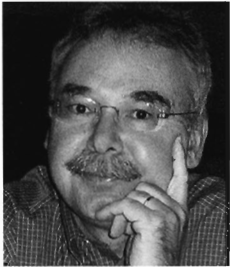


# Polizeiliches Fehlverhalten durch Akademisierung?

von Professor Thomas FELTES<sup>1</sup>, Ruhr-Universität Bochum



**Bernhard Walter, ehemaliger Präsident eines Grenzschutzpräsidiums, hat sich wieder einmal zu Wort gemeldet<sup>2</sup>. Während manche seiner früheren Veröffentlichungen entweder nicht zur Kenntnis genommen, kritisch kommentiert oder gar missverstanden wurden, ist die jüngste Veröffentlichung von ihm durchaus wert, genauer angesehen zu werden. Seine Polemik gegen die Professionalisierung in der Polizei beginnt er mit der Frage, warum Polizeibeamte vor dem Aufstieg in den höheren Dienst ein Bachelor- und Master-Studium zu absolvieren haben, überdurchschnittlich beurteilt sein und ein Auswahlverfahren bestehen müssen und „auch sonst die Voraussetzungen des Leistungsprinzips, nämlich Eignung, Befähigung und fachliche Leistung**

**mit überdurchschnittlich guten Noten zu erfüllen“ hätten – wo doch für andere (gemeint sind Juristen) ein Kurzlehrgang „oder ein x-beliebiges Studium“ ausreichend sei. Die „Akademisierung“ der Polizei als Ursache für individuelles Fehlverhalten und taktische Planungsfehler**

Walter ist die „sog. Professionalisierungsdebatte“, die seiner Meinung nach seit geraumer Zeit von Sozialwissenschaftlern geführt werde, ein Dorn im Auge. Diese bewirke, dass innerhalb der Polizei mehr Professionalisierung gefordert würde, da man offensichtlich mit dem Erreichten nicht zufrieden gewesen sei. Nun kann man darüber streiten, ob diese Debatte tatsächlich von Sozialwissenschaftlern angestoßen wurde; zur inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem, was Walter anschließend vorträgt, ist dies unnötig. Seiner Meinung nach liegt das Grundproblem in der Professionalisierungsdebatte nämlich nicht darin, dass sie

geführt wird, sondern wie sie geführt wird. Er behauptet nämlich, dass die „Akademisierung“ der polizeilichen Ausbildung dazu geführt hat, dass die Polizei immer mehr und immer schwerere Fehler macht. Für ihn ist „die Praxis bekanntlich eine unbarmherzige und unnachsichtige Lehrmeisterin“, währenddessen der Unterricht an einer Fachhochschule oder Hochschule dieses Kriterium eben gerade nicht erfüllt – und in Folge dessen wohl für die Fehler in der Praxis (mit-) ursächlich ist.

Interessant zu lesen sind dabei die Beispiele von Walter, die deutlich machen, dass tatsächlich massive polizeiliche Fehler

in den letzten Jahren gemacht wurden. Die Auflistung seiner Beispiele reicht von Brockdorf über den G8-Gipfel in Heiligendamm, das Geiseldrama in Gladbeck bis hin zu aktuellen Ereignissen. Dabei sei die Polizei selbst – so schreibt Walter – Schuld an dieser Entwicklung, „da die in ihr vertretenen Berufsvertretungen in Hinblick auf die Berufsbilder der Polizei untereinander nicht kompatible Positionen vertreten und es ihnen nicht gelungen ist, gemeinsam die besondere Professionalität herauszustellen, die für die Wahrnehmung polizeilicher Aufgaben und für die Besetzung von polizeilichen Spitzenpositionen erforderlich ist. ... Dabei widerlegt die über hundertjährige Geschichte der deutschen Polizeien die Schimäre vom Einheitspolizisten“. Während man die Kritik am „Einheitspolizisten“ noch nachvollziehen und vielleicht sogar teilen kann (wenn nämlich z. B. erworbenes Spezialwissen nicht mehr verwendet werden kann, weil der Beamte an einen anderen Ort und in eine andere „Funktion versetzt wird oder sich selbst dorthin bewirbt, weil er dort z. B. bessere Aufstiegschancen hat), zielt die Kritik von Walter tatsächlich aber in eine andere Richtung. Dies wird deutlich an der Aussage, dass die Absolventen der einheitlichen Polizeiausbildung, „weniger liebevoll als Universaldilettanten“ bezeichnet würden.

