

## **"Wir haben nie gelernt, über Gefühle zu reden".**

Erfahrungen mit Supervision in der Polizei

### **Abstract**

Die Polizei ist eine "Organisation mit Gewaltlizenz" (Scheerer/Herrnkind 2003). Anders als in Organisationen sozialer Arbeit findet eine institutionalisierte Reflexion der Arbeit bislang nur am Rande statt. Auch Supervision ist nicht etabliert. Ich erläutere in diesem Aufsatz einige Bedingungen der Möglichkeit von Supervision in der Polizei, ich frage nicht danach, ob man dort Supervision anbieten *darf* oder *sollte*. Dies geschieht aus einer institutionstheoretischen bzw. organisationssoziologischen Perspektive, die empirisch ergänzt wird durch eigene Erfahrungen in Supervisionsprozessen mit Polizeibeamten und –beamtinnen.

### **Prolog**

Der Versuch, über meine Erfahrungen in der Polizei zu schreiben, hat mich mehr Zeit und Energie gekostet als geplant: ich wusste lange Zeit nicht, wie ich beginnen sollte, welche Informationen wichtig, nützlich, beiläufig oder redundant sind. Auch was ich veröffentlichen sollte und was besser "unter uns" bleiben sollte, war mir unklar. Daran ist mir deutlich geworden, wie sehr mich die Logik und die Tradition der Polizei wieder zu umgarnen beginnt. Die Schreibhemmung gibt als Gegenübertragung Hinweise auf die tatsächlichen und phantasierten "Geheimnisse" der Teilnehmer und der Organisation, die zu hüten ich mich unbewusst veranlasst sah. In der Tat ist die Welt der Polizei eine klandestine Welt, und man gerät schnell in ihre polarisierenden Denkmuster: entweder man gehört dazu oder nicht. Wer drin ist, versteht alles, wer draußen ist, versteht tendenziell nichts. Man ist entweder "one of the boys" oder Fremder. Man steht zu den "street cops" oder man hält zur Polizeiführung. Etwas dazwischen, der intermediäre Raum, das integrierende Sowohl-als-auch, die triadische Beziehung, oder gar die trianguläre Organisationskultur (Tietel 2003), dies alles ist nicht eingeübt in der Polizei. Polizisten verlangen sehr explizit nach Zuwendung. Dies merkt man am Misstrauen gegenüber Außenstehenden, das nicht immer als Misstrauen artikuliert wird, sondern oft genug als höfliches Schweigen und argwöhnischer Distanz. Das kann mit der ambivalenten gesellschaftlichen Aufgabe der Polizei zu tun haben und den damit verbundenen habituellen Einschreibungen. Die häufig verwendete (Selbst-)Attribution als "Freund und Helfer" verhüllt die im Alltagserleben sehr viel präsenteren repressiven und punitiven Haltungen. Die Selbstwahrnehmung der Polizisten ist, wie man weiß, schlechter als deren reale gesellschaftliche Wertschätzung. Mit solchen Informationen überzeugt man aber keine Polizisten. Ich werde einige meiner Erfahrungen aggregieren und in die Frage überführen, ob Supervision in bürokratischen Organisationen möglich ist. Mehr über Alltagsperspektiven der Polizei findet sich in Behr 2000, 2001, 2002a,b und c, 2003 und 2004; einen Überblick über den Stand der deutschen Polizeiforschung in Feltes 2003)

### **Bürokratische Organisationen im Wandel**

Bürokratische Organisationen, wie sie uns insbesondere als "öffentliche Verwaltung" vertraut sind, gelten nicht gerade als Orte der Gefühls- oder Beziehungsarbeit und damit nicht als besonders supervisionsempfänglich. Sowohl im Alltagsverständnis als auch in einigen organisationstheoretischen Perspektiven gelten sie als wenig kundenorientiert, manchmal wird ihnen gar die Tendenz zur Totalität zugeschrieben, was Max Weber (1985) als das *stählerne Gehäuse der Hörigkeit* apostrophierte. Die öffentliche Verwaltung sieht sich selbst nicht gern im autoritären Licht und feilt schon seit einigen Jahren an ihrem Image und an ihrer Reform.

