

# Dienstgruppenleiter\*innen und Diversity Management im polizeilichen Streifen- und Wachdienst

*Benedikt Müller*

1	Einleitung	185
2	Unmittelbare Vorgesetzte im Streifen- und Wachdienst der Polizei	188
	2.1 Medien und Politik(-beratung)	189
	2.2 (Polizei-)Wissenschaft	191
3	Objektive Hermeneutik	197
	3.1 Methodologie	197
	3.2 Methodik	199
	3.3 Material	200
4	Rekonstruktion der Haltung eines Dienstgruppenleiters	201
	4.1 Frage der Interviewerin	202
	4.2 Gegebener Schwerpunkt	204
	4.3 Unterstützungsbedürftigkeit(?)	207
	4.4 Selbstständigkeit(-sunterstellung)	209
5	Diskussion und Fazit	216
	Quellen	219
	Literatur	219

## 1 Einleitung

Polizeibehörden in Deutschland sehen sich in den letzten Jahren zunehmend mit der Erwartung konfrontiert, ihr Verhältnis zu bzw. ihre Arbeit mit ausgewählten Personengruppen nezugestalten. Das ist ein gemeinsamer Nenner von ganz unterschiedlichen polizeibezogenen Diskussionen. Egal ob z. B. über interkulturelle Öffnung und Kompetenzen debattiert wird, über Racial Profiling, Chatgruppen mit rechtsextremen Inhalten, Gleichstellung, demographischen Wandel oder Gesundheitsmanagement, stets spielt die Neuausrichtung des Umgangs mit Personen, die bestimmten Kategorien zugeordnet werden, eine zentrale Rolle. Aspekte all dieser

Themen werden in (Polizei-)Organisationen inzwischen *auch* unter dem Etikett *Diversity Management* verhandelt. Der Begriff – oder besser: das Schlagwort – Diversity Management fand zunächst v. a. für primär ökonomisch orientierte Organisationen Anwendung. Mittlerweile wird Diversity Management in darauf bezogenen Überblicksdarstellungen zunehmend als Funktion, Position und/oder Tätigkeit bestimmt, die einer breiten Diffusion in die verschiedensten Organisationstypen unterliegt.

Als Managementkonzept verstanden, verspricht Diversity Management Organisationen positive Effekte durch ein Mehr an Diversität des eigenen Personals und ein Mehr an Diversitätstoleranz bzw. -kompetenz auf Seiten der Mitarbeiter\*innen. Das Spektrum diskutierter positiver Effekte ist breit und reicht von der Steigerung des Innovationspotentials der gesamten oder von Teilen der Organisation und geht bis zum Versprechen von Effizienzgewinnen durch die Verbesserung der Beziehungen zu relevanten Nicht-Mitgliedern (außenstehenden Personen, aber auch ganzen Organisationen).

Auch hinsichtlich der Maßnahmen, die der Bezeichnung ‚Diversity Management‘ zugeordnet werden, ist eine enorme Vielfalt zu konstatieren. Häufig handelt es sich um Instrumente und Konzepte, die nicht speziell für dieses Managementkonzept entwickelt wurden. Dobbin (2009, Kap. 6) erklärt dies so, dass Personaler\*innen und Unternehmensberater\*innen in den 1980er-Jahren in den USA unter der Präsidentschaft Ronald Reagans auf die Änderung der politisch-diskursiven Rahmenbedingungen reagierten. Da sich die rechtlichen Rahmenbedingungen weniger radikal geändert hätten, seien von Verantwortlichen in Personalabteilungen zumindest zunächst vor allem bestehende personalpolitische Maßnahmen umetikettiert worden.

Diversity Management zeichnet sich noch in einer weiteren Hinsicht durch Offenheit bzw. Vagheit aus: „Eine allseits anerkannte Definition von Diversity existiert nicht, als kennzeichnend gilt jedoch die Berücksichtigung sowohl von Differenzen als auch von Gemeinsamkeiten sowie von mehreren Diversity Dimensionen (und nicht nur einer) [...]. Die Zahl der berücksichtigten Diversity Dimensionen schwankt.“ (Eickhoff 2018, S. 227).<sup>1</sup> Krell und Sieben (2007, S. 236) meinen gar: „Das fast schon obli-

---

1 Die Offenheit bzw. Vagheit der Schlagwörter Diversität und Diversity-Management wird in der Literatur in immer neuer Terminologie zu bestimmen versucht: Bührmann (2014, S. 860) beispielsweise fasst „Diversity (Management) als boundary object“ und Scherle (2016, S. 108) meint „zumindest in ökonomischen Kontexten, [könne] der Terminus Diversity bzw. seine deutsche Übersetzung Diversität als leerer Signifikant bezeichnet werden, da er in divergierenden Zusammenhän-

gatorische »und so weiter« am Ende [der Listen potentiell zu berücksichtigender Diversity-Dimensionen; B.M.] verweist darauf, dass diese Auflistungen, konzeptionell betrachtet, tendenziell unendlich sind.“ Eickhoff (2018, S. 227) zieht daraus den Schluss: „Die Offenheit des Diversity-Begriffs ermöglicht zum einen vielfältige Aneignungsweisen und erfordert zum anderen ein stetiges Ergründen dessen, was Diversität ist und bedeutet; sie evoziert so ein beständiges Reden über Diversität.“

Die hochgradige Offenheit der Rede von Diversität und Diversity Management bringt es mit sich, dass Organisationen, die diese Semantik aufgreifen, sich das Konzept aktiv aneignen können und müssen. Im vorliegenden Beitrag wird gezeigt, dass dieser Prozess in zwei untersuchten deutschen Landespolizeien (Berlin und Nordrhein-Westfalen) mit einem besonderen Fokus auf unmittelbare Vorgesetzte und deren Fortbildung einhergeht (Abschnitt 2). Gestützt wird diese Schwerpunktsetzung durch dominante Dar- und Vorstellungen in Massenmedien, Politik und Politikberatung. Denn auch dort wird häufig ein hohes Maß an Aufmerksamkeit auf Vorgesetzte gelenkt (Abschnitt 2.1). Allerdings weckt die bisherige Forschung zu sogenannten Dienstgruppenleiter\*innen (DGL), d. h. unmittelbaren Vorgesetzten im Streifen- und Wachdienst, erste Zweifel an Überlegungen, die in den genannten Diversitätsdiskussionen in Bezug auf Polizeien angestellt werden. Denn die empirische Forschung zu Dienstgruppenleiter\*innen abseits von Diversitätsfragen stieß in der Vergangenheit vorwiegend auf von ihr als passiv charakterisierte Vorgesetzte und erklärt den Befund mit deren schwacher Position (Abschnitt 2.2). Es ist dennoch sinnvoll, diesen Beitrag auf Dienstgruppenleiter\*innen auszurichten, weil es sich bei ihnen um eine der größten Gruppen unmittelbarer Vorgesetzter in deutschen Landespolizeien handelt. Der Beitrag geht dem Widerspruch zwischen der weit verbreiteten Erwartung, dass Dienstgruppenleiter\*innen Diversität fördern könnten, und der bei ihnen oft beobachteten Passivität auf empirischer Grundlage nach. Nach einer Darstellung der

---

gen unterschiedlich belegt wird, Raum für alternative Definitionen, konzeptionelle Zugänge und Perspektiven zulässt, jedoch selbst nie abschließend bestimmbar ist“. Auch McFalls (2016, S. 57) meint „‘diversity’ [...] is an empty signifier: it seems to point to and even essentialize significant differences, yet these are so shifting and manifold that diversity can mean everything and nothing.“ An anderer Stelle meint erneut Bührmann (2020, S. 57), Diversity Management könne „als ‚travelling concept‘ verstanden werden: D.h. es handelt sich um ein Dispositiv, das in einem bestimmten historischen Kontext entstanden ist und in unterschiedlichen historischen und räumlichen Kontexten verschieden ‚übersetzt‘ – das heißt interpretiert, adaptiert und implementiert – worden ist und wird“.

hier verwendeten Methodologie und Methodik der Objektiven Hermeneutik (Abschnitt 3) zeigt die detaillierte Sequenzanalyse eines Interviewausschnitts eine ausgeprägte Gestaltungs(bereichs)anspruchsvermeidung (Abschnitt 4). Dennoch wird das Fazit des Beitrags u. a. auch begründen, warum eine Analyse dieser Widersprüche nicht mit einem Plädoyer für die Abschaffung von (Diversity-)Fortbildungsveranstaltungen für unmittelbare Vorgesetzte in Polizeien verwechselt werden sollte (Abschnitt 5).

## 2 Unmittelbare Vorgesetzte im Streifen- und Wachdienst der Polizei

Wer das Verhältnis zwischen Polizei und Beschäftigten einerseits und unterschiedlichen Arten von ‚polizeilichen Gegenübern‘ andererseits verändern will, wird zunehmend das Programm des Diversity Management referenzieren. Grundlegende Veränderung der (Polizei-)Organisation(en) wird primär mittels Schulung bzw. Fortbildung von Führungskräften angestrebt, auch wenn sich Diversity Management in deutschen Polizeibehörden nicht in der Fortbildung von und dem Appell an unmittelbare Vorgesetzte erschöpft.

So taucht in Nordrhein-Westfalen im Organigramm des Landesamtes für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten (LAFP) der Polizei im Laufe des Jahres 2017 ein zuvor ‚Interkulturelle Kompetenz‘<sup>2</sup> genanntes Teildezernat mit dem neuen Namen ‚IKK, Diversity Management‘<sup>3</sup> auf. Und auf der Homepage, die über die Aktivitäten des genannten Arbeitsbereichs informiert, wird der eigene Fokus auf Vorgesetzte betont: „Wir bieten ein vielseitiges Angebot an Fortbildungsmaßnahmen für Führungskräfte, sowie für weitere [sic!] spezielle Zielgruppen rund um das Thema Interkulturelle Kompetenzen/Diversity Management an.“<sup>4</sup> In der Polizei Berlin ist das 2016 eingerichtete ‚Diversity Büro – „zentrale Ansprech- und Koordinierungsstelle des Diversity Managements der Polizei Berlin und [...] als Schnittstelle zur Behördenleitung eine Informationsquelle für alle Dienstkräfte“ (Abgeordnetenhaus Berlin 2016, S. 1). In seiner Kurzvorstellung des Diversity Managements heißt es neben wenig anderem: „Für die gesamte Polizeibehörde sind das politische Bekenntnis zur Vielfalt sowie die Umsetzung in der Fort- und Weiterbildung – insbeson-

---

2 [https://lafp.polizei.nrw/sites/default/files/2017-01/2016-12-12\\_organigramm\\_lafp\\_nrw\\_ohne\\_namen.pdf](https://lafp.polizei.nrw/sites/default/files/2017-01/2016-12-12_organigramm_lafp_nrw_ohne_namen.pdf) (Abruf: 08.11.2021)

3 [https://lafp.polizei.nrw/sites/default/files/2017-10/20170602\\_%20Organigramm.pdf](https://lafp.polizei.nrw/sites/default/files/2017-10/20170602_%20Organigramm.pdf) (Abruf: 08.11.2021)

4 <https://lafp.polizei.nrw/artikel/abteilung-3-0> (Abruf: 08.11.2021)

dere in den Bereichen mit Bürgerkontakt sowie für die Führungskräfte – unabdingbarer Bestandteil der Behördenkultur.“<sup>5</sup>

Legitimation erhält der Fokus auf Führungskräfte und deren Fort- und Weiterbildung durch verbreitete Vorstellungen in Medien, Politik, Politikberatung (Abschnitt 2.1) und (Polizei-)Wissenschaft (Abschnitt 2.2). Allerdings ist die Forschung weniger einhellig, als es die (impliziten) Handlungsempfehlungen einiger Wissenschaftler\*innen suggerieren. Gerade in Arbeiten, die sich ohne Fokus auf Diversitätsfragen mit Dienstgruppenleiter\*innen beschäftigen, dominiert das Bild von passiven Vorgesetzten auf schwachen Positionen.

## 2.1 Medien und Politik(-beratung)

Nicht nur in der Polizei selbst, auch in der medialen Berichterstattung und in den Äußerungen und Berichten politischer Akteur\*innen und Politikberater\*innen wird der Bedarf für die Reform deutscher Polizeibehörden entlang eines übergreifenden Musters identifiziert: Den (unteren) polizeilichen Führungskräften wird implizit oder explizit ein wesentlicher Gestaltungsspielraum und ein hohes – oft sehr ‚direkt‘ gedachtes – Einflusspotential auf die eigenen Untergebenen attestiert und daran anschließend gefordert, dass Reformmaßnahmen bzw. Veränderungsbemühungen primär an dieser speziellen Zielgruppe ansetzen sollten.

