

Supervision in der Polizei – eine Unterstützung bei Veränderungsprozessen?¹

Abstract

Mit zunehmender Attraktivität von Organisations- bzw. Personalentwicklungskonzepten im öffentlichen Dienst gewinnt dort auch das Beratungsinstrument *Supervision* an Beachtung. Im Zuge von Modernisierungs- und Veränderungsprozessen der Hoheitsverwaltung (z.B. Qualitätsmanagement-Verfahren, Neue Verwaltungssteuerung) werden die traditionell bürokratischen Entscheidungsstrategien zunehmend in Frage gestellt. An ihre Stelle treten Management-Modelle, die aus anderen Organisationskulturen stammen. Diese Veränderungsprozesse lösen zwingend Abwehr und Insuffizienzgefühle bei den Akteuren aus. Supervision kann helfen, eine Kultur der Kommunikation zu implementieren, in der die Veränderung der Organisation (also die Organisationsentwicklung im weiteren Sinn) reflexiv bearbeitet und begleitet werden kann. Supervision wird aufgefasst als Bestandteil von Organisationsentwicklung, nicht als individuumszentriertes Unterstützungsangebot. Es wird aber auch deutlich, dass Supervision ein Reflexivitätsinstrument ist, das Selbstinfragestellung mit einschließt und das es ermöglicht, das berufliche Handeln sowie die institutionellen Handlungsbedingungen neu zu *verstehen*. Im traditionellen Selbstverständnis der Polizei ist Reflexivität aber eher ein Störfaktor, weil sie das rasche und Eindeutigkeit herstellende Handeln behindert.

In meinem Beitrag gehe ich in drei Schritten vor: Ich beginne mit einigen grundsätzlichen Bemerkungen zum Veränderungsprozess der Polizei. Dem folgt eine Erläuterung des Konzepts *Supervision*, wobei die Unterschiede zwischen Supervision und Polizeiarbeit betont werden. Abschließend gebe ich einige Eindrücke aus einem gerade abgeschlossenen Pilotprojekt *Supervision in der Polizei* wieder. Ich argumentiere, dass viele Themen in der Supervision erfahrungsbezogene Konkretionen von Organisationsentwicklung sind. Die Veränderungsprozesse der Polizei lassen sich m.a.W. ablesen an den Themen, die die Bediensteten in die Supervision einbringen.

Schlüsselbegriffe: Supervision, Organisationsentwicklung, Organisationskultur, Reflexivität in Organisationen.

¹ Der Aufsatz basiert auf einem Vortrag, den ich im Rahmen des Seminars "Gestaltung von Veränderungsprozessen" am 21. 11. 2003 an der Polizeiführungsakademie gehalten habe. Einige systematisierende Gedanken und Erfahrungen, die aus dem Pilotprojekt "Supervision in der Hessischen Polizei" resultieren, habe ich hinzugefügt .

Facta valent, non verba
 (Motiv-Plakat einer Ausbildungsgruppe
 für den höheren Polizeidienst,
 gefunden in einem Wohngebäude
 der PFA am 21.11.2003)

1. Neue Anforderungen an die Polizei und neue Anforderungen an ihr Personal: Veränderungsprozesse I

Die Polizei nimmt deutlich stärker als früher die drängenden gesellschaftspolitischen Fragen (Jugend, Migration, Armut, Arbeit, Umwelt, soziale Ungleichheit) auf, und ergänzt damit den traditionellen Diskurs um Sicherheit und Ordnung um den Diskurs um *Lebensqualität*. Dies kann man einerseits als relativ neue Tendenz bewerten, andererseits ist es aber auch schon Ergebnis eines Veränderungsprozesses der Polizei. Bezeichnend für den vor allem auch von außen herangetragenen Modernisierungsdruck ist, dass mit zunehmender Transparenz und Veränderung der Institution gleichzeitig die Forderungen nach einer grundsätzlichen Reform oder noch mehr Reform der Polizei lauter wurden (vgl. etwa Kelling 1983, Koppmann 1993). Dies alles nimmt politisch in Deutschland etwa seinen Ausgang in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre, also in einer Zeit, in der in einigen Bundesländern die GRÜNEN zu einer ernstzunehmenden parlamentarischen Größe wurden. Anfang der 90er setzte sich diese Entwicklung fort, nun in Koalitionsvereinbarungen von BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und der SPD, beispielsweise in Niedersachsen, Hessen und etwas später in Nordrhein-Westfalen.

Momentan ist die ursprünglich politische Intention (die GRÜNEN sprachen von der Herausbildung einer "Bürgerschutzpolizei") nach meinem Eindruck etwas in den Hintergrund getreten und die Veränderungsprozesse scheinen sich eher an neo-liberalen, d.h. monetären und betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu orientieren. Im Vordergrund stehen nun nicht mehr Begriffe wie "Bürgerpolizei" oder Zivilgesellschaft, sondern betriebswirtschaftliches Haushalten, Qualitätsmanagement-Verfahren, Neue Verwaltungssteuerung etc. Der Servicegedanke für die "Kunden" wird relativ plakativ verwendet, versiegt aber schon beim näheren Hinsehen, nämlich dann wenn man feststellt, dass die meisten Bereiche eine innerorganisatorische Umstellung betreffen, die viel mit Verwaltungsreform und Geld, aber wenig mit Kundschaft zu tun hat (z.B. die Abwendung von der Kameralistik).

Auch die "Alltagskultur" der Polizei hat sich verändert, auch wenn dies theoretisch und empirisch noch nicht systematisch erfasst worden ist. Das hängt, bei einigermaßen wohlwollender Interpretation, u.a. mit der Bildungsexpansion zusammen, vor allem mit dem höheren Anteil der kommunikativer Fächer, das hängt mittelbar sicher auch mit der höheren Frauenquote zusammen (die die Auseinandersetzung mit völlig neuen Themen erforderte und ermöglichte) und mit dem prozentualen Anstieg von Berufsanfängern mit (Fach-) Abitur. Ich halte diese – sicher selektiven - Phänomene für die Beschleuniger eines zunehmend zivileren Klimas in der Polizei. Eine Auswirkung dieser "Öffnung" kann sicher darin gesehen werden, dass man sich gegenüber der Öffentlichkeit auch interessierter und differenzierter zeigt und dass man die

Kommunikation, besonders zur Führungsphilosophie, eher mit zivilgesellschaftlichen/wirtschaftlichen als mit militärischen Institutionen sucht.

Auf der Struktur-Ebene wäre Gegenstand einer Beschäftigung mit den diversen *Veränderungswellen* in der Polizei z.B. die Rekonstruktion unterschiedlicher Handlungsparadigmen der Polizei im Strom der Zeit (dies hat für einen zurückliegenden Zeitraum und bezogen auf bestimmte polizeiliche Aufgaben Martin Winter [1998] getan). Ich würde z.B. die Hypothese aufstellen, dass sich die Polizei gegenwärtig an der Schwelle vom *Gerechtigkeitsparadigma* zum *Fürsorgeparadigma*² steht (einen Überblick zur Entwicklung der Polizei und ihrer Erforschung ermöglicht Feltes 2003).

Auf der Handlungsebene dagegen müsste man sich mit anderen Fragen befassen. Wenn es richtig ist, dass veränderten Personalgewinnungsstrategien Auswirkungen auf das Organisationsklima in der Polizei haben, dann wären diese Veränderungen genauer zu untersuchen: Die biographischen Hintergründe der Berufsanfänger sind im Vergleich zu früheren Generationen sehr verschieden, die berufliche Sozialisation auch. Heute sitzen an der FH der Polizei ehemalige Bundeswehrangehörige neben Zivildienstleistenden; Philosophiestudenten und Abiturienten treffen auf Kollegen mit Berufs- oder Jobberfahrung, nicht wenige Frauen haben ein freiwilliges soziales Jahr (FSJ) in einer sozialen Einrichtung hinter sich oder haben sich sonst durch Arbeitsleben geschlagen. Das Durchschnittsalter in der Ausbildungsphase ist durchgängig höher als zu Zeiten, in denen 16-jährige Jugendliche in einer Kaserne auf ältere Männer trafen und in der weitgehend homosozialen Atmosphäre einer Bereitschaftspolizeiabteilung zu Polizisten geformt wurden. Über diese Veränderungen gibt es vielfältiges und ausreichendes Praxiswissen, aber systematisiert hat das m.W. noch niemand. Und obwohl unter professionspolitischen Gesichtspunkten in den meisten Bundesländern die Ausbildung mit dem FH-Studium sehr viel adäquater zum Aufgabenbereich geworden ist, kommt bei vielen (älteren) Praktikern eine nostalgische Erinnerung an die früheren Bepo-Zeiten auf, in denen Männer noch unter sich waren beim Stubendurchgang noch Angst verbreitet wurde. Psychologisch ist diese Reaktion vielleicht relativ einfach zu erklären als nachträglicher Abwehrmechanismus, z.B. als Verkehrung ins Gegenteil. Auch sozialpsychologisch liegt es auf der Hand, dass es für das Organisationsklima entscheidend ist, ob man die Zeit der Adoleszenz als Einstiegsdatum wählt oder die Bewerber und Bewerberinnen erst in der Post-Adoleszenz den Zutritt gewährt (vgl. dazu Behr 2001 und 2003). Diese Veränderungsprozesse sind m.E. in der rational-technokratischen Perspektive von Veränderungsmanagement nicht adäquat zu

² Während die Orientierung an der "Staatlichkeit" immer mit der Überwachung allgemeiner Gerechtigkeit konnotiert ist, kann man für eine an der Zivilgesellschaft ausgerichtete Konfliktarbeit als "fürsorglich", einzelfallorientiert bezeichnen. Dies setzt eine veränderte Beziehung zwischen den Polizisten und ihrer Klientel in Gang. Während die "Gerechtigkeitsperspektive" von der Nichteinmischung, von der Distanz zum Publikum und von der Neutralität lebt, ergibt sich die Fürsorglichkeitsperspektive aus der Abwendung konkreten und unmittelbaren Leids, was u.U. Parteilichkeit und Engagement für die jeweils schwächere Partei erfordert. Im Zusammenhang mit häuslicher Gewalt ist dieser Perspektivenwechsel der Polizeiarbeit schon weiter entwickelt. Mehr zur Veränderung der Polizeikultur findet sich in Behr 2002a, zum "Wechsel von der Gerechtigkeit zur Fürsorglichkeit" in Behr 2002b).

erfassen. Denn neben der Systemwelt Polizei gibt es auch die "Lebenswelt Polizei" und in der fühlen sich viele Menschen eher zuhause, als im System der Neuen Verwaltungssteuerung.

2. Die nicht ganz freiwillige (Organisations-)Entwicklung der Polizei: Veränderungsprozesse II

Fragen zur Identität der Organisation und ihrer Mitglieder gehören seit jeher zu den Kernfragen jedweder Organisation (was einen der wesentlichen Unterschiede zur Institution ausmacht: Institutionen haben keine Identität, weil sie kulturelle Deutungsmuster abbilden). Sie sind nicht betriebswirtschaftlich oder rein rational zu lösen, sondern nur reflexiv. Der Begriff "Reflexivität" ist zunächst einmal etwas akademisch und verschwommen, er bedeutet jedenfalls mehr als nur "nachdenken". Man kann ihn aber auch weniger präventiv ausbuchstabieren. Zu einer "reflexiven Organisationsentwicklung" der Polizei gehört sehr wesentlich die Frage der gemeinsamen Identität: Wer sind wir? Woher kommen wir? Auf was sind wir stolz? Welche Werte sind uns wichtig? Welche Ereignisse haben uns geprägt? Wie sehen wir uns selbst und unsere Klientel? (vgl. Puch 1994, S. 153). Man wird dann schnell darauf kommen, dass es eine gemeinsame Identität ebenso wenig (bzw. ebenso viel) gibt wie eine gemeinsame Kultur der Polizei. Also wird man die Identitätsfrage nüchtern beziehen müssen auf die vorfindbaren und gelebten Konstruktionen der Beteiligten und nicht (wie nach meiner Information oft in der Leitbildfrage geschehen) daran orientieren, was ethisch korrekt und politisch verantwortbar ist. Deshalb meine ich, dass Supervision mit seinem Ansatz einer kontinuierlichen Auseinandersetzung besser geeignet ist, eine reale Befindlichkeit abzubilden und weiter zu entwickeln, als einige wenige Leitbildzirkel, die unter einem enorm hohen Erfolgsdruck standen.

