



Hochschule der Sächsischen Polizei (FH)

per aspera ad astra

University of Applied Police Sciences

Eberhard Kühne (Hrsg.)

**Die Zukunft der Polizeiarbeit –
die Polizeiarbeit der Zukunft**

Festschrift aus Anlass des 25. Jahrestages der
Hochschule der Sächsischen Polizei (FH)

Teil I

Rothenburger Beiträge
Polizeiwissenschaftliche Schriftenreihe

Band 100

Rothenburg/Oberlausitz 2019

ISBN 978-3-938015-79-7

2050“, dessen Grundidee es ist, Forschungsergebnisse und Wissensressourcen aller Art von Bund und Ländern zu bündeln und entsprechend aufbereitet in die Fortbildung einfließen zu lassen.

Hat die Polizei Zukunft?

Die Zukunft wird kommen. Je früher Wandlungsprozesse von Institutionen eingeleitet werden, umso überschaubarer sind sukzessiv erfolgende Anpassungen an die Erfordernisse kommender Jahre. Eine Strategie des „Ausitzens“ würde erzwungene, radikale Einschnitte erfordern, wenn bisherige Methoden in kommenden Jahrzehnten an ihre Grenzen stoßen und künftige Probleme nicht mehr lösen.

Dass es derzeit noch eine Vielzahl von Hürden gibt, die einer Umsetzung der Skizze entgegenstehen, ist uns bewusst. Wir verstehen unsere Überlegungen als einen Blick in die Zukunft und einen Denkanstoß, der für Modifikationen und Weiterentwicklungen offen ist. Es handelt sich um eine Art „Idealtypus“ im Sinne Max Webers¹⁵, der als Orientierungspunkt während der Neuorganisation von Polizeiverbänden, aber auch für die Ausbildung der Zukunft dienen kann.

Bei den vor allem für die Fortbildung vorgebrachten Ideen spielt nicht zuletzt die Zentralisierung eine nicht unbedeutende Rolle. Denkbar, dass dafür auch die gegenwärtige föderalistische Struktur Deutschlands hinterfragt werden muss. Dies würde einen Blick in eine wirklich ferne Zukunft bedeuten.

Jäger, Sammler, Grenzgänger¹ Die Bedeutung von Berufshabitus und Organisationskultur für Training und Beratung von Polizeibeamtinnen und Polizeibeamten

Ruthild Vaihinger / Alexander Berresheim

Zusammenfassung

Die Arbeit analysiert die spezifischen Merkmale des polizeilichen Berufshabitus und der Organisationskultur und ordnet diese in einen psychodynamischen Kontext ein. Die sich hieraus ergebenden Implikationen für die Trainings- und Beratungsarbeit der Autoren, die sich vornehmlich auf operative fachliche Fragestellungen im Einzel- und Gruppensetting mit erfahrenen Kriminalbeamtinnen und -beamten bezieht, werden aufgezeigt. Die Reflexion der eigenen Psychologengerolle als organisationaler Exot, aber auch die Verwobenheit mit der Institution Polizei finden besondere Beachtung.

Schlüsselwörter Polizei – Berufshabitus – Organisationskultur – Training – Beratung – Psychologie – Psychodynamik

¹ Der Artikel entstand aus einem Vortrag, den die Autoren auf der 21. Inscape-Jahrestagung am 21.11.2017 in Köln hielten, die sich dem Thema Aggression und Gewalt widmete. Zur Vorbereitung führten die Autoren Interviews mit Polizeibeamten zur Thematik Aggression und Gewalt durch, aus denen einige kurze Passagen in diesem Beitrag zitiert werden, wobei die Quelle als „Interviewzitat“ kenntlich gemacht wird. Unser besonderer Dank gilt unseren Interviewpartnern, die sehr offen über ihr berufliches Selbstverständnis berichteten. Darüber hinaus möchten wir uns bei den vielen polizeilichen Kolleginnen und Kollegen bedanken, zu denen wir in unterschiedlichen Beratungs- und Fortbildungsettings, aber auch in informellen Kontexten Kontakt hatten und haben. Aufgrund dieser Interessen, oft auch intensiven und von gegenseitigen Respekt-geprägten Begegnungen konnten wir einen tieferen Einblick in das berufliche Selbstverständnis von Polizeibeamten sowie der spezifischen Organisationskultur gewinnen. Ein Dankeschön gilt darüber hinaus auch unseren Supervisorinnen für die wichtigen fachlichen Impulse hinsichtlich unserer eigenen organisationalen Verstrickungen und „blinden Flecken“ im Rahmen der Widerstandsanalyse.

¹⁵ Weber, Max (1904): Die Objektivität sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, Jahrgang 19, Heft 1, S. 22-87.

1. Der Beruf des Polizisten²

In der öffentlichen Wahrnehmung genießt die Arbeit der Polizei großes Interesse. Der medial mehr oder weniger realitätsbezogen vermittelte Einblick in die Schattenseiten gesellschaftlicher und menschlicher Realitäten übt eine enorme Faszination aus und ist mit der Aura des Gefährlichen und Außergewöhnlichen versehen. Auch wir als Polizeipsychologen sind mit diesem Image konfrontiert. „Sie arbeiten bei der Polizei, das stelle ich mir ja hochspannend vor“ ist eine immer wiederkehrende Aussage, die wir zu hören bekommen, wenn in Alltagsgesprächen unsere Tätigkeit thematisiert wird. Die Attraktivität des Polizeiberufs spiegelt sich auch in den Bewerberzahlen. Jahr für Jahr bewerben sich zehntausende junger Menschen bei den Landespolizeien sowie der Bundespolizei um die begehrten Studienplätze. Fragt man Studierende nach ihrer Motivation, wird als Anreiz für die Berufswahl immer wieder der Beamtenstatus genannt, der in einer hochdynamischen und in Teilen prekären Berufs- und Arbeitswelt ökonomische Sicherheit für die eigene Lebensplanung garantiert. In persönlichen Gesprächen geben viele der Studierenden an, dass Polizist ihr Traumberuf sei, mit dem sie einen sinnvollen Beitrag für Sicherheit und Gerechtigkeit in der Gesellschaft leisten können. Und die vielfältigen persönlichen Herausforderungen, die mit Strafverfolgung und Gefahrenabwehr, der Aufrechterhaltung von Sicherheit und Ordnung und der Bewältigung von Konflikt- und Krisensituationen verbunden sind, lassen die Tätigkeit für viele jungen Menschen abwechslungs- und actionreich erscheinen.

Der Polizeiberuf zeichnet sich durch eine große Vielfalt an Anforderungen und zu bewältigenden Aufgaben aus. Von den verschiedenen idealtypischen Berufsrollen, die bei der Bewältigung von polizeilichen Situationen funktional sind, sollen hier zwei beispielhaft hervorgehoben werden (ausführlich hierzu Behr (2016), Schwer & Strasser (2008)). Jede dieser Rollen lässt sich zudem mit einem spezifischen Mindset charakterisieren. Da gibt es den *Jäger*, der in seinem „Revier“ Kriminelle aufzuspüren und zu überführen hat. Dieser Typus findet sich beispielsweise bei Angehörigen von sogenannten Einsatztruppen oder bei Mitgliedern von kriminalpolizeilichen Ermittlungskommissionen. Hier hat die Jagd auf einen oder mehrere Tatverdächtige eine starke Sogwirkung und das Engagement der Beamten

in der Jägerrolle ist sehr groß. Die Rollenattribute sind Motivation, Ausdauer, Einfallsreichtum und polizeilicher Instinkt. Die Rolle kann auch kurzfristig übernommen werden, wie bei einer polizeilichen Verfolgungsfahrt, bei der sich Streifenbeamte in diesen Modus begeben. Für Außenstehende hat der Jagdmodus etwas Mitreißendes, dem man sich nur schwer entziehen kann. Die Rolle des *Sammlers* findet sich prototypisch bei Kriminalbeamten. Meist ausgestattet mit größeren Zeitrressourcen und nicht primär mit Ad-hoc-Entscheidungen belastet stehen Sammler vor der Aufgabe, akribisch Spuren zu erheben, Informationen zu analysieren und Ermittlungsschritte gerichtsicher in Akten zu dokumentieren. Menschen- und Organisationskenntnis, analytisches Gespür, taktische Versiertheit, Ausdauer, Rechtssicherheit sowie kommunikative und soziale Kompetenz sind zentrale Anforderungen für die Sammler-Rolle. Da wir primär mit Kriminal- bzw. Ermittlungsbeamten arbeiten, ist uns diese Rolle sehr vertraut. Zwar kann eine Rollenausprägung aufgrund der spezifischen Verwendung im Vordergrund stehen. Die berufliche Sozialisation und die polizeitypische Verwendungsbreite bringen es in der Regel mit sich, dass Polizisten sowohl mit der Jäger- als auch der Sammlerrolle vertraut sind.

Jeder operativ tätige Polizist ist unabhängig von seiner Rolle und Funktion immer auch ein *Grenzgänger*. Polizeibeamte sind immer mit Schattenseiten menschlicher Existenz konfrontiert. In den Parallelwelten und kriminellen Milieus gelten andere Norm- und Wertesysteme als in der bürgerlichen Normalität. Polizeibeamte müssen jedoch mit Angehörigen dieser Subkulturen interagieren und sie verstehen lernen. Polizisten – egal ob Jäger oder Sammler – sind einer permanenten Devianz-Exposition ausgesetzt, die zu Erschütterungen der eigenen Weltanschauung führen können. Jeder Polizist muss lernen, die mit den Grenzerfahrungen verbundenen Ängste auszuhalten und mit dem dunklen Wissen umzugehen, das – wenn überhaupt – nur in abstrakter Form mit Nicht-Polizisten geteilt wird.

Die Besonderheit der Institution Polizei ergibt sich aus ihrem spezifischen gesellschaftlichen Auftrag. Der Zweck dieser Institution und damit ihre Primäraufgabe ist die Aufrechterhaltung von Sicherheit und Ordnung, welche die Verhinderung bzw. die Verfolgung strafbarer Handlungen nach sich zieht. Die Polizei ist in unserem Rechtsstaat das Exekutivorgan des staatlichen Gewaltmonopols. Das unbeschränkte individuelle Recht zur Ausübung von Gewalt ist demnach an den Staat delegiert worden, dessen Personal im Gegenzug unter festgelegten gesetzlichen Bedingungen in bestimmten, gesetzlich normierten Situationen Gewalt anwenden darf und

² Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text überwiegend die männliche Form gewählt. Selbstverständlich beziehen sich die Angaben auf Angehörige beider Geschlechter. In der Verwendung der maskulinen Form spiegelt sich aber auch unsere Wahrnehmung, dass die Polizeikultur immer noch männlichkeitsorientiert ist.

im Gegenzug auch Gewalt auf sich zieht. Die Möglichkeit zur Gewaltausübung ist ein berufsspezifisches Alleinstellungsmerkmal der Institution „Recht und Gesetz“ und damit des Polizeiberufs. Die Ausübung des staatlichen Gewaltmonopols stellt hohe Anforderungen an die Organisation Polizei und die Polizeibeamtinnen und -beamten. Behr (2016) weist darauf hin, dass jeder Polizeibeamte zwar gewaltfähig, aber in unserem demokratischen Rechtsstaat niemals gewalttätig sein oder werden darf. Daher lernen angehende Polizisten in ihrer Ausbildung mit Verletzungs- und Gewaltsituationen umzugehen, ohne dabei die Selbstkontrolle zu verlieren oder gar in einen emotionalen Ausnahmezustand zu geraten. Es geht dabei u.a. um den trainierten Einsatz von Zwangsmaßnahmen, um sich auch unter Hochstress sicher zu fühlen und zu verhindern, dass Gewalt und Aggression handlungsleitend werden. Dies stellt insbesondere Personalauswahl, Aus- und Fortbildung und nicht zuletzt Führung vor besondere Herausforderungen. Allerdings kommt Gewalt auf der individuellen Ebene nicht ohne Aggressivität aus: „Die Fixierung einer renitenten Person ist mit Ruhepuls schlicht unmöglich“ (Behr, 2016, S.14). Die Bereitschaft und die Fähigkeit, unter bestimmten Bedingungen Gewalt in kontrollierter und verhältnismäßiger Weise ausüben zu wollen und zu können, sind zentrale Anforderungen für jeden Polizisten.

Bildlich gesprochen ist jeder Polizist zum Schutz von Rechtsgütern in unserem demokratischen Rechtsstaat die „last line of defence“. Egal ob beispielsweise bei einer Verfolgungsfahrt, einer Festnahme oder einer Vernehmung, Polizisten sind immer gehalten, weder die Kontrolle über die jeweilige polizeiliche Situation noch die über das eigene Verhalten zu verlieren. Die manchmal gegebene eigene Unsicherheit soll nach Möglichkeit nicht vom Gegenüber erkannt werden, so dass das Heft des Handelns immer in der Hand des Polizeibeamten bleibt.

Die Momente (Selbst-)kontrolle, Steuerung und Dominanz sind konstitutive Handlungsmerkmale für den Polizeiberuf und haben prägende Auswirkungen auf die Organisationskultur und den berufsspezifischen Habitus.

