

Fachkonferenz "Polizeidienststellen und Moscheevereine: Prävention, Kooperation, interkulturelle Kompetenz", Stuttgart 2005

Bundeszentrale für politische Bildung (bbp) und Polizeiliche Kriminalprävention der Länder und des Bundes (ProPK)

Workshop 2: Wie kann interkulturelle Kompetenzentwicklung bei der Polizei gesteuert werden?

Prof. Rüdiger Klimecki, Organisation und Management, Universität Konstanz

Moderation: Tatiana Lima Curvello, TiK Berlin

Klimecki:

Über Kompetenzen reden wir insofern immer etwas unbestimmt, als nicht nur Individuen Träger von Kompetenzen sein können, sondern auch kollektive Akteure. Die Kompetenzforschung, die z.Zt. modisch ist, ist eine, die Kompetenzen nicht einzelnen Personen, sondern Aktionseinheiten zuschreibt. Einer gesamten Organisation oder einem bestimmten Teil einer Organisation wird eine bestimmte Kompetenz zugeschrieben, wobei wir mit Kompetenz spezifische Einzelfähigkeiten im Zuge von Lernprozessen meinen, die vor dem Hintergrund praktischer Probleme erarbeitet wurden. Wenn eine Organisation kompetent ist, z.B. innovativ zu sein oder eine bestimmte Technologie zu beherrschen, dann hat sie einiges dazu getan, sich das zu erarbeiten, hat praktisches und möglicherweise theoretisches Lernen praktiziert, ein Thema abgearbeitet, Erfahrungen gewonnen, Routinen aufgebaut, was nicht mehr im einzelnen hinterfragt werden muss, weil es einem in Fleisch und Blut übergegangen ist. Kompetenzen zeigen sich in einer erfolgreichen Problemlösung. Und das Schwierige ist, eine Kompetenz zurückzuverfolgen in ihre einzelnen Bestandteile.

Wenn man eine Kompetenz neu erwirbt, wenn eine interkulturelle Kompetenz aufgebaut werden soll, die im Moment nicht besteht, propagiere ich eine Handlungsabsicht, ich mache ein Leistungsversprechen. Ob ich diese Kompetenz aber tatsächlich habe oder ob ich sie besser habe als andere, wird sich erst zeigen, wenn ich zum ersten Mal von dieser Kompetenz Gebrauch mache.

Der Witz dabei ist, dass Kompetenzen schwer zu analysieren sind, es ist schwierig, sie in ihre Bestandteile zu zerlegen. Das ist für die Privatwirtschaft ganz wichtig, denn da spielt sich das Thema Kernkompetenz und Kompetenzen unter der Fragestellung des strategischen Managements ab. Den strategischen Erfolg misst man daran, ob ein Unternehmen längerfristig gegenüber einem anderen einen bestimmten Wettbewerbsvorteil am Markt aufbauen kann.

Worin besteht also die Innovationskompetenz, in kurzer Folge immer wieder neue Produkte hervorzubringen. Das sind eine Menge von Einzelfähigkeiten, deren Analyse schwierig ist. Die eigentliche Kunst ist, was sich über Routine und

Lernprozesse entwickelt hat, rückblickend zu analysieren und darauf aufsetzend Kompetenzentwicklung zu beschreiben. Das heißt also, wir können diese Kompetenzen, so wie sie sind, nicht kopieren, sondern was man macht, ist Kompetenzmanagement zu betreiben, sozusagen Brutkästen zu schaffen, gute Rahmenbedingungen, und über Einzelinitiativen die Sache zu unterstützen, in der Hoffnung, dass sich dann ein Prozess entwickelt, in dem sich eine Kompetenz von selbst zeigt. Kontextsteuerung nennt man das. Es geht also nicht darum, direkt zu intervenieren, sondern diesen Brutkasten zu erzeugen, in dem das „Baby“, die Kompetenz also, dann vernünftige Fortschritte macht. Das Management kann einen solchen Brutkasten zur Verfügung stellen.

Das heißt also, dass aufgrund dieser besonderen Dinge die Kompetenzen häufig intuitiv angewandt werden und meist implizit bleiben, das meine ich mit dem Kompetenzbündel, das ist eine relativ vielfältige Mischung von Einzelfähigkeiten, die Sie dazu bringen, fünf Bälle gleichzeitig in der Luft zu halten, dazu noch auf einem Bein zu stehen und gleichzeitig Fahrrad zu fahren. Ein ganz zentraler Versuch, Kompetenzen zu transportieren und zu steuern, besteht darin, aus diesen impliziten Kompetenzen explizite zu machen. Ich kann Ihnen ein Beispiel nennen von einem Schokoladenwerk, wo eine bestimmte Kompetenz darin besteht, Qualitätsprüfungen bei Schokolade zu machen. Da gibt es einen Meister alten Schlages, der weiß, das Zeugs ist gut oder es ist nicht gut, in dem er mit dem Daumen auf die Rohmasse drückt und ihm das Ergebnis dann förmlich auf der Haut brennt. Wenn Sie den fragen, was machst Du mit dem Daumen, wird der Ihnen sagen, das ist halt mein „goldener Daumen“ nach 25 Jahre Schokoladenerfahrung, ich kenne das Zeugs halt und weiß, wie sich gute Schokolade anfühlt. Der moderne Ingenieur wird dazu allerlei Messtechnik einsetzen und sein Urteil anhand objektiver und transparenter Daten fällen wollen. Er kommt aber nicht unbedingt zu besseren, sondern manchmal sogar zu schlechteren Ergebnissen. Warum? Weil es eben wichtige Erfahrungswerte gibt, die über das messbare hinaus gehen und gerade deshalb besonders erfolgswichtig sind.

