

# Polizei & Psychologie

Kongressband der Tagung „Polizei & Psychologie“  
am 27. & 28.10.2009 in Frankfurt am Main

ISSN 1610-7500  
ISBN 978-3-86676-161-2

Clemens Lorei (Hrsg.)

## **Polizei & Psychologie**

Kongressband der Tagung „Polizei & Psychologie“  
am 27. & 28.10.2009 in Frankfurt am Main

Schriftenreihe Polizei & Wissenschaft

ISSN 1610-7500  
ISBN 978-3-86676-161-2

---

Verlag für Polizeiwissenschaft

Prof. Dr. Clemens Lorei

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner enthaltenen Teile inkl. Tabellen und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, Übersetzung, Vervielfältigung auf fotomechanischem oder elektronischem Wege und die Einspeicherung in Datenverarbeitungsanlagen sind nicht gestattet. Kein Teil dieses Werkes darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung in irgendeiner Form reproduziert, kopiert, übertragen oder eingespeichert werden.

© Urheberrecht und Copyright: 2011 Verlag für Polizeiwissenschaft,  
Prof. Dr. Clemens Lorei, Frankfurt

Alle Rechte vorbehalten.

Verlag für Polizeiwissenschaft, Prof. Dr. Clemens Lorei  
Eschersheimer Landstraße 508 • 60433 Frankfurt  
Telefon/Telefax 0 69/51 37 54 • [verlag@polizeiwissenschaft.de](mailto:verlag@polizeiwissenschaft.de)  
[www.polizeiwissenschaft.de](http://www.polizeiwissenschaft.de)

Printed in Germany

## ***Inhaltsverzeichnis***

<b>Vorwort des Herausgebers</b> .....	<b>11</b>
<i>Clemens Lorei</i>	

### Hauptvorträge

<b>Häusliche Gewalt - Warum bleiben die Opfer?</b> <b><i>Aus Liebe.</i></b> .....	<b>15</b>
<i>Frank Hallenberger</i>	

<b>Die unterschätzte Herausforderung: Implementierung interkultureller Kompetenz in der Polizei</b> .....	<b>31</b>
<i>Rainer Leenen, Alexander Scheitza &amp; Isabelle D. Klarenaar</i>	

<b>Prävention von School Shootings</b> .....	<b>63</b>
<i>Frank J. Robertz</i>	

### Beiträge

#### **AMOK, GEISELNAHMEN & ENTFÜHRUNG**

<b>Ein Vergleich von Taten zielgerichteter Gewalt an Schulen mit und ohne Amok-Dynamik</b> .....	<b>83</b>
<i>Karoline Roshdi &amp; Jens Hoffmann</i>	

<b>Psychische Eigensicherung für potenzielle Entführungsoffer</b> .....	<b>105</b>
<i>Ursula Gasch</i>	

<b>Verhandeln mit psychisch kranken Geiselnemern</b> .....	<b>121</b>
<i>Dietmar Heubrock &amp; Peter Fäsel</i>	

**Stimmanalyse zur Identifikation des Eskalationsniveaus  
bei Geiselnahmen**

**Konsequenzen für die Verhandlungsführung** .....139  
*Dietmar Heubrock, Tim Brosowski, Manfred Göhler, Markus Kutschke &  
Maya Neumann-Semerow*

**TAT, TÄTER UND OPFER**

**Merkmale vorgetäuschter Sexualdelikte und  
Täter-Opfer-Interaktionen bei sexuellen Gewalttaten** .....157  
*Joachim Burgheim*

**Sexuelle Aggressionshandlungen von Kindern** .....191  
*Joachim Burgheim*

**Nachtatverhalten bei sexuell assoziierten Tötungsdelikten** ... .239  
*Carina Fuhrer*

**Gewaltdynamiken bei Tötungsdelikten an der Intimpartnerin** ... .263  
*Justine Glaz-Ocik & Jens Hoffmann*

**„Zusammenhang von evidenzbasierten Wissenstatbeständen  
zu Aggressionsdelikten im Straßenverkehr und der  
Relevanzbeurteilung verkehrspsychologischen Wissens von  
polizeilichen Ermittlern.“** .....287  
*Helmut Kleinschmidt & Marcel Kuhlmeier*

**Gewalt gegen die Polizei - Täterwahrnehmung** .....303  
*Rita Steffes-enn & Markus Brand*

**POLIZEI ALS ORGANISATION**

**Frauen in Führungsfunktionen von Polizei und Wirtschaft** .....313  
*Katharina Pluta*

<b>Integrating Vertical and Horizontal Leadership in a Police Agency Police Middle Manager Perceptions of a Democratization Project</b> .....	<b>321</b>
<i>Brigitte Steinheider &amp; Todd Wuestewald</i>	

## **STRESS, BELASTUNG & TRAUMA**

<b>Coaching, Gesundheitszirkel und Supervision bei Polizeibeamten Wie wirksam sind diese Maßnahmen zur Reduktion berufsbezogener Belastungen?</b> .....	<b>343</b>
<i>Katharina Chwallek, Burkhard Gusy, Dieter Kleiber &amp; Anna Auckenthaler</i>	

<b>Kommunikation in der psychologischen Krisenintervention</b> ...	<b>359</b>
<i>Frank Hallenberger</i>	

<b>Der Einfluss von Arbeits- und privaten Belastungen sowie des Betriebs- und Organisationsklimas auf die Gesundheit von Polizeibeamten</b> .....	<b>371</b>
<i>Stefan Remke, Kristin Fischer &amp; Konrad Reschke</i>	

<b>Effekte der Lebensarbeitszeit und beruflicher Belastung auf die Dienstfähigkeit von Polizeibeamten</b> .....	<b>389</b>
<i>Friedhelm Nachreiner &amp; Anna Wirtz</i>	

<b>„... Der Chef hält mich doch für verrückt!?“ Zur Rolle von Führungskräften in der Psychosozialen Notfallversorgung von Polizeibeamten</b> .....	<b>403</b>
<i>Christian Ziehme &amp; Andreas Müller-Cyran</i>	

<b>Gesunde Kommunikation von Polizisten zur Vermeidung und Bewältigung von Stress, Beziehungskrankheiten und Erschöpfungssyndromen</b> .....	<b>417</b>
<i>Ralph Sandvoß</i>	

## **ZEUGEN**

**Die Rolle der Attribution von Tatmotiven im Augenzeugen-  
paradigma** .....435  
*Deborah Thoben & Hans-Peter Erb*

**Forensische Psychophysiologie - „Lügendetektion“** .....465  
*Matthias Gamer*

## **AUS- & FORTBILDUNG & TRAININGS**

**Übung zur Steigerung von Selbstwirksamkeitserwartungen  
Übung macht den Meister: Eine universitäre Veranstaltung zur  
Steigerung von Selbstwirksamkeitserwartungen bei  
angehenden Personalentwicklern** .....497  
*Ottmar L. Braun*

**Den Einsatz im Fokus: Blickkontrolle polizeilicher Experten im  
Spannungsfeld zwischen umgebungs- und aufgabenbezogener  
Aufmerksamkeitslenkung I - räumliche Effizienz** .....513  
*Bernd Körber*

**Training zur Optimierung der Überbringung von  
Todesnachrichten** .....539  
*Marisa Przyrembel*

**Evaluation von Trainingsmaßnahmen der sozialen Kompetenz  
(Kommunikation, Selbstmanagement und Konflikt) beim  
Zentralen Psychologischen Dienst der Bayerischen Polizei** .....555  
*Christine Wernick-Glienke & Silvia Oßwald*

## PRÄVENTION

- Evaluation eines Trainings zur Erhöhung der Zeit- und Selbstmanagementkompetenz für Polizeibeamtinnen und Polizeibeamte** .....561  
*Michael J. Müssigmann & Ottmar L. Braun*
- Zivilcourage und Polizei**  
**Eine vergleichende Studie an angehenden Polizisten** .....579  
*Monika Schleich*
- Selbst effektivste Programme zur Gewaltprävention bleiben in einem wenig anregenden Umfeld stumpfe Waffen: Eine evaluative Analyse zum Zusammenhang von Kontext und Programm im Landkreis Ostprignitz-Ruppin** .....595  
*Stefanie Otte & Manfred Bornewasser*

# Die unterschätzte Herausforderung: Implementierung interkultureller Kompetenz in der Polizei

*Rainer Leenen, Alexander Scheitza & Isabelle D. Klarenaar*

## 1 Das neue Selbstverständnis

Moderne Gesellschaften westlichen Typs sind durch einen regen internationalen Austausch von Gütern und Ideen und durch eine hohe (kulturelle) Grenzen überschreitende Mobilität von Personen gekennzeichnet. In ihren zentralen Institutionen ist daher der Bedarf an besonderen interkulturellen Kompetenzen als Schlüsselqualifikation weithin anerkannt. Auch die deutsche Polizei hat in den letzten 20 Jahren diese Grundvorstellung „ohne wenn und aber“ übernommen: Auf der ministerialen Ebene gehört es inzwischen zum „guten Ton“, von gesellschaftlichen Veränderungen ausgehend auf die Bedeutung interkultureller Kompetenz für eine moderne Polizeiarbeit hinzuweisen<sup>1</sup>. In den Lehrplänen für die Ausbildung zum Polizeivollzugsdienst (z. B. in Berlin), in den Modulhandbüchern der neuen Bachelor Studiengänge in Niedersachsen<sup>2</sup> oder in Nordrhein-Westfalen taucht inzwischen ganz selbstverständlich „Interkulturelle Kompetenz“ als eine zentrale Kategorie auf.

Aus Sicht der Zunft der „Interkulturalisten“ könnte man sich also zufrieden zurücklehnen. Bedenklich erscheint jedoch, dass in vielen Organi-

---

<sup>1</sup> „Kulturelle Vielfalt, globale Mobilität und zunehmende Migration werden die soziale, kulturelle und wirtschaftliche Zukunft unseres Landes maßgeblich mitbestimmen. Interkulturelle Kompetenz ist daher gerade auch für den Polizeialltag von zunehmender Bedeutung, denn der Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen wird unweigerlich zunehmen.“ So der rheinland-pfälzische Innenminister Karl Peter Bruch auf der Tagung „Polizeiarbeit in multikulturellen Regionen und Gesellschaften“.

