, der prüft und wenn der nichts hat, dann können wir richtig agieren.

#00:21:55-6#

I: Ja, Thema Schulungstage und was ist Thema am Schulungstag, müsste ja Führungsaufgabe sein. #00:21:59-3#

Am (59): Ist es es. #00:21:59-3#

I: Ist das klar, wer da wie was einbringen kann an Ideen? #00:22:05-8#

Am (59): Ja, ja, also wir unterhalten uns immer im Vorfeld da drüber. #00:22:09-1#

I: Wer ist "wir", muss ich mal fragen? #00:22:09-1#

Am (59): Die Führungsriege vom Polizeirevier. Resultiert ganz viel aus dem Feedback der Kollegen, es resultiert auch zu großen Teilen aus (...) Defiziten, die wir festgestellt haben, im Zuge der Vorgangskontrolle, ja, weil QS [Qualitätssicherung] macht ja jeder in seinem Bereich für das, was da aufläuft, also im Einsatzdienst z.B. mache ich es, Herr B. [Leiter Einsatzdienst des Revierkommissariats] macht es, originär jetzt er, und (...) wenn wir dann feststellen, okay wir haben jetzt schon die vierte Strafanzeige, wo immer der gleiche Fehler drinne ist, dann müssen wir das mal wieder thematisieren. Manchmal ist es auch nur eine Auffrischung oder was Vergessenes ähm aber so konzipieren wir auch die Schulungstage. Wir haben gesagt, wir machen im Jahr ähm, da haben wir uns mal mit der PI [Polizeiinspektion Halle Saale] geeinigt, war auch ein großes Thema bei der Dienstbesprechung, wir machen vier Fachtagungen, ähm wo wir tatsächlich in allen Polizeirevieren ein Thema machen ähm auch unter Zurhilfenahme von externen Dozenten, wo wir sagen in einem Revier wird das Thema an einem Schulungstag mal ähm durchgesprochen. Auch mit / da würde jetzt wieder das Thema Fallbesprechung eine Rolle spielen, ja, und wir haben da wirklich sehr gute Dinge gehabt. Also das fängt an beim Thema Religion, auch der Umgang mit Religionen oder mit religiösen Menschen, ja, was ja zunehmend auch eine Rolle spielt und (...) wie gesagt Diensthunde, Hubschrauberstaffel hatten wir schon ähm weil das ein Thema ist, Zusammenarbeit SEK [Sondereinsatzkommando] hatten wir schon ähm Verkehrsbereich, einmal im Jahr haben wir ein Fachthema aus dem Verkehrsbereich, im letzten Jahr war es z.B. das Thema E-Scooter, ja. Und der Rest resultiert tatsächlich so aus Sachen wo wir sagen, hier müssen wir noch mal nachsteuern, das müssen wir einfach mal wieder auffrischen, ja. Und da machen wir auch erstmal intern die Abfrage und schauen, meistens ist es ja bekannt, wie ich vorhin gesagt habe, wenn wir jemanden haben, der besonders verkehrsauffin ist, der sich auch intensiv im Rahmen seines Dienstes damit befasst / Wir haben z.B. einen LEvD [Leitender Einsatzbeamter vom Dienst], das ist so, wir sagen immer, ein kleiner Verkehrs-Hai, ja. Wenn der rausfährt, da braucht der keine 5min, da findet der irgendwas. Stellt er hier eine Straftat fest, da einen Verstoß Pflichtversicherung oder er macht ne Verkehrskontrolle und ich sag mal 8 von 10 Sachen ist ein Treffer. Ja, und die Kollegen nutzen wir natürlich intern, ähm aber wir holen uns auch Externe, was nicht immer einfach ist, muss man auch sagen und ja (...) so ein Schulungstag muss man sagen ist im Alltag so ein

bisschen ein einschneidendes Erlebnis, weil wir versuchen natürlich so viel wie möglich zu einem Schulungstag, aber die Decke [gemeint die Personaldecke] ist sehr dünn im Einsatzdienst. Wir haben alleine im RED [Reviereinsatzdienst, Schutzpolizei] im Polizeirevier [Saalekreis] über 20 Fehlstellen und die machen sich bemerkbar. #00:25:47-6#

I: Ja, das wäre ja dann ein ganzer Tag, der dann fehlt. #00:25:47-6#

Am (59): Das ist wirklich ein 8h Tag der dann weg ist. Jetzt muss man natürlich ehrlicherweise sagen, die Fachthemen, in den seltensten Fällen füllen die 8h aus. Weil dann ist man auch irgendwann auch nicht mehr aufnahmefähig, sodass wir auch andere wichtige Sachen mit einfügen, also allgemeine Bekanntgaben werden da mit gemacht oder es werden bestimmte Sachen besprochen, die jetzt so in der Vergangenheit aufgelaufen sind, wo man sagt ähm ich erinnere noch mal da dran, denkt bitte da dran, denkt bitte da dran, denkt bitte da dran (...) ähm Sport spielt ne Rolle beim Schulungstag immer, ja, da haben wir immer so das Problem insbesondere / also alles, was man draußen machen kann, ist überhaupt nicht das Thema aber Schwimmnorm z.B. ja, wir haben festgelegte Zeiträume, wo wir die Schwimmhalle haben, ja, dann würden wir gerne einen Schulungstag machen, dann kommt was Anderes dazwischen, ja oder ja, da sind wir auch ein bisschen fremdbestimmt in der Sache. #00:26:53-2#

I: Also wenn ich das richtig verstanden habe, kommen ja viele Probleme aus dem Einsatzgeschehen heraus und dann mal so eine ganz wilde These von mir, also ich kenn das noch so, da hatte die Fachhochschule mal so ne Art Servicestelle angeboten, wo man sich auch telefonisch hinwenden konnte, wenn man Rechtsprobleme hatte. Wäre sowas vielleicht auch denkbar oder sinnvoll, dass man sowas wieder einführt, wenn ein konkretes rechtliches Problem beispielsweise hat? #00:27:22-6#

Am (59): Ja (...) wäre denkbar. Aber das fehlt mir so ein bisschen der Background, in welchem Umfang das in Anspruch genommen wurde. Ich weiß, dass es das gab, ich hab auch von ein oder zwei Kollegen, ohne dass ich mich jetzt mit der Anzahl festnageln will, habe ich mal gehört, jawoll wir haben da einfach mal angerufen bei dieser (...) ich weiß gar nicht, hieß das fachliche Leitstelle (...) die haben das auch in Anspruch genommen ähm waren auch sehr zufrieden damit, wie ihnen geholfen werden konnte, aber (...) im Moment nehme ich es nicht wahr. Also ich weiß auch inwieweit das in Gänze in Anspruch genommen wurde. #00:28:05-8#

I: Gut, könnte man ja auch sagen, dass die Organisation so an sich gut damit klarkommt [dass es die Stelle jetzt nicht mehr gibt] #00:28:07-8#

Am (59): Oftmals ist es tatsächlich so, dass man sagt, ähm ich habe hier einen Kollegen, da weiß ich, der ist auf dem Gebiet richtig gut bewandert, ja hat da ein hohes Wissen, und den rufe ich einfach mal an, so im direkten Richten wird das dann gemacht, auf dem kurzen Weg ähm (...) ich sage mal ein ganz einfaches Beispiel, unabhängig von dem, was man so in der Lehre hat, was man sich auch selbst aneignet oder sich selbst beliest, im Polizeirevier Halle gibt es einen Kollegen ähm der richtig fit ist im Waffenrecht, ja. Der bearbeitet dort auch diese Delikte ähm und (...) unsere Leute sagen: den kannst du eigentlich Tag und Nacht anrufen. Du kriegst immer eine kompetente Auskunft oder er sagt: pass auf, ich komme morgen vor meinem Dienst einfach mal rum oder nach meinem Dienst ähm guck mir das mal an, was du da hast

und dann kann ich dir Genaueres sagen. Weil mit Ferndiagnose ist ja manchmal ein bisschen schwierig, ja. Also das ist wirklich sehr sehr hilfreich, muss man sagen.
#00:29:18-2#

I: Könnte ja auf der anderen Seite bedeuten, dass man solchen Experten, wie dem Waffenexperten auch mehr Freiräume einräumen müsste eigentlich. Also wenn ich jetzt beispielsweise weiß, ich krieg das Verfahren auf meinen Tisch, dann habe ich natürlich auch ein gesteigertes Interesse daran, mich an die Dienststellen oder an die feststellenden Leute vor Ort zu wenden, weil nachher noch mal Nachfragen oder im Ersten Angriff irgendwelche Dinge zu vergessen, das würde mir als Experten dann wieder auf die Füße fallen. Also was ich so beobachte ist, dass Vernetzung schon eine große Rolle spielt auch in der Weitergabe, also wen kenne ich, wen kann ich kontaktieren, wen kann ich anrufen, auf wen kann ich mich auch verlassen, also das ist auch so ein gewisses Vertrauensverhältnis und das muss ja alles erstmal wachsen, ja? #00:30:03-7#

Am (59): Richtig, richtig. Hängt natürlich auch viel damit zusammen, da gehen wir auch sehr positiv mit bei dem Kollegen, weil er eben nicht zu unserem Polizeirevier gehört, sondern er gehört zum Polizeirevier Halle, aber ich hab noch nie erlebt, dass der Nein gesagt hat. Selbst wenn wir hier oben [Revierkommissariat Nördlicher Saalekreis] Sachen hatten, haben gesagt: Mensch, wir haben hier ne Waffe, die finden wir in keinem Waffenkatalog, könnte das irgendwas Selbstgebautes sein oder wie auch immer, sagt der: bitte keine Panik, dann und dann hab ich Luft. Ich komme einfach mal rum und guck's mir an, ja, und dann sage ich euch, wie wir damit umgehen, was für Dokumente dazu erarbeitet werden müssen und verschickt werden müssen, oder er sagt: ähm (...) mach die Papiere fertig, ich nehm das Ding mit, ich kümmerge mich da drum, ja, sehr hilfreich / ja wie gesagt bei ihm z.B. sehr positiv: Er hat noch nie Nein gesagt, hat gesagt, Mensch, heute klappts nicht, aber vielleicht in zwei Tagen, ja, und wie Sie [gemeint I:] sagen, das mit der Vernetzung: unheimlich wichtig! Inwieweit so ein Mann z.B. Freiräume haben könnte, kann ich schwer beurteilen, weil er hat ja seine eigentliche Aufgabe auch, er ist ja Sachbearbeiter, ja, Kriminalitätssachbearbeiter, aber das ist auch im eigenen Revier bekannt und es hat sich auch noch nie jemand da drüber beschwert, dass sie jetzt gesagt hätten: Mensch, der hängt ja jetzt schon wieder bei euch rum, weil ihr irgendwas habt, ja, nein so ist es nicht, ich glaube die Freiräume sind auch da, aber das ist das ist ein bisschen seinem persönlichen Engagement geschuldet, dass er sagt: ja, das ist mein Steckenpferd und da komme ich auch gerne mal und da komme ich vielleicht auch gerne mal nach dem Dienst rum und schau mir das an, ja, ist jetzt nicht so, dass er hier ankommt, sticht sich ein, sticht sich aus [gemeint Zeiterfassungssystem] und/ #00:31:52-7#

I: Ja, das ist schön! Die Frage ist dann immer: Wie motiviere ich jüngere Kolleginnen und Kollegen dazu, so zu werden wie er? #00:31:59-8#

Am (59): Ja (...) die gibt es tatsächlich. Ich hab das, ich hab das festgestellt im Verkehrsbereich im eigenen Revier. Da gibt es / ja, wir haben z.B. einen Kollegen, der arbeitet jetzt / also der war im Einsatzdienst, war auch so ein bisschen verkehrsauffin, arbeitet jetzt im Sachgebiet Verkehrsermittlungen als Verkehrsermittler und der hatte so das Steckenpferd Mopeds, Motorräder. Mit allen Bauart - Sachen, die da auftreten können, die man feststellen kann, ja, Tuning, Stichwort Tuning, und da gab's ja mal dieses Ansinnen, ich kann Ihnen gar nicht mal sagen, ob das landesweit war oder ob es so ein bisschen behördenintern war, auf jeden Fall hat er sich dafür gemeldet, hat

auch externe Lehrgänge besucht, ja, ich meine auch in anderen Bundesländern oder im Rahmen der Sicherheitskooperation [Zusammenarbeit mit anderen Landespolizeien in Mittel- und Ostdeutschland] lief das wohl auch was, ja, und man stellt irgendwo fest: das Ding ist eingeschlafen, ist wohl nicht gewollt, ja (...) finde ich einerseits schade, ja, andererseits muss ich sagen, ja ähm (...) wenn wir uns auf noch mehr Sachen spezialisieren, kommen wir eigentlich nicht mehr zu unserer eigentlichen Arbeit, weil nur noch mit irgendwelchen Spezialfällen befasst ist, ja. Dass sie bearbeitet werden müssen, ist klar, dass man vielleicht auch jemanden kennen muss oder kennen sollte, der sich gut damit auskennt finde ich auch gut, ja, aber da jetzt gleich, ich sag's mal etwas überspitzt Dienstposten dafür zu schaffen oder zu sagen: du machst nur noch das, ja, das hängt auch so ein bisschen mit dem Aufkommen zusammen. Wenn ich jetzt im Monat nur drei Sachen habe, wo ich sage, ja, das wäre so ein Fall für den, was macht er den restlichen Monat? Also auch so ein bisschen (...) Effizienz ähm muss man dahinter natürlich sehen. #00:34:01-1#

I: Noch mal ganz kurz Stichwort Qualität, also ich bringe mal ne ganz steile These, das man sagt, Fachkräftemangel war mal, jetzt reden wir nur noch von Kräftemangel, ja. Also wie hoch wird Qualität angesiedelt, also was spielt das noch für eine Rolle, also Qualität in der Polizei oder was nimmt man da so wahr? #00:34:21-4#

Am (59): Ähm wir haben (...) vor einigen Jahren schon mal unsere eigene Qualität der Arbeit bemängelt, insbesondere was so Erstellung von Vorgängen anbetrifft. Haben das also auch intensiv verfolgt, war auch Initiative eines, eines (...) RKD- Leiters [Revierkriminaldienst], ja, der gesagt hat: Mensch, wir müssen mal wieder an die Standards rankommen [klopft auf den Tisch dabei], die so vorgegeben sind. Haben wir uns drüber ausgetauscht, ähm sind auch erarbeitet worden, da sind wir wieder beim Stichwort Checkliste, das war eine Checkliste, wo man gesagt hat also: Vorgang, das muss dabei sein, das muss dabei sein, das muss dabei sein / ich sage mal ein einfaches Beispiel, ähm wir haben ja auch seit mehreren Jahren jetzt, ja, ich glaube es ist jetzt mindestens schon 20 Jahre DiF [Softwareanwendung für digitale Fotografien], ja, dass man gesagt hat: okay, wenn ich draußen vor Ort Bilder mache, dann werden im DiF eingelesen, werden dem Vorgang beigeordnet, ja / die Bilder alleine ähm geben dem Sachbearbeiter, der den Vorgang auf den Tisch kriegt einen Überblick, aber das ist ja nun mal nicht alles. Also sind wir den nächsten Schritt gegangen und haben gesagt also dazu gehört ne ordentliche Lichtbildmappe, die beschriftet ist, die auch unter Umständen den Tatort beschreibt, die mögliche Hinweise beschreibt ähm und ein vernünftiger Aktenvermerk, ja, oder das Thema Tatortbericht. Tatortbericht (...) weiß ich noch, war mal ein ganz großes Thema. Tatortbericht ist ein bisschen eingeschlafen, weil man gesagt hat, ähm das haben wir uns dann aber auch selber auf die Fahne geschrieben, damit die Vorgangserstellung nicht so umfangreich wird, ähm dass man rund ein Drittel seiner Dienstzeit damit beschäftigt ist, Vorgänge zu erstellen, dass wir gesagt haben, okay, wenn wir einen sehr umfangreichen Tatort haben, dann machen wir auch einen Tatortbericht dazu, da arbeitet da auch nicht nur ein (...) Kollege da dran, dann arbeiten sie zu zweit, zu dritt, je nachdem wie es notwendig ist, aber die einfachen Sachverhalte die einer alleine erstellt, den Vorgang, den einer alleine erstellt, ähm dort sollte ne vernünftige Lichtbildmappe reichen. Die ersetzt dann den Tatortbericht, ja. Aber bei umfangreicheren Sachen haben wir gesagt okay, machen wir / Das war mal richtig dolle eingeschlafen inklusive die Lichtbildmappe, da sind wir wieder, da sind wir wieder dabei, ja, also BSD [besonders schwerer Fall des Diebstahls] z.B. der klassische BSD haben wir keinen Vorgang, wo keine Lichtbildmappe dran ist. Und wenn sie tatsächlich

fehlt, dann gehen wir im Rahmen der Qualitätssicherung zurück und sagen, so hier fehlt / kann vergessen sein, kann noch nicht dazugekommen sein, ist alles kein Thema, alles heilbar, aber wollen ja auch gegenüber der Staatsanwaltschaft vernünftige Arbeit abliefern. Und die Kollegen der Kriminalpolizei, der eine Kollege sagt immer so scherzensehafterweise, ich hab hier die berühmte 3-Satz-Anzeige [Strafanzeige, die im Schnitt nur drei erklärende Sätze enthält] da kann ich überhaupt nichts mit anfangen, ja, da brauche ich mal ein bisschen Futter, ja, und wir sind auch auf einem richtig guten Weg was so Aktenvermerke anbetrifft, ja. Ähm da merkt man natürlich wieder den Unterschied, Kollegen die länger im Dienst sind, die über einen gewissen Erfahrungsschatz verfügen, auch kommunikativ, die schreiben natürlich Aktenvermerke, wo man sagt: Pff, besser geht's nicht, ja, und die jüngeren Kollegen tun sich da ein bisschen schwer damit. Ich glaube auch das ist in der Wissensweitergabe ganz wichtig, das man sagt, Mensch, lass uns das Ding mal zusammen durchgehen, ja, ist oftmals ein Zeitproblem, ja, weil, dann sitzen sie am Aktenvermerk und ähm (...) der ältere Kollege guckt mit drüber und dann kriegen sie einen Einsatz und patsch, da fliegen sie raus, ja, also es ist sowohl ein personelles Problem aber es ist auch ein Fachkräfteproblem, muss man auch sagen. Und da werfe ich einfach mal Fachkräfte im Sinne von einsatzerfahrene Kollegen, die werfe ich da mit rein in den Topf, auch bei der Kriminalpolizei, ja. #00:38:44-5#

