

Bewahrung der demokratischen Resilienz in der Polizei mit Hilfe von Bildung und Wissenstransfer

Empirische Befunde zur Radikalisierungsprävention als Aufgabe der Organisation

Anne Melzer, Cathrin Chevalier, Maria-Luisa Waßmann & Lisa Stegemann

Abstract: Die Bewahrung demokratischer Resilienz innerhalb der Polizei Mecklenburg-Vorpommern (MV) ist eine essentielle Aufgabe, um die Integrität und Legitimität dieser Institution zu sichern. Angesichts aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen, wie Pandemien, soziale Ungerechtigkeiten und politische Spannungen, können Radikalisierungstendenzen nicht nur innerhalb der Gesamtgesellschaft, sondern auch innerhalb der Polizei auftreten. Der vorliegende Artikel fokussiert, basierend auf den Ergebnissen der MEGAVO-Studie der Deutschen Hochschule der Polizei (DHPol)¹, speziell die Themengebiete Wissensmanagement und demokratische Resilienz.

Der spezifische Teil der Studie für MV beleuchtet, welche Maßnahmen die Organisation ergreifen kann, um die demokratische Resilienz ihrer Mitarbeitenden zu stärken. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Wissen und Bildung entscheidende Faktoren zur Prävention von Radikalisierung sind. Bildung fördert kritisches Denken und analytische Fähigkeiten. Diese sind wiederum notwendig, um antidemokratische Tendenzen zu erkennen und diesen zu widerstehen. Konkrete Empfehlungen umfassen nachhaltige Konzepte, Supervision, kollegiale Beratung sowie individuelles Lernen und Wissenstransfer.

Schlagnvorte: Radikalisierung, Demokratie, Prävention, Bildung, Polizei, Supervision

1. Einleitung

Die Bewahrung demokratischer Resilienz innerhalb der Polizei MV als organisationale Aufgabe und als interne Präventionsmaßnahme gegen die Radikalisierung von Polizeibeamt:innen stellt ein fundamentales Anliegen dar, um die Integrität und die Legitimität dieser zentralen Institution zu sichern. Die Gewährleistung von Sicherheit und Ordnung in einer Gesellschaft erfordert eine ausgewogene Balance zwischen den Befugnissen der Exekutive und den individuellen grundrechtlichen Freiheiten der Bürger:innen. Für Polizeivollzugsbeamt:innen (PVB) gelten die verfassungsrechtlichen Grundprinzipien sowie die gesetzliche Verpflichtung zu rechtmäßigem Handeln. Von Pandemien bis hin zu sozialen Ungerechtigkeiten und politischen Spannungen sind wir Zeuginnen und Zeugen einer Vielzahl von Krisen, die eine Dynamik entfaltet haben, die viele Herausforderungen beinhaltet. Radikalisierungstendenzen, die in diesem Kontext der sich verändernden Gesellschaft vorhanden sind,

1 Im vorliegenden Artikel geht es ausschließlich um die quantitative Online-Befragung der 1. Erhebung, die deutschlandweit Einstellungen, Motive und Gewalterfahrungen von Polizeibeamt:innen untersucht sowie um den speziellen Fragebogenteil für MV.

können sich auch auf die Polizei auswirken. Daher ist es essentiell, dass jede Polizei Mechanismen entwickelt und implementiert, um die demokratische Resilienz aufrechtzuerhalten.

Der vorliegende Beitrag adaptiert erste Ergebnisse der 1. Erhebung der MEGAVO-Studie der Deutschen Hochschule der Polizei (DHPol), die Einstellungen, Motive aber auch Gewalterfahrungen in der Polizei deutschlandweit in einem ersten Studienteil gemessen hat. Der Fokus dieses Artikels liegt auf dem zweiten Studienteil speziell für Mecklenburg-Vorpommern, welcher die Online-Befragung um Fragen ergänzt, die wiederum klären sollen, was die Organisation der Polizei MV tun kann, um u. a. die demokratische Resilienz ihrer Mitarbeitenden zu stärken bzw. aufrechtzuerhalten. Das soll helfen, sowohl die interne als auch die öffentliche Debatte wegzubewegen von individuellen Aspekten und Stigmatisierung hin zu Prävention und Diskussionsräumen aus Sicht der Organisation. Es geht den Autorinnen dieses Beitrages nicht um ein quantitatives Erfassen von Problemlagen, sondern um organisationales Lernen im Umgang mit derartigen Phänomenen. Aus beiden Studienteilen sollen Schlussfolgerungen für die Polizeipraxis gezogen werden, die insbesondere den beschriebenen Ansatz in den Mittelpunkt stellen, über Bildung und Wissenstransfer Radikalisierungstendenzen vorzubeugen. Hier zeigen erste Ergebnisse, dass es eine Korrelation zwischen Bildung und Einstellungen der gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit gibt, sodass die Autorinnen hier einen vielversprechenden Ansatzpunkt vermuten. Dementsprechend lautet die zu analysierende Forschungsfrage dieses Beitrages: Wie kann die Organisation der Polizei MV Bildung und Wissenstransfer nutzen, um die demokratische Resilienz ihrer Mitarbeitenden zu stärken bzw. aufrechtzuerhalten? Dazu ist zunächst der Begriff Resilienz und seine Dimensionen interdisziplinär zu betrachten. Anschließend werden individuelle Einflussfaktoren und Stärkungsmechanismen identifiziert sowie die Organisationsebene betrachtet. Aufgrund des oben beschriebenen Ansatzes liegt hier der Schwerpunkt auf der Frage, wie demokratische Resilienz über organisationales Lernen gestärkt werden kann. Dies wird anschließend mit Hilfe der landesspezifischen Daten MV aus der quantitativen Online-Befragung der MEGAVO-Studie empirisch analysiert, um daraus Handlungsempfehlungen für die Organisation Polizei MV abzuleiten.

2. Demokratische Resilienz

Zunächst ist der Begriff Resilienz zu klären. Das Konzept der Resilienz wurde nach einer Längsschnittstudie unter der Leitung von Emma Werner auf der Insel Kauai etabliert. Es gab in der untersuchten Kohorte als resilient bezeichnete Jugendliche, die trotz vieler Schicksalsschläge und Risikofaktoren psychisch gesund blieben. Daraus schlussfolgernd ist Resilienz eine psychische Widerstandsfähigkeit. Diese impliziert, dass jemand ausreichend Schutzfaktoren in und um sich hat, um adäquat auf vielschichtige Stressoren zu reagieren.

2.1 Begriffsexplikation und Dimensionen

Faltermaier (2017: 191) fasst im Zusammenhang mit psychischer Widerstandsfähigkeit mögliche Schutzfaktoren als Gesundheitsressourcen zusammen. Er unterscheidet:

1. Personell-psychische Ressourcen: Dazu zählen personale Faktoren wie Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und Handlungskompetenz – also Faktoren, die die innere Stabilität abbilden.
2. Körperlich-konstitutionelle Ressourcen: Darunter werden körperliche Fitness oder Körperwahrnehmung subsumiert – also Faktoren, die körperliche Konstitution zur Abwehr von Stressoren abbilden.
3. Sozial-interpersonelle Ressourcen: Hier spielen die Umgebung und Netzwerke eine Rolle – also alle Faktoren, die das Thema der sozialen Unterstützung abbilden.
4. Sozio-kulturelle Ressourcen: Subsumiert werden kulturelle Stabilität und kollektive Überzeugungen – alle Faktoren, die das davon abhängige Alltagshandeln bestimmen.
5. Materielle Ressourcen: Es braucht ausreichend Mittel, um die notwendigen Ressourcen zu bedienen.

Wenn man dem Konzept von Faltermaier folgt, erscheint eine Adaption auf den Schutz der Demokratie, durch eine sowohl individuelle als auch strukturelle Widerstandsfähigkeit, nachvollziehbar.

