

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und Kollegen!

Für mich ist es ein sehr eindrucksvolles und ermutigendes Signal, dass die Bundespolizei und das Zentrum Ökumene der EKHN es geschafft haben, die Arbeit an der Frage der kulturellen Kompetenz über einen Zeitraum von zehn Jahren gemeinsam zu stellen. Daran ist nicht nur das Bemühen um adäquate Polizeiarbeit zu erkennen, sondern auch, dass sich in den letzten Jahren in der Polizei das Bewusstsein für die sog. „soft skills“ (darunter fällt in der deutschen Übersetzung im Wesentlichen alles rund um den Begriff der „sozialen Kompetenz“) und für die Themen rund um die Kultur der Organisation tatsächlich geschärft hat.

Ich danke Ihnen für die Einladung, heute zu Ihnen an so prominenter Stelle zu sprechen. Ich tue dies gern, zumal ich damit auch Gelegenheit habe, meine Wertschätzung gegenüber den Initiatorinnen des Projekts „Interkulturelle Kompetenz der Polizei“ zum Ausdruck zu bringen. Um es gleich zu sagen: interkulturelle Kompetenz bekommt man nicht geschenkt, sie ist anstrengend, weil das Ähnliche uns vertrauter ist als das Fremde. Fremdes muss erkundet werden, man setzt sich Risiken aus, man kann sich nicht mehr auf seine eigene sichere Position in der Majorität verlassen.

Die Polizei befasst sich mit „Fremden“ wahrscheinlich schon seit ihrem Bestehen. Vermutlich ist die Grenzziehungsfunktion (wir und die anderen, drinnen und draußen, Bürger und Fremde) eine implizite Begründung für die Existenz und die Notwendigkeit von Polizei, denn die „gute Ordnung“ wurde (und wird) in der Regel besonders von „Fremden“, also von Nichtzugehörigen, bedroht. So verwundert es nicht, dass die Beschäftigung mit „Fremden und Fremdem“ schon lange Zeit in den Curricula von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen etabliert ist, wenn auch unterschiedlich intensiv. Fremde werden im Handlungsskript vieler Polizisten assoziiert mit Gefahr, mit Störung, mit Nichtanerkennung der eigenen kulturellen Regeln etc. In den diversen Bemühungen und Trainings um das Interkulturelle Verstehen kommt es zu einem relativ radikalen Perspektivenwechsel, denn nun muss aus dem tendenziell abgewehrten Fremden ein tendenziell neugierig machendes Fremdes werden.

In der Kultur der Polizisten an der Basis lautet eine der gängigen Überzeugungen, dass die „Amtssprache“ deutsch ist (manchmal wird noch ein „basta“ hinzugefügt). Die Straße ist nicht der Ort der Empathie und der Perspektivenübernahme, auch nicht des Probehandelns und des herrschaftsfreien Diskurses. Hier müssen Zeichen gesetzt werden und hier muss man sich oft genug Respekt einfordern.

In offiziellen Verlautbarungen (die ich der sog. Polizeikultur zurechne) sind solchermaßen kategorische Haltungen nicht zu finden. So lesen wir in der Fortschreibung des Programms Innere Sicherheit von 2008/2009 an zwei Stellen etwas über interkulturelle Kompetenz.

„Allgemein werden Interkulturelle Kompetenz und Sprachkompetenz bei der Personalgewinnung der Sicherheitsbehörden in Zukunft noch stärker an Bedeutung gewinnen. Dies, wie auch das Verständnis für Integrationsprozesse ist künftig ein wichtiges Element der Aus- und Fortbildung. Polizeibeamte und andere Mitarbeiter der Verwaltung müssen befähigt sein, mit den Unterschieden umzugehen, mit denen sie im Berufsalltag konfrontiert sind.“ (PIS 2008/9, Ziff. II: Demografie, Migration und Integration, Pkt 2.3, S. 15)

„Erforderlich ist die verstärkte Einstellung von Bewerbern mit Migrationshintergrund bei den Sicherheitsbehörden. Auf diese Weise kann insbesondere die interkulturelle Kompetenz gestärkt und ein deutliches Zeichen des staatlichen Integrationswillens gesetzt werden. Überdies erschließen sich so Möglichkeiten bei der Nachwuchsgewinnung.“ (PIS 2008/9, S.67, unter Ziff. XV: Ressourcen, 1. Personal)