Aber wie transportieren Sie die „Daumenkompetenz“ des einen in die Ingenieurswelt des anderen hinein. Da werden z.B. Gruppen eingerichtet, die diese alten Meister mit Lebensmittelingenieuren zusammenbringen und mit ausgebildeten Moderatoren, die versuchen, einzelne Tätigkeiten, die der Meister selbst nicht erklären kann, mindestens in Teilen zu erfassen, zu dokumentieren und in explizites Wissen, in technisch und rational nachvollziehbares Wissen zu übersetzen. Und da ist es – gewissermaßen - ein *knowledge creation team*, das versucht, solche informellen Wissenspakete zu identifizieren und mit Hilfe verschiedener Übersetzungshilfen zu rationalisieren oder mindestens explizit zu machen.

Implizites Wissen ist individuell, unstrukturiert, kontextabhängig, schwierig zu formalisieren und zu kommunizieren usw., besteht in Werten, Anschauungen, Fähigkeiten, handwerklichem Können usw. Und explizites Wissen ist eben die standardisierte Variante, die strukturiert ist, die man formalisieren kann. Der Weg, den ich eben beschrieben habe, sei es z.B. Fähigkeiten anwenden zu können, ist der Versuch, das so weit zu konkretisieren, dass daraus *best practices* niedergeschrieben werden können, Problemlösungen, die gut funktionieren, einigermaßen auf den Punkt zu bringen und dann z.B. in Formeln oder Produktbeschreibungen zu übersetzen, die für alle reproduzierbar sind. Für so etwas geben Unternehmen unheimlich viel Geld aus. Sie kennen vielleicht den Spruch. „Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“. Das deutet darauf hin, es gibt dieses

implizite Wissen, das ist quasi eine versteckte Goldgrube, und diese freizuschäufeln, d.h. zu explizieren, würde heißen, eine der wichtigsten Ressourcen zu nutzen, die es im Moment gibt.

Kompetenz ist eben aufgrund der Lernerfahrung und der Routinisierung, die dahinter steht, aber auch eine zwiespältige Angelegenheit. Kompetenz wird heute oft als Modewort benutzt für alle Fähigkeiten, die man gerne hätte oder laut Dienstplan eigentlich haben sollte. Wenn der Finanzchef einer Firma darauf besteht, sie hätten eine Controlling-Kompetenz, dann heißt das, sie nehmen es in Anspruch, *controlling* zu „können“. Das heißt nicht, dass sie ihr *controlling* besser machen als die Wettbewerber. Aber sie nehmen in Anspruch, dass das eine Kernkompetenz ist, dass sie *controlling* selber machen und nicht outsourcen. Oder wenn Sie als Beispiel die Marketing-Vertriebs-Abteilung nehmen. Was haben die für Kernkompetenzen? Dann kommt z.B. heraus: Verhandlungskompetenz gegenüber Kunden. Und wenn man nachfragt, stellt sich heraus, sie meinen damit, Kunden etwas anzudrehen, was sie gar nicht brauchen, also die Fähigkeit, Eskimos Kühlschränke zu verkaufen. Das ist die Verhandlungskompetenz. Aber so meinen sie es gar nicht. Sie nehmen es in Anspruch. Es ist so zu sagen ein Soll-Begriff und kein Ist-Begriff, während wir, wenn wir von Kompetenzen reden, sie als Ist-Begriff auffassen, etwas, was tatsächlich erworben ist. Das Problem ist nicht, dass wir nicht nur von verschiedenen Begriffen reden, sondern vielmehr, dass die Leute nicht nur sagen, diese Kompetenzen zu besitzen, sondern dass sie daran glauben, sie zu haben. Und dann gehen sie in einer ungeeigneten Weise mit den realen Problemen um. Das hat die praktische Konsequenz, dass es dann, wenn man mit diesen falschen Konkurrenzvorstellungen auf ein Problem losgeht, schief gehen kann und auch häufig schief geht.

Die zweite Vorsicht, die anzumelden ist: Kompetenzen können veralten. Es ist zwar schön und gut, dass man sie hat, und sie sind perfektioniert, aber sie finden keinen Markt mehr. Eine Kompetenz verliert ihren Wert, weil ihr Anwendungsfeld schwindet. Sie fällt dann quasi in eine niedrigere Entwicklungsstufe zurück. Je stärker sich eine Kompetenz einschleift und nicht mehr kritisch hinterfragt wird, um so schwieriger wird es, das zu verhindern. Das aufzubrechen, die Perspektive zu ändern, ist meistens sehr schwer. Das geht eigentlich nur, indem man ein Unternehmen grundsätzlich verändert, indem man Abspaltungen oder Neugründungen macht, weil eine interne Änderungsmaßnahme meist an den Kern des Änderungsbedarfs nicht herankommt. Das ist in manchen Organisationen möglich, in anderen nicht. Das zu wissen, bedeutet aber auch, mit diesem Problem besonders sorgsam umzugehen, zu überlegen, wie kriegen wir innerhalb der bestehenden Organisation neue Arrangements hin, die so noch nicht belegt und verbraucht sind - also neue Organisationsformen, damit wir solche neuen Aspekte sehen. Dafür brauchen wir im übrigen Praxisfelder. Lediglich zu sagen: „Werden Sie dynamisch“, das funktioniert nicht. Sie können es nur im Zusammenhang mit Anwendungsmöglichkeiten sehen, ohne Anwendungsmöglichkeiten gibt es kein gruppen- oder organisationsbezogenes oder persönliches Nutzensversprechen. Und wenn kein Nutzen erkennbar ist, wird es auch keine Motivation geben, das eigene Handeln zu ändern – zumal wenn das mit schwierigen Lernprozessen verbunden ist. Das andere ist der Vertrauensgehalt der Organisation. Zum Beispiel sollte man davon ausgehen, dass in Unternehmensberatungen ein besonders exzellentes Wissensmanagement betrieben wird in, weil ja Wissen deren zentrales Kapital ist. Gehen Sie mal davon aus, dass es nicht so ist. Warum ist es nicht so? Zwei maßgebliche Gründe: der eine ist, wenn man Wissen zur Verfügung stellen will in der Organisation, braucht man