Das würde bedeuten, dass Widerstandsfähigkeit implementiert wird, wenn ihre Vertreter:innen und Nutznießer:innen über ausreichend Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und Handlungskompetenz verfügen. Darüber hinaus braucht es ein adäquates Netzwerk und adäquate kollektive Überzeugungen und nicht zuletzt werden finanzielle sowie strukturelle Mittel zur Umsetzung benötigt.

Spezifizierend muss sich gefragt werden, was unter dem Begriff der wissenschaftlich viel diskutierten *demokratischen* Resilienz zu verstehen ist. Dazu definiert Merkel (2024: 19) wie folgt: „Demokratische Resilienz [ist] die Fähigkeit eines demokratischen Regimes, externe Herausforderungen und interne Stressoren zu absorbieren und sich den wandelnden funktionalen Bedingungen demokratischen Regierens dynamisch anzupassen, ohne in einen Regimewandel zu geraten oder seine definierenden Prinzipien, Funktionen und Normen aufzugeben oder zu beschädigen.“ Konkret für die Polizei heißt dies: Die Stärkung der Widerstandskraft gegen antidemokratische Bestrebungen.

Gerade hier liegen die Herausforderungen in einer sich stets weiterentwickelnden Gesellschaft und innerhalb des hierarchischen Systems der Polizei, demokratische Strukturen zu leben. Nachfolgend sollen verschiedene Dimensionen auf individueller Ebene (der/die Polizist:in als Mitglied der Polizei) aufgemacht werden, bevor in Kapitel 3 auf die Organisationsebene eingegangen wird.

Die Polizei ist der sichtbarste Ausdruck des demokratischen Rechtsstaates und der wehrhaften Demokratie und muss in ihrer täglichen Aufgabenbewältigung den Balanceakt zwischen einer freiheitlichen und wehrhaften Demokratie bewältigen. Als Teil der Exekutive ist es u.a. ihre Aufgabe, den Rechtsstaat und dessen Freiheiten zu gewährleisten und gleichzeitig die Demokratie vor ihren Feinden zu schützen. Dies bedeutet nicht selten auch den Eingriff in die Grundrechte der Bürger:innen zum Schutz der rechtsstaatlich verbürgten Positionen Dritter. Ihre enge Verbundenheit mit der Verfassung zeigen angehende Polizist:innen dabei schon mit ihrem Diensteid – die erste Dimension:

„Ich schwöre, das Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, die Verfassung des Landes Mecklenburg-Vorpommern und alle in der Bundesrepublik Deutschland geltenden Gesetze zu wahren und meine Amtspflichten gewissenhaft zu erfüllen, so wahr mir Gott helfe.“ (§ 48 Abs. 1 LBG M-V. Der Paragraph führt weiter aus, dass auf die Formulierung „so

wahr mir Gott helfe“ verzichtet werden kann und aus Glaubens- oder Gewissensgründen statt „Ich schwöre“ eine alternative Beteuerungsformulierung verwendet werden kann.)

Alleine dieser Eid zeigt die enorme Bedeutung demokratischer Resilienz, gerade in der Polizei. Egal welche Einflüsse von außen und welche individuellen intrapsychischen Prozesse sich auf der individuellen Ebene aufbauen, der:die Einzelne ist immer dem Eid verpflichtet. An dieser Stelle ist Widerstandsfähigkeit gefragt.

In Anbetracht von zunehmender Demokratiedistanz und einem sprunghaften Anstieg von rechtsextremen Einstellungen in der Gesellschaft – 8,3 Prozent der Befragten der Mitte-Studie 2022/23 teilen ein geschlossenes rechtsextremes Weltbild (vgl. Küpper/Zick 2024: 37) – stellt sich einmal mehr und deutlicher die Frage: Darf die Polizei (wirklich) ein Querschnitt der Gesellschaft sein? Oder muss die Polizei nicht vielmehr der beste Querschnitt der Gesellschaft sein? Ist dieser Vergleich generell noch zeitgemäß oder angesichts der immer größer werdenden Herausforderungen bereits überholt?

Vor dem Hintergrund dieser gesellschaftlichen Herausforderungen soll an dieser Stelle das übergeordnete politische System als Rahmenbedingung für Polizeiarbeit betrachtet werden. Diesbezüglich lassen sich durchaus einige Unterscheidungsmerkmale zwischen Polizist:innen und Privatpersonen finden. Für Polizist:innen gilt:

- die explizite Identifikation mit der freiheitlichen demokratischen Grundordnung (fdGO)
- das Privileg, Träger des staatlichen Gewaltmonopols zu sein (innerhalb von Weisungsstrukturen)
- das Vorgehen gegen das, was sich außerhalb der fdGO befindet, z. B. Legalitätsprinzip bei Strafverfolgung und Opportunitätsprinzip bei Gefahrenabwehr
- die Neutralitätspflicht gegenüber Meinungen und Anschauungen (innerhalb des Spektrums der fdGO)

Anders als bei vielen anderen Berufen, lässt sich die Trennlinie zwischen Privat- und Berufsleben bei Polizist:innen nicht immer klar ziehen – dies ist die zweite Dimension, die Verflechtung des dienstlichen Handelns mit dem politischen System. Vielmehr müssen sich Polizist:innen auch privat an den Werten des demokratischen Rechtsstaates messen lassen.

So definieren Frevel et al. (2006: 5): „Polizei und Politik haben nicht nur einen gemeinsamen Wortursprung im griechischen polis. Die Beziehungen zwischen Politik und Polizei sind vielschichtiger und bedeutsamer: In der Übernahme der Sicherheitsgewährung als Staatsaufgabe konstituiert sich erst der Staat, und so trägt die erfolgreiche Polizeiarbeit ganz wesentlich zur Existenzberechtigung und Legitimation eines Staates bei. Vermag die Politik es nicht, den Bürgern Sicherheit in angemessenem Rahmen zu gewähren, so scheitert die Regierung und ggf. sogar der Staat. Aber auch im kleineren wird die Beziehung deutlich: Die politischen Regelungen der polizeilichen Aufgaben und der polizeilichen Kompetenzen steuert die tägliche Arbeit in vielen Tätigkeitsfeldern im Bereich Gefahrenabwehr, Strafverfolgung, Prävention und Opferschutz. Nicht zuletzt muss zudem die Polizei als Trägerin des Gewaltmonopols aktiv werden, um politische Entscheidungen durchzusetzen.“ Zur weiteren Stärkung der demokratischen Resilienz bzw. zu deren Aufrechterhaltung bedarf es also Unterstützung. Unterstützung sollte dabei zur Befähigung und dem Ausbau der politischen Urteilsfähigkeit, bei der Orientierung im politischen System und im Aufzeigen von Handlungsoptionen im Entgegentreten von antidemokratischen Meinungen und Haltungen gegeben werden.

Dabei kann hier nicht von einer Wertfreiheit gesprochen werden, denn Bildung und auch politische Bildung sind nicht wertfrei, sondern an der fdGO und den Werten der Demokratie orientiert.

Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage und der zweiten Dimension muss kritisch hinterfragt werden, was politische Bildung überhaupt leisten kann. Insgesamt können nach Weißeno et al. (2010: 38 f.) vier Ziele der politikdidaktischen Kompetenz ausgemacht werden:

1. Auf der inhaltlichen Ebene kommt es auf die Beschreibung der politischen Wirklichkeit der Demokratie unter Zuhilfenahme eines komplexen Politikbegriffs an.
2. Weiterhin gilt es, komplexe Vorstellungen von Demokratie, ihren Bedingungen sowie ihrer Zukunft unter Berücksichtigung der Willensbildung und Entscheidungsprozesse des demokratischen Systems darzustellen und zu verknüpfen.
3. Es gilt den normativen Anspruch, eine Stärkung der Legitimität des demokratischen Systems und seiner Stabilisierung, herbeizuführen.
4. Außerdem sollen „die Autonomie und die politische Mündigkeit der Individuen in ihrer Rolle als Bürgerin und Bürger sowie um die Vermittlung der dazu notwendigen Kompetenzen und Dispositionen“ gestärkt werden.

