

Rafael Behr

## Supervision als Bollwerk gegen Polizeikultur?<sup>1</sup>

### 1. „Anständige Bürger“ und „linke Zecken“: Die binäre Logik der Polizei

In meinen Seminaren an der Hochschule der Hamburger Polizei erlebe ich immer wieder, wie schon in einem frühen Stadium viele junge Polizist\*innen (hier deutlich mehr Männer als Frauen) beginnen, von „linken Zecken“ zu sprechen, von „den Autonomen, die die Polizei hassen“, und andere mehr oder minder krude *Feindbilder* und Stereotype kommunizieren. Und zwar zu einer Zeit, in der viele von Ihnen noch gar keine oder wenig Berührung mit diesen Milieus hatten. Mich wundert nicht die ein oder andere Bemerkung, sondern das nahezu geschlossen wirkende „Feindbild Links“ (es existieren daneben noch einige andere Stereotypen, z.B. gegen bestimmte Fußballfans, aber die „Linken“ haben in der Polizei die längste Tradition).

Ein Teil von ihnen tut es, weil sie denken, es sei chic, so zu reden. Doch es gibt noch eine weitere, weit größere, Gruppe, und an sie knüpft sich meine folgende These: Dass gerade junge Polizist\*innen so rigide gegenüber denen sind, die sie nicht ausdrücklich wertschätzen (die also keine „anständigen Bürger“ sind, d.h. so ähnlich wie sie selbst), hat mit den „Ankerthemen“ in Sachen Wertorientierung zu tun. Im Zentrum der Berufsidentität befinden sich Vorstellungen und Überzeugungen davon, zu den „Guten“<sup>2</sup> zu gehören, die richtigen Dinge zu tun und für das Gute auch Opfer (*sacrificium*) zu bringen. Viele Polizist\*innen haben diese Vorstellung so stark internalisiert, dass sie geradezu entrüstet darüber sind, dass man dieser Überzeugung nicht nur nicht folgt, sondern auch explizit gegen diesen Staat und seine Organe Widerstand leistet. Selten wird diese Haltung so deutlich artikuliert, denn Dankbarkeit kann man nicht einfordern, das wissen die jungen Leute natürlich auch. Respekt hingegen wird schon *gefordert*, besonders von den Berufsvertretungen der Polizei. Aber Respekt ist ein Ersatz, weil die Suche nach emotionalen Gratifikationen für Strapazen so selten erfüllt wird. In vielen Geschichten vom Polizeialltag wird schon dann von erfolgreichen Einsätzen gesprochen, wenn die Personen einsichtig und folgsam sind, und wenn sie die Autorität der Polizist\*innen anerkennen. Anerkennung und Wertschätzung sind elementare Bestandteile der beruflichen Identität, und die frühzeitig sich manifestierenden Aversionen gegen „Linke“ sind mehrheitlich keine Aussagen gegen politisch Andersdenkende, sondern sie dienen als *Verdichtungsmetapher*, die es den Beamt\*innen ermöglicht, mit den realen Zurückweisungen

---

<sup>1</sup> Vorläufiggedanken zu diesem Aufsatz finden sich in Behr, Rafael: (Polizei-)Gewalt verstehen – Überlegungen zu einer Ethnographie polizeilichen Überwältigungshandelns in: Hunold, Daniela/Ruch, Andreas (Hrsg.) (erscheint Ende 2020): *Polizeiarbeit zwischen Praxishandeln und Rechtsordnung. Empirische Polizeiforschung zur polizeipraktischen Ausgestaltung des Rechts*. Wiesbaden: Springer VS. Dort sind insbesondere Ausführungen zum Begriff des „Überwältigungshandelns“ zu finden. Ansonsten stehen dort aber Binarität bzw. Gleichzeitigkeit von „Staatsgewalt“ (*potestats*) und „Privater Gewalt“ (*violentia*) im Mittelpunkt.

<sup>2</sup> Der langjährige evangelische Polizeipastor Frank Rutkowsky widmet sein aus den gesamten Erfahrungen mit Polizeiseelsorge resultierendes Buch diesem Aspekt (vgl. Rutkowsky 2017).

ihrer Wunschvorstellung vom guten Schutzmann/der guten Schutzfrau zurecht zu kommen. „Linke Zecken“, „Autonome“ und „Schwarzer Block“ stehen für die radikale Infragestellung staatlicher Autorität und damit für die Infragestellung der Polizist\*innen. „Wir sind doch die Guten“, sagen Polizist\*innen häufig, wenn ihr Handeln kritisiert wird. Ich höre daraus auch manchmal die Hoffnung, es möge so sein. Denn es ist gar nicht immer sicher, dass man fraglos zu den Guten zählt, und es wird fast nie von allen Menschen so gesehen. Es ist eine Frage der Perspektive. Staatsdistanziertere Milieus nehmen oft das Gegenteil dessen an, was Polizist\*innen von sich denken. Gerade beim Thema *Gewalt* wird die Dichotomie bemüht, was, so vermute ich, gar nicht absichtlich geschieht, sondern eher, um das Selbstbild zu retten. Die wenigsten Studierenden erkennen, dass es sich bei beiden abwertenden Zuschreibungen („A.C.A.B.“<sup>3</sup> vs. „linke Zecken“ etc.) auch um ein *wechselseitiges* Beschädigen von *Ehre* und *Autorität*<sup>4</sup> handelt und dass beides im Dienst der Erhöhung des Eigenbildes und der Dehumanisierung des Gegners steht, denn sowohl „Bastarde“ als auch „Zecken“ sind im allgemeinen Sprachgebrauch keine sehr wertgeschätzten Wesen.

