

Organisationskultur

# Was der Whistleblower von den Kollegen zu erwarten hat

Von Martin Herrnkind, Polizeihauptkommissar,  
Malente-Kiebitzhörn

Der „Anteil“ steckte im Briefumschlag. Immer mal wieder drückten Kollegen Frank Serpico solche Umschläge mit mehreren hundert Dollar in die Hand. Der Zivilstreifenbeamte, der in den 60er Jahren beim New York Police Department (NYPD) arbeitete, sollte dafür hie und da ein Auge zudrücken. Schockiert musste Serpico, damals noch ein junger idealistischer Polizeibeamter, feststellen: Bestechung von Polizeibeamten gehörte in New York zum Alltag wie das Blaulicht auf den Streifenwagen. Serpico spielte nicht mit. Er alarmierte Vorgesetzte und die Ermittler für interne Angelegenheiten. Ohne Erfolg. 1970 lancierte Serpico seine brisanten Informationen deshalb an Journalisten der „New York Times“ und löste den größten Skandal in der Geschichte der New Yorker Polizei aus.

Ein unabhängiger Untersuchungsausschuss, die „Knapp Commission“, deckte ein breites Feld polizeilichen Fehlverhaltens auf. Die New Yorker Polizei war korrupt, steckte mit Drogendealern unter einer Decke und war am illegalen Glücksspiel beteiligt. Viele Polizisten wurden disziplinarisch gemäßregelt oder fanden sich auf der Anklagebank vor dem Strafrichter wieder. Einige nahmen sich das Leben.

Serpicos Gang zur *New York Times* steht für ein Handeln, das als „Whistleblowing“ bezeichnet wird. „To blow the whistle“ wird übersetzt mit: eine Sache auffliegen lassen. Whistleblower sind „Mitglieder einer Organisation, die Fehlentwicklungen und Verstöße innerhalb dieser Organisation alarmierend nach außen tragen“, heißt es im Wissenschaftsjargon etwas sperrig. Innerhalb der Polizei ist Serpico der wohl bekannteste Whistleblower.

In Deutschland gibt keinen Serpico. Hier zu Lande ist kein Polizeiskandal dieser Tragweite bekannt geworden. Gleichwohl kennt die deutsche Polizei Whistleblower. Ihr Handeln wird ebenso kontrovers und widersprüchlich betrachtet wie in anderen Ländern. Trotzdem wurde das Phänomen bei der deutschen Polizei bis heute nicht wissenschaftlich aufgearbeitet.

Der klassische Whistleblower wendet sich an die Öffentlichkeit. Diesem Artikel liegt eine Untersuchung zu Grunde, die sich mit Whistleblowern beschäftigt, die in erster Linie intern Alarm geschlagen haben. Sie basiert auf einer Sammlung von etwa 60 Fällen, in denen Polizeiangehörige Kollegen angezeigt, wegen Übergriffen Meldungen geschrieben, vor Gericht oder einem Untersuchungsausschuss ausgesagt oder sich – als letzten Schritt – an die Medien gewandt haben.

„Polizeiübergriff“ meint nicht etwa korruptes Handeln oder ordinäre Kriminalität, sondern lediglich den Amtsmissbrauch als Verletzung von Menschen- oder Bürgerrechten (vgl. Herrnkind 2001). Ein Schwerpunkt der Studie liegt auf der Auswertung von Interviews mit Polizisten, die Kollegen angezeigt haben. Bemerkenswert sind dabei die Schilderungen der Whistleblower, die zeigen, dass die Organisation Polizei und die Kollegen nicht sonderlich gut mit ihnen umgegangen waren:

- „Kurz bevor ich den Gerichtssaal betrat – da standen natürlich auch ganz viele Kollegen – und da hat mir ein Kollege von diesem Revier, wo der Angeklagte tätig war, hat mir dann ganz offen ins Gesicht gesagt, bevor ich da 'rein ging, kurz vorher: 'Niederträchtiges Schwein!'“

