



Asmus, Hans-Joachim/Enke, Thomas

## **Interkulturelle Qualifizierung von Polizeibediensteten. Ein Modellvorschlag**

SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (1/2017), 61-75.

doi: 10.7396/2017\_1\_F

*Um auf diesen Artikel als Quelle zu verweisen, verwenden Sie bitte folgende Angaben:*

Asmus, Hans-Joachim/Enke, Thomas (2017). Interkulturelle Qualifizierung von Polizeibediensteten. Ein Modellvorschlag, SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (1), 61-75, Online: [http://dx.doi.org/10.7396/2017\\_1\\_F](http://dx.doi.org/10.7396/2017_1_F).

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag NWV, 2017

Hinweis: Die gedruckte Ausgabe des Artikels ist in der Print-Version des SIAK-Journals im Verlag NWV (<http://nwv.at>) erschienen.

Online publiziert: 5/2017

# Interkulturelle Qualifizierung von Polizeibediensteten

## Ein Modellvorschlag

Die vorgeschlagenen Weiterbildungsmodule zur Stärkung und Verbesserung interkultureller Kompetenz(en) basieren auf den Befunden der Sachsen-Anhalter Untersuchung „Der Umgang der Polizei mit migrantischen Opfern“. Anhand der interpretativen Rekonstruktion von Interviews und Gruppendiskussionen mit Polizeibeamtinnen und -beamten aller Hierarchieebenen, mit Opfern, Opferberatern und Opferbetreuern (z.B. Dolmetschern) wurde eine systemisch erzeugte Unsensibilität der operativen Kräfte gegenüber Migranten festgestellt, die Opfer einer Straftat geworden sind. Auf dieser Basis ergeben sich zwei Ansatzpunkte für eine (paradigmatisch) neuartige interkulturelle Weiterbildung. Den ersten und grundsätzlichen Bezugspunkt bilden die polizeiinternen Mechanismen, die situativ ein unsensibles Vorgehen gegenüber Migranten(opfern) produzieren und reproduzieren. Den zweiten Bezugspunkt bilden die Denk- und Handlungsmuster der Hierarchieebenen (unmittelbare Vorgesetzte und leitende Führungskräfte), die im kommunikativen Zusammenspiel die Haltungen der operativen Kräfte stabilisieren. Im ersten Fall hat die Weiterbildung zum Ziel, stattgefundene Einsätze in interkulturellen Überschneidungssituationen jenseits jeder Moralisierung reflektierend aufzuarbeiten, z.B. mit der Critical Incident Methode. Dadurch werden die Selbstverständlichkeiten des polizeilichen Handelns und Denkens bewusst und veränderbar gemacht. Der zweite Bezugspunkt dient der Differenzierung der Personengruppen, der Thematiken und Ziele in der Weiterbildung. Als Folge der interkulturellen Qualifizierung der Polizeibeamtinnen und -beamten jeder Hierarchieebene erwarten wir mittelfristig eine deutliche Steigerung souveränen professionellen Einschreitens unter Berücksichtigung des Opferschutzes und eine Öffnung der Polizeiorganisation für Diversität.



**HANS-JOACHIM ASMUS,**  
*ehem. Fachgruppenleiter für Sozialwissenschaften an der Fachhochschule Polizei Sachsen-Anhalt.*



**THOMAS ENKE,**  
*Professor für Sozialwissenschaften an der Fachhochschule Polizei Sachsen-Anhalt.*

### EINLEITUNG

Die Frage, ob die Polizei sich im Umgang mit Migranten, die Opfer von i.d.R. rechtsextremen Straftaten geworden sind, professionell korrekt, unsensibel oder gar fremdenfeindlich verhält, war Gegenstand unserer Untersuchung (Asmus/Enke 2016). Anlass waren polizeiliche Einsätze mit mutmaßlichem rechtsextremistischem Hintergrund in Sachsen-Anhalt, die wie-

derholt ins Zentrum politischer und medienöffentlicher Kritik gerieten. Die Untersuchung hätte ebenso in anderen Bundesländern oder in anderen Staaten durchgeführt werden können, da dort ebenso solche Fälle berichtet wurden und werden.

In 23 Einzelinterviews mit Führungskräften und sieben Gruppendiskussionen

kamen sowohl Migranten, Migrantenbetreuer und Opferberater als auch Polizeibeamte aller Hierarchieebenen (Führungskräfte in leitenden Positionen, unmittelbare Vorgesetzte, Einsatzbeamte aus der Schutzpolizei und Sachbearbeiter aus dem Kriminaldienst) zu Wort, um ihre jeweilige Sichtweise zu den Forschungsfragen darzustellen. Zur Anregung der Diskussion wurden den Polizeibeamten authentische Fallbeschreibungen über Polizeieinsätze aus der Opferperspektive vorgelegt.

Die Einzelinterviews und Gruppendiskussionen wurden durch eine qualitative Inhaltsanalyse (Mayring 2010; Gläser/Laudel 2010) und die dokumentarische Methode von Bohnsack und Pfaff (Bohnsack/Pfaff 2010) ausgewertet. Dabei ging es um die Herausarbeitung der Sinndeutungen des Handelns der Polizeibeamten im Umgang mit migrantischen Opfern von Straftaten.

## **ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG**

Nach den Ergebnissen der Studie zeigt sich, dass in der Vorstellung der operativen Schutz- und Kriminalpolizei das Neutralitätsprinzip und das Prinzip, nach allen Seiten zu ermitteln, wie technische Regeln gleichermaßen gegenüber jedermann zum Zug kommen. Paradoxerweise entsteht durch das betont neutrale und fachliche Vorgehen der Polizei eine in der Regel nichtintendierte Diskriminierung der Opfer. Mit dieser Einstellung entziehen sie sich einer für sie überkomplexen Situation und brauchen den kulturellen Hintergrund ihrer Klientel nicht zu beachten (vgl. Kebaili 2009).

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass mangelnde Sensibilität im polizeilichen Umgang mit migrantischen Opfernzeugen in vielen Fällen des polizeilichen Einsatzgeschehens nicht von der Hand zu weisen ist. Bezeichnend dafür sind in erster

Linie Wahrnehmungs- und Handlungsdefizite von Einsatzbeamten und Sachbearbeitern hinsichtlich rassistisch motivierter Taten.<sup>1</sup> Die migrantischen Opfer nehmen das polizeiliche Vorgehen als Verharmlosung von Rassismus und Ignoranz ihrer gesellschaftlichen und legalen Interessen unmittelbar in der Einsatzsituation wahr. Die negativen Folgen der missglückenden interkulturellen Kommunikation zeigen sich aber auch bei den Polizeibeamten. Aufbegehren und Kritik der Migrantenopfer erleben sie als Autoritätsverlust; die Kritik an dem polizeilichen Vorgehen, die aus der Polizeiorganisation kommt, empfinden sie als ungerecht, vorverurteilend und illoyal. Ihre Kritiker in der Polizei, in der Politik bieten keine belastbaren kommunikativen Brücken an, ihre bisherigen Überzeugungen zu überdenken. Die Kritik der Medien wird grundsätzlich als undifferenziert und polizeifern erlebt und abgelehnt. Unter diesen Bedingungen ziehen sie sich – wenn auch manchmal resignierend – in ihre Gruppenkultur zurück. Die Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen gleicher Organisationsteile verfestigt polizeiliche Haltungen den Migranten(opfern) gegenüber. In Abgrenzung zu den internen und externen Kritikern bestärken die Kommunikationen untereinander das persönliche und berufliche Normalitäts- und Selbstwertgefühl.