dafür Zeit, und das ist in Unternehmensberatungen Zeit, in der man nicht berät, die also auch keinem Kunden in Rechnung gestellt werden kann. Die Frage ist, ob das in der Organisation nicht nur gewollt, sondern auch durchgesetzt werden kann – gegen die Auslastungsinteressen einzelner Beratungsgruppen und ob das, was dabei heraus kommt, für andere auch brauchbar ist – ihnen also in ihrem Beratungsalltag konkret hilft.

Der andere Grund ist, dass das eigene Beratungswissen auch immer ein individueller Erfolgsgarant sein kann – warum soll man den mit anderen ohne Not teilen?

Möglicherweise macht man sich ja damit selbst überflüssig. Hier zeigt sich also, dass Wissensteilung in Misstrauensorganisation kaum funktionieren kann.

Allgemein gesprochen sind es drei Komponenten, auf die man achten muss: Sie müssen die Fähigkeit zur Anpassung im Auge haben, wenn Sie Kompetenz beschreiben wollen. Sie müssen sich die motivationale Komponente anschauen, damit sind gemeint: Misstrauenssituationen, damit die Bereitschaft, das Wollen existiert. Und Sie müssen darauf achten, dass es organisationale Möglichkeiten gibt, die dafür sorgen, dass die Menschen, die Kompetenzentwicklung betreiben, auch Foren (Gelegenheiten) finden, das auch tun zu können.

Es scheint ganz maßgeblich ein Organisationsproblem zu sein, Kompetenzmanagement zu betreiben. Arbeitsorganisation scheint ein Hemmungsfaktor zu sein. Arbeitsorganisation heißt hier: es gibt keine Räume oder Foren für das Thematisieren, Reflektieren und Weiterentwickeln im Zuge von gemeinsamen Lernprozessen. Die Organisationen nehmen sich keine Zeit zu lernen, sondern sie nehmen sich eigentlich nur Zeit, mit ihrer Organisation konkret Probleme zu lösen, und wenn man dann so etwas braucht wie z.B. den Rekurs darauf: wie haben wir das Problem eigentlich letztens gelöst, ist das gut gelaufen, was müssten wir eigentlich ändern – das sind alles Dinge, die relativ wenig stattfinden in Organisationen. Beispiele dafür sind z.B. zunehmend individualisierte Arbeitszeiten, die dazu führen, dass gemeinsame Zeiten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern immer seltener vorkommen. Diese Formen sind dann nicht gerade kooperationsfördernd in Bezug auf eine gemeinsame Kompetenzentwicklung. Außerdem werden auch die Steuerungssysteme immer häufiger individualisiert und nur auf den kurzfristigen ökonomischen Nutzen ausgerichtet.

Eine Ökonomisierung der Steuerungssysteme führt eben dazu, dass auch der Kompetenzaustausch und die Kompetenzentwicklung ökonomisiert werden und damit zu einem Kalkül und nicht zu einem vertrauensvollen, sozial warmen Miteinander. Die Standardorganisation vieler Unternehmen ist eine, die auf kurzfristige Effizienz betrieben wird und nicht auf langfristige Erhöhung der Problemlösungsfähigkeiten und der Kompetenzentwicklung ausgerichtet wird.

Sie sehen, dass häufig beklagt wird: Unternehmensstruktur hat mit Vertrauen zu tun, aber auch mit mangelnder Unterstützung der Unternehmensführung und Fehlen eines gemeinsamen Verständnisses für die Unternehmensstrategie, zusätzlich zu den Organisationsproblemen, über die ich gerade gesprochen habe.

Wenn die ganze Maßnahme der Kooperation mit den Moschee-Vereinen darin besteht, dass Sie diesen Leitfaden erhalten und gesagt wird: „Jetzt mach mal“, - so kann es nicht oder zumindest nicht alleine gehen und so kann Kompetenzentwicklung nicht passieren. Allein dadurch, dass eine Handreichung besteht, ist Kompetenz ja noch nicht in der Welt. Das wäre ein Soll-Begriff von

Kompetenz, über den ich vorhin gesprochen habe. Wir nehmen in Anspruch, wir kooperieren und wir sind interkulturell kompetent, weil wir ein Handbuch haben – und das ist es nicht.

Ich wollte hier noch einmal verdeutlichen, wie sich Kompetenz aufbaut über die Grundlagen: Daten, Informationen, Wissen. Und dass es um einen Anreicherungsprozess geht. Wir verwechseln häufig Information mit Wissen und mit Kompetenz. Das ist ein wichtiger Punkt, deshalb wiederhole ich ihn auch ständig. Kompetenzentwicklung besteht genau darin, über die Ausrichtung auf praktische Problemstellungen, auf möglichst strategische Aufgabenstellungen einer Organisation den Informationen Bedeutung zu verleihen (also Wissen zu erzeugen), und Praktiken herzustellen, in denen das Wissen auch angewandt werden kann – nur so kann Kompetenz (als „IST-Wert“) entstehen. Viele Organisationen verfügen über ein Bild von Wissen, das sie aber nicht zu richten verstehen, das ist auch gemeint mit dem Bild vom mangelnden Verständnis der Unternehmensstrategie. Wenn ich meinen Mitarbeitern nicht klar kommunizieren kann, was die strategische Speerspitze des Handelns ist - wo wollen wir uns hinentwickeln, wo wollen wir in den nächsten fünf Jahren stehen – ist es schwierig, das Wissen in einer Organisation auf konkrete Aufgaben ausrichten zu können und dann fehlt die Basis für Kompetenzentwicklung (Merke: Kompetenz entsteht dann, wenn Wissen auf Aufgaben trifft).