An die Stelle traditioneller Identitätsmuster und Entscheidungsmechanismen in der Polizei (in die der eingangs zitierte Spruch vielleicht noch gepasst hätte) treten zunehmend Management-Strategien, die aus anderen Organisationskulturen stammen. An Stelle des Handelns tritt die Kommunikation, so kann man die Veränderung auch beschreiben und insofern weist der eingangs erwähnte Spruch unfreiwillig auf das Spannungsfeld der Gegenwartspolizei hin: Der Verweis auf die Taten gerät zur nostalgischen Schwärmerei, die die rasante Veränderung der Polizei geradezu ausblendet. Deren Taten (=Ergebnisse) lassen sich nur ex post bemessen, also immer zeitversetzt und nach rückwärts gewandt. Die *Organisationskultur* einer Polizeibehörde und ihre Akzeptanz in der Bevölkerung (nicht unbedingt ihre Effizienz) zeigt sich viel eher an den dort dominierenden "Worten" (=Kommunikationsformen), aber das einzusehen, fällt offenbar nicht nur Ratsanwärtinnen schwer. Man kann vielleicht schon von einer klassischen Krisensituation sprechen, in der die bisherigen Deutungs- und Wahrnehmungsmuster zunehmend suspendiert werden, ohne dass auf neue Deutungsmuster zugegriffen werden könnte.

Eine Antwort auf diese Krisensituation könnte Organisationsentwicklung (OE) sein. Sie bezieht sich auf Fragen der Humanisierung der Arbeitswelt, (mehr Raum für Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung, Erhöhung der Zufriedenheit), andererseits aber auch auf die Erhöhung der Leistungsfähigkeit einer Organisation (mehr Flexibilität, Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit, vgl. Puch, 1994, S. 207). Je nach Fachdisziplin und ethischer Zuordnung wird die eine oder andere Komponente stärker betont. Festzuhalten ist aber, dass die in der sozialwissenschaftlich orientierten OE-Literatur³ behandelten Konzepte und Prozesse in der Regel nicht in der und für die Verwaltung entwickelt worden sind. Insofern ist hier eine gewisse Zeitverzögerung, was die Frage von Organisationsentwicklung bzw. Modernisierung der Polizei im organisationssoziologischen Sinn anbetrifft, festzustellen. Es ist symptomatisch für die deutsche Polizei, dass sie nie versucht hat, sich konzeptionell von der Kultur im produzierenden Gewerbe oder dem Dienstleistungsbereich abzusetzen und etwas genuin eigenes zu entwickeln (man kann das schon an der fehlenden apparativen und personellen Ausstattung entsprechender Dienste erkennen – ich vermag jedenfalls momentan keine sozialwissenschaftliche Einrichtung innerhalb der deutschen Polizei benennen, die sich ausschließlich und strategisch mit Organisationskultur und Organisationsentwicklung beschäftigt). Es ist zweitens symptomatisch, dass man nach wie vor OE-Konzepte aus den soeben erwähnten Profit-Segmenten heranzieht, statt sich beispielsweise an der OE-Diskussion in Non-Profit-Organisationen (z.B. Sozialarbeit/Sozialverwaltung/Allg. Verwaltung) zu orientieren. Diese "MM-Strategie"⁴, das "mit Abstrichen übernehmen" ist zwar eine weithin gepflegte Verfahrensweise um sich nicht von gesellschaftlicher und/oder organisationaler Modernisierung abgekoppelt zu fühlen, sie steht aber im Verruf des Kopierens fremder Organisationskultur-Konzepte und hat in der Vergangenheit zu Irritationen und in einigen Bereichen zu erheblichem Widerstand geführt, ich denke da besonders an die Leitbilddiskussion (vgl. Prigge/Sudek 2003) oder an die zeitweilige "Zero-Tolerance"-Hysterie (vgl. Binniger/Dreher 1997).

OE umfasst vom Anspruch her die formalen und die informellen Aspekte des Organisationshandelns, oftmals wird aber OE auch verkürzt verstanden als Platzierungsmöglichkeit an einem umkämpften Markt, als betriebswirtschaftliche Straffung von Unternehmen, als Corporate Identity-Strategie etc. Insoweit OE aber auch reflexive und partizipativ-demokratische Anteile mit einschließt, wird man Supervision als jenen Teil des OE-Prozesses verstehen können (hier schließe ich mich Belardi 1992 an), der die weniger rationalen Anteile des Organisationsalltags in den Rang ernst zu nehmender Themen erhebt (siehe Schaubild unten) und die Alltagskonflikte im Berufshandeln zum Ausgangspunkt eines Veränderungsprozesses macht⁵.

³ Ich beziehe mich besonders auf Becker/Langosch 2002, French/Bell 1977, Meixner 1996, Merchel 1996; 2001, Schäffner 2002, Seyfarth 2002, Trebesch 2000 – aber auch der "Klassiker" der Organisationssoziologie, Crozier/Friedberg 1993, hat mir geholfen.

⁴ Als "MM-Strategie" bezeichne ich die Angewohnheit, Reformen aus anderen gesellschaftlichen bzw. organisationskulturellen Bereichen *mutatis mutandis* (= mit den nötigen Änderungen) auf die eigenen Verhältnisse zu adaptieren.

⁵ Nach meinen Erfahrungen in Organisationen, die durch die zurückliegenden Supervisionen noch einmal beschäftigt wurden, gibt es keine Themen und Anlässe, die zu banal wären, als dass sie unter erwachsenen Men-

schen zu ernsthaften Störungen der Beziehungen führen könnten (das kann z.B. die Nähe bzw. Ferne des dienstlichen Parkplatzes zum Dienstgebäude sein oder die Frage, wer den 3er und wer den 5er BMW fährt).



Supervision nimmt sich vor allem der informellen Aspekte der Organisation an. Sie arbeitet mit und in Beziehungen, d.h. sie nimmt die Emotionen der Mitglieder in Organisationen wahr und macht sie einer Besprechung und Bearbeitung zugänglich (Tietel 2003). Supervision beschäftigt sich mit der Versprachlichung des Empfindes der Organisationsmitglieder und nimmt damit ihren Ausgangspunkt in der Alltagskultur der Organisation. Ob diese kulturellen Elemente Eingang in OE finden, hängt im wesentlichen mit der Transparenz der Leitungsstile zusammen und mit der Offenheit der Leitung, die Erfahrungen der Mitarbeiter ernst zu nehmen.

3. Supervision in Organisationen

3.1 Ursprünge: Professionalisierung sozialer Arbeit

Supervision richtet sich aus am Begriff der (*beruflichen*) Arbeit, und zwar ursprünglich in Berufen, in denen es selbst zentral um Beratung bzw. Interventionsarbeit in konflikthaften sozialen Arrangements ging (vgl. Belardi 1992, Feltham 2002, DGSV 2003). Das verbindende Element dieser Berufe war unter anderem die Tatsache, dass die in diesen Berufen Tätigen dauerhaft *mit sozialem Leid* und mit Situationen konfrontiert waren, in denen Menschen leben und handeln (und behandelt werden). Diese Auseinandersetzung erzeugt eine Fülle von Spannungen und Paradoxien, die nie ausschließlich nach rationalen Gesichtspunkten aufgelöst

werden können. Die Menschen leben in Widersprüchen, in Konflikten, Unvereinbarkeiten, Ungerechtigkeiten usw. Und sie sind meistens nicht nur Betroffene, sondern selbst auch Akteure, d.h. sie produzieren auch Widersprüche, Konflikte, Unvereinbarkeiten etc. Deshalb sind Sozialarbeit/Sozialpädagogik, Medizin, Psychiatrie, Seelsorge, Erziehung, Behindertenbetreuung die Handlungsfelder, in denen es traditionell zu einer Nachfrage nach Supervision kommt, um die Gemengelage von widerstreitenden Interessen und Werten zu bearbeiten. Dort aufklärend oder mindestens entzerrend und erleichternd zu wirken, war und ist das Versprechen von Supervision. Zweierlei scheint mir bedeutsam: zum einen die Tatsache, dass diese Berufsgruppe *auf Dauer* oder mindestens für längere Zeit mit konkreten Klientenschicksalen konfrontiert ist und ihre *Tätigkeit als Beziehungsarbeit* definiert. Zum anderen handelt es sich in der Regel um *existenzielle menschliche Fragen* dieser Klienten⁶, die nicht technisch-organisatorisch und schon gar nicht eindeutig gelöst werden können.

Von diesen zwei Kriterien trifft für die Polizei wahrscheinlich nur eines zu: Unstrittig ist die Institution Polizei mit der Auseinandersetzung um existenzielle menschliche Fragen (Schuld, Krankheit, Tod, Leid) befasst. Allerdings scheidet die Dauerhaftigkeit des Klientenkontakts in der Regel aus (d.h. die letztendliche "Zuständigkeit" für diese Menschen). Auch steht in der Arbeit zwischen Polizisten und ihrer Klientel nicht der Aspekt der Beziehungsarbeit im Vordergrund. Für Polizisten kommt hinzu, dass sie oftmals die Diskrepanz zwischen Recht und Gerechtigkeit aushalten müssen. Sie arbeiten in einem Bereich, in dem man einerseits ein an bürgerlich-demokratischen Werten orientiertes Gerechtigkeitsgefühl aufgebaut haben muss, dies aber gleichzeitig stellenweise suspendieren können muss, wenn das kodifizierte Recht vom "gesunden Menschenverstand" abweicht (das betrifft sowohl die Durchsetzung der Abschiebung einer albanischen Familie mit drei Kleinkindern als auch die einschließende Begleitung von NPD-Gegendemonstranten oder eines Castor-Transports sowie schließlich den Schutz eines Kinderschänders vor dem Zorn der Öffentlichkeit).

3.2 Gegenstand und Grenzen von Supervision

Bei aller Vielfältigkeit der Supervisionsmethoden und -schulen kann man einige Erkennungsmerkmale verallgemeinern. Supervision

- ist eine Beratungsdienstleistung, in deren Zentrum die Aufklärung beruflicher Probleme und Konflikte steht
- bietet die Möglichkeit, die sozialen Beziehungen unter den Kollegen, zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie zwischen individuellen Interessen und den Zielen der Organisation zu klären
- dient der Verbesserung von Struktur, Prozess und Produkt der Arbeit
- unterstützt die Personal- und Teamentwicklung und ist insofern

⁶ Es gehören Grenzsituationen (im Jaspers'schen Sinn) dazu, wie der Tod, das Leiden, und die Schuld (Jaspers 1948, bes. S. 467-508). Und es gehört dazu die Art und Weise, wie jeder Einzelne sich diesen Grenzsituationen stellt. Das sind die existenzielle Fragen, die von jedem einzelnen Menschen beantwortet werden müssen, völlig unabhängig von seinem realen sozialen Status oder seinem "kulturellen Kapital".