2. Berufshabitus

„Der Polizist ist wie ein Krokodil, für's Gegenüber unsichtbar. Wenn man es sieht, weiß man nicht wie groß es ist. Steckt bis zum Hals im Dreck, ist aber stark geschützt. Hat eine große Fresse. Wenn's will, ist es brandgefährlich. Chillt gerne und hängt bei schönen Frauen als Handtasche am Arm.“ (Interviewzitat)

Die Institution Polizei ist soziodemographisch kein Spiegelbild der Gesellschaft. Hier wirken offensichtlich Selektions- und Selbstselektionseffekte. So ist die Mehrzahl der Polizeibeamten immer noch männlich, hat Abitur und ein Fachhochschulstudium absolviert. Seit 1994 haben etwa in NRW nur noch (Fach-)Abiturienten Zugang zum gehobenen Dienst der Polizei. Der Wechsel von einem Ausbildungsberuf zu einem Hochschulberuf lässt nach Dübbers (2016) den Rückschluss auf eine Veränderung der Zugangsmilieus in Richtung auf eine akademisch geprägte Herkunftsschicht erwarten. Groß (2016) stellt dar, dass sich die Polizei im Bereich der Neueinstellungen zwar stärker für migrantische Bewerberinnen und Bewerber öffnet, allerdings liegt ihr Anteil immer noch deutlich unter dem in der Gesamtbevölkerung. Und auch hinsichtlich psychologischer Merkmale scheinen Polizeibeamte laut Untersuchungen Besonderheiten aufzuweisen. Demnach verfügen Einsatz- und Streifenbeamte gegenüber der Allgemeinbevölkerung über eine größere psychische Widerstandskraft, sie agieren problemorientierter, weisen eine geringere Aggressionsbereitschaft auf und können ihren Ärger besser kontrollieren (Ellrich & Baier, 2015). Es finden sich Hinweise darauf, dass sich Personen mit hohen Sensation-Seeking-Werten stärker vom Polizeiberuf angesprochen fühlen (Krüger & Riemke, 2010).

Das Erleben und Verhalten von Polizisten weist aufgrund dieser Merkmale, der prägenden Kraft der Organisationskultur sowie gemeinsamer Sozialisationserfahrungen gewisse Besonderheiten auf, die unter dem Begriff des Habitus subsumiert werden können. Bourdieu (2012) definiert Habitus als ein System verinnerlichter Muster, die es erlauben, alle typischen Gedanken, Wahrnehmungen und Handlungen einer Kultur oder sozialen Gruppe zu erzeugen. Oevermann (2001) ist der Ansicht, dass es berufliche Tätigkeiten gibt, die einen professionellen Habitus bzw. einen Berufshabitus erfordern. Diese Tätigkeiten sind gekennzeichnet durch Nicht-Standardisierbarkeit und die Bearbeitung von Krisen, was typischerweise die Arbeit von Polizisten charakterisiert. Oevermann (2001, S. 45) fasst unter beruflichem Habitus eine bestimmte verinnerlichte Haltung und „[...] jene tief liegenden, als Automatismus außerhalb der bewussten Kontrollierbarkeit operierenden und ablaufenden Handlungsprogrammierungen [...]“, die wie eine Charakterformation das Verhalten und Handeln von Individuen kennzeichnen und bestimmen. „Der Habitus als verinnerlichte professionelle Haltung hilft dem Einzelnen dabei, in unklaren und ergebnisoffenen Situationen Entscheidungen treffen zu können. Bourdieu fasst dies sehr gut zusammen: „Der Habitus ist jener Praxissinn, der einem sagt, was in einer bestimmten Situation zu tun ist – im Sport nennt man das Gespür für das Spiel, nämlich die Kunst, den

zukünftigen Verlauf des Spiels, der sich im gegenwärtigen Stand des Spiels bereits abzeichnet, zu antizipieren“ (Bourdieu, 1987, S. 41. f.). Die Nützlichkeit des Berufshabitus ergibt sich daraus, dass Polizisten typischerweise mit Situationen konfrontiert sind, die nicht nach einem Schema abgearbeitet werden können.

Der Habitus von Polizisten zeigt sich demnach in einem mehr oder weniger vergleichbaren Verhaltensstil und kann in der beruflichen Praxis durch gemeinsame Gewohnheiten, Vorlieben, Wahrnehmungsstile und Einstellungen beobachtet werden. Ein Habitus ist demnach immer auch sichtbar. Der in kriminellen Milieus zu hörende Satz „Ich kann einen Bullen riechen“ zielt genau auf jene typischen körpersprachlichen Besonderheiten, an denen auch ein zivil arbeitender Polizeibeamter bei genauerem Hinsehen als Polizist zu erkennen ist. Gerade verdeckt operierende Polizeibeamte, wie etwa Angehörige von Observationseinheiten, müssen sich in besonderer Weise dieser polizeitypischen Habitusmerkmale, wie dem das Gegenüber abtastende „Scanner-Blick“, bewusst werden, um sie durch unauffälligere Verhaltensweisen ersetzen zu können. Das Konzept beschreibt einen im Sinne eines permanenten Sozialisationsprozesses wirksamen unbewussten Anpassungs- und Bewältigungsmechanismus für die konflikthafte professionelle Realität. Im Austausch für den Verzicht auf ein Stück Individualität erhält das einzelne Organisationsmitglied durch den Habitus eine organisationstypische Identität und seine „Berufspersönlichkeit“.

Hüttermann (2000) differenziert in Bezug auf das polizeiliche Alltagshandeln den „außenwirksamen“ vom „innenwirksamen“ Habitus. Letzterer entfaltet seine Wirksamkeit innerhalb der hierarchisch und bürokratisch strukturierten Polizeiorganisation. Hier konkurrieren Beamte um knappe Status- und Führungspositionen und um die Ressource Anerkennung. Korrektes Auftreten und Handeln und die Einhaltung innerorganisationaler Normen sind kennzeichnend für diese Unterform. Der außenwirksame Habitus zeigt sich in den Kontakten mit dem sogenannten polizeilichen Gegenüber, beispielsweise etwa bei einer Verkehrskontrolle, einer Hausdurchsuchung oder einer Festnahme. Die nachfolgenden Ausführungen beschäftigen sich vornehmlich mit dieser Habitusform.

Hüttermann (2000) ist in seiner Feststellung beizupflichten, dass der polizeiliche Habitus als Praxisstil in seiner ganzen Ausprägung in den Dienstgruppen anzutreffen ist, die sich mit der Kontrolle und Bekämpfung der Straßekriminalität beschäftigen, etwa bei sogenannten Einsatztrupps. Der Berufshabitus ist nach unseren Erfahrungen nicht zwingend transsituativ

stabil, sondern wird je nach Setting und situativen Anforderungen in unterschiedlichem Ausmaße und vielfältiger Akzentuierung gezeigt. Es sind gerade Einsatz- und Krisensituationen, die das mit dem außenwirksamen Habitus verbundene Einstellungs-, Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster besonders triggern. Solche Situationen treten in der Alltagspraxis allerdings auch bei Kriminalbeamten auf, die primär im Büro Vorgänge aktemäßig abarbeiten. Das folgende Fallbeispiel mag dies verdeutlichen.

Fallvignette 1

Ich hatte mich vor einigen Jahren bereit erklärt, in einem Training für Ermittlungsbeamte die Rolle eines Haupttäters aus dem Milieu der Organisierten Kriminalität zu übernehmen. Nach der Festnahme bei einer (fiktiven) Drogenkurierfahrt wurde ich mit Handfesseln aus dem Polizeigewahrsam abgeholt und zu einem Raum gebracht, in welchem ich von zwei weiteren Beamten vernommen werden sollte. Einer der Beamten, der die Zuführung überrnahm, war ein Polizeikollege, der als Trainer arbeitete und mit dem ich seit einigen Jahren in Seminaren freundschaftlich und vertrauensvoll zusammen arbeitete. Da sich die Trainingsteilnehmer, die die Rollen der Vernehmungsbeamten übernommen hatten verspäteten, mussten wir vor dem Vernehmungsraum eine Zeitlang warten. Ich nutzte die Zeit, um passend zu meiner Rolle einige abfällige Bemerkungen über die Pünktlichkeit und Professionalität der Polizei zu machen und insistierte darauf, keine Zeit für sowas zu haben und am Abend noch wichtige Termine wahrnehmen zu müssen. Plötzlich veränderte sich das Verhalten meines Kollegen in drastischer Weise. Hatte er auf dem Weg zum Vernehmungsraum noch mit mir geschertzelt, griff er mich jetzt fest am Arm, baute sich drohend vor mir auf, fixierte mich mit einem entschlossenen Blick und sagte: „Herr XY, unterlassen Sie diese Bemerkungen. Wir entscheiden, wann und wie es hier für Sie weitergeht. Falls Ihnen das nicht passen sollte, können Sie sich gerne im Polizeigewahrsam beruhigen.“ Die für mich völlig überraschende Verhaltensänderung verfehle bei mir nicht die gewünschte Wirkung. Ich verlor meine Selbstsicherheit und fühlte mich aufgrund dieser deutlichen Machtdemonstration hilflos und unterlegen. Was mich aber vor allem irritierte, war das völlig authentisch wirkende dominante und bestimmende Auftreten meines Kollegen, mit dem ich bis zu diesem Zeitpunkt eine partnerschaftliche und gleichrangige Beziehung auf Augenhöhe hatte. In diesem Augenblick war mein Kollege mir gegenüber mit einem klaren Polizistenhabitus

aufgetreten. Mein drängendes Auftreten, das den polizeilichen Machanspruch in Frage zu stellen drohte, hatte das für eine Einsatz- und Konflikt-situation durchaus sinnvolle Verhalten getriggert. Ich hatte am eigenen Leib spüren können, welche Wirkung dieser Habitus beim polizeilichen Gegenüber haben kann.

Die Funktion des Habitus wird mit diesem Beispiel recht deutlich. Huttermann (2000) versteht unter polizeilichem Habitus die nach außen gerichtete alltägliche Inszenierung und symbolische Reproduktion polizeilicher Machtüberlegenheit mit dem Ziel, das polizeiliche Gegenüber zu beeindrucken und im Sinne der eigenen Zielsetzungen beeinflussen zu können. Es geht funktional um die verhaltensmäßige Sicherung des staatlichen Gewaltmonopols und damit um situative Dominanz und Kontrolle. Der polizeiliche Habitus weist einige charakteristische Merkmale auf, die nachfolgend beschrieben werden.

2.1. Hochstatusverhalten und „Aura der Selbstsicherheit“

Der Begriff des Status, der aus dem Improvisationstheater kommt, beschreibt das Machtgefälle in Beziehungen zwischen zwei oder mehr Akteuren (ausführlich Berresheim & Vaihinger, 2017). Verhält sich eine Figur dominant oder wird ihr diese Dominanz zugesprochen, befindet sie sich im Hochstatus. Status bezieht sich immer auf das konkrete Verhalten und ist unabhängig vom sozialen Status bzw. Rang, den ein Akteur besitzt. Er zeigt sich in Körpersprache, Handlungen und Sprechweise.

Polizisten sind aufgrund ihrer Berufsrolle gefordert, im Hochstatus aufzutreten. Ob beispielsweise bei einer Verkehrskontrolle, einer Hausdurchsuchung oder einer Vernehmung versuchen Polizeibeamte, die jeweilige Situation zu kontrollieren und dem polizeilichen Gegenüber durch ein selbstsicheres Auftreten zu zeigen, dass sie letztlich „Chef im Ring“ sind. Dies wird auch in der oben dargestellten Fallvignette deutlich. Der Hochstatus ist oft erkennbar an einer möglichst aufrechten Haltung, einem festen Blick, einer tiefen und ernst klingenden Stimme sowie einer sachlichen und knappen Sprache. Durch diese Aura der Selbstsicherheit soll jeder Anschein des Unsicheren, Wankelmütigen vermieden und möglichen Einwirkungsversuchen von vorne herein begegnet werden. Eigene Unsicherheiten sollen durch ein konsequentes Hochstatusverhalten maskiert werden, was in dem in der Polizei vorbereiteten Bonmot vom „bombensicheren Auftreten bei völliger Ahnungslosigkeit“ seinen treffenden Ausdruck findet.

Vor dem Hintergrund dieses Habitusmerkmals verwundert es nicht, dass psychologisches Coaching in der Polizeiorganisation immer noch nicht als selbstverständliches Reflexionssetting für das eigene professionelle Handeln anerkannt ist. Der Imperativ des bombensicheren Auftretens als Teil des Berufshabitus macht es sehr schwer, den Hochstatus aufzugeben und eigene Schwächen und Fehler als selbstverständlichen Teil professionellen Handelns offen zu kommunizieren. Der in einem Coaching gegebene Wechsel vom Hilfeegebenden zum Hilfesuchenden und die Konfrontation mit den eigenen Schattenseiten können als bedrohlicher Kontrollverlust und Erschütterung der beruflichen Identität erlebt werden. Aufgrund der dargestellten Besonderheiten muss ein geeignetes Beratungssetting so ausgestaltet sein, dass es nicht im Widerspruch zur Polizeikultur und dem spezifischen Berufshabitus steht.

Der Handlungsdruck im polizeilichen Alltag verbunden mit der Rolle des Hochstatusspielers erfordert vielfach schnelle, pragmatische Lösungen und fördert gleichzeitig Ängste, Konfliktsituationen nicht angemessen bewältigen zu können. Diese unangenehmen Gefühle werden oft abgewehrt. In der Konsequenz werden an uns als „Psycho-Experten“ in Beratungssituationen wiederholt überhöhte Erwartungen gestellt, die wiederum bei uns Versagensängste auslösen können. Letztlich ist dieser Prozess nichts anderes als ein Spiegeln und Ausagieren von Ängsten durch uns als Berater. Die folgende Fallvignette, die einen Traum der Autorin zum Inhalt hat, bringt dies anschaulich zum Ausdruck.