Ohne Bündelung und strategische Ausrichtung ist das Wissen unter Wert verkauft, denn ich weiß eigentlich mehr, als ich tatsächlich nutzen kann. Deshalb ist es nötig, eine strategische Perspektive aufzubauen. Interkulturelle Kompetenz in Kooperationen mit Moschee-Vereinen sagt ja an sich noch nichts darüber, was ich damit will, was die Polizei dabei soll. Das strategische Framing/die Ausrichtung auf übergeordnete strategische Ziele ist der entscheidende Vorgang.

Kompetenzen entstehen, wenn Wissen auf Aufgaben trifft. Je besser man das optimieren kann, um so besser ist eine Organisation leistungsfähig in dem Sinne, dass sie möglichst viel von dem Wissen auch tatsächlich annehmen kann.

Kompetenz zu entwickeln und zu haben ist die eine Seite für eine Organisation. Sie zu nutzen die andere. Und wie macht das eine Organisation?

Nutzen – in dem Sinne, Sie hoffen ja, dass Sie diese Kompetenz schließlich haben werden. Was wäre für mich interkulturelle Kompetenz? Fähigkeit zwischen Kulturen zu vermitteln, Grenzgänger zu sein, zwischen beiden Seiten zu vermitteln, beide Seiten zu verstehen, Übersetzungen leisten zu können.

Und jetzt kommt die Richtung. An dieser Stelle kommt die Zielsetzung. Die zweite Frage ist: Was soll erreicht werden? Welche Möglichkeiten haben wir? Die einzelnen Fragen der Folie müssen abgefragt werden.

Wie sieht der Masterplan aus? Das wäre die Vorgehensweise für ein strategisches Framing. Welche Ziele haben wir. Daraus abzuleiten: bei welchen Zielgruppen müssen wir was erreichen, wie müssen wir uns organisieren, und welche Prozesse sind dazu notwendig, damit das Ganze überhaupt funktioniert. Und jetzt komme ich auf die Frage, welche Kompetenzen müssen wir aufbauen?

Es ist notwendig, Stellung zu beziehen im Sinne einer Wertbasis. Das Leitbild für präventives Handeln bleibt auch nach Lektüre des Leitfadens klärungsbedürftig. Was ist die normative Vorstellung, außer dass es Prävention ist. Wenn ich diese Leitvorstellung nicht habe, kann ich mein Ziel nicht legitimieren.

Wir brauchen dann noch eine Vorgehensweise, wir brauchen, was den Prozess angeht, ein Lernmodell, um alles das, was wir gesagt haben, in Lernziele zu übersetzen, z. B. indem wir eine Kooperation herstellen zwischen den muslimischen und christlichen Teilen eines Stadtgebiets. Wie muss ich das machen, wie packe ich das an. Was für Techniken muss ich einsetzen, damit der Moslem und der Christ auf beiden Seiten des Tisches untereinander kommunikationsfähig sind. Das wäre im engeren Sinne die Moderationsfunktion, die Vermittlungsfunktion für interkulturelle Kompetenz, da bin ich der Vermittler, der Übersetzer. Für die Lernorganisation finden wir Plätze in der Organisation. Lernmodelle im Sinne von Vorbildern, die man nicht kopiert, sondern an denen man sich orientiert, um zu sehen, wie kann man das übertragen. Lernträger aus der Führungsmannschaft sind ein ganz entscheidender Faktor, nicht im Sinne von: nun macht mal, sondern es geht darum, für ein Projekt einzustehen.

Frage: Gibt es bestimmte Obergrenzen für die Größe von Gruppen, die nicht überschritten werden sollten?

Klimecki:

Die Frage ist nicht eindeutig zu beantworten. Wenn Sie wirklich kreativ arbeiten wollen, sind Sie auf Größenordnungen unter zehn angewiesen. Es gibt aber auch sog. Open-space-Techniken, bei denen auch größere Gruppen, etwa alle 5000 Mitarbeiter eines Unternehmens, in Abfragen einbezogen werden können.

Die vorletzte Komponente, die dieses Steuerungsmodell haben müsste, ist das Wissensmodell. Einzelfragen sind: Wer kennt sich mit dem Thema Interkulturelles und Islam bereits aus? Wissen wir, wo dieses Wissen zu finden ist? Wo ist es gespeichert, wie ist es zugänglich? Kann das Wissen jeweils vor Ort rechtzeitig verteilt werden? Kann man überprüfen, ob das Wissen überhaupt noch aktuell ist, also noch Problemlösungsfähigkeits-Potenzial besitzt. Das Projekt müsste das leisten.

Das letzte ist dann das Umsetzungskonzept. Dazu sind bereits laufende Projekte (evtl. Pilotprojekte) zu überprüfen und zu vernetzen. Möglicherweise müssen neue Projekte aufgesetzt werden. Welche Projektmanagement-Kompetenz muss aufgebaut werden? Welche Mitarbeiter müssen profiliert werden? Führung hat einen ganz anderen Charakter erhalten. Es ist ein Floating von Projekt zu Projekt möglich geworden.

Noch einmal kurz zusammengefasst:

- Masterplan (strategisches Framing)
- Leitperspektiven
- Prozessmodell (wie lernen wir?)
- Inhaltsmodell (wie gehen wir mit Wissen um?)
- Umsetzungsmodell (wie wird das Ganze projektmäßig gelöst?).