In diesem Bemühen hielten Organisations- bzw. Personalentwicklungskonzepte Einzug in die öffentliche Verwaltung. Auch *Supervision* bzw. Coaching scheint im Verwaltungsbereich an Beachtung zu gewinnen. Das betrifft allerdings nur eingeschränkt die Polizei. Obwohl unter Fachleuten unstrittig ist, dass die beruflichen Belastungen, denen Polizeibeamtinnen und – beamte ausgesetzt sind, nicht mit seelsorgerischen, psychologischen, und schon gar nicht mit materiellen, finanziellen, rechtlichen und/oder administrativen Mitteln allein kompensierbar sind, fehlt nach wie vor ein umfassendes und schlüssiges Wissen davon, wie die Alltagsbelastungen (denn um diese geht es, nicht etwa um die singulären und/oder traumatischen Erfahrungen) außerhalb der psychologisch-seelsorgerischen Betreuung reflexiv bearbeitet werden können.

### **Organisationskultur und institutionalisierte Reflexivität**

Ich finde es, nicht nur für die supervisorische Arbeit in Organisationen, hilfreich, einen sog. *lebensweltorientierten Kulturbegriff* der Organisation zu verwenden. Danach wird als Kultur der das "Wahrnehmen, Deuten und Handeln umgebende, gedeutete und ausgeleuchtete Sinnhorizont" (Soeffner 1988, 12) von Menschen aufgefasst. Dieser Sinnbezug kann je nach Stellung im Organisationsgefüge und je nach Teilhabe an der Organisationsmacht unterschiedlich ausgefüllt sein. Insofern ist es günstig, wenn der Supervisor sich auch ein wenig als Organisationsforscher versteht, bzw. seine soziologische Neugier für die supervisorische Haltung nutzt, mit deren Hilfe er verschiedene, z.T. unbewusste Deutungsmuster der Teilnehmer eruiert. Auf diese Weise kann man beispielsweise erfahren, ob sie aus einer Haltung heraus leben, etwas tun zu *müssen* oder etwas tun zu *dürfen* oder etwas *ausführen* zu müssen bzw. etwas *anordnen/anbieten* zu können. Er erfährt etwas über berufsspezifische Ausformulierungen von Arbeitsmoral (z.B. Pflichterfüllung und Tüchtigkeit). Für die Polizei habe ich dieses Interdependenzverhältnis als Konkurrenz zwischen Polizeikultur und Polizistenkultur beschrieben (vgl. Behr 2000). Die Polizei besteht ja nicht nur als Struktur oder System (Garant des staatlichen Gewaltmonopols), sondern sie ist auch *Lebenswelt*, und während die Kultur der Polizei mehr oder minder androgyn zu sein scheint, ist die Kultur der Polizisten nach wie vor eine maskulin dominierte Kultur, in der Frauen heute unter bestimmten Bedingungen Zugang finden bzw. geduldet werden (vgl. dazu speziell Behr 2002 und 2004).

Der Begriff Reflexivität im Sinne einer "Rückbezüglichkeit des Denkens" (Christmann 2003, 49) bezieht sich zunächst auf eine Kompetenz des Individuums. Reflexivität bzw. Reflexion setzt vor allem dann ein, "wenn sich Denk-, Entscheidungs- und Handlungsabläufe als nicht zielführend erweisen, dieser Zustand als unbefriedigend erlebt wird und das Individuum nach Reparaturmöglichkeiten sucht (...). Selbstreflexion wird somit durch den Misserfolg und das damit verbundene Unbehagen ausgelöst..." (Christmann 2003, 58) und letztlich darauf gegründet, dass ein Misserfolg auf die eigene Unzulänglichkeit zurückgeführt wird.

Vygotski (1978) betont die intersubjektive und kommunikative Komponente von Reflexivität. Notwendig zum Entwickeln von Reflexionsvermögen ist der "soziale Austausch mit als Modellen fungierenden kompetenten Dritten" (Vygotski 1978, zit. nach Christmann 2003, S.65). Reflexion wird gestützt und ermöglicht durch intersubjektiven Austausch, durch Kommunikation, Sprach- und Ausdrucksfähigkeit sowie dem Vermögen zur Herleitung eigenen Wissens. Dies ist die Überleitung des individuellen in das institutionelle Handeln.

Von einer Institutionalisierung reflexiver Prozesse kann m.E. dagegen erst dann gesprochen werden, wenn über das individuelle Vermögen oder Mögen hinaus alltagsrelevante Strukturen in Organisationen vorzufinden sind, die ein Nachdenken über die Arbeit ermöglichen bzw. befördern. In zahlreichen Handlungsfeldern der sozialen Arbeit oder in Pflgeberufen wird

dies z.B. durch Supervision versucht. Auch Qualitätszirkel können (müssen aber nicht) Reflexivität in Organisationen befördern. Wichtige Kriterien von institutionalisierter Reflexivität scheinen mir zum einen *Handlungsabstinenz* und zum anderen die Möglichkeit zur *Selbstthematization* zu sein.