- Die Kollegen, die mich jahrelang kannten, da haben zwei Leute zu mir gehalten. Der Rest ist abgebröckelt. Da gibt es überhaupt keine Kontakte oder sonst irgendwie was. Ist ja so weit gegangen, dass ich also mündlich da ein Hausverbot für das 1. Revier gekriegt hab'.“
- „Wir fahren irgendwo in der Stadtmitte mit dem Streifenwagen. Uns überholte 'n anderer Streifenwagen und dann kam über Funk: 'Kameradenschwein!'“
- „... hatte ich mit dem Gedanken gespielt, WdF auf der Leitstelle zu werden und hatte mich da auf 'ne Ausschreibung beworben. Da wurde aber 'n anderer Kollege vorgezogen. Und ich hab also später erfahren, dass der Leiter der Leitstelle dann gesagt hat: „Also 'ne Kollegin, die 'ne Anzeige gegen einen Kollegen schreibt, die will ich hier nicht haben. Also das habe ich dann hinterher erfahren.“
- „Vorm Landgericht bin ich gefragt worden: 'Würden Sie das denn noch mal machen?' Das hab' ich, natürlich nachdem ich mich umgedreht habe und in den Zuschauerraum geguckt hab', ob da irgendwelche Presse ist, mit 'Nein!' beantwortet. Und ich hab sogar noch einen draufgesetzt. Ich habe gesagt: 'Und jeder, ich würde jedem Kollegen, der mich fragt und in einer ähnlichen Situation ist, ich würde jedem Kollegen den Rat geben, das Maul zu halten. Mit meinen ureigensten Erfahrungen!'“

Es lassen sich drei Praktiken unterscheiden, mit denen die Polizeiorganisation oder Kollegen den Whistleblower ausgrenzen. Am meisten praktiziert wird wohl das Mobbing. Eine stellvertretende Dienstgruppenleiterin, die einen Mitarbeiter wegen Körperverletzung im Amt angezeigt hatte, berichtete: „Und da ging das natürlich dann noch los, dass mir keiner mehr Brötchen mitbrachte, im Frühdienst, dass – egal welchen Raum ich betrat –, alle den Raum verließen. Dann im unmittelbaren Wachbereich, wo ich halt meine Arbeit verrichtete, wo sich sonst immer viele Leute aufgehalten haben, Zeitung gelesen haben, 'n Schwätzchen gehalten haben, da hielt sich auch keiner mehr auf. Der Kollege oder die Kollegin, die mit mir gefahren sind, haben kein Wort

mit mir geredet, außer das Notwendige. Wenn ich dann die Wache gerufen hab, über Funk, dann hat erst mal drei-, vier-, fünf Mal keiner geantwortet. Ich kam, ja, mit Bauchschmerzen hin zum Dienst, ging mit Kopfschmerzen zurück.“

Anders als Mobbing wirkt die „strukturelle Ausgrenzung“. Ein Polizeibeamter, der in einem strafrechtlichen Sammelverfahren gegen eine Vielzahl von Beamten der Schutzpolizei ausgesagt und dabei eine gewisse Publizität erlangt hatte, bewarb sich bei überörtlich tätigen Kripo-Dienststellen. Er wurde mit der Begründung abgelehnt, dass er eine Belastung für die Zusammenarbeit mit den betroffenen Schutzpolizei-Dienststellen darstellte.

Diese Art von Ausgrenzung lässt sich nicht mehr individuell fassen; sie geht – anders als beim Mobbing – weder von Einzelpersonen noch von Kleingruppen aus. Falls die Befürchtungen der Kripo-Dienststellen gerechtfertigt wären und der Whistleblower tatsächlich ein Kooperationshemmnis darstellte, deutete dies auf den hohen Verbreitungsgrad subkultureller Werte bei den Schutzpolizei-Dienststellen hin. Die Ausgrenzung erfolgte dann auch nicht repressiv gegen den Whistleblower, sondern präventiv für die Interessen der Dienststelle. Damit ist die Ausgrenzung in den strukturellen Gegebenheiten der Polizei verankert.