<sup>2</sup> Der neu akkreditierte Bachelor Studiengang der Polizeiakademie Niedersachsen nennt beispielsweise als Lernziel des Moduls „Transnationale Polizeiarbeit“, dass die Teilnehmer kulturelle Muster und Maßstäbe des eigenen Handelns reflektieren und mit Angehörigen anderer Kulturen „empathisch, tolerant und vorurteilsfrei“ umgehen können sollen.

sationen die geradezu selbstverständliche Akzeptanz der Notwendigkeit interkultureller Kompetenz allzu oft einhergeht mit nicht ganz präzisen Vorstellungen darüber, worin solche Kompetenzen denn im Einzelnen bestehen sollen, was die Voraussetzungen ihrer Vermittlung sind und worin nicht unerhebliche Schwierigkeiten einer Implementierung in das Organisationsgeschehen liegen. Die Idee der interkulturellen Kompetenz hat inzwischen eine geradezu „süffige“ und verführerische Selbstverständlichkeit gewonnen – die Aufgaben dagegen, vor denen man bei ihrer Vermittlung und Umsetzung in Organisationshandeln noch steht, werden tendenziell eher unterschätzt.

## **2 Die unterschätzte Herausforderung**

Der Nutzen interkultureller Kompetenz wird in der Diskussion hier in Deutschland klassischerweise an Konstellationen demonstriert, die im Außenverhältnis der Organisation Polizei liegen, also den Umgang mit dem so genannten polizeilichen Gegenüber betreffen. Der Gedanke, dass Interaktionen mit „Fremden“ leichter fallen, wenn deren Wahrnehmungs-, Orientierungs- und Reaktionsmuster bekannt sind, hat in der Organisation inzwischen hohe Akzeptanz gefunden (vgl. Ahmari & Kersten 2009, 242). Allerdings verbirgt sich in dieser Vorstellung zugleich ein konzeptionelles Problem, das zur Unterschätzung der interkulturellen Herausforderung verführt. Begegnungssituationen, die Polizeibeamte als multikulturell wahrnehmen und in denen ihre interkulturelle Kompetenz wirksam werden soll, sind nämlich selbst in keiner Weise so einfach strukturiert, dass auf sie allein mit Wissensvermittlung angemessen vorbereitet werden könnte. Kulturelle Einflussfaktoren sind unendlich vielfältig und in der konkreten Kontaktsituation in ihrer Bedeutung zudem grundsätzlich diffus. Der Faktor Kultur ist nicht einfach eine vorgegebene Eigenschaft, auf die in solchen Situationen reagiert werden könnte. In der Auseinandersetzung mit einem in Deutschland aufgewachsenen Jugendlichen, dessen Eltern aus der Türkei zugewandert sind, werden von den handelnden Personen deutsche oder türkische (vielleicht auch kurdische oder tscherkessische) Bezüge, Elemente von Unterschicht- oder Mittelschichtkultur, Peer-Kultur und Organisationskultur der Polizei, vielleicht auch männliche und weibliche Kultur ins Spiel gebracht. In der Kontaktsituation werden sie zum Thema oder eben nicht zum Thema

gemacht. Insofern ist die erhoffte Prognostizierbarkeit von Einstellungen und Verhaltensweisen des „polizeilichen Gegenübers“ doch deutlich begrenzt. Kulturkontakterfahrungen der Polizei fallen zudem an Orten mit hoher sozialer Problemdichte völlig anders aus als in banalen Alltagssituationen (Verkehrskontrolle, Hilfeersuchen). Der handelnde Beamte muss solchen Unterschieden gerecht werden und in der Lage sein, so genannte kumulative Belastungen aus dem einen Situationstyp nicht auf andere Situationen zu übertragen. Die geforderte interkulturelle Kompetenz zeichnet sich also offenbar selbst durch eine hohe Komplexität und „Plastizität“ aus: personale, kulturelle und situative Faktoren müssen in ihrem Zusammenspiel wahrgenommen werden können, eine Aufgabe, der man sich schon im Prozess der Förderung oder Vermittlung interkultureller Kompetenzen stellen muss.

Grundsätzlich wird eine Vermittlung interkultureller Kompetenzen nur auf der Basis eines klaren Konzepts von Kompetenz und eines differenzierten Verständnisses von Kultur erfolgreich sein. Mit dieser konzeptionellen oder theoretischen Herausforderung beschäftigen wir uns in **Abschnitt 3**. Eine zweite praktische Seite der Herausforderung besteht darin, die Basis für eine strategische Entwicklung solcher Kompetenzen in der Organisation zu schaffen. Dies betrifft beispielsweise die Ansprache und Auswahl der Lernenden, die Installation geeigneter Lernprozesse und Vermittlungsstrategien und die produktive Einbettung solcher Lernprozesse in das Organisationsgeschehen. In **Abschnitt 4** werden wir zu zeigen versuchen, welche in einer bürokratischen Großorganisation prototypischen Vorgehensweisen und „Lösungen“ für diese Aufgaben als eher empfehlenswerte „gute Praktiken“ oder als weniger empfehlenswerte „bad practices“ einzuordnen sind.

Denkt man derartige strategische Fragen konsequent weiter (die inzwischen entstandene interkulturelle Management- und Personalentwicklungstheorie liefert hierzu produktive Impulse), zeichnet sich die Aufgabe ab, einen Organisationsentwicklungsprozess anzustoßen, der auf den verschiedensten Ebenen und in unterschiedlichen Bereichen des Organisationsgeschehens auf einen veränderten Umgang mit kultureller Diversität, man könnte auch sagen: auf eine organisationsintern ausgerichtete interkulturelle Kompetenz hinzielt. Impulse zur

Förderung interkultureller Kompetenzen, die sich auf diesen Innenbereich der Organisation Polizei richten, soll ein dreijähriges Kooperationsprojekt zwischen dem Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten (LAFP) der Polizei NRW und der Fachhochschule Köln liefern, über das wir in **Abschnitt 5** berichten werden. **Abschnitt 6** versucht sich an einem kurzen Fazit und an einem Ausblick.

### **3 Theoretische Klarheit und Differenzierung: Kompetenzkonzept und Kulturverständnis**

„Kompetenz“ ist nach Überlegungen aus der Personalberatung und Personalwirtschaftslehre schlicht das von einer Person entwickelte Potential an Fähigkeiten zur Bewältigung der mit einem bestimmten Arbeitsplatz oder Aufgabenbereich verbundenen beruflichen Anforderungen. Zu untersuchen ist also für eine konkrete Organisation und ihr spezifisches Tätigkeitsprofil, inwieweit sich Anforderungssituationen für ihre Mitarbeiter durch die Zunahme so genannter Kulturkontakte verändert haben und welche Fähigkeiten seitens der Mitarbeiter hier zusätzlich eingebracht werden müssen (siehe ausführlich dazu Leenen 2005a oder Scheitza 2009). Zu den Anforderungen, die durch unmittelbare Begegnungssituationen zwischen Polizeibeamtinnen und -beamten und kulturell Fremden ausgelöst werden, gehören primär die Unklarheit bzw. Uneindeutigkeit der Deutungs- und Relevanzbezüge in solchen Handlungssituationen, in der Folge auch typische Schwierigkeiten der kommunikativen Steuerung solcher Situationen verbunden mit Gefühlen von Kontrollverlust und Stress. Ein Spezifikum kultureller Überschneidungssituationen besteht also in ihrer strukturellen Unschärfe, in der Unsicherheit der Interaktionspartner, ob und an welcher Stelle Kultur überhaupt ins Spiel kommt. So genannte kulturelle „Überschneidungssituationen“ sind eben keine „reinen“ Kulturbegegnungssituationen: Es begegnen sich Menschen, die in ihrem Denken, Empfinden und Handeln durch ein kompliziertes Wechselspiel von persönlich-biographischen, situativen und sozialstrukturellen Einflussfaktoren und schließlich eben auch durch kulturelle Orientierungen und Bedeutungen beeinflusst sind. Kulturelle Kontaktsituationen erfordern daher komplexe Orientierungsleistungen und einen konstruktivi-

ven Umgang mit der in solchen „Überschneidungssituationen“ entstehenden Unsicherheit. Unvollständige Information und Unsicherheit spielen zwar in jeder Interaktionssituation eine Rolle, in Kulturkontaktsituationen allerdings in deutlich höherem Maße, weil es den Beteiligten noch schwerer fällt, Vorstellungen, Gefühle und übliche Verhaltensreaktionen ihrer Interaktionspartner richtig zu deuten bzw. zu antizipieren, falsch Gedeutetes richtig zu stellen und schließlich Strategien für effektives und angemessenes Kommunizieren und Handeln zu entwickeln.

Aus der Beschreibung solcher Situationsanforderungen wird schon deutlich, dass sich die geforderte interkulturelle Kompetenz nicht auf eine eng umgrenzte Fachlichkeit in Form eines spezifischen Kulturwissens reduzieren lässt. Relevant ist vielmehr ein breites Spektrum von Eigenschaften und Fähigkeiten, die von bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen über Selbst- und Sozialkompetenzen bis hin zu fachlichen Fähigkeiten reichen. Wir sprechen bewusst von einem interkulturell relevanten Spektrum von Kompetenzen, das im Grunde mehrere Schichten der Person berührt. Das folgende Zwiebelmodell veranschaulicht, wie der kompetente Umgang mit interkulturellen Anforderungssituationen erst durch das Zusammenspiel verschiedener Kompetenz**bereiche** einer Person ermöglicht wird: Interkulturelle Handlungskompetenz ist als ganzheitliches Zusammenwirken eines Bündels von Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verstehen, die sich – wie in einem neuronalen Netzwerk – zumindest teilweise auch wechselseitig ergänzen oder ersetzen können. Die Beteiligten müssen Kompetenzen mobilisieren, die sie auch in besonders schwierigen intrakulturellen Interaktionssituationen einbringen müssen, die im interkulturellen Kontext allerdings in besonderer Weise dringlich oder unverzichtbar werden.