Dass sich Supervision gerade in Organisationen mit langer Reflexivitätstradition (z.B. in den den sog. "klassischen Professionen" Medizin, Psychotherapie, Theologie und mehr noch in den sog. "Semi-Professionen" Soziale Arbeit, Pflegeberufe) entwickelt und etabliert hat, ist kein Zufall, denn diese Handlungsfelder kommen in Berührung mit "existenziellen menschlichen Fragen" (Krankheit, Leiden, Sterben, Armut, Schuld, Soziale Degradierung und Isolation, Verlust der Autonomie etc.). Karl Jaspers (1948) beschreibt diese existenziellen Fragen als die sog. "Grenzsituationen" Kampf, Leid, Schuld und Tod. Aus diesen beruflichen Konfrontationen ergeben sich für die darin Tätigen zahlreiche Konflikte (Nähe - Distanz, Macht-Ohnmacht, Hilfe-Kontrolle, Verstrickung-Abwehr, Schock-Flucht, Insuffizienz-Omnipotenz etc.).

Professionen bzw. Semi-Professionen haben zur Bewältigung ihrer Arbeit Formen der "Transzendenz von Praxis" entwickelt (Theorie, die in einem Studium vermittelt wird, u.U. berufsständische Vertretung, hohe oder zumindest ausreichende soziale Immunisierung gegenüber anderen Berufen, Rekurs auf ein *höhersymbolisches Sinnsystem*, gesellschaftliche Anerkennung und gesamtgesellschaftliches Mandat, oftmals supervisorische Begleitung der Arbeit). In bürokratischen Berufen fehlt diese Form der beruflichen Sinnstiftung. Sie verfügen über eigene Sinnsysteme, die aber immer deutlicher ihren Anachronismus hervortreten lassen: weder die Orientierung an Sekundärtugenden noch eine gefühlsabwehrende Maskulinität ("das muss man als Polizist eben wegstecken können"), können heute, wo sogar Sportler öffentlich weinen, noch als die hegemonialen Verarbeitungsformen gelten und so ist derzeit ein Vakuum zu spüren, in dem sich die Angehörigen von bürokratischen Organisationen befinden, wenn es um die Themen Psychohygiene und Reflexion der Arbeit geht.

Der gemeinsame Berührungspunkt zwischen bürokratischen Berufen (allgemein Verwaltung, Sozialbürokratie, Polizei, Justiz) und den klassischen Professionen bzw. Semiprofessionen, und damit die Grundlage für die Forderung nach Supervision in der Polizei, scheint mir denn auch der folgende Punkt zu sein: Auch in bürokratischen Handlungsfeldern kommen Menschen mit existenziellen Konflikten in Berührung (Gewalt, Tod, Leiden, Ungerechtigkeit, soziale Ungleichheit) und haben entsprechende Spannungen auszuhalten (Schwanken zwischen Recht und Gerechtigkeit, zwischen "gesundem Menschenverstand" und rationalem Verwaltungshandeln, Impulse zur Vergeltung/Rache und zu Schlichtung). Vergleicht man die Tradition der Verwaltung mit der Supervision, dann lassen sich sehr differente Logiken ausmachen, was im Folgenden etwas erläutert werden soll.

### **Arbeitsgrundlagen und institutionelle Konflikte des staatlichen Gewaltmonopols**

Das staatliche Gewaltmonopol 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 eine herzustellen/zu gewährleisten und damit notwendigerweise das andere (das "Verbotene") zu verhindern/bekämpfen. Dabei stehen sie in der Regel unter Zeit- und Erfolgsdruck, außerdem gilt als handlungsleitendes Paradigma, Fehler in jedem Fall zu vermeiden. Die Herstellung von Eindeutigkeit (z.B. Vorschriftsmäßigkeit) führt oft zur Spaltung zwischen einer

"institutionellen" und einer "individuellen" Realität (man kann auch sagen: zur Spaltung zwischen einem unpersönlichen Verwaltungshandeln und einem persönlichen Alltagsleben). Die Interaktion mit dem Publikum besteht im wesentlichen aus dem Erklären, Belehren und Überzeugen. Die innerorganisatorische Kommunikation ist der öffentlichen Kommunikation 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 nachprüfbar Ergebnisse gefordert sowie Sachlichkeit und Objektivität. Abgrenzung zum Fall und die Kontrolle bzw. Vermeidung der damit verbundenen Gefühle wird frühzeitig eingeübt.