- Bestandteil von Qualitätssicherung und Organisationsentwicklung.⁷

Supervision, das möchte ich an dieser Stelle der Klarheit halber noch einmal betonen, ist für die Bearbeitung von Konflikten geeignet, die im Zusammenhang mit *Beziehungsarbeit* stehen. Institutionelle und/oder organisatorisch induzierte Belastungen (Lange Anfahrtswege zum Dienst, Besoldung, Ausstattung, Führungsmängel, Überstundenzahl, soziale Ungleichheit und Ungerechtigkeit) können auch durch Supervision nicht behoben werden.

Die supervisorische Kommunikation ist nicht voraussetzungslos, sie ist vielmehr geknüpft an den Willen und das Vermögen, die inneren Vorgänge sprachlich auf eine Weise mitzuteilen, dass sie von anderen verstanden und verarbeitet werden können. Der Ertrag ist zweitens daran geknüpft, nicht von außen eine ("objektive") Veränderung oder Lösung zu erwarten, sondern durch die Veränderung der *eigenen Haltung* auch eine neue Sichtweise auf die Umwelt zu bekommen. Supervision ist nichts, was dem erkennenden Subjekt gegenübersteht und ihm nur kognitiv, sozusagen *von außen*, beigebracht werden müsste, sondern es ist ein Verfahren, das aus der aktiven Auseinandersetzung mit schwierigen Themen im Subjekt, also von innen heraus, eine Einstellungsveränderung bewirkt.

Die Möglichkeiten der Klärung bzw. Aufklärung in der Supervision sind nach meiner Einschätzung immer gebunden an die Vorstellung vom *Verstehen*. Verstehen ist gleichzeitig eine kognitive und eine emotionale Haltung, in der neben der inhaltlichen Komponente (Widerspruchsfreiheit, Logik, Kausalität etc.) auch eine Beziehungskomponente wirksam wird: Das Erkennen des Eigenen im Anderen, die Empathie mit ihm und das Oszillieren zwischen Nähe und Distanz sind einige Elemente des Verstehensbegriffs, der sich im Dialog mit anderen entwickelt.

Eine weitere Dimension von Supervision bezieht sich auf den Begriff des *Konflikts*. Konflikte gehören zum Alltag der Organisation zwingend dazu, werden aber oftmals verschämt beiseite geschoben, weil mit ihnen Gefühle des Scheiterns und der Kränkungen verbunden sind. Supervision gibt dem Konflikt einen hohen Stellenwert. Sie steht beharrlich dafür ein, dass es ein unauflösbares Spannungsverhältnis zwischen Individuum und Institution gibt, die berufliche Tätigkeit mit der Klientel gibt dem Spannungsverhältnis oftmals einen konkreten Ausdruck. Supervision steht, im Gegensatz zur Seelsorge oder zur Therapie, nicht –oder nicht allein - im Dienste der Bearbeitung bzw. Behebung individuellen Leidens.

In der Supervision werden in erster Linie emotionale und soziale Erfahrungen gemacht, kognitive Lernprozesse gibt es auch, sie stehen aber nicht im Vordergrund. Erfolgskriterium ist nicht die objektive *Tatsache* oder die objektive *Erkenntnis*, sondern die psychologische Evidenz, die die Teilnehmer zu einer Assoziation anregt, anders gesagt, die eine Verbindung her

⁷ Ein kurzer, aber prägnanter Überblick mit Schaubild über die Stellung von Supervision im Unterschied zum Coaching und zur Therapie sowie zusätzliche Informationen zur Supervision findet sich unter www.dgsv.de/verband_sv.htm

stellt zwischen dem Sprecher, der Information und der Gruppe. Ist mit der Szene eine psychische und gruppensdynamische Relevanz verbunden, dann fängt Supervision an zu wirken. Von Bedeutung ist nicht, ob die Interpretation einer Szene tatsächlich "richtig" ist, sondern inwieweit die Teilnehmer die Deutung für sich benutzen können, um etwas Neues zu verstehen und nach Möglichkeit etwas Neues daraus zu machen (z.B. eine neue Seite an sich erkennen, mit der man sich bisher noch nicht auseinandergesetzt hat).

Für eine gelingende Supervision muss ein Arbeitsbündnis zwischen Supervisor und Supervisanden entstehen. Dies setzt Vertrauen voraus und das kann man nicht anordnen.

Der aus der psychoanalytischen Therapie stammende Begriff des Arbeitsbündnisses beschreibt zunächst eine spezifische Beziehungsgestaltung zwischen Arzt und Patient innerhalb des therapeutischen Settings. Er beinhaltet beispielsweise die gegenseitige Übereinstimmung über die Durchbrechung des konventionellen Kommunikationsstils, da es sich in der Therapie um eine *heilende Beziehung* handelt. Dazu gehört auch die explizite Anerkennung von Regeln, z.B. die der rückhaltlosen Offenbarung aller Einfälle durch den Patienten, die durch die Zurückhaltung und die Verschwiegenheitspflicht des Therapeuten gefördert wird. Auch die *freie Assoziation* auf der einen, und der *gleichbleibenden Aufmerksamkeit* (vgl. Resch 1998, 38) auf der anderen Seite gehören dazu.

Supervision ist, wie die Beziehung Therapeut - Patient in der (psychoanalytischen) Psychotherapie, geistige Arbeit (Deserno 1990). Sie ist auch Bündnis i.S. einer Verbündung *gegen* etwas (z.B. den Widerstand) und Bündnis i.S. einer Verbündung *zu* etwas (z.B. der Aufklärung). Damit wird auch deutlich, dass der Therapeut/Supervisor nicht als Instrukteur agiert, sondern dass er seine in der Rolle begründete Definitionsmacht in den Dienst eines analytisch-supervisorischen Dialogs stellt. Es ist ein Bund, in dem Übertragungen des Klienten/der Klientin (im übrigen auch die des Supervisors/der Supervisorin) zur Erkenntnisgewinnung genutzt werden können und nicht ausagiert werden müssen.

Das Arbeitsbündnis kann man auch als den "inneren Kontrakt" zwischen den Beteiligten bezeichnen. Ich halte dabei fünf Aspekte für wichtig: *Freiwilligkeit*, *Verbindlichkeit* (i.S. von Verlässlichkeit, z.B. in Bezug auf abgesprochene Termine), *Vertrauen*, *Authentizität/Offenheit* (innerhalb des Prozesses) und *Verschwiegenheit* (im Verhältnis zu den Auenbeziehungen).

4 Supervision in der Polizei

In jüngerer Vergangenheit hört man häufiger die Forderung nach Supervision für die Polizisten und Polizistinnen⁸, nicht nur aus akademisch ausgebildeten oder therapeutisch orientierten Kreisen, sondern auch aus Kreisen der Polizei selbst. Nun eignet sich das Instrument ganz und gar nicht für populistische Zwecke (ein Innenminister tut immer noch besser daran, die

⁸ Zugunsten der besseren Lesbarkeit des Textes verzichte ich künftig auf die Verwendung männlicher und weiblicher Endungen. Außer an der Stelle, an der das Geschlechterverhältnis explizit auftaucht, sind immer Männer und Frauen in gleicher Weise gemeint.

Anzahl der beschafften Schutzwesten politisch auszunutzen als die Beschäftigung eines Supervisors), andererseits wird, z.B. von den Gewerkschaften, zunehmend Supervision eingefordert (vgl. Gewerkschaft der Polizei o.J.⁹). Supervision entzieht sich der politischen Ausnutzbarkeit, weil sie keine spektakulären Erfolge versprechen kann. Sie arbeitet auf der alltäglichen, nicht auf der dramatischen Erfahrungsebene, mithin an den sog. "weichen Faktoren" (soziale und kommunikative Kompetenz, Motivation, Identität).

Das Thema Supervision ist *auch* ein Ausdruck eines intensiver werdenden Modernisierungsprozesses der Institution Polizei, der den Zugriff auf das psychische und soziale "Innenleben" der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Organisationen verstärkt, was in anderen Zusammenhängen schon hinreichend unter dem Terminus "human resources" beschrieben wurde (vgl. Puch 1999, 183 mit weiteren Verweisen). Dass diese Belastungen nicht mit seelsorgerischen, psychologischen, und schon gar nicht mit materiellen, finanziellen, rechtlichen und/oder administrativen Mitteln alleine zu mindern sind, ist heute eigentlich jedermann klar; wie aber die konkreten Bewältigungsstrategien außerhalb der psychologisch-seelsorgerischen Betreuung auf der einen, und der rein technokratisch-administrativen Behandlung aussehen könnten, ist vielen Verantwortlichen in der Polizei noch nicht so deutlich.

Dass Polizei und Supervision nicht gerade ein inniges Verhältnis zueinander haben, erkennt man schon an der spärlichen Literatur zu diesem Thema. Sie beschäftigt sich tendenziell mit grundsätzlichen Überlegungen (z.B. Baurmann 1992, Hallenberger 1998, Ricken 1994, Werdes 1996) oder besetzt spezielle Handlungsfelder (Trainer, Spezialeinheiten, Führungstraining, FH- oder PFA-Seminare etc.). Supervision mit Angehörigen aus weniger exponierten Organisationseinheiten findet man so gut wie nicht beschrieben. Das kann daran liegen, dass diese Organisationsteile entweder keine Supervision brauchen bzw. nachfragen oder die Supervisionsarbeit dort nicht besonders "ankommt" (und für diejenigen Supervisorinnen und Supervisoren, die in der Polizei schon tätig sind, entsprechend schwierig zu sein scheint).

4.1 Vorsichtige Begegnungen: Die Logik der Polizei trifft auf die Logik der Supervision

Die Polizei fällt ausdrücklich nicht in die Kategorie von Berufen, in denen Supervision als etabliert gelten kann.

Institutionell und auch dem Selbstverständnis der Organisationsmitglieder nach ist die Polizei zudem eine "Organisation mit Gewaltcharakter". In ihr hat die physische Gewalt eine offizielle Legitimation (z.B. als "unmittelbarer Zwang"), sie muss nicht informell "co-diirt" werden, wie es z.B. in der Psychiatrie der Fall ist.

⁹ Die Haltung der Gewerkschaft(en) scheint nicht eindeutig zu sein. Einerseits wird die Forderung im Sinne einer psychischen Unterstützung des Personals erhoben, insbesondere wenn es um arbeitsinduzierte Belastungen (Kinderpornographie, Tod und Sterben etc.) geht. Andererseits zielt insbesondere die GdP offensichtlich auch auf die Etablierung von Supervision als Teil eines Modernisierungsprozesses der Institution Polizei ab.

Kommunikation und Information haben in dieser Organisationsform eine besondere Bedeutung als "Herrschaftswissen", denn es ist Aufgabe der Polizei, Informationen (von anderen) zu sammeln, zu bewerten, daraus Schlüsse zu ziehen, und sie in Handlung umzusetzen. Auch intern ist Information eine Schlüsselkategorie, die über die Nähe oder die Ferne an der Organisationsmacht entscheidet. Informationen zu haben, sie eine Weile für sich zu behalten und dosiert weiter zu geben, das kann als eine grundlegende Kommunikationskultur der Polizei betrachtet werden.

Die Logik (auch der gesellschaftliche Auftrag) der Organisation Polizei ist auf Regelbefolgung ausgerichtet, nicht auf die Bearbeitung der damit verbundenen sozialen und psychischen Konflikte. Die Bindung an auf das Recht führt zur Reduktion von Komplexität und zur Herstellung von Verfahrensförmigkeit und Eindeutigkeit für die Institution. Damit ist allerdings, sozusagen als nicht intendierte Nebenfolge, die Spaltung zwischen einer institutionellen Logik und der Erlebnisebene der Akteure vorgegeben. Institutionell werden ständig Konflikte *produziert*, die individuell *verarbeitet* werden müssen.