Die mangelnde Sensibilität lässt sich strukturell auf das implizite habituelle Erfahrungswissen der Einsatzbeamten und Sachbearbeiter zurückführen, das ihr Verhalten und Handeln im Einsatz anleitet. Das Rechtsverständnis, die Rechtsbindung, die einsatztaktischen Regeln der Polizeibeamten werden von ihren Vorstellungen über das „richtige“ Einsatzverhalten als nicht hinterfragte Selbstverständlichkeiten überlagert. Es handelt sich um erfahrungsbezogene

Vorausurteile gegenüber Migranten, die sich selten zu fremdenfeindlichen Einstellungen verfestigen. Solche Haltungen werden in Einzelfällen von befragten Polizeibeamten nicht ausgeschlossen, sie gelten aber als Ausnahme.

Allerdings ist die polizeiliche Perspektive zu dem öffentlich kritisierten interkulturellen Einsatzgeschehen nicht einheitlich. Während an der Basis die Bewältigung der Polizeigeschäfte zur möglichst zügigen und reibungslosen Abwicklung der Lage mit einer Gewichtung auf Strafverfolgung (Täterarbeit) im Vordergrund steht, betonen die Führungskräfte die fachliche und politisch korrekte Durchführung der Polizeiarbeit einschließlich der Beachtung ihrer Außenwirkung. Die Perspektive der Einsatzbeamten wird dabei nur teilweise berücksichtigt. Die Führungskräfte empfinden deutlich ihre Grenze, mit ihren normativen Vorstellungen die operativen Kräfte zu erreichen.

„Dazwischen“ stehen die unmittelbaren Vorgesetzten, deren Perspektive zwischen den Erwartungen der Führungskräfte und den der operativen Kräfte changiert, was zu einer Verunsicherung der Mitarbeiter führt, weil sie keine festen Erwartungsstrukturen aufbauen können, ob ihrem Einsatz- und Ermittlungsverhalten Verständnis oder Kritik entgegengebracht und ob es sogar im Rahmen von Disziplinarverfahren sanktioniert wird.

Insgesamt zeigen die Befunde eindrücklich, wie wirkungsmächtig die informellen Denk- und Handlungsweisen der Berufsgruppe gegenüber den leitbildorientierten Erwartungen der Polizeiführung an das polizeiliche Einsatzhandeln sind.

Wie nicht anders zu erwarten, zeigen die Ergebnisse der Untersuchung, dass keineswegs alle Polizeibeamten migrantischen Opfern mit Ressentiments begegnen. Sehr eindrücklich wird das durch Äußerungen der Beamten der Schutzpolizei zur Verbes-

serung der interkulturellen Polizeiarbeit verdeutlicht.<sup>2</sup>

### **INTERKULTURELLE QUALIFIZIERUNG – PRÄMISSEN UND ZIELE**

Die Wahrnehmung der bisherigen Fortbildungsmaßnahmen durch die Polizeibeamten deckt grundsätzliche Schwächen auf. Einerseits artikulieren sowohl die Führungskräfte als auch die meisten Einsatzbeamten ein dringendes Bedürfnis nach interkulturellen Weiterbildungsmaßnahmen, andererseits wird in den Gruppendiskussionen und Interviews durchwegs gesagt, dass die bisherigen Maßnahmen an ihrem beruflichen Bedarf zur Bewältigung der Schwierigkeiten im Umgang mit interkulturellen Situationen vorbeigingen.

Auf der Basis der empirischen Befunde unserer Untersuchung ergeben sich zwei Ansatzpunkte für einen anderen Zugang für eine interkulturelle Weiterbildung. Den ersten und grundsätzlichen Bezugspunkt bilden die polizeiinternen Mechanismen, die situativ ein unsensibles Vorgehen gegenüber Migranten (opfern) produzieren und reproduzieren. Den zweiten Bezugspunkt bilden die Denk- und Handlungsmuster der Hierarchieebenen (unmittelbare Vorgesetzte und leitende Führungskräfte), die im kommunikativen Zusammenspiel die Haltungen der operativen Kräfte stabilisieren.

Im ersten Fall hat die Weiterbildung zum Ziel, stattgefundenen Einsätze in interkulturellen Überschneidungssituationen reflektierend aufzuarbeiten, z.B. mit der Critical Incident Methode<sup>3</sup>. Dadurch werden die Selbstverständlichkeiten des polizeilichen Handelns und Denkens bewusst und veränderbar gemacht. In dessen Folge erwarten wir mittelfristig eine deutliche Steigerung souveränen professionellen Einschreitens unter Berücksichtigung des Opferschutzes.<sup>4</sup>

Der zweite Bezugspunkt dient der Differenzierung der Personengruppen, der Thematiken und Ziele in der Weiterbildung. Polizeiliches Handeln in kulturellen Überschneidungssituationen fallorientiert und von moralisierenden Aspekten entlastet reflektieren zu können, wird von uns als das Wichtigste für polizeiliche Weiterbildungsmaßnahmen für alle teilnehmenden Beamten aller Hierarchieebenen angesehen.

Konkretisiert heißt dies:

