

Wissenstransfer in der Polizei Niedersachsen aus Anlass des demografischen Wandels – Eine Präsentation von Modellen zur erfolgreichen Weitergabe erhaltenswerten Wissens an die nächste „Generation Polizei“

Verfasser: PK Niklas Kolmey, PD Hannover, PI Hannover-Süd

Erstbetreuer: KD Karsten Bettels, Polizeiakademie Niedersachsen

Die zentrale Problemstellung der im Folgenden präsentierten Bachelorarbeit (BA) konzentriert sich auf die Frage, wie das über Jahrzehnte angehäufte (personengebundene) Fach-, Praxis-, und Erfahrungswissen der in naher Zukunft aus dem Dienst ausscheidenden Mitarbeiter des ermittelnden Bereiches auf ihre Nachfolger - die nächste „Generation Polizei“ - transferiert und somit erhalten werden kann.

Neben einem Versuch, die soeben angeführte Frage mittels einer kritischen Prüfung der Anwendbarkeit betriebswirtschaftlicher Modelle des Wissenstransfers (WT) auf den ermittelnden Bereich zu beantworten, wurde überdies Grundlagenforschung bezüglich der abstrakten Materie „Wissen“ im Kontext des ermittelnden Bereiches betrieben. Was für Wissen ist überhaupt existent, gibt es verschiedene „Arten“ von Wissen und welches Wissen ist überhaupt „erhaltenswert“ bzw. gibt es vielleicht sogar Wissen, das „bewusst vergessen“ werden sollte?

Diese BA steht in einem besonderen Verhältnis zu ihrem Betreuer, Herrn KD Karsten Bettels. Herr Bettels war Leiter eines Arbeitspakets, welches sich als Teil der landesweiten Arbeitsgruppe „Strategische Organisationsanpassung“ u.a. mit den Themen WT und Wissensmanagement (WM) in Bezug auf die demografisch bedingt bevorstehende bzw. schon eingetretene „Pensionierungswelle“ im ermittelnden Bereich befasst. Im genannten Arbeitspaket wurde herausgestellt, dass ausgehend vom Jahr 2018 in den darauffolgenden 10 Jahren im Landesschnitt knapp 50 % des Gesamtpersonals des ermittelnden Bereichs aller Polizeibehörden in Pension gehen wird. Um auch in Zukunft eine erfolgreiche Kriminalitätsbekämpfung gewährleisten zu können, schien eine zeitnahe Auseinandersetzung mit der eingangs aufgeworfenen Grundfrage zwingend notwendig, womit der Grundstein für diese BA gelegt war.

Aus methodischer Sicht wurden neben der üblichen Literaturlauswertung hierzu drei Interviews mit Experten des ermittelnden Bereiches geführt (Frau EKHK'in Susanne

Schimmelpfennig, Herr KD Ralf-Günter Goßmann, Herr EKHK a.D. Martin Erftenbeck), welche den nötigen Praxisbezug sicherstellen sollten.

Grundpfeiler der Arbeit ist das „Wissen“ im ermittelnden Bereich, weshalb sich die Frage stellt, was Wissen überhaupt ist. Aufgrund der vielfältigen Interpretation des Begriffs „Wissen“, ausgehend von den verschiedenen Wissenschaften (Betriebswirtschaft, Soziologie etc.), ist festzuhalten, dass keine allgemeingültige Definition von „Wissen“ existiert. Dennoch hat sich im Sinne einer im WM üblichen dichotomischen Annäherung an den Wissensbegriff die Strukturierung von Wissen in explizites/implizites Wissen bewährt. Hierbei beschreibt ersteres all das Wissen, welches problemlos in Form von Schrift und Wort, aber auch anhand von Computercodes externalisiert und anderen Personen zugänglich gemacht werden kann. Ein Sachvortrag eines Dozenten der Kriminalistik vor Studenten der PA über das Auftreten und die Erscheinungsformen der ersten sicheren Todeszeichen ist ein Beispiel dafür: Die reine Möglichkeit, die Information, dass nach ca. 20-30 Minuten nach Todeseintritt an den abhängigen Körperpartien erste Totenflecken auftreten, mittels Sprache zu verbalisieren, klassifiziert sie als explizites Wissen. Wenngleich diese „Art des Wissens“ von immenser Bedeutung für den ermittelnden Bereich ist, kommt ihr bezüglich der „Dringlichkeit“ des Erhalts aufgrund der dargestellten einfachen Möglichkeiten der Weitergabe aus wissenschaftlicher Sicht nur eine untergeordnete Rolle zu. Anders verhält es sich beim impliziten Wissen, welches in hohem Maße kontextabhängig, personengebunden und gerade nicht in einem bewusst steuerbaren Prozess anderen Personen zugänglich gemacht werden kann. Ein erfahrener Todesermittler kann als Beispiel für einen Träger von implizitem Wissen dienen: Die Fähigkeit, in ganz bestimmten Situationen einer Vernehmung spezifische Handlungen auszuführen (Konfrontation des Beschuldigten mit Ermittlungsergebnissen, welche den Tatverdacht verstärken; Aufsuchen körperlicher Nähe etc.) geht auf einen über Jahre erworbenen Erfahrungsschatz zurück, welcher es unmöglich erscheinen lässt, einem Nachfolger des in naher Zukunft pensionierten Ermittlers ebendiese Fähigkeit beispielsweise in Form eines Gesprächs bewusst weiterzugeben. Ausgehend von Interviews eines Polizeiwissenschaftlers wurde anschließend die These aufgestellt, dass der Wissensbestand des ermittelnden Bereiches in hohem Maße implizit ist. Aufgrund der soeben dargestellten Besonderheiten von implizitem Wissen müssen bezüglich seines Erhalts Maßnahmen des WT mit besonderem Nachdruck betrieben