In der Konsequenz zeigt dies die besondere Notwendigkeit von politischer Urteilsfähigkeit für diese Berufsgruppe, welche auch in der Polizeidienstvorschrift (PDV) 100 im einleitenden [offenen] Kapitel herausgestellt wird:

„Oberstes Gebot polizeilichen Handelns ist die Verpflichtung, die Würde des Menschen zu achten und zu schützen. Polizeiliches Handeln muss – über die Bindung an Recht und Gesetz hinaus – politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen berücksichtigen.“

In Bezug auf die Forschungsfrage lässt sich festhalten, dass individuelle Resilienz die psychische Widerstandsfähigkeit darstellt, die es ermöglicht, auf Stressoren adäquat zu reagieren. Sie umfasst verschiedene Schutzfaktoren, darunter personelle, körperliche, soziale, kulturelle und materielle Ressourcen. Im Kontext der Polizeiarbeit wird Resilienz als Fähigkeit verstanden, demokratische Prinzipien aufrechtzuerhalten und widerstandsfähig gegen antidemokratische Bestrebungen zu sein. Gleichzeitig muss der Balanceakt zwischen einer freiheitlichen und wehrhaften Demokratie bewältigt werden. Bezogen auf das Berufsbild sind dies immanente Eigenschaften, die untrennbar verbunden sind und über politische Bildung gestärkt werden können. Weitere Ausführungen zu Einflussfaktoren auf Makroebene und Möglichkeiten der Stärkung sind Gegenstand des nächsten Kapitels.

2.2 Einflussfaktoren und Stärkung

Verschiedene Faktoren können auf Makroebene die demokratische Resilienz einer Gesellschaft beeinträchtigen. Dazu gehört die Verbreitung von Fehlinformationen und Desinformationen, politische Korruption, autoritäre Tendenzen, wirtschaftliche Ungleichheit und soziale Spaltungen. Mau et al. (vgl. 2024: 22) verweisen darauf, dass Konflikte gesellschaftlich hergestellt werden und dabei den Medien eine moderierende Rolle zukommt. Nur was in den Medien offenbart wird, werde von der Bevölkerung als bedeutsam wahrgenommen. Externe Einflüsse wie Cyberangriffe und hybride Bedrohungen können ebenfalls die demokratische Resilienz schwächen und die Stabilität demokratischer Systeme auf Makroebene gefährden.

Auf der Mesoebene beeinträchtigen soziale Ungleichheiten und mangelnde soziale Kohäsion innerhalb von Gemeinschaften die kollektive Handlungsfähigkeit und fördern radikalisierte Gruppendynamiken (vgl. Putnam 2000: 178 ff.). Individualpsychologisch auf Mikroebene spielen verschiedene Resilienzfaktoren eine Rolle, wie z.B. Bildung, Einkommen, sozialer Status und berufliche Position sind für die politische Orientierung ausschlaggebend (vgl. Mau et al. 2024: 15). Psychologisch betrachtet, können Stress und Unsicherheit das Bedürfnis nach einfachen, autoritären Lösungen verstärken und somit die Anfälligkeit für radikale Ideologien erhöhen (siehe dazu u.a. Hogg 2007). Diese multidimensionalen Bedrohungen erfordern umfassende Präventionsstrategien, die sowohl strukturelle als auch individuelle Schutzfaktoren stärken.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Zusammenhänge ist also zu hinterfragen, welche Maßnahmen zur Stärkung der demokratischen Resilienz führen können.

Um die demokratische Resilienz zu stärken, sind laut Ansicht der Autorinnen gezielte Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen erforderlich. Dazu gehören die Förderung von politischer Bildung und Medienkompetenz, die Stärkung der Unabhängigkeit von Justiz und Medien, die Bekämpfung von Korruption und die Förderung sozialer Gerechtigkeit. Internationale Zusammenarbeit und Solidarität sind ebenfalls entscheidend, um demokratische Werte und Institutionen weltweit zu verteidigen.

Zusammengefasst agiert die Polizei nicht im luftleeren Raum, sondern wird von der Gesellschaft beeinflusst und beeinflusst die Gesellschaft gleichzeitig. Unter Berücksichtigung der beschriebenen Faktoren und deren Veränderungen (Makroebene) ist von großen Herausforderungen insbesondere für die demokratische Resilienz auszugehen. Deshalb soll im nächsten Kapitel gezeigt werden, wie Organisationen aus diesen Prozessen lernen und ihre Resilienz stärken können.

3. Organisationsebene: Demokratische Resilienz und organisationales Lernen

Bezugnehmend auf die in diesem Aufsatz analysierte Forschungsfrage liegt in diesem Kapitel ein besonderer Schwerpunkt, weil das organisationale Lernen tatsächlich auch von der Organisation beeinflusst werden kann, anders als in vielen Fällen der individuellen Ebene. Deshalb soll zunächst geklärt werden, was unter organisationalen Lernen zu verstehen ist, um dann für verschiedene Wissenstypen Ansatzpunkte aufzuzeigen.

Organisationales Lernen ist ein zentraler Prozess für Organisationen, um sich an Veränderungen anzupassen oder Innovationen voranzutreiben. „Die zunehmende Dynamik in der Umwelt der Organisationen führt dazu, dass es nicht mehr genügt, wenn diese auf Änderungen in ihrer Umwelt reagieren bzw. sich lediglich an diese anpassen. Will ein Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben, muss es sich kontinuierlich mit seiner Umwelt verändern. Eine Organisation mit der Eigenschaft der fortgesetzten Veränderungsbereitschaft wird als lernende Organisation bezeichnet.“ (Nerdinger et al. 2019: 186). Der Lernerfolg der Organisation ist jedoch nicht nur die Summe des individuellen Lernerfolgs ihrer Mitglieder. Lernende Organisationen haben Strukturen die es ermöglichen, Wissen aktiv zu verbreiten und zu teilen (vgl. u.a. Liebsch 2011: 15; Nerdinger et al. 2019: 186; Argyris/Schön 2006: 35; Argyris

1997: 13). Senge (vgl. 2011: 17 ff.) definiert fünf Handlungsfelder für die Entwicklung einer lernenden Organisation: – Personal Mastery (individuelles Wachstum) – Mental Models (Mentale Modelle) – Shared Vision (Gemeinsame Vision) – Team Learning (Lernen im Team) – Systems Thinking (Denken in Systemen)

Bildung und Wissenstransfer sind dabei von großer Bedeutung, da sie gewährleisten, dass Wissen innerhalb der Organisation effektiv verbreitet und genutzt wird. Bildung im organisationalen Kontext bezieht sich auf die Förderung von Kompetenzen der Mitarbeitenden durch Schulungen, Weiterbildungen und Mentoring. Wissenstransfer bezeichnet den Prozess, durch den Wissen innerhalb der Organisation weitergegeben wird, sei es informell durch Erfahrungsaustausch oder formell durch Dokumentation und Wissensdatenbanken. Um Bildung und Wissenstransfer zu optimieren, können Organisationen verschiedene Maßnahmen ergreifen, wie die Schaffung einer Lernkultur, die Implementierung von Wissensmanagement-Systemen, die Etablierung von Wissensaustausch-Communities und die Nutzung digitaler Lernplattformen. Wissen als Ressource ist dynamisch, personengebunden und kontextabhängig. Im Arbeitskontext müssen unterschiedliche Perspektiven und Wissensstände zusammengeführt werden, um funktionsfähig zu sein. Dies erfordert angemessene Techniken und Prozesse. Ein besonderes Problem stellt der Wissensverlust durch den Ruhestand erfahrener Mitarbeiter:innen dar. Bereits 1994 hat Hitzler (1994: 13 ff.) Expertenwissen mit der Institutionalisierung von Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit gleichgesetzt. Das Konzept der Institutionalisierung hat dabei neben den Komponenten Vertrauen und Lokalisierbarkeit (i. S. v. man hat einen Anlaufpunkt) auch den Aspekt der Formalisierung dahingehend, dass eine Institutionalisierung mit einem In-Form-Bringen einhergeht.