I: Okay letztes Themengebiet ähm. (...) Wie stellt Herr S. [gemeint der Interviewte] sicher, dass nicht alles wegbricht, @wenn er in Rente geht@? #00:38:54-1#

Am (59): Eigentlich relativ einfach. Also ich bin 2014 hier ins RK [Revierkommissariat] gekommen, ich war 27 Jahre bei der Bereitschaftspolizei, ähm hatte dolle Bauschmerzen muss ich mal sagen am Rande weil, Bereitschaftspolizei, was haben wir mit Einzeldienst zu tun? Ja, maximal im Rahmen der Unterstützung. Also keine Ahnung vom Einzeldienst ähm ich habe eine richtig gute Chance bekommen, d.h. vor meinem eigentlichen Einsatz, der (...) BePo [Bereitschaftspolizei] -verwandt war, das war nämlich der ZED [Zentraler Einsatzdienst] ja, wo ich dann drei Jahre war ähm habe ich die Möglichkeit bekommen, in den Dienststellen einfach mal zu hospitieren. Fand ich sehr gut, könnte ich auch nur empfehlen, wenn jetzt / aber ich glaube, es wird auch so praktiziert / so von der Wahrnehmung her / ähm diese, diese / für jemanden der mit Sachen noch nie was zu tun hatte ähm fachlicherseits, den mal hospitieren zu lassen oder mal sagen schnupper da mal eine Woche rein, lauf da mal vier Wochen mit, ja, halte ich für unheimlich wichtig, vor allem für Seiteneinsteiger, die wir ja mittlerweile auch bei der Polizei haben. Ich habe auch wahrgenommen in der Inspektion, also bei uns in der Inspektion hat man das so gemacht, ich hab jetzt auch immer mal im Intranet gelesen, so junge Leiter RED, die in Hiltrup [Deutsche Hochschule der Polizei] waren, ja, wo ich sage, Mensch, den Namen hast du noch nie gehört, fragst mal einen Kollegen und die sagen dann, ja, Seiteneinsteiger, ja, haben hospitiert, sind dann nach Hiltrup gegangen, um das polizeiliche Handwerk zu lernen und jetzt versuchen sie sich in ihrer ersten Verwendung, halte ich für unheimlich wichtig. Ich hatte damals das Glück nach dem ZED, also nach dieser Hospitationsphase bin ich in den ZED gekommen, da habe ich viele Berührungspunkte mit dem Einzeldienst gehabt, weil auch die Zentrale Verfügungseinheit viele Einsatzaufgaben erledigt hat, ja, IVoPol [IT- Programm zur Fallerfassung und -bearbeitung] muss ich ehrlicherweise sagen, hat man in der Bereitschaftspolizei nicht wirklich was damit zu tun gehabt, zumindest nicht als Führungskraft, ja. da hat man mir erstmal gezeigt, was man mit IVoPol so alles machen kann, heute sage ich Mensch, als hättest du nie was anderes gemacht. Ja, und als ich hier ins RK

511 gekommen bin, meine Vertreterin, die im Moment in Merseburg ist, und dort
512 Verkehrsermittlungstätigkeit macht, also das Sachgebiet leitet, die kommt wieder
513 hierher, die beerbt mich praktisch. Und das finde ich gut, weil sie kennt die Dienststelle
514 in- und auswendig, ja, war hier schon immer Vertreter des Leiters, also insofern geht
515 da nichts verloren. Da bin ich sehr froh drüber. #00:41:55-8#

516
517 I: Haben Sie da eine Entscheidung mit gehabt? Also dass das so kommt, also
518 Mitspracherecht? #00:42:00-3#

519
520 Am (59): Ja, ich habe ein Mitspracherecht gehabt, ich habe drum gebeten, ja, wenn
521 die Möglichkeit besteht, dass man das so macht, ähm es war ihr eigener Wunsch, dass
522 sie nach der Verwendungs als als Sachgebietsleiterin Verkehrsermittler ähm dass sie
523 wieder hierher zurück kann, hängt auch ein bisschen mit dem Wohnort zusammen,
524 weil sie wohnt in Richtung Bitterfeld, kurz vor Bitterfeld, dass man gesagt hat jawoll,
525 fahrtechnisch, ja, sie ist jetzt über ein Jahr (...) über ein Jahr, oder fast schon zwei
526 Jahre? ist sie jetzt nach Merseburg gefahren jeden Tag, ja, das ist natürlich ein anderer
527 Fahrtweg (...) Ja, nee, da gab's schon Mitspracherecht und eigentlich ist das (unv.,
528 #00:42:46-4#) Ich habe für meine Person versucht, ich hab ja alleine durch die
529 Bereitschaftspolizei muss ich sagen, ich hab sehr viele Leute kennengelernt, von
530 landesweit, bundesweit aber auch in meiner eigenen Hundertschaft durch die
531 Frequentierung ja, Neuzugänge, Abgänge ähm ich habe so ein bisschen versucht
532 meine persönliche Erfahrung im Umgang mit Mitarbeitern weiterzugeben. Ist natürlich
533 jedem unbenommen zu sagen, okay ich gehe so mit meinen Mitarbeitern um, ich gehe
534 so mit meinen Mitarbeitern um ähm ähm muss ich sagen, das steht bei mir immer an
535 erster Stelle, meine Mitarbeiter. Die Aufgabenerfüllung, jawoll, die steht außer Frage,
536 aber meine Mitarbeiter / es gibt ja solche und solche Fürsten, sagt man immer. Es gibt
537 welche, sie sind / wer bist du? wer bin ich? Nein! Sowas gibt's bei mir nicht, ja. Das hat
538 auch nichts mit Kunkelereien zu tun, ich meine selbst wenn wir hier im RK im
539 Einsatzdienst, wenn wir per-Du sind, ja, wenn ich meine, ich biete das Jemandem an,
540 dann ist das aus meiner Sicht ne Rechtfertigung, aber wenn ich jemanden kritisieren
541 muss, äh dann mache ich das auch ganz klar. Ja wie gesagt, der Umgang mit den
542 Mitarbeitern ist mir unheimlich wichtig und das habe ich versucht auch so ein bisschen
543 zu übertragen, auch auf die Nachgeordneten. Wir haben ja leider Gottes keine
544 Einsatzführer mehr und keine Streifeneinsatzführer, ja, das hat man ja im Zuge der
545 Dienstpostenbündelung gecancelt, jetzt haben wir die Dienstpostenbündelung
546 aufgehoben, ja, jetzt gibt's wieder zugewiesene Dienstposten. Ja, manchmal ein
547 bisschen unverständlich aber das waren immer die ersten Ansprechpartner für mich.
548 Jetzt ist es tatsächlich so, Herr B. [siehe oben] hat immer den direkten Draht zur
549 Truppe, ja, und ich schließe mich hier aber nicht in meinem Kämmerlein ein. Ich sage
550 Leute, meine Tür steht immer offen, wenn ihr was habt, ihr könnt gerne kommen und
551 ich gehe auch zu jedem Schichtwechsel runter und spreche mit den Leuten, ganz
552 einfach weil ich wissen will, ich sags mal mit meinen eigenen Worten, wie sie drauf
553 sind, wie sie sich fühlen, ja, ob es irgendwas gibt, wo wir uns drum kümmern müssen
554 und ich glaube das Feedback gibt mir ein bisschen Recht. Ja, das man sagt, wir sind
555 nicht nur eine Nummer, wir sind nicht nur eine Streifenwagenbesatzung, und hört man
556 auch zu, ja. #00:45:21-5#

557
558 I: Ist das anders, also wenn man jetzt sagt Wissenstransfer Bereitschaftspolizei, Sie
559 haben ja nun den direkten Vergleich, ist das anders im Einzeldienst? Ist das leichter,
560 schwerer oder /? #00:45:30-2#

Am (59): Es ist schwerer. #00:45:30-2#

I: Schwerer im Einzeldienst. #00:45:32-0#

Am (59): Alleine durch den Schichtdienst ist es schwerer, weil Bereitschaftspolizei, wir sind ja quasi immer in der Masse aufgetreten. Und egal ob ein Zugeinsatz, wenn ich das jetzt mal auf die Ebene der Zugführer dupliziere oder im Hundertschaftseinsatz, es gab immer die Zeit, auch im Einsatz, war ja nicht so, wir sind hingefahren, haben gemacht und sind wieder abgefahren, ja, das gibts ja auch Lehrlaufphasen dazwischen, ja, da haben wir uns immer hingesetzt und haben miteinander gesprochen, es war einfacher, weil man die Leute einfach zusammen hatte. Hier im 24/7 Schichtdienst ist es schwerer, da passiert halt tatsächlich mal bedingt durch den Schichtrhythmus oder auch persönliche Termine, dass man Jemanden mal eine Woche nicht sieht und dann sagt man nach einer Woche, Mensch, wie geht's dir? Schön, dass du wieder da bist! Ist alles in Ordnung? Im Einzeldienst ist es schwerer, definitiv. #00:46:34-2#

I: Gut, okay, allerletzte Frage, gibt es noch irgendwas von Ihrer Seite, was wir jetzt zum Thema Wissenstransfer noch nicht besprochen haben, aber wo Sie sagen, das wäre mir jetzt noch wichtig? #00:46:52-9#

Am (59): Eigentlich war es ja das, was ich auch auf das Kärtchen geschrieben habe, dass wir so ein bisschen hausgemachte Sachen haben. Hausgemacht heißt, dass wir dienststellenintern, das rede ich jetzt nicht vom RK, also Revierebene, dass wir auch bei Neuzugängen drauf achten, wir haben ja mittlerweile wieder feste Teams, was sich auch bewährt hat, ich sag mal DSM und BSM [Dezentrales und Bedarfsorientiertes Schichtmanagement] das hat ja mehr Unruhe angerichtet als alles Mögliche. Wobei das mit dem Pool, ja, wir haben jetzt wieder feste Teil-Pools, früher hießen sie Dienstgruppen, wo man weitestgehend sagt, das sind die Besatzungen, die fahren zusammen, die verstehen sich, die kennen sich, der eine weiß, wie der andere tickt, ähm aber auch durch diese Rotation im Einsatzdienst machen wir manchmal Fehler als Führungskräfte, die ich persönlich so sehe, ja. Ich find's z.B. nicht gut, wenn bedingt Kollegen / oder drei Kollegen gehen in einen Teil-Pool, wo der Teil-Pool im Moment vielleicht nur aus fünf Kollegen besteht und dann kommen drei neue dazu, und die packen wir alle in den Teil-Pool, nur um die Lücke wieder zu schließen, und wir haben tatsächlich Einsätze gehabt, wo der 19jährige mit dem 20jährigen zusammen auf dem Streifenwagen gefahren ist, beide unbedarft, ein halbes Jahr da, sind sie in den Einsatz gekommen, Stichwort: Häusliche Gewalt, ja, und aufgrund der Situation vor Ort, haben sie sich entschieden, den geordneten Rückzug anzutreten. Wo jeder ältere Kollege die Nase rümpft und sagt: Prr schwierig, ja? Sicherlich aus Sicht derjenigen verständlich, weil sie sich sagen, wir wissen jetzt nicht, wie wir damit umgehen, wir haben auch keinen vor Ort, den wir jetzt fragen können, weil Entscheidung innerhalb einer Minute, ja, und ich denke mal, das ist ein bisschen hausgemacht. Deshalb habe ich auch auf mein Kärtchen geschrieben: Die Älteren mit den Jüngeren gesund mischen, ja, selbst poolübergreifend, das fällt uns doch nicht schwer mal ein Mitarbeitergespräch zu machen und zu sagen, Mensch, pass auf, in der Truppe, ich sage jetzt einfach mal, in der Dienstgruppe da verlieren wir zwei Kollegen, weil sie vielleicht in den Ruhestand gehen, weil einer ne Umsetzung geschrieben hat, woanders hin möchte aus persönlichen Gründen, die Lücke müssen wir wieder schließen, aber wir können nicht in eine Dienstgruppe vier neue Kollegen packen, die gerade frisch von der Schule kommen. Das ist eine ganz ungesunde Mischung und die Erfahrung hat uns gelehrt,

613 dass das nicht gut ist. Also der Bärenführer mit dem jungen Kollegen, das hat sich
614 bewährt, tatsächlich. Und ich glaube, das haben wir ein bisschen vernachlässigt. Da
615 sollten wir stärker drauf achten. Und sicherlich die Teams haben sich gefunden, über
616 Jahre, die haben auch ich sag jetzt mal sich so gut kennengelernt, dass man sagt,
617 jawoll, wenn ich mit dir fahre, habe ich ein gutes Gewissen und bin beruhigt, ich sage
618 immer Leute, ihr müsst alle nach dem Dienst gesund und heile wieder nach Hause
619 kommen und müsst mit eurer Arbeit zufrieden sein, ja. Leider Gottes haben wir jetzt
620 das Manko gehabt, oder die Beispiele gehabt, war nicht nur einmal muss ich sagen,
621 das finde ich nicht gut. Und das ist hausgemacht. Da müssen wir einfach sagen okay,
622 wir sprechen mit den älteren Kollegen, ob er auch bereit wäre, in eine andere
623 Dienstgruppe zu gehen. Selbst wenn wir von einem Monat auf den anderen seinen
624 Schicht-Rhythmus über den Haufen werfen, ja. Geht alles zu machen. Was ich gut
625 finde, ist die Sache Wunschdienstplan, muss ich immer wieder sagen. Das funktioniert
626 auch, weil dadurch sprechen sie auch mehr miteinander. Wenn der eine sagt, ich habe
627 da und da was vor, können wir beide die Schicht tauschen oder so, alles kein Thema,
628 das finde ich gut, aber diese Mischung jung und alt gerade im Einsatzdienst halte ich
629 für sehr wichtig. Und da sollten wir unbedingt ein Augenmerk drauf haben. #00:51:15-
630 8#

631
632 I: Ja ich glaube, das ist wichtig und Wertschätzung spielt eine wichtige Rolle. Und ich
633 glaube auch den jüngeren Kolleginnen und Kollegen so ein bisschen beizubringen,
634 auch gegenüber den älteren Kollegen mehr Wertschätzung entgegenzubringen,
635 sodass das Erfahrungswissen auch fließen und aufgenommen werden kann.
636

1 #00:00:00-0#

2
3 I: Ich möchte gleich mit meiner wichtigsten Frage beginnen, als Kern. Sie haben in
4 der Polizeischule gelernt und Sie haben 38 Jahre Erfahrung. Wie viel, bezogen auf
5 Ihren Alltag, arbeiten Sie basierend auf Ihrer Erfahrung und welche Rolle spielt das
6 vermittelte Wissen von der Polizeischule noch eine Rolle bei Ihrer Alltagsarbeit?
7 #00:00:23-8#