- ▶ Die interkulturelle Qualifizierung der Polizei soll der erfolgreichen polizeilichen Einsatz- und Lagebewältigung dienen, unter dem besonderen Gesichtspunkt des kultursensiblen und effektiven Umgangs mit interkulturellen Einsatz- und ggf. Konfliktsituationen. Dafür sind primär kulturallgemeine Kompetenzen erforderlich. Kulturspezifisches Wissen ist dort hilfreich, wenn Polizeibeamte längerfristig mit bestimmten Ethnien zu tun haben (vgl. Leenen et al. 2005; Jacobsen 2011; Giesbert 2013).
- ▶ Demnach ist von einer einmaligen Weiterbildung, schon gar nicht von einer „Beschulung“, ein kompetentes Einsatzhandeln zu erwarten. Über das Ende der Weiterbildungen entscheidet die begleitende Evaluation, mit der auch die Nachhaltigkeit des Lernerfolgs überprüft wird.
- ▶ Um Lernwiderstände in der Weiterbildung der Beamten zu überwinden und eine kulturoffene Haltung zu entwickeln, sollte der „Situative Ansatz“ nach Jacobsen (Jacobsen 2011) verfolgt werden, der diese Haltung zum Ziel nimmt und für den Weg dorthin auf die Entwicklung methodischer Kompetenz setzt. Jacobsen versteht interkulturelle Kompetenz als eine Methode, wie in kulturellen Überschneidungssituationen „Informationen gewonnen werden können, an denen eine Entscheidung für eine bestimmte Handlung ausgerichtet werden kann“ (ebd., 160). Der situative Ansatz bietet eine praktische Lösung für den Umgang mit Verschiedenartigkeit, wobei sich nationale, ethnische oder religiöse Verschiedenartigkeiten ähnlich behandeln lassen, wie andere Verschiedenartigkeiten, die auf Geschlecht, Einkommen, Familienstand etc. zurückzuführen sind. Durch die „Entzauberung des Fremden“ kann die Polizei an Souveränität und Handlungssicherheit in interkulturellen Einsatzsituationen gewinnen (ebd., 170).
- ▶ Der polizeispezifische, situative Ansatz, die Entwicklung einer offenen Haltung als Voraussetzung des Erwerbs interkultureller Kompetenz, verlangt ein theoretisches Konzept interkultureller Qualifizierung. Auf der Grundlage eines Prozessmodells zur Entwicklung interkultureller Kompetenz analog zu Leenen u.a. (Leenen et al. 2005; Leenen et al. 2014) kann ein Einstieg in eine längerfristige Kompetenzentwicklung vorgenommen werden.
- ▶ Der in der Studie verwendete Begriff der Interkulturalität ist zunächst ein Analyseinstrument, um die Deutungen der Polizeibeamten aller Hierarchieebenen, der Opfer, der Opferberater und -betreuer zu verstehen. In der interkulturellen Qualifizierung der Polizei bildet der empirisch basierte Begriff den Ausgangspunkt für das Aufschließen der Thematik. In der Konsequenz der Kritik an dem Begriff Interkulturalität soll er in Weiterbildungsveranstaltungen mit Blick auf Transkulturalität, Diversität und ethnischen Zuschreibungen praxisbezogen reflektiert werden, um einem holistischen Kulturverständnis zu begegnen (Welsch 2010; Müller 2014). Die Gefahr der Kulturalisierung sozialer Probleme sollte vermieden werden.

- ▶ Die Bausteine (Lerninhalte, Lerngegenstände, Methoden)<sup>5</sup> sollen eine an der polizeilichen Praxis im jeweiligen Handlungsfeld (Einsatz, Sachbearbeitung und Führung) orientierte Reflexion von kulturellen Überschneidungssituationen ermöglichen.
- ▶ Da nicht nur der Beamte in seiner Funktion, sondern ebenso der Mensch dahinter angesprochen wird, sollte auch die eigene Enkulturation, die selbstverständlich geworden ist, reflektiert werden. Dadurch kann die Sensibilität für die Enkulturation fremder Menschen gefördert werden und für den weiten Weg, den Migranten zurücklegen müssten, wenn von ihnen Integration verlangt wird.
- ▶ Implizite Einstellungen gegenüber Fremden, die vorpolizeilich erworben wurden, sollten zwar „mitgedacht“, aber nicht im zentralen Fokus schnell angezielter Veränderungen stehen, da sie kurzfristig kaum oder nur sehr schwer veränderbar sind (vgl. u.a. Ahlheim 2007).
- ▶ Auf Grund der Entscheidung für ein Prozessmodell interkultureller Qualifizierung müssten die Maßnahmen strategisch in die Organisationsentwicklung der Polizei eingewoben sein (vgl. Leenen et al. 2005; Leenen et al. 2014). Die notwendige Prozesshaftigkeit der angestrebten Veränderungen betrifft sowohl den erforderlichen (immer individuell bezogenen) Lernprozess als auch die Einbindung dieser Maßnahmen in die Organisationsentwicklung der Polizei hin zur kulturell offenen Organisation.
- ▶ Der Weiterbildungsprozess impliziert einen Paradigmenwechsel: weg vom Lernwiderstände erzeugenden Defizitansatz (Stichworte: rassistische Polizei, Polizei und Fremdenfeindlichkeit) hin zum bedarfsorientierten Problembewältigungsansatz (vgl. die Erwartungen der Polizeibeamten an die Fortbildung (Asmus/Enke 2016, 144–147).
- ▶ Wenn Haltungen (verfestigte Deutungen) in den Gruppen und zwischen den Gruppen der Polizei neu und distanziert besprechbar werden sollen, muss die übliche Auswahl der Teilnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen überdacht werden. Die Teilnahme solle auf freiwilliger Basis geschehen, will man nicht von Anfang an Demotivation und Ablehnung durch eine „befohlene“ Abordnung erzeugen. Von der Weiterbildungsstelle muss dementsprechend eine kluge Informationspolitik betrieben werden, die Anreize zur Teilnahme aussendet.
- ▶ Während bisher nur die jeweils interessierende Polizistengruppe, i.d.R. die operativen Kräfte, einbezogen wurden, müssen nunmehr Polizeibeamte aller Hierarchieebenen in die Maßnahmen einbezogen werden.
- ▶ Aus didaktischen Gründen und im Sinne des informellen Lernens wäre es sinnvoll, Polizeibeamte mit unterschiedlich ausgeprägten Erfahrungs- und Wissensbeständen, getrennt nach Schutz- und Kriminalpolizei und Führungskräften, in die Weiterbildungsmaßnahmen einzubeziehen.
- ▶ Die interkulturellen Qualifizierungsmaßnahmen sollen (zunächst) nur auf das opferbezogene polizeiliche Handeln bezogen bleiben, um die Thematik nicht zu stark zu erweitern (Täter, anlassunabhängige Kontrollen etc.).
- ▶ Auf Grund der in unserer Untersuchung und in der Literatur aufgezeigten generellen Defizite in der polizeilichen Opferarbeit sollte das „Idealbild der Polizei aus Opfersicht“ (vgl. Kube/Rohde 2003) als Leitbild für die Weiterbildung eingeführt werden (Opferschutz), jedoch nicht im Sinne von Merksätzen. Opferschutz muss als polizeiliche Aufgabe begriffen und nicht nur gewusst werden.
- ▶ Für die interkulturelle Qualifizierung sollen neue Lehr-Lern-Materialien zum

Einsatz kommen. Gängig im Bereich der situativen Praxisreflexion und der kompetenzorientierten Weiterbildung ist die Verwendung von Videovignetten, die exemplarische Einsatzsituationen abbilden.

- ▶ Das neue Weiterbildungskonzept stellt hohe Anforderungen an die personalen, sozial-kommunikativen, fachlichen und didaktischen Kompetenzen der einzusetzenden Dozenten, Seminarleiter und ggf. Multiplikatoren, die vorzugsweise aus der Polizei kommen sollten, etwa Trainer der Fachhochschule, Akademien, Lehrende der polizeilichen Aus- und Fortbildung und Polizisten mit Migrationshintergrund. Alle Dozenten müssen in die Lage versetzt werden, die Standards der Erwachsenenbildung zu beachten.
- ▶ Das neue Prozessmodell der interkulturellen Qualifizierung soll begleitend evaluiert werden. Dafür muss ein formatives und ein summatives Evaluationskonzept entwickelt werden.