Fallvignette 2

Ich komme zu spät, um ein Seminar für Polizisten durchzuführen, bin schlecht vorbereitet, muss improvisieren. Alleine die Tatsache, inhaltlich nicht „im Saft zu stehen“ und „ohne Plan“ vor eine Gruppe zu treten, lösen Angst und Unwohlsein aus. Die Seminar-situation eskaliert dann gänzlich. Die Teilnehmer machen was sie wollen, rebellieren, machen sich über mich lustig und das Training gerät vollkommen außer Kontrolle. Primäre Emotionen im Traum sind die von Angst, Kontrollverlust und Scham sowie ein Fluchtreflex, all dem zu entgehen. Ich wache auf, ohne dass es zu einer Auflösung der Szene kommt.

Es ist zu vermuten, dass in diesem Traum, neben der eigenen Angst vor Versagen und Beschämung, vor allem die mit dem Arbeitsalltag verbundenen Ängste vor Versagen, Kontrollverlust und Bewertung der Polizeibeamten auf die Autorin projiziert wurden. Dieser Vorgang wird in der psychodynamischen Psychologie, die sich mit unbewussten Prozessen beschäftigt, als

projektive Identifikation bezeichnet. Nicht bewusste oder tabuisierte Gefühle und Spannungen, die sich (noch) nicht in Worte fassen lassen, werden in ein Gegenüber hineinverlagert und dort stellvertretend empfunden. Die im Traum beschriebenen Emotionen werden zumindest im Gruppenkontext mit Seminarteilnehmern, die sowohl uns als Psychologen als auch die anderen Mitglieder der Seminargruppe nicht kennen, nicht verbalisiert oder ausgedrückt. Allenfalls zeigen sich diese unbewussten Emotionen bei uns latent in Form von Gegenübertragungen oder körperlichen Zuständen, wie etwa starke Anspannung, Erschöpfung oder auch Verunsicherung.

2.2. Emotionskontrolle

Hüttermann (2000) verweist zu Recht darauf, dass ein anderes Merkmal eines typischen Polizisten sein Bestreben ist, das jeweilige polizeiliche Gegenüber über die eigenen Handlungsintentionen im Unklaren zu lassen, indem er eine „gewisse Undurchsichtigkeit“ (Hüttermann, 2000, S. 165) an den Tag legt. Dies wird nach außen dadurch sichtbar, dass die Emotionen kontrolliert werden und die Körpersprache nur sehr wenig expressiv ist. Ein Pokerface hilft, bei Provokationen Gleichmut zu bewahren, „[...] denn wer das eigene Gesicht nicht aufs Spiel setzt, der kann es auch nicht verlieren und ist somit auch nicht zu verletzen.“ (Hüttermann, 2000, S. 165). Der in seiner Emotionskontrolle geschulte und sozialisierte Polizist weiß die Emotionskontrolle im Rahmen des Konfliktmanagements als Mittel zur Verunsicherung einzusetzen. Auch nach innen ist die Emotionskontrolle ein wirksamer Schutzmechanismus, hilft sie doch gerade in hoch belastenden Einsatzsituationen, nicht von Gefühlen überwältigt und damit handlungsunfähig zu werden.

Im alltäglichen Umgang wie auch in Trainings- oder Beratungssituationen kann dieses Habitusmerkmal und das damit einhergehende fehlende Spielgefühl, um unbeteiligt wirken zu wollen, zu Irritationen führen. Oftmals fühlt man sich im Umgang mit Polizisten in der Rolle des Außenstehenden und Beobachters, der erst einmal im Hinblick auf seine Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit „gecheckt“ wird. Erst wenn ein gewisser Beziehungskredit erworben und damit eine Vertrauensbasis hergestellt wurde, lockert sich das kontrollierte und distanzierte Ausdrucksverhalten und die Interaktion wird lebendiger und tiefer gehend. Eine weitere Fallvignette, die eine von der Autorin geleitete fallsupervisorische Beratung zum Inhalt hat, soll das Gesagte veranschaulichen.

Fallvignette 3

Die Sequenz beschreibt den Beginn einer zweitägigen fallbezogenen Beratung mit zehn Kriminalbeamten aus unterschiedlichen Polizeipräsidien. Die Teilnehmer sind überwiegend männliche und mir fremde Kollegen. Als ich den Raum betreibe bin ich intensiven Blicken ausgesetzt. Ich schaue und spreche in emotional und mimisch reglose Gesichter, die zunächst vollkommen starr im Ausdruck sind und nichts an Beziehungs- oder Inhaltsangeboten spiegeln. Die Szene erinnert an die klassischen „still face“-Experimente mit allen Konsequenzen (vgl. Tronick, 1989). Meine Assoziationen sind die eines Versuchs, mit Masken oder mit einer Wand zu kommunizieren. Ich bleibe im Unklaren ob und wie bestimmte Inhalte, Wahrnehmungen oder Rückmeldungen „ankommen“. Da ich polizeiliches Klientel kenne, das Verhalten einzuordnen weiß und es sich um einen Erstkontakt handelt, beschließe ich meine Wahrnehmungen der deutlich werdenden Emotionskontrolle zunächst nicht zu thematisieren. Für polizeilichere Berater und Trainer ist das Spezifikum der körper sprachlichen Emotionskontrolle allerdings vielfach fremd, verunsichernd und irritierend. Spontan äußert ein Teilnehmer, dass Psychologen ja immer nur auf Täterseite stehen würden, ein weiterer stimmt dem zu und führt an, dass er durchaus dafür sei, für einige Täter die Todesstrafe wieder einzuführen. Die provokanten Äußerungen erzeugen spontan Wut bei mir, gleichzeitig fühle ich mich im Sinne einer Sparring-Partnerin zum Kampf aufgefordert und dazu getrieben Stellung zu beziehen. Ich spüre die Gefahr, die Dichotomisierungen und Pauschalierungen mitzuagieren, zu bewerten, mich moralisch-ethisch dazu zu äußern oder mich zu rechtfertigen. Das Besinnen auf die eigene Rollenklarheit hilft in diesem Moment „nicht in den Kampf“ zu gehen. Gleichwohl äußere ich, dass ich diese Meinungen nicht teile, bewerte diese aber auch nicht. Dies führt dazu, dass der Kontakt zur Gruppe entspannter und vertrauter wird. Im Verlauf der Fallbesprechung erlebe ich immer wieder den starken Drang der Gruppe nach schnellen Lösungen, Konzepten und zielorientierteren Handlungsempfehlungen meinerseits, quasi ein Gedrängewerden in die Expertenrolle („die ist Expertin und weiß wie's geht“). Dies löst bei mir ambivalente Gefühle aus: zum einen Stolz darüber, offensichtlich als Expertin wahrgenommen zu werden, der Knowhow zugeraut wird, andererseits aber auch Angst, diesen Erwartungen nicht gerecht zu werden. Gefühle von Erfolgsdruck und Versagensangst der Teilnehmer übertragen sich. Ich fühle mich nach diesem ersten Tag erschöpft und müde.³

³ Im weiteren Verlauf der Beratung thematisierte ich meine Wahrnehmungen und Übertragungen (Erfolgsdruck, Versagensangst) immer wieder und setze diese in Bezug zum Alltagsgeschehen der

Wir haben zum Umgang mit diesem Habitusmerkmal der Emotionskontrolle sehr gute Erfahrungen mit Methoden aus der Theaterarbeit gemacht, die als Ventil für abgewehrte Gefühle und Tabuisiertes fungieren können (dazu ausführlicher in Kapitel 5).

2.3. Spielerische Scherzkommunikation und rhetorische Schlagfertigkeit

Im Schriftverkehr bedient man sich in der Polizeiorganisation der Verwaltungssprache des Amtsdeutschen. Stilistisch ist dieser Soziolekt kompakt, emotionsfrei und auf Objektivität bedacht. Im auffälligen Gegensatz wird in einzelnen Dienstgruppen eine Frotzel- und Scherzkommunikation gepflegt, in der das Gegenüber mit spöttischen und zuweilen sexualisierten Bemerkungen bedacht wird: „Na dann mal ein schönes Schäferstündchen mit der Psychologin.“

Zu Beginn meiner Tätigkeit bei der Polizei hospitierte ich in einer Großstadtwaache und durfte eine Streifenbesatzung bei ihrem Dienst begleiten. Da ich auf dem Rücksitz saß und außer meiner Beobachtungstätigkeit keine polizeilichen Aufgaben wahrnehmen durfte, wurde ich von den Kollegen frotzelnd als „Achslastbeschwerer“ tituliert. Ein mit einem ironischen Lächeln vorgetragenes „Ich stech' dich ab, du Hummel!“ wie auch die im Beisein des betreffenden Kollegen gemachte Aussage „Mit Kollege XY stimmt was nicht, der muss dringend bei dir auf die Couch“ sind weitere Beispiele, die uns im Arbeitsalltag begegnen. Kennzeichnend für diese Insiderkommunikation ist, dass sie nicht primär auf die Verletzung oder Beleidigung des anderen abzielt, wird sie doch nur gegenüber solchen Kollegen eingesetzt, die potenziell als dazugehörig angesehen werden. Ein Kripkollege hob im Rahmen eines Interviews hervor, dass die Frotzelsprache Ausdruck von Wertschätzung und Vertrauen sei und signalisiere, dass ein Kollege „dazu gehöre“: „Man teilt aus, steckt aber auch ein.“ (Interviewzitat).

Von Interesse ist daher, ob der Angesprochene durch eine angemessene und im besten Fall schlagfertige Reaktion zeigt, dass er die Gruppenkultur und dem ihm zuerkannten Status anerkennt. Viele Polizeibeamte bekommen auch in Anspielung auf bestimmte Vorlieben oder sonstige Besonderheiten

Kollegen. Ein Kollege schildert im Nachhinein, dass das Gefühl des Gesehen- und Anerkanntwerdens seines Erlebens und der berufsspezifischen Belastungen neu und wichtig für ihn waren.

Spitznamen zugewiesen, die sie ihr ganzes Berufsleben tragen und die im dienstlichen Alltagsverkehr ihren eigentlichen Namen ersetzen. Die Änderung des eigenen Namens zeigt nach außen in besonderer Weise auf, dass eine neue berufliche Identität angenommen wird.

Die besondere Form der Kommunikation spiegelt in gewisser Weise das Kommunikationsverhalten polizeirelevanter sozialer Milieus. Durch das rhetorische Platzhirschgebaren wird hier dem Gegenüber verbal demonstriert, wer Chef im Ring ist und sich kommunikativ zu behaupten weiß. So sind die Autoren Zeugen geworden, wie ein Polizeibeamter seine Meinung über eine bestimmte Dienst Einheit so formulierte: „Das ist eine Schwuchteltruppe“. Spielerische Scherzkommunikation innerhalb der Polizei ist somit immer auch eine Vorbereitung auf den Umgang mit dem polizeilichen Gegenüber in spezifischen Subkulturen. Wer als Polizist diese Kommunikationsform gelernt hat und beherrscht, kann später auch in Konfliktsituationen im Milieu „seinen Mann stehen“, sprachlich deeskalierend agieren und im besten Fall durch rhetorische Schlagfertigkeit reale Schläge ersetzen. Sie enthalten spielerische Elemente der Provokation und dienen dem Aussteigen von Grenzen und der Reaktion auf verbale Übergriffe.

Aus einer psychodynamischen Perspektive betrachtet steht die Scherzkommunikation im Dienste der Abwehr und fungiert als Verarbeitungsmöglichkeit für beängstigende und bedrohliche Grenzerfahrungen. Eine Kriminalbeamtin drückte das im Interview so aus: „Das Sprüchgedrücken ist normal, das habe ich in allen Einheiten so erlebt. Ich bin genauso. Wir erleben Ausnahmesituationen. Meiner Ansicht nach hilft das mit bestimmten Dingen und Situationen besser klar zu kommen. Ich habe zum Beispiel immer mit Leichen geredet, Heb doch mal den Arm'. Das gehört zum professionellen Arbeiten und hilft, Dinge nicht so an sich ran zu lassen. Ich sehe das Frotzeln und den Sarkasmus als Schutzmechanismus. Das gehört dazu.“

Wer mit Polizeibeamten als Berater oder Trainer in Kontakt kommt, wird früher oder später mit Frotzeleien oder anderen Formen der Scherzkommunikation gegenüber der eigenen Person und Profession konfrontiert werden. Statt irritiert zu sein oder sich gar angegriffen zu fühlen sollte man sich in dieser Situation klar machen, dass dies in aller Regel nicht beleidigend gemeint ist. Vielmehr ist hierin ein Angebot zu sehen, in die Gruppe einbezogen zu werden und durch angemessene eigene Reaktionen eine Vertrauensbeziehung herzustellen.

2.4. Vorsicht und Misstrauen

Befragt man Polizisten selbst nach herausragenden Merkmalen für ihren Berufsstand, so wird von ganz vielen angegeben, dass es für Polizisten sehr typisch sei, vorsichtig und misstrauisch zu sein. Es ist für die tägliche Arbeit und den Umgang mit kriminellen Personen durchaus sinnvoll, mit Verhalten und sprachlichen Äußerungen im Hinblick auf mögliche Täuschungen kritisch umzugehen. Die eigene Überlegenheit und die eigene Sicherheit sollen nicht durch voreiliges oder gar naives Vertrauen in Frage gestellt oder gefährdet werden.