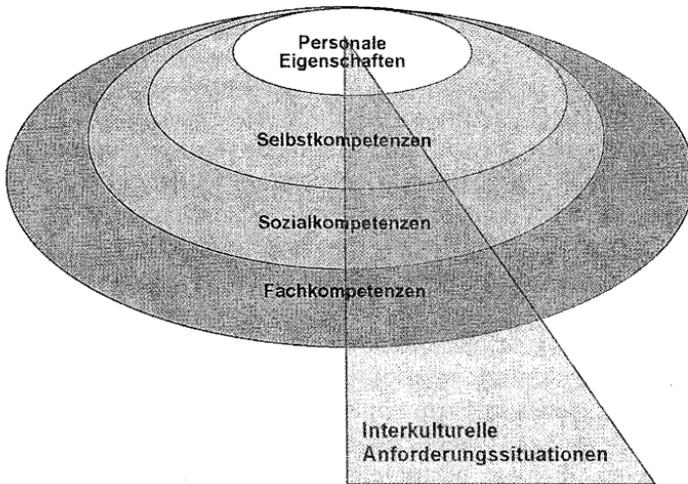


Abbildung: Zwiebelmodell „Interkulturell relevante Kompetenzbereiche“

Nicht zufällig werden in dieser Darstellung bestimmte **Persönlichkeitseigenschaften** als interkulturell relevante Kernkompetenzen angesprochen. Dazu gehören z. B. neben psychischer Belastbarkeit eine gewisse Offenheit der Person, die die Forschung als eine psychologische Tendenz charakterisiert, neue Informationen leicht aufzunehmen und veränderten Umständen relativ unbefangen und mit wenig Widerstand zu begegnen. Berry weist darauf hin, dass eine solche Offenheit eine relativ grundlegende Persönlichkeitsvoraussetzung für erfolgreiche interkulturelle Lernprozesse ist (vgl. Berry 2004, 181).

Matsumoto u. a. haben in neueren Veröffentlichungen darauf aufmerksam gemacht, dass insbesondere die Fähigkeit zur Regulation von Emotionen eine Schlüsselgröße sein könnte, die den Erfolg interkulturellen Handelns entscheidend bestimmt (vgl. Matsumoto, Yoo & LeRoux 2007, 81-83). Das Besondere solch allgemeiner Persönlichkeitsattribute scheint zu sein, dass sie kurzfristig, insbesondere durch kurzzeitpädagogische Angebote, nur in Grenzen veränderbar sind. So ist zum Beispiel Humor, und die damit verbundene persönliche Souveränität, eine für die Bewältigung interkultureller Begegnungen äußerst wertvolle personale Qualität, die allerdings kaum in Fort- und Weiterbildung vermittelt werden kann.

Zu den weiteren interkulturell relevanten Kompetenzen gehören **Selbst- und Sozialkompetenzen**. Der Eigenanteil an einer bestimmten Reaktionsdynamik in Kulturbegegnungen wird notorisch unterschätzt. Daher sind selbstreflexive Kompetenzen erforderlich, um die Wirkung des eigenen Verhaltens und der eigenen kulturellen Prägungen auf Andere besser abschätzen zu können. Weitere Selbstkompetenzen sind zum Beispiel eine ausgeprägte Frustrations- und Ambiguitätstoleranz. Letztere bezeichnet einen gelasseneren Umgang mit unklaren bzw. mehrdeutigen Informationen und Situationen, die sich im Kulturkontakt besonders häufen. Von den Sozialkompetenzen lässt sich sagen, dass es keinen besseren Einstieg in das Erlernen interkultureller Kompetenzen gibt als ausgeprägte Fähigkeiten und Fertigkeiten in der sozialen Interaktion. Man könnte auch sagen: Die für interkulturelle Situationen erforderlichen Kompetenzen sind im Grunde Erweiterungen von Fertigkeiten, die auch für die Gestaltung sozialer Interaktionen mit Mitgliedern der gleichen Kultur nützlich sind.

Die Spezifik interkultureller Anforderungen verlangt, dass zu bestimmten Grundfähigkeiten aus den bereits genannten drei Bereichen weitere **kulturallgemeine und kulturspezifische Fähigkeiten** treten müssen. Eine verbreitete Irrmeinung geht davon aus, dass Polizisten vor allem spezifisches Kulturwissen über fremde Ethnien, Nationen oder Religionen benötigen, um ihre multikulturelle Alltagspraxis besser bewältigen zu können. Dies kann für Spezialaufgaben sicherlich auch zutreffen, zum Beispiel für den Kontaktbeamten in einem Viertel mit einer mehrheitlich türkischen Wohnbevölkerung oder den Islamexperten im BKA. Als allgemeines Aus- und Fortbildungserfordernis spielen aber die kulturallgemeinen Kompetenzen eine wesentlich wichtigere Rolle, zumal aus normalen Polizeibeamten keine ethnologischen Spezialisten für bestimmte Kulturen werden sollen. Ziele einer solchen kulturübergreifenden Kompetenzvermittlung sind insbesondere ein geschärftes Bewusstsein für kulturelle Einflüsse in der Interaktion sowie eine Vertrautheit mit typischen kulturellen Mustern und der Verhaltensdynamik, die aus ihnen häufig erwächst.

Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass solche Kompetenzen sich mit der erforderlichen **Fachlichkeit** der Polizeibeamten verschränken, von den

einzelnen Polizistinnen und Polizisten in ihre persönliche Handlungskompetenz „integriert“ werden müssen: Interkulturelle Kompetenz besteht nicht in schematischen Reaktionen auf bestimmte Auslöserreize, sondern in der Entwicklung und praktischen Umsetzung individueller Potentiale. Der einzelne Polizist und die einzelne Polizistin werden mit Kulturkontaktsituationen und den daraus entstehenden Herausforderungen je nach Temperament, Vorerfahrung und Fähigkeiten ganz unterschiedlich umgehen (müssen). Eine junge Polizistin mit Migrationshintergrund und ein erfahrener älterer deutscher Polizist werden zum Beispiel eine konfrontative Situation mit einer Gruppe von Migrantenjugendlichen möglicherweise völlig anders bewältigen. Interkulturell kompetentes Handeln besteht nicht in der Umsetzung von kulturellem Lehrbuchwissen, sondern in einem der Situation, den kulturellen Vorstellungen und persönlichen Hintergründen der Beteiligten angemessenen Handeln. Die Förderung interkulturell kompetenten Handelns wird auch die spezifische berufliche Anwendungssituation berücksichtigen müssen. Die interkulturelle Aus- und Fortbildung für Beamte im Wach- und Wechseldienst wird sich von Angeboten für Führungs- und Leitungskräfte deutlich unterscheiden müssen, bei denen sich Handlungsperspektiven und Handlungsimplicationen bei interkulturellen Fragestellungen völlig anders darstellen.

Die folgende Tabelle zeigt beispielhaft, welche Inhalte aus den einzelnen Kompetenzbereichen im Vordergrund stehen können und wie diese aufeinander aufbauen:

<b>Interkulturelle Fachlichkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• im Wach- und Wechseldienst</li><li>• in Führungs- und Leitungsfunktionen</li></ul>
<b>Kulturspezifische Fähigkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sprachkompetenz</li><li>• Kulturelles Deutungswissen</li></ul>
<b>Kulturallegemeine Fähigkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kultur-Bewusstsein</li><li>• Vertrautheit mit der Dynamik interkultureller Kommunikation</li></ul>
<b>Selbst- und Sozial- Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selbstwahrnehmung und realistische Selbsteinschätzung</li><li>• Fähigkeit zur Empathie</li></ul>
<b>Persönlichkeits- eigenschaften</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Humor</li><li>• Emotionale Elastizität</li></ul>

Übersicht 1: Beispielhafte Inhalte interkulturell relevanter Kompetenzbereiche

Da „**Kultur**“ der zentrale Referenzpunkt interkultureller Kompetenz und ihrer Vermittlung ist, müssen wir klären, wie wir Kultur in diesem Zusammenhang sinnvollerweise verstehen sollten. Ein bloß nationales Verständnis von Kultur – eine Gleichsetzung von „Kultur“ mit „Nationalkultur“ – wie es nationalistische Ideologien nahe legen, hat zum Beispiel ausgesprochen problematische Implikationen. Wir benötigen ein differenzierteres Kulturverständnis und möchten im Folgenden vier Bestimmungselemente nennen, die ein für die interkulturelle Kompetenzentwicklung brauchbares Kulturkonzept auszeichnen.

Ausgangspunkt ist erstens das in der modernen Ethnologie entstandene, so genannte, interpretative Kulturverständnis, das sich insbesondere auf „Alltagskultur“ bezieht, also auf die Bedeutungswelt, die Menschen bei ihren alltäglichen Interaktionen miteinander im Sinn haben. In dieser „Ethnographie des Alltags“ geht es vor allem um Wertorientierungen, Einstellungen, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster sowie um bedeutungsvolle Praktiken. Sie erzeugen ein „kulturelles Koordinatensystem“,

welches die notwendige Geschmeidigkeit und Sicherheit in unseren Alltagshandlungen garantiert. Da solche Muster und „Drehbücher“ nicht nur Orientierung in der Bewältigung des Alltags stiften, sondern auch Anhaltspunkte für Vorstellungen von Identität und Zugehörigkeit liefern, stoßen auf dieses „Koordinatensystem“ bezogene Anpassungs- und Veränderungszwänge zunächst einmal auf erhebliche Widerstände<sup>3</sup>.