Im Selbstverständnis der Mitglieder ist die Polizei eine Gefahrengemeinschaft. In ihr hat die physische Gewalt eine rechtliche und moralische Legitimation, z.B. als "finaler Rettungsschuss" oder als "unmittelbarer Zwang". Die Anwendung von Gewalt wird in der Polizei frühzeitig eingeübt, in der Gewaltanwendung besteht sozusagen der "Kern der Polizeiarbeit": die Gewalt, oder genauer: "die berufliche Verpflichtung zur Anwendung direkter physischer Gewalt gegen andere Personen" (v. Harrach 1983, S. 181, zit. nach Feest 1988, S. 130) macht den Sinn und den Gehalt des Gewaltmonopols aus. Alle Unternehmungen, das Ausmaß der Gewalt zu reduzieren, ihren Einsatz zu verzögern, die Häufigkeit zu minimieren, sind Elemente einer Domestizierung und Demokratisierung des staatlichen Gewaltmonopols.

Kommunikation und Information haben in jeder Organisation eine besondere Bedeutung als "Herrschaftswissen". In der Polizei ist das besonders gut sichtbar, denn es ist ihre Aufgabe, Informationen (von anderen) zu sammeln, zu bewerten, daraus Schlüsse zu ziehen, und sie in hoheitliche Handlungen umzusetzen. Dazu bedient sie sich im übrigen seit jeher Methoden, die später auch in der empirischen Sozialforschung Verwendung fanden und noch finden: Vernehmung von Zeugen, Opfern und Beschuldigten (Interview), Observation (Beobachtung), Rasterfahndung (Statistik), Textauswertung (Hermeneutik). Auch intern ist Information eine Schlüsselkategorie, die über die Nähe oder die Ferne an der Organisationsmacht entscheidet. Über Informationen zu verfügen, sie eine Weile für sich zu behalten und sie dann dosiert weiter zu geben oder auszunutzen, das kann als ein basales Instrumentarium des staatlichen Gewaltmonopols betrachtet werden. Der strategische Umgang mit Informationen determiniert nachhaltig die Kommunikationskultur der Polizei.

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 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.

Für die Bediensteten der Polizei hat die Zugehörigkeit zu einer *starken* bzw. mächtigen Organisation zur Folge, dass für die Kehrseite der Macht (Insuffizienzgefühle, Ohnmacht, Versagensangst, Schwäche) keine Ausdrucksform zur Verfügung steht. Die Stärke der Institution (staatliches Gewaltmonopol) ergibt und reproduziert sich dadurch, dass die Mitarbeiter bereit und in der Lage sind, die Schwächen individuell zu (er)tragen und damit umzugehen. M.a.W erzeugt die Institution Konflikte, die die Mitglieder individuell verarbeiten müssen, ohne von der Leitung dabei unterstützt zu werden (sofern man einmal von der psychologischen Begleitung nach sog. traumatischen Ereignissen absieht, die immer

mit einer Pathologisierung der Betroffenen einhergeht). So hatte ein Teilnehmer der Supervision, der im Kommissariat zur Aufklärung von Straftaten gegen die sexuelle Selbstbestimmung beschäftigt war, die Aufgabe, gegen Kinderpornographie zu ermitteln. Er wertete über einen längeren Zeitraum Festplatten und Disketten mit härtesten pornographischen Inhalten aus. Wie er, der den ganzen Tag solche Filme ansehen (und sich nach Möglichkeit auch Details einprägen und diese dokumentieren) musste, damit nach Feierabend persönlich umging, wie er z.B. seinem kleinen Sohn begegnete, wurde er nie gefragt. Erst in der Supervision fand er einen Ausdruck für diese Belastung und die anteilnehmende und betroffene Reaktion der übrigen Teilnehmer bestätigte ihm erstmalig die Ungeheuerlichkeit dieser Situation. An dieser Stelle wurde etwas klar über die institutionelle Arbeitsteilung von Konflikterzeugung und Konfliktverarbeitung. Ein spezifisches Phänomen von Polizeiarbeit wurde an dieser Stelle der Supervision deutlich: Eine mit Stärke assoziierte Organisation nimmt die "Schwächen" ihrer Mitglieder nicht wahr und kommuniziert sie auch nicht.