Beispielsweise bieten Datenbanken bzw. Wissenssysteme eine nachhaltige Möglichkeit, Wissen als Ressource so zur Verfügung zu stellen, sodass auch ein nachhaltiger, weil lange nutzbarer, Wissenstransfer entstehen kann. Wissenssysteme können jedoch den direkten Austausch nicht vollständig ersetzen, da die eingegebenen Daten interpretationswürdig sind und die Systeme zunächst trainiert werden müssen – sie sind nach wie vor von Menschen für Menschen gemacht (vgl. Reichertz 1994: 197). Das zugrundeliegende veränderte Verhältnis zum Lernen hat Prensky in einer Reihe deklarativer Punkte zusammengefasst (vgl. Prensky 2010: 2 f.). Die ersten fünf Punkte von insgesamt acht Punkten lassen sich auch auf das Lernen im Rahmen des Wissensmanagements übertragen. Was heutige Lernende wollen:

1. Sie wollen nicht belehrt werden.
2. Sie wollen, dass man sie respektiert, ihnen Vertrauen entgegenbringt und dass man ihre Meinungen wertschätzt und zählen lässt.
3. Sie wollen ihren eigenen Interessen und Leidenschaften folgen.
4. Sie wollen etwas erschaffen, indem sie zeitgemäße Möglichkeiten nutzen.
5. Sie wollen Entscheidungen treffen und Kontrolle mitübernehmen.

Zu (1): Aus diesem Grund sind belehrende Formulierungen aus lernpsychologischer und didaktischer Sicht wenig hilfreich.

Zu (2): In partizipativen Gesellschaften sind Lernende wesentlich selbstständiger und Menschen wollen sich ein eigenes Bild machen. Diese Fähigkeit ist essenziell, wenn man in der Vielfalt der Informationen, wie sie die digitale Welt bietet, bestehen will. Zu enge Vorgaben nehmen die Möglichkeit eigene Entscheidungen zu fällen.

Zu (3): Die Forderung mag zunächst im Kontext der Polizei unpassend erscheinen, jedoch ist sie nicht unvernünftig, da sie auf ein häufiges Problem hinweist, dem Lernende oder

Nachfolger:innen oft gegenüberstehen: die Prägung durch ihre Vorgänger. Eine zu starke Prägung zeigt sich bspw. in Äußerungen wie „Bisher haben wir das aber immer so/anders gemacht“. Solche Aussagen sind frustrierend für die Nachfolger:innen, da ihre eigenen Ideen nicht akzeptiert werden, sondern erwartet wird, dass sie sich in bereits festgefahrene Muster einfügen.

Zu (4): Eigene Akzente setzen spielt auch hier eine große Rolle, ebenso wie Innovation und Neuerung.

Zu (5): Beim Lernen ist es entscheidend, dass die Lernenden selbst Verantwortung übernehmen (vgl. Sprenger 2015: 82). Ein Gefühl der Selbstverantwortlichkeit kann nur entstehen, wenn die Lernenden tatsächlich die Verantwortung übernehmen. Die Person die Vorgaben – welcher Art auch immer – macht, stellt sich stattdessen als Autorität dar und überlässt z. T. nur geringen Handlungsspielraum.

Eine Möglichkeit, um die genannten Einschränkungen zu überwinden, liegt im kooperativen Erfahrungsaustausch, bspw. durch Supervisionen (vgl. Porschen 2008: 255; Porschen/Maurer 2014: 292). Dieser „Gestaltungsansatz“ (Porschen/Maurer 2014: 292) hat seinen Ursprung im Wissens- und Innovationsmanagement von IT-Unternehmen. Die Grundidee besteht darin, dass Innovation nur durch eine vielfältige Wissensbasis entstehen kann (vgl. Porschen/Maurer 2014: 292). Der kooperative Ansatz vereint den Bedarf an Austausch, Diskussion und praktischer Anwendung des Erlernten. Supervision ist eine Methode zur Reflexion von Arbeitsprozessen auf den verschiedensten Ebenen. Heintel und Ukowitz (vgl. 2017: 71) erachten Supervision als einen bedeutsamen Teil für die individuelle und kollektive Selbstaufklärung unserer Gesellschaft. Sie kann einzeln und gruppenbezogen stattfinden, aber immer auch Team- und Organisationsprobleme in den Blick nehmen. In diesem Rahmen wird reflektiert, konfrontiert und Neues probiert. In jedem Fall handelt es sich um einen geschützten, partnerschaftlich gestalteten Lernraum für personelle und fachliche Entwicklungen. Ziele sind aus unserer Sicht, adäquate individuelle oder gruppenbezogene Problemlöseprozesse anzustoßen, Defizite in der Bewältigung herauszustellen und notwendige Fertigkeiten zu etablieren.

Faltermaier (2017: 191) differenziert soziale Unterstützung – und genau das ist Supervision – in emotionale, instrumentelle, informationelle und evaluative Unterstützung. Teilnehmende bekommen in diesem Rahmen Hinweise für die Durchführung ihres Jobs (informationelle Unterstützung), wie sie durch positive und negative Rückmeldung in einem Schonraum (evaluative Unterstützung) lernen können, sich und ihre Handlungen besser einzuschätzen.

Dabei spielt das Konzept der informellen erfahrungsgeleiteten Kooperation eine zentrale Rolle (vgl. Porschen 2008: 196). Diese Herangehensweise schafft einen gemeinsamen Erfahrungs- und Lernraum (Porschen 2008: 199), zu dem alle Beteiligten entsprechend ihres Wissensstandes beitragen können. Zudem ermöglicht dieses kooperative Umfeld eine unmittelbare Umsetzung des Gelernten und eine Überprüfung des Lernerfolgs. Bei Bedarf kann die neu erworbene Kompetenz auch in kooperativer Weise durch Tipps optimiert werden. Im Sinne der Sozialisierung entwickelt sich anfängliche Unvertrautheit möglicherweise zu einer zunehmenden Vertrautheit mit den Vorgehensweisen, der Sprache und den Vorgaben (vgl. Porschen 2008: 199). Im Gegensatz zur verbreiteten Annahme, dass kooperatives Handeln ausschließlich verbale Kommunikation beinhaltet (vgl. Porschen 2008: 200; siehe auch Marx 2003), basiert der Ansatz des kooperativen Erfahrungsaustauschs auf handlungs- und gegenstandsbezogener Kommunikation. Diese Art der Kommunikation muss sich auf Objekte

des jeweiligen Tätigkeitsfeldes beziehen. Anders ausgedrückt handelt es sich um eine praxisorientierte Kommunikation für die Praxis, aus der Praxis. Ein weiterer wichtiger Aspekt des kooperativen Erfahrungsaustausches ist die gegenseitige Anerkennung als Experten (vgl. Porschen 2008: 201). Der kooperative Erfahrungstransfer ermöglicht eine situative sowie anlass- und problembezogene Selbststeuerung (vgl. Porschen 2008: 198). Zudem ist Selbststeuerung im Sinne moderner, kooperativer Führungsstile das passende Instrument. Zusammenfassend bietet das Miteinander von Kolleg:innen als Lernumfeld für die Stärkung demokratischer Resilienz besonders viele Chancen, sei es über Training on the Job, Supervision, oder das Lernen in Peergroups.