Dies führt uns direkt zu der zweiten Kennzeichnung, die sich auf das komplizierte Verhältnis von Individuum und Gruppe bezieht. Kultur ist zwar ein Gruppenphänomen, sie wird aber von Individuen gelebt. Es geht bei Kultur stets um Vorstellungen und Bedeutungsmuster, die in einer Gruppe von Menschen geteilt werden. Gleichwohl ist es die Person, die sich – über Prozesse der Wahrnehmung, Interpretation, Erinnerung und Bewertung – Kultur aneignet, Kultur in Alltagsvollzügen interpretiert und reproduziert. Unser Kulturverständnis muss also letztlich beim Individuum ansetzen. Hier spielt uns die Umgangssprache einen Streich, die nämlich ganz selbstverständlich von „Kulturbegegnung“, vom „Dialog der Kulturen“ oder sogar vom „Kampf der Kulturen“ spricht. Es begegnen sich aber keine Kulturen, sondern immer nur Personen, äußerst unterschiedliche Individuen, die sich mit bestimmten kulturellen Kontexten mehr oder weniger stark identifizieren. Diese Präzisierung ist äußerst ernst zu nehmen, denn aus der Möglichkeit einer unterschiedlich starken Identifikation der Person mit einem kulturellen Kontext ergibt sich – trotz aller faktischen Prägungen, die kulturelle Milieus hinterlassen – im konkreten Einzelfall eine grundsätzliche Unterbestimmtheit so genannter Kulturkontaktsituationen. Mit Blick auf die Person können wir sagen: Personen stehen in ihrem Handeln allenfalls unter kulturellem Einfluss. Das Individuum ist kein „Kulturroboter“, der mechanisch die Vorgaben einer bestimmten Hintergrundkultur aufführt. Und weil das so ist, weil Individuen die Kultur ihres Milieus immer auch für sich interpretieren, werden Kulturen im Ergebnis immer auch in sich heterogen sein; sie können gar nicht derart homogen sein, wie das dem stereotypisierenden Blick von außen erscheinen mag.

---

<sup>3</sup> Allerdings ist es – wie bereits betont wurde – nicht zwangsläufig der Faktor Kultur, der den entscheidenden Impuls für eine Alltagshandlung liefert. Vielleicht liefern auch persönliche Gründe oder situative Umstände das entscheidende Handlungsmotiv.

Es gibt einen weiteren Grund für die Heterogenität von Kulturen, insbesondere solch komplexer Kulturgebilde wie die einer Nationalkultur. Diese lässt sich zwar analytisch einer anderen nationalen Kultur und ihren Besonderheiten gegenüberstellen. In sich ist aber jede nationale Kultur zwangsläufig widersprüchlich, weil sie ganz unterschiedliche regionale Kulturen, unterschiedliche politische Kulturen, bürgerliche und antibürgerliche Kulturen etc. vereinen muss. Schaut man wieder auf die Person, die all das integrieren und leben muss, wird deutlich, dass nicht Monokulturalität der Person, sondern Mehrfachzugehörigkeit zu verschiedenen Sozialisationsumwelten und Kulturen das Normale ist. Als drittes Element eines brauchbaren Kulturkonzepts ist also festzuhalten, dass es kulturelle Zugehörigkeiten und Identifikationen in ihrer Mehrdimensionalität erfassen muss. Es gibt für ein Individuum nicht die eine natürliche, eigentliche oder total bestimmende Zugehörigkeit zu einem bestimmten kulturellen Kontext, sondern sich überlagernde Zugehörigkeiten zu verschiedenen Kontexten beruflicher, politischer, regionaler oder nationaler Art. Es ist wiederum der Nationalismus jeglicher Couleur, der uns einzureden versucht, dass unsere eigentliche oder einzig relevante soziale Identität im Franzose-, Deutscher-, Engländer-Sein besteht. Eine vergleichbare Strategie schlägt auch der religiöse Fundamentalismus ein. Die Wahrheit ist ungleich komplizierter: Das Individuum wird durch mehrere Sozialisationskontexte geprägt und es identifiziert sich je nach Biographieverlauf und aktuellem Lebenskontext mit verschiedenen sich manchmal überschneidenden, manchmal auch schwer zu vereinbarenden Kulturen. Das kann zu dem fast schon normalen kulturellen „Mix“ moderner Zuwanderungsgesellschaften führen; aber auch zu dramatisch zugespitzten Loyalitätskonflikten, zum Beispiel zwischen religiösen, familiären, politischen oder nationalen Zugehörigkeiten, wie man sie in der nationalen Neuorganisation auf dem Balkan beobachten konnte. Auch hier kann man nicht generalisieren: Es kann von Person zu Person grundverschieden sein, ob das kulturelle Wechselspiel als eher konflikthaft oder als problemloses „Switchen“ erlebt wird. Wenn die Polizei ihren Nachwuchs zunehmend auch aus dem Reservoir der hier aufgewachsenen Kinder aus Migrantenfamilien rekrutieren möchte, wird sie sich jedenfalls mit dem Phänomen des kulturellen „Switchens“ und des Identitätsmanagements näher befassen und auseinandersetzen müssen.

Ein viertes Bestimmungselement unseres Verständnisses von Kultur bezieht sich auf die Tatsache, dass nicht immer alle kulturellen Vorstellungen gleichermaßen bewusst sind, sondern ein großer Teil davon nicht bewusst bzw. vorbewusst ist, also in ihrer Besonderheit nur in der Konfrontation mit Fremdem ins Bewusstsein rückt. Dies ist einer der Gründe dafür, dass im unmittelbaren Erleben und Bewältigen der Begegnung mit Fremdem häufig nicht interkulturell gelernt wird, weil die Beteiligten mit der Verarbeitung der Fremdheitserfahrung und mit der Kontrolle des Stresses beschäftigt sind. Auch ein Korrigieren und „Verlernen“ bestimmter Perspektiven, mit denen Beamte routinemäßig Situationen eines bestimmten Typs angehen, überprüft man besser in der ruhigen Situation eines Trainings und mit der Unterstützung anderer erfahrener Mitlerner als in der Hektik der stressigen Bewältigungssituation. Damit leiten wir über zum zweiten Teil unserer Überlegungen, zur Frage nach praktischen Vorbedingungen gelingender bzw. weniger erfolgreich verlaufender interkultureller Kompetenzentwicklung.

#### **4 Praktische Erfolgsbedingungen interkultureller Kompetenzentwicklung**

Im Organisationskontext liegen Erfolgsbedingungen interkultureller Kompetenzentwicklung auf drei Ebenen: auf der Ebene der Lernenden selbst, der Gestaltung des Lernprozesses und der Einbindung der Lernprozesse in die Organisation.

Es ist naheliegend, dass **personale Voraussetzungen** für den Erfolg interkultureller Lernprozesse eine große Rolle spielen. An dieser Stelle möchten wir den systematischen Zusammenhang zwischen der interkulturellen Vermittlungsaufgabe und der Personal- und Organisationsentwicklung in der Polizei betonen. Schon der Prozess der Personalrekrutierung muss die Persönlichkeitskomponente „Offenheit für interkulturelle Lernprozesse“ als Auswahlkriterium beinhalten, wenn man nicht in einen grundsätzlichen Widerspruch zu den Zielen interkultureller Schulungsprogramme geraten möchte. Die Bereitschaft, sich auf interkulturelle Lernprozesse einzulassen, sollte natürlich auch ein entscheidendes Auswahlkriterium bei ausländischen Bewerbern oder

Bewerbern mit so genanntem Migrationshintergrund sein. Die heikle Frage nach deren interkultureller Kompetenz ist differenziert anhand der oben vorgestellten Kompetenzbereiche zu prüfen. Natürlich ist Zweisprachigkeit ein großer Vorteil für die Organisation, wenn sie diese denn zu nutzen versteht. Ansonsten gibt es aber keine „natürliche“, in Familien mit Migrationserfahrung automatisch vermittelte, interkulturelle Kompetenz. *Reflektierte* Vorerfahrungen können den Erwerb interkultureller Kompetenzen begünstigen, negative oder sogar traumatische interkulturelle Erfahrungen können ihn allerdings auch blockieren. Und stets müssen sich interkulturelle Kompetenzen mit den geforderten fachlichen Kompetenzen verbinden. Bewerber nach schematischen Quotierungsvorstellungen einzustellen, die auf im Grunde äußerliche Kriterien abstellen, ist daher keine sinnvolle Strategie.

Der zweite praktische Anforderungskomplex für eine erfolgreiche interkulturelle Kompetenzentwicklung ist die **Gestaltung des interkulturellen Lernprozesses im engeren Sinne**. Wenn in Rechnung gestellt wird, dass gerade interkulturelles Lernen spezifische Anforderungen stellt, kann man sich leicht grundsätzliche Fehler ausmalen, die insbesondere bürokratischen Großorganisationen beim Arrangement dieses Vermittlungsprozesses regelmäßig unterlaufen. Hierzu liegt inzwischen Erfahrungswissen aus ganz unterschiedlichen Praxisfeldern (beispielsweise aus großen Wirtschaftsunternehmen oder auch aus Militärorganisationen wie der Bundeswehr) vor. In der folgenden Übersicht haben wir bestimmte Vorgehensweisen idealtypisch gegenübergestellt. Auf der einen Seite stehen klassische Fehler, die in Organisationen bei der Einführung einer interkulturellen Qualifizierung gemacht werden können („bad practices“), auf der anderen Seite die entsprechenden eher erfolgreichen Vorgehensweisen („good practices“):

„Bad practices“	„Good practices“
Reduktion auf kognitives Lernen	Lernen zielt auch auf Einstellungen, Fertigkeiten und Emotionen der Teilnehmer
Übergehen von Lernwiderständen (Zulassen von „Pseudolernen“)	Motive von Lernwiderständen werden geklärt und von den Trainern aktiv aufgegriffen
Vermittlung mit geringer Aktivierung der Lernenden (z.B. Frontal-Unterricht)	Arrangements mit hohem Aufforderungscharakter zum Lernen (wie z.B. Trainings, Coaching)
Nur kurzfristige Lernziele (z.B. „Crashkurse“)	Strukturiert aufgebauter Lernprozess mit längerfristigem Zielhorizont

Übersicht 2: „Bad practices“ vs. „Good practices“ bei der Gestaltung des Lernprozesses

Die Reduktion des Lernens auf rein kognitives Lernen blendet zum Beispiel die gesamte psychologische Anpassungsproblematik und die emotionale Verunsicherung der Teilnehmer aus, die sich aus deren Vorerfahrungen und ihren Einstellungen ergeben kann. Abstrakte Kulturinformationen werden Teilnehmer möglicherweise gar nicht erreichen, wenn blockierende Lernwiderstände im Wege sind und sie werden möglicherweise wenig motivierend wirken, wenn der Handlungsbezug nicht deutlich wird. Je stärker „Stoff“ in „Crashkursen“ durchgepaukt wird und die Lernenden in einer passiven Rolle verharren, je weniger Transfermöglichkeiten in die beruflichen Praxis bestehen und personale Entwicklungsmöglichkeiten erkennbar werden, desto eher droht ein Scheitern der angestrebten interkulturellen Kompetenzentwicklung. Die Herausforderung besteht also darin, einen praxisnahen kontinuierlichen Lernprozess zu organisieren, der bei den Beamtinnen und Beamten eine über den einzelnen Trainingsanlass hinausweisende Lernbewegung anstößt.