### **Supervision in der Polizei: Zwei Welten kommen in Kontakt**

Polizei und Supervision haben nicht gerade ein inniges Verhältnis zueinander, das erkennt man schon an der spärlichen Literatur zu diesem Thema. Sie beschäftigt sich tendenziell mit grundsätzlichen Überlegungen (z.B. Baumann 1992, Hallenberger 1998, Ricken 1994, Werdes 1996) oder besetzt spezielle Handlungsfelder (Trainer, Spezialeinheiten, Führungsnachwuchs, Seminare an der Polizei-Führungsakademie). Supervision mit Angehörigen von nicht exponierten Organisationseinheiten findet man so gut wie nicht beschrieben. In meinem Fall war das anders. Es wurde ausdrücklich die Erwartung geäußert, die psychischen und sozialen Spannungen der Belegschaft zu mildern und so einen Beitrag zur Personalbetreuung zu leisten. Supervision wurde explizit im Zusammenhang mit dem *Fürsorgegedanken* des Dienstvorgesetzten erwähnt, nicht im Zusammenhang von Organisationsentwicklung. Mir wurde bei der Organisation der Supervision freie Hand gelassen.

Die Explikation von Gefühlen hat in der Polizei keinen hohen Stellenwert und dementsprechend auch keine Tradition. Wie oben angedeutet, geschieht die Verarbeitung konflikthafter Erlebnisse meistens "privat" oder in kulturellen Zusammenschlüssen, die nicht zur offiziellen Polizeikultur, sondern zur "Polizistenkultur" gehören. Zwischen beiden gibt es keine systematische Verbindung, sehr wohl aber Zusammenhänge (man kann dazu auch "Arbeitsbündnisse" sagen, wenn man den Begriff als "kulturelles Ereignis" definiert, und nicht auf das psychoanalytische Setting beschränkt). Der Hinweis (z.B. durch den externen Supervisor), dass diese Unverbundenheit ein Problem sein könnte bzw. einen Konflikt markiert, führt bei einigen Mitarbeitern zu heftigen Abwehrreaktionen ("ich mach' meinen Job gut, und das Innendrin geht niemand was an", sagte z.B. ein Teilnehmer, der nach der ersten Supervisionssitzung nicht mehr erschien). Die Provokation scheint in der Aufforderung zu liegen, das innere Erleben zu verbalisieren und nicht bei der Schilderung des Ereignisses stehen zu bleiben.

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. Die Organisation bildet damit einen schützenden Rahmen, innerhalb dessen die Welt (auch normativ) 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, um den Spannungsbogen anzudeuten, in dem sich die Polizisten befinden, wenn sie sich auf Supervision einlassen: In der Supervision müssen die Beamtinnen und Beamten einen Rollenwechsel vollziehen, was nicht immer einfach ist: Statt Fragen zu stellen und in emotionaler Distanz zum Interaktionspartner zu bleiben, sollen sie sich und ihr Handeln infrage stellen lassen. Sie müssen in Distanz zu sich selbst, respektive zu ihrer Tätigkeit gehen, nicht auf Distanz zu anderen Menschen. Damit werden sie aufgefordert, einen Teil ihrer Überlegenheit, auch ein Stück ihrer "Definitionsmacht"(so beschrieben bei Feest/ Blankenburg 1972, die im übrigen die ersten Sozialwissenschaftler in Deutschland waren, die das Alltagshandeln von Polizisten ethnographisch beschrieben haben), die ja auch Ausrüstung und Handlungsermächtigung ist, aufgeben. Auf der einen Seite müssen sie ihre gewohnten und vertrauten Denk- und Handlungsmuster verlassen, damit eine vertrauensvolle Auseinandersetzung im Supervisionsprozess überhaupt möglich wird, auf der anderen Seite bekommen sie kein voraussehbares Versprechen, dass sich diese Anstrengung auch lohnt. Denn die Institution des Gewaltmonopols verfügt im Gegensatz zu den *handlungsermächtigenden* Routinen bislang nicht über *handlungsreflektierende* Instrumente.