### **INTERKULTURELLE QUALIFIZIERUNG – EIN MODELLVORSCHLAG**

Auf der Basis der empirischen Befunde der Sachsen-Anhalter Untersuchung werden vier aufeinander abgestimmte, strategische Ansätze der interkulturellen Qualifizierung der Polizei vorgeschlagen (vgl. Abbildung 1, Seite 67). Damit werden folgende Ziele verbunden:

1. Die Qualifizierung von Lehrenden als Multiplikatoren (mit und ohne Migrationshintergrund) zum sukzessiven Erwerb interkultureller Lehrkompetenzen.
2. Die Qualifizierung von operativen Kräften der Schutzpolizei und des Kriminaldienstes zum sukzessiven Erwerb interkultureller (Handlungs-)Kompetenzen.
3. Die Qualifizierung von unmittelbaren Vorgesetzten zum sukzessiven Erwerb

von Führungskompetenzen zur Verbesserung der polizeilichen Fehlerkultur.

4. Die Qualifizierung von Führungskräften in leitenden Positionen zum sukzessiven Erwerb von Führungskompetenzen zur Veränderung der Organisationskultur, die für kulturelle Diversität offen ist.

Um die strategischen Ziele zu erreichen, verfolgen wir ein Weiterbildungskonzept, das an eine durch die Ergebnisse der Sachsen-Anhalter Studie fundierte, von Jacobsen (Jacobsen 2011) sowie Flos und Ohlemacher (Flos/Ohlemacher 2014) inspirierte und in Anlehnung an Leenen u.a. (Leenen et al. 2014) gestaltete Durchführung und Erprobung von aufeinander aufbauenden Modulen anschließt. Damit befindet sich die beabsichtigte Innovation zur interkulturellen Qualifizierung der Polizei konzeptionell auf dem neuesten Stand der Forschung.

Wir erweitern jedoch das prozessuale Konzept Leenens (Leenen et al. 2014) von Basis- und Aufbaumodulen durch ein Performanz-Modul (ein handlungsorientiertes Format der praxisbegleitenden polizeilichen Weiterbildung).

Die Abbildung 1 veranschaulicht eine zyklische, über drei Phasen konzipierte Gesamtanlage des geplanten Forschungs- und Entwicklungsprojekts mit vier dreistufig gestalteten Weiterbildungsmodulen als Workshops, die jeweils auf die strategischen Ansätze der Weiterqualifizierung ausgerichtet sind.

Jeder Workshop beginnt, begrenzt durch seine jeweils besonderen Inhalte und Ziele, mit einem Basismodul. Darin geht es um die Herausbildung einer selbstreflexiven Haltung und Bereitschaft, z.B. durch die Auseinandersetzung mit der eigenen Enkulturation und interkulturellen Blockaden. Im Aufbaumodul erfolgt eine Weiterführung mit auf polizeispezifische

Anforderungen ausgerichteten Trainings zur Entwicklung von interkultureller(en) Kompetenz(en), um abschließend das konkrete Handeln im polizeilichen Alltag (Performanz) in den Blick zu nehmen.

Im Sinne des prozessualen Verständnisses der Herausbildung von Kompetenzen ist ein Projektzyklus über drei Phasen vorgesehen, die die Entwicklung, die Erprobung und die Evaluation der Weiterbildungsmodule (Workshops) beinhalten. Zur Vorbereitung dieser prozessualen Aktivitäten muss dem Projekt eine Vorlaufphase vorgeschaltet werden.

In der Vorlaufphase des geplanten Forschungs- und Entwicklungsprojektes müssen die Voraussetzungen für eine erfolgversprechende Durchführung des Projekts geschaffen werden. Damit verbunden ist die Klärung der Frage, welche Parameter die Realisierbarkeit des Vorhabens garantieren. Dazu gehören neben der Sicherstellung der für die Durchführung des Projekts erforderlichen finanziellen und materiellen Ressourcen, etwa zur Entwicklung und Produktion von Materialien, die Bildung einer Projekt-Arbeitsgruppe „Interkulturelle Kompetenz der Polizei“ und die Bildung einer Gruppe mit Koordinationsaufgaben zur „Organisationsentwicklung der Polizei“. Besonders wichtig ist die Qualifizierung der vorgesehenen Dozenten/Moderatoren, die die Workshops durchführen.

In der Entwicklungsphase müssen die dreistufigen Weiterbildungsmodule (Basis-, Aufbau- und Performanzmodul) für alle vier Workshops inhaltlich und didaktisch erarbeitet werden. Eine besondere Rolle kommt dabei der Entwicklung und Produktion von Videovignetten zur Visualisierung kritischer Ereignisse aus dem Polizeialltag, jeweils ausgerichtet an den spezifischen Zielstellungen der vier Workshops, zu.

Quelle: Asmus/Enke 2016, 187

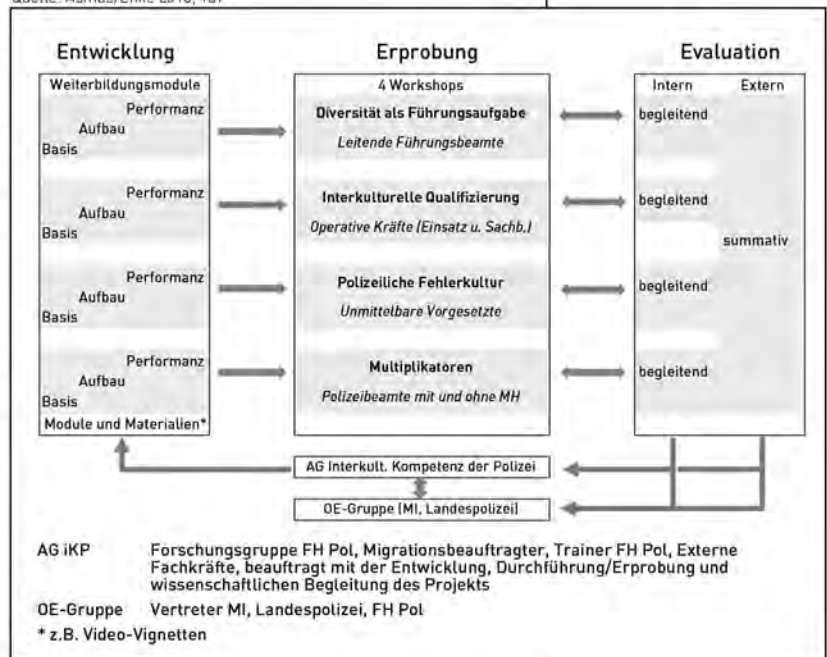
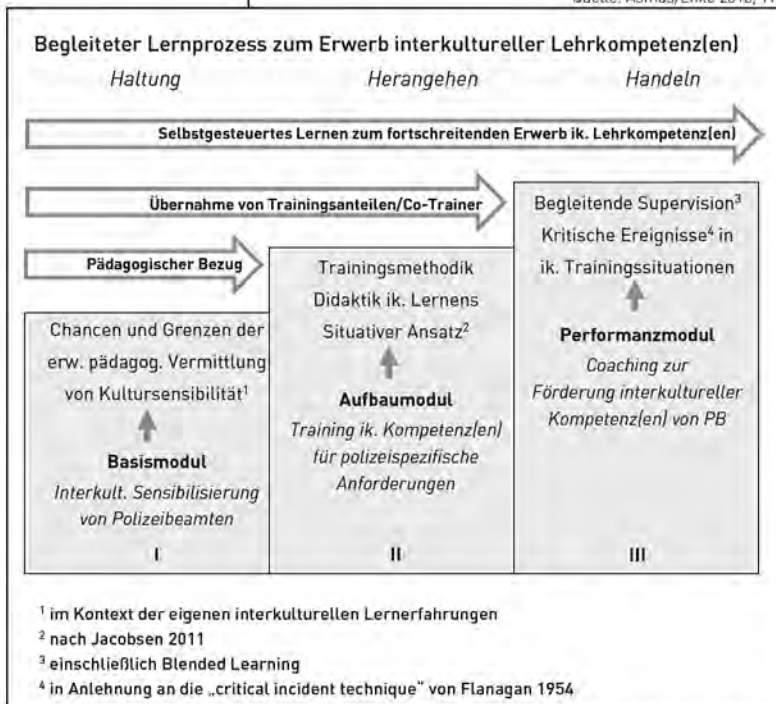