Hier werden die zwei wesentlichen Säulen im Umgang mit Fremdheit benannt. Die erste Strategie geht von der Mitte der Organisation aus und wirkt von innen nach außen. Das Medium ist in der Regel Pädagogisierung/Training und zielt auf eine Verhaltens- und Kommunikationsänderung der (einheimischen) Polizisten und Polizistinnen. Die Maßnahmen zielen auf eine jeweils individuelle Anpassung und Sensibilisierung an veränderte Umweltbedingungen und dienen der Konfliktminimierung mit Klienten. Durch „Schulung und Training in der Aus- und Fortbildung wird eine Veränderung auf

der Kognitions- und Verhaltensebene beabsichtigt. In der Regel handelt es sich dabei um Seminare oder Trainings zur „Interkulturellen Kompetenz“, „Interkulturelle Kommunikation“ etc. Sie zielen auf die Gestaltung von konkreten Interaktionen mit Klienten aus fremden Kulturkreisen ab.

Davon strukturell zu unterscheiden wäre eine zweite Strategie, nämlich die Aufnahme von „Fremden“ in die Polizei. Hier geht es nicht mehr bloß um temporäre Kontakte, um Toleranz und Kommunikation, sondern um eine (dauerhafte) Inkorporierung des Fremden. Darüber ist an anderer Stelle nachzudenken.

Lassen Sie mich in aller Kürze einige Rahmenbedingungen der Erhöhung der interkulturellen Kompetenz der eigenen Mitarbeiter durch Schulung und Sensibilisierung skizzieren.

### **1. (Inter-)kulturelle Kompetenz ist ein Prozess und kein Zustand**

Wenn man interkulturelle Kompetenz auffasst als Fähigkeit, "den interkulturellen Handlungsprozess so (mit)gestalten zu können, dass Missverständnisse vermieden oder aufgeklärt werden können und gemeinsame Problemlösungen kreiert werden, die von allen beteiligten Personen akzeptiert und produktiv genutzt werden können" (Thomas, 2003: 141), dann ist das schon ein wichtiger Schritt in Richtung Interkulturalität der Polizei. Doch geht es häufig darum, dass es nicht nur Missverständnisse sind, die aus dem Weg geräumt werden müssten, sondern massive kulturelle Wertedifferenzen (Gewalt, psychische und physische Integrität, Geltung des Rechts). In vielen Fällen haben Polizisten auch nichts zu verhandeln, sondern müssen lediglich erklären und verdeutlichen, weil z.B. das Recht nicht zur interkulturellen Disposition steht. Hier reduziert sich Kompetenz zur bloßen Performanz, d.h. zur Durchsetzungsfähigkeit und Kompetenzdarstellung. Die Durchsetzung eines nationalen Rechts ist strukturlogisch etwas völlig anderes als die Suche nach neuen Absatzmärkten. Deshalb müssen sich die Fragen, warum ich für meine Organisationsmitglieder kulturelle Kompetenz stärken will, auch grundsätzlich zwischen Lufthansa und Polizei unterscheiden. Die Polizei ist kein „Global Player“ auf verschiedensten Märkten in den verschiedensten Regionen der Welt, sondern sie versucht, einen minimalen Konsens in der Gesellschaft,

z.B. den der Gewaltlosigkeit, durchzusetzen, und sie ist dafür mit der „Lizenz zur Gewalt“ (Scheerer) ausgestattet.

Man muss auch bei der Analyse interkultureller Konfliktarbeit ein Modell von Kultur zugrundelegen, das die Diagnose von Differenz innerhalb von Kulturen (Differenz als Grundlage zur Erzeugung des Individuellen) annimmt. In allen komplexeren Kollektiven herrscht "nicht nur Vielfalt, sondern Diversität, Heterogenität, Divergenzen und Widersprüche" (Hansen, 2000: 182). Das bedeutet eben auch innerstaatliche Widersprüche und auch Divergenzen in der eigenen Organisation. Ich habe das verschiedentlich mit den Begriffen Polizeikultur und Polizistenkultur (Cop Culture) thematisiert.

Eine Kultur, "definiert Normalität, und diese Normalität wirkt auf ihre Art ebenso bindend und verbindlich wie soziale und politische Strukturen" (Hansen 2000:232).