Nach unserer Erfahrung ist dieses Merkmal tief verankert und zeigt sich auch im dienstlichen Miteinander oftmals darin, dass Dinge grundsätzlich erst einmal hinterfragt und auch wohlmeinenden Verhaltensweisen strategische Absichten unterstellt werden. Dies kann zu ungewöhnlichen und auffälligen Reaktionen führen, was insbesondere bei lobenden und wertschätzenden Äußerungen beobachtet werden kann. Statt sich durch ein Lob anerkannt und bestätigt zu fühlen und dies auch nach außen zu zeigen, reagieren viele mit Abwehrverhalten wie Irritation, peinlichem Berührtsein, Ironie oder gar Scham. Auch Abwehrreaktionen wie Rationalisierungen oder Versächtigungen in Form von Aussagen wie „Das erwarte ich als Chef von meiner Truppe“ oder „Wer damit nicht umgehen kann, ist hier fehl am Platz“ begegnen uns im Alltag immer wieder. Gleichwohl entspricht die Wertschätzung einem universellen menschlichen Grundbedürfnis. Wir nehmen an, dass dies natürlich auch für Polizeibeamte gilt und dass Lob und Anerkennung beim Empfänger ankommen, nach außen aber nicht gezeigt werden dürfen. Dadurch wird eine vermeintliche Unabhängigkeit, Stärke und Souveränität zur Schau gestellt: Ich lasse mich nicht durch Lob „manipulieren“. Das Habitusmerkmal des Misstrauens, das mitunter mit einer auffällenden Bewertungsangst verbunden ist, hat darüber hinaus Konsequenzen für die methodisch-didaktische Gestaltung von polizeilichen Fortbildungen wie auch die inhaltliche Ausgestaltung von Beratungssettings. So sind Trainings beruflicher Kernkompetenzen, wie beispielsweise praktische Übungseinheiten im Vernehmen innerhalb einer Seminargruppe, mit viel Widerstand behaftet. Auch in anderen Gruppenkontexten wie beispielsweise Fallberatungen setzt öffentliches Loben wie auch die Annahme von Lob ein hohes Maß an Vertrauen zu uns Psychologen wie auch zu den anderen Gruppenteilnehmern voraus. Da dieser Umgang mit den berufseigenen Habitus- und Organisationsmerkmalen stark kontrastiert, erleben wir diese besonderen Momente an Emotionalität als sehr intim.

2.5. Dichotome Weltansicht

Die Begegnungen mit gesellschaftlichen Subkulturen und deren alternativen Werte- und Normensystemen, aber auch die vermeintliche Erfolglosigkeit polizeilichen Handelns in bestimmten Deliktsbereichen können dazu führen, dass das eigene Weltbild und die damit einhergehenden Überzeugungen über Richtig und Falsch in Frage gestellt oder gar ins Wanken geraten. Als Grenzgänger brauchen Polizisten daher klare und stabile Werte-Anker, die ihnen bei den vielfältigen und oft krisenhaften Begegnungen mit anderen Milieus und deren devianten Regel- und Wertesystemen das unerschütterliche Gefühl vermitteln, das ethisch und normativ Richtige zu tun. Diese Selbstvergewisserung kann zu einer vereinfachten dichotomen Weltansicht führen, in der Gut und Böse, Falsch und Richtig klar voneinander unterscheidbar sind. Es ist daher nicht verwunderlich, dass der Polizeiberuf mit der Primäraufgabe der Gefahrenabwehr und der Sicherung der öffentlichen Ordnung eher Menschen mit traditionellen Werthaltungen anspricht (ausführlich hierzu Ellrich & Baier, 2015).

In Diskussionen mit Polizisten zu kriminal- und gesellschaftspolitischen Themen können das Schwarz-Weiß-Denken und damit verbundene Verallgemeinerungen und Vereinfachungen bei uns zuweilen durchaus negative Gefühle wie Ärger und Wut auslösen. Dabei müssen wir uns immer wieder vor Augen führen, dass diese tradierten Einstellungen aus der Alltagspraxis im Umgang mit devianten Subkulturen resultieren. Hier treffen Polizisten häufig auf eine Realität, die im gesellschaftspolitischen Diskurs aus Gründen einer vermeintlichen political correctness nur in verzerrter Form dargestellt wird. Die uns gegenüber geäußerten zugespitzten und teilweise provokanten Berichte aus dem Polizeialltag haben auch die Funktion von Tests und unsere Reaktionen werden sehr genau registriert. Lassen wir uns abschrecken? Kündigen wir die Solidarität auf und gehen in Oppositionshaltung? Kann man uns vertrauen?

Hier stehen wir vor der schwierigen Aufgabe, Verständnis für den oft sehr schwierigen und belastenden Umgang mit Randgruppen unserer Gesellschaft zu zeigen ohne die einseitigen Einstellungen gutzuheißen (vgl. hierzu auch Fallvignette 3). Uns ist klar, dass ohne Beziehungskredit eine produktive Beziehung, die auch Konfrontationen zulassen kann, nicht möglich ist. Wir müssen uns davor hüten, in die Moralisierungsfalle zu geraten. Stattdessen wertschätzen wir das Alltags- und Erfahrungswissen und zeigen gleich-

zeitig unsere eigene Haltung, die durch unser Erfahrungs- und Theoriewissen fundiert ist. Unsere eigenen beruflichen Hintergründe in der klinischen Arbeit mit Strafgefangenen im Justizvollzug vermitteln dabei fachliche Sicherheit und Kompetenz und geben uns den nötigen „Stallgeruch“, der sich in der Arbeit mit Polizeibeamten und im Umgang mit diesem Habitusmerkmal sehr bewährt hat.

2.6. Teamorientierung

Polizisten sehen sich als Gefahrgemeinschaft. Gerade in Einsatzsituationen gilt für jeden Polizeibeamten, dass sich die Kollegen auf ihn und er sich auf die Kollegen verlassen muss. Es ist daher nicht verwunderlich, dass die Binnenkohäsion und die Teamorientierung wesentliche Merkmale des polizeilichen Berufshabitus sind. Dies zeigt sich in der ausgeprägten Duz-Kultur, die die Nähe und Verbundenheit innerhalb der erlebten Gefahrgemeinschaft zum Ausdruck bringt. Interessanterweise lautete der frühere Werbeclaim der Polizei in NRW auch „Teamwork live“. Die Orientierung an den Handlungsregeln und Vorstellungen der dienstlichen Bezugsgruppe ist für die meisten Polizeibeamten nicht nur eine Selbstverständlichkeit, sondern sichert auch die eigene Berufsidentität.

2.7. Funktion des Berufshabitus

Der professionelle Habitus ist sozusagen das Bindeglied zwischen dem Individuum und der Organisation, wobei die individuelle Ausprägung des professionellen Habitus mit dem Gesamthabitus und der individuellen Persönlichkeit des einzelnen Beamten in Wechselwirkung steht. Dabei ist der berufsbezogene als Teil des Gesamthabitus zu sehen, der durch die primäre Sozialisation eines Individuums ausgebildet wird. Zum Träger des Habitus wird ein Berufsanfänger durch den Prozess der Identifikation mit der Berufsrolle, der beruflichen Aufgabe und der Organisation Polizei. Dieser Identifikationsprozess ist nach unseren Beobachtungen gerade im Polizeiberreich sehr stark und nachhaltig. Viele Polizeibeamte geben hinsichtlich ihrer beruflichen Identität an, dass sie im Polizistenberuf nachgerade eine Berufung sehen.

In einer psychodynamischen Betrachtungsweise kommt dem Berufshabitus eine wichtige Funktion zu. So müssen Organisationen und auch jedes einzelne Organisationsmitglied die spezifischen Risiken, die mit der Erfüllung der Primäraufgabe verbunden sind, managen und bewältigen. Bezogen auf

die Polizei heißt das, dass mit der Primäraufgabe Strafverfolgung und Gefahrenabwehr auch verbunden ist, in konflikthafte Situationen Gewalt auszuüben oder selbst Opfer von Gewalt- und Aggressionshandlungen zu werden. Damit verbunden sind starke Gefühle von Angst, Unsicherheit, Scham, Zweifeln und Schuld. Dem steht ein unbewusstes Bedürfnis gegenüber, dass die Mitarbeiter in einer Organisation gerade vor diesen belastenden Emotionen geschützt werden und darin Unterstützung erfahren, diese Emotionen aushalten und ertragen zu können. Ausgehend von dieser Bedürfnislage entwickeln sich sogenannte psychosoziale Abwehrmechanismen, die das Handeln und Erleben des einzelnen Organisationsmitglieds wie auch der Kultur der Organisation nachhaltig prägen (Steinhardt & Datler, 2005; Kinzel, 2002). So gesehen kann der polizeiliche Berufshabitus, dessen Merkmale oben beschrieben wurden, als ein institutionell geformtes Angebot an Einstellungen, Dispositionen und Verhaltensweisen angesehen werden, das jedem einzelnen Organisationsmitglied die Möglichkeit bietet, die mit der Erfüllung der Primäraufgaben zwangsläufig verbundenen Ängste abzuwehren und diese damit gar nicht erst ins Bewusstsein kommen zu lassen. Möglicherweise spielen diese Prozesse schon bei der Berufswahl eine Rolle, indem gerade diejenigen Personen von einer Organisation angezogen werden, denen die spezifischen Abwehrrangements in Form des Berufshabitus und der Organisationskultur besonders entgegenkommen (Steinhardt & Datler, 2005).

Psychosoziale Abwehrprozesse sind in Organisationen als normal und funktional zu betrachten. Problematisch wird das Abwehrsystem erst dann, wenn es sich störend auf die Arbeitsbedingungen oder gar die Arbeitsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter auswirkt. Letztlich steht die Organisationskultur als ein System von gemeinsam geteilten und vielfach unbewusste Grundannahmen, Regeln, Erwartungen und Werten („Nicht mehr hinterfragten Wahrheiten und Selbstverständlichkeiten“) mit dem individuellen Habitus in einem wechselseitigen Austauschverhältnis und Sinnzusammenhang. Sowohl individuelles Handeln und Erleben als auch die Organisationskultur werden durch psychosoziale Abwehrprozesse geprägt und gestaltet.

3. Organisationskultur

Aus einem psychodynamischen Grundverständnis heraus gehen wir davon aus, dass es neben manifesten und beobachtbaren Merkmalen auch Facetten der Organisationskultur gibt, die unbewusst sind. Letztere sind daher lediglich interpretativ, dialogisch beziehungsweise in Form eigenen Erlebens wie beispielsweise Übertragungs-Gegenübertragungsprozessen, Widerständen oder auch Träumen zugänglich und zeigen sich in bestimmten Symptomen der Organisationskultur (vgl. Beumer, 2001; Möller & Pühl, 2001; Becker, 2000)⁴. Im Folgenden werden daher einige Merkmale der polizeilichen Organisationskultur dargestellt, die uns in unserer psychologischen Trainer- und Beratertätigkeit in unterschiedlichen Kontexten immer wieder begegnen. Zunächst wird auf Merkmale eingegangen, die in Form beobachtbarer Symptome wie Verhaltensweisen, Kommunikationsmustern oder organisationalen Strukturen deutlich werden (vgl. Behr 2013, 2016). Im Anschluss werden einige latent wirkenden Anteile beschrieben und durch die Analyse und Reflektion unseres eigenen Erlebens interpretiert.

Der Polizeiwissenschaftler Rafael Behr (2013, 2016) beschreibt zwei manifeste, beobachtbare Ebenen der Organisationskultur: eine offizielle Polizeikultur und eine informelle Polizistenkultur (cop culture). Beispielhaft verdeutlicht der organisationale Umgang mit „Gewalt“ die Mehrschichtigkeit und Ambivalenz der beiden Ebenen: Obwohl Gewalt im Polizeialtag omnipräsent ist, taucht der Begriff in offiziellen, polizeilichen Leitbildern nicht auf. Im offiziellen Diskurs konzentriert sich der Umgang mit Gewalt und Aggression auf eine seelen- und körperlose, juristische Ebene. Der individuelle und auch emotionale Umgang von Polizisten mit Gewalt wird informell gehandelt. Erfahrungsgestützte Handlungsmuster, Narrative, Tugenden und informelle ethische Leitlinien der „cop culture“ füllen das Vakuum der offiziellen Polizeikultur aus. Die „cop culture“ vermittelt Handlungsmuster und Standards wie Gewalt konkret ausgeübt wird, wie die Grenzen des Gewalthandelns zu bestimmen sind und prägt das hierarchische Beziehungsmuster zwischen Polizist und Gegenüber wie auch den Berufshabitus der Polizisten („Wenn der Festgenommene die Acht auf dem Rücken hat, wird nicht mehr nachgetreten“, Behr, 2016, S.18; „Wenn Gewalt angewandt werden muss, dann konsequent“) (Interviewzeit). Offizielle Polizeikultur richtet sich also am Recht aus, die Polizistenkultur an der „gefühlten Gerechtigkeit“. Behr (2016) verweist auf eine typische Tendenz der Polizistenkultur:

⁴ Anmerkung: Auch in nicht psychodynamischen Modellen zur Organisationskultur werden nicht bewusste Anteile und deren interpretativer Zugang beschrieben (vgl. Schein & Hölscher, 2010).

die der Abschottung und Immunisierung vor Öffentlichkeit und dem Entziehen vor tieferen Einblicken durch Vorgesetzte oder externe Instanzen. Die auf Organisationsleistung, Gesetzen oder Handlungsethiken basierenden Leitbilder geprägte Polizeikultur erfüllt dagegen die Funktion einer offiziellen Selbstdarstellung. Behr (2016) bezeichnet diese als polizeipolitisch geforderte Wirklichkeitskonstruktionen, die fernab von Polizeipraxis und Realität liegen. Parallelen zu diesen Ebenen finden sich auch in der Theatermetapher des amerikanischen Soziologen Goffman (2011): die „Vorderbühne“ (offizielle Polizeikultur) wird offen, wie etwa in Leitlinien und Leitbildern kommuniziert, ist allerdings für Polizeibeamte nur begrenzt handlungsbestimmend. Die „Hinterbühne“, in diesem Fall die informelle „cop culture“, wird nicht offen kommuniziert, deren alltagsprobles Wissen ist aber maßgeblich für polizeiliches Handeln.