Frage: Wie kann der Leitfaden mit den Ausführungen von Herrn Klimecki in Zusammenhang gebracht werden. Leitfaden sollte speziell für den operativen Bereich gemacht werden. Was muss hinzukommen, damit ein solcher Leitfaden zum Aufbau interkultureller Kompetenz in der Organisation genutzt werden kann.

Klimecki:

Die erste Frage müsste sein, welches sind eigentlich die typischen Anwendungsfelder. Sinnvoll wäre ein Pilotprojekt im Sinne eines ersten Anwendungsfalls. Ist dafür eine externe Begleitung nötig oder schafft man es allein. Der erste Anwendungsfall sollte einer sein, der niedrige bis mittlere Schwierigkeiten hat.

Frage: Hat die Zielgruppe oder die Zielstellung Priorität?

Klimecki:

Entscheidend ist das Finalziel, das erreicht werden soll, nicht so sehr, ob das inhaltlich oder gruppenmäßig definiert ist. Wichtig ist vielmehr, ob die richtige Kausalkette existiert, die zu dem Finalziel führt.

Die Ziele und die Zielgruppen sind relativ klar. Es handelt sich um einen Leitfaden für die Polizei, es gibt da zwei Zielgruppen. Das ist einmal der Beamte mit Bürgerkontakt ganz allgemein, die nächste Zielgruppe ist der Bereich Prävention, Staatsschutz. Es ist die Frage, ob man von einem komplett neuen Projekt sprechen muss, denn es gibt Strukturen, wo Kooperationen schon laufen, wo man auf vorhandene Netzwerke aufbauen kann. Es gibt viele Runde Tische im Rahmen der lokalen Kriminalprävention, wo man das noch draufsetzen kann. Für mich ist ganz wesentlich, dass man interkulturelle Öffnung nicht verordnen kann.

Hildebrand, PoDir 3 Berlin

Tatiana Lima Curvello:

Sie sind von der PoDir 3 in Berlin, das ist Tiergarten/Moabit, beauftragt, eine Kooperation mit Moscheevereinen in Ihrem Einzugsgebiet aufzubauen. Wenn Sie jetzt den Leitfaden lesen und diesen Vortrag hören: können Sie sagen, dass Sie Material haben oder genügend Substanz, um sagen können, wir starten, und wir haben wenigstens ein ungefähres Bild im Kopf, wie wir die Sache umsetzen können und wie wir mit dem Leitfaden umgehen können.

Hildebrandt:

Wir arbeiten ja schon etwas länger an dem Projekt. Wir haben die Erfahrungen ausgewertet und festgestellt, dass das geht, in Kreuzberg und Wedding parallel zu arbeiten. Interessant fand ich diesen Vortrag von Herrn Klimecki schon, und wenn ich die Dinge auf unsere Dienststellen beziehe, kann ich sagen, wir machen das bereits, diese Kompetenzen sind vorhanden, wobei ich in vielen Fällen gar nicht wusste, was ist denn eigentlich Kompetenz. Wir alle haben Ideen und praktische Erfahrung, aber die Definition ist für mich interessant. Die Kooperation mit einem Moscheeverein in unserem Bereich hat folgendes Ziel: Unsere praktischen Erfahrungen, die wir schon seit zehn Jahren machen, sind dahingehend, dass man Vertrauen aufbauen muss. Vertrauen kann man nicht in ein, zwei Jahren aufbauen. Der Aufbau einer Kooperation mit einer Moschee dauert mittelfristig fünf bis acht Jahre, und auch danach wird man niemals irgendwelche Al-Quaida-Verbindungen aufdecken können

oder irgendwelche Geldzuflüsse herausbekommen, sondern es kann nur das Ziel sein, Vertrauen aufzubauen, also Präventivarbeit zu machen. Ob es Sinn hat, wenn eine Staatsschutzabteilung eine Kooperation mit einer Moschee einginge, ist eine andere Frage, die ich verneinen würde. Ein Kooperationsvorhaben ist ein Präventionsprojekt, wobei ich der Meinung bin, dass dieser Leitfaden dafür sehr gut ist, dass man sich daran orientieren und auch damit arbeiten kann.

PolDir Weis, Berlin:

Dazu ergänzend: In Berlin war in unserem Projekt auch der Staatsschutz vertreten. Der Kollege vom Staatsschutz hat mir gesagt, dass er diese Art der Kooperation für seinen Dienstbereich nicht für möglich hält. Er hat einen mehr repressiven Ansatz. Er war interessiert an einer Mitarbeit in unserem Projekt, aber in dem Sinne, dass der Staatsschutz versucht, über unsere Erkenntnisse Informationen zu erhalten, die den Staatsschutz interessieren. Das funktioniert auch ganz gut, da arbeitet man intern gut zusammen. Ich bin aber der Meinung, dass auch der Kooperationspartner etwas offener auf die kiezbezogenen Kollegen zugehen muss, wozu ich auch die AGA zähle, weil aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenstellung eine natürliche Hemmschwelle auf beiden Seiten besteht. Da muss keine Mauer sein, aber da existiert eine grundsätzlich andere Haltung auf beiden Seiten, wie man kooperieren kann und aufeinander zugeht. Man muss zwei Dinge unterscheiden: einmal Fortbildung, Kompetenzentwicklung und Wissensvermittlung – und die externe Aufgabe, Partner mit ins Boot zu holen. Zu dem zweiten muss ich sagen, die Integration in bestehende Netzwerke ist bei uns – das habe ich auch selbstkritisch gesagt - nicht so optimal gelaufen, weil in den Netzwerken, und das ist auch gut so, die Polizei nur als einer von mehreren mit am Tisch sitzt. Und nun zu veranlassen, dass nach unserem Wunsch ein Kooperationspartner eines Moscheevereins mit an den Tisch kommt, das dürfte schwierig sein. Das ist zu machen, aber von außen jemanden dafür zu begeistern, ist unrealistisch. Es ist nicht ganz so einfach, wie es auf den ersten Blick erscheint, sie in bestehende Netzwerke zu integrieren.