Die Zugehörigkeit zu einer *starken* bzw. mächtigen Organisation hat einen Preis, dass nämlich für ihre Kehrseite (Insuffizienzgefühle, Ohnmacht, Versagensangst, Schwäche) keine Ausdrucksform zur Verfügung steht. Die Stärke der Institution (staatliches Gewaltmonopol) ergibt und reproduziert sich dadurch, dass die Mitarbeiter bereit sind, die Schwächen individuell zu (er)tragen und damit umzugehen¹⁰.

Neben der Besonderheit, dass eine "starke Organisation" keine schwachen oder "schwächelnden" Mitglieder dulden kann, ebenso wie sie keine Diskurse über Schwäche und Stärke führen kann, gibt es noch einige weitere Divergenzen zwischen Supervision und Polizei, auf die ich im Folgenden eingehen möchte.

4.1.1 Die Arbeitsgrundlagen des staatlichen Gewaltmonopols¹¹

Das Funktionieren des staatlichen Gewaltmonopols gründet sich auf kodifiziertes Recht, und es ist durchsetzt mit Sanktionsdrohungen, und zwar nach innen und außen. Polizisten müssen – in der Regel unter der Bedingung unvollständiger Informationen - Entscheidungen treffen und handeln, d.h. sie müssen sich *für* etwas engagieren (z.B. für die Exklusivität des staatlichen Gewaltmonopols). Sie prüfen, entscheiden, führen Maßnahmen durch. Sie haben das Ei

¹⁰ So hat beispielsweise das Kommissariat zur Aufklärung von Straftaten gegen die sexuelle Selbstbestimmung institutionell die Aufgabe, gegen Kinderpornographie zu ermitteln. Sie hält nach Kräften mit den technologischen Innovationen der Gegenseite mit und ordnet z.B. einige Mitarbeiter zu einer Arbeitsgruppe "Kinderpornographie im Internet" ab, wo diese über einen längeren Zeitraum Festplatten und Disketten auswerten sowie selbst im Internet nach Anbietern des inkriminierten Materials fahnden müssen. Wie der Sachbearbeiter, der den ganzen Tag solche Filme ansehen (und sich nach Möglichkeit auch Details einprägen und diese dokumentieren) muss, damit nach Feierabend persönlich umgeht, ist seine Angelegenheit.

¹¹ Eine Tabelle mit der Zusammenfassung der unterschiedlichen Relevanzsysteme (Ziff. 4.1.1 und 4.1.2) findet sich im Anhang 1

ne herzustellen/zu gewährleisten und das andere (das "Falsche") zu verhindern/bekämpfen. Dabei stehen sie in der Regel und Zeit- und Erfolgsdruck, außerdem gilt als höchstes Gebot, Fehler nach Möglichkeit zu vermeiden. Das Herstellen von Eindeutigkeit (z.B. Vorschriftsmäßigkeit) führt oft zur Spaltung zwischen einer "institutionellen" und einer "individuellen" Realität (man kann auch sagen: zur Spaltung zwischen einem Alltagsleben und einem Verwaltungserleben). Die Interaktion mit dem Publikum besteht im wesentlichen aus dem Erklären, Belehren und Überzeugen. Die Kommunikation nach innen ist der mit dem Publikum sehr ähnlich: auch hier wird eher direktiv angeordnet als vorsichtig angefragt oder verhandelt. Verhandlung, Kompromisse eingehen, Abweichen von der ursprünglichen Absicht, sind in der Logik des Verwaltungshandelns nicht vorgesehen, diese Strategien müssen individuell vertreten, ertragen, legitimiert werden. Von den Beamtinnen und Beamten werden Ergebnisse gefordert sowie Sachlichkeit und Objektivität. Abgrenzung zum Fall und die Kontrolle bzw. Vermeidung der damit verbundenen Gefühle wird frühzeitig eingeübt. Die Polizei ist eine Institution, in der "Undurchlässigkeit" (im psychoanalytischen Sinn als Unterdrückung bzw. Kontrolle spontaner Affekte wie auch im informationellen Sinn) und "Über-Ich-Funktionen" dominieren. Undurchlässigkeit führt zur Abwehr nicht legitimer Handlungsimpulse (z.B. der unkontrollierten Gewaltanwendung) und damit zur Erhöhung von Disziplin, aber auch zu einer Abwehr (Abspaltung, Verdrängung, Rationalisierung etc.) von spontanen Gefühlsregungen. Die Reihe von Handlungsimperativen ließe sich wahrscheinlich noch fortsetzen. Ich will diesen polizeilichen Handlungsroutrinen nun einige Grundsätze und Relevanzebenen von Supervision entgegensetzen.

4.1.2 Die Arbeitsgrundlagen der Supervision

Im Vergleich (und nur so ist es gemeint) zur Polizeiarbeit richtet sich Supervision nicht nach dem Recht aus, sondern legitimiert sich am *Wissen* und nimmt als Bezugsgröße die (Sozial-) *Wissenschaft* (Psychologie, Soziologie, Philosophie, Pädagogik, Ethnologie, Anthropologie, Kommunikationswissenschaften). Movens der Supervision ist das Reife- bzw. Wachstumsversprechen (mehr wissen heißt mehr verstehen, mehr verstehen heißt besser reagieren und über ein größeres Handlungsrepertoire verfügen zu können), das Arbeitsmedium ist Diskursivität. Man muss und braucht in der Supervision nicht handeln, zumindest nicht unter Echtheitsbedingungen. Die Handlungsabstänze, die Bereitschaft zur Introspektion und die Nicht-Verpflichtung zur Affirmation bilden die Grundlage für den "reflexiven Modus" der Supervision: betrachten – abwägen – neu einordnen. Supervision bewegt sich in einer deskriptiven und verstehenden Haltung. Fehler können hier genutzt werden für neue Lernprozesse. Entgegen der Herstellung von Eindeutigkeit für die Berufsgruppe der Polizisten geht es in der Supervision eher um das Aushalten der Mehrdeutigkeit (Ambiguität). Und entgegen der institutionellen Abspaltung zwischen Aufgabe und Verarbeitung strebt die Supervision nach der Herstellung einer Beziehung von "innerer" und "äußerer" Realität. Verstehen und plausibel machen hat einen höheren Stellenwert als erklären und überzeugen. Gegen die Ergebnisorientierung der Polizei setzt Supervision auf prozessorientierte Erfahrungen und die individu

elle sowie die institutionelle Entwicklung der Teilnehmer. Erfahrungen werden gewonnen durch das *Erkennen des Eigenen im Fremden*. In der Supervision ist "Durchlässigkeit" (i.S. etwa einer Bewusstmachung des Unbewussten bzw. der Verbindung von Ich, Über-Ich und Es-Anteilen der Person) eine erstrebenswerte Haltung. Durchlässigkeit der psychischen Realitäten führt im gegliückten Fall zu einer Integration der *geliebten und der weniger geliebten* Persönlichkeitsanteile und zu einer Minderung der Abwehr nicht erwünschter Regungen und Impulse.

Da es in der Supervision nicht um Schuld oder juristische Verantwortlichkeit, auch nicht um das Belehren und Erklären, sondern zuerst um das *Verstehen* geht, kann sie Insuffizienzgefühle und die Ambivalenzen besser ins Bewusstsein heben. Es kann in der Supervision eine Atmosphäre entstehen, die die Benennung individueller Begrenzungen (z.B. Versagensängste, Kontrollbedürfnisse, Omnipotenz- oder Minderwertigkeitsgefühle) ermöglicht. Supervision bietet damit ein Forum, sich die schwierigen Bedingungen der Arbeit selbstkritisch und frei von moralischen Konventionen vor Augen zu führen, was man gegenüber Kollegen, Vorgesetzten oder Familienangehörigen nicht ohne weiteres tun kann.

Der supervisorische Kommunikationsstil ist tendenziell non-direktiv und partizipativ-demokratisch. Supervisionssitzungen werden nicht "moderiert", sondern in gemeinsamer Arbeit "durchlebt". Der Supervisor übernimmt keine Verantwortung für einen nach konventionellen Gesichtspunkten verlaufenden, harmonischen Gesprächsfluss. Er weiß, dass die Kommunikationsregeln des Alltags in der Supervision nicht unmittelbar gelten. So deutet er auch das Schweigen und das "Herumdrucksen", das "An-der-Oberfläche-bleiben" als einen Aspekt der Gruppendynamik bzw. der Institutionsdynamik. Er vertraut darauf, seine Wahrnehmungen zu einem späteren Zeitpunkt der Gruppe wieder zur Verfügung zu stellen und die Gefühle der Gruppenmitglieder, die darin zum Ausdruck kamen bzw. damit verbunden waren, dem Verstehen zugänglich zu machen.

4.2 Besonderheiten der Supervision in der Polizei

In der Berufsarbeit von Polizisten spielt die Frage nach dem Vertrauen eine ebenso große Rolle wie in der Supervision, allerdings in der Regel mit umgedrehten Vorzeichen, nämlich als Misstrauen, als Verdacht, als Argwohn. Bei der Aufdeckung des Verborgenen, z.B. bei Straftaten dürfen sich die Beamtinnen und Beamten nicht mit dem ersten Anschein zufrieden geben, sie müssen Informationen sammeln, sie geschickt einsetzen, sie strategisch nutzen etc. Dieses institutionelle Erfordernis webt sich wahrscheinlich nachhaltig in die Habitusdarstellungen der Angehörigen ein. Polizisten haben gelernt, einen bestimmte Ausschnitt ihrer Gefühlswelt aktivieren zu können, ohne mit anderen Ausschnitten in Berührung zu kommen. Im übrigen sind Gefühle im Beruf etwas anderes als "private" Gefühle. Beruflich ist man angewiesen auf ein "Gefühl" für den Fall oder für die Entscheidung, man muss sich oft auf die eigene Intuition verlassen, die dann "kriminalistischer Spürsinn" genannt wird. Die Intuiti

on(das Gefühl) kann den Weg zur erfolgreichen Arbeit weisen, ist selbst aber kein beweissicheres Kriterium. Deshalb muss der Intuition noch ein Indiz, besser: ein Beweis, jedenfalls etwas juristisch Plausibles folgen. Die Organisation bildet damit sowohl den schützenden Rahmen, innerhalb dessen die Welt interpretiert und ausgehalten werden kann, sie bildet aber auch die Grenze des Wahrnehmungs- und Empfindungsvermögens, deren Überschreitung mit erheblicher Verunsicherung und Neudefinition verbunden ist. Ich betone dies, weil damit wenigstens angedeutet werden kann, wie stark die Herausforderung an die Polizisten gewesen sein muss, sich in einem Supervisionssetting nun auf eine vertrauensvolle Auseinandersetzung einzulassen, und diesen Perspektivenwechsel nicht nur als Verunsicherung und als eine Last zu empfinden.