Als in der zweiten Jahreshälfte 2020 überregional von Chatgruppen mit rechtsradikalen Inhalten in bzw. im Kontext von verschiedenen deutschen Polizeibehörden berichtet wurde, hoben verschiedenste Beobachter\*innen die Rolle bzw. (Un-)Tätigkeit der unmittelbaren Vorgesetzten hervor. Am 17. September notierten Christian Wernicke und Ronen Steinke auf der Titelseite der *Süddeutschen Zeitung* beispielsweise über nordrhein-westfälische Polizist\*innen, „die in fünf Chatgruppen rechtsextreme Propaganda verbreitet und gespeichert“ hätten: „auch ihr Dienstgruppenleiter soll mitgechattet haben“. Und auch in einem Bericht des ARD Magazins ‚Monitor‘ Anfang Oktober 2020 über eine „[n]eue rassistische Polizei-Chatgruppe“ (Kempen et al. 2020) in einem anderen Bundesland heißt es an zentraler Stelle: „Über die Berliner Chatgruppe [...] war ein Vorgesetzter informiert. Eingeschritten ist er offenbar nicht. In einer Mail forderte er die Be-

---

5 [https://www.berlin.de/polizei/\\_assets/dienststellen/zse/diversitymanagement.pdf](https://www.berlin.de/polizei/_assets/dienststellen/zse/diversitymanagement.pdf) (Abruf: 08.11.2021)

amen lediglich auf, keine strafrechtlich relevanten Inhalte zu teilen.“ (Kempen et al. 2020, S. 3)

Passend zum Fokus der Massenmedien konzentrieren sich auch Politiker\*innen und deren Berater\*innen stark auf unmittelbare Vorgesetzte. In einer Sitzung am 11. März 2021 befasste sich der Innenausschuss des Landtags mit einem Bericht der Sonderinspektion, die zu den eben genannten Chatgruppen in NRW eingerichtet wurde. Der zuständige Innenminister Herbert Reul betonte: „Vor allem [...] haben Führungskräfte im unmittelbaren Umfeld ihre Führungsaufgaben nicht ordnungsgemäß wahrgenommen.“ (Landtag NRW 2021b, S. 6)<sup>6</sup> Als Handlungsempfehlungen, die an diese Diagnose unmittelbar anschließen, werden dann dementsprechend vor allem Maßnahmen genannt, die sich an diese Zielgruppe richten.<sup>7</sup>

Auch das hessische Innenministerium setzte eine „Experten-Kommission“ ein, die damit beauftragt wurde, „nach unberechtigten Datenabfragen aus hessischen Polizeicomputern, Drohschreiben mit dem Kürzel „NSU 2.0“, die damit im Zusammenhang zu stehen schienen, und Chats von Po-

---

6 In dem zugrundeliegenden und von Thomas Kubera – (zu diesem Zeitpunkt) stellvertretender Leiter des Landesamtes für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei NRW und (zu einem früheren Zeitpunkt) Herausgeber eines Sammelbandes zu „Gender Mainstreaming und Diversity Management in Polizeiorganisationen“ (Kubera 2011) – verantworteten „Bericht zur Sonderinspektion der KPB Essen (Managementfassung)“ (Landtag NRW 2021a, S. 8) heißt es: „Im Rahmen der Verwaltungsermittlungen wurden vielfältige Faktoren erkannt, die ein deviantes Verhalten begünstigt haben dürften. Von zentraler Bedeutung war dabei, dass Führungskräfte im unmittelbaren Umfeld devianter Personen ihre Führungsaufgaben nicht verantwortlich wahrgenommen haben. [...] Das eigene inner- und außerdienstliche Verhalten von Führungskräften und Beschäftigten wurde offensichtlich nicht ausreichend reflektiert.“ Und die erste aufgeführte Handlungsempfehlung fokussiert dann folgerichtig die genannte Gruppe: „Konsequente Dienst- und Fachaufsicht durch Leiter von operativen BOE [Basisorganisationseinheiten; BM] – Schlüsselfunktionen Dienstgruppenleiter (DGL), Leiter Einsatztrupp (ET) usw. – und die übergeordneten Führungsebenen [...]; Ausrichtung auf eine unmittelbare und frühzeitige Reaktion von Führungskräften bei Anzeichen von deviantem Verhalten und zeitnahe und umfassende Sachverhaltsklärung bei niedrigschwelliger Verdachtslage; Führungsaufsicht auch hinsichtlich der Gestaltung und Nutzung von Diensträumen sowie des Auftretens und äußeren Erscheinungsbildes der Mitarbeitenden“ (ebd., S. 16). Die ausführliche Liste der Handlungsempfehlungen der Sonderinspektion wurde dem Landtag und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht (Landtag NRW 2021c).

7 Neben einem Hinweis auf „die Empfehlung zur Unterstützung von Führungskräften, ein Mentoring- und Coaching-Konzept einzuführen“ (Landtag NRW 2021b, S. 12) berichtet der Minister davon, man werde „in bis zu 14 Kreispolizeibehörden durch geschulte Fachkräfte Supervisionsmaßnahmen durchführen“ (ebd., S. 12f.).

lizeibediensteten mit rechtsextremistischen, rassistischen, antisemitischen und menschenverachtenden Inhalten mögliche strukturelle Probleme in der hessischen Polizei zu untersuchen“ (Nußberger 2021, S. 11). Deren Abschlussbericht wurde im Juli 2021 veröffentlicht. Eines der insgesamt zehn Kapitel ist der Forderung einer „Stärkung des ersten Führungsamtes“ und dabei insbesondere der Dienstgruppenleiter\*innen gewidmet (ebd., S. 55ff.). Und auch im zweiten Bericht des NSU-Untersuchungsausschusses des Bundestages hieß es im Kontext der Forderung nach mehr „interkultureller Kompetenz“ bereits: „Vordringlich die unmittelbaren Vorgesetzten der Kriminal- und Schutzpolizeibeamten sollen durch Aus- und Fortbildung sensibilisiert werden.“ (Deutscher Bundestag 2013, S. 862)

## 2.2 (Polizei-)Wissenschaft

Das in Medien und Politik(-beratung) zu findende Muster einer Vorgesetzten(fortbildungs)fokussierung ist auch in einigen wissenschaftlichen Beiträgen zu finden. Ein Forscher der Deutschen Hochschule der Polizei – der zentralen Institution für die Ausbildung der Beamt\*innen an der obersten Spitze deutscher Polizeien – forderte anlässlich von Diskussionen um eine breitangelegte Studie zu Rassismus in der Polizei: „Es gilt [...], Führungspersonen auf allen Ebenen zu ermutigen, sensibel zu beobachten und schon im Vorfeld klar und deutlich gegen Rassismus und Diskriminierungen jeglicher Art Position zu beziehen. [...] Die Verantwortung dafür liegt [...] vor allem auch bei den unmittelbaren Vorgesetzten.“ (Heidemann 2021, S. 133) Ganz ähnlich heißt es bei den Kriminologen Feltes und Plank (2021, S. 279), mehrere „Studien bestätigen besonders die Forderung an unmittelbare Vorgesetzte, auf bedenkliche Vorfälle sensibel, niedrigschwellig und nicht immer zwingend sanktionierend [...] zu reagieren. Das polizeiliche Führungspersonal, besonders Dienstgruppenleiter und Zwischenvorgesetzte, ist deshalb ein zentraler Ankerpunkt aller Konzepte“ gegen „(rechts-)extreme oder (latent) rassistische Einstellungen“ (ebd., S. 278). Und im Rahmen früherer Forschung „[z]ur Situation von Frauen und Männern in der Polizei“ hieß es ebenfalls bereits: „Die Vorgesetzten sind letztlich der Dreh- und Angelpunkt, Geschlecht und Geschlechterunterschiede relevant zu machen oder zu nivellieren. [...] Sie entscheiden, wer welche Aufgaben übernimmt, [...] welche Aufgabe bewertet wird und [...] wer wie beurteilt und bewertet wird.“ (Müller et al. 2004, S. 111)

Diese eher anwendungsorientierten Positionierungen aus der Wissenschaft sind sichtlich von der Vorstellung geprägt, dass sich die Positionen von unmittelbaren Vorgesetzten in Polizeibehörden durch ein erhebliches

Einflusspotential und weitgehende Gestaltungsspielräume auszeichnen. Studien, die sich intensiver mit der Arbeit von Dienstgruppenleiter\*innen beschäftigen, kommen dagegen zu ganz anderen Schlüssen. Der klassische Text in diesem Gegenstandsfeld stammt von Van Maanen (1983) und untersucht die Position der Sergeants in amerikanischen Polizeiorganisationen. Um den Erwartungen der Organisation bzw. der eigenen Vorgesetzten in ausreichendem Maße gerecht werden zu können, so Van Maanen, seien Sergeants auf die relativ reibungslose Mitarbeit der eigenen Untergebenen angewiesen. Gleichzeitig hätten die Untergebenen nahezu unbegrenzte Möglichkeiten sich den Arbeitsanweisungen/-anforderungen im Funkwageneinsatzdienst (zumindest temporär) zu entziehen (ebd., insb. S. 282f.). Die Sergeants bauten deshalb sehr enge persönliche Beziehungen zu ihren Mitarbeiter\*innen auf: „Aside from one's own partner, the sergeant usually knows more about a man, his preferences, his work performance, his mistakes, than anyone else in the department.“ (ebd., S. 279). Die ausgeprägte Nähe werde durch die besonderen Bedingungen der Polizeiarbeit, wie „shift work, danger, social stigma, demands for teamwork, hostile audiences, common occupational problems, low mobility“ (ebd., S. 317, Fn. 19), erleichtert und von den Vorgesetzten zum Aufbau extrem detailreichen Wissens um die individuelle private und berufliche Situation möglichst jeder einzelnen Person genutzt. Dieses Wissen setzten die Vorgesetzten wiederum zu Tauschzwecken ein. Sie nutzten die so gewonnenen Informationen um den eigenen Untergebenen etwas bieten zu können, um von ihnen dann von der Formalstruktur (*vulgo* den Vorschriften) der Organisation her nicht erwart- bzw. verlangbares Entgegenkommen zu erreichen.

Van Maanen (2010) hat der schwierigen oder zumindest besonderen Position von Vorgesetzten in der Polizei, insbesondere solcher in „the heart of the organization, the patrol division“ (ebd., S. 114), später erneut seine Aufmerksamkeit gewidmet und hebt dabei besonders hervor, dass die ‚Selbstkontrolle‘ der Polizist\*innen unabdingbar sei. Aufgrund des im Vergleich zu ‚klassischen‘ Professionen, wie z. B. Ärzt\*innen, fehlenden sozialen Prestiges der Berufsgruppe, würde sich aber weder das Management noch eine breitere Öffentlichkeit auf Formen der Selbstkontrolle verlassen (und verlassen können). Da Streifenpolizist\*innen typischerweise über ihr Einsatzgebiet verstreut und daher die meiste Zeit außerhalb des unmittelbaren (Über-)Blicks ihrer Vorgesetzten operierten, gelte es die Frage zu beantworten, wie das Handeln der Untergebenen dennoch irgendwie orientiert und kontrolliert werde. Van Maanen kommt dabei zu der These, der Erfolg der Vorgesetzten bei der Kontrolle ihrer Untergebenen „depends largely on the degree to which managers intentionally or unintentionally



respect and reinforce everyday identity claims“ (ebd., S. 113) ihrer Untergebenen.

Aufgrund weitreichender Unterschiede zwischen den Strukturen (der Rahmenbedingungen) der Polizeibehörden in den USA einerseits und in Deutschland andererseits ist mit einer einfachen Übertragbarkeit der Ergebnisse allerdings nicht zu rechnen (vgl. Pfeil 2006, S. 55, Fn. 26). Leider findet sich in der deutsch(sprachig)en Forschungsliteratur bisher kein Beitrag, der die besonderen Herausforderungen von Dienstgruppenleiter\*innen direkt ins Zentrum einer – zumal rekonstruktiven – Analyse rückt. Es lassen sich aber einige wenige empirische Arbeiten finden, die Erkenntnisse über die alltägliche berufliche Praxis und die Position dieses Vorgesetztenotypus in Deutschland enthalten.<sup>8</sup> Dort wird vorwiegend eine spezifische Passivität der Vorgesetzten beobachtet bzw. wird die Position dieses Vorgesetztenotyps zumeist als eher schwach charakterisiert. So hebt Dudek (2009, S. 114) die „Doppelfunktion“ der Dienstgruppenleitung hervor, da letztere „auf der einen Seite Anordnungen und Beschlüsse aus den höheren Führungsebenen an ihre Mitarbeiter/innen vermitteln muss und auf der anderen Seite Befindlichkeiten und Interessen der Mitarbeiter/innen an die höhere Führungsebene kommuniziert“ (Dudek 2009, S. 114; vgl. Pfeil 2006, S. 94f. für eine ähnliche Beschreibung). Diese Analyse deckt sich auf den ersten Blick mit deskriptiven Darstellungen, die die Dienstgruppenleitungen z. B. als „(Informations-)Schnittstelle“ (Feldes et al. 2013, S. 47) kennzeichnen. Die Formulierungen von Dudek arbeiten jedoch das mitunter konfliktive Verhältnis beider Seiten heraus. Barthel (2012, S. 277f.) bietet hierfür eine ausführliche Erklärung an:

*„[D]ie Dienstgruppenleiter sind eingezwängt zwischen unmittelbaren Vorgesetzten [...] und ihren Mitarbeitern bzw. der Dienstgruppe. In dieser Führungsposition [...] wirkt aber weniger das Einflusspotenzial der vorgesetzten Ebene als das beträchtliche Aushandlungspotenzial der Dienstgruppe [...]: das geballte Gewicht der Berufserfahrung, die eingespielte Gruppendynamik und die besondere Polizistenkultur. Diese Polizistenkultur verdankt sich der polizeilichen Aufgabe – sie ist ein notwendiger Schutz gegen die Gefahren des Berufs und die Infragestellungen durch formale Organisation und Hierarchie. [...] Der Dienstgruppenleiter steht als Repräsentant der formalen Organisation und der Hierarchie dieser dichten und starken Kultur erst einmal recht schwach gegenüber. Der Verweis auf seine formale Position führt*

---

8 Arbeiten, die in erster Linie das Tätigkeitsspektrum beschreiben (z. B. Feldes et al. 2013, S. 47), werden hier nicht vertiefend diskutiert, da sie zu wenig Aufschluss über die Leitungspraxis der Dienstgruppenleiter\*innen geben.

*bei gestandenen Polizisten nicht zu automatisiertem Fügsamkeitsgebaren, sondern eher zur Haltung »unter mir haben schon ganz andere Führungskräfte gedient!« Die erfolgreiche Bearbeitung des Verfügungs-Aushandlungs-Dilemmas, d. h. die wirksame Legitimation der formalen Führungsposition als – gruppendynamisch und berufskulturell – akzeptierte Autorität, ist also in dieser Position strukturell eher unwahrscheinlich. Wahrscheinlich ist vielmehr, dass der Dienstgruppenleiter sich dem stärksten Erwartungsträger, d. h. der Dienstgruppe anpasst, ihren Erwartungen und impliziten Machtpotenzialen gerecht wird. Dies umso mehr, [...] als er durch seine Mitarbeiter permanent beobachtet werden kann [...] [und] sein Erfolg – in der Beobachtungsperspektive der vorgesetzten Ebene – unmittelbar vom Einsatzwillen seiner Mitarbeiter abhängt.“ (Barthel 2012, S. 277f.)*

Allerdings bleiben auch diese Ausführungen etwa durch den Verweis auf eine „dichte“ – was auch immer das heißen mag – Polizistenkultur in wichtigen Hinsichten abstrakt und vage. Festhalten lässt sich aber, dass Barthel die Situation und Position von Dienstgruppenleiter\*innen durch Abhängigkeit, Anpassung und Schwäche geprägt sieht.