Abb. 1: Gesamtanlage des geplanten Forschungs- und Entwicklungsprojektes „Interkulturelle Qualifizierung der Polizei“ ©

Ebenfalls muss in dieser Phase eine begleitende interne Evaluation zur Erprobung der Module sowie ein Verfahren zur summativen externen Evaluation der Gesamtanlage des Projektes erarbeitet werden. Hinsichtlich der von uns postulierten Einbindung der Weiterbildungsmaßnahmen zur interkulturellen Kompetenzentwicklung in die Organisationsentwicklung der Polizei bietet sich für die Evaluation das „Vier-Ebenen-Modell“ von Kirkpatrick (Kirkpatrick 1998) an (vgl. Leenen et al. 2005, 290 f).

Die Erprobungsphase beinhaltet die Durchführung der Workshops. Die anschließende externe Evaluationsphase steht am Ende des ersten Zyklus. Die Ergebnisse der internen und externen Evaluation dienen als wissenschaftlicher Input für die Bewertung und für ggf. erforderliche Verbesserungen von Programmteilen des Projektes.

Quelle: Asmus/Enke 2016, 191



**Abb. 2: Module für Multiplikatoren in der polizeilichen Aus- und Fortbildung zum Erwerb interkultureller Lehrkompetenz(en), PB mit und ohne Migrationshintergrund©**

### DIE VIER WORKSHOPS DES PROJEKTES

In jedem der vier nachfolgend veranschaulichten Workshops wird unser prozessuales Verständnis von Kompetenzentwicklung als Abfolge der Förderung einer „reflexiven Haltung – Herangehen – professionelles souveränes Handeln“ verdeutlicht. Während in der ersten Stufe (Haltung) die Bereitschaft für den Kompetenzerwerb („Interkulturelle Kompetenz als blockierte Ressource“, Flos/Ohlemacher 2014) geschaffen wird, werden in der zweiten Stufe (Herangehen) die polizeispezifischen Anforderungen herausgearbeitet und trainiert. Interkulturelle Kompetenzen werden in dieser Stufe, im Aufbaumodul, als Dispositionen für das Verhalten und Handeln, bezogen auf die jeweiligen spezifischen Arbeitspositionen und Anforderungen der Polizeibeamtinnen und -beamten, herausgebildet (verstanden als „Selbstorganisationsdispositionen“ nach Erpenbeck/Heyse

2007; Erpenbeck/v. Rosenstiel 2007; vgl. dazu auch Enke/Kirchhof 2009). In der dritten Stufe (Handeln) wird die Performanz der zuvor ausgebildeten Dispositionen unter den Bedingungen des polizeilichen Alltags, situiert im Workshop und direkt praxisbegleitend, gefördert (die Souveränität im jeweiligen Handeln, vgl. Jacobsen 2011).

In allen Modulen der vier Workshops kommen, jeweils ausgerichtet an der spezifischen Zielstellung, Videovignetten zur Visualisierung von kulturellen Überschneidungssituationen in Polizeieinsätzen, ebenso von organisationsinternen Interaktionssituationen mit interkultureller Relevanz zum Einsatz. In Anlehnung an die „critical incident technique“ von Flanagan (Flanagan 1954; vgl. auch Göbel 2003) werden die Filmsequenzen als Fallbeispiele genutzt, um sich mit ihnen kritisch auseinanderzusetzen. Es wird davon ausgegangen, dass damit die bereichsspezifische Förderung von Handlungskompetenz erfolgversprechend unterstützt werden kann (vgl. Leenen et al. 2014; Giesbert 2013; Hemmecke 2007). Im Performanzmodul können auch Rollenspiele von Einsatzsituationen zum Einüben und Überprüfen von interkulturellen Kompetenzen sinnvoll sein.

Die Abbildung 2 veranschaulicht das eben beschriebene allgemeine prozessuale Prinzip des Kompetenzerwerbs für die interkulturelle Qualifizierung von Multiplikatoren in der polizeilichen Aus- und Fortbildung, möglichst auch von Polizeibeamtinnen und Polizeibeamten mit Migrationshintergrund. Dieser Workshop steht am Anfang des Projektes.

Die Dreistufigkeit von „Haltung – Herangehen – Handeln“ wird in den Modulen für die Multiplikatoren folgendermaßen konkretisiert:

Das Einnehmen einer für den Erwerb interkultureller Lehrkompetenzen voraus-

gesetzten Haltung wird als pädagogischer Bezug oder pädagogische Beziehung verstanden. Auf dessen Basis werden die Akzeptanz des zu vermittelnden (interkulturellen) Wissens und eine emotional positive Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden erreicht. Der Lerngegenstand „Interkulturelle Kompetenz“ gründet in den Erfahrungen und Lernbedürfnissen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und nicht in ihren möglichen Verhaltensdefiziten gegenüber Fremden. Eine pädagogische Beziehung setzt eine hohe Selbstreflexivität seitens der Multiplikatoren voraus (vgl. Enke 2003, 166 ff, hier aber zum pädagogischen Bezug sozialpädagogischer Arbeit).

Das Herangehen impliziert die didaktisch-methodische Vorgehensweise zur Förderung interkultureller Kompetenz(en). Hierfür ist sowohl der situative, auf polizeispezifische Anforderungen ausgerichtete Ansatz von Jacobsen (Jacobsen 2011) relevant als auch die allgemeinen erwachsenenpädagogischen Ansätze zur Anregung interkulturellen Lernens (vgl. Hufer 2009; ders. 2011; Hufer et al. 2013). Mit dem Erwerb der didaktisch-methodischen Kompetenz(en) können die Multiplikatoren Trainingsanteile in interkulturellen Weiterbildungen übernehmen.

Schließlich wird das Handeln (Performanz) als selbstgesteuertes Lernen zum weiteren Erwerb interkultureller Lehrkompetenz(en) verstanden, was im Rahmen des Performanzmoduls aber auch darüber hinaus (Blended Learning) durch eine begleitende Supervision unterstützt wird.