Zuzustimmen ist Walter dort, wo er die „Vergeudung von Humankapital und Ressourcen“ dadurch kritisiert, dass „die Absolventen von Polizeifachhochschulen ... in der Bereitschaftspolizei verwendet (werden), wo sie als Folge mangelnder Praxis die ohnehin rudimentären kriminalistischen Grundsätze verlernen“ - allerdings vergisst Walter, dass dort auch andere Grundkenntnisse (z. B. im Bereich der Strafprozessordnung oder der Verkehrsunfallbearbeitung) verlernt werden können. Seine Kritik hätte er also deutlich breiter auf die Tatsache der teilweise mehrere Jahre dauernden Verwendung in der Bereitschaftspolizei abzielen müssen. Auch die Deutsche Hochschule der Polizei wird von Walter zu Unrecht kritisiert. Sie bemühe sich zwar um die Generierung einer „bis dato nicht vorhandenen Polizeiwissenschaft“, ohne allerdings die Anforderungs- und Qualifikationsprofile in den Einzelverwendungsbereichen überhaupt definiert zu haben. Dass diese Behauptung nicht zutrifft, kann Walter vielleicht nicht wissen, weil er bei der Entwicklung der Curricula für das neu gestaltete Studium an der Deutschen Hochschule der Polizei nicht beteiligt war. Aber er hätte sich kundig machen können und dann festgestellt, dass die Anforderungs- und Qualifikationsprofile intensiv diskutiert und die Lehrinhalte darauf abgestimmt wurden. Wenn in der Lehrpraxis nicht immer alle Ziele erreicht werden (können), dann trifft dies für alle Bildungseinrichtungen zu und ist nicht polizeitypisch. Zudem sollte man berücksichtigen, dass die DHPol gerade erst angefangen hat, nach akademischen und wissenschaftlichen Standards zu arbeiten, und sich dadurch notwendigerweise gewisse Anpassungs- und Übergangsprobleme ergeben.

### **Sozialisation durch Erfahrung? Der alte Trugschluss, neu aufgewärmt.**

Noch vehementer widersprechen muss man Walter aber dort, wo er der Auffassung ist, dass die für eine erfolgreiche Einsatzbewältigung in der Polizei erforderliche Führungs- und Einsatzkompetenz nicht an einer Universität, „sondern nur in einem langen Sozialisationsprozess in den jeweiligen Verwaltungsbereichen“ erlernt werden kann. Walter geht davon aus, dass die erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten umso fundierter sind, je länger die Verweildauer in der Praxis ist. Oder auf den Punkt gebracht: Nur die Erfahrung bringt's, jegliche Theorie ist für die Katz, und je länger jemand im Dienst ist, umso bessere Arbeit leistet er. Das mag gelten, wenn man aus Fehlern der Vergangenheit nicht(s) lernt oder nach den Grundsätzen handelt: „Das haben wir schon immer so gemacht“ bzw. „Mehr hilft viel“. Walter aber verkennet, dass Erfahrung kein Wert an sich ist und nicht sein kann. Nur dann, wenn diese Erfahrung tatsächlich und nachgewiesenermaßen zu besserer Arbeit führt, dann könnte diese Aussage zutreffen. Solche Nachweise sind aber bislang nicht erbracht worden, auch wenn das Beförderungssystem im öffentlichen Dienst jahrelang fast ausschließlich auf Dienstzeiten und damit „Erfahrung“

abstellte. Spätestens mit der Reform des öffentlichen Dienstes sind aber andere Kriterien hinzugetreten und gewinnen zunehmend an Bedeutung. Durchaus (zumindest teilweise) zustimmen kann man Walter dann wieder, wenn er die in der Polizeiausbildung und Führungsförderung so hoch bewertete „Verwendungsbreite“ kritisiert, die seiner Meinung nach zwar Breite, aber keine Tiefe schaffe. Allerdings verfällt Walter hier erneut der falschen Annahme (die er schon in früheren Veröffentlichungen vertreten hat), dass die Praxis das Nonplusultra ist und die Theorie oder Wissenschaft oder akademische Ausbildung im Grunde genommen überflüssig sind. „Das Verfahren, angehende Führungskräfte im Ein- bis Zweijahrestakt durch alle möglichen Verwendungen zu schleusen, bezeichnet der Volksmund daher auch mit mildem Spott als *management by helicopter: Punktlandung, Großgeräuschentwicklung, viel Staub aufwirbeln, um dann wieder auf Nimmerwiedersehen zu verschwinden*“.