Dies mag auch durch einen Umstand begründet sein, den Pongratz für die gesamte Polizeiarbeit hervorhebt, ohne Dienstgruppenleiter\*innen explizit zu erwähnen:

*„Der Arbeitsalltag ist in hohem Grade durch die bürokratische Rahmung mit Dienstvorschriften und Dienstanweisungen reguliert, doch die Unbestimmtheit der Situation eröffnet im Einsatzfall ein besonders hohes Maß an Handlungs- und Entscheidungsspielraum für die im Streifendienst tätigen Polizist\_innen.“ (Pongratz 2017, S. 170)*

Er betont daher, „wie groß der Aushandlungsbedarf, aber auch das Aushandlungspotenzial der Mitarbeiter gerade im Bereich der Schutzpolizei [gegenüber ihren unmittelbaren Vorgesetzten; BM] ist.“ (Pongratz 2017, S. 157)

Veränderungsprozesse in der Polizei führen dabei nicht immer zu einer Verbesserung der Situation der Dienstgruppenleitungen. Lange und Schenck (2004) untersuchen die Einführung und Umsetzung verschiedenster Elemente des sog. Neuen Steuerungsmodells<sup>9</sup> in einer empirisch ge-

---

9 Das Neue Steuerungsmodell (NSM) gilt als deutsche Variante des New Public Management (NPM). Lange und Schenck (2004, S. 55) verstehen darunter „ein Bündel verwaltungspolitischer Modernisierungsstrategien, die privatwirtschaftliche Organisationsmaxime auf die öffentliche Verwaltung zu übertragen versuchen.“ Wobei sie hervorheben, dass NPM häufig in einem breiteren Sinne verstanden werde

sättigten (Evaluations-)Studie, in der das Beispiel der Polizei NRW im Vordergrund steht. Auch sie schreiben, die DGL nähmen

*„[i]n der Wahrnehmung ihrer Kollegen [...] eher die Rolle eines ‚primus inter pares‘ ein – sie müssen sich entsprechend behaupten. Sie sind gezwungen, einen [...] Führungsstil zu entwickeln, der eher auf die Rolle eines Sprechers im Team hinausläuft, als die eines traditionellen Polizeiführers, der Anweisungen und Befehle gibt. [...] Die Dienstgruppenleiter finden sich [...] in einer komplizierten ‚Sandwichstellung‘ wieder. Auf der einen Seite steht die Dienstgruppe, die in ihnen oftmals eher einen Sprecher, Mentor und Anwalt gegenüber Forderungen der Polizeiführung sieht und auf der anderen Seite die Polizeiführung, die erwartet, dass der Dienstgruppenleiter auch unbeliebte Entscheidungen in seiner Dienstgruppe umsetzt.“ (Lange & Schenck 2004, S. 325)*

Obwohl es Lange und Schenck vor allem darum geht, die Auswirkungen von Reformmaßnahmen einzuschätzen, lassen ihre vorsichtigen Formulierungen – zumindest an einigen Stellen – konsequenterweise offen, ob die von ihren Interviewpartner\*innen artikulierten Schwierigkeiten erst durch die reforminduzierten Neuerungen entstanden sind oder ob diese nicht doch grundsätzlicherer Natur sind:

*„Auf die Arbeit der [...] Leiter der Dienstgruppen [...] haben die [neu eingeführten; BM] Zielvereinbarungen [...] spürbare Auswirkungen. Haben sie früher die Tätigkeiten der übrigen Beamten teilweise sehr rigide angeleitet und überwacht, so empfinden sie sich in der Folge von NSM inzwischen als ‚entmachtet‘. [...] Aus Sicht der Dienstgruppenleiter [...] ist die mittlere Führungsebene verantwortlich für die Zielerreichung, die wiederum aber in der eigenverantwortlichen Kompetenz der Streifenbeamten liegt [...]. Die Vorgesetzten seien, auch in anderen Bereichen, für das Ergebnis im Grunde genommen nicht verantwortlich, würden aber dafür zur Rechenschaft gezogen [...]. Die mittlere Führungsebene ist – aus ihrer subjektiven Einschätzung heraus – nur noch Zuarbeiter ohne Kompetenz und Entscheidungsbezugnis oder Mitspracherecht [...].“ (ebd., S. 258)*

Nicht nur in diesem letzten Zitat, sondern auch schon im vorangegangenen fällt der Vergleich mit der Vergangenheit auf. Allerdings bleibt die Analyse insofern unbestimmt, als Lange und Schenck die Lesarten

---

und das NSM „sich auf die interne Steuerung der Verwaltung richtet“ (ebd., S. 58) bzw. eine „betriebswirtschaftlich inspirierte Binnenmodernisierung“ (ebd., S. 55) der öffentlichen Verwaltung bezeichne.

der Befragten punktuell übernehmen, ohne deren Wahrheitsgehalt zu reflektieren. Ob bzw. inwiefern es den Typus des „traditionellen Polizeiführers“ jemals gegeben hat oder ob die Interviewten in der Vergangenheit tatsächlich weitergehende Anleitungs- und Überwachungsmöglichkeiten realisieren konnten, kann dahin gestellt bleiben. Allerdings bringen die Interviewten, auch unabhängig von einem wie auch immer gearteten Wahrheitsgehalt des Inhalts, durch entsprechende Vergleiche ihre Unzufriedenheit mit ihrer aktuellen Situation zum Ausdruck und sie artikulieren einen Widerspruch zwischen ihrem beruflichen Selbstbild und den ihnen tatsächlich erreichbar erscheinenden aktuellen Gestaltungsmöglichkeiten.

Lange und Schenck beobachten eine spezifische (passive bzw. defensive) Haltung bei den Dienstgruppenleiter\*innen infolge ihrer Lage zwischen eigenen Vorgesetzten und eigenen Nachgeordneten (siehe dazu insb. auch 2004, S. 275). Eine aktivere Gestaltung ihrer Rolle wird nicht beobachtet und ihr Einfluss als gering eingeschätzt:

*„Die DGL entwickeln faktisch ein eigenes Rollenbild, geprägt durch Vorstellungen des ‚väterlichen Umorsgers‘ seiner Dienstgruppe. Liegt eine solche enge Verbindung zwischen dem DGL und seinen Mitarbeitern vor, ist dies jedoch nicht ohne Probleme. Es entsteht ein Klima der Verschworenheit, welches Fehler nur intern behandelt, nach außen nicht zugesteht. Damit entfällt aber auch die Rolle des DGL als eines Korrektivs, um bestimmten Fehlentwicklungen der Dienstgruppe, wie z. B. die Herausbildung einer zynischen Grundhaltung oder die Ablehnung jedweder Veränderung, entgegenzuwirken – Haltungen, die sich dann schnell auch auf neue jüngere Mitarbeiter übertragen und Veränderungen, gleich welcher Art, auf Dauer unmöglich werden lassen.“ (ebd., S. 394f.)*

Jenseits der schon erwähnten klassischen Studien von Van Maanen finden sich auch international und insbesondere in US-amerikanischen Debatten nur wenige grundlegende Auseinandersetzungen mit der Position, die denjenigen von Dienstgruppenleiter\*innen in deutschen Landespolizeien entspricht, d. h. mit sogenannten *sergeants* in *patrol divisions* innerhalb von *police departments*. Stattdessen dominiert quantitative Forschung, die allerdings kaum über eine oberflächliche Typisierung unterschiedlicher Führungsstile hinauskommt, deren Wirkung auf Untergebene dann wiederum einzuschätzen versucht wird (siehe insb. Engel 2000; aber auch Engel 2001; Engel & Worden 2003; Johnson 2008 u. 2011; Willis 2013; Maskaly & Jennings 2016). Wexler kommt deshalb auch folgerichtig zu dem Ergebnis: „Research on the role of sergeants is almost nonexistent“ (2018, S. 6) und die vorhandene Literatur dazu sei „limited and dated.“ (2018, S. 6)

### 3 Objektive Hermeneutik

Der Blick in die Literatur hat gezeigt, dass die Vorgesetzten dort vorwiegend als schwach und passiv beschrieben werden. Es liegen aber nur wenig unmittelbar am empirischen Material entwickelte Analysen vor. An dieser Stelle setzt der empirische Teil des vorliegenden Beitrags an. Zuvor wird allerdings begründet, warum sich die Methodik der Objektiven Hermeneutik als Auswertungsverfahren anbietet, und es werden deren grundlegende Interpretationsprinzipien erläutert. Bei der maßgeblich von Ulrich Oevermann seit den 1970er Jahren entwickelten Objektiven Hermeneutik handelt es sich dem eigenen Anspruch nach um eine Methodologie, Theorie und Methode für die Kultur-, Sozial- und Geisteswissenschaften, in deren Zentrum die sogenannte Sequenzanalyse steht (vgl. für viele z. B. nur Pilz 2007, S. 26f.). Eine ausführliche Rekonstruktion der Begründung der Methode kann hier nicht geleistet werden. Die Vorstellung von Methodologie und Methode wird daher auf einige zentrale Begriffe beschränkt.

#### 3.1 Methodologie

Der im Rahmen dieser Arbeit später zu betrachtende Ausschnitt aus einem protokollierten Interview erscheint aus Sicht der Objektiven Hermeneutik als „Ausdrucksgestalt“ (Oevermann 2000, S. 59) mindestens einer „Lebenspraxis“ (ebd., S. 65). Oevermann verwendet den letztgenannten Begriff für eine jegliche „Handlungseinheit“ (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2014, S. 255) wie „Person, Gemeinschaft, Gruppe, Organisation, Regierung oder was auch immer“ (Oevermann 2000, S. 65). Der Vollzug einer Lebenspraxis ist nach Oevermann an das jeweilige Hier und Jetzt einer Gegenwart gebunden und daher einer wissenschaftlichen Untersuchung nicht unmittelbar zugänglich (siehe Oevermann 1993, S. 131ff.). Es können daher lediglich Ausdrucksgestalten einer Lebenspraxis analysiert werden, die dann in Form von Protokollen der Analyse zugänglich sind. Ein solches muss nicht notwendigerweise schriftsprachliche Form haben, allerdings sind Oevermann zufolge prinzipiell alle methodisch zugänglichen Ausdrucksgestalten in schriftsprachliche Form protokollier- bzw. übersetzbar, da Sprache die (konstitutionslogische) Voraussetzung dafür sei, auch in Bezug auf andere Ausdrucksgestalten (wie z. B. Tänze) von Sinn und Bedeutung zu sprechen (dazu z. B. Oevermann 1993, S. 120).

Die Analyse einer Ausdrucksgestalt mithilfe der Objektiven Hermeneutik zielt auf die Rekonstruktion objektiver bzw. latenter Sinnstrukturen. Sie werden als objektiv bzw. latent bezeichnet, weil sie den Agenten einer

beteiligten Lebenspraxis nicht notwendigerweise bewusst sind.<sup>10</sup> Der subjektiv gemeinte bzw. von jemandem intendierte Sinn muss nicht identisch mit dem sein, was tatsächlich zum Ausdruck gebracht wird. Was bzw. die Art und Weise, wie etwas zum Ausdruck gebracht wurde, wird methodologisch dadurch nachvollziehbar gemacht, dass es vor eine Art „Normalitätsfolie“ (Bohnsack 2021, S. 88) gehalten wird. Es werden Ideen dazu gesammelt, was man in einer bestimmten Situation bzw. an einer bestimmten Stelle im Protokoll alltäglichen Normalitätserwartungen folgend hätte sagen oder tun können.<sup>11</sup> Durch den Vergleich zwischen dem, was im Protokoll festgehalten ist und den explizierten alternativen Möglichkeiten, kann herausgearbeitet werden, welcher Selektionslogik die protokollierte Lebenspraxis folgt.

Eines der zentralen Ziele des Verfahrens besteht darin, auf der Grundlage eines Protokolls (z. B. in der Form eines Interviewtranskripts) eine Fallstruktur bzw. fallspezifische Strukturierungsgesetzlichkeit zu rekonstruieren. Diese „zeigt sich in dem Maße, in dem wiederkehrend dieselben Möglichkeiten systematisch ausgeschlossen werden, die nach allgemein geltenden Regeln sinnlogisch ebenso richtig gewesen wären wie die tatsächlich selegierten.“ (Oevermann 1983, S. 274). Vereinfacht ausgedrückt, stellt sich

- 
- 10 Die Verwendung der Adjektive ‚latent‘ und ‚objektiv‘ finden bei Oevermann insb. in Verbindung mit ‚Sinn(struktur)‘ und ‚Bedeutung(sstruktur)‘ uneinheitlich Verwendung. Für den Versuch einer Klärung bzw. Systematisierung dieser Begrifflichkeiten siehe Loer (2016).
- 11 An dieser Stelle argumentiert Oevermann, dass die von den Forschenden in Erwägung gezogenen, ebenfalls möglichen Anschlüsse keineswegs willkürlich gewählt werden könnten, weil Sinn auf generativen, algorithmischen Regeln basiere, über die kompetente Sprecher\*innen intuitiv verfügen. Von Regeln könne in einem gewissen Umfang abgewichen werden, allerdings stehe ihre prinzipielle Geltung außer Frage und werde auch durch Regelbrechende implizit vorausgesetzt (vgl. Oevermann 1993, S. 115). Allerdings sei „[z]wischen den universellen Regeln mit nicht kritisierbarem Gehalt über die universellen ethischen Maximen bis zu den konkreten sozialen Normen [...] eine gleitende Skala abnehmender Reichweite der Geltung verschiedener Typen von Regeln anzunehmen.“ (ebd. 1986, S. 32) Regeln sind für Oevermann die Grundlage dafür, überhaupt von Sinn sprechen zu können, und führten dazu, dass menschliche Praxis sequenziell vollzogen wird. Sequenzialität bedeutet für ihn dabei jedoch *nicht*, dass die Entscheidungen einer Lebenspraxis durch die Regeln determiniert wären, sondern nur, dass die *Bedeutung* der jeweiligen Handlung bzw. Entscheidung durch eine Regel bestimmt werde (vgl. Pickel & Sammet 2014, S. 43). Sequenzialität meine außerdem insbesondere nicht einfach ein zeitliches Nacheinander sozialer Handlungen, sondern dass die *Entscheidungsmöglichkeiten* einer Lebenspraxis an jeder Sequenzstelle durch eine Regel vorgegeben würden und daher auch von Forschenden rekonstruiert werden könnten (vgl. Oevermann 2000, S. 64).

ein Protokoll für die Objektive Hermeneutik als eine Abfolge von nicht notwendigerweise bewussten Entscheidungen dar. Eine oder mehrere Lebenspraxen wählen an jeder Sequenzstelle zwischen den durch Regeln aufgeworfenen Möglichkeiten, und mit der Objektiven Hermeneutik versucht man zu rekonstruieren, inwiefern diese Selektionen einem Muster folgen. Methodenpraktisch wird davon ausgegangen, dass die Reproduktion der Fallstruktur der Normalfall ist (vgl. Wernet 2009, S. 17). Dies ist auch der Grund, warum die Objektive Hermeneutik bereit ist, bei Beachtung der im nächsten Abschnitt zu besprechenden Verfahrensschritte, vom Vorliegen einer Fallstrukturhypothese zu sprechen, sobald sich ein Muster im Protokoll mindestens einmal vollständig wiederholt (bzw. reproduziert) hat (vgl. Oevermann 2000, S. 95).