Als dritte Ausgrenzungspraxis sind so genannte Retourkutschen zu nennen. Eine Polizeibeamtin, die nach einer Strafanzeige gegen einen Kollegen weiterhin zusammen mit ihm in einer Dienstgruppe arbeitete, erhielt einige Wochen später ihrerseits eine Anzeige. Erstattet hatte sie der beschuldigte Kollege. Die Beamtin hatte einen betrunkenen Randalierer vorbeugend in Polizeigewahrsam eingeliefert, ihren wohl zu rechtfertigenden Freiheitsentzug im Bericht aber argumentativ unzureichend belegt. Der Schichtkollege „fischte“ diesen Bericht aus dem Ausgangsfach und schrieb eine Strafanzeige wegen Freiheitsberaubung. Die Beamtin wurde in der späteren Hauptverhandlung verurteilt. Mehrere Interviewpartner schilderten ihre gefühlte Zwangslage, nach dem Whistleblowing „tausendprozentig gearbeitet haben zu müssen“, Angst vor jedem Fehler gehabt zu haben.

Polizisten schreiben in ihrem Dienstleben unzählige Strafanzeigen. Doch die Anzeige gegen einen Kollegen ist immer etwas Besonderes. Sie hat nicht nur Konsequenzen für den Angezeigten, sondern häufig auch für den Anzeigenden – insbesondere wenn sich Vorgesetzte oder Kollegen mit dem Beschuldigten solidarisieren. Hinter vorgehaltener Hand gelten manche angezeigte Taten, etwa Körperverletzung im Amt oder Beleidigung von renitentem Klientel, nicht als moralisch verwerflich. In manchen Dienstgruppen gilt die „Strafe vor Ort“ unter bestimmten Rahmenbedingungen sogar als legitim. Nicht zuletzt deshalb tragen Ermittler für interne Angelegenheiten bei Streifenbeamten den Ruf des „Kopfgeldjägers“. Aogán Mulcahy fand in seinen Interviews heraus, dass Ermittlern für interne Angelegenheiten mit Isolation und Ächtung begegnet wird.

Auch die Nähe zwischen den Beteiligten spielt eine wichtige Rolle. Gehören Anzeigender und Angezeigter derselben Dienstgruppe an? Oder stammen sie aus unterschiedlichen Landkreisen oder Städten? Korpsgeist wächst mit Nähe. Wer duldet schon gerne einen „Nestbeschmutzer“ in der eigenen Dienstgruppe? Schließlich könnte es einen selber mal treffen! Davor schützt nur der bedingungslose Zusammenhalt, den ein Whistleblower zerstört.

Ebenso spielt der Grad an Öffentlichkeit eine Rolle. Einen Kollegen anzuzeigen ist schon schlimm genug. Aber zur Presse zu gehen, ist das Schlimmste. Gegenüber dem Polizisten, der öffentlich Übergriffe thematisiert, schließen sich die Reihen. Das Verhalten unmittelbarer Vorgesetzter beeinflusst die genannten Faktoren stark. Sie können den Anzeigenden offen unterstützen, sein Verhalten gar loben, einen informellen Schutzraum schaffen; sie können Whistleblower aber auch gruppendynamisch für vogelfrei erklären.

Was macht Whistleblowing problematisch? Vor allem: Warum scheint es in der Polizei besonders empfindlich wahrgenommen zu werden? Organisationen neigen grundsätzlich zu internen Regeln, die Konflikte „in der Familie“ zu regeln. Führungskräfte nehmen Whistleblowing als „Anti-Management-Haltung“ wahr (Stewart

#### Zum Autor

**Martin Herrnkind**  
Polizeihauptkommissar

1979 Eintritt in die Schutzpolizei Schleswig-Holstein, über zehn

Jahre Streifendienst; Diplomverwaltungswirt (FH), Diplomkriminologe (Universität Hamburg), tätig als Fachlehrer an der Polizeischule Wilhelm Krüzfeld in Malente-Kiebitzhörn (Fachbereich II: Führungs- und Organisationsmanagement); Forschungsarbeiten und zahlreiche Publikationen zur polizeilichen Fehlerkultur und Polizeipolitik