Der dritte Anforderungsbereich betrifft die **Einbettung interkultureller Aus- und Weiterbildung in den Organisationskontext**. Auf notwendige Verbindungen zwischen Personalauswahl und Personalschulung haben wir bereits hingewiesen.

<b>Organisationale Einbettung I</b>	
Personalauswahl & -einsatz	
<b>„Bad practices“</b>	<b>„Good practices“</b>
Unreflektierter Einsatz „traditioneller“ Indikatoren und Kriterien bei der Personalauswahl	Berücksichtigung der interkulturellen Kompetenz-Komponente in der Personalauswahl
Gewinnung von Polizisten/innen mit Migrationshintergrund nur aus Imagegründen oder als „Spezialisten“ für ihre Herkunfts-Communities	Nutzung von Personal mit unterschiedlichen Erfahrungen und Kompetenzen für die Entwicklung einer „diversitätsorientierten“ Organisationskultur

Übersicht 3: „Bad practices“ vs. „Good practices“ in der organisationalen Einbettung I

Es ist darüber hinaus eine Binsenweisheit jeglicher Aus- und Weiterbildung, dass ihre Relevanz durch die Alltagspraxis der Organisation bestätigt und bekräftigt werden muss und fehlende Transfer- und Anschlussmöglichkeiten zu ihrer Austrocknung und „Verinselung“ führen. Warnlichter in diesem Kontext können z. B. eine völlig fehlende Unterstützung der Leitungsebene sein, eine Einordnung interkultureller Bildung im Kollegenkreis als Thema für Idealisten (oder negativ formuliert: für „Spinner“) oder der Eindruck einer gewissen Irrelevanz interkultureller Kompetenzentwicklung für den normalen Dienstalltag oder das berufliche Fortkommen des einzelnen Beamten entsteht.

<b>Organisationale Einbettung II</b>	
<b>Personalentwicklung</b>	
<b>„Bad practices“</b>	<b>„Good practices“</b>
Unklare oder sogar negative Rahmung des Themas „Interkulturalität“ in der Organisation	Positive Einfluchtung des Themas als strategisch bedeutsam
Zu starke Abkoppelung der Weiterbildung vom Alltag der Organisation	Integration von Weiterbildungsimpulsen in die berufliche Praxis
„Unschädlichkeit“ der durchlaufenen Weiterbildungen für das berufliche Fortkommen	Gezielte Verknüpfung von Weiterbildungserfolgen mit dem Personaleinsatz bzw. der Karriereplanung

Übersicht 4: „Bad practices“ vs. „Good practices“ in der organisationalen Einbettung II

Strukturelle Hindernisse entstehen auch dort, wo in der Folge durchaus nachvollziehbarer organisationsinterner Regelungen die Leitung der interkulturellen Weiterbildung ständig wechselt oder wenn die Behördenleitung die Frage des für die Vermittlung interkultureller Lernprozesse geeigneten Personals nicht wirklich ernst nimmt („Interkultureller Trainer auf Anordnung“).

## **5 Entwicklungsprojekt „Interkulturelle Qualifizierung und Förderung kultureller Diversität in der Polizei NRW“**

Die interkulturelle Qualifizierung von Polizeibeamtinnen und -beamten für den Umgang mit Diversität im Außenverhältnis der Organisation war ein erster bedeutender Schritt im Aus- und Fortbildungsprogramm der Polizei.

In Nordrhein-Westfalen engagiert sich beispielsweise das Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei (LAFP) schon seit mehreren Jahren in diese Richtung und bietet für die Polizeibeamtinnen und -beamten des Bundeslandes regelmäßig Seminare an wie „Interkulturelle Kompetenz in der Polizei-

arbeit“ „Spannungsfeld Aus- und Übersiedler“, „Grundwissen Islam“ oder „Rechts- und Linksradikalismus“.

Die fortschreitende „Multikulturalisierung“ unserer Gesellschaft stellt die Polizei aber auch intern vor neue Herausforderungen: Inwieweit soll sich die kulturelle Vielfalt in der deutschen Gesellschaft auch polizeiintern repräsentieren? Und wie muss sich die Polizei als Organisation verändern, wenn sie sich auf eine größere kulturelle Diversität in der Mitarbeiterschaft einlässt? Die Annahme, dass durch mehr Vielfalt allein schon Kreativität und Synergie entsteht, dass sich also Diskurse und Problemlösungskompetenzen in der Organisation positiv entwickeln werden, wenn sie mit einer größeren kulturellen Varianz geführt werden (vgl. Behr 2009), hat – wie wir gezeigt haben – selbst wiederum organisationale Voraussetzungen, die erst Schritt für Schritt geschaffen werden müssen.

Impulse in diese Richtung setzt ein im April 2009 gestartetes dreijähriges Entwicklungsprojekt „Interkulturelle Qualifizierung und Förderung kultureller Diversität in der Polizei NRW“, ein Kooperationsprojekt des Forschungsschwerpunkts Interkulturelle Kompetenz der Fachhochschule Köln und des Landesamts für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei in Nordrhein-Westfalen (LAFP)<sup>4</sup>. Neben der Weiterentwicklung des bereits bestehenden Qualifizierungsprogramms im Bereich „Interkulturelle Kompetenz“ im Außenverhältnis der Organisation, greifen die Projektpartner hier erstmals auch die Auseinandersetzung um Chancen und Risiken kultureller Unterschiedlichkeit innerhalb der eigenen Organisation auf.

Das Projekt zielt also – obwohl es sich als Kooperationsprojekt keine Organisationsentwicklungsziele für die Polizei als Großorganisation setzen kann – u. a. darauf ab, Impulse zur Veränderung der Organisationskultur zu setzen, die Polizei dabei zu unterstützen, sich auf

---

<sup>4</sup> Gefördert wird das Projekt über das bundesweite Programm „XENOS – Integration und Vielfalt“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) des Bundes und der Länder.

die veränderten Gegebenheiten auch im Innenverhältnis der Organisation einzustellen und ein Klima zu schaffen, in dem kulturelle Diversität nicht nur selbstverständlich und akzeptiert ist, sondern auch die damit verbundenen Potentiale gezielt genutzt werden können.

### **5.1 Der Umgang mit Fremdheit innerhalb der Polizei**

Erfahrungen aus Ländern, in denen schon sehr viel früher begonnen wurde, Menschen mit Migrationshintergrund für den Polizeidienst zu gewinnen, zeigen, dass die Integration von Personen, die von der Mehrheit der Organisationsmitglieder als „anders“ etikettiert werden, auch fundamental misslingen kann. In den Niederlanden musste man schon in den 1990er Jahren feststellen, dass das für den Polizeidienst mit großem Aufwand rekrutierte Personal mit Migrationshintergrund über durchschnittlich häufig den Polizeidienst wieder quittiert (vgl. Bovenkerk, Van San & de Vries 1999, 150 - 152), was man intern inzwischen als „Drehtüreffekt“ bezeichnet. Auch aus Großbritannien liegen Untersuchungen vor, die einen Zusammenhang zwischen den ungeschriebenen Ritualen und Codes von Vertretern der Mehrheitskultur und dem Gefühl von Ausgegrenztsein auf Seiten der Minderheitskulturen herstellen (vgl. Oakley 2001). In der Diversitätspolitik der kanadischen wie der britischen Polizei wird explizit von einem „retention“-Problem gesprochen, das durch eine Veränderung der Organisationskultur und eine entsprechende Personalpolitik zu lösen sei (vgl. Pruegger 2006; Cooper 2004). Vor diesem Hintergrund stimmen aktuelle Forschungsergebnisse aus verschiedenen deutschen Studien nachdenklich, die zeigen, dass sich auch in Deutschland Beamte mit einem Migrationshintergrund oftmals in einer prekären Sonderrolle sehen. Aus dem vorliegenden Interviewmaterial (siehe vor allem Blom 2004, Hunold 2008, Sigel 2009) lassen sich typische Muster oder ‚Syndrome‘ herauskristallisieren, die zeigen, dass ein selbstverständliches Miteinander unterschiedlicher Kulturen in der Organisation noch längst nicht erreicht ist.