### 3.2 Methodik

Die beiden wichtigsten Operationen objektiv-hermeneutischer Analysen wurden zumindest implizit schon genannt. *Erstens* überlegt man im Rahmen einer „gedankenexperimentelle[n] Kontextvariation“ (Pickel & Sammet 2014, S. 45, Herv. i. Orig.) vor allem beim Beginn einer Passage, in welchen Zusammenhängen diese erste Äußerung einer Sequenz sinnvoll – d. h. für die Objektive Hermeneutik: regelgerecht – hätte getätigt werden können. Dabei wird der tatsächliche Kontext zunächst ausgeblendet. Konkret bedeutet dies, dass erst einmal möglichst viele unterschiedliche Geschichten erzählt werden, in denen die Äußerung hätte fallen können. Die Geschichten werden dann gebündelt und zu sogenannten Lesarten abstrahiert. Diese Lesarten sind gewissermaßen hypothetische Kontexte, die zum Schluss der Analyse mit dem tatsächlichen Kontext verglichen werden. Dadurch wird die spezifische Selektivität des Falles erfasst. Im Rahmen der „gedankenexperimentelle[n] Formulierung möglicher Anschlüsse“ (ebd., Herv. i. Orig.) geht es *zweitens* darum, zu explizieren, welche Äußerungen, gemäß geltender Regeln, im weiteren Verlauf an einer Sequenzstelle folgen können. Anschließend wird der skizzierte Möglichkeitsraum mit der gewählten Möglichkeit konfrontiert.

Zur Wahrung der Qualität der Analyse werden in der Objektiven Hermeneutik eine überschaubare Anzahl an Interpretationsprinzipien formuliert (siehe dazu z. B. Oevermann 2000, S. 100ff.; Pilz 2007, S. 588ff.; Wernet 2009, S. 21ff.). Insbesondere wird verlangt, dass alle alltagsweltlich denkbaren Lesarten gefunden werden, bevor mit der Analyse fortgesetzt werden darf. Damit soll Beliebigkeit verhindert und die Falsifikation von Hypothesen (über den weiteren Fortgang des Protokolls) ermöglicht wer-



den. Da Protokolle regelbasierte Gebilde sind (bzw. immer auf Grundlage und vor dem Hintergrund sozial generalisierter Erwartungen entstehen) und insofern sequentiell verfasst sind, muss auch die Analyse sequentiell, d. h. üblicherweise: Wort für Wort und Satz für Satz vollzogen werden. Da an jeder Sequenzstelle auch anders hätte gehandelt werden können, also während des Interviews z. B. eine Situation anders hätte erzählt werden können oder innerhalb einer Situation, von der erzählt wird, etwas anderes hätte getan werden können, wird von der Objektiven Hermeneutik jede Sequenzstelle als Wahl aus einer Reihe von regelgemäßen Möglichkeiten interpretiert. Mit jeder tatsächlichen Auswahl ist wieder ein Raum von Möglichkeiten eröffnet, der dann wieder geschlossen wird, usw. (vgl. Oevermann 2000, S. 64). Interpretationspraktisch bedeutet dies insbesondere, dass nicht im Text vor- und zurückgesprungen werden darf (vgl. Wernet 2009, S. 28).

### 3.3 Material

Der Auswertung, die im vierten Abschnitt präsentiert wird, liegt das Transkript eines Interviews mit einem Dienstgruppenleiter der Polizei Berlin zugrunde.<sup>12</sup> Aus Sicht der Objektiven Hermeneutik sind (Leitfaden-)Interviews nicht die erste Wahl. Vielmehr würden direkte Protokolle der Arbeitspraxis von Vorgesetzten bevorzugt. In diesem Sinne hat beispielsweise Jahn (2017) bei seiner Analyse der Arbeit von Schulleitungen auf Transkripte von Gesprächen zurückgegriffen, an denen sowohl Lehrer\*innen als auch deren unmittelbare Vorgesetzte beteiligt waren (z. B. einer Dienstbesprechung und einem Elterngespräch).

Eine objektiv-hermeneutische Interpretation von Interviews muss „berücksichtigen, dass das, was in den Interviews protokolliert ist, primär ein reflexiver Zugriff auf die eigene Praxis ist, nicht diese Praxis selbst.“ (Maiwald 2020, S. 316; vgl. auch Maiwald 2003 u. Wernet 2021, S. 76–83) Darin „kommt immer ein selektiver Blick auf eine vergangene Praxis zum Ausdruck. Aber diese Selektivität ist gerade dann kein Problem, wenn man sie

---

12 Das Interview wurde von Alexandra Graevskaia im Rahmen des zwischen 2018–2021 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Verbundprojekts „Migration und Polizei – Auswirkungen der Zuwanderung auf die Organisation und Diversität der deutschen Polizei (MIGRATE)“ im Teilprojekt „Personalpolitik und Diversity-Management in der Polizei“ (DiMPOL) (FKZ: 01UM1816CY) geführt (siehe dazu auch die Beiträge von Graevskaia sowie Brunsig et al. in diesem Band).



nicht als potentielle Verfälschung der realen Praxis ansieht, sondern sie selbst als Ausdruck einer Praxis begreift und sie in dieser Hinsicht in den Mittelpunkt der Analyse stellt.“ (ebd.). Ich gehe für das hier analysierte Interview mit einem Dienstgruppenleiter davon aus, dass „Überzeugungen, die für die Interviewees handlungsleitend sind [...] in ihrer Selbstverständlichkeit so fest mit der konkreten Praxis verbunden [sind bzw.] in ihr verkörpert, daß der Interviewee meist kaum in der Lage ist, sie zu explizieren“ (Liebermann 2002, S. 28). Dann lassen sich transkribierte Interviews mit Vorgesetzten dazu verwenden, deren Haltung gegenüber ihren eigenen (Führungs-)Möglichkeiten zu rekonstruieren. Darüber hinaus nehme ich an, dass diese Haltung auch im beruflichen Alltag des Vorgesetzten und nicht nur im Rahmen des Interviews wirksam ist (kritisch dazu z. B. Depermann 2013 oder Schneider 2007).

#### *4 Rekonstruktion der Haltung eines Dienstgruppenleiters*

Das Potential eines objektiv-hermeneutischen Zugriffs für die Identifikation tiefsitzender Haltungen von Dienstgruppenleiter\*innen wird im Folgenden an einem Beispiel demonstriert. Es wird sich zeigen, dass die Ausführungen des Interviewten grundlegend von einer Haltung der Gestaltungs(bereichs)anspruchsvermeidung geprägt sind. Da diese Haltung die Sprechhandlungen des Interviewten auf ganz unterschiedlichen Ebenen tief durchdringen, gehe ich davon aus, dass es gerechtfertigt ist, anzunehmen, dass diese Haltung auch die Arbeitspraxis des Interviewten jenseits des Interviews prägt. Wer das Gegenteil annimmt, setzt m. E. weit problematischere Annahmen voraus. Denn, wer detaillierten Interviewanalysen vorwirft,

*„Täuschungsstrategie[n] seitens der Interviewees zum Opfer gefallen [zu] sein – ein Einwand der wiederkehrend an Interviewanalysen gerichtet wird [–,] [...] setzt eine Praxis voraus, die ihr Handeln vollständig kontrolliert und die sich immer über die Tragweite ihrer Äußerungen bewußt ist, ja ihre Kontrolle reichte bis in das soziale und psychische Unbewußte hinein. Darüberhinaus setzt er noch voraus, eine Täuschung hinterlasse keine Spuren in der Realität. Er nimmt an, es sei möglich, das Gegenüber vollständig strategisch zu täuschen, ohne daß das Täuschungsmanöver selbst eine »Spur« hinterläßt, an der es noch zu erkennen wäre.“* (Liebermann 2002, S. 28)

## 4.1 Frage der Interviewerin

Ich beginne die Analyse mit einer Frage der Interviewerin, da dem Interviewten durch diese ein skizzierbarer Raum von (regelgemäßen bzw. erwartbaren) Anschlussmöglichkeiten eröffnet wird. Diese werden zunächst grob umrissen, um dann vor dieser Folie sehen zu können, ob und inwiefern der Befragte erwartungsgemäß anschließt. Aus Gründen der Lesbarkeit wird nicht der gesamte vorangegangene Beitrag der Interviewerin dokumentiert und analysiert. Stattdessen beschränke ich mich auf die Frage, die dem Interviewten unmittelbar vor seinem Anschluss gestellt wurde:

*„[...] uns würd auch interessieren ähm irgendwie ihre berufliche Tätigkeit besser verstehen zu können (.) ähm können Sie dazu irgendwie beschreiben was sie halt hier bei ihrer Arbeit machen?“ (Interviewerin)*

Die Frage der Interviewerin kann vom Befragten grundsätzlich auf zwei ganz unterschiedliche Arten verstanden werden. Diese Varianten bilden die beiden Pole, zwischen denen ein Horizont an Anschlussmöglichkeiten aufgespannt wird: Entweder der Befragte geht davon aus, dass die Interviewerin ihm besondere Schwierigkeiten – bei der Arbeit und/oder (bei der Beantwortung der Frage) in der Interviewsituation – unterstellt, weil er nur „irgendwie beschreiben“ soll bzw. nur ‚irgendwie‘ verstanden werden soll. Oder der Befragte versteht die Frage als Ausdruck von Desinteresse der Interviewerin, an einem weitergehenden Verständnis ist sie (bezogen auf diese konkrete, aber z. B. in einem Interview-Leitfaden nun einmal vorgesehene Frage) nicht interessiert, etwa weil erst im weiteren Verlauf die Dinge angesprochen werden, die für sie und/oder das Forschungsprojekt<sup>13</sup> („uns“) ‚eigentlich‘ von Interesse sind. Je nachdem, wie der Befragte die Frage auffasst, sind dann auch ganz unterschiedliche Arten von Anschlüssen zu erwarten. Geht er davon aus, dass ihm besondere Schwierigkeiten unterstellt werden, muss er sich dazu verhalten und diese Unterstellung annehmen, ablehnen und/oder qualifizieren. Sollte der Befragte die Frage aber als Ausdruck von Desinteresse verstehen, liegt es beispielsweise nahe, dass er darauf mit einer Antwort reagiert, die ihrerseits ‚formal(istisch)‘ bleibt und dass er sich also z. B. darauf beschränkt, die in einer Arbeitsplatzbeschreibung aufgelisteten Punkte zu nennen.

---

13 Der Einfachheit halber und weil hier die Frage der Interviewerin und nicht die im Zentrum des Interesses stehende Antwort des Interviewten betrachtet wird, wird dieses äußere Kontextwissen hier eingeführt.

Als Fragen an den weiteren Verlauf des Protokolls formuliert: Nimmt der Interviewee die Beschreibung auf, dass es sich bei seiner Position (in der Interviewsituation und/oder in beruflicher Hinsicht) um eine besonders schwierige handelt? Weist er diese Beschreibung (deutlich) zurück? Nimmt er sie in bestimmten und wenn ja in welchen Hinsichten auf? Welche Haltung demonstriert er mit Blick darauf?

*„Ja also (4) eigentlich also der Schwerpunkt äh meiner Arbeit liegt tatsächlich äh darin ähm (.) die Mitarbeiter ähm anzuleiten und zu motivieren.“  
(Hr. Thaler, Dienstgruppenleiter)*

Der stockende Beginn in Form eines „Ja“, welches ein nicht näher bestimmtes Einverständnis ausdrückt, gefolgt von einem zäsurierenden „also“, das Vorangegangenes (die Einverständniserklärung) abschließt und gleichzeitig den Beginn einer neuen weiteren Ausführung ankündigt, in Kombination mit der ungewöhnlichen langen Pause zu Beginn einer Antwort, zu der sich der Befragte gerade erst bereiterklärt hat, weist darauf hin, dass auf Seiten des Befragten – wie erwartet – Schwierigkeiten vorliegen. Mit dem alles andere als umstandslosen Anschluss nährt der Interviewee – gewollt oder nicht – die, durch die Äußerungen der Interviewerin aufgeworfene Vermutung, dass er sich – bei seiner Arbeit und/oder in der Interviewsituation – in einer Situation befindet, die mit besonderen Schwierigkeiten verbunden ist. Er holt dies allerdings nicht (direkt) reflexiv ein und thematisiert es also z. B. nicht unmittelbar explizit.

Das auf eine für Interviews vergleichsweise lange Pause von vier Sekunden folgende „eigentlich“ kündigt die Angabe einer Regel(mäßigkeit) und darauf (irgendwann) folgend die Angabe einer Abweichung bzw. Einschränkung und/oder deren Bedingungen an (z. B.: „Ja, also eigentlich ist es ganz einfach, aber im Moment habe ich das Problem, dass...“; „Ja, also eigentlich muss ich ..., aber weil ...“). Statt nun erwartungskonform eine Regel(mäßigkeit) zu explizieren, wird mit einem weiteren „also“ ein Satzplanwechsel angezeigt. Spätestens daran sieht man, dass der Befragte an dieser Stelle keiner eingespielten Routine zu folgen scheint. Es zeigt, dass er sich auf die Frage (zumindest zunächst) einlässt und mit Bedacht formuliert. Daraufhin folgt allerdings die Angabe einer mit „tatsächlich“ markierten Abweichung („tatsächlich“ im Gegensatz zu dem was jemand aufgrund der angekündigten, aber nicht ausgeführten Regel(mäßigkeit) angenommen haben könnte; „tatsächlich“ im Gegensatz zu etwas, das bloß scheinbar der Fall ist, das erwartet wird, aber nicht zu- oder eintrifft). Durch die unausgeführt bleibende Ankündigung einer Regel(mäßigkeit) und die darauffolgende Explikation einer Abweichung („eigentlich ..., (aber) tatsächlich“) wird der Abweichung eine wie auch immer geartete

Priorität vor der Regel(mäßigkeit) zugeschrieben. In Bezug auf die Frage der Interviewerin bedeutet dies hier zudem, dass der Interviewte damit eine Antwort ankündigt, die sich nicht in der Explikation der formalen Erwartungen erschöpft. Dies bedeutet wiederum, dass er der Interviewerin kein Desinteresse unterstellt und/oder diese Möglichkeit (die Frage zu verstehen) ignoriert.