werden. Nur so kann verhindert werden, dass das aktuell (noch) existente implizite Wissen buchstäblich gemeinsam mit seinen Trägern „in Pension geht“.

Um hierzu geeignete Maßnahmen zu finden, erfolgte zunächst die Darstellung dreier Modelle des WT aus wissenschaftlicher Sicht. Neben der Präsentation eines Modells für den Erhalt expliziten Wissens wurde anhand zwei weiterer Werkzeuge des WT ein besonderer Schwerpunkt auf den Erhalt impliziten Wissens gelegt. Namentlich handelt es sich bei den letztgenannten um das „Tandem Modell“ sowie das „Story-Telling“. Bei der Tandem Bildung handelt es sich um die überlappende Wahrnehmung von Dienstposten, welche aus Sicht des WM die höchste Wahrscheinlichkeit begründet, dass in der täglichen Zusammenarbeit implizites Wissen in einem (un-)bewussten Prozess transferiert wird. Das Story-Telling beschreibt eine Methode, bei der in einem Moderationsprozess mittels einer geschulten, aber fachfremden Person, versucht wird, das aus einer realen Erfahrung gewonnene implizite Wissen in Form eines Textdokuments festzuhalten.

Letztlich erfolgte anhand der Experteninterviews die kritische Anwendung der Modelle auf den ermittelnden Bereich. Auch der Stellenwert von implizitem Wissen wurde beleuchtet. Alle Experten bestätigten hierbei die These, dass kriminalistisches Wissen in hohem Maße implizit ist. Bezüglich der Modelle des WT bestand ebenfalls Konsens darüber, dass beim WT die Tandems das Mittel der Wahl sein sollten. Unter Rückgriff auf persönliche Erfahrungen der Interviewten wurde dargestellt, wie durch Tandems implizites Wissen „erlebt“ werden kann. Letztlich wurden jedoch auch finanzielle, verwaltungsrechtliche und personalpolitische Probleme dargestellt, welche auf die organisationalen Rahmenbedingungen der Polizei zurückzuführen sind. Aufgrund der Tatsache, dass kriminalistisches Wissen zu hohem Anteil implizit ist, scheint überdies die probeweise Anwendung des Story-Tellings im Sinne eines Pilotprojektes zielführend, auch wenn das Story-Telling selbst den Experten bisher nicht bekannt war. Das dritte und hier nur kurz thematisierte Modell zum Transfer expliziten Wissens, die „Wikis“ (= Kollaboratives Arbeiten an Artikeln/Texten bei Gewährleistung eines Qualitätsstandards der Inhalte durch gegenseitige Kontrolle der Autoren), wurde ebenfalls als geeignetes Werkzeug anerkannt. Letztlich konnte durch die Verbindung der wissenschaftlichen Erkenntnisse mit den Ergebnissen der Experteninterviews ein „Werkzeugkasten WT“ definiert werden, welcher die theoretischen/praktischen Grundlagen des Transfers kriminalistischen Wissens enthält.

Abschließend konnte durch die Interviews ein Einblick in die aktuell gelebte Praxis des WT im ermittelnden Bereich gewonnen werden. Hierbei wurde deutlich, dass sowohl zwischen, aber auch innerhalb der Behörden Unterschiede darüber bestehen, inwieweit der Wissenstransfer aus Anlass des demografischen Wandels aktuelles Thema ist, wie weit im Voraus vor Pensionierungen die Altersstruktur einer Dienststelle untersucht wird, um Maßnahmen des WT zu treffen, etc. Daraus resultierend wurde in den „Werkzeugkasten WT“ abschließend die Empfehlung aufgenommen, landesweit einheitliche Standards zu schaffen: Denn einem landesweit aktuellen Problem kann nur adäquat begegnet werden, wenn die zur Bewältigung der Problematik zur Verfügung stehenden Werkzeuge und Standards über einzelne Behördengrenzen hinweg einheitlich definiert werden.