Die Entwicklung eines Arbeitsbündnisses zwischen Supervisor und Supervisand/en ist in der Polizei offenbar deshalb so schwer, weil die Institution zum Vertrauen ein gespanntes Verhältnis hat. Wie oben angedeutet, darf die Polizei prinzipiell nicht vertrauen, sondern sie muss zur Ermittlung des vollständigen Sachverhalts stets misstrauisch, vorsichtig, argwöhnisch und skeptisch bleiben. Bei der Aufdeckung des Verborgenen, z.B. bei Straftaten dürfen sich die Beamtinnen und Beamten nicht mit dem ersten Anschein zufrieden geben, sie müssen Informationen sammeln, sie geschickt einsetzen, sie strategisch nutzen etc. Dieses institutionelle Erfordernis webt sich wahrscheinlich nachhaltig in die Habitusdarstellungen der Angehörigen ein. Polizisten müssen bestimmte Ausschnitte ihrer Gefühlswelt aktivieren können, ohne sie mit anderen Ausschnitten in Berührung kommen zu lassen. Sie sind angewiesen sind auf ein *Gefühl* für den Fall oder für die Entscheidung, sie verlassen sich oft auf Intuition, die dann *kriminalistischer Spürsinn* genannt wird. Die Intuition kann den Weg zur erfolgreichen Arbeit weisen, ist selbst aber kein beweissicheres Kriterium. Deshalb muss der Intuition, dem Gefühl noch ein Indiz, besser: ein Beweis, jedenfalls etwas juristisch Plausibles, folgen. Psychologisch heißt das, stets in Distanz und Aufmerksamkeit zu bleiben, die realitätsprüfende Ich-Instanz steht im Vordergrund bzw. die normative Über-Ich-Funktion. Sich im Verhältnis zu seiner Arbeit in einem regressiven Modus zu bewegen, birgt Risiken. Vertrauen, Gutgläubigkeit, Naivität, Offenheit, der Wunsch nach Harmonie, sind nicht gerade typische Polizeieigenschaften (es gibt sie faktisch auch, allerdings vermehrt in den Nischen der Organisation, die nichts mit polizeilicher Ermittlungsarbeit zu tun haben).

In der Supervision müssen die Beamtinnen und Beamten nun einen Rollenwechsel vollziehen, was nicht immer einfach ist: Statt Fragen zu stellen, sollen sie sich und ihr Handeln infrage stellen lassen. Sie müssen in Distanz zu ihrer Tätigkeit gehen und ein Stück ihrer Überlegenheit, auch ein Stück ihrer "Definitionsmacht", die ja auch Ausrüstung ist, aufgeben (Feest/Blankenburg 1972, Reichertz 1994).

Die Entwicklung einer vertrauensvollen Atmosphäre war denn auch das am schwersten zu erreichende Kriterium der Supervision. Immer wieder wurde gefragt, warum gerade jetzt in der Polizei von Supervision die Rede ist, ob man nicht mehr mit den gewohnten Denk- und

Handlungsmustern auskomme und ob Supervision überhaupt ein taugliches Instrument für die Polizei sei.

Meine eigenen Beratungserfahrungen in der Polizei lassen sich in Kürze so beschreiben: Vor etwas mehr als zwei Jahren bot ich dem Hessischen Innenministerium das "Pilotprojekt Supervision" an. Nach einer längeren Prüf- und Vorbereitungsphase kam es Ende letzten Jahres zwischen dem Polizeipräsidium einer Hessischen Großstadt und mir zu einem Rahmenvertrag über Supervision. Ich entschied mich für drei offene Gruppen, deren Zusammensetzung ich nach den Kriterien Lebensalter, Geschlechterproporz und heterogene Arbeitsfelder (das hieß auch: Schutz- und Kriminalpolizei gemischt) vornahm. Ich vereinbarte mit der Behördenleitung weiterhin, dass nur Beamte und Beamtinnen aus Sachbearbeitungsdienststellen (S und K) teilnahmen, Einsatzdienststellen sollten zu einem späteren Zeitpunkt berücksichtigt werden.

Bei einer Informationsveranstaltung für die leitenden Beamten der Behörde habe ich tendenziell Zurückhaltung bis Skepsis erlebt. Nicht wenige Leitungskräfte bewerteten das Verfahren vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen mit dem Leitbild der Polizei. In Einzelgesprächen dominiert die Haltung, dass Supervision gut sei für die Mitarbeiter, damit diese psychisch entlastet werden. Über die Wirkung und über die Arbeitsweise von Supervision gab es – von Ausnahmen abgesehen – auch in der Leitungsebene der Polizei keine präzisen Vorstellungen. Bezeichnend für das Kommunikationsklima war auch, dass sich niemand aus dieser Statusgruppe als uninformiert bezeichnete; so gab es kaum Nachfragen zum Konzept und zum Inhalt von Supervision, aber eine sehr heftige Diskussion zur Frage des Ergebnisses und zu den Beeinträchtigungen des dienstlichen Ablaufs.

Die eigentlichen "Adressaten" der Supervision wurden behördenintern ermittelt und informiert. Z.T. wurden die Mitarbeiter von ihren nächsten Vorgesetzten zur Teilnahme an der Informationsveranstaltung verpflichtet, was eine gewisse Fluktuation in der Gruppenzusammensetzung mit sich brachte. Viele nannten als Motivation, dass sie neugierig oder auch gespannt seien, wie Supervision funktioniere, dass sie aber nicht wüssten, was sie erwarte. Es dominierte eine gewisse Vorsicht, und es wurde immer wieder nach Zielen und Ergebnissen der Supervision gefragt.

Mich brachte diese Atmosphäre in die Rolle eines Promoters in eigener Sache. Ich fühlte mich - neben der Verantwortung für die Struktur des Settings - auch noch für die Motivation und den *Erfolg* der Supervisandinnen und Supervisanden verantwortlich. Indem ich versuchte, ein *Scheitern* der Supervision zu verhindern, arbeitete ich unbewusst sehr nahe an der beruflichen Realität der Teilnehmer und Teilnehmerinnen: dort ist ein Scheitern oder ein Versagen nicht vorgesehen, einmal begonnene Maßnahmen werden auch zu Ende gebracht. Zeitweise und gerade zu Beginn – das muss ich aus heutiger Sicht sagen – arbeitete ich *innerhalb* der Regeln der Organisation, nicht *über* sie.

Wenn man Supervision in die Polizei hineinragen will, muss man darüber informieren und die Hemmschwellen für eine Teilnahme nach Möglichkeit herabsetzen, so dachte ich vor meine ersten Informationsphase. Mittlerweile gehe ich damit etwas freier um. Zwar stehe ich immer noch zu der Überzeugung, Supervision in der Polizei zu implementieren, doch erkenne ich an, dass viele Bedienstete dies nicht wollen oder noch nicht können. Ich möchte andererseits auch nicht mit Personen arbeiten, die mir zeigen wollen, dass Supervision überflüssig ist.

Ich will des weiteren nicht mehr gegen die Meinung angehen, dass Supervision im Prinzip nichts anderes sei, als man von Gesprächen in der Kantine oder beim Bier auch kenne. Um nicht mehr in die Rolle des Promoters zu geraten oder gar missionarisch zu wirken, gebe ich in den ersten Informationsrunden ein Papier aus, das ich etwas provozierend "Checkliste Supervisionstauglichkeit" genannt habe (Polizeibeamte lieben Checklisten!). Darauf habe ich einige Haltungen zusammengetragen, die ich für supervisionsförderlich halte und auch solche, die eine Teilnahme eher unerquicklich werden lassen könnten (vgl. Anhang 2). Es kann sein, dass sich viele Teilnehmer besser mit der Frage auseinandersetzen können, ob die dargestellten Eigenschaften auf sie zutreffen, als mit der Frage, was Supervision im einzelnen ist.

Im Folgenden gebe ich einige Erfahrungen wieder, die ich in Supervisionsprozessen mit Polizeiangehörigen gesammelt habe. Sie bleiben notwendigerweise etwas allgemein, weil die Schilderung einer konkreten Problematik ohne Zustimmung der Beteiligten nicht möglich ist.

4.2.1 Struktur: Äußerer Rahmen und Verlauf der Supervision

Die Absprache mit der Behördenleitung bezog sich darauf, das Konzept Supervision den Mitarbeitern der Behörde bekannt zu machen, und anschließend mit einer Anzahl von Personen, die sich dafür interessierten, über einen Zeitraum von zehn Sitzungen supervisorisch zu arbeiten. Ich bildete drei Supervisionsgruppen¹², und zwar nach den Kriterien der *weitgehenden Mischung von Geschlecht, Dienstgrad, Alter und Dienststelle*. Folgende Aspekte möchte ich hervorheben:

- Die Teilnehmer (TN) hatten keinen genuine Bedarf und dementsprechend keine eigene Fragestellung an Supervision. Es zeigte sich, dass es ziemlich schwierig ist, Polizisten für Supervision zu gewinnen. Sie fühlten sich mehrheitlich als Probanden eines "Versuchs" und definierten sich überwiegend als neugierig abwartend. Einige wenige TN hatten vage Vorstellung von dem, was sie erwartete und wollten sich auf diese Erfahrung einlassen. Zur Informationsveranstaltung erschienen sehr viel mehr Personen als an der Supervision teilnehmen wollten. Einige wollten allerdings unbedingt das Experiment zu Ende bringen, was in zwei Gruppen nicht möglich war, da die Gruppengröße dies nach kurzer Zeit nicht mehr rechtfertigte.
- Die Unsicherheit über den Hintergrund und den Ertrag von Supervision zeigte sich an der immer wieder aufflackernden Frage: Warum sollten gerade wir (und nicht die 3000 anderen) mitmachen? Haben *wir* Supervision nötig? Haben es andere (z.B. die Führungskräfte) nicht nötiger als man selbst? Was bringt uns das Verfahren? Warum ausgerechnet wir (wenigen) und nicht alle Mitarbeiter der Behörde)
- Das Thema "Supervision" wurde besonders in der näheren dienstlichen Umgebung der Teilnehmer am Anfang des Projekts sensibel verfolgt, z.T. rankten sich Geschichten dar

¹² Von diesen drei Supervisionsgruppen à 12 Teilnehmer ist lediglich eine bis zum Schluss (10 Sitzungen) arbeitsfähig geblieben. Zwei Gruppen lösten sich nach etwa 5 Sitzungen auf. An ihre Stelle trat eine Gruppe Freiwilliger aus einer Festnahme- und Beweissicherungseinheit (BFE) des Präsidiums, die ebenfalls 10 Sitzungen absolvierte.

um, wie es für alle Neuerungen gilt, die nicht von allen Angehörigen in gleicher Weise erlebt werden. Insbesondere die Verschwiegenheitsregel gab offenbar Anlass zu zahlreichen Phantasien und Irritationen. Nach einiger Zeit nahm die Verwirrung um Supervision etwas ab, wohl auch, als für Teilnehmer und Außenstehende ersichtlich wurde, dass die Supervision kein den Frieden der Organisation bedrohendes Instrument ist. Die eigentliche supervisorische Arbeit konnte erst dann beginnen. Aufregung und Erfolgsdruck waren der Arbeit eher abträglich. Zuträglich waren die abnehmenden Phantasien und, damit verbunden, realistischere Ergebniserwartungen.