## 4.2 Gegebener Schwerpunkt

Mit der Formulierung „der Schwerpunkt“ stellt der Interviewte klar, dass es nur einen Schwerpunkt gebe – es heißt nicht: „ein Schwerpunkt“ (neben anderen). Er lässt aber offen, welcher Art dieser Schwerpunkt ist. So bleibt etwa unklar, ob es sich um einen quantitativen Schwerpunkt handelt, weil darauf die meiste Zeit aufgewendet wird oder ob es sich um einen qualitativen Schwerpunkt handelt, der z. B. deshalb hervorhebenswert ist, weil er besonders folgenreich ist. Darüber hinaus wirft die Formulierung die Frage auf, worin (die) Nebentätigkeit(en) des Befragten bestehen und sie etabliert die Erwartung, dass dazu im weiteren Verlauf (in wie auch immer gearteter Form und Ausführlichkeit) etwas ausgeführt wird. Darüber hinaus kann eine weitere Eigentümlichkeit der Formulierung festgehalten werden: Sie lässt offen, wie der Schwerpunkt zustande kam; ist er vor- oder selbstgegeben? Der Interviewte wählt allerdings explizit keine Variante, die seinen eigenen Gestaltungsspielraum und die Beanspruchung bzw. Wahrnehmung eigener Entscheidungshoheit innerhalb dieses Rahmens hätte zum Ausdruck bringen können. Dazu hätte er beispielsweise eine Formulierung wählen können wie: „also bei meiner Arbeit lege ich den Schwerpunkt auf ...“.

Im Gegensatz zu einer kontrafaktischen Variante mit dem Personalpronomen ‚meine‘ findet sich mit „die Mitarbeiter“ eine Formulierung, die am Verhältnis zwischen den Beteiligten nicht das hierarchische Gefälle und damit auch nicht die mit einer formalen Vorgesetztenposition verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten betont.<sup>14</sup> Da er direkt die Aufgabe „die Mitarbeiter ähm anzuleiten und zu motivieren“ nennt, scheint er nicht

---

14 Die Formulierung „die Mitarbeiter“ stellt auf die gemeinsame Mitgliedschaft in einer Arbeitsorganisation ab. Es bleibt an dieser Stelle also unklar, in welchem Verhältnis die angesprochenen Mitarbeiter und der Interviewte zueinander stehen. Während z. B. auch ein von der Personalabteilung einer Organisation bestellter Trainer sinnvollerweise angeben könnte „die Mitarbeiter“ anzuleiten und zu motivieren, auf die er im Rahmen einer Fortbildungsveranstaltung trifft,

maßgeblich für ihre Auswahl zuständig zu sein und/oder schreibt dieser Tätigkeit zumindest keine besondere Bedeutsamkeit zu. Sie wird nicht als Teil des Schwerpunkts bezeichnet. Darüber hinaus ist der Befragte, den eigenen Ausführungen zufolge, nicht für die Definition der Aufgaben seiner Untergebenen zuständig oder dies ist zumindest ebenfalls nicht Teil des einen(!) Schwerpunkts seiner Tätigkeit. Denn statt zu thematisieren, dass er über Inhalte der Tätigkeiten der Mitarbeiter entscheidet, gibt er an letztere (lediglich) „anzuleiten“. „Anleiten“ bezeichnet primär eine solche pädagogische Tätigkeit, die bereits die Definition oder zumindest weitgehende Eingrenzung dessen voraussetzt, wozu bzw. wobei angeleitet wird. Damit wird erneut eine Distanz zu (inhaltlichen) Gestaltungsansprüchen markiert. Man kann zu einer bestimmten Tätigkeit nur dann anleiten, wenn diese Praxis bereits in die Form explizierbaren oder zumindest demonstrierbaren<sup>15</sup> Wissens gebracht wurde. Das Problem wurde bereits einer primären Problembearbeitung unterzogen und nur deshalb können Versuche der sekundären Problembearbeitung im Rahmen einer Anleitung überwacht, kontrolliert und ggf. korrigiert werden. Motivieren setzt die Zuschreibung eines Motivationsdefizits voraus. Der Versuch jemanden zu motivieren, macht nur dann Sinn, wenn man die Notwendigkeit und Möglichkeit unterstellt, dass die entsprechende Person einen höheren Motivationsgrad erreicht.

Zu welchen Kontexten, Rahmen bzw. Positionen passt nun die Kombination aus Anleiten und Motivieren typischerweise und zu welchen nicht? Sie passt beispielsweise nicht zur Leitung eines Volkshochschulkurses. Dabei handelt es sich zwar um eine pädagogische Tätigkeit, bei der es durchaus zu einer der zentralen Tätigkeiten gehören kann, dass Teilnehmer\*innen angeleitet werden. Allerdings handelt es sich um einen Kontext, in den sich erwachsene Personen typischerweise freiwillig begeben, weshalb ihre Motivation i.d.R. als gegeben vorausgesetzt wird und werden kann. Es wäre deshalb auch nicht erwartbar, dass das Motivieren einen Teil des zentralen Tätigkeitsschwerpunkts der dortigen Kursleiter\*innen darstellt.<sup>16</sup>

---

implizierte die Formulierung ‚meine Mitarbeiter‘ zwingend (die Unterstellung) eine(r) Vorgesetztenfunktion.

- 15 Beispielsweise kann man ein Kind ‚praktisch‘ beim Fahrradfahren anleiten, ohne über eine ‚theoretische‘ Schritt-für-Schritt-Anleitung verfügen zu müssen.
- 16 Grundsätzlich lassen sich natürlich noch weitere Positionen bzw. Kontexte finden, in denen eine Person treffenderweise behaupten könnte, die eigene Arbeit bestünde im Kern aus der Kombination aus ‚Anleiten‘ und ‚Motivieren‘. Aber das Beispiel eines unmittelbaren Vorgesetzten in einem Industriebetrieb zeigt, dass dazu weitere Zusatzannahmen notwendig sind. Damit dort das Anleiten der eige-

Damit ist selbstverständlich nicht behauptet, dass in anderen Kontexten nicht motiviert (und angeleitet) würde, wohl aber, dass dies typischerweise nicht den (legitimen) Kern der dort verrichteten Arbeit ausmacht.

Anleiten und motivieren sind daher üblicherweise von Schul-Lehrer\*innen in dieser Kombination geforderte zentrale Verhaltensmodi. Denn ihrer Situation liegen folgende strukturelle Bedingungen zugrunde: Die Personen, die zu etwas angeleitet werden (sollen), sind unfreiwillig anwesend bzw. die Freiwilligkeit ihrer Anwesenheit kann nicht grundsätzlich unterstellt werden, da (in Deutschland) die Schulpflicht gilt. Daher kann auch ihre Motivation nicht grundsätzlich vorausgesetzt werden (siehe dazu z. B. Oevermann 2003, insb. S. 63). Im Rahmen des Unterrichts bekommen Schüler\*innen typischerweise (in beträchtlichem Maße) (Schul-)Aufgaben gestellt. Dabei handelt es sich in der Regel um Probleme, die bereits einer primären Problembearbeitung zugeführt wurden, weshalb es in der Regel von Lehrer\*innen explizierbare und/oder demonstrierbare (Muster-)Lösungen gibt. Die sekundäre Problembearbeitung durch Schüler\*innen kann daher von Lehrer\*innen überwacht bzw. kontrolliert und ggf. korrigiert werden. D. h. Schüler\*innen werden typischerweise regelmäßig angeleitet und (müssen) motiviert (werden).

Zum Vergleich: Die Situation von Hochschullehrer\*innen (zumindest an Universitäten) ist typischerweise grundlegend anders strukturiert. Die freiwillige Anwesenheit von Studierenden kann grundsätzlich unterstellt werden. Begründungspflichtig ist nicht diejenige Person, die sich als motiviert darstellt, sondern diejenige, die Anwesenheit wählt und trotzdem Desinteresse zum Ausdruck bringt. Wer sich z. B. während eines Seminars danebenbenimmt und rebelliert, macht sich lächerlich. Es ist erwartbar, dass dieses Verhalten als peinlich wahrgenommen wird. Für die Position des ‚Klassenclowns‘ fehlt im universitären Seminar also die strukturelle Grundlage. Im Kern eines (Universitäts-)Studiums steht die Lösung von nicht bereits bearbeiteten (Erkenntnis-)Problemen oder zumindest zielt das Studium (im Gegensatz zu schulischem Unterricht) darauf ab, Studierende zur Bearbeitung von (Erkenntnis-)Problemen zu befähigen, für die

---

nen ‚Mitarbeiter‘ (und nicht nur neuer ‚Mitarbeiter‘) zur typischen (Dauer-)Aufgabe erklärt werden kann, muss beispielsweise entweder angenommen werden, dass dauerhaft eine sehr hohe Fluktuation des Personals besteht und/oder die Produktionsweise einem raschen Wandel unterliegt. An dieser Stelle greift das von der Methode vorgesehene Sparsamkeitsprinzip, weshalb auf Lesarten, die sich einer solchen Kontextvariation verdanken so lange zurückgestellt werden, bis sich herausstellen sollte, dass Lesarten, die mit geringeren Zusatzannahmen auskommen, in eine Sackgasse führen.

eine primäre Problembearbeitung noch nicht vorliegt. Möglichkeiten der Anleitung und Korrektur/Kontrolle haben in diesem Kontext daher ihre ‚immanenten‘ Grenzen.

Wie man dem Protokoll entnehmen kann, handelt es sich bei dem Interviewten allerdings nicht um einen Lehrer, sondern um einen ‚Dienstgruppenleiter‘ und er spricht davon Mitarbeiter und nicht Schüler\*innen „anzuleiten und zu motivieren“. Will man dem Befragten nun keine Pathologie unterstellen bzw. zuschreiben – dazu gab das Protokoll bisher keinen Anlass –, dann muss man davon ausgehen, dass der Befragte sich nicht einfach einbildet, dass er selbst als Schullehrer tätig ist (und Schüler\*innen dabei unpassenderweise als „Mitarbeiter“ bezeichnet), sondern dass er bei seiner Arbeit auf Handlungsbedingungen trifft, die denjenigen von Schul-Lehrer\*innen in entscheidender Hinsicht entsprechen. Die von ihm zum Ausdruck gebrachte (schul-)pädagogische Orientierung muss – dem Sparsamkeitsprinzip folgend – zumindest zunächst als eine verstanden werden, die sich historisch unter gegebenen und bestenfalls zu rekonstruierenden Bedingungen bewährt hat.

#### 4.3 Unterstützungsbedürftigkeit(?)

*„[...] Ähm ich hab zwar auch äh (.) en Großteil fachlicher Kontrollfunktionen, die delegier ich aber in ähm Teilen aber an äh meine Vertreter, damit ich ähm mehr Zeit habe mich um äh die Belange der Mitarbeiter zu kümmern.“*

Der Befragte scheint mit „ich hab zwar auch äh (.) en Großteil fachlicher Kontrollfunktionen“ erwartungsgemäß eine der dem eigenen Tätigkeitsschwerpunkt nachgeordneten Nebentätigkeiten zu nennen. Gleichzeitig scheint dem die Charakterisierung der fachlichen Kontrollfunktionen als „Großteil“ zu widersprechen.<sup>17</sup> Allerdings kann dies schlüssig dadurch erklärt werden, dass damit nun die bisher unexplizierte Regel(mäßigkeit) genannt ist. Es ergibt sich somit insgesamt folgendes (linearisiertes) Bild: Vor dem Hintergrund, dass er eigentlich vor allem fachliche Kontrollfunktionen zu erfüllen hätte, sieht der Befragte sich einer davon abweichenden

---

17 Die Lesart, dass der Interviewte hier darauf hinweist, dass es neben ihm weitere formal bestellte Personen gibt, denen ein im Vergleich zu ihm kleinerer Anteil fachlicher Kontrollfunktionen zugeordnet ist, schließe ich deshalb aus, weil dafür z. B. eine Formulierung wie ‚en Großteil der fachlichen Kontrollfunktionen‘ hätte gewählt werden müssen.

Arbeitslastverteilung gegenüber. Statt wie vorgesehen vor allem die korrekte bzw. angemessene Anwendung und die Kenntnis des für die beruflichen Aufgaben notwendigen Fachwissens zu kontrollieren, gibt er an, faktisch vor allem „die Mitarbeiter ähnh anzuweisen und zu motivieren“. Zu einer nachgeordneten Nebentätigkeit wird die Kontrolle, weil er die Möglichkeit hat und ergreift, die damit verbundenen Aufgaben an Vertreter zu übertragen. In der (Teil-)Übertragung und damit (Teil-)Nicht-Übernahme der als „fachliche“ qualifizierten Kontrollfunktionen drückt sich erneut (Stichwort: ‚anzuweisen‘) eine Distanz zur bzw. Distanzierung von inhaltlichen Gestaltungsansprüchen bzw. von der möglichen eigenen Aufgabe aus, die Orientierung der eigenen Untergebenen an der beruflichen Sache einzufordern. Die nähere Charakterisierung der „Kontrollfunktionen“ als „fachliche“ rückt Fachlichkeit zunächst nur als etwas Zu-Kontrollierendes und beispielweise nicht als etwas von ihm Zu-Gestaltendes und/oder von ihm Geprägtes in den Blick. Um eigene Gestaltungsansprüche anzuzeigen und/oder eigene Gestaltungsmöglichkeiten zu betonen, hätte er von Kontrollbefugnissen oder -möglichkeiten statt von Kontrollfunktionen sprechen können.

Was genau bedeutet es, zu behaupten, dass man sich um die *Belange* von jemandem kümmert? Um die Spezifik dieser Wortwahl zu erfassen, bietet sich zunächst ein Vergleich mit den semantischen Nachbarn ‚Interessen‘, ‚Angelegenheiten‘ und ‚Anliegen‘ an. Während der Interessenbegriff vor allem auf fehlende, bestehende, beschworene, unterstellte oder auch nur mögliche Handlungsmacht eines individuellen oder kollektiven (und zumindest potentiell aktiven) ‚Akteurs‘ verweist, ist von Belangen in der Regel vor allem die Rede, wenn es um Personen oder Gruppen geht, denen in irgendeiner Hinsicht (wie gerechtfertigt das im Einzelfall auch immer sein mag), eine vergleichsweise ohnmächtige oder in irgendeiner Art und Weise inferiore, schutzbedürftige und/oder passive Position bzw. Unterstützungsbedarf zugeschrieben wird. Öffentliche Belange werden gegenüber wirtschaftlichen Interessen geschützt. Der Deutsche Bundestag leistet sich eine „Kommission zur Wahrnehmung der Belange der Kinder“. Die Bundesregierung beschäftigt einen Beauftragten „für die Belange von Menschen mit Behinderung“. Wirtschaftsministerien beschäftigen sich mit Interessen der Wirtschaft, aber den Belangen sogenannter kleiner oder mittlerer Unternehmen (im Gegensatz zu Großkonzernen). Ein ‚Anliegen‘ wiederum unterscheidet sich von ‚Belangen‘ vor allem darin, dass man ein ‚Anliegen‘ typischerweise erst formuliert, wenn die eigenen Belange umfangreich berücksichtigt sind. Ein Anliegen formuliert man aus einer Position der Unabhängigkeit, während man Belange typischerweise in einer Situation (tatsächlich oder vermeintlich) eingeschränkter Autonomie



von anderen zugeschrieben bekommt. Man muss es sich leisten können, sich ein Thema zu einem (persönlichen) Anliegen machen zu können. Man befindet sich dabei also typischerweise in einer Position, in der man sich um eigene Belange keine Sorgen (mehr) machen muss.