8
9 Bm (58): #00:00:23-8#

10 Ja, also ich glaube der Polizeiberuf ist vergleichbar mit einer guten Flasche Wein. Ja
11 je länger bzw. je älter man ist, desto besser wird man tatsächlich. Und das ist, das
12 hat tatsächlich etwas mit Erfahrungswissen zu tun. Die Schule bringt einem bei, dass
13 man das Laufen lernt in so einer Organisation. Da weiß man noch nicht wie die tickt,
14 welche Spezialitäten es gibt in so einer Organisation und man stellt relativ zeitig fest,
15 nach dem Abschluss einer Ausbildung/ eines Studiums, dass man so ein Gerüst, ein
16 Rahmen gesteckt bekommen hat, aber das Leben eine ganz andere Sprache spricht
17 und andere Facetten hat. Und so facettenreich ist, dass man auf so viele Dinge gar
18 nicht eingehen kann, einfach weil es einfach viel zu kompliziert und facettenreich ist.
19 Deshalb also wie viel habe ich jetzt/ jetzt in meiner Position hier am Schreibtisch ist
20 es tatsächlich so, dass ich mich viel an Konzepte halte, dass ich mich viel an Dinge
21 halte, die wir auch erarbeitet haben. In meiner Zeit, die ich nicht missen möchte, nicht
22 eine Minute, obwohl es nicht immer alles schön war, die ich auf der Straße Dienst
23 getan habe, da war tatsächlich, ich sag mal (...) 90 Prozent des Handelns war
24 Erfahrungswissen. Und auch davon geprägt, dass man auch aus einem Bauchgefühl
25 heraus handelt. Das ist glaube ich bei Polizisten sehr häufig so, es gibt ja das
26 geflügelte Wort, dass man nicht alles wissen muss, sondern nur wissen muss, wo es
27 steht, wir bringen in der Schule unseren Jungs und Mädels bei, erstens: wo könnte
28 etwas stehen und zweitens: wie muss ich es denn lesen, also man kann nicht alle
29 Paragraphen auswendig lernen, macht man im Jurastudium auch nicht, sondern man
30 kriegt da ja nur gesagt, es gibt die und die Gesetze und Gesetze liest man so und so.
31 Und wie es sich auf der Straße dann darstellt für einen Polizisten (...) der handelt
32 nicht in dem festen Wissen, überwiegend nicht in dem festen Wissen, und sagt: aha,
33 das ist jetzt Absatz 2, Ziffer 25a, Unterstrich 27 des Paragraphen soundso, sondern der
34 sagt: das ist nicht in Ordnung. Und agiert erstmal aus einem Bauchgefühl heraus. Ich
35 muss sagen, das hat den Anschein, dass man dann auch schnell danebenliegen
36 kann. Meine Erfahrung ist tatsächlich, dass die überwiegende Anzahl der
37 Kolleginnen und Kollegen, wenn sie denn aus dem Bauch heraus agieren (...) es
38 richtig machen. Es gibt eine kleine Spezialität. Oftmals handeln Polizeibeamte aus
39 dem Bauch heraus richtig und wenn ich dann z.B., das ist mir mehrfach passiert,
40 dass ich dann den Kollegen sage, das habt ihr gut gemacht, aber wir machen mal
41 eine kleine Aktenlage dazu. Ich brauche mal einfach so ein paar Sachen, damit wir
42 das vielleicht auch für die Nachwelt haben oder damit wir / wie es in Deutschland
43 heißt, wer schreibt, der bleibt. Und da gibt es ab und zu mal Leute, die schreiben sich
44 dann um Kopf und Kragen. Die haben also draußen richtig agiert, aber wenn die
45 aufschreiben sollen, warum sie das gemacht haben, dann stellt man plötzlich fest,
46 gut, dass ihr den Bauch hattet und den Kopf nicht eingeschalten habt. Weil dann
47 wäre es nämlich [rechtswidrig]/ also Leute beschreiben mir dann Dinge, die sie
48 draußen richtig gemacht haben (...) wo ich sage/ und dann beschreiben sie mir einen
49 Impetus, eine Motivation, wo ich sage: Dann war das alles rechtswidrig, was ihr
50 gemacht habt. #00:04:52-7#

I: Wie haben Sie das z.B. gemerkt, dass Sie vom Bauchgefühl bzw. von der Erfahrung her reagiert haben? #00:05:03-2#

Bm (58): Bm (58): #00:05:03-0#

Es ist oftmals so, dass man draußen auf der Straße, und über die Kollegen rede ich ja jetzt gerade, in Bruchteilen von Sekunden eine Entscheidung treffen muss. Und das ist oftmals intuitiv. Und das ist genau das, wo ich sage, da ist man wie die gute Flasche Wein. Da zehrt man einerseits von den Erfahrungen, die man selber macht und das ist ja auch etwas, weshalb wir heute das Gespräch auch führen, auch ganz viel von den Erfahrungen, die man von anderen Kollegen hat. Meine erste Streife, die ich im August '85 gemacht hatte, ich hatte damals einen so genannten Bärenführer, nannte sich das, einen erfahrenen Kollegen, der weit über 30 Jahre Dienst hatte, und dem war ich auf Gedeih und Verderb an die Seite gestellt. Der hat mir das Laufen beigebracht. Und der hat mir gesagt, pass auf Junge, das machen wir hier jetzt soundso und hat mir dann auch mal erläutert, nicht wissenschaftlich und auch gar nicht so, wie sie es an der Schule lernen, warum er das/ wie man das machen soll, sondern wie es praktisch läuft. Und das hat mich sehr geprägt. Und irgendwann kommt der Punkt, wo man einen/ durchaus ein fundiertes theoretisches Wissen hat, im rechtlichen wie im taktischen Bereich, und das dann abgleichen muss mit dem da draußen und (...) die Jungs und Mädels haben nicht viel Zeit, um eine Entscheidung zu treffen und deshalb ist das oftmals die Bauchentscheidung, die natürlich auch auf den/ auch das ist ja Erfahrung, auf den Dingen, die wir lehren. Mittlerweile bin ich ja nun auch jemand, der den Jungs und Mädels versucht ein bisschen was beizubringen, ich sage immer einen Schwank aus der Jugend erzählt, um ihnen an den Erfahrungen, die ich habe, teilhaben zu lassen. Und zu sagen, ihr müsst nicht jede Erfahrung machen, manche Erfahrungen tun auch weh, aber ihr müsst auch nicht das Fahrrad das 27te Mal erfinden. Und ja, ich den/ unseren Kolleginnen und Kollegen auch, das ist ganz wichtig für ein positives Erfahrungswissen und Erfahrungsmanagement, dass ich sage, ihr könnt draußen auf der Straße zunächst erstmal nicht wirklich einen Fehler machen (...) Es kann sich hinterher/ können wir feststellen, dass das ein oder andere nicht zweckmäßig war, aber wir reden immer von einer Beurteilung der Lage, Beurteilung der Situation. Und diese Beurteilung ist natürlich eine höchstindividuelle Sache und das kann ich als Polizist schon anders sehen, als [Polizist/in X] und das kann draußen auf der Straße schon wieder jemand ganz anders sehen. Schwierig wird es immer dann und tricky wird es immer dann, wenn man in der Hierarchie lebt und arbeitet, wie es hier bei der Polizei der Fall ist, wo dann sozusagen am Grünen Tisch am nächsten Tag Leute darüber entscheiden (...) war denn das alles richtig, was der gemacht hat. Die Frage habe ich mir nie gestellt in meiner Führungsposition, sondern ich hab immer per se unterstellt, die haben das richtig gemacht. Aber sollten wir es noch mal so machen? Oder sollten wir aus Dingen, die wir da gemacht haben vielleicht fürs nächste Mal vielleicht etwas mitnehmen und sagen, das machen wir dann vielleicht doch mal ein bisschen anders. #00:08:21-1#

I: Können Sie ein Beispiel aus Ihrer Laufbahn als junger Offizier, als junger Polizist benennen, bei dem sie auch etwas von Ihren damaligen älteren Kollegen gelernt haben? #00:08:28-3#

Bm (58):

Ja, den Umgang z.B. mit Leuten, die durchaus sozial schwach sind, also im Trinkermilieu sind z.B. Natürlich kriegt man so sozialpsychologische Hinweise, wie

vernehme ich einen solchen Menschen, wie gehe ich mit dem um. Und dann stellt man fest, wenn ich die so anspreche, wie es in vernehmungstaktischen Hinweisen bekommen habe, dann reden die nicht mehr mit mir. Weil die mich für abgehoben halten. Es gibt Situationen, wo man die Sprache der Straße auch sprechen muss, um auch verstanden zu werden. Oder wie es so schön in unserer Führungsebene heißt, ebenenadäquat zu kommunizieren, ja? Einfach mit den Leuten so zu reden, dass ich deren Sprache spreche, sie mich auch verstehen. Das ist es etwas, das habe ich tatsächlich auf der Straße gelernt, weil wir das an der Schule doch anders lehren und ich für mich damals gelehrt bekommen habe und es glaube ich auch immer noch so gemacht wird, dass wir das sehr theoretisch darstellen, gut darstellen, aber das ist ein gutes Beispiel, wo wir sagen, ja, es ist ein Unterschied, ob man theoretisch darlegt, wie kommuniziere ich mit einer solchen Person und man dann mit diesen Personen zu tun hat. #00:09:53-6#

I: Könnten Sie das Leuten in dem Sinne beibringen: So wurde euch das in der Schule beigebracht, so habt ihr das gelernt, aber ich empfehle Ihnen, das soundso tatsächlich zu machen? #00:10:00-7#

Bm (58):

Es gibt tatsächlich/ zumindest in meiner Schulzeit war das so, dass man uns empfohlen hat und hat gesagt, wie redet man mit Leuten, die eine (...) geistige Minderung haben, wie redet man mit Leuten, die ein, ein Drogenproblem haben und wie rede ich mich am besten mit (...) Opfern von Straftaten. Da gibt es ja doch auch große Unterschiede. Ja, das ist ja immer so, je näher eine Straftat auch als Opfer geht, desto eher ist man ja auch betroffen auch, im wahrsten Sinne Wortes, insbesondere ja bei Sexualstraftaten. Das ist etwas, da geben wir, und das ist mir auch mitgegeben worden in meiner Ausbildungszeit, eine Idee, die auf psychologischen Betrachtungen beruht und sagt, am besten ist es, du redest soundso mit dem (...) und da hab ich aber für mich festgestellt, dass das was uns da vermittelt worden ist, dass das theoretisch sehr, sehr gut ist, es mir aber nur ein Gerüst gibt, aber die Leute mich nicht verstehen, wenn ich mich auf dieses Gerüst zurückziehe, ich also da aus den Dingen, die mir gelehrt worden sind rausgehen muss und sagen muss, nee. Situatives Führen ist bei uns eine ganz große Sache für Führungskräfte aber draußen für die Jungs und Mädels situatives Umgehen in einer Situation. #00:11:29-3#

I: Sie werden das nicht ändern im Curriculum, diese Kapitel in der Schule, Sie werden das nicht ändern? #00:11:37-6#

Bm (58):

Das glaube ich, ist auch gar nicht notwendig, weil auch dass man das Wissen vermittelt bekommt, die Theorie vermittelt bekommt, das halte ich für sehr wichtig. Die Frage ist immer, wie stellen wir/ wie verkaufen wir es den Jungs und Mädels an der Schule. Als eine absolut wissenschaftliche Wahrheit, die es vielleicht tatsächlich auch darstellt, weil es die herrschende Meinung eines Fachgebietes zu dieser Thematik darstellt (...) aber ich glaube, dass sehr viele von den jungen Menschen, die das vermittelt bekommen, sehr schnell in der konkreten Situation feststellen, das gibt mir ein Gerüst, aber es hilft mir nicht, es hilft mir nur bis zu einem gewissen Punkt. Und da kommt dieses Bauchgefühl, da kommt uns ganz oft zu passe, da unterscheidet sich in meiner Sicht auch sehr schnell die Spreu vom Weizen. Geht jemand zur Polizei, um einen sicheren Beruf zu haben oder ist es für ihn Berufung?

Ich bin zur Polizei gegangen, weil ich gesagt hab, hilfreich sei der Mensch, edel und gut (...) Ja, ich hab in den 38 Jahren viele, viele Lebenssachverhalte, wo ich auch am Guten im Menschen gezweifelt habe, aber das ist Etwas, was mich bis heute auf Arbeit treibt. Die Idee, etwas Gutes tun zu können. Wenn ich die mal verliere, dann höre ich auf, auch vor den drei Jahren. #00:13:08-9#

I: Und das ist jetzt eine exzellente Verbindung zu meiner nächsten Frage. Was werden Sie als Erbschaft in der Polizei in Halle hinterlassen? Was werden Ihre Kollegen in 15 Jahren über Sie sprechen, wenn Sie dann gehen? Welche Ideen werden mit Ihrem Namen verbunden sein? #00:13:30-3#

Bm (58):

Ich denke, das ist natürlich eine schwierige Frage. Aber ich glaube, ich habe jetzt bereits einen Ruf hier im Süden [Sachsen-Anhalts] und insbesondere in der Stadt [Dienstort], jemand zu sein, der es im Zweifelsfall mal tut. Und nicht ewig debattiert. Als Beispiel: mein Chef neigte dazu zu sagen, Mensch komm, wir haben hier ein Problem, ich möchte mit dir darüber reden. Ich möchte, dass wir mal über das Problem diskutieren. Und da habe ich gesagt, Du, das Problem ist akut, such Du Dir Leute, mit denen Du über das Problem redest, ich löse es so lange. Ja? Und ich glaube, das ist etwas, an das man sich erinnern wird, der [Bm (58)] immer einer war, der der Mann für Grobe war und der ein Problem gelöst hat. Und das ist glaube ich auch das Vermächtnis (...) und das versuche ich auch meiner Umgebung mitzugeben, dass ich sage, um ein Problem zu lösen, muss man nicht der klügste Mensch der Welt sein. Man muss bloß beseelt davon sein, dass es für Probleme auch Lösungen gibt. Und ich kann immer schlecht/ also ich kann immer ganz schlecht damit umgehen, wenn meine Leute mir sagen oder auch die Kollegen draußen auf der Straße, da war ein Problem und wir hatten keine Lösung. Da kann ich nicht mit umgehen. Wenn sie eine Lösung finden für ein Problem, die nicht meine Lösung wäre, ist es trotzdem eine Lösung. Viele Wege führen bekanntlich nach Rom. Damit kann ich gut umgehen. Und ich glaube, das wäre das, wo man in Jahren wahrscheinlich noch drüber redet. Das war der, der die Einsätze geführt hat (...) die schwierig waren (...) und das Zweite, was ich glaube, woran man sich erinnern wird, ist, weil es doch ein bisschen anders ist, als die ersten Jahre, als ich hier angefangen habe, aber da hat sich Polizei auch entwickelt, da bin ich auch nicht undankbar, dass ich sie ein bisschen prägen kann, das ist die Art der Fehlerkultur, wie ich sie sehe. Dass ich meinen Mitstreitern immer mit auf den Weg gebe und sage, jeder Fehler ist es wert gemacht zu werden (...) Einmal (...) Und wenn er das zweite Mal passiert, dann müssen wir drüber reden (...) beim dritten Mal unterstelle ich Vorsatz. Also den Leuten die Angst zu nehmen, das ist mein tägliches Dasein, den Leuten die Angst zu nehmen, durch ihr Handeln da draußen sich per se auf dünnem Eis zu bewegen oder einen Fehler zu machen und dadurch gehemmt zu sein in dem, was sie tun. Das ist etwas, das versuche ich seit Jahren und ich glaube mit einem gewissen Erfolg, in aller Bescheidenheit, stelle ich schon fest, dass das Früchte trägt. Dass also Leute nicht von vornherein sagen, oh verdammt noch mal, was soll ich denn jetzt tun, damit ich hinterher keinen Ärger kriege? Das ist eine Denke, die haben wir hier momentan im Süden nicht. Aber ich glaube, da sind wir im Moment in der Landespolizei noch eine kleine Insel. #00:16:36-7#

I: In [Dienstort] spezifisch? #00:16:40-0#

Bm (58): #00:16:40-0#

Ja, ist so im Süden spezifisch. Es ist zwar so, keiner von uns ist der Nabel der Welt und wenn ich morgen nicht da bin, wird sich die Erde vermutlich auch weiterdrehen. Für mich ist immer erschütternd, wenn ich nach dem Urlaub wiederkomme und die Hütte steht hier noch. Aber man prägt ja trotzdem einen Bereich und ich habe Verantwortung für 1600 Leute und die will ich auch wahrnehmen und das ohne, dass ich den Leuten damit auf dem Fuß stehe oder wie ich es immer blumig sage, den Baseballschläger in der Hand habe und denen einen Scheitel ziehe, da zu sagen: okay das wäre jetzt nicht meine Lösung des Sachverhalts gewesen, wie ihr reagiert habt, aber ich war nicht dabei. Was will ich also hinterher meckern? Und die einzige Sache, die ich habe, meine Lösung wäre so, vielleicht überlegt ihr mal, vielleicht beim nächsten Mal, auch meine Lösung muss ja nicht universal für Alles da sein. Und das prägt einen Bereich schon, wenn er angstfrei agieren kann. Und Polizei ist bei aller / dadurch, dass wir eine Hierarchie sind, auch in manchen Bereichen immer noch (...) zu ängstlich, zu ängstlich in der Ausführung, weil man immer meint, Dinge zu tun, damit man sich hinterher nicht angreifbar macht. Das ist etwas, das ist mir zuwider. Ich sage nein, ihr handelt erstmal frei und ihr könnt gar keinen Fehler machen und das einzige / es ist kein Fehler, es ist vielleicht nicht unzweckmäßig, aber wenn ihr handelt und ein Handlungszwang besteht, dann ist das per se erstmal kein Fehler. #00:18:25-8#