Grundsätzlich fühlen sich Polizistinnen und Polizisten mit Migrationshintergrund im Vergleich zu deutschstämmigen Polizisten unter stärkerer Beobachtung, was zunächst einfach mit ihrer besonderen Sichtbarkeit in der Organisation zusammenhängen könnte. Die

Kolleginnen und Kollegen vermitteln ihnen offenbar den Eindruck einer gewissen Auffälligkeit, aus der sie stellvertretend für alle Polizeibeamten anderer Herkunft die Selbstverpflichtung ableiten, sich unbedingt beweisen zu müssen und ununterbrochen gute Leistungen zu bringen. „Ich versuche auf jeden Fall mindestens genauso gut zu sein wie ein deutscher Kollege, wenn nicht sogar besser ...“ (Blom 2004, 132) „Ich will beweisen, dass ich auch etwas drauf habe und es wert bin, eingestellt worden zu sein. Ich versuche zu vermitteln, dass keiner denkt, dass es ein Fehlgriff war, Mitbürger ausländischer Herkunft hier einzustellen.“ (Blom 2004, 132)

Diese Selbstverpflichtung, einen besonders positiven Eindruck zu machen, führt in die Gefahr einer Überanpassung und forcierter Assimilationsbeweise, mit denen versucht wird, den Rollenerwartungen der Kolleginnen und Kollegen zu begegnen. „Ich muss halt den Leuten das Gefühl geben, das ich mich integrieren kann.“ (Blom 2004, 143) Der besondere Anpassungsdruck führt u. a. auch dazu, dass die nicht deutsch stämmigen Polizisten auf keinen Fall auch nur den Anschein einer Bevorzugung ertragen können, auch wenn die Organisation gerade ihre Fähigkeiten besonders braucht. Auffällig ist die wiederholte Betonung, dass sie unter denselben Voraussetzungen zur Polizeiausbildung zugelassen wurden, wie ihre deutschen Kollegen und keinerlei Sonderrolle wünschen. „Ich will einfach nur ganz normal behandelt werden wie alle anderen Kollegen auch, ich möchte keine Vorteile, ich möchte keine Nachteile.“ (Blom 2004, 134) Um ihre Normalität zu beweisen, vermeiden sie häufig auch eine Gruppenbildung mit anderen Angehörigen von kulturellen Minderheiten in der Organisation. „Wenn man so Gleichgesinnte sucht und die dann gefunden hat, ich weiß nicht, ob das von Vorteil ist. Von außen, wie das dann ankommt, wenn es heißt, da gibt’s so ne Gruppe von farbigen Polizisten, ja da können sie sich ja über uns ablästern oder was auch immer, ich weiß es nicht, ich halte nichts davon.“ (Hunold 2008, 106)

Polizistinnen und Polizisten mit Migrationshintergrund leiden häufig unter stereotypen Zuschreibungen, die sie auf die Rolle eines bloßen Vertreters einer bestimmten Herkunftsgruppe festlegen. Sie beklagen – wie andere Migranten übrigens auch (siehe Badawia 2008) – dass solche Zuschreibungen es ihnen schwer machen, sich in ihrer Individualität dar-

zustellen und sehen sie als Ausdruck fehlender Anerkennung für eine im Großen und Ganzen doch ausgesprochen gelungene Sozialisation im Schnittfeld mehrerer Kulturen. Trotz ihrer zweifellos vorhandenen deutschen Identitätsanteile (sie hätten sich sonst sicherlich nicht für den Beruf des Polizeibeamten entschieden) stellen einige unter ihnen eher resigniert fest, dass diese von den Kollegen kaum wahrgenommen werden und die Aufmerksamkeit sich eher auf oberflächliche Fremdheitssignale richtet. Ein Interviewpartner in der Studie von Blom konstatiert lapidar: „Ich hab in gewisser Weise hier auch so ein bisschen die Rolle des Polen angenommen.“ (Blom 2004, 157)

Der ursprüngliche Vorteil der Zweisprachigkeit verkehrt sich zuweilen in zu selbstverständliche Job-Zuschreibungen: Beamte mit Migrationshintergrund werden nicht nur häufig zu Übersetzungs- und Dolmetschertätigkeiten herangezogen, sondern vermehrt auch in Kontakten mit „Landsleuten“ eingesetzt, auch wenn ihnen das nicht unbedingt leichter fällt als den deutschstämmigen Polizisten. „Was ich negativ fand, ist, dass manche Kollegen, immer wenn Türken rein kamen, was bei uns sehr oft der Fall war, dass die die wohl bei mir abdrücken wollten. Im Sinne, das sind deine Landsleute, kümmer dich mal drum. Was ich eigentlich nicht richtig fand, wogegen ich mich auch teilweise gewehrt hab.“ (Sigel 2009, 131)

Was deutsche Kollegen und Dienstvorgesetzte hier häufig übersehen, ist die Neigung solcher „Landsleute“, an besondere Gemeinsamkeiten und Loyalitäten zu appellieren, was den Polizeibeamten mit Migrationshintergrund schon dann passieren kann, wenn sie der Einfachheit halber oder weil es die konkrete Situation sinnvoll erscheinen lässt, nicht länger deutsch, sondern die Sprache dieser „Landsleute“ sprechen: „Nachteilig ist natürlich, wenn man draußen jemanden hat und man fängt an, mit dem Russisch zu reden, dass dann die Gesprächssituation kippen kann, ja, dass dann quasi auf Landsmann gemacht wird. Dann versuchen die, nicht den Beamten vor sich zu sehen, oder wollen dir suggerieren, dass du jetzt nicht der Beamte vor ihnen bist, der jetzt den Staat vertritt und die rechtliche Seite abarbeiten muss, sondern dann wird an das Zusammengehörigkeitsgefühl appelliert, in dem Sinne, man soll doch die Leute jetzt wieder laufen lassen.“ (Sigel 2009, 137) Das Pendant zu

diesem partikularen Loyalitätsanspruch ist der Verratsvorwurf, zu dem dann schnell gegriffen wird, wenn der Beamte sich nicht an den Erwartungen der „Landsleute“, sondern an seinen rechtlichen Vorgaben orientiert.

Ein Thema mit besonderer Brisanz sind Anspielungen und Witze, in denen das „Anders-Sein“ von Beamtinnen und Beamten mit Migrationshintergrund betont wird. Harmlosen Frotzeleien gegenüber versucht man, sich als nicht allzu verletzlich zu zeigen, da Witzeleien und Sprüche - „Der Pole kommt, tut's euer Zeug weg.“ (Sigel 2009, 123) - zunächst als berufsfeldspezifischer Belastungs- und Unkompliziertheitstest gesehen werden. „Klar nervt mich das, aber ich lass mir das nicht anmerken. Da haben die gewonnen und das möchte ich nicht.“ (Blom 2004, 151) Ethnische Anspielungen und Witze können in Gruppen durchaus auch eine Ventilfunktion haben und einen unbelasteten Umgang miteinander signalisieren. Ein Interviewpartner in der Studie von Hunold mit asiatischem Hintergrund zieht es vor, wenn mit solchen Fremdheitheitsprojektionen offen umgegangen werden kann: „Ich geh damit eigentlich immer recht locker um, und meine Freunde ziehen mich auch damit auf, dass ich diesen Hintergrund habe, ich weiß nicht so irgendetwas mit Sushi oder dass ich immer Reis zum Frühstück esse, oder so was, aber das ist auch eine spaßige Sache. Ich bin ziemlich sicher, dass die Kollegen, die mich nicht mögen, da auf ne negative Art und Weise drüber sprechen, hinter meinem Rücken.“ (Hunold 2008, 110)

Problematischer ist es, wenn Sprüche und Anspielungen einfach zu platt ausfallen oder eine pauschale Verbindung mit negativem Verhalten von „Landsleuten“ hergestellt wird: „Ja, die Türken halt mal wieder, oder guck, dein Landsmann halt.“ (Sigel 2009, 123) Dass solche Sprüche als ablehnend oder sogar latent feindselig wahrgenommen werden, kann im Grunde nicht verwundern, wird hier doch die Zugehörigkeitsfrage gestellt. Eine besondere Belastung kann auch die Häufigkeit sein, mit der Beamte mit den immer wieder gleichen Witzen konfrontiert werden. Auch wenn der einzelne Witzbold das möglicherweise gar nicht intendiert hat, in der Summe entsteht bei den Betroffenen ein Gefühl von Nicht-Zugehörigkeit, dem man sich möglicherweise nicht ein ganzes Berufsleben lang aussetzen mag.

## **5.2 Diversitätsorientierungen in der Organisation Polizei**

Grundsätzlich kann man Organisationen danach differenzieren, ob sie überhaupt kulturelle Vielfalt als einen Faktor, der sich auf betriebliche Abläufe auswirkt bzw. auswirken kann, ernst nehmen und wie sie sich gegebenenfalls mit den Möglichkeiten von Diversität auseinandersetzen. Adler (1983) sowie Bissels, Sackmann & Bissels (2001) haben entsprechende Klassifikationsraster vorgeschlagen. Wir haben von den Arbeiten dieser Autoren ausgehend an anderer Stelle die folgende Taxonomie idealtypischer Orientierungen abgeleitet, die Organisationen (bzw. die für ihre Personal- und Einstellungspolitik Verantwortlichen) zu kultureller Vielfalt in der Mitarbeiterschaft einnehmen können (vgl. Leenen, Scheitza & Wiedemeyer 2006).

### *5.2.1 Diversitätsblinde Organisationen:*

Für solche Organisationen spielt kulturelle Vielfalt keine Rolle. Das Vorhandensein von Unterschieden wird entweder nicht wahrgenommen oder aber für irrelevant gehalten. Schwierigkeiten, die in der Zusammenarbeit entstehen, wie auch unterschiedliche Präferenzen von Mitarbeitern werden nicht mit kultureller Unterschiedlichkeit in Verbindung gebracht.

### *5.2.2 Diversitätsabwehrende Organisationen:*

In diversitätsabwehrenden Organisationen herrscht die Ansicht vor, dass kulturelle Vielfalt keinen Mehrwert für die im Betrieb auszuführenden Tätigkeiten hat, sondern eher Probleme und Schwierigkeiten aufwirft. Daher schätzen sie Homogenität in der Mitarbeiterschaft und sind bemüht, diese aufrechtzuerhalten. Durch selektive Personalauswahl bzw. das Ausüben eines starken Anpassungsdrucks wird versucht, Abweichungen vom vorgegebenen Ideal eines Mitarbeiters auszuschließen. Organisationen, die hingegen kultureller Diversität aufgeschlossen gegenüber stehen, lassen sich in zwei verschiedene Typen unterteilen:

### *5.2.3 Diversitätspragmatische Organisationen*

#### *(Diversitätsaufgeschlossen Typ 1):*

Diversitätsaufgeschlossene Organisationen des „pragmatischen“ Typs erkennen einen gewissen Nutzen von kultureller Vielfalt für die Organisation. Von einer Beschäftigung von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund verspricht sich die Organisation entweder ein positiveres Image oder aber einen konkreten ökonomischen Vorteil, z. B. durch die Nähe zu einer bestimmten Zielgruppe. Die aufgeschlossene Haltung zu kultureller Diversität betrifft jedoch nicht alle Bereiche: Von wichtigen Entscheidungsfindungsprozessen oder informellen Netzwerken bleiben Mitarbeiter mit Migrationshintergrund in diversitätspragmatischen Organisationen häufig ausgeschlossen. Auch ihre Aufstiegsmöglichkeiten sind in der Regel eingeschränkt. Ausgrenzungen dieser Art werden nicht unbedingt bewusst vollzogen. Meist gehen sie darauf zurück, dass Organisationsstrukturen einseitig auf die Mehrheitskultur zugeschnitten sind.