### QUALIFIZIERUNG VON EINSATZBEAMTEN DER SCHUTZ- UND SACHBEARBEITER DER KRIMINALPOLIZEI

Die operativen Kräfte, die Beamtinnen und Beamten aus dem Einsatz- und Strei-

Quelle: Asmus/Enke 2016, 193

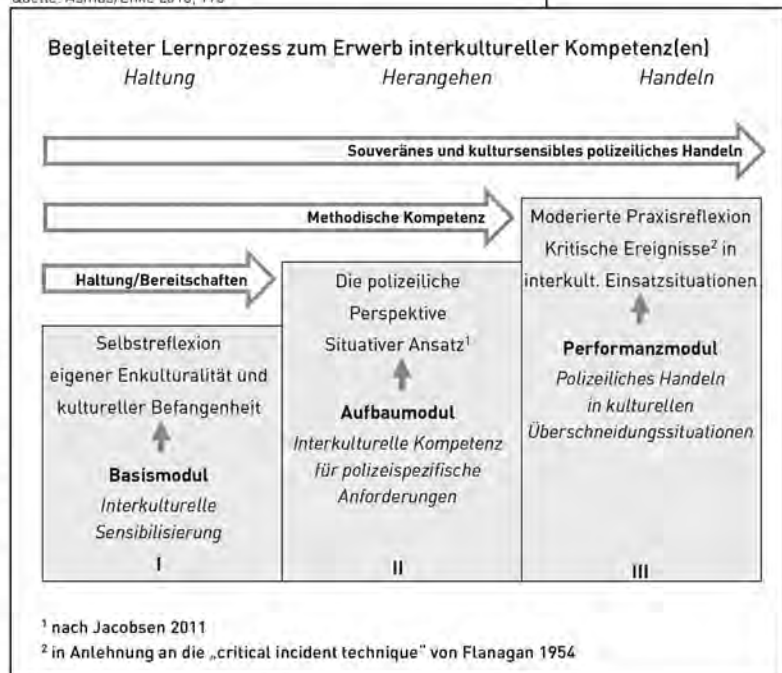


Abb. 3: Module zur interkulturellen Qualifizierung von Einsatzbeamten der Schutz- und Sachbearbeiter der Kriminalpolizei©

fendienst (Schutzpolizei) und die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter aus dem Kriminaldienst (Kriminalpolizei), stellen die „klassischen“ Adressaten für Fortbildungsmaßnahmen dar (siehe Abbildung 3).

Diese zeigt die Dreistufigkeit von „Haltung – Herangehen – Handeln“, die in den Modulen für die operativen Kräfte folgendermaßen konkretisiert wird:

Das Basismodul zielt mittels interkultureller Sensibilisierung auf die Herausbildung einer offenen Haltung für interkulturelles Lernen. Diese geht mit der Bereitschaft zur selbstreflexiven Auseinandersetzung mit der eigenen kulturellen Befangenheit und den kulturellen Irritationen im Polizeialltag einher.

Das Herangehen impliziert den mit dem Aufbaumodul angezielten Erwerb von methodischer Kompetenz zur Bewältigung kultureller Überschneidungssituationen im Polizeialltag. Hierzu wird vornehmlich auf den situativen Ansatz von



Polizistinnen und Polizisten mit Migrationshintergrund arbeitet.

Nach unseren Befunden wollen wir den Schwerpunkt zunächst auf die Verbesserung der kommunikativen Kompetenz der Führungskräfte bei interkulturellen Problemen legen. Ihr leitbildorientierter Anspruch soll nicht „verkündet“, sondern kommunizierbar werden, was auf der Basis eines wechselseitigen Verständnisses eine Akzeptanz fördernde Kommunikation voraussetzt. Solch ein Vorgehen fördert einen offenen Umgang mit Diversität einschließlich Interkulturalität in der Polizeiorganisation.

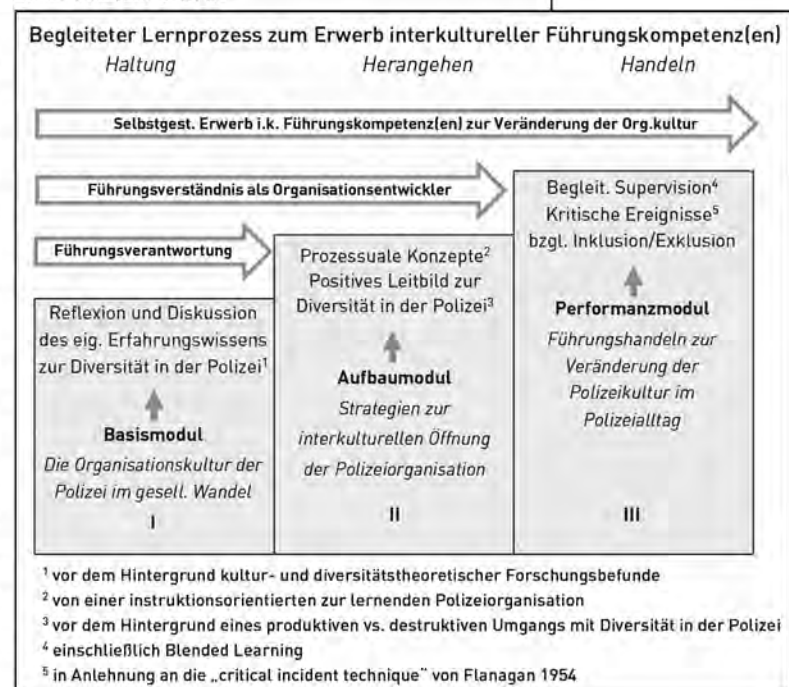
Unsere inhaltliche Schwerpunktsetzung für dieses Modul resultiert aus dem empirisch festgestellten Vertrauensproblem der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber ihren Vorgesetzten. Das lässt sich führungstheoretisch folgendermaßen erklären und zugleich problematisieren: „Führung“ ist nicht nur ein positionsbegründeter Anspruch der Vorgesetzten (Leitungspersonen), sondern muss von den „Geführten“ auch zuerkannt werden (vgl. Weibler/Thielmann 2010, 64). Mit anderen Worten: Die durch Führung beabsichtigte Einflussnahme kann nur erfolgreich sein, wenn sie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert wird, wie umgekehrt die Führung ihnen trotz vorkommenden Fehlverhaltens vertrauen muss. Wechselseitiges Vertrauen als zentrale Voraussetzung für das Funktionieren des Kooperativen Führungssystems (KFS) (vgl. Christe-Zeyse 2006) ist als zyklischer Prozess zu verstehen: Es erwächst in Kommunikation und wird aus den Kommunikationen als Erfahrung abstrahiert, um in Konfliktsituationen die Probe für ein neues Verständnis zu ermöglichen.