I: Ja, ich vermute, dass jetzt mit dieser Digitalkamera und diesem Facebook, das ist ein bisschen anders als 1985 und die neuen jungen Kollegen haben eine andere öffentliche Profilierung als Sie ohne Facebook und diese... #00:18:42-2#

Bm (58): #00:18:42-2#

Ja, also das ist mein Credo, mein Vorteil ist ja, dass ich in der Hierarchie relativ weit oben bin, dass es hier in Halle durchaus Kollegen gibt, die mir vertrauen. Das gibt nichts Besseres für einen Vorgesetzten glaube ich und dadurch haben sich so ein paar Sinnsprüche ergeben. Sie haben ja schon gemerkt, ich habe ja das ein oder andere Zitat schon mal gebracht oder so einen Sinnspruch gebracht und es gibt etwas, da lachen wir drüber und sagen, das sind die [Bm (58)] 'schen Weisheiten, ja. Da ist eine zum Beispiel davon, dass ich sage, 99 Prozent unserer Probleme sind kommunikativer Art. Wir schwatzen den ganzen Tag, aber wir reden nicht miteinander. Und was die sozialen Medien betrifft, da sind natürlich die Jüngeren ganz anders (...) in die Welt entlassen worden und stellen sich auch ganz anders dar, als so ein alter Sack, wie ich es mittlerweile bin. Und da sage ich denen immer, das ist alles schön und gut, aber erstens Mal, ihre redet über Datenschutz und verkauft eure Daten selber und zweitens einer dieser Sinnsprüche ist, dass ich sage, man kann heute die hehrsten Ansichten der Welt haben, man kann der beste Mensch der Welt sein, gemessen wird man nicht daran, dass man das ist, sondern wie andere es sehen. Und insofern sage ich immer, was ihr tut und was ihr macht, mag durchaus richtig sein, aber es darzustellen einer Meute, die es nicht versteht, heißt auch, sich und seine Moral und seine Ziele ein bisschen aufzugeben oder aufzuweichen. Und deshalb sage ich immer, tut was ihr nicht lassen könnt, aber seid ihr bitte vorsichtig und man muss ja nicht Jedem unspezifisch erzählen, dass man bei der Polizei arbeitet. Das gebe ich / wir haben junge Kollegen, die sind stolz bei der Polizei zu sein. Und das gibt mir Mut, aber es gibt eben auch Leute, die damit nicht umgehen können. Und deshalb sage ich immer, was das betrifft, neue Medien und diesen Umgang sag: Tut, was ihr nicht lassen könnt, aber tut es mit Hirn und Verstand und manchmal ist Weniger mehr (...) Ich bediene heute ganz schön das Phrasenschwein hier. #00:21:06-6#

I: In drei Jahren, also 2026 sind Sie weg. Was hätten Sie gern weiter / wollen Sie jetzt nach Hawaii oder in die Karibik fliegen oder wollen Sie irgendwie was mit Polizei weitermachen? #00:21:22-1#

Bm (58): #00:21:22-1#

Also alles hat seine Zeit und wenn in drei Jahren meine berufliche Zeit vorbei ist bei der Polizei, dann solls das auch sein. Ich habe das große Glück, dass ich in meinem unmittelbaren Nahbereich Leute habe, die dort arbeiten, die sind alles, wie ich es sage "Bullen mit Leib und Seele". Und die brennen für ihren Job. Mein Stellvertreter, den ich mir habe aussuchen dürfen ist aus meiner Sicht der klügste Polizist, den wir in Sachsen-Anhalt haben. Von daher bin ich im Moment massiv am Arbeiten. Wenn der mal auf meinem Stuhl sitzt in drei Jahren, dann weiß ich auch, dass da jemand sitzt, der sowohl konzeptionell richtig gut ist, ein guter Polizist ist und vor allen Dingen eine soziale Kompetenz besitzt, die den Laden hier nicht sprengt. Denn wir haben also / Verantwortung in der Polizei zu haben bedeutet zunächst ja erstmal, dass man eine andere Sichtweise auf Dinge hat, kein besseres, kein höheres Wissen, sondern nur eine andere Sichtweise, aber für mich wichtiger als klug zu sein, weil das sind 90 Prozent unserer Kollegen sind klug, leider haben wir auch 10 Prozent, da bin ich mir nicht jeden Tag sicher, aber was eine Führungskraft unterscheiden muss von den Jungs und Mädels draußen auf der Straße ist, die soziale Kompetenz auch zu führen. Und führen heißt eben nicht autoritär Ziele vorzugeben oder so zu tun, als wenn ich Ziele mit ihnen vereinbare, dabei steht schon alles fest, sondern tatsächlich auch zuzuhören und Probleme auch im Sinne der Kollegen und der Organisation zu lösen. Und da weiß ich meinen Laden in guten Händen und deshalb gehe ich da in drei Jahren auch ohne Wehmut. Meine Frau muss noch ein bisschen länger. Die freut sich schon drauf, wenn sie dann in drei Jahren nach Hause kommt und ich dann da sitze und so hahaha, schön, dass du nach Hause kommst. Das wird bestimmt mal eine neue tolle Facette unserer Ehe, aber meine Zeit (...) ich möchte keine Zeit missen, aber alles hat seine Zeit und die Polizei verändert sich ja auch. Das ist heute nicht mehr die Polizei, bei der ich mal angefangen habe. Das ist auch gut so. Und die entwickelt sich weiter und das momentan auch sehr rasant. Auch deshalb ist es gut, wenn die Älteren dann irgendwann mal loslassen und den Jüngeren auch die Chance lassen. Und wenn ich in drei Jahren gehe, dann mache ich ja auch einen Posten frei, wo es Leute dann auch verdient haben, den dann auch wahrzunehmen. Und deshalb, meine Zeit ist endlich und bis dahin gucken wir, dass wir das ein oder andere ich den Jungs und Mädels noch mitgebe, aber grade in meinem Nahbereich, die wissen wie ich ticke, die wissen, was mich zu dem gemacht hat, was ich heute bin und das ist schon ne Menge wert. #00:24:44-2#

I: Also wenn das reflektieren darf, was Sie in den bisher 28 Minuten sagten: Sie sind ein sehr selbstbewusster Mann und sehr bescheiden. Sie haben kein Problem, Ihr Wissen mitzuteilen, Sie haben kein Problem mitzumachen, Sie haben kein Problem Fehler zu akzeptieren, wenn sie ein-zweimal auftreten und deshalb haben Sie auch kein Problem mit Ihrer Wertschätzung. Sie sind sehr sicher in Ihrer Position und innerhalb Ihrer Karriere. #00:25:09-9#

Bm (58): #00:25:09-9#

Ja, das / wir sind ja alle Kinder unserer Erziehung und Kinder unserer Entwicklung und ich bin heute in einer Position, die ich nie angestrebt habe. Ich bin nicht der Mensch, der Karriere gesucht hat, sie ist zu mir gekommen. Und manchmal frage ich

mich dann auch und sage, warum bist du heute in dieser Position? Na ja, die Frage kann ich mir schon selber beantworten, weil ich eben die Dinge gemacht habe, die meinen Chefs auch den Rücken freigehalten haben. Der Mann fürs Grobe, ja. Der nicht gefragt hat und im Zweifelsfall gesagt hat, da ist ein Problem, her damit! Ich kümmerge mich drum! Und das prägt mich natürlich schon. Und in meiner Vita ist es natürlich auch so, dass ich mit der Politik das ein oder andere zu tun hatte auch sehr intensiv, auch sehr intensiv zu tun hatte und (...) ja, das hat mich dann auch so ein bisschen (...) einen Schubserl gekostet und hat dazu geführt, dass ich an der einen oder anderen Stelle wenig Respekt (...) nach oben (...) habe, in meiner Führungsetage, sondern da auch total entspannt bin und da aus meinem Herzen keine Mördergrube mache, wenn mir da was nicht gefällt. Das ist ja im Übrigen auch ein Privileg, wenn man nur noch drei Jahre hat, ne, dann zu sagen, Freunde des Lichts, wenn ihr mit mir nicht einverstanden seid, dann schickt mich doch eher nach Hause. Ich kann mit meiner Zeit auch etwas anderes anfangen. @Das traut sich aber keiner@ hehe. Von daher lebe ich im Moment dienstlich sehr komfortabel. (...) Das weiß ich wohl auch. Das ist ein Privileg, dass nicht jeder hat. Das ist mir wohl auch bewusst. Vieles von dem ist allerdings auch (...) hart erkämpft und und gewachsen. Auch durch Erfahrung. Auch durch Rückschläge. Mein Weg in der Polizei war nicht gradlinig. Definitiv nicht. Ja? Und auch das ja etwas, was meine Umgebung wahrnimmt und sagt, na Querulant ist nicht das richtige Wort, selbst der sehr kritische Geist, wie der [Bm (58)] einer ist, kann tatsächlich in der Polizei durchaus eine honorige Position innehaben. #00:27:50-9#

I: Zurück zu Ihrer Frau. Werden Sie aber darüber glücklich sein, wenn Kollegen dann später anrufen und sagen, ach, kannst du schauen, kannst du mitmachen, kannst du einen guten Rat geben oder ach nein, lassen Sie mich bitte in Ruhe? #00:27:58-6#

Bm (58): #00:27:58-6#

Na ja, meine Frau, also ich habe, lassen Sie mich die kurze Runde drehen. Ich habe mich immer gewundert, wenn alte Vorgesetzte von mir Weggefährten in den Ruhestand gegangen sind, dass sie sich zuvorderst erstmal bei ihrer Frau bedankt haben. Das kann ich mittlerweile sehr gut nachvollziehen. Ich glaube, das, was Führungskräfte, wenn sie denn die Führung so wahrnehmen wollen, wie ich es verstehe, wie ich es tue, ihrer Familie schon eine ganze Menge zumuten. Ich habe ein Gästezimmer zu Hause. Wir wohnen komfortabel. Meine Kinder sind erwachsen, haben wir rausgeschmissen. Dadurch haben wir ein Gästezimmer. Und zwei-, dreimal in der Woche schlafe ich in diesem Gästezimmer, weil in der Nacht das Telefon noch mal klingelt, um meine Frau nicht wach zu machen. Von daher ist, die ist schon Kummer gewöhnt. Aber wir sind seit über 40 Jahren zusammen. #00:28:59-2#

I: Und nach der Rente wollen Sie nicht mehr in diese Gastzimmer schlafen und Telefonate beantworten? Von Kollegen, die einen guten Rat brauchen. #00:29:01-8#

Bm (58): #00:29:01-8#

Also die Zeiten, wo man mich anruft, weil man jetzt einfach mal eine kleine Frage beantwortet haben möchte in der Nacht, so nach dem Motto, melden macht frei. Wenn ich meinem Chef das gesagt habe, dann bin ich ja raus aus der Kiste, die sind vorbei. Auch deshalb, weil ich diese Fehlerkultur, wie ich sie beschrieben habe, tatsächlich ja nicht nur artikuliere, sondern auch lebe. So, dass ich den Bereich, der mich dann anrufen würde, die also jetzt Führungsverantwortung haben, während der

Abwesenheit der Behördenleitung, die Gewissheit gebe, ihr macht das richtig, ihr seid ausgesucht worden. Und ihr dürft mich gerne anrufen, aber ihr müsst es im Zweifelsfall nicht. Und das hat ein Weilchen gedauert, weil man auch mit dieser Art der Führung, da müsste, da musste der eine oder andere daran gewöhnen. Sie ist nicht laissez-faire, aber manchmal hat man den Eindruck. Weil ich auch der Meinung bin, dass ich ja schon gesagt habe, wir müssen Fehler machen, um zu lernen. Und auch deshalb ist es so häufig nicht mehr, zwei bis drei Mal in der Woche, dass das geht, das ist vertretbar. Das sind dann aber auch Dinge meistens, wo man mich anruft. Und wie es so schön bei uns heißt, dann brennt die Hütte. Also man ruft mich jetzt nicht mehr an, weil hier ein renitenter Ladendieb unterwegs ist. Wenn wir ein Tötungsdelikt haben, wenn wir verletzte Kolleginnen und Kollegen haben, dann habe ich gesagt, das möchte ich wissen. Nicht um Neugier zu befrieden, sondern weil ich eine Verantwortung für die Jungs und Mädels habe. Und oftmals ist es dann auch so, viele von denen kenne ich ja persönlich, dass ich dann am nächsten Tag auch mal da anrufe und sage, wie geht es euch tatsächlich? Welche Unterstützung braucht ihr? Welche Hilfe braucht ihr? Und das sind dann schon Sachen, da ruft man mich mal in der Nacht an. #00:31:06-0#

I: Also ich habe darüber mit Niemandem gesprochen, aber ich mache das jetzt spontan. Ich habe einen sehr guten Artikel für die ÖMZ, für die Österreichische Militärische Zeitschrift, über die Fehlerkultur und die Luftwaffe in Israel gelesen. Sehr gut, sehr interessant. Und die israelische Luftwaffe ist sehr bekannt wegen der tollen Leistung und sie haben eine sehr interessante Fehlerkultur. Seit den 1980er Jahren haben sich viele Werte gewandelt, da gibt es eine Menge Parallelen. Wie Sie das beschreiben, finde ich toll, das ist eine exzellente Haltung zu Fehlern. #00:32:00-9#

Bm (58): #00:32:00-9#

Das ist ja auch etwas, was nicht von jetzt auf gleich kommt. Wo man lernt. Ich hatte mal einen Vorgesetzten, ich war junger Kommissar, der erwartete von mir, dass ich mit 14 Tagen vorher, im Vorlauf für meinen Bereich aufschreibe, wann machen wir was, im Stundentakt. Das heißt, ich musste ihm ein Papier beschreiben, wo draufsteht, heute haben wir den 4., am 11. in der Zeit von 11 bis 12 Uhr rede ich in einem Interview. Von 12 bis 13 Uhr machen wir dieses, dann machen wir das. Und das für 14 Tage im Vorlauf. Und das war seine Art zu führen. Und das hat mich so in meiner Kreativität eingeschränkt, dass ich dann die Gunst der Stunde genutzt habe, als der im Urlaub war, seinen Vertreter anzusprechen und zu sagen, ich möchte das einmal für 14 Tage ohne probieren. Und wenn die Leistungen runtergehen, dann machen wir das sofort wieder. In diesem Zeitraum ist die Leistung meiner Truppe um 50% gestiegen. Valide, nachweisbar. Und das hat dazu geführt, dass ich auch der Vorgesetzte, nach entsprechender Beratung von seinem Stellvertreter verabschiedet hat und dadurch die Leistung der Truppe insgesamt gestiegen ist. Weil man eben einfach kreativ sein konnte und auch Fehler machen konnte. Das hat mich von daher zutiefst geprägt. Ich habe auch Fehler gemacht in meinem Beruf. In meinem Beruf ohne Frage. Und bin dafür auch rüde abgestraft worden. Und eben auch einmal zu Unrecht. Und das prägt einen natürlich auch. Und da habe ich gesagt, okay, das möchte ich meiner Umwelt nicht antun. Und ich glaube, ich verstehe immer Vorgesetzte nicht in der Landespolizei, die einen anderen Weg gehen. Ja, die kommen auch an. Aber ich glaube, wir sind hier unten ein Haufen, über den wir flapsig immer sagen, wir sind vielleicht nicht die Besten. Aber wir sind relativ entspannt. Und wir machen unseren Job. Und das gar nicht schlecht. Und da bin ich stolz drauf. Und insofern ist das für mich eigentlich, wenn ich darüber rede, dann soll

das gar nicht so klingen, als wäre das was ganz Besonderes. Ich halte das für nichts Besonderes. Ich halte es eher für Besonderes, wenn Leute nicht so sind. #00:34:49-2#

I: Es ist etwas Besonderes in einer hierarchischen Organisation. Es ist eine Ausnahme, aus meiner Sicht. #00:34:53-1#

Bm (58): #00:34:53-1#

Ja, ich glaube schon. Wir sind in vielerlei Hinsicht hier unten im Süden Sachsen-Anhalts eine kleine Insel. Das können Außenstehende noch am ehesten einschätzen, wenn die jetzt mit dem Blick von außen hier reinkommen und ja nun auch Erfahrungen außerhalb unserer Behörde gemacht hat, bevor er hier auf [Bm (58)] und Co. geprallt ist. Und von daher, man soll ja nie jemandem trauen, der gerade sich und seinen Bereich verkauft. Können Sie das hier gerne noch mal aus externer Sicht hinterfragen. Ich hoffe inständig, dass diese Personen zu ähnlichen Schlüssen kommen wie ich, dass wir hier unten relativ entspannt, sehr konzentriert arbeiten. Und ich glaube, dass wir einen Großteil der Leistungen, die wir erreichen, nur deshalb so erreichen können, weil wir erstens diese Fehlerkultur haben und zweitens, weil wir uns selber alle nicht für den Nabel der Welt halten. #00:35:47-8#