Interkulturelle Kompetenz wäre dann die Fähigkeit, "die in interkultureller Interaktion zunächst fehlende Normalität zu stiften und damit Kohäsion zu erzeugen" (Rathje, 2006: 14). Kohäsion bedeutet hier soviel wie Bindung oder auch Verbindlichkeit.

Kulturelle Kompetenz ist keine Technik, sondern eine die ganze Persönlichkeit erfassende Haltung, die sich durchaus auch kritisch mit den eigenen Organisationstraditionen und -regeln auseinandersetzt. Damit ist zumindest zu rechnen. Insoweit wendet sich Kompetenz als Erweiterung des intellektuellen und emotionalen Horizontes auch immer kritisch gegen das Vertraute. Ich weiß, dass gerade in diesem Punkt die Organisation Polizei äußerst empfindlich ist. Aber es ist nicht zu erwarten, dass man gegenüber den eigenen Handlungsmustern kritische, gegenüber anderen Kulturen kompetente und dabei aber gegenüber der Organisation völlig angepasste Persönlichkeiten aus den Seminaren entlässt. Denn, wie eingangs erwähnt, fängt Kultur und kulturellen Fremdheit in der eigenen Organisation an bzw. wirkt sich auf sie aus.

Mit den vielfältigen Versuchen, die Professionalität bzw. das Kompetenzniveau zu steigern, stößt die Polizei immer wieder an Grenzen. Eine dieser Grenzen bezieht sich darauf, dass mit den „weichen“ Themen in der Regel besonders diejenigen erreicht werden, die sowieso schon sozial wach und geschickt agieren. Die Verstockten, diejenigen, von denen auch manche Vorgesetzte sagen, sie hätten mal ein Seminar nötig,

finden in der Regel viele Gründe, dort nicht hinzugehen. D.h. wir haben es mit einer positiven Verstärkersituation zu tun, die auch als Matthäus-Effekt umschrieben wird, genannt nach der Textstelle im Neuen Testament „Denn wer da hat, dem wird gegeben werden, ....“ (Matthäus 25,29). Diejenigen, von denen auch Vorgesetzte vielleicht sagen, sie hätten ein solches Seminar einmal richtig nötig, erreicht man in der Regel mit der Botschaft dieser Veranstaltung nicht.

Es gibt auch Schwachstellen in der interkulturellen Trainingspraxis: Eine bezieht sich auf den meist kognitiven Vermittlungsansatz, d.h. per Wissensvermittlung wird versucht, zukünftige Haltungen zu beeinflussen. Hier wird Wissen über Erfahrung gestellt; Erfahrung braucht Zeit und in heutigen Verhältnissen wird Trainingszeit ja gerne verdichtet bzw. gekürzt. Wissen allein hilft aber nicht. Eine andere Kritik wäre, dass oftmals der berufliche Erfahrungshintergrund der Polizeibeamten konfrontiert mit Informationen aus anderen Teilbereichen von Gesellschaft, jedenfalls nicht aus den prekären Einsatzhintergründen. Alle Polizisten, so unterstelle ich, wissen, dass man sich in entspannten Situationen mit freundlichen Menschen, vielleicht sogar als Gast, anders unterhält als in polizeilichen Einsatzlagen, in denen oft kein rationaler Diskurs mehr möglich ist (z.B. weil zu dem Zuschreibungskriterium „Migrant“ noch andere persönliche und situative Bedingungen hinzukommen: jung, arm, aufsässig, nicht sprachmächtig, aggressiv, nachts im BMW, in der Innenstadt, am Wochenende, vor Freunden, etc. pp.). Auf die wirklich prekären Situationen scheint mir in vielen Trainings zu wenig eingegangen zu werden, bzw. man weiß darauf eher weniger befriedigende Antworten. Drittens: Es gibt keine Wirkungsanalyse bzw. eine Evaluation darüber, ob Teilnehmer von Interkulturellen Trainings auch tatsächlich ihr Verhalten in dienstlichen Situationen verändern. Ob es also eine kausale Verbindung zwischen Einstellungsveränderung und Handlungsveränderung gibt. Zumindest ist mir keine externe Evaluation bekannt.

Doch trotz dieser kritischen Einwände sind die Seminare zur Erweiterung der (inter)kulturellen Kompetenz sinnvoll und wichtig.