### *5.2.4 Diversitätsengagierte Organisationen*

#### *(Diversitätsaufgeschlossen Typ 2):*

Diversitätsaufgeschlossene Organisationen des „engagierten“ Typs sehen in der Diversität des Personals eine grundsätzlichere und weitergehende Managementaufgabe. Dies findet seinen Niederschlag sowohl im Personalprofil als auch in Führungskonzepten: Die Mitarbeiter der Organisation sind in der Lage, Unterschiede zu erkennen und sie zum Vorteil der Organisation zu nutzen. Um Synergieeffekte möglich zu machen, müssen alle Mitglieder der Organisation ihre Fähigkeiten gleichberechtigt einbringen können. Der Anteil ungelöster Gruppenkonflikte ist in diversitätsengagierten Organisationen deutlich reduziert, und Mitglieder von Minoritätengruppen sind zufrieden mit dem Respekt, der ihnen entgegen gebracht wird (vgl. Thomas & Ely 1996). Die Personalfuktuation (unter Mitarbeitern mit Migrationshintergrund) ist deutlich geringer als bei diversitätspragmatischen Organisationen (vgl. Gilbert & Ivancevich 2000). Personen aus Minoritätsgruppen befinden sich in diversitätsengagierten Organisationen auch in Management- und Leitungspositionen.

Betrachtet man die im vorigen Abschnitt zitierten Äußerungen, so spricht vieles dafür, dass nicht-deutschstämmige Polizisten/innen in Teilen der Organisation Polizei auf eine diversitätsblinde bzw. eine diversitätsabwehrende Haltung treffen. Abweichungen von der Norm des „deutschen Polizeibeamten“ werden von manchen Anhängern der Mehrheitskultur offensichtlich eher abwertend als wertschätzend kommentiert. Zwar zeugt das Bemühen auf Seiten der Organisationsleitung, die Multikulturalität der Gesellschaft auch in der Mitarbeiterstruktur der Polizei abzubilden, auch von einer gewissen Aufgeschlossenheit gegenüber Diversität. Für die Leitung der Polizei scheinen hier aber gegenwärtig eher pragmatische Überlegungen als ein entschiedenes Diversitätsengagement ausschlaggebend zu sein. Die Notwendigkeit einer grundlegenden Neuorientierung des kollegialen Miteinanders sowie des polizeilichen Führungshandelns wird erst in Ansätzen erkannt.

Für die Organisationskultur der Polizei sind derzeit immer noch gewisse Homogenitäts- und Konformitätserwartungen prägend. Angesichts eines durch Kurzfristigkeit, Aktions- und Lösungsorientierung gekennzeichneten Praxisfeldes, das in besonderem Maße auf Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit angewiesen ist, überraschen solche Orientierungen auch keineswegs. Vor allem bei Sofortlagen im Bereich der Sicherheitsstörung und Gefahrenabwehr ist uniformes und standardisiertes Handeln unabdingbar. Untersuchungen zur „Polizeikultur“ weisen aber darauf hin, dass in Teilen der Organisation von gewissen Männlichkeitsvorstellungen (Überlegenheit, Respekt) und Konformitätserwartungen (Verschwiegenheit, Anpassung) geprägte Haltungen verbreitet sind, die sich solcher Gefährdungslagen lediglich als Legitimation bedienen und ein gewisser Konformitätsdruck im Polizeialltag oft auch jenseits der tatsächlichen polizeilichen Einsatzlogik existiert (vgl. Behr 2000, 2006).

Es stellt sich also für die Zukunft die Frage, wie sich die Präferenz für ein gewisses Maß an Homogenität in der Organisation und für erwartbares Handeln und die daraus abgeleitete Forderung nach Anpassung mit der von der neueren Diversitätstheorie geforderten Wertschätzung von Unterschiedlichkeit in der Organisation vereinbaren lässt. Grundsätzlich ist darauf hinzuweisen, dass dieser vordergründige Widerspruch eine Herausforderung für die gesamte Organisation darstellt und nicht zu

Lasten von Minderheiten gehen darf, die diesen Konflikt derzeit weitgehend allein austragen müssen.

### ***5.3 Interkulturelle Qualifizierungen als Ansatzpunkt für ein produktives Management von Diversität***

Einen Entwicklungsprozess in Richtung auf eine größere Diversitätsoffenheit in einer Organisation wie der Polizei anzustoßen, ist kein einfaches Unterfangen. Zum einen hat man es mit einer historisch gewachsenen Organisationskultur zu tun, die von einer bestimmten Handlungslogik ausgehend eher zu einer Betonung von Homogenität und Konformität neigt. Zum anderen belegen Erfahrungen aus interkulturellen Entwicklungsprozessen in Großorganisationen (aber auch aus der Einführung neuer Steuerungsinstrumente bei der Polizei), dass ein rein top-down-orientiertes Vorgehen, bei dem Prozesse und Strukturen gewissermaßen „per Dekret“ reformiert werden sollen, der Komplexität solcher Organisationen nicht gerecht wird (vgl. Christe-Zeyse 2007). Die Bindung der Polizei an politische Rahmenvorgaben engt die Gestaltungsmöglichkeiten der polizeilichen Leitungsebene zusätzlich ein. Für einen produktiveren Umgang mit kultureller Diversität scheint im Fall der Polizei daher eine Strategie des „schrittweisen Wandels von innen“ zielführender. Polizeibeamte/innen auf unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen werden dabei mehr und mehr von der Bedeutung der interkulturellen Thematik überzeugt und beginnen, sich mit den Potentialen und Herausforderungen kultureller Diversität auseinander zu setzen.

Im Rahmen des Projekts „Interkulturelle Qualifizierung und Förderung kultureller Diversität in der Polizei NRW“ nehmen daher interkulturelle Qualifizierungen, die auf aktive Auseinandersetzung mit dem Thema Diversität abzielen, eine zentrale Rolle ein. Mit drei neuen Fortbildungsangeboten werden verschiedene Zielgruppen innerhalb der Polizei angesprochen:

### 5.3.1 Workshop

#### *„Arbeit in multikulturellen Teams/Diversität auf Kollegenebene“*

Diese Veranstaltung richtet sich in erster Linie an Beamte/innen im Wach- und Wechseldienst. Die zuvor aufgeführten möglichen Probleme von Polizisten/innen mit Migrationshintergrund zeigen, dass es bereits auf Kollegenebene wichtig ist, eine Sensibilität für andere Wertvorstellungen zu entwickeln. Neben unterschiedlichen Blickwinkeln auf Unterschiede in den Kommunikations- und Kooperationsstilen sowie in Arbeitsmentalitäten werden hier die ungeschriebenen Regeln bisheriger „Polizeikultur“ aufgearbeitet und die damit verbundenen Identifikations- und Ausgrenzungsmechanismen bewusst gemacht, die nicht nur Kollegen und Kolleginnen mit Migrationshintergrund, sondern alle Kollegen treffen können, die durch „Anders-Sein“ und größere oder kleinere Fremdheitssignale auffallen. Der Workshop soll den Kollegen und Kolleginnen Mut machen, Polizeikultur an ihrer Dienststelle, in ihrem Team offener zu interpretieren.

### 5.3.2 Workshop

#### *„Kulturelle Diversität aus der Führungs- und Leitungsperspektive“*

Damit kulturelle Diversität auch als Problem des Führungshandelns wahrgenommen wird und für Führungskräfte an Relevanz gewinnen kann, soll dieser Workshop vor allem Offenheit, Neugier und Motivation für die Beschäftigung mit diesem Zukunftsthema schaffen. Grundsätzlich geht es um die Vermittlung der Potenziale kultureller Vielfalt aber auch um eine realistische Einschätzung möglicher Problemkonstellationen und ihrer Folgen. Darüber hinaus werden die Implikationen kultursensiblen Führungshandelns bei der Erstellung von Dienst- und Einsatzplänen, bei der Personalbeurteilung und in Karriereplanungen sowie in Hinblick auf die Weiterbildungspolitik der Organisationseinheit thematisiert.

### 5.3.3 *„Multiplikatorentraining Interkulturelle Kompetenz“*

Der dritte Workshoptyp richtet sich an Aus- und Fortbilder sowie Beamte mit einer Multiplikatorenrolle innerhalb der Polizei. Diese sollen in die Lage versetzt werden, Aspekte interkulturellen Handelns und kultureller Diversität in den von ihnen durchgeführten Fortbildungen, in Dienstbesprechungen und Informationsveranstaltungen aufzugreifen. Zu den Inhalten dieses Workshops gehören Fragen der Aufbereitung inter-

kultureller Themenstellungen sowie der Einsatz darauf zugeschnittener Methoden und Medien. Über diese Personengruppe soll gewährleistet werden, dass interkulturelle Fragestellungen und Angebote auch über die Dauer des Projekts hinaus weiter in die Organisation hineingetragen werden.

Die einzelnen Qualifizierungen dauern jeweils zwei bis vier Tage und sind inhaltlich und methodisch den unterschiedlichen Ausgangslagen und beruflichen Aufgaben der einzelnen Zielgruppen angepasst. Eine wesentliche Voraussetzung für einen offeneren Umgang mit Diversität in der Organisation ist das eingangs entfaltete differenzierte Verständnis von Kultur und Kompetenz. Alle Workshops enthalten daher Elemente einer interkulturellen Sensibilisierung, die mit tätigkeitsspezifischen Elementen verknüpft werden. Im Rahmen des Projekts wird die konkrete inhaltliche Ausgestaltung der entsprechenden Workshopangebote in einer Entwicklungs- und Erprobungsphase ("Werkstatt-Workshops") auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnitten und schließlich in der Durchführung von einer begleitenden Wirkungsforschung überprüft.