Melzer, Karg, and Villanyi (2022a) haben ein Wissenstransfermodell (s. Abb. 1) entwickelt, das auf Erkenntnissen basiert und sowohl die Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (1995) als auch das Berliner Modell der Eingewöhnung nach Laewen et al. (2011) kombiniert. Die dritte Grundlage des Modells ist die Taxonomie des Lernens von Bloom et al. (1956). Nonaka und Takeuchi haben bereits 1995 eine erste Version der Wissensspirale entwickelt, um das ungenutzte Potenzial des impliziten Wissens in japanischen Unternehmen zu adressieren. Die Wissensspirale besteht aus vier aufeinanderfolgenden Stufen: Sozialisierung, Externalisierung, Kombination und Internalisierung, die auch als SECI-Modell bekannt sind. Diese Stufen dienen dazu, implizites Wissen für eine breitere Gruppe von Mitarbeitenden zugänglich zu machen, indem sie einen schrittweisen Prozess der Umwandlung von implizitem in explizites Wissen durchlaufen. Jede der vier Stufen wird als Form der Wissensumwandlung betrachtet, wobei sie oft auch als Felder bezeichnet werden (vgl. Nonaka/Takeuchi 1995: 79).

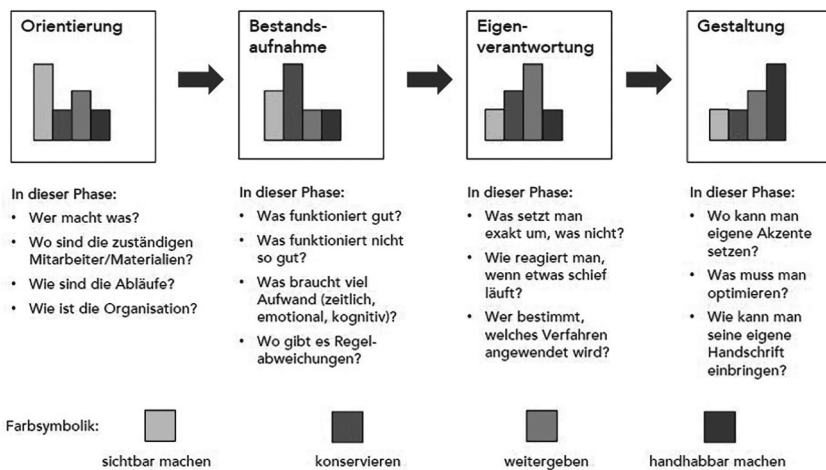


Abb. 1: Modell des Wissenstransferprozesses (Quelle: Melzer et al. 2022b: 6)

Nonaka und Takeuchi stellen dem impliziten Wissen das explizite Wissen gegenüber. Diese beiden Wissensformen oder Wissenszustände dienen zur Beschreibung, der häufig in Lernprozessen beobachteten Diskrepanz zwischen äußerlich-formal erfolgter Vermittlung und der tatsächlich vorhandenen Fähigkeit, das zuvor Vermittelte in planvolles und normkonformes

Handeln umsetzen zu können. Auch Russel (1911) führt eine derartige Dichotomie ein, wenn er von „Knowledge by Acquaintance“ und „Knowledge by Description“ schreibt. In den meisten Fällen geht es dabei aber um das Erlernen bzw. Aneignen von Wissen. Mit dem Konzept des von Nonaka und Takeuchi verwendeten „Embodied Knowledge“ (vgl. Nonaka/ Takeuchi 1995: 58) im Modell der Wissensspirale dreht sich die Aufmerksamkeit auf die Weitergabe des Wissens. Die Perspektive wandelt sich also weg von einzelnen individuell Lernenden zum institutionellen bzw. organisationsbezogenen Interesse an Wissensbeständen. Das Konzept des „Embodied Knowledge“ versucht dem Rechnung zu tragen, da diese Art von Wissen als an Personen gebunden bezeichnet wird – es handelt sich um individuelles implizites Wissen (vgl. Nonaka/ Takeuchi 1995: 58). Auf dem Weg vom Individuum zum Kollektiv durchläuft das Wissen laut Nonaka und Takeuchi (vgl. Nonaka/ Takeuchi 1995: 58) mehrere Stadien bzw. Wissensformen (vgl. Wrase 2010: 76). Daraus lässt sich leicht das Spiralmodell ableiten.

Das Modell von Nonaka und Takeuchi verwendet eine Spirale, um die Dynamik und Kontinuität des Wissensprozesses darzustellen. Das Modell besteht insgesamt aus fünf Phasen. (vgl. Nonaka/ Takeuchi 1995: 92 ff.):

1. Austausch von implizitem Wissen
2. Schaffung von Konzepten
3. Erklären von Konzepten
4. Archetypenbildung
5. Wissensbildung

Gerade die erste Phase bringt Herausforderungen mit sich, da es durchaus schwierig für die einzelnen Mitarbeitenden sein kann, das implizite Wissen zu benennen und zu erklären – mit anderen Worten: es explizit zu machen. Dazu schlagen die beiden Wissenschaftler die besagte Spirale vor, die einen längeren, kontinuierlichen Austausch zwischen den Beteiligten ermöglichen würde. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für die Entwicklung des in diesem Artikel zu Grunde gelegten theoretischen Transferprozesses (s. Abb. 1). In Bezug auf die demokratische Resilienz kommt der politischen Bildung eine besondere Relevanz zu, die aber neben dem Politikunterricht auch in anderen Fächern, wie z. B. Soziologie, Staats- und Verfassungsrecht und Psychologie, vermittelt werden kann und muss.

Es liegt in der Verantwortung der Organisation, Bildung und Wissenstransfer als strategische Prioritäten zu betrachten und die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen, um diese Prozesse erfolgreich zu gestalten, ganz im Sinne der zuvor beschriebenen lernenden Organisationen. Inwiefern derartige Bemühungen in Anbetracht komplexer Umweltbedingungen und problematischer Alltagserfahrungen von Polizeivollzugsbeamten:innen (PVB) eine Präventionsmaßnahme gegen Radikalisierungsphänomene darstellen können, soll aus der deutschlandweiten MEGAVO-Studie abgeleitet werden.

4. Die quantitative MEGAVO Studie der Deutschen Hochschule der Polizei (DHPol)

Die DHPol in Münster führt und implementiert ein Forschungsprojekt, das vom Bundesministerium des Inneren und für Heimat von März 2021 bis August 2024 gefördert wurde.² Es bezieht Mitarbeiter:innen von 14 Landespolizeien sowie der Bundespolizei und des Bundeskriminalamts (BKA) ein. Nach einer ersten umfassenden quantitativen Erhebung wurde bereits eine Folgerhebung durchgeführt. Diese Auswertungen dauern derzeit an. Weitere Panelerhebungen der Studie sind geplant. Die quantitative Erhebung wird durch qualitative Forschung in Form von teilnehmenden Beobachtungen, Fokusgruppengesprächen und Experteninterviews ergänzt. Die Schwerpunkte liegen dabei auf der Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Berufszufriedenheit und dem Arbeitsalltag.

Die MEGAVO-Studie nutzt eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden zur Datenerhebung. Die erste Erhebungswelle, die bereits ausgewertet und deren Ergebnisse bereits veröffentlicht sind, begannen in Form einer Online-Befragung im November 2021 und dauerte bis Oktober 2022 an. Von den teilnehmenden Polizeibehörden wurden mindestens mittlere dreistellige Mengen an Fragebögen eingereicht, z.T. sogar vierstellige Zahlen. Nach der Stichprobenbereinigung fließen für das gesamte Bundesgebiet insgesamt 50 825 verwertbare Fragebögen in die Analyse ein. Alle teilnehmenden Organisationen nutzten den Limesurvey-Server, der vom BKA im Extrapol-Netz bereitgestellt wird. Die Mitarbeitenden erhielten entweder ein landesspezifisches Passwort oder einen persönlichen Zugangscode.

Die Online-Befragung in MV wurde zwischen dem 18. Januar 2022 und dem 22. Februar 2022 durchgeführt. Die Grundgesamtheit der Polizei in MV lag zum Zeitpunkt der Erhebung bei 5844 Mitarbeitenden. Für die Befragung wurde eine Rücklaufquote von 19,5 Prozent erzielt (92,4 Prozent der Stichprobe sind PVB, 7,6 Prozent sind keine PVB). Aus Datenschutzgründen wird der vollständige Datensatz aus MV weiterhin von der DHPol verwaltet.