### **Vorsichtige Begegnungen: Äußerer Rahmen und Verlauf der Supervision**

Nachdem die Behördenleitung entschieden hatte, dass Supervision stattfinden sollte, sorgte sie auch für die Information innerhalb der Organisation. Hier zeigte sich, dass man als Supervisor nicht vorsichtig genug sein kann, was die Kommunikation mit dem Auftraggeber angeht. Die Kommunikation wurde so gestaltet, wie andere Einsatzbefehle auch: von oben nach unten und mit der Aufforderung, die nächst untere Führungsebene zu informieren und Freiwillige zu melden. Diese Form der Informationsweitergabe erzeugte, wie sich zeigte, kuriose, aber organisationslogisch gut verstehbare, Effekte. Mir wurden jedenfalls über vierzig Interessenten gemeldet und ich ging in der Vorbereitung daran, drei möglichst heterogene Gruppen zusammen zu stellen (unterschieden in Bezug auf Alter, Geschlecht, Status und Dienststelle). In meiner Vorstellung sollte die Informationsveranstaltung dazu dienen, die Arbeitsfähigkeit der Gruppen zu überprüfen und einige Details zu klären (z.B. die personelle Zusammensetzung, Zeiten etc.). Die Teilnehmer erscheinen jedoch völlig disparat motiviert, einige wurden vom Vorgesetzten zur Supervision "geschickt", andere sollten für die Dienststelle Informationen einholen, wieder andere kamen als Ersatz für verhinderte Kollegen, einige wenige wollten auch schon anfangen. Es wurde schnell klar, dass niemand der Anwesenden wusste, worauf er sich einlassen sollte und dementsprechend auch niemand eine eigene Fragestellung oder einen eigenen Bedarf formulierte. Schließlich kam doch eine Gruppeneinteilung zustande, jedoch nach langen Diskussionen und auf rein formaler Ebene. Die, die blieben, bezeichneten sich als neugierig, was auf sie zukomme, aber auch als abwartend und vorsichtig. Eine geradezu anrührende Episode am Rande: Eine Gruppe schien nicht zustande zu kommen, weil sich zunächst weniger als fünf Teilnehmer fanden. Ich erläuterte, dass der Rahmenvertrag zwischen mir und der Behörde vorsah, dass eine Supervisionsgruppe mindestens zehn Teilnehmer umfassen sollte. Darauf zückte einer der Anwesenden sein Handy und versprach, einige Kollegen anzurufen, die die Gruppe auffüllen könnten. Ich interpretierte das zunächst als eklatantes Missverständnis, konnte es aber später in der Einfühlung in die Lage des Beamten doch verstehen: die Polizisten sind gewohnt, für diverse Einsätze Kontingente zu stellen, da muss vor allem die Zahl stimmen, nicht die innere Haltung. Für Ausfälle muss die Einheit Ersatz stellen. Einen individuellen "inneren Kontrakt" konnte ich an dieser Stelle gar nicht erwarten.

Diejenigen Teilnehmer, die sich stärker mit einem *traditionellen Polizisten- und Polizeibild*

identifizieren, gingen defensiver und skeptischer mit SV um, als jene, die sich selbst als eher "unkonventionelle oder modernere Polizisten" bezeichnen. Der Blick über den eigenen Tellerrand wurde nicht von allen als Bereicherung wahrgenommen. Dies ist aber eine grundlegende Bedingung für Reflexion. Insofern ereignete sich das, was auch in anderen Zusammenhängen zu beobachten ist: Mit Supervision erreicht man diejenigen, die sich erreichen lassen *wollen*, und die auch in der Regel zu den sozial und emotional wacheren Personen gehören. Diejenigen, denen man SV manchmal wünschen (auch gerne einmal "verordnen") würde, erreicht man mit diesem Instrument nicht.

## **Themen in der Supervision**

Ich gebe aus Platzgründen nur eine kleine Auswahl an Themen wieder, die alle Supervisionsgruppen beschäftigt haben.

### *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.

### *Kontingenzerfahrungen: Vertrauen – Misstrauen in Kollegen, Vorgesetzte, Strukturen*

Auch innerhalb einer Organisation, die für Sicherheit steht, muss Vertrauen und Verlässlichkeit individuell hergestellt und erarbeitet werden. Die wenigsten Teilnehmer konnten sich auf die Rahmenbedingungen (z.B. Beförderungsrichtlinien) wirklich verlassen. Die Rationalität von Entscheidungen, z.B. Organisationsveränderungen, Dienstanweisungen, Beförderungsverfahren) ist für die meisten Teilnehmern nicht zu durchschauen.

### *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) schien Tradition und die überlieferte "Kultur der Polizeiarbeit" nicht den hohen Stellenwert zu haben wie für die älteren Teilnehmer. Die "Jungen" wollen auch gute Polizeiarbeit leisten, 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.