Was bedeutet es sich um etwas oder jemanden zu kümmern? Kümmern ist primär keine professionalisierte Tätigkeit; prinzipiell jeder kann sich z. B. um die eigenen oder um fremde Kinder (gut oder schlecht) kümmern, für das Betreuen oder Pflegen benötigt man dagegen im Zweifelsfall weitergehende – nicht notwendigerweise zertifizierte – Qualifikationen. Kümmern meint allerdings nicht nur das Schenken von (im Zweifelsfall: diffuser; nicht: zielgerichteter) Aufmerksamkeit, sondern es geht dabei immer auch um die Sicherung der Bedingungen des Wohlergehens und/oder der Existenz bzw. des Fortbestands – darauf zielt die Bitte an Nachbar\*innen sich zu kümmern, egal ob es dabei um Kinder, Pflanzen oder das eigene Eigentum geht. Man kümmert sich um etwas oder jemanden, dem man in irgendeiner Hinsicht Unterstützungsbedarf oder Unselbstständigkeit unterstellt. Man kümmert sich vor allem um Pflanzen, Tiere, Alte und Kinder. Unabhängig davon, ob das Kümmern auf Sachen oder Lebewesen bezogen wird, erhebt man dabei jedoch stets den Anspruch einer tiefergehenden Auseinandersetzung. Sich um die Belange von jemandem zu kümmern, bedeutet in jedem Fall mehr als sie sich lediglich anzuhören. Wenn man ankündigt sich um eine Sache zu kümmern, bedeutet dies, dass man verspricht ein Problem zu lösen, man verspricht für die Erledigung einer Aufgabe Sorge zu tragen.

Zusammenfassend lässt sich daher festhalten: Mit der Behauptung, dass er sich um die Belange der Mitarbeiter kümmert, adressiert der Interviewte die eigenen Untergebenen, denen er seine Aufmerksamkeit widme als geschwächt und unterstützungsbedürftig. Darin kann erneut kein Unterstreichen eines Gestaltungsanspruchs(bereichs) (im emphatischen Sinne) gesehen werden, insofern die Bemühungen des Interviewten nicht darauf ausgerichtet sind, mehr zu sein als ein Beitrag zur Aufhebung oder auch nur Milderung der Einschränkungen der eigenen (beruflichen) Autonomie bzw. Handlungsfähigkeit der Untergebenen.

#### 4.4 Selbstständigkeit(-sunterstellung)

*„[...] und ähm bei den Belangen der Mitarbeiter sind/ geht's ebend um viele Fragen. Es geht tatsächlich um die Frage wie vereinbare ich äh Familie Beruf, jetzt platt gesagt äh praktisch bedeutet das wie krieg ich das in die*

*Reihe, dass ich ähm Dienst bewältigen kann und gleichzeitig private äh Termine oder Probleme irgendwie unter einen Hut bringe.“*

Statt die Belange „der Mitarbeiter“ nun (inhaltlich) näher zu bestimmen, verweist er zunächst und also mit besonderer Betonung auf ihre große Anzahl und/oder Bandbreite („viele Fragen“). Es findet keine Bestimmung der Qualität der Fragen statt (z. B. als Probleme). Der zuvor von ihm konstatierte zeitliche Aufwand wird damit nicht eindeutig als Folge sachlich-inhaltlich begründeter Entscheidung des Befragten bezeichnet. Er hätte beispielsweise der Überlegung folgen können, es wäre zielführend, bestimmten Themen der eigenen Untergebenen mehr Aufmerksamkeit zu widmen, damit diese z. B. mittel- bis langfristig (wieder) zu einer selbstständig(er)en Dienstverrichtung in der Lage sind.

Die Formulierung der Frage, „wie vereinbare ich äh Familie Beruf“, im Präsens und unter Verwendung des Personalpronomens in der ersten Person Singular spricht dafür, dass es um Fragen geht, die die Untergebenen ihm mündlich von Angesicht zu Angesicht stellen. Andernfalls wäre die direkte Verwendung der Floskel „Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ naheliegender gewesen. Des Weiteren gibt der Befragte an, dass seine Untergebenen die Fragen einzeln an ihn richten. Er behauptet also nicht, dass die „Belange der Mitarbeiter“ als kollektive Interessen artikuliert würden und etwa vermittelt durch eine\*n Interessenvertreter\*in an ihn herangetragen werden. Er berichtet schließlich z. B. nicht von der Frage: „Wie können wir Familie und Beruf vereinbaren?“ Die Frage ist auch nicht als Forderung formuliert und die Verantwortung zur Herstellung der Vereinbarkeit wird dem Subjekt des Satzes „ich“ zugeordnet. Umgekehrt erscheint der Befragte damit – zumindest bisher – auch nicht als jemand der sich für die kollektiven Interessen seiner Untergebenen einsetzt. Syntaktisch wird durch das Fehlen einer Konjunktion („und“) zwischen „Familie Beruf“ ein enges Verhältnis und/oder das Fehlen einer klaren Abgrenzung ausgedrückt. Dabei gilt es zu beachten, dass eine besondere Nähe bzw. ein enges Verhältnis z. B. bei Personen auch im Falle eines Konflikts und nicht nur bei z. B. Freundschafts- und/oder Verwandtschaftsverhältnissen vorliegt.

Auch im weiteren Verlauf („wie krieg ich das in die Reihe, dass ich ähm Dienst bewältigen kann und gleichzeitig private äh Termine oder Problem irgendwie unter einen Hut bringe“) wird das Fragen der Untergebenen (unter Verwendung des Personalpronomens in der ersten Person Singular „ich“) reinszeniert. An der Art und Weise der Formulierung der Frage ist allerdings noch Weiteres bemerkenswert. Wieder wird die Verantwortung, aber damit auch eine mögliche Handlungsfähigkeit (etwas zur Errei-

chung der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben der Untergebenen beitragen zu können) eindeutig bei der fragenstellenden Person lokalisiert. Alternativ hätte die Frage z. B. auch lauten können: „Wie soll ich Familie und Beruf vereinbaren?“ Damit wäre im Gegensatz zur tatsächlich realisierten Variante zwar eine Klage bzw. eine Beschwerde reinszeniert worden, aber die Adressierung in Richtung des Vorgesetzten hätte dann unterstellt, dass die fragenstellenden Personen ihm (wesentliche) Entscheidungs- oder zumindest Einflussmöglichkeiten (auf Entscheidungen) in diesem Bereich unterstellen bzw. bei ihm vermuten.

Die Redewendung ‚etwas auf die Reihe bekommen‘ wird innerhalb der Frage auf spezifische Art und Weise modifiziert. Das sprachliche Bild wird dadurch deutlich transformiert. Statt der Frage, wie man etwas realisieren kann, impliziert die vorliegende Formulierung, „wie krieg ich das in die Reihe“, (lediglich) die Frage danach, wie eine (zeitliche) Reihenfolge gestaltet werden kann. Es drückt sich hier also erneut eine Distanz zur inhaltlichen Gestaltung aus. Es wird zwar das Modell eines reibungsvollen Verhältnisses zwischen familiärer und beruflicher Sphäre präsentiert („irgendwie unter einen Hut bringe“), aber die Formulierung „wie krieg ich das in die Reihe“ impliziert, dass eine Unterstützung bei der Abmilderung von Vereinbarkeitsproblemen durch den Vorgesetzten allenfalls in Fragen der *Arbeitszeitgestaltung* (der Reihung bzw. Reihenfolge) erwartet wird.

Im Gegensatz zu Alternativen wie ‚Dienst versehen/verrichten/(ab)leisten/tun‘, impliziert die tatsächlich realisierte Formulierung, „Dienst bewältigen“, eine (vom Interviewee reinszenierte) (Selbst-)Adressierung bzw. (Selbst-)Beschreibung der sich an ihn wendenden Untergebenen als Personen, die sich einem ernstzunehmenden (und durch die Verwendung eben dieser Semantik: ernstgenommenen) Problem (insb. einer Krise), Hürde bzw. Herausforderung gegenübergestellt sehen. Es findet insb. keine Orientierung auf ein angestrebtes besonderes Leistungsniveau statt. Auch wenn man davon spricht, dass man z. B. Wandel, eine Steigung, eine Situation, eine Aufgabe, den Verkehr oder ein Arbeitspensum bewältigt, tut man dies, insoweit es sich um ein Problem, eine Herausforderung und/oder eine Hürde handelt. Die Untergebenen, von denen der Befragte angibt, dass er ihnen Aufmerksamkeit entgegenbringt, werden somit erneut als unterstützungsbedürftig präsentiert. Er orientiert sich nicht auf diejenigen, die ihren Arbeitsalltag ohne sichtbare Mühe absolvieren, sondern lediglich auf diejenigen, die dadurch herausgefordert (zu) werden (scheinen).

*„[...] Ähm es geht um die Frage äh der Fortentwicklung äh von Mitarbeitern ähm der Potenzialerkennung“*

Diese „Frage“ wird nun abstrakt und nicht mehr in der Form einer Reinszenierung vorgebracht, sie wird nicht als individuelle an den Befragten gerichtete Frage formuliert. Es findet keine nähere Bestimmung der Träger\*innen der genannten Prozesse („der Fortentwicklung“, „der Potenzialerkennung“) statt. Auch diese Formulierung lässt vollkommen offen, welchen Beitrag der Befragte – wenn überhaupt – zur ‚Beantwortung‘ dieser Frage leistet. Insofern ist auch hier erneut kein besonderer Gestaltungsanspruch des Interviewten zu verzeichnen.

Bei Fortentwicklung handelt es sich (im Gegensatz z. B. zu Fortbildung, Weiterbildung, Weiterentwicklung oder Personalentwicklung) um eine deutlich weniger gängige Bezeichnung. Sowohl mit der Formulierung ‚Weiterentwicklung‘ als auch „Fortentwicklung“ wird eine Bewegung bezeichnet (Entwicklung). Aber im Falle der „Fortentwicklung“ wird die bloße Entfernung von einem *unbestimmt* bleibenden Ausgangspunkt betont. Demgegenüber hätte die nicht realisierte Variante ‚Weiterentwicklung‘ eine eindeutige Bewertung impliziert, insofern dadurch ein (überwundener oder zu überwindender) Ausgangszustand mit einem fortgeschrittenen und als solchem besser bewerteten Zustand in Beziehung gesetzt worden wäre. Der Bewegung in eine bestimmte Richtung (weiter nach vorne) steht die Bewegung von einem bestimmten Ausgangspunkt weg (in eine nicht näher bestimmte Richtung) gegenüber. Im Falle der Fortentwicklung wird also die Entfernung von einem bestimmten Ausgangspunkt betont, nicht aber deren Qualität. Es drückt sich also auch darin erneut keine Gestaltungsorientierung aus, fehlt doch insb. eine (Personal-)Bewertung, in der sich eine disziplinierende Intention ausgedrückt hätte. Es findet sich kein klarer Hinweis darauf, dass der Befragte für sich in Anspruch nimmt einen nennenswerten – ihm zuschreibbaren – Beitrag zur Weiterentwicklung seiner Untergebenen leisten zu können bzw. es findet sich kein Hinweis darauf, dass die Untergebenen dies von ihm erwarten würden.

Das nachgeschobene „äh von Mitarbeitern“ (im Anschluss an: „Fortentwicklung“) lässt offen, um welche Mitarbeiter\*innen(teilmenge) es geht (es heißt nicht: meinen/unseren/einigen/den besten etc.). Die Bedeutung der Bezeichnung „Potenzialerkennung“ bzw. der Formulierung „es geht um die Frage [...] der Potenzialerkennung“ wird nicht näher bestimmt. Potenzialerkennung stellt jedoch (noch) keine durch Initiative des Befragten, Eigenaktivität der ‚Mitarbeiter‘ und/oder sonstiger Instanzen getriebene Potenzialentfaltung, -entwicklung und/oder -förderung dar, sondern es geht (nur) um dessen ‚passive‘ bzw. ‚erlebende‘ Erkennung (durch wen und mit welchen Folgen auch immer); selbst die Bezeichnung ‚Potenzialanalyse‘ hätte eine tiefergehende Auseinandersetzung angezeigt. Mit

dem Terminus „Potenzialerkennung“ bezeichnet man eine Prognose, eine Zuschreibung der Möglichkeit (oder hinreichenden Wahrscheinlichkeit) einer zukünftigen Entwicklung in eine bestimmte Richtung. Impliziert ist ein noch nicht realisiertes, aber bereits angelegtes Vermögen, das lediglich erst noch entfaltet werden muss. Das mögliche Vermögen wird damit also als bereits vorhanden und nicht erst z. B. als durch Erfahrung(en) und/oder durch die Initiative von (engagierten) Vorgesetzten zu gewinnen behandelt. Insofern werden die betreffenden Personen nicht primär in ihrer Formbarkeit/Plastizität (und also auch nicht als durch gestaltenden Eingriff des Vorgesetzten modellierbar) in den Blick genommen. Insgesamt ist hier also wieder nicht von (potentiellen) Aktivitäten des Interviewten die Rede, die die (Aus-)Nutzung, Beanspruchung oder Durchsetzung von besonderen, seiner Position geschuldeten Entscheidungs- und/oder sonstigen Handlungsspielräumen dokumentieren würden (womit nicht ausgeschlossen sein soll, dass die Zuschreibung von Potenzial Motivation zeitigen kann).