Die Abschottungstendenzen in Form einer ausgeprägten *Hermetik*⁵, die Behr (2016) als Charakteristikum der Polizistenkultur beschreibt, bilden ein gewichtiges Merkmal polizeilicher Organisationskultur ab. Vielfach begleitet durch Misstrauen und Konservatismus, zeigt sich die Hermetik in Form unterschiedlicher Symptome. Sprachliche Spezifika wie ein reduktionistischer Fachargon, der aus vielen Abkürzungen besteht (BAO, SEK, MEK, VE usw.) sind ebenso kennzeichnend, wie Kommunikationsmuster, die sich auf operative Handlungsschritte beziehen („Ausgang auf E1f“, „Abparken“, „Kundschaft“). Die polizeiliche Organisationsstruktur wirkt daher auf Außenstehende komplex und schwer durchdringbar. Im wahrsten Sinne des Wortes versteht ein Kulturfremder Polizeisprache nicht, was zur Konsequenz hat, dass strukturierte Abläufe nicht durchschaut oder nachvollzogen werden können. Zu Beginn einer Tätigkeit als Psychologe bedeutet dies beispielsweise sehr viel nachfragen zu müssen, sich Redewendungen und Abkürzungen erklären zu lassen und sich einem Prozess zu stellen, der dem Erlernen einer Fremdsprache ähnelt. Des Weiteren bildet sich die Hermetik in der Schwierigkeit ab, Organisationsentwicklung zu implementieren oder polizeixternen Trainern und Beratern wie auch Sozialwissenschaftlern generell tieferen Einblick in die Polizeikultur zu gewähren. Forciert werden diese Abschottungs- und Verteidigungstendenzen dadurch, dass die Polizei im gesellschaftlichen Fokus steht. Dies hat unter anderem zur Folge, dass tatsächliche oder vermeintliche Polizeiskandale großen medialen und politischen Widerhall finden. Der internen Hermetik kommt daher auch ein hohes Maß an Selbstschutzfunktion zu, die die Organisation nach außen vor

⁵ Hermetisch: dicht verschlossen; so beschaffen, dass nichts / Niemand eindringen oder hinaus gelangen kann (vgl. www.Duden.de)

Anfindungen, Be- und Entwertungen schützt und die den Polizeibeamten gefühlte Sicherheit vermittelt. Eine Gegenübertragung beschreibt das Hermetik-Merkmal auf psychodynamisch-individueller Ebene sehr nachdrücklich:

Vor allem zu Beginn der Publikation traten bei beiden Autoren starke Widerstände auf. Das Schreiben gestaltete sich von Beginn an zäh, war durchzogen von vielen Unterbrechungen und es fiel schwer, die Thematik in ein sinnvolles Ganzes zu gliedern. Aufgrund vieler Redundanzen und Überschneidungen ergaben sich auch Probleme, die einzelnen Unterkapitel inhaltlich voneinander abzugrenzen. Ansonsten durchaus sinnvolle und bewährte Vorgehensweisen, wie das Beschreiben eigener Wahrnehmungen, das Analysieren, Einordnen, Interpretieren und Versprachlichen zogen sich mühsam in die Länge und erzeugten in der Folge auch Schreibblockaden. Im Vordergrund standen deutliche Störgefühle in Form eines inneren Widerstrebens über die polizeiliche Organisationskultur, den Berufshabitus und unsere Rolle in diesem Spannungsfeld zu schreiben. Im Austausch über dieses Erleben und dessen Bedeutung wurde deutlich, dass es im Kern unseres Widerstands um einen inneren Konflikt ging, ob wir denn etwas über die Polizei sagen dürfen ohne zum „Verräter oder Nestbeschmutzer der Kollegen“ zu werden. Fragen, die aufkamen, bezogen sich auch darauf, ob denn eine professionelle Analyse der Polizei durch uns als Angehörige der Organisation bereits ein aggressiver Akt bedeute, weil diese das Tabu der kollegialen Solidarität oder Staatsmacht berühre? Ob es uns erlaubt sei, unsere Erfahrungen zu reflektieren oder dies bereits ein Widerstand gegen die Ordnungsmacht der Organisation, der man zu folgen habe, bedeute?

Welche Facetten polizeilicher Organisationskultur drücken sich im eigenen Erleben, den Widerständen und aufkommenden Fragen aus? Zusammenfassend ergibt sich die Hypothese, dass wir unbewusst Kulturmerkmale übernommen haben und in unserer Identifikation mit den Polizeibeamten und der Organisation zum „Teil der Polizeikultur“ geworden sind. Der starke Drang, in keinem Fall gegen das kultureigene Merkmal der Hermetik zu verstoßen, Polizeibeamte und Organisation zu schützen, bringt dies deutlich zum Ausdruck. Zum einen manifestiert sich im Widerstreben über die Polizeikollektiven zu schreiben also unsere eigene Verbobenheit und Identifikation mit der Organisation (Psychologen als „verwobene Exoten“). Solidarität, Loyalität und Vertrauen zu den Kollegen wollen in keinem Fall gefährdet werden und der Drang weiter zum Team zu gehören, ist stark. Die Tatsache, durch eine

psychologische Analyse gar als überheblicher „Moralapostel“ wahrgenommen zu werden, der über Polizeikollegen urteilt und wertet, will in jedem Fall vermieden werden. Andererseits ist damit ein Rollenkonflikt verbunden. Als Psychologen sind wir auf Vertrauen der Kollegen angewiesen und das Schützen dieser elementaren Arbeits- und Beziehungsgrundlage hat hohe Priorität.

Neben den eigenen Rollenanteilen verweisen die Störgefühle zu Beginn des Schreibens aber auch auf ein weiteres Primärmerkmal der Polizeikultur: die *hohe Teambindung und Konformität* unter Polizeikollegen, die auch uns in ihrer Dynamik vereinnahmt. Verhalten und geäußerte Einstellungen werden stark an der Gruppe normiert. Loyalität unter Kollegen, als eine Grundvoraussetzung für Teamarbeit, hat einen hohen Stellenwert. Bereits im Habituskapitel 2.6. wurde auf die hohe Teamorientierung verwiesen, die sich unter anderem sehr deutlich im Rahmen polizeilicher Außendarstellung zeigt. Wie stark dieses Merkmal auch uns in seiner Dynamik und Sogwirkung beeinflusst und gebunden hat, wird deutlich an den eigenen Störgefühlen und dem Drang, in keinem Fall in die Rolle des „Zinkers oder Denunzianten“ zu geraten. Räumlich findet das Merkmal beispielsweise darin Ausdruck, dass Polizeibeamte in den Ermittlungsdiensten meist gemeinsam Büroräumlichkeiten teilen. Gemeinschaftliche Aktivitäten, wie auch eine ausgeprägte Feierkultur, in welcher der Austausch polizeilicher Anekdoten und beruflicher Ereignisse aus der Vergangenheit viel Raum einnehmen, haben eine wichtige identitätsstiftende Funktion. Gerade die Uniform ist Ausdruck der Teambindung. Ein in Deutschland geborener, türkisch stämmiger Polizeibeamter schilderte im Rahmen einer Beratung, dass das Tragen der Uniform zu Beginn seiner polizeilichen Laufbahn ihm erstmalig das Gefühl von Gemeinschaft und Zugehörigkeit zur deutschen Kultur vermittelt habe. Führungskräfte legen in der Regel viel Wert auf Teamsitzungen und Präsenzenzeiten von Mitarbeitern. Vorausgesetzt, Teamkollegen und Führungskräfte werden als sozial unterstützend wahrgenommen, so kommt der Teambindung eine relevante, halgebende und stabilisierende Wirkung zu. Psychologisch sind positive Konsequenzen eines funktionierenden Teams unter anderem darin zu sehen, dass Belastungen vielfach schneller und effektiver aufgefangen werden, als dies zum Beispiel im Rahmen einer psychologischen Beratung möglich wäre. Der kollegial-soziale Rahmen ist den meisten Kollegen vertrauter und nach schweren Einsatzen fühlen sie sich durch Teamkollegen verstanden („Der weiß wovon ich spreche und wie es mir geht“). Dieser Weitergabe von Erfahrungswissen im Umgang mit belastenden Einsatzsituationen kommt eine sehr hohe Bedeutung zu. Daher nutzen

wir diese erfahrungsbasierten Ressourcen auch im Rahmen unserer Seminare und geben interaktiven Anteilen viel Raum. Angemerkt sei auch, dass Polizeibeamte gerade durch die vielfach sehr nahe Zusammenarbeit und das gemeinsame Bewältigen von, mitunter sehr intensiven, grenzwertigen Situationen eine hohe Sensibilität für Veränderungen an Kollegen mitbringen und diese zeitnaher wahrnehmen, als dies beispielsweise ein Coach kann, der die Polizeibeamten in größeren Abständen erlebt. In unseren Beratungen legen wir daher großen Wert auf das Bewusstmachen, Nutzen und Stärken dieser sozialen Ressourcen.

Die hohe Teambindung kann insbesondere bei Führungskräften große, innere Konflikte auslösen, wenn es um die Sanktionierung und Konsequenzen setzen nach Fehlverhalten von Mitarbeitern geht („Rational und aufgrund der Fakten müsste ich sanktionieren, aber emotional fällt mir’s schwer“). Diese Herausforderungen können von Führungskräften als sehr belastend und stressinduzierend erlebt werden. An dieser Stelle wird deutlich, dass die Organisation auch labile Anteile hinsichtlich der Anfälligkeit von Instrumentalisierungen aufweist. Allerdings sei betont, dass diese Kehrseiten von Organisationsmerkmalen in jeder Organisation existieren und kein polizeispezifisches Alleinstellungsmerkmal sind. Organisationspezifisch ist aber, dass die höhere Führungsebene in der Polizei fast ausschließlich intern rekrutiert wird. Ausnahmen bilden Juristen, sogenannte Seiteneinsteiger. Unsere berufliche Erfahrung zeigt, dass gerade für dienstjüngere Führungskräfte der Rollenwechsel vom Teammitglied in eine Führungsposition nicht leicht fällt. Eine Leitungsrolle erfordert es früher oder später nicht mehr direkter Teil des Teams zu sein. Für Teamkollegen ungewollte Entscheidungen müssen durchgesetzt werden, entsprechende Widerstände und Konsequenzen von Mitarbeitern, wie auch Gefühle von Einsamkeit müssen ausgehalten und bewältigt werden.

Darüber hinaus ist die organisationale Binnenstruktur geprägt durch ein starkes *Hierarchiedenken*. Differenziert wurde im Habitus-Kapitel das Hochstatusverhalten von Polizeibeamten beschrieben (vgl. Kapitel 2.1.). Dieser Hochstatus wird mitunter im Kontakt zu höheren Führungskräften gänzlich abgelegt. Selbst bei gestandenen Führungskräften haben wir erlebt, dass diese sich im Kontakt mit Diensthöheren in devot-angepasstes Verhalten zurückziehen und sich mit Positionierungen und klaren Stellungnahmen zurückhalten. Der nach außen gerichtete Hochstatus-Habitus wird durch einen nach innen gerichteten Habitus ersetzt. Als ich im Rahmen einer Beratung einen durchaus selbstbewussten und fachlich sehr geschätzten Polizeibeam-

ten fragte, warum er es vermeiden habe, eine Führungskraft auf ein offensichtliches Versehen aufmerksam zu machen, antwortete er, dass ich bedenken müsse, wen er da vor sich gehabt habe. Der Beamtenapparat mit seinen starren und vielfach nicht an realer Mitarbeiterleistung orientierten komplexen Beförderungs- und Bewertungsmaßstäben führt zu einer auffälligen organisationsdynamischen Ambivalenz. Für Mitarbeiter zum einen finanzielle, innere Sicherheit, Klarheit und Struktur stiftend, sind diese Strukturen gleichzeitig Macht- und Führungsinstrument⁶. Als ungerecht empfundene Beförderungen von Kollegen sind vielfach begleitet von starken Emotionen wie Kränkung, Neid oder Hass und können aus dem Gefühl ungerecht behandelt worden zu sein oder sich nicht anerkannt zu fühlen als Konsequenz zu Demotivation oder Rückzug führen. Unsere Erfahrungen aus der Beratung zeigen, dass dieses Erleben vielfach als größerer Stressfaktor empfunden wird als zum Beispiel Belastungen die mit polizeilichem Einsatzgeschehen verbunden sind. Ein Seminar, in welchem es um den Umgang mit psychischer Belastung für Sachbearbeiter im Bereich Todesermittlungen ging, zeigt dies eindrücklich auf. Beim Sammeln von Stressoren überwogen bei weitem, die strukturell-hierarchisch aufgeführten Belastungen⁷. Angemerkt sei, dass ein weiteres Symptom der klar strukturierten Hierarchie sich auch in einer Verantwortungsdelegation als Abwehrprozess zeigen kann. Mitunter bilden sich diese auch in Verhaltensmustern einer Opferrolle ab. Auch diese Themen gehören zu klassischen, mitunter für uns als Coach sehr herausfordernden Beratungsinhalten.