I: #00:35:53-9#

Ich habe noch eine Frage. Als junger Mann, wenn Sie am Tatort oder auf der Straße waren und Sie haben etwas gesehen, könnten Sie Ihr Bauchgefühl verbalisieren, wie sie in solchen Situationen schnell und effektiv reagiert haben. Können Sie das in Worte fassen? #00:36:12-3#

Bm (58): #00:36:12-3#

Also das ist etwas, das entwickelt sich mit den Jahren tatsächlich, wird das Bauchgefühl geschärfter. Etwas, wo ich in meiner Anfangszeit, wenn ich da gesehen habe, da passiert etwas, da schlagen sich zwei Typen, dann hat mir mein Bauchgefühl natürlich zurück gesagt, das ist nicht okay und ich habe die Uniform an, ich sollte das vielleicht verhindern. Das sind noch relativ einfach gestrickte Dinge. Da geht einem doch nicht durch den Kopf, oh, die beiden begehen da gerade eine Straftat, die muss ich verhindern, das ist mein gesetzlicher Auftrag. Das denkt ein Polizist nicht in dem Moment. Etwas anderes, wo ich vom Bauchgefühl habe, also Umgang mit jugendlichen Gruppen, war viele Jahre mein Pläsier in meinem Bereich, dass man mich losgeschickt hat mit jugendlichen Gruppierungen, gerade auch in der Wendezeit, sind die manchmal ziemlich dreist gewesen, von ihrem Auftreten, mit denen zu sprechen. Und da ist es tatsächlich, ich bin oftmals zu Gruppierungen 50, 60 Jugendliche, die zum Teil auch mit Flaschen und Steinen schon auf Polizeibeamte geschmissen haben. Ich alleine maximal mit noch einem Kollegen, wir sind da zu zweit hin. Auch in Situationen, wo wir wussten, da war jetzt eine Woche vorher, gab es da ziemliche Auseinandersetzungen mit der Polizei. Und mir ist da nie etwas passiert, weil mein Bauchgefühl mir gesagt hat, wenn man Stärke demonstriert, (.) Anders: um Stärke zu demonstrieren, muss ich nicht mit 100 Leuten dastehen, sondern ich kann auch verbindliche Dinge tatsächlich regeln, und besprechen mit denen, ohne dass ich immer gleich den Polizisten raushängen lasse. Das ist etwas, das lernt man auf der Schule nicht. Und da hat mir mein Bauchgefühl gerade in den Anfangsjahren gesagt, ich muss ja nicht John Wayne spielen, Recht braucht Unrecht nicht weichen, sondern ich muss jetzt einfach mal die Situation lösen. Das, was ich vorhin schon mal gesagt habe, in meiner Welt gibt es das nicht,

dass ein Problem nicht lösbar ist. Und manchmal, glaube ich, sind eine große Anzahl von Problemen sind kommunikativ zu lösen. Und nicht dadurch, dass ich mich als Polizist wie ein Polizist verhalte. Manchmal sage ich meinen Leuten auch, wenn wir in einer Problemanalyse sind, wenn wir davorstehen, große Ereignisse zu bewerten und zu sagen, wie wollen wir damit umgehen, dann gebe ich meinen Leuten oftmals den Rat mit auf den Weg und sage, guckt ihr euch das an, mit all der Erfahrung, die ihr habt, und denkt bitte nicht wie Polizisten. (...) Weil uns das einengt. Und wie hat sich das noch verändert, um nochmal ein Beispiel zu bringen mit den Jugendlichen, um das nochmal ein bisschen trennscharfer zu bringen. Natürlich habe ich auch Angst gehabt, das hätte in die Hose gehen können. Aber mein Bauchgefühl hat mir damals gesagt, Opfer wirst du in dem Moment, wo du dich wie ein Opfer bewegst. Und heute fasse ich das in die markigen Worte meinen Kollegen gegenüber. Es ist gut, wenn unser Gegenüber nicht weiß, was wir alles nicht können. Und damit, ohne überheblich zu sein, souverän aufzutreten mit einem gesunden, nicht übersteigerten, einem gesunden Selbstbewusstsein, das war mein Bauchgefühl. Das bringt mich nach vorne. #00:40:00-3#

I: Aber kann man das lehren? Sie haben eine sehr angenehme Aura, das ist ein wunderschönes Privileg. Aber könnten Sie so etwas den jungen Polizistinnen und Polizisten lehren? Wie kommt man diese charismatische, rhetorisch begabte Aura vermittelt? #00:40:24-8#

Bm (58): #00:40:24-8#

Eine gute Aura kann man den Jungs und Mädels natürlich nicht einpflanzen. Was man einpflanzen kann, ist, und das würde ich ihnen vermutlich auch sagen, wenn ihr zur Polizei geht, dann seid ihr Problemlöser, Schlichter. Ihr seid nicht die Bestrafer. Und ihr habt immer mit Menschen zu tun. Etwas, was meine Umgebung sehr geprägt hat, war, dass ich immer gesagt habe, behandelt ihr bitte die Leute, mit denen ihr spricht, so wie ihr behandelt werden möchtet, wenn ihr auf der anderen Seite des Tisches sitzen würdet. Dann kann man schon das meiste mal nicht verkehrt machen. Und das, glaube ich, das entwickelt dann eine solche Aura, wie Sie sie jetzt wahrnehmen. Und das kann man natürlich den Jungs und Mädels auch an der Schule schon mal mitgeben und sagen, passt auf, Freunde des Lichts. Es gibt etwas, das nennt man Gesetz, da steht drinnen, was wir zu tun haben und was wir zu lassen haben. Aber zuvorderst haben wir es mit Menschen zu tun. Die sind unberechenbar. Die haben Gefühle. Und die sind in ihren Gefühlen oftmals irrational (...) Und auf irrationale Gefühle nur mit stupidem Wissen zu reagieren, was ich ja habe, wird der Situation nicht gerecht. Auch ein Polizist kann in sehr, sehr vielen Situationen immer noch Mensch bleiben. Und das ist etwas, das hat sich in der Organisation tatsächlich geändert. Da habe ich, glaube ich, zumindest im Süden Sachsen-Anhalts einen bescheidenen Anteil daran. (...) Mich mosert manchmal an, wenn ich dann so Dinge lese, in anderen Bereichen, wo ich sage, das wäre hier unten anders gelaufen. Entspannter möglicherweise. Und wir reden ja organisationstheoretisch auch häufig davon, dass Polizei eine lernende Organisation ist. Mir wäre es viel lieber, wenn wir eine lehrende Organisation sind. Und oftmals kann ich auch nicht feststellen, dass wir immer lernen aus den Fehlern, die wir machen. #00:42:46-7#

I: Haben Sie vielleicht ein anderes, passenderes Wort als "lernen"? #00:42:46-7#

Bm (58): #00:42:46-7#

(..) menschlich bleiben. Also, ich glaube, wenn ein Polizist sich wie ein Polizist

bewegt, so wie wir ihn theoretisch ausbilden, wo wir sagen, da haben wir ein Individuum, das sich dafür verantwortlich zeichnet, Recht durchzusetzen, Gefahren abzuwehren, dann ist das die Theorie, die wir jedem angehenden Polizisten, jeder angehenden Polizistin vermitteln. Und wir vernachlässigen damit immer, dass wir es mit Menschen zu tun haben. Und wenn man das einmal geschnallt hat und wenn man dann den Jungs und Mädels auch die Möglichkeit gibt, in solchen Situationen nicht nur wie ein theoretischer Polizist, der beste Polizist der Welt zu agieren, sondern menschlich zu bleiben, dann ist es so. Man kriegt dort nicht gelehrt, dass es manchmal sinnvoll ist, auch mal eine Oma einfach in den Arm zu nehmen. Das vermitteln wir den Jungs und Mädels nicht. Wir sagen schon, es gibt da psychologische Besonderheiten, da sind Senioren, mit denen muss man anders reden. Nein, muss man nicht. Das sind immer noch Menschen und die muss man zuvorderst menschlich behandeln. Und das ist das, was ich versuche, meiner Umgebung mitzugeben und zu sagen, wenn ihr das macht, dann seid ihr gute Polizisten. Auch da wieder das, was ich vorhin gesagt habe. Am Ende kommt es gar nicht so sehr darauf an, was man tut und was man macht, sondern welchen Anschein man beim Gegenüber oder bei der Öffentlichkeit erregt. #00:42:56-5#

I: Und denken Sie, dass sich der Verstand der jungen Leute, die jungen Kollegen, die mit Playstation, Facebook und Social Media aufgewachsen sind, vielleicht in veränderter Form zeigt, sodass diese Personen kaum noch Interesse an den von Ihnen beschriebenen menschlichen Facetten hat? #00:44:57-2#

Bm (58): #00:44:57-2#

Ja, ich glaube habe die Frage richtig verstanden. Ambivalent bin ich da unterwegs, was die Beantwortung betrifft. Ich glaube schon, dass es genügend junger Menschen gibt, die so eine Einstellung haben, wie Sie sie gerade skizziert haben. Aber erst mal glaube ich, das sind überwiegend nicht die Leute, die zur Polizei gehen. Und dann, es gab eine Zeit, so vor zehn, acht Jahren, da habe ich mit meinem Job, mit der Organisation Polizei ziemlich gehadert. Weil für mich, die jungen Leute, die kamen, für die war das alles nur ein Job. Das war es für mich nicht. Das war nie ein Beruf, das ist Berufung. Aber seit sieben Jahren nehme ich wieder was anderes wahr. Weil ich glaube, auch schon in der Ausbildung, die ist hart genug. Und obwohl sie sehr theorielastig ist, sind ja auch die Praktika dabei. Das ist immer schwierig, wenn Leute ins Praktikum gehen und dann Dinge feststellen, die sie mit der Theorie nicht immer zu 100% vereinbaren können. Ich habe nie jemandem gesagt, vergiss bitte alles, was du in der Theorie gelernt hast. Ich habe immer gesagt, es ist wichtig, dass du die Theorie kennst und dass du jetzt mal anguckst, wie facettenreich man die Theorie umsetzen kann. #00:46:34-1#

I: Ich glaube auch, die Gruppenidentität in der deutschen Gesellschaft ist auch nicht mehr so stark ausgeprägt, dadurch dass viele Personen eher individualistisch unterwegs sind, oder? #00:46:35-7#

Bm (58): #00:46:35-7#

Ja, die [kollektive Identität] ist nicht mehr da, das stimmt. Zumindest in meiner Wahrnehmung ist das auch so. Ich bin in der Stadt hier groß geworden und habe hier auch mit meiner Frau zu DDR-Zeiten schon in einem Hochhaus gelebt und wir hatten keine Bohrmaschine. Da waren 40 Mietparteien. Es war vollkommen egal, wo ich geklingelt habe. Wenn ich eine Bohrmaschine gebraucht habe, habe ich eine Bohrmaschine gebraucht. Ich glaube, wenn ich heutzutage irgendwo klingeln würde

und sage, ich brauche mal deine Bohrmaschine oder ihre Bohrmaschine, das erste, was passieren würde, mir würde die Lippe oder die Nase wehtun, weil ich auf selbige eine bekommen habe. Die Gesellschaft wandelt sich. Aber in dem Moment, wo ich sage, ich muss mit diesem Wandel umgehen und ich kann Leute nicht mehr formen im Sinne einer Idee, wie die Organisation, wie Polizei funktioniert, habe ich verloren. Ich glaube, dass die jungen Menschen, die zu uns als Polizisten kommen, noch formbar sind. Das gilt für mich möglicherweise nicht mehr. Ich bin fix und demnächst ja auch fertig. Aber die sind noch formbar und die wollen auch geführt werden. Wir haben, ich weiß es nicht, auch wenn es ein Nebenkriegsschauplatz ist, ich weiß nicht, wie viele Strukturreformen ich mitgemacht habe in meinem dienstlichen Dasein. Also Änderungen der Organisationsstrukturen. Einer der größten Fehler, die wir in der letzten Struktur gemacht haben, dafür wird mich das Innenministerium wieder schelten, wenn ich das so sage, ist, dass man eine komplette Führungsebene, nämlich die unterste, weggenommen hat. Mit der Begründung, wir haben zu viele Häuptlinge, wir brauchen mehr Indianer. Und die oben drüber, die Häuptlinge, die können euch ja auch gut führen. Aber damit ist das Erleben, wie Führung funktioniert, dieses Weitergeben, dieses Bärenführerprinzip, das haben wir vor ein paar Jahren durchbrochen. Und versuchen es jetzt zu kompensieren, indem wir jetzt Programme auflegen, Studien haben, (...) Projekte auflegen. Wie vermittle ich den Leuten Führung? Es gab eine Zeit, da habe ich Führung erlebt. Jeden Tag. Draußen auf der Straße. Ich als kleiner Polizist. Wenn ich dort einen vermeintlichen Fehler gemacht habe, ist das unmittelbar mit mir ausgewertet worden. Heute wird Papier beschrieben und vier Wochen später landet das bei mir auf dem Tisch. Und ich soll dann mit den Leuten darüber reden, was ich falsch gemacht habe. Pädagogisch ist das totaler Nonsens. Und viele von den Jungs und Mädels, auch der Generation Z, die bei der Polizei landen, (...) ich glaube, man geht zur Polizei, wenn man bedingt anders ist. Oder man sucht einen sicheren Job. Aber da trennt sich die Spreu sehr schnell vom Weizen. Und die Leute, die anders sind, die da hingehen, weil sie eine Idee haben, weil sie Ansprüche haben, die klimpern nicht den ganzen Tag mit dem Handy. Wenn ich auf die Polizei gucke, dann glaube ich schon, die hat sich in den letzten 30 Jahren absolut massiv verändert. Zu 100 Prozent. Und es ist nicht mehr die Polizei, während der ich mal dahin gegangen bin. Aber sie hat sich nicht zu ihrem Schlechten verändert. Sie passt sich dem gesellschaftlichen Wandel an. Aber es ist deshalb nicht schlechter. Es ist nur anders. Und das ist etwas, mit dem ja die älteren Kollegen immer zu tun haben. Und die dann durchaus auch sagen dürfen, das ist nicht mehr die Polizei, wegen der ich mal dahin gegangen bin. Das muss sie auch gar nicht mehr sein. Wenn sie es noch wäre, dann würden wir ja auch den gesellschaftlichen Wandel verpassen. #00:46:34-0#

I: Sie sind ein sehr angenehmer Chef. Einen solchen Chef kann man sich nur wünschen. Ich erzähle Ihnen mal eine Geschichte. Ich hatte mal einen Kollegen, der hat ständig darauf gewartet, dass ich einen Fehler mache, um mich dann bei meinem Vorgesetzten anzuschwärzen. Eines Tages habe ich bei der Meldung eines Ereignisses den Dienstweg nicht eingehalten und dieser Kollege erschien sofort beim meinem Vorgesetzten, um sich darüber zu beschweren. Vor dem Büro meines Chefs schob er mich beiseite und berichtete eifrig darüber, dass ich einen schwerwiegenden Fehler begangen haben soll. Mein Vorgesetzter saß am Schreibtisch und schrieb etwas an seinem Rechner. Während der Kollege ausführlich berichtete, sah er nicht einmal hoch. Als der Kollege fertig war, sah mein Chef kurz über seine Brille hinweg zu dem Kollegen und sagte nur: "Okay Herr [I:] hat einen Fehler gemacht, er wird das korrigieren." Anschließend wandte er sich wieder der

Arbeit an seinem Rechner zu und ließ den Kollegen stehen. Der Kollege zog dann mit hängenden Ohren von dannen und das Thema war beendet. #00:51:35-8#

Bm (58): #00:51:35-8#

Und das ist doch etwas, was Sie geprägt hat. #00:51:38-6#

I: Ja, sehr stark. #00:51:38-6#

Bm (58): #00:51:38-6#

Und das geht mir ganz genauso. Ich hatte einen Chef im Innenministerium. Für den habe ich eine Rede ausgearbeitet. Zu einem polizeitypischen Thema. Und das habe ich nach bestem Wissen und Gewissen gemacht. Und der war bekannt dafür, dass er, selbst wenn etwas perfekt war, er die Sätze nochmal umstellen musste. Weil sonst sein Gewicht nicht so sehr zum Tragen kam. Das ging also hin und her zwischen ihm und mir. Ich nenne das liebevoll Akten-Tennis. Und nach dem vierten Mal war von dem Original-Vortrag fast nichts mehr übrig. Und dann war es auch so durcheinander und Vergniefgnaddelt, dass ich gesagt habe, ich fange jetzt einfach nochmal von vorne an. Und hatte in der Zwischenzeit dann einen Vortrag, den er mal ausgearbeitet hatte, zu dem gleichen Thema gefunden. Und hatte das dann zu 90% verwurstet in dem Vortrag. Und er hat mich so rund gemacht, dass es das Schwächste war, was er je in seinem Leben gelesen hat. Eines höheren Dienstes vollkommen unwürdig, das war der höchste Polizist des Landes Sachsen-Anhalt. Und das war dann der sechste Entwurf. Und im siebten habe ich ihn in den ersten wieder reingereicht. Weil ich so rotzfroh war und dann schon gar keinen Respekt mehr haben konnte vor ihm. Und der ist dann durchgegangen. Und das sind so Erfahrungen, die mich natürlich auch geprägt haben. Und wenn es mich nur so geprägt hat, dass ich gesagt habe, lieber Gott, wenn es dich wirklich gibt, so möchte ich nicht werden. Und es gibt bis heute Kollegen auch, die in der Hierarchie eigentlich weit unter mir stehen würden. Aber wo ich sage, das spielt gar keine Rolle. Weil entscheidend ist nicht, was wir auf den Schultern drauf haben und den Schulterstücken, sondern was wir zwischen den Schultern haben. Und da gibt es eben auch Kollegen, mit denen ich groß geworden bin, denen ich gesagt habe, wenn ich mal anfangen zu fliegen, fangt mich bitte ein. Wenn ich von der Erde abhebe. Musste bisher noch keiner. Ich glaube, die letzten drei Jahre ist es jetzt auch nicht mehr so. #00:54:10-2#

I: Vielen lieben Dank für das tolle Gespräch.