### *Umgang mit Macht und Ohnmacht*

In einer gesellschaftlich als "mächtig" geltenden Institution ist der Umgang mit Größenphantasien bzw. das Erleben von Ohnmacht per se problematisch. Es zeigt sich auf mindestens zwei Ebenen: Auf der Mikroebene zeigt es sich individuell, z.B. wenn eine lange observierte Person im entscheidenden Moment nicht festgenommen werden kann, weil sie sich entzieht. Auf der Makroebene zeigt es sich auch institutionell, z.B. wenn einem beantragten Haftbefehl gegen einen sexuell übergriffigen Vater nicht stattgegeben wird. Die Grenzen des eigenen und/oder des institutionellen Handelns sind für Polizisten oftmals

schwer zu ertragen, denn es sind damit sowohl die Größenphantasien als auch die Versagensängste betroffen – beides Gefühlszustände, die jeder 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 Vorstellungen von der individuellen Stellung und dem eigenen Werdegang in der Organisation eine Rolle. Dies haben einige Teilnehmerinnen in der Supervision durch ihre 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. Es hat sich gezeigt, dass auch in der Polizei 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. Die Bindungskraft an die Institution 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.

#### *Schutz vor Überlastung und Schutz der Ideale*

Durchweg alle Teilnehmer wiesen auf das für den öffentlichen Dienst bekannte arbeitsethische Dilemma 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 zu wenig wertgeschätzt wird.

### *Erfahrungen mit bedrohlichen Situationen*

Als bedrohliche Situation definiere ich solche Ereignisse, in denen Menschen Gefahr laufen, ihre physische, psychische oder soziale Integrität zu verlieren bzw. zu beschädigen. In der Polizei sind das verständlicherweise besonders solche Situationen, in denen Gewalt angewendet oder erlitten wird. In unterschiedlicher Weise thematisierten Teilnehmer der Supervision ihre Erfahrungen mit der eigenen Gewaltsamkeit und der Angst vor der Gewalt der Klienten. Einige hatten schon einmal in Notwehr auf Menschen geschossen, andere wurden in z.T. heftige Schlägereien verwickelt. Die Angst vor der potenziellen Gefährdung der eigenen und der fremden Gesundheit bleibt in der Regel so lange latent, bis es zu einem realen Erlebnis kommt. Das geschieht statistisch nicht all zu oft, ist aber in den zahlreichen Mythen und Geschichten von Polizisten stets präsent. Wenn es einmal "passiert", dann ändert sich in der Regel das gesamte Leben des Betroffenen vollständig, und zwar völlig unabhängig von der rechtlichen Bewertung des Falles.

### **Vorläufiges Resümee**

Das *Reden über Gefühle* fällt Angehörigen bürokratischer Organisationen schwer, es bedurfte einiger Geduld, einiger Übung und günstiger Umstände, um diese Tradition zu unterbrechen. 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 in die Konfliktodynamik der Organisation ein. 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.

Die Figur des *Fremden*, des *hinzukommenden Dritten* erweitert die bipolaren Konstellationen in Organisationen (z.B. zwischen Leitung und Mitarbeiter oder zwischen Mitarbeiter und Klienten). Der Supervisor tritt in den Beziehungsrahmen der Organisation als *drittes Element* ein. Er gehört keiner Partei an, er steht nicht bedingungslos zu einer Seite und bietet kein unverbrüchliches Bündnis an. Die Aufhebung der Eindeutigkeit und der Endgültigkeit ("Wir halten zusammen, koste es, was es wolle"), die Vermeidung der Polarisierung bzw. der Identifizierung ermöglicht die Entwicklung eines Dreiecksverhältnisses. Sie wird vielleicht zunächst als Kälte oder Nichtengagement empfunden. Dies bedeutet eine Störung der Erwartungen. Gelingt es, sie zu thematisieren und über die Erwartungen, die an eine gute Beziehung geknüpft werden, zu sprechen, dann ist der erste Schritt in eine reifere Arbeitsbeziehung bereits getan. In einigen Fällen kam es nicht zu dieser Stufe, weil die Mitglieder nicht mehr erschienen sind, als sie merkten, dass Supervision nicht auf der regressiv-versorgenden, sondern auf einer reflexiven Ebene arbeitet. Meine Annahme hat sich bestätigt, dass gerade Polizisten in hohem Maße angewiesen sind auf Gesten der Zusammengehörigkeit und der positiven Bewertung.