Zur internen Lösung: ich bin doch der Meinung, dass es einer Projektorganisation bedarf. Und in dieser Projektorganisation ist es wichtig, dass ein Kopf in Führungsposition da ist, der sich mit dem Projekt identifiziert und auch der Motor bleibt. Ich halte es nicht für gut, die Probleme nur einem Polizeiabschnitt zu überlassen. Weil das ein Projekt ist, ist dieser Motor nötig, und auch die Verzahnung des Informationsflusses, des Wissens, auch von den Kollegen, die das vor Ort gerade umsetzen und vielleicht erst in den nächsten zwei, drei Jahren eine Rückmeldung geben können. Eine Klammer, in unserem Falle die nächsthöhere Ebene, die Direktion, ist ganz wichtig. Es sollte schon ein Stabsbereichsleiter oder Direktionsleiter sein, der formal diesem Projekt vorsitzt. Das ist für mich auch eine Erkenntnis aus diesen zwei Tagen, die in Berlin propagiert werden muss.

Sprecherin Hamburg:

Die Erfahrung mit Staatsschutzbelangen sei in Hamburg eine andere. Es habe eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Moscheen gegeben, weil die Herausforderung höher sei. Ziel sei es zu verhindern, dass sich extremistische Gruppierungen in einer Moschee festsetzen können, und das sei erfolgreich gewesen.

männl. Stimme:

Hauptziel sei die Verhinderung von Extremismus und Terrorismus in Deutschland. Die Präventionsschiene könne nur ein Teil davon sein. Wenn man sehe, zu welchen

Gruppenkontakte bestünden, könne das nur ein recht kleiner Teil sein. Ein anderer Teil müsse Repression sein. Der sei sogar ganz wichtig. Und wenn man den Kollegen aus Mannheim heute gehört habe, sie hätten in Mannheim einen großen Teil von Moscheevereinen, zu denen überhaupt kein Zugang bestehe, das seien aber genau die, wo die Probleme sind, dann könne mit Prävention relativ wenig erreicht werden. Deshalb müsse Repression ein ganz wichtiger Teil sein, und die Ergebnisse der Repression, z.B. das Erlangen von Kenntnissen über Schriften und Informationsmaterial, wodurch die Leute islamisiert werden sollen, müssten öffentlich gemacht werden, um zu verhindern, dass alle Muslime in einen Topf geschmissen werden. Das sei nämlich dann Prävention. Und was auch noch wichtig sei im Sinne von Repression, der Staat müsse gegen solche Leute, die hier nicht einzugliedern sind, hart vorgehen.

Lima Curvello:

Mehrere Wortmeldungen. Uns geht es in erster Linie darum, wie kann interkulturelle Kompetenzentwicklung bei der Polizei gesteuert werden. Fokussiert auf den Leitfaden: Die Frage ist, dass wir uns wirklich überlegen: wenn andere Polizeidienststellen so etwas kriegen, reicht das, oder muss noch ein Know-how für einen Masterplan im Bereich der interkulturellen Kompetenz entwickelt werden oder können wir davon ausgehen, dass er schon da ist.

Weis:

Wir haben auch an dem Projekt teilgenommen. Ich denke, wir sind viel zu hochgestochen hier. Wir müssen kleine Ziele haben, aber kleine Ziele muss man definieren und da muss man erst einmal hinkommen. Wir haben auch erst überlegt: Verhinderung der Jugendkriminalität, da kann man auf tausenderlei Wegen hinkommen. Aber wir haben hinterher kleine Ziele gehabt, und wir haben uns erst einmal darauf beschränkt, zu sagen, ein Ziel könnte sein, die Kollegen zu beschulen, damit die überhaupt wissen, wovon wir sprechen. Und dieses Ziel zu erreichen, ist schon ganz schön schwer. Und ein nächstes Ziel war, wir wollen in den Kindertagesstätten über die Polizeibeamten und über die Kinder an die Eltern kommen, damit wir später einmal die Möglichkeit haben, auf sie einzuwirken. Bis man so weit kommt, solche Sachen umzusetzen, vergeht eine lange Zeit. Und das hat nichts mit Extremismus und mit Staatsschutz zu tun. Selbstverständlich hat der Staatsschutz Kontakte zu Moscheevereinen, aber die haben ganz andere Zielsetzungen. Die wollen vor allem verhindern, dass irgendwelche Extremisten Bomben schmeißen. Aber das hat nichts mit unseren Aufgaben vor Ort zu tun. Wir möchten, dass z.B. Ehestreitigkeiten verhindert werden können, dass sich auf der Straße nicht zwei rivalisierende Gruppen treffen und sich die Birne einkloppen. Wir möchten dann Kontakte haben, auf die wir zugehen können und durch die wir möglicherweise in Gesprächen Konflikte lösen können. Solche kleinen Kontakte müssen wir aufbauen, und die sind viel mehr wert in unserem täglichen Polizeileben als die hochgestochenen Sachen.

Klimecki:

Das ist ja kein Entweder-Oder. Wir hatten vorhin in dem Vortrag dieses Beispiel der Unterscheidung zwischen der Staatsschutzvariante und der sozialpflegerischen Variante. Und meine Botschaft war: die haben dann unterschiedliche Masterpläne, was zu einer unterschiedlichen Konkretisierung dessen führt, was sie an interkultureller Kompetenz brauchen. Und wenn man dieses Framing nicht macht, dann kann ich quasi tun, was ich will. Das ist das eine.