### **Moderne Anforderungen an Führungspersonal: Reflektion, Motivation, Abstraktion**

Insgesamt wird man Walter in seiner Analyse an einigen Stellen zustimmen können, und viele Polizeipraktiker werden diese Kritik auch (zumindest inoffiziell) bestätigen. Allerdings verkennt er, dass die Zeit, wo Führungsqualifikationen lediglich in der Praxis erworben wurden, längst vorbei ist. Nicht nur in der Polizei, sondern auch in allen anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes (von der Privatwirtschaft ganz zu schweigen), wird inzwischen vom Führungspersonal erwartet, dass es (mindestens) über eine akademische Ausbildung verfügt, und oftmals werden noch weitere Qualifikationen wie z. B. der erfolgreiche Abschluss eines Management-Kollegs verlangt. Dass dies gute Gründe hat, liegt auf der Hand, denn niemand würde diesen personellen und finanziellen Aufwand ohne Grund vertreten. Man hat eben erkannt, dass das singuläre Lernen in der Praxis (sofern es denn überhaupt ein „Lernen“ ist und nicht ein „immer mehr vom Selben“), das oftmals sehr abhängig von individuellen „Lehrmeistern“ ist, wesentlich ineffektiver und im Ergebnis zufälliger ist, als ein strukturiertes Lernen und Üben im Zusammenhang mit einer akademischen Ausbildung. Die Reflektion von Erfahrung ist entscheidend, nicht die Erfahrung an sich. Nur so können übergreifende Probleme erfasst werden, und nur so ist es den Ausgebildeten möglich, auf neue Herausforderungen angemessen zu reagieren. Ein „Das haben wir schon immer so gemacht“ kann unter den sich schnell wandelnden Herausforderungen unserer Gesellschaft nicht funktionieren – und Polizeipraktiker wissen dies auch. Aus Erfahrung lernen setzt voraus, dass man über ein (theoretisches) Raster verfügt, diese Erfahrungen einzuordnen und zu bewerten, somit also abstrahieren kann. Schon der Unterschied zwischen der individuellen, persönlichen Bewertung des Erfolges einer Maßnahme (der häufig von bestimmten Vorlieben oder Abneigungen abhängt) und der

empirisch-wissenschaftlich gestützten Evaluation einer Maßnahme, die verbunden ist mit der Forderung, dass diese Ergebnisse unabhängig und jederzeit rekonstruierbar sind, macht dies deutlich.

Dass eine theoretische Ausbildung alleine nicht ausreicht, ist unbestritten. Deshalb hat die polizeiliche Fachhochschulausbildung auch schon immer Theorie und Praxis kombiniert – wenn auch mit unterschiedlicher Intensität und unterschiedlichem Erfolg. Eine vernünftige Kombination von Theorie und Praxis und die Einbindung von Praktikern in die Ausbildung sowie ihre Supervision sind ideal, weil nur so die Erfahrungen in der Praxis, mit dem, was Theorie und Wissenschaft (und damit das aus der Praxis gewonnene und abstrahierte Wissen) zeigen, miteinander abgeglichen werden können. Nicht alles, was am Schreibtisch oder im Hörsaal erworben wurde, ist per se schlecht; es ist es dann, wenn das Wissen nicht in die Praxis eingeordnet und dort umgesetzt werden kann, weil z. B. dienstältere Vorgesetzte mit dem Argument „Das haben wir noch nie so gemacht“ dies blockieren oder wenn das akademische Wissen als „absolute Wahrheit“ gesehen wird. Wenn das, was man im Hörsaal oder im Dialog zwischen Studierenden und Lehrenden erwirbt, geronnene Praxiserfahrung und strukturiertes Wissen ist, dann kann dies das Führen in der Praxis nicht nur erleichtern, sondern es ist eine Grundvoraussetzung für solche Tätigkeiten. Dann (und nur dann) kann es möglicherweise keine Rolle mehr spielen, ob der Vorgesetzte tatsächlich fachlich für diesen Bereich qualifiziert ist, denn das ist eine der modernen Erkenntnisse von Management: Der Manager muss vor allem führen, leiten und motivieren. Er muss nicht im Detail mit allen Dingen vertraut sein. Dies kann ggf. sogar in der Sache schädlich sein, wenn der Vorgesetzte glaubt, alles besser zu wissen, sich in alles einmischen zu müssen und so seinen „Untergebenen“ jeden Freiraum für eigene Entwicklung nimmt.

Was bleibt? Walter legt durchaus den Finger in eine Wunde der Polizeiarbeit, die in den letzten Jahren immer komplexer, schwieriger und anspruchsvoller geworden ist. Den weiteren Anforderungen kann man aber nicht dadurch gerecht werden, dass man mit immer mehr und immer längerer Praxis versucht, „Erfahrungen zu sammeln“. Diese Erfahrungen spiegeln letztendlich nämlich immer nur das wieder, was bisher und früher gemacht wurde. Neue Probleme und neue Herausforderungen bedürfen aber ggf. neuer Ansätze und neuer Methoden. Diese können nur im akademischen Diskurs und im Abgleich zwischen Erfahrungen und Theoriemodellen gewonnen werden. Auch wenn Walter dies nicht wahrhaben will: Die Fachhochschulen der Polizei und die Deutsche Hochschule der Polizei haben dies erkannt und (glücklicherweise) sind sie auch dabei, dies in Theorie und Praxis umzusetzen.

1 Lehrstuhl für Kriminologie, Kriminalpolitik und Polizeiwissenschaft, Ruhr-Universität Bochum [www.thomasfelt.de](http://www.thomasfelt.de) [thomas.felt@rub.de](mailto:thomas.felt@rub.de)

2 Polizeireport 3/2010, Seite 19-21