*„[...] und ähm natürlich auch um die Frage ähm der äh Motivation der Mitarbeiter und ähm das ist tatsächlich immer so'n/ so ne Gratwanderung zwischen äh dem wo seh ich ähm Gutes und wo seh ich Schlechtes bei den Mitarbeitern, wie ähm bring ich's rüber, dass die äh die äh Betroffenen dann eben auch für sich das annehmen können als ähm Empfehlung, als manchmal auch als äh Notwendigkeit und dabei noch ihre Arbeitszufriedenheit/ zufriedenheit behalten und des is garnich nich immer so einfach.“*

Das bisherige Muster der Vermeidung der Anmeldung von Gestaltungsansprüchen scheint hier durch (auf Verhaltensänderung abzielende) Bewertung des Personals durchbrochen zu werden („wo seh ich ähm Gutes und wo seh ich Schlechtes bei den Mitarbeitern“), aber zum einen wird die Bewertung in beide Richtungen(!) als problematisch markiert („Gratwanderung“) und zum anderen gibt der Befragte sogleich an, eine (mögliche) vorgenommene Bewertung nicht direkt zu kommunizieren. Das ‚Gesehene‘ wird nicht unmittelbar ausgesprochen („wie ähm bring ich's rüber“). Es reicht nicht aus, die Person nur in Kenntnis zu setzen, stattdessen unterstellt die Formulierung, „wie ähm bring ich's rüber“, dass bei der Information ein bestimmter Modus zu wahren sei. Er verweist auf die eigene Bemühung darum, die Selbstdarstellung der eigenen Untergebenen als autonom Handelnde zu unterstützen. Er beschreibt den Modus der Adressierung der Mitarbeiter dann konsequenterweise nicht als von ihm verantwortete Entscheidungen bzw. als von den eigenen Mitarbeiter\*innen zu akzeptierende Weisungen. Stattdessen gibt er zum einen an, auf „Empfehlung“ zu setzen, d. h. auf unverbindlichen Rat, der auch abge-

lehnt werden kann, ohne dass dies formale Sanktionen nach sich zu ziehen hätte. Zwar kann hinter Empfehlungen eine Gestaltungsintention vermutet werden, aber ein verbindlicher Gestaltungsanspruch wird damit nicht erhoben. Und zum anderen gibt der Interviewte an „Notwendigkeit“ zu kommunizieren. Was notwendig ist, wird aber von der Sache erzwungen. Wer sich danach nicht richtet, muss die Konsequenzen tragen und sie selbst bewältigen. Damit ist erneut kein Gestaltungsanspruch verbunden.

Die Arbeitszufriedenheit der Untergebenen wird nicht als etwas vom Vorgesetzten Induzier-, Produzier- und/oder Steigerbares charakterisiert, sondern bestenfalls als etwas, dessen Verlust der Interviewte aufzuhalten in der Lage ist. Er schreibt sich damit erneut (Stichwort: kümmern) allenfalls eine Existenz(bedingungen) (hier: von Arbeitszufriedenheit) (ab)sichernde und keine inhaltlich („progressiv“) gestaltende Rolle zu. Erneut fallen tendenziell breite Teile der eigenen Mitarbeiterschaft aus dem Raster: Personen, deren Teilnahmemotivation als gesichert gelten kann, die aber zur Steigerung eigener Leistungen motiviert werden könnten, scheinen ebenso wenig mit Aufmerksamkeit rechnen zu können wie Personen, denen Arbeitszufriedenheit komplett fehlt.

*„[...] Und ähm letztlich geht's auch darum (2) ähm Vorgaben (.) den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verständlich zu machen also die sind ja durchaus ähm (.) äh Zielen und an bestimmten Zwängen unterworfen und davon red ich jetzt nicht, dass es allein darum geht Recht und Gesetz durchzusetzen, sondern äh es geht um die Gestaltung von Diensten, wie werden sie äh umgesetzt, mit welcher Intensität? Wo geht die äh Schwerpunkt unserer äh Kapazität unserer freien Kapazitäten hin? Wo beeinträchtigt das natürlich auch das ähm normale private Leben (.)“*

Spätestens ab diesem Punkt halte ich es für vertretbar, deutlich gröber vorzugehen und nur noch die wichtigsten Punkte anzusprechen, in denen sich die Haltung der Gestaltungs(bereichs)anspruchsvermeidung des Interviewten reproduziert: Statt etwa davon zu sprechen, dass er Vorgaben macht, betont er, „Vorgaben [...] verständlich zu machen“ und zeigt also erneut (nur) eine pädagogische Orientierung. Die Behauptung, seine Untergebenen seien „Zwängen unterworfen“, entlastet ihn davon Geltungsansprüche für normative bzw. formale Erwartungen zu erheben und sich um deren Durchsetzung zu bemühen – wer bereits unterworfen ist, dessen Konformität muss nicht mehr hergestellt werden.

*„[...] und hier müssen dann/ muss dann die Gratwanderung zwischen der Werbung um Verständnis, um Akzeptanz und ähm dem, was die Kollegen äh leisten wollen und können hergestellt werden, deshalb investier ich da*

*relativ viel und die delegier in großen Teilen die äh fachliche ähm Kontrolle. Also sowas wie Vor/ Vorgangsverwaltung äh die Qualitätssicherung äh im normalen Basisdienst, die Urlaubsplanung, administrativen Kram wie ähm die Frei/ äh die Dienst- ähm gestaltung beziehungsweise die Stunden- äh verrechnung und die Zulagenberechnung, alles was da mit im Zusammenhang steht“*

Auch das Ende der Antwort des Interviewten sei nur noch kurz betrachtet: Erneut spricht der Befragte von „Gratwanderung“ und behauptet damit einen hochgradig eingeschränkten (Handlungs-)Spielraum. Der Befragte zeigt sich damit nicht an der Überwindung von Herausforderungen und Widerständen orientiert. Die Metaphorik ist dazu geeignet ihn von einem möglichen Anspruch (den er selbst und/oder andere an ihn stellen könnten) zu entlasten, einen kreativen, kritischen oder innovativen Umgang mit den ihm entgegentretenden Bedingungen zu finden. Ein Interesse daran, den eigenen Gestaltungsspielraum zu erweitern, Gestaltungsansprüche zu erheben und durchzusetzen, macht er nicht deutlich. „[D]em, was die Kollegen äh leisten wollen und können“, begegnet er offenkundig mit Fatalismus. Seine Entfaltung dessen, was „fachliche ähm Kontrolle“ meine, entbehrt direkter Hinweise auf dahinterstehende inhaltliche, berufliche und/oder fachliche Fragen. Stattdessen wird durchgehend auf organisationsbezogene Themen rekuriert, die weitestgehend von Vorgesetzten in einem beliebigen Organisationstyp und nicht nur der Polizei zu bearbeiten sein könnten. Ihre Subsumtion unter Fachlichkeit entkernt das, was dann noch als Fachlichkeit in den Blick kommen kann. Damit bleibt das leer, was er sich als potentiell fachlichen Bereich zuordnet. Mit „die Urlaubsplanung, administrativen Kram wie ähm die Frei/ äh die Dienst- ähm gestaltung beziehungsweise die Stunden- äh verrechnung“ wird stattdessen erneut eine Reihe von Themen angeschnitten, bei denen es um die Arbeitszeit (und nicht um Arbeitsinhalte und auch nicht um die Arbeitsbeziehung der Dienstgruppenmitglieder untereinander) geht. Im Vordergrund steht, wann wer anwesend ist und nicht, was die Personen individuell und kollektiv leisten bzw. tun. Damit kommt seine Gestaltungs(anspruchs)abstinenz selbst noch in den von ihm als weitgehend delegiert bezeichneten Bereichen zum Ausdruck. Und also in denjenigen Bereichen, die er zwar aktuell nicht in vollem Umfang selbst bearbeitet, aber formal jederzeit wieder an sich ziehen könnte.



## 5 Diskussion und Fazit

Dem vorliegenden Beitrag dienten folgende Beobachtungen als Ausgangspunkt: Die Semantik von Diversität und Diversity Management hat sich in den unterschiedlichsten Organisationen und Organisationstypen in Deutschland und international stark ausgebreitet. Auch deutsche Polizeibehörden bilden in dieser Hinsicht keine Ausnahme. Da unter dem weiten Schirm der Diversitätssemantik allerdings im Allgemeinen sehr verschiedenes verhandelt werden kann und wird, hat sich der Beitrag zunächst der Frage zugewandt, wie Polizeibehörden im Speziellen die Semantik aufgreifen.

Es konnte insbesondere am Beispiel der Bundesländer Berlin und Nordrhein-Westfalen festgestellt werden, dass die entsprechenden Organisationen im Bemühen um diversitätsbezogenen organisationalen Wandel häufig einen starken Fokus auf unmittelbare Vorgesetzte, wie z. B. sogenannte Dienstgruppenleiter\*innen, und deren Fortbildung legen. Legitimation gewinnt dieses Vorgehen dadurch, so meine Argumentation, dass auch in Politik, Massenmedien und Wissenschaft der Blick häufig auf entsprechende Führungskräfte gelenkt wird, wenn es um Entwürfe geht, wie zukünftig diversitätsgerechtere Polizei(arbeit)en erreicht werden könnten. Ausdrücklich und/oder stillschweigend wird dabei davon ausgegangen, dass auf diesen Positionen ausreichende Handlungsspielräume vorhanden sind und daher von den Vorgesetzten erwartet werden kann, dass maßgeblich sie durch eigene Interventionen bzw. Führungsleistungen aktiv zu einer diversitätsgerecht(er)en Arbeitsumgebung beitragen könnten.

Der Rest des Beitrags war dann darauf ausgerichtet, diese Vorstellungen, Vorannahmen und Hoffnungen zu überprüfen. Zunächst konnte gezeigt werden, dass die bisherige Forschung zu Dienstgruppenleiter\*innen kaum dazu geeignet ist, derartige Erwartungen zu stützen. Entsprechende Positionen werden von verschiedensten Autor\*innen als schwach charakterisiert. Mehrfach findet sich die Feststellung, dass Dienstgruppenleiter\*innen in ihrem Alltag gegenüber ihren eigenen Untergebenen (aber auch ihren eigenen Vorgesetzten) typischerweise eine ausgeprägte Passivität an den Tag legen (siehe Abschnitt 2.2). Allerdings wurden die Bedingungen und die Praxis der Arbeit von Dienstgruppenleiter\*innen in deutschen Polizeibehörden bislang nicht gezielt in den Mittelpunkt eigenständiger (soziologischer) Auswertungen gestellt. Darüber hinaus wird das eigene methodische Vorgehen bislang selten explizit und detailliert dargestellt. Aber auch die ausführlich begründete (Abschnitt 3), rekonstruktiv-sequenzielle Analyse eines Ausschnitts aus einem Interview mit einem Dienstgruppenleiter der Berliner Polizei im Rahmen dieses Beitrags (Abschnitt 4) hat



gezeigt, dass die Ausführungen des Vorgesetzten durchgehend von einer Haltung der Gestaltungs(bereichs)anspruchsvermeidung geprägt sind.

Die Konsequenz, mit der diese Haltung im Rahmen des betrachteten Interviewausschnitts zum Tragen kam, erlaubt m. E. den Schluss, dass es sich bei dieser Haltung um ein Muster handelt, das eine Lösung oder zumindest einen Lösungsversuch für grundlegende (Führungs-)Handlungsprobleme von Dienstgruppenleiter\*innen im Streifen- und Wachdienst deutscher Landespolizeien insgesamt darstellt. Es muss davon ausgegangen werden, dass es alternative Lösungen bzw. Lösungsversuche – und also auch Haltungen – für den Umgang mit den eigenen Handlungsbedingungen als Vorgesetzter im Streifen- und Wachdienst gibt oder zumindest geben könnte. Allerdings spricht das in der Literatur mehrfach identifizierte Passivitätsmuster nicht dafür, dass es sich dabei um eine (quantitativ) dominierende Haltung handelt. Zukünftige Arbeiten zur Führungspraxis von Dienstgruppenleiter\*innen könnten sich daher gezielt auf die Suche nach solchen Kontrastfällen machen: Gibt es Dienstgruppenleiter\*innen die eine sich praktisch bewährende alternative Haltung entwickelt haben, die sich als deutlich interventionslastiger kennzeichnen lässt? Welche Folgen gehen damit einher? Ist von einer dadurch geprägten Führungspraxis ein höheres Einflusspotential gegenüber Untergebenen zu erwarten? Lassen sich entsprechende Hinweise am (Interview-)Material rekonstruieren? Lässt sich die Ausbildung einer solchen Haltung durch (vom hier betrachteten Fall) abweichende Handlungsbedingungen erklären?

Mit dem letztgenannten Punkt ist eine Aufgabe angesprochen, die auch für den hier betrachteten Fall nicht als abgeschlossen gelten kann. Die Handlungsbedingungen und damit einhergehenden Handlungsprobleme (lediglich punktuelle Beobachtbarkeit der Untergebenen, Schichtarbeit, Vertretung des Gewaltmonopols etc.), vor deren Hintergrund die rekonstruierte Haltung als Lösung(-versuch) erscheint, wurden zwar zum einen aus der bestehenden Literatur erschlossen und haben zum anderen ihre Prägestkraft im Rahmen der materialen Analyse gezeigt. Eine systematischere Rekonstruktion der Handlungsbedingungen (und deren Variation zwischen und innerhalb unterschiedlicher Bundesländer) steht aber noch aus.<sup>18</sup>

Die Ergebnisse dieses Beitrags geben – zumindest für den Fall von Dienstgruppenleiter\*innen – Anlass zur Skepsis, was die Wirksamkeit des breit empfohlenen Einsatzes von Fortbildungsveranstaltungen als Mittel

---

18 Beiträge zur Beantwortung der hier und im Folgenden aufgeworfenen Fragen sind im Rahmen eines laufenden Dissertationsprojekts des Autors geplant.

zur Erreichung eines diversitätsgerechteren Arbeitsfelds Polizei betrifft. Sollte sich die hier aufgeworfene und mit Verweis auf die Ergebnisse vorangegangener Forschungsarbeiten gestützte These bestätigen, dass die Handlungsbedingungen von Dienstgruppenleiter\*innen eine tiefsitzende passive Haltung gegenüber ihren eigenen Untergebenen nahelegen, dann ist nicht davon auszugehen, dass die entsprechenden Personen ihre Verhaltensmuster typischerweise durch die Teilnahme an und die Appelle in Fortbildungsveranstaltungen (zu Diversitätsmanagement) grundlegend transformieren; d. h., ihre bisherigen (passiven) Arbeitsroutinen zugunsten eines interventionslastigeren Führungsstils aufgeben. Darüber hinaus sind die Folgen der letztgenannten Umstellung nicht ohne weiteres abzusehen. So könnte sich beispielsweise herausstellen, dass die ‚Passivität‘ der Vorgesetzten treffender als *Wahrung* „strukturell erzeugter Rollenautonomie“ (Luhmann 1971, S. 216, Herv. entfernt) charakterisiert werden kann und dass Vorgesetzte, die darin einzugreifen versuchen, über noch weniger Einflusspotential verfügen als ihre ‚passiven‘ Kolleg\*innen (siehe dazu auch Van Maanen 2010).