Die erhobenen Daten wurden durch ein Gewichtungsverfahren angepasst. Durch diese Anpassungsgewichtung sollen die Proportionen ausgewählter Merkmale der Befragten der Landespolizeien und des Bundes, an denen der Grundgesamtheit angeglichen werden. Das Verfahren wurde für die Mehrheit aller Landespolizeien angewendet. In diesen Bundesländern wurden Alter, Geschlecht und Beschäftigungsart zur Gewichtung verwendet. Die Ergebnisse im Zwischenbericht des Landes MV sind derzeit noch nicht gewichtet.

Die DHPol entwarf in Zusammenarbeit mit den einzelnen Ländern einen standardisierten Hauptfragebogen mit drei Modulen. In dem ersten Modul wurden Berufswahlmotive, aktuelle Arbeitsmotivation sowie die allgemeine Arbeitssituation erfasst. In einem weiteren Modul wurden Einstellungen und Meinungen zu gesellschaftlichen und politischen Themen abgefragt. Das kollegiale Umfeld, besonders belastende Aspekte der Arbeit, Gewalterfahrung und persönlich berichtete Vorwürfe mit möglichen Auswirkungen auf die Psyche und die Dienstfähigkeit wurden in dem dritten Modul abgefragt (vgl. Deutsche Hochschule der Polizei 2023). Der Fragebogen enthielt neben diesem bundeweiten Fragenprogramm auch landesspezifische Fragen. Der spezielle Landesfragebogen für MV sowie die zu untersuchende Forschungsfrage sind Gegenstand der nächsten Kapitel.

2 Derzeitige Finanzierung durch die Landesministerien (ausgenommen Baden-Württemberg und Hamburg) sowie durch das Bundesministerium des Inneren und für Heimat.

4.1 Landesspezifische Befragung MV

Neben dem Hauptfragebogen der DHPol erhielten die Befragten aus MV zusätzlich einen landesspezifischen Fragebogen. Dieser umfasst neun Fragen aus drei Themenkomplexen, die in Zusammenarbeit mit den Polizeibehörden von MV durch die Forschungsgruppe FOREX entwickelt wurden.

- Themenkomplex 1: Identifikation mit den Werten der Polizei MV, Kommunikation und Fehlerkultur
- Themenkomplex 2: gewünschte Hilfsangebote zur Verbesserung der Arbeitssituation und Stärkung der Berufsausübung – ermöglicht Perspektivwechsel, da im Hauptfragebogen Themen wie belastende Aspekte des Arbeitsalltags erhoben worden sind
- Themenkomplex 3: Ursachen für Radikalisierung

4.2 Forschungsfrage MV

Die übergeordnete Forschungsfrage die mit Hilfe der landesspezifischen Daten MV beantwortet werden soll, lautet: „Was kann die Polizei Mecklenburg-Vorpommern ihren Mitarbeitenden anbieten, um deren Resilienz gegen Radikalisierungsprozesse zu stärken?“ Neben individuellen Faktoren wie Einstellungen und Meinungen werden auch berufliche Prozesse wie Teamarbeit und Arbeitssituation betrachtet und deren Auswirkungen auf die Organisation der Polizei MV untersucht. Von der Mikroebene wird der Einfluss auf die Makroebene über die Mesoebene analysiert. Dieser Forschungsprozess soll die übergeordnete Forschungsfrage beantworten. Abbildung 2 zeigt den Forschungsprozess über die drei zu untersuchenden Ebenen.

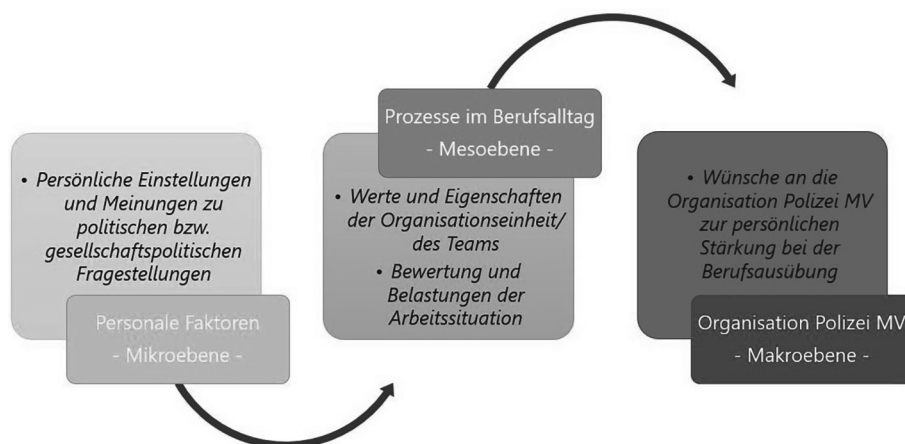


Abb. 2: landesspezifischer Forschungsprozess MV (Quelle: FOREX 2023)

5. Ergebnisse

In Bezug auf die Mikroebene zeigen die Mitarbeitenden der Polizei MV im Durchschnitt eine relativ offene, zustimmende oder liberale bis neutrale Haltung zu verschiedenen gesellschaftspolitischen Fragen. Außerdem schätzen die Befragten ihr eigenes Team oder ihre eigene Organisationseinheit überwiegend positiv ein. Je offener oder liberaler die Einstellungen und Meinungen der Befragten sind, desto positiver wird auch die Arbeitssituation bewertet.

Eine zentrale Erkenntnis ist außerdem: Wissen ist entscheidend für die Prävention von Radikalisierung – je höher das Wissensniveau desto offener, liberaler und affirmativer die Einstellungen zu demokratischen Werten. Bildung, insbesondere eine vielfältige, kritische und interkulturelle Wissensvermittlung, dient als effektives Werkzeug, um Vorurteile abzubauen und das Verständnis zwischen verschiedenen Gruppen zu vertiefen. Bei der Umsetzung in der polizeilichen Praxis gilt es die im Theorieteil beschriebenen Spezifika unterschiedlicher Wissensformen, Transfertechniken und Prozesse in lernenden Organisationen zu berücksichtigen. Darüber hinaus fördert Bildung die Entwicklung kritischen Denkens und analytischer Fähigkeiten, die wichtig sind, um gefährdende Einstellungen für die Demokratie zu erkennen und diesen zu widerstehen. Auf individueller Ebene steht dem die Belastungserfahrung jeder:jedes Polizeivollzugsbeamt:in gegenüber. Auch hiermit muss eine lernende Organisation umgehen, um sich an verschiedene Umweltbedingungen bestmöglich anzupassen. Konkret werden insbesondere negative Rahmenbedingungen, Stress und Erschöpfung, zeitliche Arbeitsbelastung sowie negative soziale Aspekte und Stress durch Personalmangel und steigendem Arbeitsumfang (s. Abb. 3) als belastend beschrieben. Dies gilt es für die lernende Organisation Polizei MV aufzufangen und zu verbessern. Damit soll verhindert werden, dass aus den Frustrationserlebnissen ausgrenzende, radikale Gedanken bei den Mitarbeitenden entstehen. Es geht also auch um Wissensvermittlung dazu, wie die PVB mit derartigen Erlebnissen umgehen können, um demokratische Resilienz aufzubauen bzw. aufrechtzuerhalten.