1980, S. 80). Deshalb haben sich historisch gewachsene Schutzmechanismen gebildet, die Konflikte in den eigenen Reihen austragen zu lassen. So finden sich im deutschen Beamtenrecht Beratungs-, Remonstrations- und natürliche Verschwiegenheitspflicht. Wer die Verschwiegenheit bricht, begeht den dienstrechtlichen Tatbestand der „Flucht in die Öffentlichkeit“ oder sogar den strafrechtlichen Geheimnisverrat. Und wenn ein Polizeiskandal „hochkocht“, geraten Whistleblower schnell unter Verdacht.

Intern werfen ihnen Kollegen zuweilen vor, sie wollten sich von der Öffentlichkeit „abfeiern lassen“. Tatsächlich gehen die meisten Whistleblower erst dann an die Öffentlichkeit, wenn die inneren Reinigungskräfte der Polizei versagt haben oder wenn ihnen Vorgesetzte keinen ausreichenden Schutz gewähren.

Ähnlich verhält es sich mit den Motiven bei Anzeigeerstattung. Polizeiintern wird Whistleblowern häufig Profilierungssucht unterstellt. Eine Studie aus den USA unterstützt diese Alltagstheorie – scheinbar! William P. Heck, früher Streifenbeamter in diversen US-Polizeidienststellen und heute Professor für Kriminaljustiz, hat in seiner Untersuchung „Polizisten, die verpfeifen“ verschiedene Formen „des Verrats“ typisiert. Heck machte drei „Verrätertypen“ aus:

- der unerfahrene Neuling, der in seiner Naivität die Folgen seines „Verrats“ nicht ermessen kann
- der „Bettler“, der für die Anerkennung von Vorgesetzten alles tut
- der Rachsüchtige, der sich für die ihm widerfahrenen Ungerechtigkeiten über alles und jeden beschwert.

Der „Verrat“ bezog sich bei Heck aber auf kleinere Pflichtverstöße. Whistleblower gehören nach seiner Lesart nicht zu diesen Gruppen. Sie handeln nicht aus Neigung, sondern eher aus der Situation heraus. So auch eine von mir interviewte stellvertretende Dienstgruppenleiterin. Sie schilderte ihre Gefühle, unmittelbar nachdem sie einen Kollegen beobachtet hatte, der im Vernehmungsraum auf eine auf dem Boden liegende Frau eintrat: „Für mich stand eigentlich im gleichen Moment fest: Also das war genau 'n Schritt zu weit. Das kann ich nicht hinnehmen, kann ich nicht tolerieren und werde es auch nicht tolerieren.“

Die meisten Whistleblower treffen ihre Entscheidung zur Anzeige in der Situation. Doch sie treffen sie alles andere als leichtfertig. Alle meine Interviewpartner berieten sich mit ihren Lebens- oder Ehepartnern, bevor sie die Anzeige schließlich schrieben. Fast alle fühlten sich innerlich zerrissen. Einer schrieb die Anzeige nicht auf der Wache, sondern nach Dienstschluss zu Hause im „stillen Kämmerlein“.

In einem starken Spannungsverhältnis steht Whistleblowing mit der starken Fehleranfälligkeit im Polizeialltag. Im operativen Polizeidienst wird tagtäglich in Grundrechte der Bürger eingegriffen. Oder wie es der ehemalige New Yorker Polizeibeamte und spätere Soziologieprofessor Arthur Niederhoffer vor über 35 Jahren ausdrückte: „Paradoxerweise hat die Gesellschaft ihn (den Polizeibeamten, die Red.) befugt, das Gesetz zu brechen, gerade um es durchzusetzen. Er mag töten, wenn es keinen anderen Weg gibt; er kann in Eigentumsrechte ebenso eingreifen wie in die Privatsphäre; wo er Verdacht schöpft, kann er jemanden vorläufig festnehmen; er darf die Regeln des Straßenverkehrs missachten“ (Niederhoffer 1967, S. 97).