Sie setzen Stimuli, die die Polizei insgesamt verändern können und werden, insbesondere, wenn man dies gemeinsam mit der zweiten Säule sieht, des Hineinholens des

Fremden in die eigenen Reihen. Allerdings erhöht sich nur dann das „kulturelle Kapital“ (Bourdieu) der Organisation, wenn sie zur Veränderung des eigenen Selbstverständnisses angeregt, man kann auch sagen: gezwungen wird. Kulturelle Kompetenz ist in diesem Sinne keine additive Kompetenz, die einfach nur zu anderen Kompetenzbereichen hinzugefügt werden könnte, sondern sie ist eine im engeren Sinne „Schlüsselkompetenz“, die eine *permanente Standortdiskussion* erfordert.

Der Satz: „Die Amtssprache ist deutsch, basta“ wird zunehmend ersetzt werden müssen durch die Frage, wie ist Verständigung überhaupt noch möglich.

Struktur und Kultur der Polizei sind nach meiner Wahrnehmung noch immer ausgerichtet an der Tradition der einer organisationalen Homogenität. Hier wartet auf die deutschen Sicherheitsbehörden in Zukunft noch ein erhebliches Maß an Veränderung, denn aus benachbarten europäischen Ländern wissen wir, dass das Handeln wie bisher sehr bald an Grenzen stoßen wird. Die Personal- und Einstellungsfachleute unter Ihnen werden verstehen, was ich meine.

Die Polizei der Zukunft wird, so ist zu vermuten, ihren vielfältiger werdenden Aufgaben nur gerecht werden, wenn sie ausreichend strukturelle Elastizität aufweist, um Vielfalt (Diversity) zu ermöglichen bzw. zu befördern. Dabei muss man vor allem an „irritierenden“ Schlüsselkompetenzen ansetzen, wie z.B. Ambiguitätstoleranz.

Es wäre viel zu kurz gegriffen, wenn man glaubte, dass durch Begegnungskurse oder Trainings des eigenen Personals eine Veränderung der Organisationskultur zu leisten wäre. Die wird nur geschehen, wenn das interkulturelle Verständnis sich auch auf innerorganisatorische Prozesse ausweitet. Dazu benötigt man einen deutlichen Willen und ein klares Bekenntnis zur Veränderung, es braucht auf allen Hierarchieebenen die Fähigkeit zur Infragestellung eigener normativer Muster und es braucht Geduld und Beharrlichkeit. Entscheidende Anstöße dazu gibt es durch interkulturelle Kontakte durchaus. Aber es darf nicht beim Moscheenbesuch und beim gemeinsamen Teetrinken bleiben. Die Kontakte immer wieder herzustellen ist Verpflichtung einer jeden Organisation, die sich dem Integrationsgedanken verschrieben hat. Und obwohl die Ausgestaltung der Kontakte natürlich abhängig ist vom Engagement der handelnden

Akteure, darf die Existenz eines solch wichtigen Projekts nicht von Personen abhängig gemacht werden. Insofern sollten Personen gehen können, ohne sich den Ballast aufzuhalsen, dass mit ihrem Weggang vielleicht die Idee bzw. die Berechtigung dieser Seminarreihe verloren ginge.

Meine Damen und Herren, ich hoffe, ich konnte mit einigen Stichpunkten verdeutlichen, dass uns gar nichts anderes übrig bleibt, als an die Kraft der Veränderung durch Seminare zu glauben. Es sind nicht die alleinigen und die einzigen Wirkfaktoren im großen Konzert der „kulturellen Kompetenz“. Aber sie sind wichtige Stellschrauben, ohne die den Teilnehmern und Teilnehmerinnen sicher sehr einschneidende Erlebnisse und Wachstumsschübe vorenthalten würden. Es sind aber auch wichtige Gradmesser für das Eigene und das Fremde in der (eigenen) Organisation Polizei.

Ich danke Ihnen für Ihr Interesse an diesem Thema und für die Aufmerksamkeit für mein Statement dazu.

Prof. Dr. Rafael Behr, Hochschule der Polizei Hamburg, Braamkamp 3 • 22297 Hamburg, Telefon: 040/ 4286-68838, Mobil 0173-32 86 783, E-Mail: [rafael.behr@hdp.hamburg.de](mailto:rafael.behr@hdp.hamburg.de), [www.rafael-behr.de](http://www.rafael-behr.de)