Das andere ist die Notwendigkeit, sich zu Zielen durchzuringen. Es ist nötig zu akzeptieren, überhaupt ein Ziel für interkulturelle Kompetenz so zu formulieren, dass ich selber handlungsfähig werde. Für mich sind das zwei Dinge. Das eine sind die Spezifika. Da hat eben der Staatsschutz andere Aufgaben als andere. Und das zweite ist das Niveau, das Level, also Ziele zu formulieren auf einer Ebene, die mich selber handlungsfähig macht. Aus der Perspektive des eigenen Problems heraus ist die erste Frage: das macht der eine und das der andere; und das zweite ist, in einer konkreten Weise Ziele zu formulieren, nämlich was können wir jetzt tun und welche Kompetenzen treiben das voran, bis wir das konkret fassen können. Das sind dann – was heißt kleine Ziele – das sind Ziele, die ich erreichen kann.

männl. Stimme:

Konkret zu Ihrer Frage: der Leitfaden reicht bei weitem nicht. Der Leitfaden kann eigentlich das Thema nur anreißen und dazu dienen, dass eine Polizeidienststelle oder Mitarbeiter einer Polizeidienststelle sagen: Ja, das Problem haben wir eigentlich auch. So haben wir das noch gar nicht gesehen. Das sind interessante Ideen oder auch Erfahrungen, ein Anstoß, weiter zu denken. Und damit ist eigentlich schon Schluss mit dem Leitfaden. Aus meiner Sicht müsste man interessierten Dienststellen Hilfestellungen oder Anleitungen für die Projektarbeit geben. Wie man das konkret macht und wie aufwendig das ist, das ist mir nicht so ganz klar. Vielleicht ist es Wunschdenken, das aus dem Projekt entstanden ist: aber wir haben, so unterschiedlich unsere wechselseitigen Ausgangspositionen und unsere Erfolge auch waren – Stuttgart, Essen, Berlin – voneinander schon eine ganze Menge gelernt, unter anderem bei der Vorbereitung der Grundlagen für den Leitfaden. Um das konkret umsetzbar zu machen, sollte man das Know-how aus den drei Städten, gerade weil es so unterschiedlich ist, über die Bundeszentrale oder wen auch immer anbieten, und es müsste eine Mischung aus etwas Schriftlichem und etwas Ähnlichem wie hier im Diskussionsaustausch, nur auf kleinerer Ebene sein. Das Ziel sollte sein, dass die Dienststellen in irgendeiner Form zusammenkommen und live ihre Erfahrungen austauschen. Und vorgeschaltet sollten Anleitungen sein, welche die Projektarbeit und die Erfahrungen, die teilweise in den Kästchen des Leitfadens auch schon aufgeführt sind, konkretisieren. Wenn das bundesweit entwickelt werden soll, das ist ja überall ein aktuelles Thema, müsste das auf einer etwas größeren Ebene auch erreichbar sein.

Klimecki:

Es gibt Lernmodelle, es gibt Vorbilder, und man muss fragen, ist das übertragbar oder ist es nicht übertragbar. Die Frage ist, wie kann man die größere Ebene organisieren. Häufig gibt es eine Selbstorganisation von Netzwerken, dass sich verschiedene Leute aus natürlichem Interesse zusammenfinden: Multiplikatoren, informelle Gruppen, kleine Gemeinschaften, die sich mit einem Thema beschäftigen. Die Frage ist, ob man das nicht noch ein bisschen forcieren kann, wie das aufgegriffen wird und mit welchen Strategien und Maßnahmen man das auf eine breitere Ebene überträgt.

Landeskriminalamt Saarbrücken:

Ich wollte auf das Thema des Workshops zurückkommen, nämlich interkulturelle Kompetenzentwicklung und Steuerung bei der Polizei, eigentlich weg von den praktischen Dingen, die hier auch sehr interessant dargestellt worden sind. Ich stehe vor der konkreten Frage, wie der Leitfaden umzusetzen ist. Das ist ja eigentlich das

Thema dieses Workshops. Passiert denn, wenn wir den Leitfaden an die Dienststellen weitergeben, nicht folgendes: Wissen wird mit Kompetenz verwechselt. Hier ist Wissen drin, aber die Kompetenz, dieses Wissen umzusetzen, ist nach meiner Meinung noch nicht da. Und da brauchen wir den begleitenden Faktor. Es ist ja dargestellt worden, dass man bei dem Projekt in Berlin Ansätze gesucht hat, um diese begleitende Kompetenzentwicklung zu betreiben. Ich befürchte leider Gottes - weil wir alles können, und das, was wir nicht können, erlernen wir durch das Lesen einer Broschüre - dass wir wegen Entscheidungen, die auf politischer Ebene gefällt worden sind, diesen Fehler wieder machen, Wissen mit Kompetenz zu verwechseln und nur mit diesem Wissen, das auf 39 Seiten steht, Projekte angehen, zu denen die Kollegen letztlich in der Umsetzung nicht in der Lage sind.

männl. Stimme:

Um auf Ihre Frage zurückzukommen, reicht der Leitfaden?. Ich sehe auch die große Gefahr, der Leitfaden wird jetzt publiziert, und in vielen Dienststellen erfolgt die Reaktion, das müssen wir auch machen, ohne darüber nachzudenken, habe ich überhaupt Probleme dieser Art. Dazu ist mir der Leitfaden auch zu schwammig. Da vermisste ich die klare Aussage, seid vorsichtig und prüft, ob ihr das überhaupt macht, ob das auf euch zutrifft: es muss zielorientiert, problemorientiert sein. Das Zweite ist, wenn ich mich dazu entschließe, das zu machen, weil ich feststelle, wir haben in diesem Bereich Probleme, fehlt mir der Part der Informationen. Ich muss nicht in die gleichen Fallen tappen, in die schon diejenigen getappt sind, die es bereits gemacht haben. Auf der anderen Seite: es gibt viel mehr Projekte oder Initiativen dieser Art bundesweit, die nicht als Projekt aufgezoogen oder nicht veröffentlicht wurden. Und insofern wäre eine Art Info-Pool, ein Netzwerkaufbau sinnvoll, damit die Dienststellen auf diese Erfahrungen zurückgreifen können. Auf konkrete Handlungsanleitungen, auf Erfahrungen zurückgreifen zu können, das müsste der nächste Schritt sein.