1 I:

2 Ja, das stimmt. - Also eigentlich ist es so die beste Variante, wenn du das vergisst hier,
3 dass das hier liegt und dann ist gut. - Okay, also vielen Dank, dass du dich bereit erklärt
4 hast, mir ein Interview zu geben. - Es geht vom Thema her um eine gesunde
5 Führungskultur innerhalb einer Polizeiorganisation, die dafür sorgen soll, dass sich
6 Teammitglieder sicher fühlen, also auch sicher fühlen, um Fehler offen anzusprechen.
7 - Also es geht auch um eine gesunde Fehlerkultur. - Und ich würde dich mal am Anfang
8 bitten, mir mal aus deiner Sicht zu schildern, was du unter psychologischer Sicherheit
9 in Teams als Führungskraft in der Polizei verstehst.

10
11 Cw(45)::

12 Da hast du ja schon ein bisschen was vorweggenommen. - Also letztendlich ist es ja
13 so, dass man bestrebt sein sollte, dass die Mitarbeiter, die man in seinem Bereich hat,
14 sich wohlfühlen. - Da geht es aber jetzt nicht um das reine Wohlfühlklima, sondern
15 darum, dass da eine entsprechende Offenheit herrscht, dass die Mitarbeiter sich
16 authentisch in dem Bereich bewegen können. - Also... - Also einfach sie selbst sein
17 können und wenn sie Fehler machen oder wenn irgendwas ist, was nicht stimmt oder
18 der Führungskraft doch mal eine Rückkopplung geben wollen, sich auch trauen, Dinge
19 anzusprechen, ohne Angst, dass sie jetzt irgendwie Angst davor haben müssen,
20 bestraft zu werden oder kritisiert zu werden oder mit sarkastischen Äußerungen belegt
21 zu werden. - Solche Geschichten sind das. - Letztendlich für mich. - Also so ein
22 gewisses Klima des Vertrauens zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften
23 der Organisation, damit die Arbeit letztendlich bestmöglich erledigt werden kann, auf
24 einer gesunden Basis.

25
26 I:

27 Das wäre ja erstmal so allgemein. - Jetzt könnte man sich ja gut vorstellen, dass das
28 im Rahmen von Mitarbeitergesprächen eine Rolle spielt. - Hast du da vielleicht ein
29 besonders positives oder vielleicht auch ein besonders negatives Beispiel, wo dieses
30 Thema der psychologischen Sicherheit eine Rolle spielen könnte.

31
32 Cw(45):

33 Ja, also Mitarbeitergespräche, bei Mitarbeitergesprächen ist ja insbesondere darauf
34 zu achten, du kannst ja nicht die psychologische Sicherheit über jeden Mitarbeiter
35 gleichermaßen stülpen, sondern jeder Mitarbeiter hat ja auch eine eigene
36 Persönlichkeit und muss auch dementsprechend unterschiedlich angefasst werden,
37 damit er diese psychologische Sicherheit für sich in dem Bereich erfährt. - Und ich
38 habe schon diverse Mitarbeitergespräche durchgeführt. - Mit Persönlichkeiten
39 unterschiedlichster Couleur. - Die sahen auch, wie ich es gerade sagte, demzufolge
40 völlig anders aus, um eine entsprechende Atmosphäre zu schaffen, damit der
41 Mitarbeiter sich eben auch öffnet und wir auch vertrauensvoll und ehrlich miteinander
42 umgehen können. - Und ich auch Dinge ansprechen konnte, die vielleicht eher kritisch
43 zu betrachten sind, ohne dass sich der Mitarbeiter angegriffen fühlt, sondern dass es
44 beim Mitarbeiter einfach auch als Verkopplung ankommt, um... - Dinge zu einem
45 Besseren zu führen. - Und da habe ich schon sehr, sehr schwierige Charaktere gehabt
46 und es ist mir eben gelungen, in diesen Mitarbeitergesprächen eine Atmosphäre
47 herzustellen, dass die sich auch tatsächlich geöffnet haben und bestimmte Dinge auch
48 im Feedback mir gegenüber rückgekoppelt haben, woran bestimmte Dinge, die ich als
49 schwierig empfunden habe, auch liegen. - Also insofern sehe ich das als Erfolg an,
50 wenn ich den Mitarbeiter in den Gesprächen... - ...ich soweit öffnen konnte, dass der

sich auch mir gegenüber ehrlich zeigen konnte und keine Sorge hatte, wenn er Dinge anspricht, dass ihm daraus in irgendeiner Form ein Nachteil erwächst.

I:

Du hast gesagt, du musst dieses Klima herstellen. Das bedeutet ja eigentlich, dass nicht alle Mitarbeiterinnen und nicht alle Mitarbeiter davon ausgehen, dass sie auch sozusagen auf ein offenes Ohr treffen können. Wie sorgst du denn dafür, dass die Leute offen mit dir reden?

Cw(45):

Also dieses Herstellen ist so zu betrachten... - Ich bin ja nun Kriminaldirektorin und ich habe jetzt zum Beispiel gerade irgendein Beispiel aus meiner letzten Verwendung genommen, wo ich 120 nachgeordnete Mitarbeiter hatte und herstellen insofern, weil man nicht tagtäglich miteinander den Kontakt hatte und demzufolge nicht so diese tägliche Nähe da war, sondern eine gewisse Distanz, sodass man immer erst mal die Mitarbeiter so ein bisschen für die Situation an sich, wo sie auch reinkommen und mit allem rechnen letztendlich, auch wissen, dass bestimmte Dinge problembehaftet sind, weil sie schon mehrfach rückgekoppelt wurden, wo die sich dann auch erst mal öffnen müssen und die Situation als relativ entspannte Situation betrachten müssen, weil allein durch den Fakt, dass man nicht jeden Tag Umgang miteinander hat und eben auch mehrere Ebenen dazwischen liegen in einem Unterstellungsverhältnis, ist ja eine gewisse Distanz da. - Und da muss man erst mal in dem Gespräch dann diese gewisse Nähe, diese psychologische Sicherheit herstellen, damit man dann auch beieinander ist.

I:

Hast du auch in deiner Führungstätigkeit sozusagen die Leute dann an ihrem Arbeitsplatz aufgesucht? Das würde ja bedeuten, dass man dann so eine Nähe herstellt. Das könnte ja eine Variante sein.

Cw(45):

Das ist mir nicht jeden Tag gelungen. Also ich hatte ja gerade gesagt, von der Anzahl her und eben auch die Bereiche sind sehr unterschiedlich gewesen von der Tätigkeit. - In der Ebene, wo ich tätig war, also als Abteilungsleiterin, hast du natürlich auch eine große Arbeitsdichte, wo du ohnehin viel zu tun hast, aber in regelmäßigen Abständen habe ich die Mitarbeiter auch aufgesucht. - Aber das ist so, dass man es dann geschafft hat, dass man vielleicht jeden Mitarbeiter mal einmal im Quartal gesehen hat zu einem längeren Gespräch und dann eben zusätzlich anlassbezogen, wenn irgendwelche Dinge in der Sache zu klären waren. - Aber es war eben nicht so, dass man allein durch diesen natürlichen täglichen Umgang ein enges Miteinander hatte, sondern es ist halt schon auf professioneller Ebene gewesen, aber wenn man zusammen war, dann ist es immer wieder gelungen, die Atmosphäre herzustellen, dass man auch gut miteinander sprechen konnte und eine gute Basis hatte.

I:

Also die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben das auch als positiv empfunden, wenn du zu ihnen in die Bereiche kamst. - Könnte ja auch sein, dass die sich vielleicht kontrolliert fühlen oder so, aber das Verhältnis war schon so vertrauensvoll, dass man sagen konnte, also du hättest eigentlich auch jederzeit auftauchen können, oder?

Cw(45):

Richtig, also die haben mich auch regelrecht eingeladen, wenn sie dann mal wieder für sich gemerkt haben, ist mal wieder Zeit, weil man hatte natürlich auch mal zwischendurch, je nachdem, wo die einzelnen Mitarbeiter saßen, manche sind auch an meinem Büro vorbeigekommen, die sind immer stehen geblieben und hatten zwischendurch immer mal noch auf zwischenmenschlicher Ebene Gesprächskontakt gesucht und man hat auch miteinander gesprochen. - Und wenn man dann eine Weile auch nicht in dem Bereich war oder in anderen Bereichen nicht war, da hat man eben auch über einzelne Mitarbeiter gehört, dass dann gesagt wurde, man kann ruhig mal wieder vorbeikommen und das zeigt mir eben, dass das nicht als Kontrolle wahrgenommen wurde, sondern als nettes Miteinander und als Interesse und ja, einfach positiv aufgenommen wurde.

I:

Ja, also ich glaube, es ist auch wichtig, dass man, also nicht nur sozusagen als formale Figur erscheint, sondern dass man vielleicht auch auf der informellen Ebene, also in der face-to-face Kommunikation dafür sorgt, dass man, dass man da ein gutes Arbeitsklima hat. - Ja, also das ist ja eigentlich unterm Strich, was ist denn da so sozusagen am Start, würde ich mal so sagen, in dieser informellen Ebene, ist es irgendwie, dass man einen Kuchen backt oder einen Kaffee trinkt oder keine Ahnung, wie kann ich mir das vorstellen?

Cw(45):

Also so weit ist es jetzt nicht gegangen, dass wir miteinander einen Kaffee getrunken haben, weil... - Also mit den Mitarbeitern unterhalb meiner Ebene, mit den nachgeordneten Mitarbeitern, weil ich hatte ja noch die Dezernatsleiter-Ebene dazwischen, mit denen direkt Unterstellten, hat man natürlich solche Sachen auch gemacht. - Also ein nettes Klima zum Beispiel in den Meetings, ja, dass sich alle wohlfühlen und es nicht nur rein auf einer professionellen Ebene, auf einer Sachebene war, sondern eben man auch diese Meetings ein Stück weit mitgenutzt hat, sich auch am Rande ein bisschen privat auszutauschen und mit den Mitarbeitern an sich, die eben in meiner Tür stehen geblieben sind oder die ich eben unterwegs, weil ich irgendwo zur Besprechung war, getroffen habe oder eben auch direkt aufgesucht habe, war es mir immer erst mal wichtig, eine menschliche Basis herzustellen, also ich bin nicht sofort über die Sache gekommen und zeigen Sie mir mal dies oder jenes, sondern erst mal gefragt, wie geht es, auch tatsächlich Zuhören, wenn der Mitarbeiter antwortet, weil da hat man ja auch Beispiele an Chefs schon gesehen, die eben fragen, wie geht es, man möchte gerade antworten und er ist schon wieder beim nächsten Thema oder schon wieder weg, sondern eben doch wirklich rein der Fokus dann auf den Mitarbeiter, auch eine Zeit aussuchen, wo du hinterher eben nicht direkt schon Besprechungen hast und so weiter. - Du sagst, ich habe aber nur, ich bin zwar hier, ich habe mich mal gezeigt, ich habe aber nur fünf Minuten, weil ich gerade gleich eine Besprechung habe, aber dass die auch das Gefühl haben, man nimmt sich die Zeit, wenn man dann schon da ist und dann ging es eben, dann wird gefragt, man muss sich natürlich dann auch merken oder was ja nicht schwer ist, wenn man echtes Interesse an seinen Mitarbeitern hat, wie geht es der Familie, was machen die Kinder, man wusste ungefähr den Stand der Kinder, ob gerade eine Klausur geschrieben wurde, hat man halt gefragt - oder wie ist die Klausur überhaupt gelaufen, Hochzeit und wenn Kinder gekommen sind, dass man da auch nachfragt und Interesse zeigt, weil es ja auch wichtig ist als Führungskraft, das sind ja nicht nur Personalnummern deiner Mitarbeiter, sondern eben auch Menschen mit dahinterstehenden privaten Belangen, die sich ja auch wieder auf die Arbeitsgeschichten auswirken können,

Belastungen oder eben besonders freudige Geschichten, - dass man auch weiß, wenn ein Mitarbeiter mal nicht so gut drauf ist, was könnte jetzt dahinterstehen und deswegen muss man als Führungskraft halt nah am Menschen sein und nicht nur nah an der Arbeit, also wissen, was er den ganzen Tag macht, deswegen war mir das insbesondere wichtig, über die menschliche Basis und Ebene zu kommen. - Ich habe gleichermaßen nicht als abgesetzte Führungskraft agiert und regiert sozusagen, sondern habe mich gleichermaßen als Mensch gezeigt und habe Bilder von meinen Kindern gezeigt und auch von meinen Kindern erzählt, von meinem Mann erzählt, von sonstigen privaten Dingen, die man vielleicht am Wochenende gemacht hat und und und. - Und dann ist man darüber, dann hat man gemerkt, okay, jetzt hast du die schöne Atmosphäre und dann konnte man darüber in der Sache zusätzlich miteinander bestimmte Dinge besprechen oder auch gestalten und die Mitarbeiter hatten auch das Gefühl, dass sie sich dir offen zeigen können. - Wenn du eben nochmal mit zusätzlicher Arbeit gekommen bist, dann waren die so weit offen, dass die eben auch gesagt haben, das schaffe ich jetzt nicht mehr oder ja, also das war letztendlich über so eine partnerschaftliche Ebene, unabhängig davon, wie weit unten in der Hierarchie, wir sind ja nun mal in einem hierarchischen System, die Mitarbeiter sind. - Ich habe das nie so verstanden, dass jemand hier irgendwie der letzte Radierer ist, sondern die sind alle gleichermaßen wichtig.

I:

Ja, also ich glaube, ich würde nochmal auf eine Sache zurückkommen, das fand ich total interessant, weil du gesagt hast, dass du auch also quasi auf der ersten Ebene erstmal mit den Dezernatsleitern redest, weil das ist ja auch so eine Geschichte, die sollen ja auch eine psychologische Sicherheit haben, dass du sie nicht umgehst. - Also das ist ja auch eine Form der Wertschätzung, wenn ich dann sage, ich möchte sozusagen das Team stärken. - Also ich arbeite vielleicht ergebnisorientiert und du hast dein eigenes Feld als Dezernatsleiter, Dezernatsleiterin, was du da beackern kannst und ich bin jetzt nicht so, dass ich jetzt quasi die Ebene überspringe und dann direkt mit den Mitarbeitern vor Ort rede, um die dann auszuhorchen, um das dann so. - Ich glaube, das hat auch was mit psychologischer Sicherheit zu tun, dass du also die Kolleginnen und Kollegen auch nicht hintergehen würdest, weil das wäre ja dann auch nicht mehr authentisch.