Arbeitsstrukturen in der Polizeiorganisation sind *bürokratisiert und formalisiert*. Kriminalität wird sachlich und justizförmig abgearbeitet. Psychodynamisch betrachtet sind dies unter anderem Vorgänge der Distanzierung und Abspaltung: das Bedrohliche an Devianz wird vorschriftsmäßig, juristisch, paragrafhemäßig korrekt und formell behandelt. Symptomatisch drückt sich dies beispielsweise in Form eines umfassenden Berichtswesens und Regelwerkes ab, das auf Erlassen und Paragraphen basiert und im Rahmen der polizeilichen Tätigkeitsbereiche einen großen Anteil einnimmt. Anpassung und Kontrolle haben in diesem Zusammenhang einen hohen Stellenwert (vgl. auch Möller & Pühl, 2001). Im Rahmen unserer Beratung wird

⁶ Im Rahmen einer eigenen Supervision entstand bezogen auf den Beamtenapparat die Metapher eines „dicken, warmen Bauches, der Sicherheit schafft, aber sehr eng ist.“

⁷ Psychodynamisch ergibt sich hier die Hypothese eines Abwehrprozesses: die strukturellen Stressoren sind zunächst leichter zu benennen und dem Bewusstsein zugänglich. Psychologisch scheint es dennoch wichtig, diese ernst zu nehmen und dafür Raum zu geben. Unserer Erfahrung nach kann dadurch ein künftiges Öffnen von abgewehrtem, emotionalem Erleben angestoßen werden.

uns immer wieder bewusst, dass die Bürokratisierung aber auch eine wichtige verarbeitende und ordnende Funktion erfüllt, die hilfreich sein kann beim Bewältigen von inhaltlichen Belastungen. Gerade bürokratische Kulturanteile können einen wichtigen Gegenpol zu beruflichen Erfahrungen von Kontrollverlust und Erschütterung schaffen, in dem sie Stabilität und Vorhersehbarkeit gewährleisten (vgl. Möller & Pühl, 2001). So berichtete ein Polizeibeamter, der über längere Zeit in Ermittlungen im Bereich Kinderpornographie eingebunden war, dass ihm das Anfertigen von Berichten nach Ermittlungen geholfen habe, von begleitenden Gefühlen oder auch Bildmaterial, mit dem er konfrontiert war, Abstand zu nehmen („Der ganze Dreck ist jetzt auf Papier und nicht mehr in mir“). Gerade für Polizeibeamte wie verdeckte Ermittler oder Scheinkäufer, deren Tätigkeiten zeitweise das bewusste Ablegen des polizeilichen Habitus und die Annahme einer Legendenrolle erfordern (vgl. ausführlich Berresheim & Vaihinger, 2017), bedeutet die Dokumentationspflicht ein überaus wichtiges Instrument hinsichtlich der eigenen Rollenklarheit und einem ganz bewussten Zurückfinden (De-Roling) in die Rolle des Polizeibeamten.

Anbei sei noch auf das Organisationsmerkmal des *Konservatismus* verwiesen. Dieses Merkmal findet auf individueller Ebene vor allem in traditionellen Werthaltungen, die mitunter auch mit auffallend dichotomen Welt- und Fremdbildern korrespondieren, seinen Ausdruck (vgl. hierzu Kapitel 2.5.; Ellrich & Baier, 2015). Auf organisationaler Ebene zeigen sich Symptome mitunter in einem „Fremdeln“ vor Neuem. Erfahrungswissen und auf Tradition basierende, bewährte Vorgehensweisen sind primär handlungsleitend. Die Polizeiorganisation bezieht sich auf pragmatische Wahrheitskriterien und Denkformen: Vorgehensweisen müssen schnell zum Erfolg führen und als nützlich erlebt werden. Neuerrungen oder externe, fachliche Impulse werden organisational eher abgewehrt beziehungsweise mit Skepsis und geringer Offenheit behandelt. Sprüche wie „Coaching haben wir nie gemacht und daher brauchen wir das auch nicht“, „Das haben wir noch nie auf die Art gemacht“ oder „Was bringen mir Studien und Wissenschaft, wenn eine Person sich widersetzt muss ich damit klar kommen“ wie auch „Die in ihrem Elfenbeinturm haben keine Ahnung von Polizei“ begegnen uns häufig. Wichtig ist, dass polizeiliches Erfahrungswissen für Polizeibeamte und Organisation eine nicht zu unterschätzende, gewichtige Ressource bedeutet, die es zu respektieren und anzuerkennen gilt⁸. Dieses vermittelt Sicherheit

⁸ Wissenschaftlich betrachtet sind aufgrund methodischer wie auch konspirativer Problematiken Forschungsarbeiten in bestimmten polizeilichen Tätigkeitsbereichen nur eingeschränkt oder gar nicht möglich. Aus diesem Grund kann, vor allem in spezifischen operativen Einsatzbereichen, vielfach nur auf Erfahrungswissen zurückgegriffen werden. Experimentelle Studien bilden wissenschaftliche

und Stabilität in einem beruflichen Alltag, der geprägt ist von spontanem, mitunter auch traumatischem Geschehen und schnellen Entscheidungen, die vielfach unter Unsicherheit getroffen werden müssen. Psychologisch betrachtet ist ein Polizeibeamter als Grenzgänger immer wieder mit Erschütterungen des Weltbildes von Sicherheit, Kontrolle und Stabilität befasst. Ein Polizeibeamter, der langjährig im Bereich der Todes- und Morddelinquenz ermittelte, zitierte im Rahmen einer Beratung eindrücklich das Köhler Sprichwort „Et häit noch immer jut jejangé“ (Es ist noch immer gut gegangen“) und beschrieb, dass ihm der Glaube an dieses Weltbild im Laufe seiner beruflichen Erfahrungen verloren gegangen sei. Konservatismus als vorhersehbares Element, das Ordnung und Kontrolle schaffen kann, ist daher ein gewichtiges innerpsychisches Regulativ.

Externe Einflüsse wie die, mit dem demographischen Wandel begonnenen hohen Einstellungs- und Pensionierungszahlen, haben interne organisationskulturelle Auswirkungen. Die Organisation verliert durch die aktuelle Welle an Pensionierungen an Erfahrungswissen und dadurch auch an historisch gewachsener Sicherheit und Stabilität. Gleichzeitig gewinnt sie aber eine neue Generation an Polizeibeamten, die aufgrund anderer biographischer und beruflicher Socialisationsbedingungen eigene Kompetenzen und Ressourcen mitbringt. Seit Anfang der neunziger Jahre ist in NRW ein für alle Polizeibeamte verpflichtendes Fachhochschulstudium mit einem Diplom beziehungsweise zwischenzeitlich dem Bachelor of Arts-Abschluss verpflichtend eingeführt worden. Die damit einhergehende Abschaffung der Ausbildung zum mittleren Dienst ohne entsprechendes Studium wird zunehmend zu Veränderungen in Bezug auf die polizeiliche Organisationskultur führen. Neben taktisch-rechtlichen Inhalten fordert das Studium nun auch die Auseinandersetzung mit sozialwissenschaftlichen Themen. Charakteristisch für die neue Generation an Polizeibeamten ist eine hohe karrierebewusste Leistungsorientierung, die auf einer flexiblen und unabhängigen Arbeitshaltung basiert und die versierte Kenntnisse mit neuen Medien mitbringt. Werte wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wie auch das Wahrnehmen von Freizeitaktivitäten haben einen hohen Stellenwert. Dübbers (2015, 2016) verweist auf die Relevanz, diese neuen Einstellungen und Kompetenzen der jungen Beamten konstruktiv für die Organisation zu nutzen. Auch Führung wird sich auf diesen Prozess der Veränderung einstellen müssen. So ist beispielsweise davon auszugehen, dass aufgrund der stärker-

Wahrheitskriterien ab, für Polizeibeamte relevante pragmatische und schnelle Lösungen stehen hier bei nicht im Fokus.

ren individualistischen Werteorientierung die starke Teamorientierung möglicherweise abnimmt und sich die Organisation bezogen auf eine flexible Arbeitsplatzgestaltung auch der vermehrten Nutzung von Homeoffice-Arbeitsplätzen öffnen muss. Das polizeiliche Kommunikationsverhalten wird sich in bestimmten Funktionsbereichen von Präsenzzeiten und persönlichem Kontakt hin zu einer vermehrten Kommunikation über Medien verlagern (vgl. Dübbers, 2016).

Dübbers (2015, 2016) beleuchtet plastisch eine weitere Konsequenz der Akademisierung hinsichtlich eines Wandels der Polizeikultur. Der Zuwachs an dienstungen Polizeikollegen, die primär aus gewaltunfähigen Herkunftsmilieus stammen und aufgrund ihrer gewaltfreien Prägung geringe taktische Mittel im Umgang mit Gewalt mitbringen, begünstigt mitunter die Gefahr von nicht angemessenen Reaktionen im Kontakt mit dem polizeilichen Gegenüber („*Früher war es normaler, sich mal die Presse vollzuschlagen als heute*“, Interviewzitat). Dübbers (2015) beschreibt den Beginn eines Kulturwandels, der sich weg von einer Eingriffs-, Macht- und Männlichkeitskultur hin zu einer bürgerpolizeilichen Dienstleistungskultur entwickeln wird. Dies wird in der Folge auch psychologische Fragestellungen und Themen im Coaching tangieren, da dienstungere Kollegende über andere, vermutlich auch geringere, Bewältigungs-, Abwehr- und Schutzfaktoren verfügen werden, um beispielsweise mit gewalttätigen Kontaktsituationen umgehen zu können. Auch polizeiliche Weiterbildung wird auf diese organisationalen Veränderungen eingehen müssen. Diese muss die Aus- und Fortbildung zu *Grenzgängern* und *Jägern* beinhalten, allerdings künftig zunehmend mit Studierenden, die selbst deutlich weniger eigene biographische Erfahrungen im Umgang mit Konflikt-, Gewalt- und Grenzsituationen mitbringen werden. Dübbers bringt diese Problematik plastisch auf den Punkt in dem er die Frage stellt, welche Kräfte zukünftig beim Einsatz gegen Hooligans noch in die erste Reihe gestellt werden können (2016, S. 36).

Des Weiteren beeinflussen aktuelle Strömungen und Stimmungen aus Politik, Medien und Bevölkerung die Polizeikultur: Globalisierung, Digitalisierung, Flüchtlingswellen und ein Zuwachs an wahrgenommener Bedrohung durch terroristische Anschläge und Islamismus führen zu einer Abnahme des subjektiven Sicherheitsgefühls und forcieren Stimmen nach einer kontrollierenderen und militanteren Polizei, die hart und vehement durchgreift (Dübbers, 2016). Andererseits sind Polizeibeamte auch zunehmend Opfer von gewalttätigen Übergriffen. Hervorgehoben sei, dass diese externe Dy-

namik in Verbindung mit den oben beschriebenen Spezifika der „next generation“ in einem konträren Spannungsfeld steht und zusätzliche Herausforderungen für Organisation und Führung bedeuten wird.

4. Unsere Rolle als organisationale Exoten

Vielseitigkeit sowie spannungsgeladene Teilhaben an kriminalistisch, psychologisch und persönlich interessanten Phänomenen kennzeichnen die Tätigkeit als Psychologe bei der Polizei und Coach von Kriminalbeamten. Diese erfüllenden und durchaus sinnstiftenden Facetten eigener Tätigkeit beinhalten aber auch das Konfrontiertsein mit emotional belastenden Inhalten und Erfahrungen. Coaching in diesem Berufsfeld bedeutet immer auch den negativen Seiten von Archaik und Devianz ausgesetzt zu sein sowie mitunter mit Sekundärtraumatisierungen umgehen zu müssen. Gruppen- und Einzelsettings verlangen von uns als Coaches vielfach ein hohes Maß an Containment-Fähigkeiten und Distanzierungstechniken ab. Hinzu kommt der Umgang mit der Rolle als kulturfremder, die Organisation vielfach verunsichernder Exot und den damit einhergehenden Reaktionen, Projektionen und (Gegen-)Übertragungen.

Kontakt und Verständnis für die individuelle und organisationale Dynamik mit all ihren beschriebenen Spezifika erfordern immer wieder ein intensives Befassen und Hineinbegeben in die Polizeikultur. Grundvoraussetzung um als psychologischer Coach in einer Kultur des *Jagens*, der *Grenzerfahrungen* und *Grenzüberschreitungen* tätig sein zu können, ist zunächst die Akzeptanz für Klienten zu erarbeiten, die qua ihrer Rolle gewaltfähig sein und auch Gewalt anwenden müssen, sofern es ihre Aufgaben erfordern. Bezogen auf den Rollenanteil des Jägers ist die Tätigkeit als Coach schwer möglich, wenn diese eigenen Jäger-Anteile abgelehnt oder kritisch besetzt sind.

Wichtig ist, dass es für einen Coach lediglich nur eine indirekte Teilhabe am Jagen, Sammeln und „auf der Grenze gehen“ bleiben darf: ein Coach sollte also nur „Jagdhelfer“ sein beziehungsweise beim Sammeln und auf der Grenze gehen begleiten. Diese Rollenklarheit besitzt hohe Relevanz bezüglich einer professionellen Distanz, der auch im Sinne eigener Psychohygiene Bedeutung zukommt. Das folgende Fallbeispiel verdeutlicht sehr plastisch die Gefahr der Verführung, die eigene Rolle als Coach zugunsten der des Jägers aufzugeben.