Mit nahezu jedem Grundrechtseingriff verüben Polizeibeamte zu-

nächst einmal vom Tatbestand her eine Straftat. Letztlich heißt operativer Polizeidienst nichts anderes als eine permanente Gratwanderung zwischen Recht und Unrecht. Dabei können Fehler auf allen Seiten dramatische Konsequenzen nach sich ziehen. Vor allem aber ist die Diagnose eines Fehlers häufig das Ergebnis eines komplexen Konstruktionsprozesses. Die Entscheidung über richtig oder falsch handeln diverse Interaktionspartner aus: beteiligte Polizisten, betroffene Bürger, Medien, Interessengruppen, Polizeiführung, Rechtsanwälte, Staatsanwaltschaften, Gerichte.

Diese unkomfortable Alltagswahrnehmung der Menschen im operativen Polizeidienst fordert ausgleichende Momente ihrer selbst geformten Berufskultur. Der allseitige Wunsch nach einem harmonischen Arbeitsplatz verlangt nach einem Selbstverständnis, nach dem nicht jeder Fehler auf die Goldwaage gelegt wird. Das unausgesprochene Motto lautet: Wo gehobelt wird, da fallen Späne. Damit steht die Polizei jedoch nicht allein. Auch in anderen Berufen lassen sich kulturelle Tendenzen einer Fehlertabusierung erkennen. Den Medizinern – insbesondere „ihrem operativen Dienst“, dem Personal in den Operationssälen – gestaltet sich der Umgang mit Fehlern vergleichbar schwierig.

Doch so ähnlich sind Ärzte und Polizisten nun aber in ihrer Fehlerinterpretation sind, so unterschiedlich geregelt sind ihre formalen Verpflichtungen. Denn dem operativen Polizeidienst wird die juristische Bürde des Strafverfolgungszwangs aufgetragen, eine Handlungspflicht, die sich in keinem anderen Berufszweig wiederfindet. Das Legalitätsprinzip der Strafprozessordnung zwingt sie formal, die Aufarbeitung von Fehlern der eigenen Organisationseinheit an eine andere Organisation, die Staatsanwaltschaft, zu delegieren – und zwar ohne jede Ausnahme.

Wer die normativen Handlungsverpflichtungen der Polizisten auf die praktischen Gegebenheiten ihrer täglichen Grenzsituationen überträgt, wird schnell merken, dass auch die Situationsdefinitionen und Handlungsinterpretationen sich als permanente Gratwanderung darstellen. Behrendes ist zuzustimmen, wenn er schreibt:

„Die für sich genommen rechtlich und ethisch gerechtfertigten Anforderungen an einen Polizeibeamten stellen in der Lebenswirklichkeit psychosoziale Überforderungen dar“ (S. 173).

Neben der Fehlerlatenz dürfte das Loyalitätspostulat eine weitere, vielleicht die wichtigste Einflussvariable polizeikultureller Bedingungen sein. Schon der Diskurs über Polizeiübergriffe und mögliche interne Reaktionen lösen unter Polizeiangehörigen Unbehagen aus. Olszewskis Studie förderte stressauslösende Faktoren zutage. 3.500 Polizeibeamte trugen insgesamt 180 Punkte der für sie als Stress wahrgenommenen dienstlichen Situationen zusammen, beispielsweise:

- Ermittlungsmethoden anwenden, die „nicht ganz“ rechtmäßig sind
- gegen Vorgesetzte oder Kollegen vor Gericht aussagen müssen
- Versuchung, für angeklagte Kollegen Gefälligkeitsaussagen vor Gericht zu machen
- wegen missachtetem Korpsgeist von Kollegen verachtet werden
- von Kollegen in der Persönlichkeit negativ beurteilt werden
- Belastung des Ansehens der Polizei durch kriminell gewordene Polizisten (S. 22 bis 30).

Loyalität gilt als ein unbedingtes Erfordernis für Teamarbeit in der Polizei, jedenfalls insoweit sich die Kooperation auf riskante, gefährliche oder widersprüchliche Tätigkeitsbereiche bezieht. Dabei steht Loyalität gegenüber Kollegen im ständigen und vor allem natürlichen Spannungsverhältnis zur Integrität gegenüber Gesetzen und Vorschriften.