Meine Ausführungen wären gänzlich missverstanden, wenn sie als Argument gegen Diversity-Management-Fortbildungen per se genommen würden. Untersucht wurde hier lediglich, ob von entsprechenden Angeboten erwartet werden kann, dass sie geeignet sind, das Verhalten von Führungskräften unmittelbar zu verändern. Das scheint zumindest für die hier untersuchten Dienstgruppenleitungen zweifelhaft, insofern diese kaum über inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten verfügen bzw. gute Gründe haben, keine entsprechenden Ansprüche zu erheben. Damit ist aber nicht ausgeschlossen, dass Fortbildungen wichtige sekundäre und/oder latente Funktionen haben können. Beispielsweise könnte es sich bei den angesprochenen Fortbildungen um einen der (wenigen?) Räume handeln, der Austausch- und Vernetzungsmöglichkeiten für diejenigen bietet, die sich innerhalb von Polizeien ernsthaft um eine diversitätsgerechtere Arbeitspraxis bemühen und sich darin gegenseitig bestärken.

## *Quellen*

- Abgeordnetenhaus Berlin (Hrsg.) (2016), Antwort auf die Schriftliche Anfrage „Trans- und Intersexuelle bei der Polizei und der Feuerwehr (II)“, Drucksache 17/18901, Berlin, Online verfügbar unter <https://pardok.parlament-berlin.de/starweb/adis/citat/VT/17/SchrAnfr/s17-18901.pdf> (Abruf: 08.11.2021).
- Deutscher Bundestag (2013), Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsausschusses nach Artikel 44 des Grundgesetzes, Drucksache 17/14600, Berlin, Online verfügbar unter <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/17/146/1714600.pdf> (Abruf: 08.11.2021).
- Kempen, A., Regis, J. & Schülke, M. (2020), Neue rassistische Polizei-Chatgruppe: Alltag oder Ausnahme? [Manuskript zu einem Bericht des ARD-Fernsehmagazins „Monitor“], Online verfügbar unter <https://web.archive.org/web/20201113171018/www1.wdr.de/daserste/monitor/sendungen/pdf-1256.pdf> (Abruf: 08.11.2021).
- Landtag NRW (Hrsg.) (2021a), Bericht zur Sonderinspektion der KPB Essen (Managementfassung), Vorlage 17/4920, Düsseldorf, Online verfügbar unter <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV17-4920.pdf> (Abruf: 08.11.2021).
- Landtag NRW (Hrsg.) (2021b), Schriftlicher Bericht des Ministers des Innern für die Sitzung des Innenausschusses am 11.03.2021 zu dem Tagesordnungspunkt „Essener und Mülheimer Chat-Gruppen laut Untersuchung nicht rechts-extrem“, Vorlage 17/4803, Düsseldorf, Online verfügbar unter <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV17-4803.pdf> (Abruf: 08.11.2021).
- Landtag NRW (Hrsg.) (2021c), Schriftlicher Nachbericht des Ministers des Innern für die Sitzung des Innenausschusses am 11.03.2021 zu dem Tagesordnungspunkt „Essener und Mülheimer Chat-Gruppen laut Untersuchung nicht rechts-extrem“ Antrag der Fraktion der AfD vom 01.03.2021 und „Ergebnisse der Sonderinspektion in der Kreispolizeibehörde Essen“ Antrag der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN vom 01.03.2021, Vorlage 17/4926, Düsseldorf, Online verfügbar unter <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV17-4926.pdf> (Abruf: 08.11.2021).
- Nußberger, A. (Hrsg.) (2021), Experten-Kommission „Verantwortung der Polizei in einer pluralistischen Gesellschaft“. Die gute Arbeit der Polizeibeamten stärken, Fehlverhalten frühzeitig erkennen und ahnden, Abschlussbericht, Wiesbaden, Online verfügbar unter [https://innen.hessen.de/sites/default/files/media/hmdis/20210712\\_abschlussbericht\\_experten-kommission.pdf](https://innen.hessen.de/sites/default/files/media/hmdis/20210712_abschlussbericht_experten-kommission.pdf) (Abruf: 08.11.2021).

## *Literatur*

- Barthel, C. (2012), Kluge Führung kann man lernen (2). Die kommunikative Dimension professioneller Führung, in: Die Polizei 103(10), S. 271–280.

- Bohnsack, R. (2021). *Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in qualitative Methoden* (10. Aufl.), Opladen/Toronto: Barbara Budrich.
- Bührmann, A. D. (2014), Vielfalt Managen – Diversity erforschen. Überlegungen zum Verhältnis von Diversität und Intersektionalität, in: Löw, M. (Hrsg.), *Vielfalt und Zusammenhalt. Verhandlungen des 36. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Bochum und Dortmund 2012, Teil 1*, Frankfurt a.M., S. 859–869.
- Bührmann, A. D. (2020), Diversitätsmanagement als ‚traveling concept‘. Prinzipielle Überlegungen zur Erforschung der Translation des Diversitätsmanagements aus der Perspektive einer reflexiven Diversitätsforschung, in: Leontiy, H. & Schulz, M. (Hrsg.), *Ethnographie und Diversität. Wissensproduktion an den Grenzen und die Grenzen der Wissensproduktion*, Wiesbaden, S. 55–91.
- Deppermann, A. (2013), Interview als Text vs. Interview als Interaktion, in: *Forum Qualitative Sozialforschung* 14(3), Art. 13.
- Dobbin, F. (2009), *Inventing Equal Opportunity*, Princeton.
- Dudek, S. M. (2009), *Diversity in Uniform? Geschlecht und Migrationshintergrund in der Berliner Schutzpolizei*, Wiesbaden.
- Eickhoff, V. (2018), Organisationswerdung durch Diversität – zur Subjektivierung von Organisationen am Beispiel der Hochschule, in: Alkemeyer, T., Bröckling, U. & Peter, T. (Hrsg.), *Jenseits der Person. Zur Subjektivierung von Kollektiven*, Bielefeld, S. 217–237.
- Engel, R. S. (2000), The Effects of Supervisory Styles on Patrol Officer Behavior, in: *Police Quarterly* 3(3), S. 262–293.
- Engel, R. S. (2001), Supervisory styles of patrol sergeants and lieutenants, in: *Journal of Criminal Justice* 29(4), S. 341–355.
- Engel, R. S. & Worden, R. E. (2003), Police Officers' Attitudes, Behavior, and Supervisory Influences: An Analysis of Problem Solving, in: *Criminology* 41(1), S. 131–166.
- Feltes, T. & Plank, H. (2021), Auf dem Weg zu einer rechtschaffen(d)en, demokratischen Bürgerpolizei. Was kann und was muss getan werden, um Rassismus und Rechtsextremismus in der Polizei vorzubeugen? in: Feltes, T. & Plank, H. (Hrsg.), *Rassismus, Rechtsextremismus, Polizeigewalt. Beiträge für und über eine rechtschaffen(d)e, demokratische Bürgerpolizei*, Frankfurt a.M., S. 263–299.
- Feltes, T., Schreiber, M. & Stol, W. (2013), Polizeialltag: Der Bürger und seine Polizei. Eine empirische Studie, in: *Polizei & Wissenschaft* 14(4), S. 42–66.
- Heidemann, D. (2021), Wir sind doch die Guten!? Zur Kritikfähigkeit der Polizei am Beispiel der aktuellen Diskussion um eine Studie zum Rassismus innerhalb der Polizei, in: Feltes, T. & Plank, H. (Hrsg.), *Rassismus, Rechtsextremismus, Polizeigewalt. Beiträge für und über eine rechtschaffen(d)e, demokratische Bürgerpolizei*, Frankfurt a.M., S. 123–134.
- Jahn, R. (2017), *Im Sog des Infantilen. Schulleitung als Beruf*, Wiesbaden.
- Johnson, R. R. (2008), Field supervisor behaviour and officer on duty personal business, in: *International Journal of Police Science & Management* 10(3), S. 339–348.

- Johnson, R. R. (2011), Officer Attitudes and Management Influences on Police Work Productivity, in: *American Journal of Criminal Justice* 36(4), S. 293–306.
- Krell, G. & Sieben, B. (2007), Diversity Management und Personalforschung, in: Krell, G. (Hrsg.), *Diversity studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*, Frankfurt a.M., S. 235–254.
- Kubera, T. (Hrsg.) (2011), *Gender Mainstreaming und Diversity Management in Polizeiorganisationen*, Frankfurt a.M.
- Lange, H. J. & Schenck, J. C. (2004), *Polizei im kooperativen Staat. Verwaltungsreform und Neue Steuerung in der Sicherheitsverwaltung*, Wiesbaden.
- Liebermann, S. (2002), *Die Krise der Arbeitsgesellschaft im Bewußtsein deutscher Unternehmensführer. Eine Deutungsmusteranalyse*, Frankfurt a.M.
- Loer, T. (2016), Objektive Bedeutungsstruktur und latente Sinnstruktur, in: *Sozialer Sinn* 17(2), S. 355–382.
- Luhmann, N. (1971), Reform des öffentlichen Dienstes. Zum Problem ihrer Probleme, in: Luhmann, N. (Hrsg.), *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung*, Wiesbaden, S. 203–256.
- Maiwald, K. O. (2003), Stellen Interviews eine geeignete Datenbasis für die Analyse beruflicher Praxis dar? Methodologische Überlegungen und eine exemplarische Analyse aus dem Bereich der Familienmediation, in: *Sozialer Sinn* 4(1), S. 151–180.
- Maiwald, K. O. (2020), Das Kind als autarke Persönlichkeit. Zu einem modernen Typus von Erziehungshandeln und einem darauf bezogenen jugendlichen Selbstverhältnis, in: *Sozialer Sinn* 21(2), S. 311–356.
- Maskaly, J. & Jennings, W. (2016), A question of style. Replicating and extending Engel's supervisory styles with new agencies and new measures, in: *Policing* 39(4), S. 620–634.
- McFalls, L. (2016), Diversity: A Late 20<sup>th</sup> Century Genealogy, in: Lehmkuhl, U., Lüsebrink, H. J. & McFalls, L. (Hrsg.), *Spaces of Difference. Conflicts and Cohabitation*, Münster/New York, S. 47–59.
- Müller, U., Müller-Franke, W., Pfeil, P. & Wilz, S. (2004), Alles eine Frage der Zeit? Zur Situation von Frauen und Männern in der Polizei, Villingen-Schwenningen.
- Oevermann, U. (1983), Zur Sache. Die Bedeutung von Adornos methodologischem Selbstverständnis für die Begründung einer materialen soziologischen Strukturanalyse, in: von Friedeburg, L. & Habermas, J. (Hrsg.), *Adorno-Konferenz 1983*, Frankfurt a.M., S. 234–289.
- Oevermann, U. (1986), Kontroversen über sinnverstehende Soziologie. Einige wiederkehrende Probleme und Missverständnisse in der Rezeption der »objektiven Hermeneutik«, in: Aufenanger, S. & Lenssen, M. (Hrsg.), *Handlung und Sinnstruktur. Bedeutung und Anwendung der objektiven Hermeneutik*, München, S. 19–83.

- Oevermann, U. (1993), Die objektive Hermeneutik als unverzichtbare methodologische Grundlage für die Analyse von Subjektivität. Zugleich eine Kritik der Tiefenhermeneutik, in: Jung, T. & Müller-Dooch, S. (Hrsg.), »Wirklichkeit« im Deutungsprozess. Verstehen und Methoden in den Kultur- und Sozialwissenschaften, Frankfurt a.M., S. 106–189.
- Oevermann, U. (2000), Die Methode der Fallrekonstruktion in der Grundlagenforschung sowie der klinischen und pädagogischen Praxis, in: Kraimer, K. (Hrsg.), Die Fallrekonstruktion. Sinnverstehen in der sozialwissenschaftlichen Forschung, Frankfurt a.M., S. 58–156.
- Oevermann, U. (2003), Brauchen wir heute noch eine gesetzliche Schulpflicht und welches wären die Vorzüge ihrer Abschaffung? in: Pädagogische Korrespondenz (30), S. 54–70.
- Pfeil, Patricia (2006): Polizei und Geschlecht. Thematisierungen, De-Thematisierungen, Re-Thematisierungen Opladen: Barbara Budrich.
- Pickel, G. & Sammet, K. (2014), Einführung in die Methoden der sozialwissenschaftlichen Religionsforschung, Wiesbaden.
- Pilz, D. (2007), Krisengeschöpfe. Zur Theorie und Methodologie der Objektiven Hermeneutik, Wiesbaden.
- Pongratz, H. J. (2017), Personalführung in der Polizei: Diskrepanzen von Verfügungsanspruch und Aushandlungsbedarf, in: Barthel, C. & Heidemann, D. (Hrsg.), Führung in der Polizei. Bausteine für ein soziologisch inspiriertes Führungsverständnis, Wiesbaden, S. 157–181.
- Przyborski, A., Wohlrab-Sahr, M. (2014), Qualitative Sozialforschung (4. Aufl.), München.
- Scherle, N. (2016), Kulturelle Geographien der Vielfalt. Von der Macht der Differenzen zu einer Logik der Diversität, Bielefeld.
- Schneider, W. (2007), Gesagtes und Ungesagtes – Sagbares und Unsagbares. Beidseitige „(Un-)Aufrichtigkeit“ im wissenschaftlichen Interview, in: Reinhard, W. (Hrsg.), Krumme Touren. Anthropologie kommunikativer Umwege, Wien, S. 395–420.
- Van Maanen, J. (1983), The Boss: First-line Supervision in an American Police Agency, in: Punch, M. (Hrsg.), Control in the Police Organization, Cambridge/London, S. 275–317.
- Van Maanen, J. (2010), Identity work and control in occupational communities, in: Sitkin, S. B., Cardinal, L. B. & Bijlsma-Frankema, K. (Hrsg.), Organizational control. Cambridge, S. 111–166.
- Wernet, A. (2009), Einführung in die Interpretationstechnik der Objektiven Hermeneutik (3. Aufl.), Wiesbaden.
- Wernet, A. (2021), Einladung zur Objektiven Hermeneutik, Opladen/Toronto.

- Wexler, C. (2018), Sergeants Are Key to Effective Policing, But Systems for Selecting and Training Sergeants Are Outdated and Weak, in: Police Executive Research Forum (Hrsg.), Promoting Excellence in First-Line Supervision. New Approaches to Selection, Training, and Leadership Development, Washington, D.C., S. 3–11, Online verfügbar unter <https://www.policeforum.org/assets/First-LineSupervision.pdf>.
- Willis, J. J. (2013), First-Line Supervision and Strategic Decision Making Under Compstat and Community Policing, in: Criminal Justice Policy Review 24(2), S. 235–256.