Klimecki:

Eine kurze Bemerkung: das ist möglicherweise nicht nur Wissen, sondern das ist pure Information. Sie haben Daten, die können Sie mit einem Bedeutungskontext versehen. Aber Ihnen fehlt z.B. der Kontext, deshalb können Sie es nicht verstehen. Das ist nicht einmal Wissen, sondern das ist eine dumpfe Informationsgrundlage, die, wie das vorhin wunderbar beschrieben wurde, in Ihrem Broschürenkeller lagert. Mit anderen Worten, das ist weit weg von dem, womit sich die Organisation beschäftigt. Man muss das abstrahieren für die Organisation, dann muss es Kontexte und Anwendungsmöglichkeiten geben, praktische Probleme. Wenn mir die fehlen, wird es im Keller bleiben.

männl. Stimme (östlichste Polizei-Direktion Deutschlands):

Moscheevereine spielen in der östlichsten Ecke Sachsens keine Rolle, aber interkulturelle Probleme gibt es im Dreiländereck Deutschland-Tschechien-Polen, wo das Wohlstandsgefälle ziemlich hoch ist. Der Leitfaden ist für mich insofern von Bedeutung, dass ich ganz eindeutig Erfahrungen entnehmen kann, um interkulturelle Kompetenzen bei den Mitarbeitern entwickeln zu können. Was mir allerdings fehlt, das ist, was im Masterplan von Herrn Klimecki dargestellt worden ist, der zentrale Bereich des Masterplans, nämlich was müssten wir bei uns bewegen, was müssten wir als Organisationsvoraussetzungen schaffen, um solche Projekte umsetzen zu können. Denn viele Polizeiführer fragen: wo steht denn das, in welcher Weisung, in

welchem Leitfaden ist das verankert, was wir da tun oder lassen sollten. Ich hatte erwartet, dass die Dinge etwas konkreter drinstehen.

männl. Stimme (Schleswig-Holstein)

Wir haben relativ kurzfristig geplant, die Broschüre in den Arbeitskreis Prävention zu geben, da zentrieren wir die leitenden Präventionsstellen der Region, um das mit denen zu besprechen, um auch den Sinn dieser Broschüre vermitteln zu können. Dann haben wir den konkreten Ansatz, überhaupt mal ein Lagebild zu entwickeln, nämlich zwischen Städten und ländlichen Regionen, um zu wissen, was überhaupt schon passiert. Und es ist im Gespräch auch sehr deutlich geworden, dass es die Staatsschutzkomponente gibt und die präventive Komponente. Da müsste man sehen, welche Erkenntnisse man auf diesem Feld bereits hat, um das langsam aufzubauen. Ich glaube, es ist ganz wichtig zu verhindern, dass das jetzt so eine schädliche Eigendynamik erhält durch Leute, die das in die Hand nehmen, um einfach was zu machen. Das wird jetzt die Aufgabe sein, das so zu strukturieren, dass die Begeisterung nicht zu stark abgebremst wird und dass man es trotzdem in die Breite strukturiert.

männl. Stimme (Düsseldorf):

Meine Strategie wäre jetzt, alle Bezirksdienst-Beamten, die in ihrem Bereich eine Moschee haben (nicht alle haben eine Moschee) zusammenzurufen zu einem Workshop und in diesem Rahmen das zu thematisieren, Schwellenängste abzubauen, zu bestimmten Moscheen Kontakt aufzunehmen und zu sehen, wo sind denn tatsächlich die Themen. Eines der Themen in unserer Behörde ist die geringe Gurtanlagequote von Türken. Das ist ein Problem. Wie kommuniziere ich das. Und ein Kommunikationsforum ist, das in der Moschee zu behandeln. Das ist ein ganz klassischer Teil der Prävention. Ich sehe das auch nicht als kleines Ziel, sondern es ist ein wichtiges Ziel. Das ist Verkehrssicherheitsarbeit, Verkehrsunfallbekämpfung, nämlich die Anzahl der Verkehrsunfälle von türkischen Kindern zu senken. Und das kann ich auch messen. Das wäre für mich ein ganz pragmatischer Ansatz, damit umzugehen. Der Verkehrssicherheitsbeauftragte geht mit einem ganz speziellen Auftrag in die Moschee. Dann habe ich einen schönen Gesamtkontext, kann dieses Ding [gemeint ist der Leitfaden] einsetzen, kann kommunizieren, bekannt machen, Brutkästen setzen bei diesen Mitarbeitern und dafür sorgen, dass sich das entfaltet.

männl. Stimme:

Ein wesentlicher Punkt zur Steuerung. Es sollte Chefsache bleiben bei den Direktionen oder vergleichbaren Sachdienststellen.

Klimecki:

Ich fand es eine angeregte Diskussion. Ich habe eines bestätigt gefunden, wonach ein Organisationswissenschaftler immer gerne sucht, nämlich: die Polizei ist auch eine Organisation.

Lima Curvello:

Ich möchte mich ganz besonders bei Herrn Klimecki bedanken, dass Sie bereit waren, hier für uns den Vortrag zu halten. Ich fand es ganz toll, wie Sie es schaffen, ein abstraktes Thema für die Praxis herunterzubrechen.