- Die berufliche Erfahrung der Polizistinnen und Polizisten ist ziel- und zeitorientiert. Dass der Weg auch das Ziel ist, ist habituell im Berufshandeln nicht verankert. Die "Abwanderungen" waren für die Gruppendynamik nachteilig, weil mit der "Abstimmung mit den Füßen" - außerhalb des Settings - keine Auseinandersetzung innerhalb des Prozesses möglich war. Wahrscheinlich fühlten sich die weggebliebenen TN nicht ausreichend verbindlich behandelt, so dass sie für sich entschieden haben, sich nicht für den Gruppenprozess verantwortlich zu halten. Ich habe daraus gelernt, dass in stark strukturierten Organisationen ein rein freiwilliges Angebot leicht verwechselt wird mit Beliebigkeit und eine Teilnahme nicht erwartet wird (etwa wie bei Öffnungszeiten der Sporthalle).
- Diejenigen TN, die sich stärker mit einem *traditionellen Polizisten- und Polizeibild* identifizieren (vgl. Tabelle "Relevanzsysteme"), gingen defensiver und skeptischer mit SV um, als diejenigen TN, die sich selbst als eher "unkonventionelle Polizisten" bezeichnen. Der Blick über den eigenen Tellerrand wurde nicht von allen TN als Bereicherung wahrgenommen. Dies ist aber eine grundlegende Bedingung für Reflexion. Insofern ereignete sich wieder einmal das, was auch in anderen Zusammenhängen zu beobachten ist: Mit der Supervision erreicht man nur diejenigen, die sich erreichen lassen *wollen*, und die in der Regel zu den sozial wacheren Personen gehören. Diejenigen, denen man SV manchmal wünschen (auch gerne einmal "verordnen") würde, erreicht man mit diesem Instrument nicht.
- Eigene Erfahrungen mit Grenzsituationen, die Teilnahme an Selbsterfahrungsgruppen oder an polizeiinternen Seminaren zur Sozialen Kompetenz oder auch die Kenntnis von Supervision durch Erfahrungen von Angehörigen (z.B. Ehefrau nimmt als Krankenschwester an Supervision im Krankenhaus teil; guter Freund ist in einer Selbsthilfegruppe "Leben mit Krebs") erleichtert die Bereitschaft, sich auf den Kommunikationsstil der SV einzulassen.
- In einer Gruppe ist etwas gelungen, was – im Nachhinein betrachtet – erstaunlich für die Polizei ist: Die TN haben einen Einblick in das eigene Erleben und Denken ermöglicht, das hat ansteckend gewirkt. Sie sind aneinander interessiert gewesen, haben sich toleriert, waren aber auch konfrontierend. Sie haben sich mit einer gewissen Neugier auf andere Themen eingelassen und das eigene Thema im fremden erkannt. Die Mischung aus Jungen und Älteren, aus Sachbearbeitern und Führungskräften, Männer und Frauen war produktiv, nicht kommunikationshindernd, wie dies bei den anderen Gruppen der Fall war.

4.2.2 Themen in der Supervision

Die hier aufgeführten Aspekte haben nicht in allen Supervisionsgruppen den gleichen Stellenwert gehabt. Sie dienen als inhaltliche Materialsammlung für polizeispezifische Supervision im Allgemeinen. In Stichpunkten können folgende Problembereiche als polizeirelevant bezeichnet werden:

- *Kommunikation mit Vorgesetzten und Hierarchiekonflikte*
Häufig wurde thematisiert, dass es nicht oder nur ansatzweise möglich sei, mit Vorgesetzten eine Auseinandersetzung auf "erwachsene" Weise zu führen, wie sie etwa an der Fachhochschule, bei Fortbildungsseminaren oder mit dem Kooperativen Führungssystem vermittelt werden. Außerdem gibt es oftmals Reibungspunkte zwischen der für die Arbeit erforderlichen "sozialen Kompetenz" und dem traditionellen Hierarchiedenken in der Polizei. Man könnte das als klassisches Dilemma zwischen Modernisierung und Tradition auffassen.
- *Mitbestimmung, Transparenz, Informationspolitik*
Das Klima innerhalb einer Organisationseinheit wird wesentlich bestimmt durch die Art und Weise, wie mit Informationen umgegangen wird. Viele Teilnehmer fühlen sich einerseits aufgefordert, kreativ mitzuarbeiten, sich zu engagieren, mehr zu tun, als unbedingt erforderlich, gleichzeitig sehen sie sich von den "Bedingungen des Zustandekommens" einer hohen Berufsmotivation abgeschnitten. Dass in bestimmten Situationen Anordnungen befolgt werden müssen, haben alle Teilnehmer internalisiert. Es sind aber die langfristigen, wenig spektakulären Angelegenheiten des Berufsalltags, in denen sie sich entmündigt, zu Befehlsempfängern degradiert und nicht in ihrer "Potenz" gesehen fühlen. Dies wird insbesondere von jüngeren Beamten als Konflikt wahrgenommen, z.B. als eine Disparität zwischen (Fachhochschul-) Ausbildung und Realität im Berufsalltag.
- *Vertrauen – Misstrauen in Kollegen, Vorgesetzte, Strukturen*
Die sog. "menschliche Komponente" ist oftmals nicht sicher zu erfassen. Auch in einer Institution, die für Sicherheit steht, muss Vertrauen und Verlässlichkeit individuell hergestellt und erarbeitet werden. Die wenigsten Teilnehmer sagen, dass sie sich auf die Rahmenbedingungen (Absichtserklärungen von Vorgesetzten, Strukturen, z.B. Beförderungsrichtlinien) wirklich verlassen können. Das die Behörde selbst betreffende Verwaltungshandeln (die Rationalität der Entscheidungen, z.B. Organisationsveränderungen, Dienst-anweisungen, Beförderungsverfahren) ist für die meisten TN nicht zu durchschauen. Sie fühlen sich oftmals bevormundet und abhängig von den Weisungen der Dienstvorgesetzten¹³.

¹³ Dieses Thema führt normalerweise in eine schwer zu unterbrechende Klagespirale, denn die Beispiele von ungerechten Behandlungen oder sinnwidrigen Entscheidungen können von allen bedient werden. Allerdings gelang es einige Male auch, sich von hier aus in die Situation eines Außenstehenden hinein zu versetzen, der zum ersten Mal mit der Polizei zu tun hat, und der seine eigenen Interessen auch besser kennt als die Rechtslage.

- *Generationsverhältnis*

Sehr nachhaltig zeigte sich der Problembereich "Generationsverhältnis": während die Älteren für sich in Anspruch nahmen, die Tradition und die Standards des polizeilichen Handelns nicht nur zu kennen, sondern sie auch zu vertreten, zeigten sich die lebens- und dienstjüngeren Teilnehmer davon relativ unbeeindruckt. Ihnen ging es mehrheitlich *nicht* darum, in die Fußstapfen der Älteren zu treten, sondern, um im Bild zu bleiben, neue Pfade zu betreten. Für sie (ich betone nochmals: die jüngeren Teilnehmer in den Supervisionsgruppen) scheint Tradition und die überlieferte "Kultur der Polizeiarbeit" nicht den hohen Stellenwert zu haben, wie für die älteren Teilnehmer. Die "Jungen" wollen auch gute Polizeiarbeit machen, aber nicht in dem traditionellen Korsett, wie sie es bei vielen älteren Kollegen erleben. Augenfällig war, dass dieses Thema von Beamten der Kriminalpolizei noch mehr betont wurde (und die Differenz auch größer war) als von Beamten der Schutzpolizei. Doch auch bei einer geschlossenen Einheit spielte der Generationswechsel eine bedeutsame Rolle, weil deren "körperliche Präsenz im Raum" einen höheren Stellenwert hat als in sachbearbeitenden Organisationseinheiten. (Dienst-)Alter wurde stets mit "Einsatzerfahrung" verbunden. Vergleichbare Einheiten der Bereitschaftspolizei haben davon wenig, dafür aber mehr "jugendlichen Elan". Das Thema "Älter werden" in einer Organisation, die sich wesentlich durch "Aktivität" auszeichnet, ist mir hier zum ersten Mal als menschliches und zwischenmenschliches Problem deutlich geworden (es handelte sich bei den Teilnehmern in der Regel um Angehörige in Sachbearbeiter- und mittleren Führungsfunktionen, in denen das "Tun" und die körperliche Aktivität einen wesentlich höheren Stellenwert hat als in Leitungspositionen).

- *(Organisations-) Veränderungen*

Wie in allen großen Organisationen werden Veränderungen (in diesem Fall konkret der Umzug vom einem alten in ein neues Haus) unterschiedlich erfahren und individuell verarbeitet. Für die einen ist es eine Chance und dient der sozialen und professionellen Statusanhebung, für die anderen bedeutet es in erster Linie ein Verlust bekannter Kommunikationsformen. Während in Situationen des Mangels (z.B. in baulicher, logistischer, technisch-organisatorischer Hinsicht) der "menschliche Faktor" (Solidarität, Improvisationsgabe) stärker wahrgenommen wird, entsteht im Zuge der objektiven Verbesserung der Situation das subjektive Gefühl der Abkopplung vom Vertrauten. Die neue Umgebung wird als fremd, als wenig kontaktfreundlich, wenig kommunikativ etc. wahrgenommen. Die Tendenz, in der Erinnerung die frühen Zeiten als besser zu bewerten als sie tatsächlich waren, ist ein allgemein bekanntes Phänomen. Das Allgemeine erhielt in diesem Fall jedoch einen konkreten Bezug, der den Einstieg in eine tiefere Auseinandersetzung ermöglichte, zum Beispiel zu der Frage: Wie viel Sicherheit brauche ich, um meinen Beruf gut zu machen und um mich darin wohl zu fühlen? Wie viel Unsicherheit kann ich ertragen, um dennoch "sicher" in meinem Handeln und in meiner Ausstrahlung zu sein?

- *Umgang mit Macht und Ohnmacht*

In einer gesellschaftlich als "mächtig" geltenden Institution ist das Erleben von Ohnmacht oder von Grenzen des Machbaren per se problematisch. Es zeigt sich auf mindestens zwei Ebenen: Auf der Mikroebene zeigt es sich individuell, z.B. wenn man als sich Einzelner in der Auseinandersetzung mit der Klientel oder mit Gewohnheiten der Kollegen unterlegen fühlt oder wenn eine observierte Person im entscheidenden Moment nicht festgenommen werden kann. Auf der Makroebene zeigt sich auch institutionell, z.B. wenn einem beantragten Haftbefehl für eine sexuell übergriffigen Vater nichtstattgegeben wird oder die Zusammenarbeit mit anderen Behörden/ Einrichtungen blockiert wird. Die Grenzen des eigenen und des institutionellen Handelns sind oftmals schwer zu ertragen, denn es sind damit sowohl die Größenphantasien als auch die Versagensängste betroffen – beides Gefühlszustände, die jede/r der Teilnehmern zwar kannte, aber selten bis nie mit Kollegen darüber gesprochen hatte.

- *Karriereplanung und Leitungswünsche*

Neben der institutionell verankerten Solidarität und dem angenommenen "Wir-Gefühl" (besonders nach außen) spielen auch immer Vorstellungen von der individuellen Stellung und dem eigenen Werdegang in der Organisation eine Rolle. Dies wird institutionell nicht immer so deutlich gefördert wie im seinerzeit angelaufenen Mentoring-Programm für Polizistinnen. Trotz dieser "starken" organisatorischen Rahmung haben einige Teilnehmerinnen in der Supervision ihren ambivalenten Gedanken zum Thema "Karriere" zum Ausdruck gebracht. Das Ausleuchten der Pole (zwischen "ich bleibe, weil ich mich hier wohl fühle" und "ich will auch etwas verändern und meine Erfahrung in einer neuen Hierarchieebene umsetzen") hat den Betroffenen, aber auch den übrigen Teilnehmern geholfen, die eigene Positionen zu hinterfragen. Die Ängste, die mit einem "Bekenntnis zur Karriere" verbunden sind, konnten von den (männlichen) Kollegen nicht sofort verstanden werden. Damit wurde wieder – diesmal an einem sehr konkreten Ausgangspunkt – der Unterschied zwischen männlicher und weiblicher Berufsplanung deutlich. Auch außerhalb des Mentoring-Programms wurden Leitungswünsche diskutiert und beleuchtet. Die Erfahrung aus dieser Auseinandersetzung konnte für die individuelle Entscheidung genutzt werden. Es hat sich gezeigt, dass Frauen weniger offensiv und weniger selbstverständlich mit ihrem Leitungswunsch umgehen als Männer, weil dieser Schritt verbunden ist mit Unsicherheit und in Konkurrenz geraten kann mit anderen Aspekten des eigenen Lebensentwurfs (z.B. Familie, Kinderwunsch). Bei den Frauen zeigte sich *der Tendenz nach* ein etwas ausgeprägter Sinn nach Harmonie, was sich z.B. in Überlegungen ausdrückte, wie sich die eigene Entscheidung auf das Klima in der dienstlichen Umgebung auswirken könnte. Jedoch hinderten solche Gedanken nicht an einer reflektierten Entscheidung.