Cw(45):

Also ich habe schon direkt auch mit Mitarbeitern gesprochen, weil das hat sich auch sehr überschlagen, wenn man so eine Beziehung zueinander hat, haben die natürlich auch keine Angst mit Dingen direkt an einen heranzutreten, ohne vorher den Dezernatsleiter zu involvieren. - Was mir immer gezeigt hat, okay, da ist ein gewisses Vertrauen dabei und ich war aber immer bestrebt, den Mitarbeitern nochmal die Struktur, wie sie bei uns ist, dann nahe zu bringen und zu sagen, - ich bin da sehr interessiert, aber immer erstmal nochmal mit dem Dezernatsleiter sprechen und dann mit mir oder der Dezernatsleiter übergibt mir dann bestimmte Dinge und wenn ich mit Mitarbeitern gesprochen habe, weil die eben schon zu mir gekommen sind oder ich habe den, manchmal muss das auch schnell gehen, habe den Dezernatsleiter nicht erreicht, dann habe ich schnell mal durchtelefoniert, habe ich im Nachgang immer den Dezernatsleiter mit involviert, damit die immer im Bilde waren und nicht irgendwo zur Seite gestellt wurden, damit auch bei - denen dieses partnerschaftliche und Miteinander und dieses Vertrauen da ist, dass man nicht irgendwie versucht, an ihnen vorbeizuarbeiten oder sie in irgendeiner Form schlechter zu stellen und es geht ja auch darum, die Dezernatsleiter mit den Instrumenten auch ein Stück weit auszustatten,

damit sie dann auch ihrer Führung in ihrem eigenen Dezernat gerecht werden können und wenn ich die immer zur Seite stelle und direkt nur mit den Mitarbeitern agiere, dann - führe ich ja diese Struktur, dass es da noch einen Dezernatsleiter gibt, ad absurdum. Und da war ich immer bestrebt, dass das nicht der Fall ist.

I:

Ja, also es geht ja auch um die Etablierung einer offenen Redekultur, also dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch trauen, nicht nur Fehler vielleicht auch zuzugeben, damit man daran als Lernquelle arbeiten kann, sondern das ist ja auch ein bisschen schwierig und ich glaube, Polizei tut sich auch ein bisschen schwer damit, - sowas anzusprechen, weil es eben irgendwie in unsere Arbeit eingebaut ist, dass wir, naja, in Anführungsstrichen, keine Fehler machen dürfen. Wie gehst du denn mit dem Spannungsfeld um?

Cw(45):

Fehlerkultur, also letztendlich lehnt sich das an die ganze Geschichte an, die ich ja jetzt auch gerade schon so ein bisschen dargestellt habe. Bei uns war, also in meinem Bereich, war eine sehr offene Fehlerkultur - und ich bin immer mit meinem Team so rangegangen, also mit den Dezernatsleitern und auch im direkten Richten mit den Mitarbeitern, dass das Dinge sind, die können passieren, weil wir alle Menschen sind, da gibt es natürlich unterschiedliche Gewichtung, welcher Fehler jetzt tatsächlich passiert ist, aber es sind immer Möglichkeiten, daraus zu lernen und es beim nächsten Mal besser zu machen und die Erwartungshaltung hatte man dann auch als Abteilungsleiter oder als Dezernatsleiter, - dass es beim nächsten Mal auch bei den Mitarbeitern einen gewissen Lerneffekt erzielt hat und ein bisschen kritischer ist es dann erst geworden oder ein bisschen deutlicher, dass man eben den Fehler auch als solchen härter angesprochen hat, wenn immer und immer wieder der gleiche Fehler wiederholt wurde, weil einfach man das Gefühl hatte, dass da ein gewisses Desinteresse herrscht oder der Mitarbeiter einfach für sich einschätzt, - ich mache das jetzt trotzdem immer so weiter, weil ich denke, das ist so richtig und nicht anders, da musste man halt nochmal und nochmal Gespräche führen. - Ich selbst, also das ist meine Fehlerkultur, ich selbst habe eine völlig andere Fehlerkultur erlebt, so wie du es eingangs geschildert hast, dass es eben schwierig ist zu Fehlern zu stehen und es immer gleich in Richtung Stigmatisierung, Stellungnahme, - also Fehler als was Negatives dargestellt worden, wo man sich dann wehren musste und da auch gar keine offene Kommunikation da war, sondern um drei Ecken alles schriftlich versucht wurde miteinander zu handeln, schwierig. Also unabhängig davon, dass ich eine sehr schwierige Fehlerkultur erlebt habe, - in meinen verschiedenen Verwendungen von übergeordneten Stellen. - hab ich für mich die Entscheidung getroffen, dass ich Fehler anders betrachten möchte, als ich das bisher so selbst erfahren habe, sondern dass es eigentlich nur eine Chance sein kann, Irgendwas zu einem Besseren zu führen. - Ja und dann machen die Mitarbeiter natürlich, ich hatte ja gesagt, die sind sehr unterschiedlich von der Persönlichkeit in unterschiedlicher Art und Weise mit bei dieser Fehlerkultur, für manche ist es genau das Richtige, damit die eben auch sagen, ja, ich brauche ja keine Angst haben, - dass mal irgendwas schief geht, weil mir wird ja nicht der Kopf abgerissen und andere haben das eben als zunächst erstmal, als man relativ neu war in dem Bereich, als Einladung verstanden, ihren Stiefel erstmal so weiterzumachen, weil es passiert ja nichts und die musste man dann eben ein bisschen, ja, deutlicher ansprechen oder deutlicher in Richtung des Fehlers oder auf den Fehler hinweisen und auch die Wirkung nochmal erklären, - dass man sich da eben mehr mit auseinandersetzen als bei anderen Mitarbeitern.

255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300
301
302
303
304
305

I:
Wenn man mal, also die Fehlerkultur, also mal ganz wertfrei so insgesamt betrachtet bei der Polizei sieht, dann könnte man ja drei unterschiedliche Perspektiven anlegen. - Also eine wäre ja, was du auch gerade so angesprochen hast, sehr auf das Individuum bezogen, dass der oder diejenige Person einen Fehler immer wieder macht oder wie auch immer. - Man könnte aber auch sagen, naja, eigentlich ist das ganze Team ja dafür verantwortlich. - Also das würde so ein bisschen diese Schuldfrage in Führungsstrichen ja auf verschiedene Schultern verteilen und zum Dritten könnte man auch sagen, man hat so eine systemische Perspektive, die man auch anlegen kann, dass man sagt, naja, hier liegt der Fehler vielleicht darin, das wir Fortbildungsmaßnahmen oder so, keine Ahnung oder eine Erlasslage muss geändert werden oder wie auch immer, dass das so sieht. - Was würdest du denn sagen, so mal global betrachtet, vielleicht gar nicht so auf deinen Bereich, sondern allgemein für die Polizei gesprochen, welcher der drei Bereiche ist denn sehr stark ausgeprägt und welcher weniger ausgeprägt? - Also eher das Individuum, eher das Team oder eher das System?

Cw(45):
Sowohl als auch, du findest von allen Fehler, Fehlergeschichten. - Also wenn du sehr spezialisiert arbeitest, dann kannst du sehr genau sagen, wo der Fehler jetzt liegt. - Wenn nur ein Mitarbeiter oder maximal zwei Mitarbeiter für eine Sache zuständig sind und da ist eben was passiert, dann weißt du, wo es ist. - Manchmal liegt es auch an dem Team, ja, wenn die im Miteinander agieren, wenn die Kommunikation nicht gestimmt hat oder man hat sich nicht die Zeit für die Kommunikation genommen. - Manchmal gab es auch da, wo Menschen arbeiten, ist auch immer mal so ein bisschen eine zwischenmenschliche Friktion. - Gab es auch manchmal zwischenmenschliche Spannungen, dass die da nicht richtig miteinander gesprochen haben. - Dann musste man das wieder, dann holt man sich die Kollegen wieder an den Tisch und versucht diese Spannung ein Stück weit aus dem Weg zu räumen, - damit die wieder in die Kommunikation kommen und machst so eine Teammaßnahme, ja, so eine Supervision zum Beispiel, sowas haben wir auch gemacht. - Und manche Dinge liegen auch einfach im System, dass versucht wird, Unwägbarkeiten, die es in der Struktur zum Beispiel gibt und du hast aber zum Beispiel neue Herausforderungen, - das versucht wird die zuzukleistern, also indem man Dinge macht, die eigentlich nicht für bestimmte Organisationseinheiten vorgesehen sind, von ihnen jetzt aber verlangt, das trotzdem zu machen, - um das neue, aufgekommene Problem, gesellschaftliche Problem zum Beispiel zu lösen, ohne die dahinterstehenden Regularien und Co. zu schaffen und sich so über Wasser zu halten, - dass es dann so ein systemischer Fehler, - den man dann eben auf eine Art und Weise bearbeiten muss, was ein bisschen länger dauert, was sich eben nicht mit einem Gespräch zum Beispiel regeln lässt. - Ja, dann musst du halt Berichte schreiben und Ministerium und Co. ist dann wieder mit im Boot. - Das kannst du halt nicht mit deinen Mitarbeitern in erster Linie regeln, sondern kannst ihnen nur die Sicherheit geben und sagen, ich als eure Chefin bin für diese und jene Linie in der Geschichte. - Bitte richtet euch daran aus. - aber am Fehler direkt können die einzelnen Mitarbeiter noch nicht arbeiten, all dieweil, dass von übergeordneter Stelle dann erstmal auch einer entsprechenden Linie bedarf. - Das ist alles vertreten letztendlich und deswegen muss er als Führungskraft halt auch sehr, nicht nur auf die Person bezogen, sondern auch auf das konkrete Geschehen bezogen, differenziert agieren.

306 I:
307 Ja, ganz spontan gefragt. - Ja. - Die drei wichtigsten Dinge für dich für eine offene
308 Redekultur, Fehlerkultur?

309
310 Cw(45):
311 Ich als Führungskraft oder was ich als Mensch für mich brauche?

312
313 I:
314 Ja, die Prioritäten setzt du selber. - Die drei wichtigsten Dinge, um so eine gute, offene
315 Redekultur zu etablieren, was ist am wichtigsten?

316
317 Cw(45):
318 Na, zum Beispiel das vertrauensvolle Miteinander, dass das gegeben ist, dass
319 Wertschätzung gezeigt wird. - Ja. - Dass auch gesehen wird, was du machst und was
320 du nicht machst oder du als Führungskraft das bei den Mitarbeitern eben auch
321 rückkoppelst. - (...) Ja und Offenheit. - Also, dass beide Parteien, sowohl die
322 Führungskraft als auch die Mitarbeiter auf einer Ebene agieren können, dass beide
323 offen sein können. - Weder die Führungskraft sich auf die Zunge beißen muss, weil
324 sie denkt, - das könnte jetzt in irgendeiner Form falsch ankommen oder ist vielleicht zu
325 viel Kritik. - Oder manche Führungskraft ist auch gar nicht in der Lage oder mancher
326 Mitarbeiter entsprechende Kritik anzusprechen. - Dass man da keine Sorge hat, sich
327 in irgendeiner Form zu offenbaren. - Gerade wenn man auch hinsichtlich seiner
328 Schwächen zum Beispiel eine Aufgabe weiter und der Mitarbeiter weiß, - eigentlich
329 kann ich gar nicht leisten, ob es jetzt qualitativ oder quantitativ und spricht nicht drüber.
330 - Und das ist für mich wichtig, dass der Mitarbeiter drüber sprechen kann und auch die
331 Führungskraft von der Persönlichkeit so gestrickt ist, - dass die offen zueinander sind,
332 eine Basis finden.

333
334 I:
335 Wie kriegt man das hin? Wie knackt man so einen schwierigen Mitarbeiter, der nicht
336 reden will oder der sich beratungsresistent zeigt? - Ja.

337
338 Cw(45):
339 Wie ich es vorhin schon gesagt habe, meine Erfahrung ist, dass das viel über das
340 Interesse für die Menschen läuft - und die Mitarbeiter sich gesehen fühlen wollen mit
341 all ihren Stärken und Schwächen - und in den Schwächen, also in den Stärken bestärkt
342 werden wollen. - Wertschätzung, da sind wir bei dem Thema. - Und in den Schwächen
343 eben auf eine Art und Weise angesprochen werden wollen, - dass sie die Schwächen
344 zu etwas Positivem bringen. - ummünzen oder an den Schwächen arbeiten wollen. -
345 Und dann hat man miteinander eine Basis und da kann der schwierigste Kollege vor
346 einem sitzen, - wo die Mitarbeiter offen für einen sind, also auch zuhören, was man
347 ihnen sagt - und ja auch verstehen und das auch ankommt, was man als Mensch von
348 ihnen möchte, - also eigentlich auf der menschlichen Ebene. - Ich habe nie auf der, -
349 nie auf der Amtsbereichsebene agieren müssen, - sondern eigentlich immer über die
350 menschliche Ebene und über die persönliche Autorität, - wenn es auch mal nötig ist,
351 dass man da eben auch mal ein klareres Wort gesprochen hat, - was man ja als
352 nachgeordneter Mitarbeiter erstmal schlechter kann, - ein bisschen dieses klarere Wort
353 zu sprechen als als Führungskraft. - Da hilft einem dann schon auch ein Stück weit
354 das Amt oder wie auch immer, - dass man sagen kann, - ich darf das jetzt mit Ihnen
355 so besprechen, - weil man muss natürlich immer gucken, - an welcher Stelle kommt
356 man einem Mitarbeiter jetzt zu nahe, - wenn man bestimmte Dinge anspricht. - Und

deswegen muss man auch ein Gefühl dafür haben in dem Gespräch. - Also man kann nie ein fertigen Gesprächsfaden haben, - den man durchzieht, - sondern das Gespräch ist dynamisch und man muss in diesem, - also ich habe jedenfalls so agiert, - war immer bestrebt, - in diesem Gespräch auf diese Dynamik zu reagieren und habe gemerkt, - okay, jetzt ist der Mitarbeiter gerade dabei, - gerade wenn ich es ein bisschen deutlicher gesagt habe, - was ich von ihm wollte oder in der Rückkopplung zuzumachen. - Und dann ist man wieder ein Stück weit umgeschwenkt von der eigentlichen Linie, - dass man da bestimmte Dinge auch manchmal auch etwas härter darstellen muss, - ist man ein bisschen umgeschwenkt und hat das dann doch auf einer weicheren Schiene gemacht - und hat dann wieder gesehen, - wie er sich wieder mehr öffnet. - Also man muss immer gucken, - ich war immer bestrebt zu gucken, - dass der Mitarbeiter bei mir bleibt und nicht abdriftet und sagt, - was sie jetzt hier erzählt, dass - eigentlich läuft über Sympathie und die Sympathie hat man, - das geht einem ja als Führungskraft auch so, - wenn man eben nicht nur als die Führungskraft wahrgenommen wird, - sondern als Mensch und gleichermaßen der Mitarbeiter auch das Gefühl hat, - hier ist was Menschliches, - die steht auch für einen ein, wenn es nötig ist. - Also gibt auch die Sicherheit nach außen hin, - wenn ich mal einen Fehler mache und wir können offen über alles sprechen. - Ist auch interessiert an mir als Person, - an meinen Möglichkeiten und nicht gegebenen Möglichkeiten - und das kriegst du ja auch darüber hin, - dass du die Arbeit differenziert verteilst - und sagst, ich weiß, solche Dinge helfen manchmal auch schon. - Ich weiß, sie haben schon viel zu tun. - Wie sieht es denn aus? Einfach fragen, wie sieht es denn aus? - Kriegen sie das jetzt noch mit hin oder nicht? - Das Interesse dafür und nicht einfach hinlegen und sagen machen, - sondern kriegen sie das jetzt hin oder soll ich es wem anders geben? - Und das sind eben so Sachen, - die über ganz viele Bausteine eine gemeinsame Ebene herstellen, - dass auch der schwierigste Kollege - bereit ist, gemeinsam zu gestalten.

I:

Wo würdest du die drei größten Gefahren sehen, - die also gegen eine offene Fehlerkultur, Redekultur sprechen würden, - also die das torpedieren würden? - Die drei größten Gefahren, was dir so spontan einfällt.

Cw(45):

Die drei größten Gefahren ist, - wenn ein Mitarbeiter sich öffnet, - wenn die Führungskraft das meinetwegen mit einer sarkastischen Bemerkung - zumacht und den Mitarbeiter demzufolge vor Anderen bloßstellt. - Wenn die Führungskraft zu sehr über die Amtsautorität kommt - und den Mitarbeiter als Nummer behandelt - oder als reine Arbeitskraft. - Und die dritte Sache, (...) nicht zuhören, was der Mitarbeiter dir sagt. - Wenn sie sich dann schon öffnen, - dass man auch das Gefühl gibt - und dass das auch tatsächlich so ist, - dass man sich auch die Dinge, - die der Mitarbeiter einem gerade - vielleicht manchmal auch unter Zusammennahme allen Mutes, - es ist ja auch ein bisschen schwierig - einzugestehen vor der Führungskraft - oder vor weiteren Mitarbeitern, - dass man jetzt aktuell da irgendwo eine Schwäche hat - und vielleicht bestimmte Dinge gerade nicht so kann - oder irgendwo vielleicht auch mal einen Fehler gemacht hat - und den anzeigen muss. - Wenn man da einfach das als Führungskraft so abwatscht.

I:

Ich glaube, das ist auch eine riesengroße Herausforderung - jetzt für eine Führungskraft, - weil ich habe auch selber so die Erfahrung gemacht, - dass viele

Mitarbeitende dann so kryptisch reden - und dann so irgendwie um den heißen Brei. - Und dann ist es ja auch an dir, - das sozusagen aufzunehmen - und das dann aber auch in die richtigen Bahnen zu lenken, - um das eigentliche Problem, - also oftmals sind es ja auch vielleicht Probleme, - die dahinter stehen, - also dass sozusagen so eine Fassade nach außen aufgebaut wird oder so eine Frustrationsmauer irgendwie herrscht, die man erstmal einreißen muss, - um überhaupt an das Problem dahinter zu kommen.