Falshignette 4

Eine Polizeibeamtin, die in eine anspruchsvolle Ermittlung eingebunden ist, wendet sich mit der Bitte um Einzelcoaching an mich. Als erstes Ziel für die Beratung benennt sie zunächst die fachpsychologische Unterstützung hinsichtlich einer tätertypologischen Einschätzung und Herangehensweise. Das Verfahren wird als brisant und sehr schwierig beschrieben. Umgehend werden eine hohe Motivation und ein großer Jagdeifer deutlich, den Straf-täter zu überführen und das Verfahren erfolgreich zu beenden. Erst im Fort-lauf der Beratung zeigt sich, dass ein weiteres Beratungsanliegen auch der Umgang mit der unter anderem psychisch sehr belastenden Tätigkeit ist, die auch Nacht- und Wochenendarbeit über einen längeren Zeitraum beinhaltet. Bei mir löst die Anfrage zunächst fachliche Neugier und Interesse aus und der kriminalistische Jagdeifer der Kollegin überträgt sich. Die Anfrage reizt mich und die Tatsache, dass die Polizeibeamtin gerade mich als Coach gewählt hat, schmeichelt. Allerdings meldet sich im Erstgespräch auch der Impuls der Coachee direkt mitzuteilen, dass eine Beratung keine Sicherung eines Ermittlungserfolgs bedeute. Vermutlich spüre ich die Gefahr einer Instrumentalisierung hinsichtlich der Delegation von Verantwortung für den polizeilichen Erfolg („Die Psychologin sagt mir wie ich's machen muss und wenn es nicht klappt, hat die versagt“). Weitere Gefühle sind die von Druck und Zweifel, ob ich den latent immer wieder spürbaren Erwartungen gerecht werden kann. Dieses Erleben wechselt mit dem Faszinieren an „etwas ganz Großem“ teilzuhaben. Um bei der Metapher des Jägers zu bleiben, spüre ich eine Lust „am Jagen teilzuhaben“. Auch die Tatsache mit einer hoch motivierten Kollegin, die schnell und effizient Beratungsimpulse umzusetzen in der Lage ist, motiviert und erfüllt⁹. Gleichzeitig nehme ich – vor allem als eine mögliche Überführung des Verdächtigen näher rückt – vermehrt starken Leistungs- und Erwartungsdruck und auch Unsicherheit darüber wahr, ob ich mit meiner Expertise genügt habe. Es entsteht die Metapher eines bevorstehenden Wettkampfes oder Turnieres im Leistungssport, das trotz großer Konkurrenz gewonnen werden muss. Als Gegenimpuls zum kompetitiven Aktionismus drängt es mich gleichfalls immer wieder die Coachee „zu entschleunigen“, sie aufzufordern in der Beratung entstandene Ideen hinsichtlich der Stimmigkeit mit ihren Wahrnehmungen und Emotionen zu erden und zu prüfen, Tempo und Druck zu drosseln. Nachdem der Zugriff des Strafjägers tatsächlich gelingt und das Verfahren erfolgreich

⁹ Anmerkung: das hohe kriminalfachliche Interesse wie auch die Freude am Tun, waren während der Herausforderungen des Verfahrens wichtige motivationale und stabilisierende Faktoren, welche die Kollegin als hilfreich beschrieb um die Zeit der anspruchsvollen Ermittlungen zu bewerkstelligen.

endet, empfinde ich einerseits großen Stolz auf meine Coachee. Als Bildertauschen Vergleiche zum Stolz einer Mutter auf ihr Kind oder auch die Freude einer Trainerin über den Erfolg ihrer Leistungssportlerin auf. Wis-send, dass dieser Ermittlungserfolg auf vielen Faktoren basiert und die Hauptarbeit durch die Kollegin geleistet wurde, spüre ich auch an dieser Stelle ein „Verführtwerden“ und nehme die eigene narzisstische Zufuhr deutlich wahr („Ich bin der Expertenrolle gerecht geworden und war er-folgreich“)¹⁰.

Im Rahmen unserer eigenen Coaching-Fortbildung entstand die Metapher eines Pendels, das sich zwischen zwei Kulturen bewegt: Das Pendel muss zum einen sehr tief in die Polizeikultur hineinschwingen, andererseits sind das Hinaus- und Zurückschwingen in die Rolle des Psychologen als externer Beobachter (vgl. hierzu auch Möller & Pühl, 2001). Um dieses Oszillieren zwischen beiden Kulturen immer wieder neu zu reflektieren und zu bewerk-stelligen sind zum einen fachliche Sicherheit und Kompetenz, aber auch eigene Lebenserfahrung Voraussetzungen, die diesen Spagat erleichtern. Hinzu kommt, dass kriminalpsychologische Fachkenntnisse, die in unserem Fall auch langjährige JVA-Tätigkeit mit fundierten Vorerfahrungen mit unterschiedlichen Tätertypologien beinhalten, Akzeptanz und Anerkennung durch die Polizeibeamten erhöhen und somit wichtige vertrauensbildende Faktoren sind. Vereinfacht ausgedrückt hat es daher ein „Psychologe mit Stallgeruch“ leichter, akzeptiert zu werden. Unserer Erfahrung nach ist ein vertrauensvoller, tragfähiger Kontakt zu Polizeikollegen nur dann möglich, wenn dieser getragen ist durch eine wertschätzende, annehmende und offen-neugierige Grundhaltung, die auch eine Akzeptanz der im Artikel beschriebenen Spezifika des Habitus beinhaltet. Neben dieser persönlichen Haltung ist zu vermuten, dass sich auch das fachlich-personliche Standing eines Coach im Kontakt unbewusst überträgt und für polizeiliche Kollegen die Si-

¹⁰ Der Fall verdeutlicht noch zwei weitere, wichtige Phänomene, die wir häufig beobachten: Hinter dem ersten, explizit formulierten Auftrag der Beratung steckt meist ein zunächst verdeckter, zweiter Auftrag. Im dargestellten Fall bezog er sich auf den Umgang mit Belastungen und einem latent vor-handenen Gespür, sich diesbezüglich Unterstützung zu suchen. Vielfach fällt es Coaches zunächst leichter, den tätigkeitsspezifischen Auftrag zu benennen, das emotionale Anliegen bleibt zunächst im Hintergrund. Zweitens sei noch auf einen wichtigen psychodynamischen Aspekt verwiesen. In den szenischen Abbildungen des Fallbeispiels existiert das Oberthema der *Verführung und des Ver-führerwerdens*. Es sei erwähnt, dass dieses Thema viele Anbindungen und Facetten zur *Tätertypolo-gie*, aber auch zur Metapher des *Jägers* aufweist. Auch ein *Jäger* muss mitunter verführen oder lo-cken, mit List überführen oder lässt sich selbst vom Jagdeifer verführen.

cherheit schafft, sich in den eigenen Anteilen eines *Jägers* und *Grenzgänger*s öffnen und zumuten zu können: die Containment-Fähigkeiten eines Coach werden unbewusst erfasst und gespiegelt.

Einer eigenen – stets aktiven und bewusst reflektierten - Selbstfürsorge, die sinnlich-ausgleichende Gegenpole und haltgebende Sozialkontakte in sämtlichen Lebensbereichen beinhaltet, kommt sehr hohe Bedeutung zu. Das Wahrnehmen regelmäßiger eigener Supervision und Intervention, aber auch der Besuch eigener Fortbildungen welche auch den Austausch mit interdisziplinären Professionen ermöglicht, erachten wir als elementar um die persönliche und professionelle Weiterentwicklung und Gesunderhaltung zu gewährleisten.

5. Implikationen für Training und Beratung

Das Aufeinandertreffen des jeweiligen Berufshabitus von Psychologen und Polizeibeamten bringt unterschiedliche Sicht- und Verhaltensweisen miteinander in Kontakt. Dieses Spannungsfeld, aber auch das in anderen Kontexten bekannte Fremdbild des Psychologen zusammengesetzt aus Idealisierung und Entwertung, begegnet uns im beruflichen Alltag immer wieder. Polizeiliches Handeln erfordert schnelles, zielorientiertes, ein nach Möglichkeit effizientes, eindeutiges Denken und Handeln nach Gesetz und Ordnung. Dichotomisierungen, stereotype Handlungsweisen und Vereinfachungen sind im Arbeitsalltag funktional und oft überlebensnotwendig (vgl. Kapitel 2.5.). Die Arbeitsweise von Polizei ist überwiegend handlungsorientiert und zielstrebig. Langes Abwägen oder Differenzieren wären in beruflichen Akutsituationen vielfach hinderlich oder nicht möglich und mitunter auch lebensgefährlich. Ebenso sichert die Abwehr von Emotionen in vielen Situationen die eigene Handlungs- und Kontrollfähigkeit (vgl. Kapitel 2.2.). Behr (2013) beschreibt ein Selbstbild von Polizisten als „polizeiliche Handwerker“, bei welchem das „Wie“ und nicht das „Warum“ im Vordergrund steht. Theorie und Wissenschaft werden vielfach kritisch betrachtet und im Sinne eines „was bringt mir das jetzt“ als ineffektiv und nicht hilfreich deklariert. In der Psychologie stehen - basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und Theorien - prozessorientiertes und hypothesengeleitetes Vorgehen und Analysieren im Fokus. Emotionales Erleben, Selbstreflexion und ein Einbeziehen von Übertragungs-Gegenübertragungsphänomenen haben im Rahmen der psychodynamischen Psychologie einen hohen Stellenwert. Fachinmanent sind auch das Belassen mit nicht Eindeutigem, Widersprüchlichem, dem Zulassen und Aushalten von Grauzonen und schwer

prognostizierbaren Phänomenen. In diesem - aus verschiedenen beruflichen Sozialisationen wurzelnden - Spannungsfeld bewegt sich das gegenseitige miteinander in Kontakt kommen von Polizisten und Psychologen.

Uns ist bewusst, dass wir Polizei alleine qua unserer beruflichen Rolle mit einem hohen Maß an Unbekanntem und Mehrdeutigem konfrontieren. Gleichzeitig sind diese Irritationen und Verunsicherungen organisational und individuell vermutlich sehr wichtig. Als Hypothese ergibt sich, dass gerade aufgrund der beschriebenen Abschottungstendenzen der Organisation (vgl. Kapitel 3) ein unbewusstes Bedürfnis nach Lern- und Entwicklungschancen existiert. Ausdruck dieses Bedürfnisses ist die Tatsache, dass Psychologen in der Organisation arbeiten. Interessanterweise allerdings sind Psychologen bei der Polizei NRW keine Machttäger und nehmen hierarchisch-strukturell keine Führungsposition wahr. Dies lässt der Organisation die Entscheidungsfreiheit und Kontrolle darüber, in welchem Ausmaß sie sich Entwicklung, Veränderungsprozessen und damit verbundener Verunsicherung stellt. Auch dieser Aspekt weist Parallelen zu den Ausführungen über systemimmanente Angstabwehr und Misstrauen auf (vgl. Kapitel 2).

Wie bereits in Kapitel 2.1. aufgeführt ist unabhängig der hierarchischen Position von Mitarbeitern, die Institutionalisierung von Coaching im Rahmen von Polizeiorganisation immer noch schwierig und befindet sich vielfach noch in den Anfängen¹¹. Genehmigung und Wahrnehmung von Coaching – gerade auch in kriminalistisch herausfordernden Feldern mit hoher Belastung – stehen mitunter in großer Abhängigkeit zur jeweiligen Führungskraft. Das bedingt nach unserer Erfahrung unter anderem, dass die Teilnahme an einer psychologischen Beratung nicht von oben aufgrund einer konkreten organisationalen Problematik „verordnet“ wird sondern tatsächlich freiwillig ist. Fallbezogene Beratung in der Gruppe sollte einen festen Teilnehmerkreis umfassen und auf einen längeren Zeitraum angelegt sein, damit sich ein offenes und vertrauliches Miteinander überhaupt erst entwickeln kann.

¹¹ In NRW wurde seit 2001 mittels ministeriellem Erlass die Dienststelle Sozialwissenschaftlicher Dienst (SwD) beim LAFP NRW in Münster eingerichtet. In einem aktuellen Erlass von 2016 wurden die Kernaufgaben vorgeschrieben, die u.a. Coaching und Supervision bei beruflichen Anliegen im Einzel- und Gruppensetting sowie Behördenberatung zu psychosozialen Fragestellungen umfassen. Die Dienststelle ist mit vier in Beratung oder psychologischer Psychotherapie fortgeschildeten Psychologinnen besetzt. Trotz noch relativ geringer Bekanntheit (knapp 12 % wissen um die Existenz, vgl. Studie Jäger & Klart & Bliesener, 2013) sind die Nachfragen beim SwD groß und weisen eine breite Heterogenität bezogen auf Altersstrukturen und polizeiliche Hierarchieebenen auf.

Als Aspekt auf individueller Ebene kommt hinzu, dass Coaching für die meisten Kollegen neu ist (vgl. auch Kapitel 3). Alleine das Setting einer Beratung, in der Raum für Reflektion und Verarbeitung von emotionalem Erleben geschaffen wird, ist für viele Polizeibeamte ungewohnt. Einige Kernanteile des beruflichen Habitus, wie zum Beispiel der Hochstatus, die Emotionskontrolle oder auch das berufsspezifische Misstrauen müssen in der Beratung abgelegt werden. Dies erfordert also den nicht einfachen Rollenwechsel vom Polizisten als „Freund und Helfer“ hin zum „Hilfe Annehmenden“ (vgl. auch Kapitel 2.5.).

Für uns als Coaches bedeutet dies, dass Aspekte wie Vertrauensaufbau und Beziehungsarbeit, die auch klare, vertragliche Schweigepflichtvereinbarungen beinhalten, einen hohen Stellenwert haben. Ohne Beziehungskredit und Akzeptanz - ein Prozess, der oft längere Zeit in Anspruch nimmt - ist keine produktive beratende Arbeit und Konfrontation leistbar. Aus diesem Grund sind auch kürzere Beratungsaufträge eher schwierig. In diesem Zusammenhang sei auf die Tatsache verwiesen, dass sich externe Coaches und Trainer nur schwer in polizeilichen Arbeitsfeldern etablieren: die Organisation reagiert misstrauisch und „fremdelnd“. Dieses Symptom steht in Zusammenhang mit dem Kulturmerkmal der *Hermetik* (vgl. Kapitel 3), die sich unter anderem in organisationalen Abschottungstendenzen zeigt. Eine Ausnahme bilden Externe, die dem polizeilichen Drang nach schnellen Lösungskonzepten und Leitfäden nachkommen. Diese Tatsache betrachten wir aus fachpsychologischer Sicht allerdings kritisch, da hier die Gefahr besteht, dass pseudowissenschaftliche Theorien und Modelle, die vollständig zu bestimmten Stereotypen passen, unhinterfragt angenommen werden.