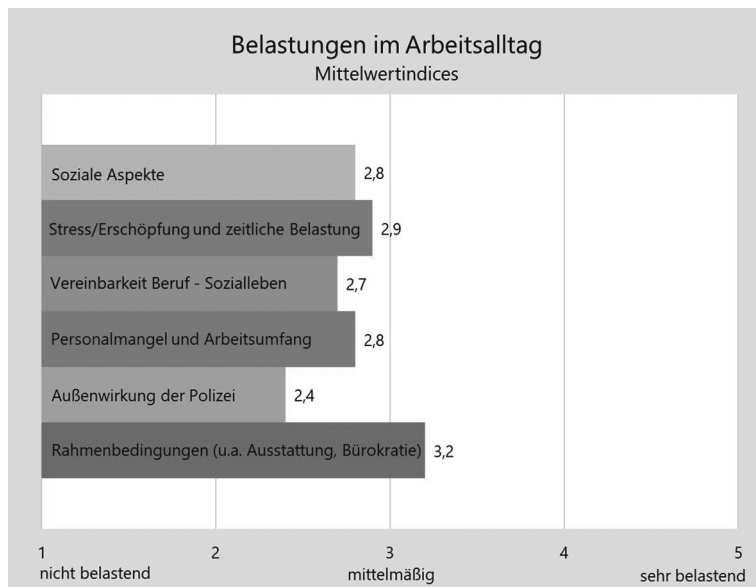


Abb. 3: Belastungen im Arbeitsalltag von PVB der Polizei MV auf einer Skala von 1 bis 5 (Quelle: FOREX 2023)

Auf der Mesebene zeigt sich ein Bedürfnis nach Weiterbildungs- und Trainingsoptionen sowie nach Möglichkeiten zur Verbesserung verschiedener Aspekte sozialer Interaktion (s. Abb. 4), die mit höheren Belastungen im Berufsalltag korrelieren. Dabei geht es um die Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten zur Bewältigung interner und externer Herausforderungen, ohne dabei grundlegende Prinzipien und Werte zu kompromittieren.

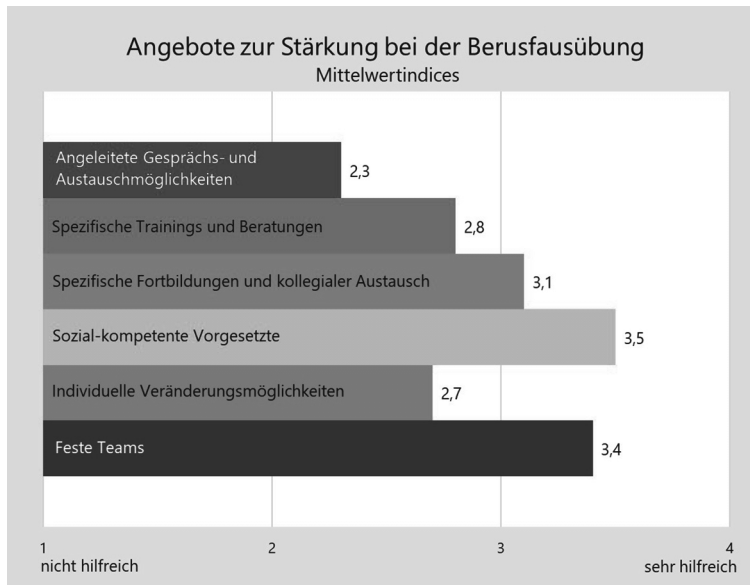


Abb. 4: Angebote zur Stärkung bei der Berufsausübung von PVB der Polizei MV auf einer Skala von 1–4 (Quelle: FOREX 2023)

Die empirischen Ergebnisse lassen sich mit den vorab beschriebenen theoretischen Erkenntnissen zur demokratischen Resilienz und zu lernenden Organisationen kombinieren, um erste konkrete Empfehlungen für die Organisation Polizei MV in Bezug auf Bildung und Wissenstransfer als Präventionsmaßnahme für Radikalisierungsphänomene abzuleiten (Makroebene):

- Nachhaltige Konzepte, die sich in den Berufsalltag integrieren lassen
- Vertrauenspersonen außerhalb der Organisation
- Supervision
- Kollegiale und individuelle Beratung
- Situationstrainings
- Auseinandersetzung mit geschlossenen Gruppen und „Gefahrgemeinschaften“
- Zeit und Raum für Selbstreflexion und politische Bildung
- Erlernen von Strategien im Umgang mit Vergeblichkeitserfahrungen

Mit Hilfe der hier aufgezählten Maßnahmen lässt sich organisationales Lernen in den Polizeialltag integrieren. Derart kann dann selbst den herausfordernden Aufgaben ein gewisses Maß an demokratischer Resilienz entgegengesetzt werden. Beispielsweise lassen sich über Supervision und kollegiale Beratung auch schwierige und belastende Einsätze nachbearbeiten, damit aus dem Belastungserleben keine verfestigten eindimensionalen Sichtweisen und Meinungen, Vorurteile oder gar radikale Gedanken entstehen. Diesbezüglich ist die Organisation als Ganzes gefragt, ein Wissensmanagement zu etablieren, das nicht nur explizites, sondern auch implizites Wissen im Umgang mit derartigen Erlebnissen berücksichtigt.

6. Fazit

Die Zwischenergebnisse zeigen: Wissen ist elementar in der Radikalisierungsprävention – je höher der Wissensstand, desto offener, liberaler und die demokratischen Werte bejahender sind die Einstellungen. Ein offener Dialog über kontroverse Themen und die Förderung von Empathie tragen dazu bei, die Werteprägung im Sinne der freiheitlichen demokratischen Grundordnung zu festigen und immer wieder neu zu gestalten. Letzteres sollte als dynamischer Prozess verstanden werden, der kontinuierliche Anpassungen und Verbesserungen erfordert, um die demokratischen Prinzipien in Zeiten von gesellschaftlichen Herausforderungen zu schützen und zu stärken. Es geht hierbei um die Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit internen und externen Herausforderungen, ohne dabei grundlegende Prinzipien und Werte aufzugeben oder in Frage zu stellen. Eine demokratiestarke und reflexiv agierende Polizei trägt wesentlich zur Stabilität und Funktionsfähigkeit des demokratischen Systems sowie des Rechtsstaates und der Gesellschaft bei. Diesbezüglich ist Vertrauen das Fundament, auf dem erfolgreiches Polizeihandeln beruht. Wissenschaftliche Erkenntnisse müssen einen festen Platz innerhalb der Polizei haben. Wissenschaft und Bildung dürfen nicht immer nur dahingehend analysiert werden, wie praxistauglich sie sind, denn dann wird Bildung nicht mehr als eigenständiger Wert betrachtet. Bildung ist also elementar für eine demokratiestarke Polizei und für den Schutz unserer demokratischen Grundwerte.

Denn eines müssen wir uns als Gesellschaft stets vergegenwärtigen: Wenn wir unsere Demokratie mit all ihren Freiheiten nicht beschützen, verlässt sie uns. In Zeiten sparsamer Haushaltsführungen kann dies gar nicht deutlich genug zum Ausdruck gebracht werden. In Bezug auf die hier untersuchte Forschungsfrage lässt sich abschließen festhalten: Die Organisation der Polizei MV kann Bildung und Wissenstransfer nutzen, um die demokratische Resilienz ihrer Mitarbeitenden zu stärken bzw. aufrechtzuerhalten. Demokratische Resilienz bezieht sich auf die Fähigkeit, Widerstandsfähigkeit gegen antidemokratische Tendenzen zu entwickeln und aufrechtzuerhalten. Dies kann durch verschiedene Dimensionen erreicht werden, einschließlich individueller Einflussfaktoren und der Stärkung der Organisationsebene. Auf der individuellen Ebene können Bildung und Wissenstransfer dazu beitragen, das Verständnis und die Wertschätzung für demokratische Werte und Prinzipien zu stärken. Darüber hinaus kann der Wissenstransfer durch informelle Lernmethoden wie Mentoring, Supervision und Peer-to-Peer-Lernen gefördert werden. Diese Methoden können dazu beitragen, die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeitenden zu stärken, um antidemokratische Tendenzen zu erkennen und effektiv darauf zu reagieren.