Cw(45):

Und ich denke auch, - man kann es jetzt nicht nur auf Empathie und Persönlichkeit, - bestimmte Dinge kann man auch lernen, - also dass man eben auch sich bewusst macht, - eine anständige Gesprächskultur zum Beispiel zu haben. - Also wenn man in Besprechungen zusammensitzt, - dass man eine offene Kultur hat - und nicht so da-bab-bab-bab in der Sache einfach nur abfragt - und darüber hinaus nichts Zwischenmenschliches spürbar ist. - Aber ich denke auch, - dass vieles, was diese psychologische Sicherheit herstellt, - auch in der Persönlichkeit der Führungskraft zu suchen ist. - Also bin ich, wie du schon sagst, - bin ich ein empathischer Mensch, - bin ich dafür offen, - wenn ich mit dem Mitarbeiter gerade spreche, - wie er sich gerade damit fühlt - oder ziehe ich mein Ding durch, - oder nehme ich auf, - welche Schwingungen gerade von dem Mitarbeiter kommen - und kann ich das, was ich ihm eigentlich vermitteln möchte, - demzufolge auf einer anderen Art und Weise machen, - als ich es vielleicht ursprünglich vorhatte. - Und wenn du dann als Führungskraft so ein Holzkopf bist - und einfach mit dem Kopf durch die Wand gehst, - um deine Dinge zu kommunizieren - und die Mitarbeiter und deren Bedürfnisse - und Spannungslagen und Emotionen völlig egal sind, - dann macht das was mit der psychologischen Sicherheit.

I:

Ist dir das immer so gelungen - oder gab es auch mal Fälle, wo du sagst, - also jetzt bin ich auch sprachlos - oder komme hier nicht weiter?

Cw(45):

Also ohne mich jetzt selbst loben zu wollen, - aber ich muss jetzt schwer darüber nachdenken, - ob ich irgendeinen Mitarbeiter hatte, - mit dem ich keine Basis gefunden habe. - (...) Naja, ich habe mit allen Mitarbeitern - in meinem ganzen Berufsleben immer eine Basis gehabt, - auf der wir vertrauensvoll miteinander konnten - und das hat mir auch immer wieder gezeigt, - die Rückkopplungen, die kamen, - dass die auch sehr zufrieden waren mit mir als Führungskraft. - Man kann sich darüber streiten, - also immer in Abstufungen, - der eine war sehr, sehr zufrieden, - der nächste war sehr zufrieden, - der nächste war zufrieden - und der andere hat gesagt, - ist ganz in Ordnung, - hier und da mal eine kleine Schwäche, - da ging es meistens so um fachliche Sachen, - wenn Erwartungshaltungen da waren, - dass man als Führungskraft - genauso die Arbeit abbilden können muss, - wie der Mitarbeiter an sich selbst, - was man ja als Führungskraft, - wenn man gerade eine Führungsbreite hat, - die recht groß ist, nicht schafft. - Unsere Aufgaben liegen ja woanders, - also da waren mal so kleine Sachen, - dass man gesagt hat, - ja okay, in der Sache könnte sie sich jetzt - noch ein bisschen mehr reinknien, - aber ansonsten kommt das zwischenmenschlich ganz Ordnung. - Wo ich regelmäßig meine Probleme hatte, - nicht regelmäßig, - sondern wo ich, wenn ich Probleme hatte, - war es immer im übergeordneten Bereich. - Da ist es mir nicht gelungen, - mit den Kollegen, mit meiner Art, - wie ich eigentlich meine nachgeordneten - und gleichgestellten Mitarbeiter - und

Kollegen erreicht habe, - also auch auf gleicher Ebene, - nie Probleme, - aber wenn ich Probleme hatte, - war es immer in Richtung übergeordneter Stelle - und bei allen Bemühungen, - da auch mit einer gewissen Empathie - und Perspektivwechsel und Co. - zu versuchen, in den Kopf des Gegenübers zu kommen, - was man denn jetzt machen kann, - damit man eine gute Gesprächsbasis - miteinander findet, - ist es mir in einigen Fällen nicht gelungen, - bis hin, dass einfach keine Gesprächsbereitschaft - mehr mit mir da war. - Und das ist sehr komisch, - also auf gleicher Ebene und nachgeordnet - immer gut, - sofern die Mitarbeiter ehrlich zu mir waren. - Das Gefühl habe ich, - dass sie sich mit mir wohl gefühlt haben - und haben sie mir auch regelmäßig rückgekoppelt, - wie gesagt, in diesen Abstufungen. - Aber meine Schwierigkeiten sind in Richtung - übergeordneter Stelle gewesen. - Nicht immer, nicht grundsätzlich, - aber mit einzelnen Persönlichkeiten. - Lag dann auch wieder an Persönlichkeiten.

I:

Also wenn ich das jetzt mal umkehren würde - und sagen würde, - also so wie du damit umgehst - mit deinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, - mal angenommen, - ich würde jetzt deine Führungskraft sein - und würde sagen, - das ist ein Leuchtturmprojekt und jetzt bekommst du die Chance - deine Führungskultur im ganzen Land Sachsen-Anhalt - so umzusetzen, wie du dir das vorstellst. - Was würdest du machen? - Was würdest du als erstes machen? - Und wie würdest du es angehen? - Du hättest alle Macht, - sozusagen alles zu verändern, - um eine ordentliche Fehlerkultur hinzukriegen. - Was würdest du tun?

Cw(45):

Ich würde mir in erster Linie erstmal, - wie ich es vorhin schon sagte, - der Schlüsselpunkt oder der Schlüssel - sind für mich die Menschen - in entsprechenden Schlüsselfunktionen. - Ich würde mir erstmal angucken, - wen habe ich denn noch als Führungskräfte? - Wie sind denn die so gestrickt? - Und würde mir die erstmal zusammenholen, - damit man miteinander auch eine Basis findet - und die dann gemeinsame Führungskultur, - weil die lebt ja dann nicht nur - durch mich alleine an der Spitze, - sondern die muss ja weitergetragen werden, - wie wir dann die gemeinsame Führungskultur - mit Leben erwecken wollen. - Und dann braucht man sicherlich auch, - weil die Persönlichkeiten, - gucken wir uns mal bei uns in der Landespolizei an, - ich wäre jetzt an der Spitze im Innenministerium - und gucke mir dann im Weiteren - die Führungskräfte in Schlüsselfunktionen an, - müsste man mit dem einen so sprechen, - mit dem anderen so, - vielleicht auch hier und da Personalien verändern, - damit auch sichergestellt ist, - dass die Führungskultur im entsprechenden Sinne - weitergetragen wird, - weil das sind ja dann weitere Kollegen, - die es weiter nach unten geben müssen, - die müssten sich gleichermaßen ihre Leute angucken - und einen einheitlichen Standard - zumindest miteinander vereinbaren, - bis zum, - letzten im Sinne von einer Hierarchie.

I:

Das klingt ja sehr nach einem strukturalistischen Ansatz, - also dass du sagst, - man müsste erst mal im System - halt die Struktur auch verändern. - Das würdest du schon so sehen?

Cw(45):

Also Person, du musst, - ich sage, - das haben wir ja vorhin auch herausgearbeitet, - ich sage, - es hängt viel an Personen. - Also du weißt ja, - wen hast du als

Führungskräfte - und die musst du dir angucken, - weil ohne die Person, - wenn die Personen sagen, - sehe ich nicht so, - ich bin aber hier so ein autoritärer, - so eine autoritäre Führungskraft, - haben wir ja Beispiele bei uns im Land, - da kann derjenige, - der plötzlich an der Spitze ist - und eine völlig neue Führungskultur reinbringen kann, - sonst was wollen, - wenn es nicht weitergetragen wird, - sondern derjenige mit Angst und Schrecken - in seinem Bereich führt, - wird es tot gemacht. - Die Mitarbeiter, - das wird ja dann auch nicht rückgekoppelt, - dass die Mitarbeiter sich nicht wohlfühlen, - keine Offenheit herrscht, - Angst gegeben ist, - bloßgestellt zu werden, - ausgegrenzt zu werden, - nicht berücksichtigt zu werden - bei bestimmten Dingen - und kommt ja dann auch nicht bei dir an, - weil die Kollegen alle Angst haben, - dass das ihnen zum Nachteil reichen könnte - und insofern liegt es in erster Linie an Personen - und wenn du überall in den Schlüsselfunktionen Personen hast, - wo die Mitarbeiter das Gefühl haben, - okay, das ist eine vertrauensvolle Geschichte, - die wir hier miteinander haben, - dann könnte das was werden, - aber ich glaube, - das ist ein sehr idealistischer Ansatz.

I:

Und zeitintensiv wahrscheinlich auch, - also wenn man da, - zeitintensiv, - wenn man da irgendwie was verändern will.

Cw(45):

Ja, letztendlich fängt es, - man kann es auch so aufbrechen, - dass du sagst, - jeder Mitarbeiter ist letztendlich ein Stück weit - auch selbst dafür zuständig, - die Kultur, die er sich wünscht, herzustellen. - Ja, zum Beispiel unser Leitbild, - da fragt man, - wie schaffen wir das dann jetzt, - dass unser Leitbild in die Organisation reingetragen wird? - Da muss man letztendlich sagen, - letztendlich durch jeden einzelnen Mitarbeiter. - Wenn ein Mitarbeiter das Leitbild kennt - und es vom Innenministerium jetzt so erarbeitet wurde, - dass das unsere Kultur sein soll - und ich merke, - egal an welcher Stelle ich bin, - ich werde nicht dementsprechend behandelt, - dann bin ich im Kindergarten. - Dann muss der Mitarbeiter auch in gewisser Weise - für sich selbst einstehen - und hat dann im besten Fall eine Führungskraft, - an die er sich wendet. - Und wenn nicht, - muss er sich an eine andere Führungskraft wenden, - mit der er oder der er entsprechend dann diese Rückmeldung geben kann - und das dann auch entsprechend bearbeitet wird.

I:

Kann ja schwierig sein, - dass gar nicht so viele Führungskräfte, - die jetzt als Ansprechpartner geeignet auch wären, - zur Verfügung stehen. - Also ich bin auch voll bei dir. - Ich kenne auch Führungskräfte, - die ihre Mitarbeitenden nicht gut behandeln. - Die sich aber selber gar nicht so sehen. - Das ist ja das Problem. - Also die denken ja im Prinzip, - sie würden alles richtig machen. - Und ich glaube auch, - dass es schwierig ist, - dann solche Führungspersönlichkeiten, - die eigentlich fehl am Platze sind, - dann dazu zu motivieren, - vielleicht doch was anderes zu machen - oder ihre Stärken anders zu sehen. - Also das stelle ich mir schon schwierig vor, - da Dinge zu verändern, - auch nachhaltig zu verändern.

Cw(45):

Das ist ja auch immer eine Frage, - Selbstbild, Fremdbild letztendlich. - Deswegen habe ich ja vorhin auch, - als du nach meiner Sache gefragt hattest, - einschränkend gesagt, - sofern die Mitarbeiter ehrlich waren. - Und du lebst ja als Mensch davon, - welche Rückkopplungen du kriegst in der Reflexion, - dass du sagst, - okay, dann bin

ich augenscheinlich auf dem richtigen Weg. - Den Mitarbeitern ist nicht zu helfen, - wenn sie mir das eine sagen, - aber hinter verschlossenen Türen das andere sagen. - Weil dann verdienen sie ja nichts anderes, - als das, was hier gerade irgendwie falsch läuft. - Deswegen sage ich, - jeder Mitarbeiter ist auch ein Stück weit - selbst dafür zuständig, - sich in gewisser Weise diesbezüglich zu emanzipieren. - Und was man auch als Führungskraft - natürlich ein Stück weit machen könnte, - oder auch wenn man jetzt an oberster Stelle ist und sagt, - man hat jetzt die Chance, da irgendwas neu aufzubauen, - dass man erstmal guckt, wo bin ich denn jetzt tatsächlich? - Wie ist der Ist-Stand? - Dass man mal so eine Feedback-Geschichte macht, - mal eine Mitarbeiterumfrage oder wie auch immer, - um dann erstmal ein Bild zu haben, - wie wird dann das alles wahrgenommen? - Also nicht einfach wild drauf los - und alles austauschen und auswechseln und machen und tun, - sondern erstmal sich die Rückkopplung zu holen, - in anonymisierter Form, - weil man ja nicht weiß, - können alle Mitarbeiter tatsächlich - in ihrer Organisationseinheit so offen sein, - wie es jetzt gerade erwünscht ist. - Um dann zu gucken, wo habe ich denn jetzt einen Stand? - Dann sehe ich auch die Unterschiede schon. - Aha, in der PI so und so ist es so. - Aha, in der PI so und so so. - Und dann habe ich schon ein Gefühl dafür, - wo ich vielleicht nochmal genauer dahinter gucken muss.

I:

Also wenn ich das richtig verstehe, - sind glaube ich zwei Dinge wichtig, - so was du so sagtest, - wenn ich das richtig rausgehört habe. Korrigiere mich bitte. - Einmal eine gewisse Sicherheit im Sinne von - die Organisation braucht Ruhe, - damit sich bestimmte Dinge etablieren können - oder auch gemessen werden können. - Die zweite Sache ist die, - dass es dir auch wichtig ist, - wenn Veränderungen anstehen, - das dann auch zu belegen. - Also Daten zu sammeln, auszuwerten, - um eine Argumentationsgrundlage zu haben, - um das Ganze auch transparenter zu machen.

Cw(45):

Genau, oder auch auf den Punkt zu agieren. - Ich kann ja viel agieren, - wenn ich immer an dem Punkt vorbei agiere, - wo eigentlich der casus knacksus ist, - habe ich auch nichts gekonnt. - Also erstmal so eine Ist-Standserhebung, - um dann zu gucken, - an welchen Stellschräubchen wäre denn jetzt zu drehen, - um das Ganze eines Besseren zuzuführen. - Und nicht wild darauf loszuagieren.

I:

Okay, gut. - Dann haben wir ganz viele Dinge schon besprochen. - Am Abschluss stelle ich immer so die Frage, - ob es von deiner Seite her noch etwas gibt, - was du noch gerne loswerden möchtest - oder was wir vielleicht noch nicht besprochen haben - oder so eine Message. - Ist unsere Fehlerkultur noch zu retten in der Polizei?

Cw(45):

Ob unsere Fehlerkultur noch zu retten ist? - Ja, Polizei ist ja allgemein so ein besonderes Feld, - was die Fehlerkultur betrifft. - Wir sind ja auch ein Stück weit Getriebene, - muss man ja auch mal sagen. - Wir können ja auch Fehler nicht in Ruhe aufarbeiten - oder müssen uns natürlich ganz schön der Haut erwehren - wenn wir es dann in Ruhe tun wollen, - sondern da sind ja auch immer andere Zwänge - noch ein Stück weit dahinter. - Es bedarf, wie soll ich denn sagen, - mutiger Verantwortungsträger in entsprechenden Schlüsselpositionen, - sich bestimmter Zwänge und des gegebenen Drucks, - wenn mal was schiefgelaufen ist, zu erwehren, - um hinzubekommen, dass man genügend Zeit hat, - das eben auf vernünftige Art

und Weise alles aufzuarbeiten. - Und das eben auch nicht als Bestrafung angesehen wird, - dass man sich jetzt die Finger wundschreibt, - weil ein Fehler passiert ist, - sondern man echten, ehrlichen Herzens miteinander - es zu einem Besseren führen möchte. - Nur dann gelingt das letztendlich, - dass wir die Fehlerkultur besser hinbekommen - und zusätzlich eben auch geeignete Führungskräfte, - die in der Lage sind, - auf eine Art und Weise Fehler anzusprechen, - die auch bei den Mitarbeitern ankommen. - Und zwar auf eine Art und Weise, - dass die Kollegen nicht sagen, Fehler sind was Schlechtes, - sondern lass uns anhand des Fehlers konstruktiv sehen, - dass uns das nicht nochmal passiert. - Und das sind so die zwei. - Zum einen der zeitliche Faktor, - der Termindruck, der Auswirkungen auf unsere Fehlerkultur hat - und zum anderen der persönliche Faktor von Führungskräften - in entsprechenden verantwortlichen Positionen, - als Stellschraube, - Fehler als das zu betrachten, was sie sind. - Nämlich eigentlich so Punkte, um zu gucken, - wie kriege ich es künftig besser hin. - Das sind die Punkte, um es zu einem Besseren zu führen.

I: - Zu einer lernenden Organisation sozusagen.

Cw(45):

88 - Ja, letztendlich ja.

I:

Ja, wunderbar. - Ich bedanke mich für das Gespräch.