Was Loyalität stärkt und schwächt, was Integrität stärkt und schwächt, hat Piet Van Reenen, ehemals niederländischer Polizeibeamter und heute Wissenschaftler, zusammengetragen. Ein Großteil seiner Variablen sind den Einflüssen von Politik und Polizeimanagement zugänglich. So verweist er auf die Gefahren polizeisubkultureller Erscheinungen in elitären Spezialeinheiten, zivilen Streifenkommandos, geschlossenen Einheiten, aber auch Dienstgruppen. Hier seien kontinuierliche Risikoanalysen vonnöten. Zu fördern seien Managementmethoden, die die informelle soziale Kon-

trolle stärkten. Dazu gehört ein offener Umgang mit Fehlern.

In einer Organisation, in der es in so hohem Maße auf Vertrauen und Kollegialität ankommt wie in der Polizei, wirkt Whistleblowing stark zersetzend. Dienstgruppen oder BPA-Verbände sind danach kaum noch arbeitsfähig. Dies ist jedoch nicht den Whistleblowern anzulasten. Vielmehr sollte sich in der Polizei ein Umgang mit Fehlern entwickeln, der Whistleblowing entbehrlieh macht. Und wenn es passiert, ist dem Polizeimanagement anzuraten, den Whistleblower sorgsam vor internem Druck abzuschirmen und die Vorwürfe offensiv aufzuarbeiten. Das nimmt auch der Presse den Wind aus den Segeln und erstickt den Skandal im Keim.

Frank Serpico hat in eine korrupte Polizeibehörde den Blitz einschlagen lassen. Das New York Police Department musste sich umfangreichen Reformen unterziehen. Die Öffentlichkeit stilisierte Serpico zum Helden. Seine Geschichte wurde verfilmt und in einem Bestseller beschrieben. Selbst über 30 Jahre nach dem Polizeiskandal gilt er als moralische Instanz in den USA. Doch er zahlte einen hohen Preis. Nach der Publikation in der *New York Times* fühlte er sich polizeintern immer als Außsätziger. Er war ein Nestbeschmutzer, den Kollegen mieden.

Während einer Anti-Drogen-Razzia wurde er unter mysteriösen Umständen in den Kopf geschossen. Er überlebte wie durch ein Wunder. Die genauen Umstände wurden nie geklärt. Doch für den Polizisten stand fest: Es waren Kollegen, die ihn in die Falle gelockt hatten, um sich an ihm zu rächen. Serpico quittierte den Dienst. ■

## Literatur

- Behrendes, Udo: „Zwischen Gewaltgebrauch und Gewaltmissbrauch – Anmerkungen eines polizeilichen Dienststellenleiters“, in: Herrnkind, Martin/Scheerer, Sebastian (Hg.): „Die Polizei als Organisation mit Gewalttendenz“, Münster u. a. 2003, S. 157-193
- Heck, William P.: „Police who snitch – Deviant Actors in a Secret Society“, in: *Deviant Behavior*, Vol. 13, 1992, S. 253-270
- Glazer, Myron Peretz: „Ten Whistleblowers – What they did and how they fared“, in: Ermann, M. David/Lundman, Richard J. (Hg.): „Corporate and Governmental Deviance – Problems of Organizational Behavior in Contemporary Society“, New York 1996, S. 257-277
- Herrnkind, Martin: „Polizeiübergänge – Empirische Untersuchung über Definitionen, Konstruktionen und Etikettierungen polizeilichen Amtsmissbrauchs aus innerpolizeilicher Perspektive“, unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Hamburg 2001

- Mulcahy, Aogán: „‘Headhunter’ or ‘Real Cop’? – Identity in the World of Internal Affairs Officers“, in: *Journal of Contemporary Ethnography*, Vol. 24, No. 1, 1995, S. 99-130
- Niederhoffer, Arthur: „Behind the Shield – The Police in Urban Society“, New York 1967
- Olszewski, Horst: „Stress abbauen und Konflikte