Auf der Organisationsebene kann die demokratische Resilienz durch die Schaffung einer Kultur des Lernens und der kontinuierlichen Verbesserung gestärkt werden (organisationales Lernen). Dies kann durch die Förderung von offenen Diskussionen und durch den Austausch von Ideen, die Ermutigung zur kritischen Reflexion und die Bereitstellung von Ressourcen für das Lernen und die Entwicklung wie z.B. Supervision erreicht werden. In diesem Zusammenhang kann organisationales Lernen dazu beitragen, die demokratische Resilienz zu stärken, indem es die Organisation befähigt, aus Erfahrungen zu lernen, Best Practices zu identifizieren und anzupassen und innovative Lösungen zur Förderung der demokratischen Resilienz zu entwickeln.

Literaturverzeichnis

- Argyris, Chris (1997): Wissen in Aktion – Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Argyris, Chris; Schön, Donald A. (2006): Die Lernende Organisation – Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bloom, Benjamin S.; Engelhart, Max D.; Furst, Edward J.; Hill, Walker H. & Krathwohl, David R. (1956): Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook I: Cognitive domain. New York: David McKay Company.
- Deutsche Hochschule der Polizei (2023): MEGAVO – Motivation, Einstellung und Gewalt im Alltag von Polizeivollzugsbeamten. Zugriff am 04. Juli 2024 unter: <http://polizeistudie.de>.
- Faltermair, Toni (2017): Gesundheitspsychologie (2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Band 21: Grundriss der Psychologie). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer. <https://doi.org/10.17433/978-3-17-026150-1>
- FOREX (2023): Motivation, Einstellung und Gewalt im Alltag von Polizeivollzugsbeamten: Personale Faktoren und Prozesse im Berufsalltag der Organisation Landespolizei Mecklenburg-Vorpommern zur Stärkung der Resilienz gegen Radikalisierungsprozesse. Eine Befragung der Mitarbeitenden der Landespolizei Mecklenburg-Vorpommern. Zwischenbericht. Zugriff am 04. Juli 2024 unter: https://www.fh-guestrow.de/files/dateien/forschung/zusammenfassung_zwischenbericht_megavo.pdf.
- Frevel, Bernhard; Asmus, Hans J.; Dams, Carsten; Groß, Hermann & Liebl, Karlhans (2006): Politikwissenschaft. Studienbuch für die Polizei. Hilden: Verlag deutsche Polizeiliteratur GmbH Buchvertrieb.
- Heintel, Peter & Ukowitz, Martina (2017): Supervision als gesellschaftliches Phänomen. In: Andreas Hamburger & Wolfgang Mertens (Hrsg.): Supervision – Konzepte und Anwendungen. Band 1: Supervision in der Praxis – ein Überblick (S. 71–86). Stuttgart: Kohlhammer.
- Hitzler, Ronald (1994): Wissen und Wesen des Experten. In: Ronald Hitzler, Anne Honer & Christoph Maeder (Hrsg.): Expertenwissen: die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit (S. 13–30). Opladen: Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-90633-5_1
- Hogg, Michael A. (2007): Uncertainty-Identity theory. In: Advances in Experimental Social Psychology, 39(1), S. 69–126. doi:10.1016/S0065-2601(06)39002-8.
- Küpper, Beate & Zick, Andreas: (2024): Demokratiedistanz der Mitte. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 27/2024, Jhg. 74 – Demokratie in Gefahr?, S. 32–40.
- Laewen, Hans-Joachim; Andres, Beate & Hédervári, Éva (2011): Die ersten Tage. Ein Modell zur Eingewöhnung in Krippe und Tagespflege (8., überarbeitete Auflage). Berlin: Cornelsen.
- Liebsch, Beate (2011): Phänomen Organisationales Lernen – Kompendium der Theorien individuellen, sozialen und organisationalen Lernens sowie interorganisationalen Lernens in Netzwerken. München: Rainer Hampp Verlag.
- Marx, Sabine (2003): Kommunikation im Arbeitsteam: eine Fallstudie mit Ingenieurinnen und Ingenieuren, Vol. 863. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Mau, Stefan; Westheuser, Linus & Lux, Thomas (2024): Triggerpunkte: Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft (7. Auflage). Berlin: Suhrkamp.
- Melzer, Anne; Karg, Wolfram & Villányi, Dirk (2022a): Wissensmanagement in der Landespolizei Mecklenburg-Vorpommern: Forschungsbericht zum Projekt der FHöVPR M-V im Auftrag des Ministeriums des Inneren und Europa Mecklenburg-Vorpommern. Güstrow: FHöVPR MV.
- Melzer, Anne; Karg, Wolfram & Villányi, Dirk (2022b): Werkzeugkoffer Methoden. Wissenstransfer in der Landespolizei MV. Güstrow: FHöVPR MV.
- Merkel, Wolfgang: (2024): Wie resilient ist unsere Demokratie? In: Aus Politik und Zeitgeschichte 27/2024, Jhg. 74 – Demokratie in Gefahr?, S. 18–25.
- Nerdinger, Friedemann; Blickle, Gerhard & Schaper, Niclas (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie (4. Auflage). Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4>

- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>
- Porschen, Stephanie (2008): *Austausch impliziten Erfahrungswissens: Neue Perspektiven für das Wissensmanagement*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Porschen, Stephanie & Maurer, Peter (2014): Künstlerisches, erfahrungsgeleitetes, spielerisches Management von Innovationsarbeit. In: Milena Jostmeier, Arno Georg & Heike Jacobsen (Hrsg.): *Sozialen Wandel gestalten. Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung* (S. 289–302). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19298-7_20
- Prensky, Mark (2010): *Teaching Digital Natives*. Thousand Oaks: Corwin.
- Putnam, Robert D. (2000): *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster. <https://doi.org/10.1145/358916.361990>
- Reichert, Jo (1994): Polizeiliche Expertensysteme: Illusion oder Verheißung? In: Ronald Hitzler, Anne Honer & Christoph Maeder (Hrsg.): *Expertenwissen: die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit* (S. 193–223). Opladen: Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-90633-5_13
- Russell, Bertrand (1911): Knowledge by Acquaintance and Knowledge by Description. In: *Proceedings of the Aristotelian Society (New Series)*. 11 (1). S. 108–128. <https://doi.org/10.1093/aristotelian/11.1.108>
- Senge, Peter M. (2011): *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (11. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sprenger, Reinhard K. (2015): *Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation*. Frankfurt/Main: Campus.
- Weißeno, Georg; Detjen, Joachim; Juchler, Ingo; Massing, Peter & Richter, Dagma (2010): *Konzepte der Politik – ein Kompetenzmodell*. Bonn: Wochenschau Verlag.
- Wrase, Isabelle (2010): *Mitarbeitermotivation im Outsourcing unter besonderer Berücksichtigung des Facility Managements*. Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8645-0>

Autor:innen:

Anne Melzer, Dr. rer. pol., Hochschuldozentin für Sozialwissenschaften an der FHöVPR M-V, stellvertretende Direktorin für Forschung und Lehre und Leiterin der Fachgruppe Sozialwissenschaften. E-Mail: a.melzer@fh-guestrow.de

Cathrin Chevalier, Dr. rer. med., Hochschuldozentin für Psychologie bei den Kriminalwissenschaften und Leiterin der Fachgruppe „Kriminalwissenschaften“ am Fachbereich Polizei der FHöVPR M-V. E-Mail: c.chevalier@fh-guestrow.de

Maria-Luisa Waßmann, M.A., Hochschuldozentin für Politikwissenschaft sowie Staats- und Verfassungsrecht, Projektleitung Umsetzung MEGAVO in Mecklenburg-Vorpommern, stellvertretende Leiterin des Fachbereichs Polizei an der FHöVPR M-V. E-Mail: m.wassmann@fh-guestrow.de

Lisa Stegemann, M.Sc., Wissenschaftliche Mitarbeiterin für die Umsetzung MEGAVO in Mecklenburg-Vorpommern. E-Mail: l.stegemann@fh-guestrow.de