- *Identifikation mit dem Beruf*

Die Identifikation mit dem Beruf geschieht in erster Linie über die konkrete Tätigkeit, erst danach über die Zugehörigkeit zur Polizei. Deren Bindungskraft schien bei allen Teilnehmern geringer zu sein als die Bindung an die konkrete Aufgabe und das konkrete

dienstliche Umfeld. Das heißt zum einen, dass vor allem die unmittelbare Tätigkeit die Teilnehmer beschäftigt, und zum anderen, dass der soziale Nahraum (Kollegen, unmittelbare Vorgesetzte, auch die Klienten, z.B. im Sittlichkeitsbereich) sehr viel mehr zur individuellen Motiviertheit beiträgt als das Kriterium "Beamter" oder "gehobener Dienst" etc. Daraus wäre die These abzuleiten, dass a) die Beamten in der Regel selbstbestimmte Wahlen treffen, was die "richtige" Stelle für sie in der Organisation ist und wenn b) richtig ist, dass sie diese Positionen auch besetzen, dann wäre ein Ergebnis der Supervision, das durchaus ernst zu nehmen wäre und auch genutzt werden könnte, dass sich die Mitarbeiter mehrheitlich mit ihrer konkreten Tätigkeit identifizieren, nicht so sehr mit dem "Großen und Ganzen" der Polizei. Das trifft nach meiner Einschätzung für alle Beteiligte der Supervisionsgruppen zu. Mir ist nicht in Erinnerung, dass sich ein Teilnehmer/ eine Teilnehmerin "fehl am Platz" gefühlt hätte. Bei aller Klagefreude über "Strukturen" etc. wäre offensiver die Frage zu stellen, was die Menschen in der Polizei hält (und warum sie Überstunden machen und aus der Freizeit kommen etc.). Diese Auseinandersetzung mündet in das nächste Thema ein.

- *Schutz vor Überlastung und Schutz der Ideale*

Durchweg alle Teilnehmer wiesen auf die für den öffentlichen Dienst bekannte "moralische" Zwickmühle hin: Einerseits sahen sie die Bedeutung ihrer Aufgabe und waren auch bereit, dafür mehr an Arbeitskraft und –zeit zu investieren als unbedingt vorgeschrieben. Andererseits erreichten viele die Grenzen ihrer Belastbarkeit bzw. gerieten in einen Interessenkonflikt, z.B. mit familialen Anforderungen. Mich hat beeindruckt, mit welcher Selbstverständlichkeit man Belastung in Kauf nahm, wenn es "um etwas ging". Andererseits war aus den Falldarstellungen eine gewisse Frustration heraus zu hören, wenn Vorgesetzte dieses Engagement als selbstverständlich nahmen bzw. gar nicht merkten, dass die Organisationseinheit nur deshalb (noch) funktioniert weil die Mitarbeiter entweder über besonderes Engagement und/oder über Improvisationsgeschick verfügten, die im Endergebnis dafür sorgten, dass die "Arbeit erledigt wurde". Die hohe Präsenz dieser polizeispezifische Form von "Tüchtigkeit" im Supervisionsgeschehen hat mich zu der Vermutung angeregt, dass sie im Alltag der Organisation offiziell zu wenig wertgeschätzt wird. Das betrifft wiederum die mehr oder weniger unmittelbaren Vorgesetzten, nicht so sehr die ferneren Dienstvorgesetzten oder die politisch Verantwortlichen (ich glaube, dass ein abstrakt formulierter Dank, z.B. zum Jahresende, nicht ausreichend auf die konkreten Belastungserfahrungen der Mitarbeiter eingehen kann, sondern dass es Führungsaufgabe der unmittelbaren Vorgesetzten ist, dieses immer wieder in den Alltag zu transportieren. M

Insgesamt ist mir aufgefallen, dass das Reden über "Gefühle" schwer fällt, es bedurfte einiger Geduld, einiger Übung und günstiger Umstände, um sich zu öffnen. In der dritten offenen Supervisionsgruppe ist der Versuch, dieses Tabu zu brechen, am weitesten gediehen. Die Teilnehmer haben in der zweiten Hälfte des Prozesses (nachdem auch hier die Anzahl etwa um ein Drittel zurückgegangen war) damit begonnen, sich gegenseitig Einblicke in ihre Gefühlswelt zu geben. Davon haben alle profitiert. Es wurden persönliche Unsicherheiten und Be

lastungen aus dem dienstlichen Alltag besprochen, die zu einer psychischen Entlastung führten und z.T. neue Sichtweisen und Lösungen möglich machten. Insofern stimmt der oft zynisch gemeinte Satz "wir haben zwar nichts verändert, es war aber gut, dass wir darüber gesprochen haben" in gewisser Weise schon, denn es ging in der Tat nicht um eine von außen kommende Veränderung, sondern um eine Veränderung der eigenen Haltung, die es erst ermöglicht, selbst nach neuen Lösungen zu suchen. In dieser Gruppe waren von neun TN zwei Führungskräfte des gehobenen Dienstes, S und K gemischt, eine große Altersspanne (von 25 Jahren bis annähernd 50 Jahre) sowie Männer und Frauen in einem annähernd ausgeglichenen Maß.

Ganz allgemein war mein Eindruck ist, dass in der Polizei zu wenig gelobt und zu viel kritisiert wird und dass sich viele Mitarbeiter nicht "gesehen" und wertgeschätzt fühlen, und zwar vor allem von der Ebene der unmittelbaren Vorgesetzten.

5. **Schluss: Wie geht es weiter mit der Supervision in der Polizei?**

Vergleicht man die Themen, die in den Supervisionsprozessen (vgl. Ziff 4.2.2) aufgetaucht sind, mit OE-Konzepten, dann wird deutlich, dass sie, sozusagen auf der Handlungs- und Erfahrungsebene der Akteure, zentrale Kategorien von OE beinhalten. Solche Kategorien wären

- Kommunikationsformen und -normen in der Organisation
- Führungs- und Leitungsstrategien
- Auswahl und Schulung von Mitarbeitern und Führungskräften
- Informationspolitik, interne und externe Öffentlichkeitsarbeit
- Geschlecht, Alter und Statusarbeit (Gender- und Diversitypolitik) der Organisation
- Innovations- und Beharrungsvermögen der Organisation
- Integrations- und Segregationsmechanismen in der Organisation
- Identitätspolitik (Corporate Identity) und Abwehrformen in der Organisation

In einer Organisation, in der Konformität und Fehlervermeidung oberstes Handlungsprinzip ist, sind mit Supervision Phantasien verbunden, die auf die Herstellung eines Idealzustandes gerichtet sind, nämlich die Reduzierung von psychischen Belastungen und damit verbunden die Reduzierung von Fehlern bzw. Defiziten. Das ist sehr legitim und verständlich. Auch die Organisationsleitung hat verständliche Motive: Sie verspricht sich vom Supervisor möglicherweise eine "Entlastung" von der Spannung beim Austarieren von Anspruch und Wirklichkeit und bindet ihn damit ein in die Konfliktodynamik der Polizei. Dies muss den handelnden Akteuren gar nicht bewusst sein, trotzdem ist mir eine deutliche Tendenz zur Vereinnahmung des Supervisors in die Denk- und Handlungslogik der Organisation widerfahren, weshalb ich froh bin, als externer Supervisor zu arbeiten, der sich immer wieder distanzieren und mit eigenen Kontrollmöglichkeiten über die Polizei nachdenken kann.

Supervision kann helfen, eine Kultur der Kommunikation zu implementieren, in der die Veränderung der Organisation (also die Organisationsentwicklung im weiteren Sinn) reflexiv bearbeitet werden kann und damit vielleicht als weniger bedrohlich erlebt wird. Das trifft nicht auf die gesamte Polizei in gleicher Weise zu, deshalb wird auch nicht für alle Supervision ein geeignetes Instrument sein. Für Führungspersonal (schon im gehobenen Dienst) halte ich es allemal für interessant und erforderlich.

Dabei spielt der Klärungsaspekt im Moment vielleicht nicht die entscheidende Rolle. Die Konfrontation von Polizistinnen und Polizisten mit einem Reflexionsinstrument, das aus der sozialen Arbeit stammt und in der Kritikfähigkeit und Rollendistanz eine wesentliche Rolle spielen, scheint mir mit der polizeilichen Erfahrung nicht ohne weiteres kompatibel zu sein. Wie ich oben erwähnt habe, ist die Institution des Gewaltmonopols eben keine, die die eigene Infragestellung kultiviert hat. Supervision kann dies auch nicht nachholen. Sie hat aber eine wichtige Funktion als "intermediärer Raum", in dem außerhalb der sonstigen Hierarchien und Denkgewohnheiten, die eigene Position geklärt werden kann. Diesen Raum zu öffnen würde gleichzeitig bedeuten, neue Formen des Nachdenkens und der Selbst- und Fremdwahrnehmung zu ermöglichen.

Supervision hat sich in der Polizei noch nicht etabliert. Möglicherweise stehen wir am Beginn einer neuen Lern- und Kommunikationskultur in der Institution, in die Supervision besser integriert werden kann als in die klassische "Exekutiv-Kultur" der Polizei. Immerhin gibt es positive und ermunternde Signal, wenn sich z.B. eine Behördenleitung einem solchen Projekt öffnet. Es muss sich aber in der Praxis erst zeigen, ob Supervision zur Reparatur von Einzelfällen und/oder als Aushängeschild benutzt oder ob sie als selbstverständliche Reflexionsmöglichkeit für die Alltagsarbeit der Polizei genutzt wird. Bevor es also weiter gehen kann, müsste es in spürbarem Umfang erst einmal losgehen mit Supervision in der Polizei.