Barthel (Barthel 2006) zeigt, dass der Wandel des Führungsverständnisses untrennbar mit dem Prozess der Organisationsentwicklung der Polizei verbunden

ist. Dieser vollzieht sich vom „disziplinarischen Vorgesetzten“ über den „Manager“ zur Führungskraft als Organisationsentwickler. Während für den Vorgesetzten in der disziplinarischen Funktion (lediglich) Fachkompetenz erforderlich ist, für den Manager darüber hinaus Methodenkompetenz (etwa für Mitarbeitergespräche, Beurteilung), muss der „Organisationsentwickler“ Fach-, Methoden-, soziale und personale Kompetenz aufweisen. Wie empirisch aufgezeigt wurde (vgl. Reuter 2007), kommt es besonders auf soziale Kompetenz an, die Barthel zufolge als eine „gewinnende Führung“ in Erscheinung tritt und auf personale Kompetenz, die sich vor allem in der Selbstreflexivität polizeilichen Führungsverhaltens manifestiert (vgl. ebd.).

Der durch die vorgenommenen Veränderungen gegenüber Leenen u.a. (Leenen et al. 2014) erweiterte Workshop „Diversität

Quelle: Asmus/Enke 2016, 195



**Abb. 5: Module für Workshop „Diversität als Führungsaufgabe“ für Führungskräfte in leitenden Positionen©**

als Führungsaufgabe“ (siehe Abbildung 5, Seite 71) folgt wiederum der modularen Dreistufigkeit von „Haltung – Herangehen – Handeln“.

Die erforderliche Haltung zeigt sich in der Bereitschaft zur Übernahme von Führungsverantwortung für Innovationen in der Polizei vor dem Hintergrund kultur- und diversitätstheoretischer Forschungsbefunde im Kontext des gesellschaftlichen Wandels.

Das Herangehen impliziert ein modernes Führungsverständnis als Organisationsentwickler (Barthel 2006). Damit verknüpft ist das Wissen um Strategien zur interkulturellen Öffnung der Polizei und die Entwicklung eines positiven Leitbildes zur Diversität in der Polizei (Humane Ressource) (zur Leitbilddebatte und zum Diversity-Management in der Polizei vgl. Behr 2010, 145 ff). Unumgänglich für die beabsichtigte Innovation ist, Polizei als lernende Organisation als Prozess zu verstehen, was eine Abkehr von einem für die Polizei bislang typischen instruktionsorientierten Führungsmanagement bedeutet (vgl. Leenen et al. 2005, 38–39; Büttner 2004, 97).

Der selbstgesteuerte Erwerb interkultureller Führungskompetenz(en) zur Veränderung der Polizeikultur soll in ein überprüfbares Führungshandeln münden. Im Rahmen einer begleiteten Supervision wird die Wahrnehmung gruppenbezogener Exklusionsprozesse in der Polizei und diesen entgegenwirkenden, Inklusion fördernden Führungsentscheidungen, geschult.

## SCHLUSSBEMERKUNGEN

Die vorgestellten Eckpunkte der interkulturellen Qualifizierung der Polizei verweisen auf ein ambitioniertes und inhaltlich im Rahmen des geplanten Forschungs- und Entwicklungsprojektes noch weiter auszufüllendes Innovationsprogramm für die Polizei. Seine auf dem aktuellen Forschungsstand befindliche theoretische und empirische Fundierung sowie seine praxeologische Ausrichtung ist aus unserer Sicht die Gewähr für eine Erfolg versprechende Professionalisierung der Polizei für interkulturell relevante Aufgaben. Mit der Realisierung der vorgeschlagenen Maßnahmen und Programme sollte es langfristig möglich sein, Vorfälle mangelnder Sensibilität im polizeilichen Umgang mit migrantischen Opfern deutlich zu reduzieren. Dabei ist zu beachten, dass die Realisierung der Module 2, 3 und 4 in einem Zusammenhang steht, da nur dadurch die interkulturelle Kompetenzentwicklung durch eine Organisationsentwicklung abgesichert werden kann. Idealerweise soll ethnische Diversität für die Polizei zum Normalfall werden und kein wesentlicher Unterschied mehr im Umgang zwischen angestammten und zugewanderten Personen durch die Polizei gemacht werden. Die (innen)politische Zustimmung und die Bereitschaft das Projekt mitzutragen sind eine unabdingbare Voraussetzung für dessen Realisierung.

<sup>1</sup> Man könnte auch von einer eingeschränkten „Lesefähigkeit“ der sozialen Situationen sprechen, in denen die Beamtinnen und Beamten handeln.

<sup>2</sup> Warum die befragten Kriminalbeamten kaum Interesse an einer interkulturellen Fortbildung zeigen, bringen wir mit ihren festen Einstellungen zusammen, bei den Einsätzen stets polizeilich richtig gehandelt zu haben, was sich auch in wenig Empathie mit den allochthonen Opfern niederschlägt (vgl. Asmus/Enke 2016, 146 f).

<sup>3</sup> Vgl. zum interkulturellen Lernen Kerstin Göbel 2003, zur Methode zuerst Flanagan 1954, 32–358.

<sup>4</sup> Ausführlich dazu Asmus/Enke 2016, 178–196.

<sup>5</sup> Als Bausteine für die interkulturelle Qualifizierung der Polizei stehen elaborierte Praxisbeispiele aus der Literatur zur Verfügung (etwa Leenen et al. 2014).

### Quellenangaben

Ahlheim, Klaus (Hg.) (2007). *Die Gewalt des Vorurteils. Eine Textsammlung*, Schwalbach/Ts. Asmus, Hans-Joachim/Enke, Thomas (2016). *Der Umgang der Polizei mit migrantischen Opfern. Eine qualitative Untersuchung*, Wiesbaden. Barthel, Christian (2006). *Der Wandel im polizeilichen Führungsverständnis – Vom Dienstvorgesetzten zum Organisationsentwickler*, DPolBL (1), 2–6.

Behr, Rafael (2010). *Licht und Schatten: „Diversität“ für die Polizei*, in: Hunold, Daniela et al. (Hg.) *Fremde als Ordnungshüter? Die Polizei in der Zuwanderungsgesellschaft Deutschland*, Wiesbaden, 145–156.

Bohnsack, Ralf/Pfaff, Nicole (2010). *Die dokumentarische Methode: Interpretation von Gruppendiskussionen und Interviews*, in: Maschke, Sabine/Stecker, Ludwig (Hg.) *Enzyklopädie Erziehungswissenschaft Online. Fachgebiet: Methoden der empirischen und erziehungswissenschaftlichen Forschung. Qualitative Forschungsmethoden*, Weinheim/München.

Büttner, Christian (2004). *Fehlverhalten und der ‚code of conduct‘ in der polizeilichen Begegnung mit „ausländischen Mitbürgern“*, in: Liebl,

Karlhans (Hg.) *Empirische Polizeiforschung V: Fehler und Lernkultur in der Polizei*, Frankfurt a.M., 97–109.

Christe-Zeyse, Jochen (2006). *„Naiv will man ja auch nicht sein!“ Der schwere Stand des Vertrauens in einer strukturell misstrauischen Organisation*, in: Christe-Zeyse, Jochen (Hg.) *Die Polizei zwischen Stabilität und Veränderung. Ansichten einer Organisation*, Frankfurt a.M.