- bewältigen“, Hilden 1988
- Reenen, Piet Van: „Police Integrity and Police Loyalty – The Stalker Dilemma“, in: *Policing and Society*, Vol. 8, 1997, S. 1-45
- Stewart, Lea P.: „Whistle Blowing – Implications for Organizational Communication“, in: *Journal of Communication*, Vol. 30, No. 4, 1980, S. 90-101

Psychologie

# Der Konflikt enthält das innovative Potenzial der Zukunft

Von Andrea Auth, Frankfurt am Main

Mein beruflich bedingter Kontakt mit Bianca Müller über mehrere Jahre, ihr tragischer Tod und der hierzu erschiene Artikel in der „Frankfurter Rundschau“ vom 17.8.2005 sind die Auslöser, mich mit dem Thema Konflikte und „Mobbing“ bei der Polizei erneut zu beschäftigen. Mein Anliegen ist es nicht, Schuldige für diesen Tod zu finden, Fehler zu analysieren und zuzuweisen – das macht sie weder lebendig, noch dient es einem menschenorientierten und auf die Zukunft gerichteten Umgang mit Konflikten und kritischen Lebensereignissen. Ich möchte vielmehr einen Beitrag dazu leisten dem „Schreckgespenst“ Konflikt seinen Angst-Zauber zu nehmen und ihm den Platz und die Bedeutung zu geben, die ihm gebührt.

## Ausgangsthese

Konflikte sind ganz normal! Es gibt sie in jeder Organisation, in jeder Familie und in jedem Menschenleben. Ohne Konflikte gibt es keine Entwicklung! Ohne Konflikte ist das Leben langweilig! Konflikte enthalten ein innovatives, kreati-

ves Potenzial. Konflikte sind mit Angst besetzt. Sie verschwinden nicht durch Wegsehen. Sie zeigen sich offen oder verdeckt, bis sie gelöst sind. Das Erkennen- und Lösenwollen von Konflikten erfordert Mut. Den Umgang mit ihnen kann man lernen. Und das befreit!

## Der „Fall“ Bianca Müller

Bianca Müller arbeitete 30 Jahre lang bei der Berliner Polizei. Sie war leidenschaftlich gerne Polizistin und Polizeikritikerin zugleich sowie als solche Sprecherin der Kritischen Polizisten. Die Kriminalhauptkommissarin fiel auf, weil sie auf Missstände wie Mobbing oder latenten Rassismus bei der Polizei öffentlich aufmerksam machte.

Bundesweit bekannt wurde Bianca Müller auch wegen ihrer schwierigen Lebensgeschichte.<sup>1</sup> 1992 hatte sie sich operieren lassen, um nicht mehr als Mann zu leben. Die Vorgesetzten im Polizeipräsidium Berlin waren informiert und hatten ihr Unterstützung zugesagt. Ihre Rückkehr an ihre alte Dienststelle löste unerwartet heftige Irritationen bei Vorgesetzten und Kollegen aus. Dies entfachte einen jahrelangen Kampf um die Anerkennung ihrer Person und ihrer fachlichen Leistungen. Diesen Kampf mit seinen Verletzungen führte Bianca Müller bis an die Grenzen ihres Lebenswillens.

Am 28. April 2005 wurde sie tot in ihrer Wohnung gefunden. Selbstmord, urteilte die Berliner Polizei; ungeklärt, so unsere Autorin Andrea Auth. In den Jahren 2001 bis 2004 hatte Frau Auth im Rahmen ihrer Tätigkeit bei der Fairness-Stiftung mit Bianca Müller Kontakt. Die Polizeibeamtin sprach mit der Psychologin sehr offen über ihre Erfahrungen.<sup>2</sup>

1 Thomas Moser: „Tod einer Polizistin“, in: *Frankfurter Rundschau* vom 11.8.2005

2 Andrea Auth: „Wie das Geschlecht Vorwand zu unfairen Attacken wird“, in: *Fairness Report 2/02*