Für meine supervisorische Arbeit spielt der Klärungsaspekt im Moment nicht die entscheidende Rolle. Die Konfrontation von Polizistinnen und Polizisten mit einem Reflexionsinstrument, das aus der sozialen Arbeit stammt, und in dem 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 erzwingen. Sie hat aber eine wichtige Funktion als "intermediärer Raum", in dem außerhalb der sonstigen Hierarchien und Denkgewohnheiten, die eigene Position geklärt werden kann. Dieser Raum ermöglicht in gewissem Umfang neue Formen des Nachdenkens und der Selbst- und Fremdwahrnehmung. Supervision in der Polizei kann eine Kommunikation ermöglichen, in der zunächst die realen Erfahrungen im Berufsalltag Beachtung und Anerkennung bekommen. Dies sind Erfahrungen mit eigenen Insuffizienzgefühlen, mit Kollegen, Vorgesetzten und Adressaten der polizeilichen Arbeit.

Auch in bürokratischen Organisationen können in der Supervision neue emotionale und soziale Erfahrungen gemacht werden. Der Wunsch nach Verbündung zwischen Supervisanden und Supervisor kann vorsichtig in eine triadischen Beziehung überführt werden, in der neben den unmittelbar Beteiligten auch die (abwesenden) Vorgesetzten bzw. die Institution als symbolische Repräsentanz eine Bedeutung haben, in der aber auch achtsam mit den Bedürfnissen der Teilnehmer umgegangen wird. Supervision wird sicher nicht die Polizei verändern, wohl aber kann sie ein Mosaikstein sein für eine Reflexion des polizeilichen Alltags und damit auch einer Organisationsentwicklung der Polizei.

#### Literatur:

- Baurmann, M. (1992): Supervision – Chance für die Polizei, in: Deutsche Polizei 10, S. 28/29
- 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, B./A. 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, H.-J. (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. (2002c, Januar): Lebenswelt Polizei. Ein ethnografischer Zugang zur Berufsidentität von Polizeibeamten [69 Absätze], in: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research [Online Journal], 3(1). Verfügbar über: <http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs.htm>
- 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
- Behr, R. (2004): Frauen in der Polizei – die besseren Polizisten? in: Kenkmann, A./Ch. Spieker (Hg.): 100 Jahre Frauen in der deutschen Polizei, Münster (Eigendruck Villa ten Hompel), S. 96-101
- Christmann, U. (2003): Reflexivität: Reflexionsstufen als Binnenstruktur, in: Groeben, Norbert (Hg.): Zur Programmatik einer sozialwissenschaftlichen Psychologie, Band II: Objekttheoretische Perspektiven, Münster (Aschendorff)
- Feest, J. (1988): "Bürgernähe" – ein spekulatives Konzept, in: Kriminalistik 3/88, S. 128-131
- Feest, J./E. Blankenburg (1972). Die Definitionsmacht der Polizei, Düsseldorf

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)

Hallenberger, F. (1998): Polizeiliche Beanspruchung: Ein Plädoyer für polizeiliche Supervision, in: DIE POLIZEI, Heft 5/98, S. 150-156

Harrach, E.-M. Gräfin von (1983): Grenzen und Möglichkeiten der Professionalisierung von Polizeiarbeit, Diss. Münster

Herrnkind, M./S. Scheerer (2003) (Hg.): Die Polizei als Organisation mit Gewaltlizenz, Münster(LIT-Verlag)

Jaspers, K. (1948): Philosophie, 2. Auflage, Berlin, Göttingen, Heidelberg

Ricken, H.-J. (1995): Supervision in der Polizei, in: Forum Supervision, 2. Jg., Heft 3, März 1994, S. 127-137

Soeffner, H.-G. (Hg.): Kultur und Alltag (Sonderband 5 von "Soziale Welt"), Göttingen 1988

Tietel, E. (2003): Emotion und Anerkennung in Organisationen, Münster

Vygotski, L.S. (1978): Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes, Cambridge MA: Harvard University Press

Vygotski, L.S. (1987/1988) Child Psychology, in: Rieber, W (Hg.): The Collected Works of L.S. Vygotski, Vol. 5: Child Psychology, New York (Plenum), S. 3-296

Weber, M. (1985): Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Auflage (Studienausgabe), Tübingen

Werdes, B. (1996): Supervision, in: Hermanutz, M./ S.Ludwig/H.P. Schmalzl (Hg.): Moderne Polizeipsychologie, Stuttgart

Dr. Rafael Behr, Soziologe, Wissenschaftlicher Angestellter am Institut für Sozialpädagogik und Erwachsenenbildung der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt, Supervisor (DGSv). Adresse: Zietenring 10, 65195 Wiesbaden E-Mail: [rafael.behr@t-online.de](mailto:rafael.behr@t-online.de)