Enke, Thomas (2003). *Sozialpädagogische Krisenintervention bei delinquenten Jugendlichen. Eine Längsschnittstudie zu Verlaufsstrukturen von Jugenddelinquenz. Dresdner Studien zur Erziehungswissenschaft und Sozialforschung*, Weinheim/München.

Enke, Thomas/Kirchhof, Steffen (2009). *Das Ascherslebener Modell der Lehrendenweiterbildung. Konzeptionelle Ausgangsbasis für die Verzahnung von Forschung, hochschuldidaktischer Schulung und Begleitung der Lehrpraxis im kompetenzorientierten Polizeistudium*, in: Berthel, Ralph/Kühne, Eberhard (Hg.) *Polizeiwissenschaftliches Studium im 21. Jahrhundert. Kritische Bestandsaufnahme und Visionen. Rothenburger Beiträge. Polizeiwissenschaftliche Schriftenreihe, Band 50*, Rothenburg/OL, 101–142.

Erpenbeck, John/Heyse, Volker (2007). *Die Kompetenzbiographie – Wege der Kompetenzentwicklung*, Münster.

Erpenbeck, John/v. Rosenstiel, Lutz (2007). *Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychosozialen Praxis*, Stuttgart.

Flanagan, John C. (1954). *The critical incident technique. Psychological Bulletin 51 (4)*, 327–358, Online: <http://www.apa.org/pubs/data/bases/psycinfo/cit-article.pdf>.

Flos, Annette/Ohlemacher, Thomas (2014). *Polizei und interkulturelle Kompetenz: Haltung und Handeln in sozialen Brennpunkten*, in: Liebl, Karlhans et al. (Hg.) *Forschung zur Sicherheit und Sicherheitsgewährung, Festschrift für Manfred Bornwasser*, Frankfurt a.M., 127–148.

- Giesbert, Tobias (2013). *Interkulturelle Kompetenz im Kontext polizeilicher Personalauswahl, Masterarbeit an der Deutschen Hochschule der Polizei, Münster-Hiltrup.*
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, Wiesbaden.*
- Göbel, Kerstin (2003). *Critical Incidents – aus schwierigen Situationen lernen. Vortrag im Rahmen der Fachtagung Lernnetzwerk Bürgerkompetenz, 17./18. Dezember 2003, Bad Honnef.*
- Hemmecke, Jeannette (2007). *Einführung in die Critical Incident-Technik, Online: [http://www.hemmecke.com/material/Hemmecke-Jeannette\\_Einfuehrung-Critical-Incident-Technik\\_2007.pdf](http://www.hemmecke.com/material/Hemmecke-Jeannette_Einfuehrung-Critical-Incident-Technik_2007.pdf) (12.03.2015),*
- Hufer, Klaus-Peter (2009). *Erwachsenenbildung. Eine Einführung, Schwalbach/Ts.*
- Hufer, Klaus-Peter (2011). *Welche Kompetenzen brauchen politische Erwachsenenbildnerinnen und -bildner? Antrittsvorlesung an der Universität Duisburg-Essen, Online: [https://www.uni-due.de/imperia/md/content/biwi/dekanat/hufer-antrittsvorlesung\\_apl\\_12-10-2011\\_\\_2\\_.pdf](https://www.uni-due.de/imperia/md/content/biwi/dekanat/hufer-antrittsvorlesung_apl_12-10-2011__2_.pdf) (19.03.2015).*
- Hufer, Klaus-Peter et al. (Hg.) (2013). *Wissen und Können. Wege zum professionellen Handeln in der politischen Bildung, Schwalbach/Ts.*
- Jacobsen, Astrid (2011). *Interkulturelle Kompetenz als Methode. Der Situative Ansatz, in: Oberwittler, Dietrich/Behr, Rafael (Hg.) Polizei und Polizierinnen in multiethnischen Gesellschaften, Zeitschrift für soziale Probleme und soziale Kontrolle (2), 155–173.*
- Kebaili, Akli (2009). *Thema: Frankfurter Modellprojekt „Polizei und Migrantinnen und Migranten im Dialog“, in: Liebl, Karlhans (Hg.) Polizei und Fremde – Fremde in der Polizei, Wiesbaden, 227–238.*
- Kirkpatrick, Donald (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels, San Francisco.*
- Kube, Edwin/Rohde, Claudia (2003). *Aus- und Fortbildung zum Umgang der Polizei mit Opfern von Hate Crime, in: DFK (Hg.) Arbeitsgruppe: Primäre Prävention von Gewalt gegen Gruppenangehörige – insbesondere: junge Menschen – Endbericht, Bonn, 145–146.*
- Leenen, Wolf/Rainer et al. (Hg.) (2005). *Bausteine zur interkulturellen Qualifizierung der Polizei, Münster.*
- Leenen, Wolf Rainer et al. (2014). *Kulturelle Diversität in der Öffentlichen Verwaltung. Konzeptionelle Grundsatzfragen, Strategien und praktische Lösungen am Beispiel der Polizei, Münster/New York.*
- Mayring, Philipp (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim/Basel.*
- Müller, Frank (2014). *Halt-Stopp-Kultur, Polizei & Wissenschaft (4), 37–45.*
- Reuter, Manfred (2007). *Modernisierung der Landesverwaltung. Eine Implementationsstudie am Beispiel der Polizei in Nordrhein-Westfalen, Dissertation an der Fakultät für Kultur- und Sozialwissenschaften der FernUniversität, Hagen, 217–218.*
- Weibler, Jürgen/Thielmann, Gerd (2010). *Das Kooperative Führungssystem der Polizei im Jahre 2010. Bisherige Entwicklung und Reformbedarf, Polizei & Wissenschaft (1), 57–65.*
- Welsch, Wolfgang (2010). *Was ist eigentlich Transkulturalität?, in: Darowska, Lucyna et al. (Hg.) Hochschule als transkultureller Raum? Kultur, Bildung und Differenz in der Universität, Bielefeld, 39–66.*

#### **Weiterführende Literatur und Links**

- Knoblauch, Hubert et al. (2010). *Interpretative Videoanalysen in der Sozialforschung, in: Maschke, Sabine/Stecker, Ludwig (Hg.) Enzyklopädie Erziehungswissenschaft Online. Fachgebiet: Methoden der empirischen und erziehungswissenschaftlichen Forschung. Qualitative Forschungsmethoden, Weinheim/München.*
- Reinders, Heinz (2008). *Erfassung sozialer und selbstregulatorischer Kompetenzen bei Kindern und Jugendlichen – Forschungsstand, in: Jude, Nina et al. (Hg.) Kompetenzerfassung in pädagogischen Handlungsfeldern. Theorien, Konzepte*

*und Methoden, Bildungsforschung Band 26, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn/Berlin, 27–45.*

*Seidel, Tina/Prenzel, Manfred (2007). Wie Lehrpersonen Unterricht wahrnehmen und einschätzen – Erfassung pädagogisch-psychologischer Kompetenzen mit Videosequenzen, in: Prenzel et al. (Hg.) Kompetenzdiagnostik, Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Sonderheft 8, 205–216.*

*Tuma, René et al. (2013). Videographie. Einführung in die interpretative Videoanalyse sozialer Situationen, Wiesbaden.*