## **6 Interkulturelle Kompetenz im Außen- und im Innenverhältnis der Polizei: Fazit und Ausblick**

Ob das dargestellte Kooperationsprojekt die Organisationskultur der Polizei tatsächlich verändern kann, wird davon abhängen, inwieweit die Polizei Impulse des Projektes aufgreifen und weiterentwickeln kann. Dies betrifft in erster Linie die „Kultur der Weiterbildung“ in der Polizei. Die Polizei hat lange Zeit eine Tradition bürokratisch organisierten Lernens gepflegt. Programme zur interkulturellen Kompetenzentwicklung werden neuartige Lernformen und Lernmethoden in die Organisation hineinragen, deren Wirkung erprobt und deren Akzeptanz überprüft werden muss. Aus- und Fortbildung wurde zudem stets als interne Aufgabe der Organisation gesehen, die auch mit den intern verfügbaren Mitteln zu lösen sei. Mit der Hinwendung zum Thema kulturelle Diversität betritt die Polizei insofern Neuland, als nur eingeschränkt auf intern vorhandenes Know-how zurückgegriffen werden kann. Fortbildner innerhalb der Polizei werden in weit größerem zeitlichen und inhaltlichen Umfang weitergebildet werden müssen, um das Thema kompetent in der

Organisation zu verankern. Dabei muss man davon ausgehen, dass ein auf diesem inhaltlichen und methodischen Terrain unerfahrener interner Weiterbildner mindestens zwei Jahre braucht, um sich in das ausgesprochen komplexe Thema einzuarbeiten und sich mit den geeigneten Methoden der Vermittlung vertraut zu machen. Ein strukturelles Hindernis könnte darin bestehen, dass interkulturelle Weiterbildner und auch die Leitung der interkulturellen Weiterbildung derzeit aufgrund des in der Organisation üblichen Rotationsprinzips vergleichsweise häufig wechseln – mit entsprechenden negativen Folgen für die Akkumulation des erforderlichen professionellen Know-hows in der Organisation.

Um einen aktiven Umgang mit kultureller Diversität in der Organisation zu verankern, wird es darüber hinaus wichtig sein, Personalentwicklungsmaßnahmen stärker mit der Personalauswahl und der Ausbildung von Polizisten zu verknüpfen. Konsequenterweise müsste interkulturelle Offenheit bereits bei der Einstellung von Polizeianwärtern/innen ein Auswahlkriterium sein und interkulturelle Sensibilisierung und Kompetenzentwicklung dann auch im Rahmen der Ausbildung schon eine große Rolle spielen. Sieht man in Vielfalt eine Ressource und will man – zumindest in bestimmten Bereichen – Unterschiedlichkeit innerhalb der Mitarbeiterschaft fördern, wird man auch die Standardisierung von Bewerberprofilen und Personalauswahlinstrumenten überdenken müssen. Vor dem Hintergrund kultureller Vielfalt stünden schließlich auch die Prozesse und Strukturen der Polizeiarbeit auf dem Prüfstand. So wären beispielsweise die Vorgaben in Hinblick auf polizeiliches Führungshandeln auf Bedingungen und Möglichkeiten kultureller Diversität in der Organisation abzustimmen.

Individuelle Lernprozesse und Lernfortschritte der Organisation sind interdependent: Einerseits gibt es keine interkulturelle Kompetenzentwicklung in der Organisation ohne personale Entwicklungen; andererseits haben personale Lernprozesse nur eine Chance auf Nachhaltigkeit in einem organisationalen Rahmen, der Anschluss- und Entwicklungsmöglichkeiten für solche Lernprozesse schafft (ausführlicher dazu Leenen 2005b). Kumulative Lernfortschritte werden in einer Organisation erst entstehen, wenn in einer koordinierten Strategie

von beiden Seiten die Lernprozesse vorangetrieben werden, also die individuelle Kompetenzentwicklung über Aus- und Fortbildung und zugleich Elemente einer interkulturellen Öffnung der gesamten Organisation initiiert werden. Dies ist in der Tat ein äußerst komplexes Vorhaben, das nicht über ein technokratisches Planungsmodell gesteuert werden kann. Ebenso wie interkulturelle Kompetenz nicht durch eine (womöglich einmalige) Weiterbildung „antrainiert“ werden kann, wird sich ein aktives Management kultureller Vielfalt in einer bürokratisch strukturierten Großorganisation nicht durch Anordnung von oben und in relativ kurzer Zeit realisieren lassen.

## **Literaturverzeichnis**

- Adler, N. J. (1983): Organizational development in multicultural environment. In: *Journal of Applied Behavioural Sciences*, 19/3, 349-365.
- Ahmari, R. & Kersten, J. (2009): Die Reichweite von interkultureller Kompetenz. In: Liebl, K. (Hrsg.), *Polizei und Fremde – Fremde in der Polizei*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 239-242.
- Badawia, T. (2008): Mittendrin und/oder dazwischen? Identitätskonzepte von Migrantinnen und Migranten. In: Theunert, H. (Hrsg.), *Interkulturell mit Medien*, München: Kopaed, 25-37.
- Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hrsg.), *Vielfalt nutzen. Diversity Management in der öffentlichen Verwaltung – Vorschläge aus der Praxis*. Berlin o. J.
- Behr, R. (2000): *Cop Culture – Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei*. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Behr, R. (2006): *Polizeikultur. Routinen – Rituale – Reflexionen. Bausteine zu einer Theorie der Praxis der Polizei*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Behr, R. (2009): „Türkisch reden und Deutsch denken – und manche wollen es auch umgekehrt.“ „Ethnische Minderheiten“ in der Polizei – eine Untersuchung zur Integrationsleistung des staatlichen Gewaltmonopols. In: Liebl, K. (Hrsg.), *Polizei und Fremde – Fremde in der Polizei*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 153-192.
- Berry, J. W. (2004): Fundamental psychological processes in intercultural relations. In: Landis, D., Bennett, J. M. & Bennett, M. J. (eds.),

- Handbook of intercultural training, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 166-184.
- Bissels, S., Sackmann, S. & Bissels, T. (2001): Kulturelle Vielfalt in Organisationen. Ein blinder Fleck muss sehen lernen. In: Soziale Welt, 52, 403-426.
- Blom, H. (2004): Anders sein bei der Polizei in Deutschland. Zur Position von allochtonen Polizisten an ihrem Arbeitsplatz vor dem Hintergrund ihrer Rolle als Minderheit und der Tatsache, dass sie als ‚anders‘ wahrgenommen werden. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft
- Blom, H. (2009): Allochtone Polizisten bei der Polizei. Rassismuserfahrungen am Arbeitsplatz. In: Melter, C. & Mecheril, P. (Hrsg.): Rassismuskritik. Band 1: Rassismustheorie und -forschung. Schwalbach/Ts: Wochenschau, 293-308.
- Bovenkerk, F., Van San, M. & de Vries, S. (1999): Politiewerk in een multi-culturele samenleving, LSOP, Tandem-Beek, Ubbergen
- Cooper, C. (2004): Retention of police officers: A study of resignations and transfers in ten forces. London, GB: Home Office Research, Development and Statistics Directorate. HV 7936 .R57 78
- Gilbert, J. A. & Ivancevich, J. M. (2000): Diversity management: Time for a new approach. In: Public Personal Management, 29, 75-92.
- Hunold, D. (2008): Migranten in der Polizei. Zwischen politischer Programmatik und Organisationswirklichkeit. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Jacobson, A. (2005): Die gesellschaftliche Wirklichkeit der Polizei. Eine empirische Untersuchung zur Rationalität polizeilichen Handelns. Dissertation Bielefeld.
- Kim, Y. Y. (2004): Long-term cross-cultural adaption: Training implications of an integrative theory. In: Landis, D., Bennett, J. M. & Bennett, M. J. (eds.): Handbook of intercultural training, 3rd ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 337-362.
- Leenen, W. R. (2005a): Interkulturelle Kompetenz: Theoretische Grundlagen. in: Leenen, Groß & Grosch (Hrsg.), Bausteine zur interkulturellen Qualifizierung der Polizei. Münster/New York/München/Berlin: Waxmann , 63-110.
- Leenen, W. R. (2005b): Interkulturelle Qualifizierungsansätze für die Polizei. In: Leenen, Groß & Grosch (Hrsg.), Bausteine zur interkulturel

- len Qualifizierung der Polizei. Münster/New York/München/Berlin: Waxmann, 41-61.
- Leenen, W. R., Scheitza, A. & Wiedemeyer, M. (2006): Diversität nutzen. Münster/New York/München/Berlin: Waxmann.
- Liebl, K. (2009): Polizei und Fremde – Fremde in der Polizei. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Matsumoto, D., Yoo, S. H. & LeRoux, J. A. (2007): Emotion and intercultural adjustment, in: Kotthoff, H. & Spencer-Oatey, H. (eds.), Handbook of intercultural communication, (Handbooks of applied linguistics Vol. 7), Berlin/New York: Mouton de Gruyter, 77-97.
- Müller, St. (2008): Integration von jungen Menschen mit Migrationshintergrund in Ausbildungen der hamburgischen Verwaltung – Ausbildungsmarketing und kultursensible Auswahlverfahren, Vortrag auf dem Kongress „Vielfalt als Chance“ Frankfurt 9.12.2008.
- Oakley, R. (2001): Police training and recruitment in multi-ethnic Britain.
- Pruegger, V. (2006): Recruitment and retention of police personnel. Ottawa, ON, Cdn: Law Enforcement, Aboriginal & Diversity Network. E 98 .C87 L41
- Scheitza, A. (2009): Interkulturelle Kompetenz: Forschungsansätze, Trends und Implikationen für interkulturelle Trainings. In: Otten, M., Scheitza, A. & Cnyrim, A. (Hrsg.), Interkulturelle Kompetenz im Wandel. Band 1: Grundlegungen, Diskurse und Konzepte. Münster: LIT-Verlag.
- Sigel, J. (2009): Berufliche Identität von Polizisten mit Migrationshintergrund. In: Liebl, K. (Hrsg.), Polizei und Fremde – Fremde in der Polizei. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 105-151.
- Stenning, P. C. (2003): Policing the cultural kaleidoscope: Recent Canadian experience. In: Police and Society, 7, 13-47.
- Stuber, M. (2004): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München: Luchterhand.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996): Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. In: Harvard Business Review, Sept-Oct, 79-90.