Generell erleben wir einen großen Unterschied zwischen Einzel- und Gruppensettings. Aufgrund der beschriebenen Misstrauenskultur, Fehler- und Bewertungsangst (vgl. Kapitel 2.4.) dauert es im Gruppensetting länger Vertrauen aufzubauen und eine tragfähige Arbeitsatmosphäre herzustellen. Unserer Erfahrung nach ist es daher günstiger Beratungsgruppen mit festen Teilnehmern und über einen längeren Zeitraum zu installieren. Auch sollte differenziert und gut überlegt werden, ob die Teilnahme von Vorgesetzten Sinn ergibt.

Im geschützten Einzelsetting fällt es den Kollegen leichter, Hochstatusverhalten abzulegen und sich auch angstbesetzten oder belastenden Themen zu stellen. Die dort gezeigte Offenheit und Bereitschaft auch über sehr Persönliches zu sprechen sowie das hohe Maß an differenzierter Selbstreflektion und -wahrnehmung überraschen und beeindrucken vielfach. Auch wird hier

meist sehr schnell die beschriebene Emotionskontrolle aufgegeben: Polizeibeamte erleben wir im Einzelsetting durchaus mischwingungsfähig und emotional berührbar. Daher empfiehlt es sich, neben Gruppensettings in jedem Fall das zusätzliche Angebot von Einzelberatungen zu schaffen.

Unabhängig von Setting und Kontext ist es wichtig, Alltags- und Erfahrungswissen der Kollegen wertzuschätzen und in die beratende Arbeit zu integrieren. Erfahrungswissen bedeutet für die Kriminalbeamten ein elementar wichtiges Fundament, das Handlungsroutinen, Wahrnehmungshilfen und Erklärungsmodelle schafft und somit Sicherheit und Orientierung erzeugt. Daher sollten psychologische und theoretisches Wissen stets mit polizeilicher Erfahrung verbunden und in Beziehung gesetzt werden. Dies bedeutet nicht, dass ein Coach diesem Wissen in allem zustimmen muss. Aus Gründen der inhaltlichen Ausrichtung unserer Rolle, wie auch aus professioneller Sicht ist es wichtig, als Coach Haltung zu zeigen und Stellung zu beziehen, dies allerdings getragen von einer wertschätzenden Grundhaltung. Hohe Relevanz kommt dem Umgang mit starken Dichotomisierungen und Vereinfachungen sowie den teilweise aggressiv oder auch sexualisiert gefärbten Entwertungen und Tests in Form provokativer Äußerungen zu. Auch wenn diese, wie in der dritten Fallvignette beschrieben, als Erstreaktion vielfach starke eigene Emotionen verursachen, ist es wichtig diese Äußerungen nicht zu werten. Ansonsten besteht die Gefahr des Erzeugens von Reaktanz, Widerständen und verstärkter Abwehr („Nicht werten sondern wahrnehmen“). Sinnvoller erscheint es uns, Funktion und Ursache dieses Verhaltens sensibel in den Blick zu nehmen. So kann beispielsweise eine aggressive Äußerung ein Testen von uns sein, sie kann latente Angst zum Ausdruck bringen oder der ausgedrückten Wut kommt im Sinne einer ersten Verarbeitungsschritt und einem Spannungsabbau eine wichtige Funktion zu („Ohne Adrenalin kein Zugriff möglich“). Auch die eigene Rollenklarheit schützt in solchen Situationen vor vorschuellem Mitagieren und Reaktionen („Wir sind keine Richter, Moralapostel“ etc.).

Gerade in Hinblick auf tabuisiertes, unbewusstes, emotionales Erleben machen wir sehr gute Erfahrungen mit Theaterarbeit (vgl. Berresheim & Vaihinger, 2017). Hier ist auch im Gruppensetting ein schneller Zugang zu verdängten und nicht gelebten Gefühlen und Phänomenen möglich. Als ein Beispiel sei benannt, dass Polizei vielfach sehr nahen Kontakt zu Personen aller Art aufnehmen muss. Dies beinhaltet mitunter auch mit Gefühlen von Abneigung und Antipathie, aber auch von Anziehung, Sympathie oder erotisierten Gefühlen konfrontiert zu sein. Vor allem letzteres Erleben wird in der Regel verdängt, negiert oder tabuisiert. Diesbezüglich kann Theater-

arbeit, im Sinne einer Katharsis, eine sinnlich-emotionale und symbolische Ausdruckform, Verarbeitungsmöglichkeit und Selbsterfahrung sein. Das Zulassen und spielerische Ausleben von Tabuisiertem, aber auch ein Lernen durch Spaß und gemeinsames Lachen stehen im Fokus. Hervorgehoben sei in diesem Zusammenhang, dass durch Schauspielmethodik auch eine spielerische Verknüpfung von Humor und Aggression stattfinden kann. Unabhängig vom Setting sind Humor und Lachen wichtige Elemente hinsichtlich des Förderns von Vertrauen, dem Abbau von Spannungen, dem Schaffen von Distanz aber auch dem Ermöglichen einer Annäherung an emotional schwierigere Themen und Phänomene. Somit kann Theaterarbeit als verbindendes, drittes Element beschrieben werden, welches eine wertvolle, spielerisch kreative Brücke zwischen Psychologenhabituis und Polizeihabituis ermöglichen kann (ausführlich Berresheim & Vaihinger, 2017).

Abschließend sei noch auf die Relevanz verwiesen, die eigene Wahrnehmung sensibel auf die Gemeinsamkeiten des professionellen Habituis von Polizeibeamten und Psychologen zu richten. Gerade dem habituell Verbindenden zwischen beiden Professionen, der Schnittmenge sozusagen, kommt eine wesentliche Funktion hinsichtlich Vertrauensaufbau und mitschwingungsfähigem Kontaktinhalt zu. Bezugnehmend auf die Metapher des Artikels sind deutliche Parallelen in der Rolle des *Sammlers* zu sehen¹², aber auch in der Rolle des *Grenzgängers*. Devianzphänomene sowie der Umgang und die Konfrontation mit menschlichen Schattenseiten betreffen Polizisten und klinisch ausgerichtete Psychologen gleichermaßen und bedeuten somit eine wertvolle Verbindung beider Disziplinen, die sich vielfach auf wertvolle Art und Weise gegenseitig bereichern und ergänzen.

6. Fazit

Aus der Analyse von Berufshabitus, Organisationskultur und Berufsrollen ergeben sich einige Implikationen für Beratung sowie Aus- und Fortbildung von Polizeibeamten. Die Polizeiorganisation befindet sich aktuell wieder in einem Umbruchprozess. Neben der Tatsache, dass eine neue Generation an Polizeibeamten mit anderen Sozialisationserfahrungen, Interessen und Präferenzen die Organisationskultur verändern wird, werden 2019 in NRW zu-

nächst zusätzlich 500 Regierungsangestellte mit Spezialkenntnissen eingestellt werden. Diese Entwicklung wird Auswirkungen auf die Organisationskultur haben und dazu führen, dass die Organisation sich mehr nach außen öffnet. Der strukturell bedingte Wandel, der viel mehr interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Spezialisten beinhaltet wird, kann ein weiterer wichtiger Schritt sein, die vielfach hermetischen Strukturen zu lockern. Es ist von großer Bedeutung, dass die spezifischen Ressourcen und Kenntnisse, die junge Studierende, Polizeibeamte und Regierungsbeschäftigte mitbringen, organisational wertgeschätzt und genutzt werden. Wir erachten es in diesem Zusammenhang von entscheidender Bedeutung, dass Führungskräfte sich dieser vielfältigen Veränderungsprozesse bewusst sind und ihr Führungshandeln danach ausrichten. Um diesen Prozess zu unterstützen sind entsprechende Coachingangebote sinnvoll.

Aus psychodynamischer Sicht kommen intensiveren, strukturell fest verankerten und mit ausreichenden personellen und materiellen Ressourcen ausgestatteten Beratungsangeboten wie Supervision und Coaching eine hohe Bedeutung zu. Diese Angebote sollten auch eine Berufsrollenreflexion beinhalten. Auf individueller Ebene erfahren wir im Rahmen unserer Tätigkeit eine deutlich wachsende Akzeptanz und Offenheit hinsichtlich dieser Angebote. Positiv ist anzumerken, dass der Studienplan für die angehenden Polizeibeamten in NRW entsprechende Module zur Berufsrollenreflexion im Studium vorieht.

Beratung, Training wie auch Aus- und Fortbildung von Polizeibeamten können nur dann professionell gelingen, wenn die Eigenarten des Berufshabituis wie auch der Polizeiorganisation als funktional wertgeschätzt werden. Basierend auf dieser ressourcenorientierten und von Akzeptanz getragenen Grundhaltung sind Veränderungs- und Entwicklungsprozesse möglich.

¹² Psychologen sammeln Daten, entwickeln Hypothesen beispielsweise zur Diagnostik etc., Kripobeamte sammeln Indizien, Beweismaterial usw. um daraus Hypothesen für die Ermittlungstätigkeit abzuleiten.

Literatur

- Becker, H.J. (2000). Angst und Wandel in Organisationen. Eine supervisorisch-psychoanalytische Perspektive. In: *Freie Assoziation* 3,3, S. 311-328.
- Behr, R. (2013). Polizei. Kultur. Gewalt: Die Bedeutung von Organisationskultur für den Gewaltdiskurs und die Menschenrechtsfrage bei der Polizei. *SIAK-Journal Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis*, 1, S.81-93.
- Behr, R. (2016). Die Polizei im Spannungsfeld von staatlicher und gesellschaftlicher Gewalt: Anmerkungen aus der Polizeikulturforschung. *Polizei & Wissenschaft*, 2, S. 13-24.
- Berresheim, A. & Vaihinger, R. (2017). Alles nur Theater? Der Einsatz von Schauspielmethoden in der Fortbildung von verdeckt arbeitenden Polizeibeamten. *Kriminalistik*, Ausgabe 4, S.155-162.
- Beumer, U. (2001). Organisationskulturanalyse-Erntwurf eines Konzepts. In: Oberhoff, B. & Beumer, U. (Hrsg.), *Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision*. (S. 261-282). Münster: Votum Verlag.
- Bourdieu, P. (1987). *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*, 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (2012). Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag.
- Dübbers, C. (2015). Von der Staats- zur Bürgerpolizei: Empirische Studien zur Kultur der Polizei im Wandel. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaften.
- Dübbers, C. (2016). Veränderung der Kultur der Polizei durch den Akademisierungsprozess: Ergebnisse aus quantitativ empirischen Studien in der Kölner Polizei. *Polizei & Wissenschaft*, 2, S. 25-38.
- Ellrich, B. & Baier, D. (2015). Die Polizei- ein Spiegel der Gesellschaft? Der Vergleich von Personenmerkmalen und Wohlbefinden zwischen Einsatz- und Streifendienstbeamten und der Allgemeinbevölkerung in Niedersachsen. *Polizei & Wissenschaft*, 2, S. 48-62.
- Goffman, E. (2011). *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*. München: Piper Verlag GmbH.
- Groß, H. (2016). Berufs- und Studienmotivation von Migrationsbeamten in der hessischen Polizei. *Deutsches Polizeiblatt*, 4, S. 29-32.
- Hüttermann, J. (2000). Polizeialtag und Habitus: Eine sozialökologische Fallstudie. In: Liebl, K. & Ohlemacher, T. (Hrsg.). *Empirische Polizeiforschung. Interdisziplinäre Perspektiven in einem sich entwickelnden Forschungsfeld*. Herbolzheim: Centaurus Verlag.
- Jäger, J., Klatt, T. & Bliesener, T. (2013). *NRW Studie: Gewalt gegen Polizeibeamtinnen und Polizeibeamte: Die subjektive Sichtweise zur Betreuung und Fürsorge, Aus- und Fortbildung, Einsatznachbereitung, Belastung und Ausstattung, Abschlussbericht*. Kiel: Christian-Albrechts-Universität. Institut für Psychologie.
- Kinzel, C. (2002). *Arbeit und Psyche. Konzepte und Perspektiven einer psychodynamischen Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Krüger, L. & Riemke, S. (2010). *Sensation Seeking – Ein geeignetes Konstrukt für die Polizeiauswahl? Polizei & Wissenschaft*, 4, S. 47-55.
- Möller, H. & Pühl, H. (2001). *Organisationsberatung als lebendige Ethno-psychoanalyse*. In: Oberhoff, B. & Beumer, U. (Hrsg.), *Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision*. (S. 198-214). Münster: Votum Verlag.
- Oevermann, U. (2001): *Die Struktur sozialer Deutungsmuster – Versuch einer Aktualisierung*. In: *Sozialer Sinn*, Jg. 2, Heft 1, S. 35-81.
- Schein, E. & Hölscher, I. (2010). *Organisationskultur: The Ed Schein Corporate culture survival guide*. 3. Aufl. Bergisch Gladbach: EHP Edition Humanistische Psychologie.
- Schweer, T. & Strasser, H. (2008). *Einblick: Cop Culture und Polizeikultur*. In: *Schweer, T., Strasser, H. & Zdun, S. (Hrsg.). Das da draußen ist ein Zoo und wir sind die Dompteure. Polizisten im Konflikt mit ethnischen Minderheiten und sozialen Randgruppen*. (S.11-38). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Steinhardt, K. & Dattler, W. (2005). *Organisation und Psychodynamik. Psychoanalytische Überlegungen zur Wahrnehmung von Leitungsaufgaben*. In: *Fasching, H. & Lange, R. (Hrsg.). Sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalen Veränderungen*. Bern: Haupt Verlag.
- Tronick E. (1989). *Emotions and emotional communication in infants*. *American Psychologist*, 44, S. 112-126.