Anhang 1: Unterschiedliche Relevanzsysteme in Institutionen

Polizei	Supervision
Recht, Staat, legale Herrschaft (u.U. Dezisionismus)	Wissen (Wissenschaft), Zivilgesellschaft, u.U. Konstruktivismus
Handlungsethik – Zweckrationalität	Gesinnungsethik – Kommunikative Rationalität
Normorientierung mit Sanktionsdrohung (nach innen und außen)	Individuelles Wachstumsversprechen
Entscheiden und Handeln (i.d.R. unter Bedingung unvollständiger Informationen)	Diskursivität/ Handlungsabstinenz
Bekenntnis/Engagement <i>für</i> etwas Konkretes (z.B. staatliches Gewaltmonopol)	Keine Verpflichtung zur Affirmation, Orientierung an universaler Ethik
Linearer oder finalistischer Modus: prüfen – entscheiden – Maßnahmen durchführen	Zirkulärer oder reflexiver Modus: betrachten – abwägen – neu ordnen (verstehen – verhandeln – verändern)
Verhinderung/Bekämpfung des "Falschen"/des "Bösen"	Kritik des Vorfindbaren nicht gebunden an positiven Gegenentwurf
Fehlervermeidung	Fehlernutzung → Lernprozesse
Herstellen von Eindeutigkeit	Aushalten der Mehrdeutigkeit (Ambiguität)
Spaltung zwischen individueller und institutioneller Realität	Herstellen einer Beziehung von "innerer" und "äußerer" Realität
Erklären, belehren, überzeugen	Verstehen, mitteilen, einfühlen
Ergebnisse/Zielorientierung	Erfahrungen/Prozessorientierung
Objektivität und Sachlichkeit/ Positionierung und Abgrenzung von anderen Haltungen	Introspektion/ Empathie, keine Positionierung notwendig
"Überich"-Dominanz/ Geschlossenheit, Konsistenz und Abwehr von "Es-Impulsen"	"Ich-Stärkung". Durchlässigkeit und Integration von "Es"- und "Überich"- Impulsen
Direktive Kommunikationsstruktur nach innen und außen – Setting in der Regel stark strukturiert	Non-direktive Kommunikation, -permissives Setting
(objektive) Beweise, mindestens Indizien	(subjektive) Evidenz, Plausibilität

Anhang 2: "Checkliste Supervisionstauglichkeit"

**Wer fertig ist, dem ist nichts Recht zu machen,
ein Werdender wird immer dankbar sein
(Johann Wolfgang Goethe)**

Haltungen, die wenig nützlich/gewinnbringend für die Supervision sind

1. Für Sie ist immer oder doch meistens "alles klar"
2. Sie finden für alles eine Lösung und kommen damit gut zurecht
3. Sie haben nie oder selten Zweifel an Ihrem Handeln und Ihren Entscheidungen
4. Sie sehen nur das Positive und sprechen gern über die Dinge, die Ihnen gelungen sind
5. Sie überlassen anderen nicht gerne die Bühne zur Selbstdarstellung
6. Sie finden es überflüssig, sich in andere hinein zu versetzen
7. Sie sprechen lieber über andere oder über etwas, als über Ihre eigenen Gefühle
8. Wenn Sie doch einmal über sich selbst sprechen, dann als "moralischer Sieger"
9. Sie haben Gesprächspartner/innen im Freundes- oder Familienkreis und brauchen keine neuen Anregungen
10. Es fällt Ihnen schwer, sich mit Dingen und Themen zu konfrontieren, von denen Sie kein Vorwissen haben
11. Sie möchten sich nicht in einer Gruppe verunsichern oder hinterfragen lassen.
12. Es fällt Ihnen schwer, anderen etwas von sich zu zeigen, das nicht zu Ihrer "Schokoladenseite" gehört
13. Sie haben wenig Muße. Zeit und Erfolg sind Faktoren, die Ihr Handeln bestimmen
14. Sie möchten möglichst konkrete Ergebnisse und Ziele sehen.
15. Sie sehen die Dinge so, wie sie *objektiv* sind
16. Sie halten sich für einen *Praktiker*
17. Sie sind gegen "Gefühlsduselei" und gegen das Zerreden von Dingen, die Ihnen doch klar sind

Haltungen, die gewinnbringend für die Supervision sind

1. Sie wollen persönliche Erfahrungen machen, die Sie in anderen Gesprächssituationen (Familie, Freunde) nicht machen können.
2. Sie wollen etwas Neues an sich kennen lernen.
3. Neben dem Tun wollen Sie das eigene Handeln überdenken. Sie können Ihr Handeln kritisch und distanziert betrachten.
4. Sie haben den Wunsch, etwas, was Sie bisher noch nicht verstanden haben, besser zu verstehen.
5. Sie wollen nicht immer Ergebnisse produzieren, sondern können auch Erfahrungen ohne Zielstellung zulassen.
6. Sie erwarten in der Supervision keine überprüfbaren Leistungen.
7. Sie können/wollen (auch in Gruppen) über innere Beweggründe sprechen
8. Sie können über Ihre Schwächen genau so sprechen wie über Ihre Stärken
9. Sie können sich in andere hineinversetzen, ohne sofort zu bewerten
10. Sie wollen und können Respekt und Akzeptanz den anderen Teilnehmern und Teilnehmerinnen und der täglichen Arbeit (auch Ihrer Klienten) entgegenbringen
11. Ihre Arbeit fassen Sie auf als "Beziehungs- und Kommunikationsarbeit"
12. Aus den Erfahrungen anderer können Sie etwas für sich profitieren.
13. Sie haben Lust auf das Unbekannte und Interesse am Neuen.
14. Sie können Inhaltliches von der Beziehungsebene trennen.
15. Die Rückmeldung der Gruppe fassen Sie nicht als Bedrohung auf, sondern als Anregung zum Weiterdenken.
16. Kritik beleidigt oder kränkt Sie nicht.
17. Sie können sich auf etwas einlassen, ohne es gleich kontrollieren zu wollen.
18. Die Konfrontation und die Möglichkeit zur Veränderung der eigenen Sichtweise empfinden Sie als positiv.
19. Sie haben gelernt, Verunsicherung (auch) als produktiven Faktor aufzufassen
20. Das Wichtigste: Sie halten es für möglich, dass, indem Sie etwas von sich zeigen, die anderen auch etwas von dem zu erkennen geben, was "in ihnen steckt".

Literatur:

- Baurmann, M. (1992): Supervision – Chance für die Polizei, in: Deutsche Polizei 10, S. 28/29
- Becker, H./I. Langosch (2002): Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, 5., neu bearb. und erw. Aufl., Stuttgart (Lucius und Lucius)
- Behr, R. (2000): Cop Culture - Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei, Opladen (zugl. Dissertation Universität Frankfurt 1999)
- Behr, R. (2001): Gefährdete und gefährliche Jugend. Post-Adoleszenz in der Polizei, in: Rang, Brita/Anja May (Hg.) (2001): Das Geschlecht der Jugend, Frankfurter Beiträge zur Erziehungswissenschaft, Fachbereich Erziehungswissenschaft der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Bd. 5, Frankfurt/M., S. 119-136
- Behr, R. (2002a): Polizeikultur als institutioneller Konflikt des Gewaltmonopols, in: Lange, Hans-Jürgen (Hg.): Die Polizei der Gesellschaft. Zur Soziologie der Inneren Sicherheit - Studien zur Inneren Sicherheit, Band 4, Opladen, S. 177-194
- Behr, R. (2002b): Von der Gerechtigkeit zur Fürsorge. Thesen zur Transformation des Gewaltmonopols unter dem Einfluss der Kategorie Geschlecht, MS, unveröffentlicht, Frankfurt am Main
- Behr, R. (2003): Die Polizei als Konstrukteur adoleszenter Konformität und Abweichung, in: DVJJ (Hg.): Jugend, Gesellschaft und Recht im neuen Jahrtausend, Mönchengladbach, S. 185-205
- Belardi, N.: Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung, Paderborn, 1992
- Binninger, C./G. Dreher (1997). Der Erfolg des New York City Police Departments in der Kriminalitätsbekämpfung - Von New York lernen? S. 16-42 in: Gunther Dreher und Thomas Feltes (Hrsg.) Das Modell New York: Kriminalprävention durch 'Zero Tolerance'? Beiträge zur aktuellen kriminalpolitischen Diskussion (Empirische Polizeiforschung, Band 12). Holzkirchen: Felix Verlag
- Deserno, H. (1990): Die Analyse und das Arbeitsbündnis, Frankfurt/M.
- Combe, A./ W. Helsper (1996) (Hg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns, Frankfurt/M.
- Crozier, M./E. Friedberg (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation, Frankfurt am Main
- Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) (2003): Berufsbild Supervisor/in DGSv, Köln
- Feltham, C./W. Dryden: Grundregeln der Supervision. Ein Lehr- und Praxisbuch. Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 2002
- Feltes, Th. (2003) Frischer Wind und Aufbruch zu neuen Ufern? Was gibt es neues zum Thema Polizeiforschung und Polizeiwissenschaft? [http://www.polizei-newsletter.de/pdf/Frischer Wind und Aufbruch zu neuen Ufern.pdf](http://www.polizei-newsletter.de/pdf/Frischer_Wind_und_Aufbruch_zu_neuen_Ufern.pdf)
- French, W. L./Bell, C.-H. (1994): Organisationsentwicklung, 4. Auflage, Bern (zuerst 1977)
- Gewerkschaft der Polizei, Landesbezirk Hessen: Junge Gruppe gegen Rechts, in: www.gewerkschaftderpolizei.de/junge_gruppe_forum_gg_rechts_position.shtml; Zugriff am 12.2.2004
- Hallenberger, F. (1998): Polizeiliche Beanspruchung: Ein Plädoyer für polizeiliche Supervision, in: DIE POLIZEI, Heft 5/98, S. 150-156
- Jaspers, K. (1948): Philosophie, 2. Auflage, Berlin, Göttingen, Heidelberg
- Kelling, G.L. (1983): Empirische Forschung und Polizeireform, in: Kube/ Störzer/ Brugger (Hrsg.), S. 96-121
- Koppmann, H.: Polizeireform endlich anpacken: GdP legt Gutachten vor, in: Deutsche Polizei, 42. Jg., 1993, Nr. 8, S. 1 (Landesjournal Hessen)
- Kube/ Störzer/ Brugger (Hrsg.) (1983): Wissenschaftliche Kriminalistik (BKA Forschungsreihe Bd. 16/1), Wiesbaden
- Merchel J. (1996) (Hg.): Neue Steuerung : Tendenzen der Organisationsentwicklung in der Sozialverwaltung, Münster (Votum-Verlag)
- Meixner, H.B. (1996): Personal- und Organisationsentwicklung, Bonn (DBB-Verlag)
- Otto, H.-U./H. Tiersch (Hg.) (2001): Handbuch Sozialarbeit Sozialpädagogik, Neuwied
- Prigge, Wolfgang-Ulrich/Rolf Sudek (Hg.) (2003): Innere Führung durch Leitbilder? Eine Analyse des Leitbildprozesses bei der Polizei, Berlin
- Puch, H.-J. (1994): Organisation im Sozialbereich, Freiburg
- Puch, H.-J./K. Westermeyer (1999): Managementkonzepte. Eine Einführung für soziale Berufe, Freiburg i.Br.
- Ricken, H.-J. (1995): Supervision in der Polizei, in: Forum Supervision, 2. Jg., Heft 3, März 1994, S. 127-137
- Schäffner, L. (2002): Der Beitrag der Veränderungsforschung zur Nachhaltigkeit von Organisationsentwicklung, München
- Seyfarth, A. (2002): Organisationsentwicklung als Herausforderung: ausgewählte Aspekte der Gestaltung von Organisationen unter Würdigung der Theorie des Konstruktivismus, Berlin
- Tietel, E. (2003): Emotion und Anerkennung in Organisationen, Münster
- Trebesch, K. (2000): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Klett-Cotta, Stuttgart

- Werdes, B. (1996): Supervision, in: Hermanutz, M./ S.Ludwig/H.P. Schmalzl (Hg.): Moderne Polizeipsychologie, Stuttgart
- Winter, M. (1998): Politikum Polizei, Münster

Vita:

Rafael Behr, geb. 1958, Dipl.-Verw., Dipl.-Soz., Dr. phil., Wissenschaftlicher Angestellter am Institut für Sozialpädagogik der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main und Supervisor (DGSv) in eigener Praxis; arbeitet derzeit an Subkultur- und Organisationskulturthemen sowie zu Phänomenen der Polizeikultur. Letzte einschlägige Veröffentlichung: Behr, Rafael/Henner Hess (2002): Befreiung von der Praxis oder: Das eherne Gesetz der reflexiven Praxisflucht, in: Brüchert, Oliver/ Christine Resch (Hg.): Zwischen Herrschaft und Befreiung, Münster (Westfälisches Dampfboot), S. 154-165