Fragt man nun Studierende nach ihren moralischen Fundamenten für ihr Handeln und nach den Themen, die ihnen wichtig sind, dann erfährt man auch (von einigen) etwas über diese normative Orientierung, und man erfährt etwas über *identifikatorische Sehnsuchtsorte*<sup>5</sup> – dabei und bei anderen Entscheidungen kann Supervision helfen. Darum soll es in diesem Beitrag gehen.

Auf die Sicherung der eigenen Vorstellungen vom „guten Polizieren“ hat Cop Culture entscheidenden Einfluss. Sie sorgt z.B. dafür, dass ganz überwiegend diejenigen Ereignisse

---

<sup>3</sup> ACAB oder A.C.A.B. steht für „All Cops Are Bastards“ – ein vielgenutzter Schmähruf gegenüber Polizist\*innen.

<sup>4</sup> Deshalb halte ich die „Authority Maintenance Theory“ von Alpert und Dunham (2004) für so eminent wichtig und hilfreich, wenn man Polizei und Polizisten verstehen will. Die „Dankbarkeits-Erwartung“, wie Heroismus insgesamt, ist wahrscheinlich eher ein Thema für männliche Polizisten, ebenso wie die Empfindsamkeit hinsichtlich des Verlusts der eigenen Autorität. Polizistinnen sind war auch empfänglich für Dankbarkeitsäußerungen, sie artikulieren im Seminar aber weniger stark Dankbarkeitserwartungen. Das mag nach wie vor an weiblicher Sozialisation liegen, in der das Helfen und Unterstützen selbstverständlicher eingewoben ist als in der männlichen Sozialisation. Ich will diese Vermutung aber hier nicht überstrapazieren. Auf sichereren Füßen steht hingegen das Empfinden auf der „gegenüberliegenden“ Seite: Dass Männer empfindlicher hinsichtlich der Infragestellung ihrer Autorität sind, ist auch ein Ergebnis aus der Studie von Alpert und Dunham. Ich halte diese Perspektive für äußerst gewinnbringend, weil man mit ihrer Hilfe polizeiliches Überwältigungshandeln in einem weiteren als einem rein legalistischen Verständnis einordnen kann. Die ebenfalls sehr aufschlussreiche Studie von Steffes-enn (2012) gibt lebhaft darüber Auskunft, wie hoch der Stellenwert von „Ehre“ für die Männer ist, die Gewalt gegen die Polizei ausüben, und dass Gewalthandlungen als wechselseitig aufeinander bezogene Interaktion, mithin „soziales Handeln“ im Weberschen Sinne zu verstehen sind.

<sup>5</sup> „Identifikatorische Sehnsuchtsorte“ kann man solche Momente im Leben einer Polizistin/eines Polizisten nennen, in denen man ein tiefes Gespür davon hat, an diesem Ort und in diesem Beruf richtig und wichtig zu sein. Das können Momente in existenziellen Situationen sein, z.B. die Hand einer Frau zu halten, deren Mann sich soeben das Leben genommen hat oder auch gemeinsam mit den Kolleg\*innen durchlebte Anstrengungen (solche Bilder werden mir gerade aus einer Studiengruppe angereicht, deren erstes großes Ereignis der G20-Gipfel 2017 in Hamburg war – interessanterweise waren es nicht Bilder von Gewaltszenen, sondern Bilder der gemeinsam erlebten Erschöpfung). „Sehnsuchtsorte“ müssten eigentlich Sehnsucht<sup>ereignisse</sup> heißen, denn sie wischen die Zweifel, die jede und jeder manchmal ja auch hinsichtlich der Berufsausübung hat, beiseite und bestärken die Beamt\*innen darin, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Deshalb werden in diesem Zusammenhang überwiegend Ereignisse mit einem helfenden bzw. unterstützenden Aspekt berichtet. Bei Gewaltereignissen (z.B. die Festnahme einer gewalttätigen Person) steht nicht die Gewalt im Zentrum der Erzählung, sondern deren positive Wirkung für die Umgebung des Festgenommenen.

erinnert bzw. kommuniziert werden, die die positiv besetzten Aspekte der Polizeiarbeit betreffen. Hingegen werden belastende und Zweifel auslösende Themen, wie eigene Verletzungen, Insuffizienzgefühle, Zurückweisungen, Vergeblichkeitserfahrungen, Kränkungen, Frustrationserfahrungen, Aggressionen, Rigidität, rassistische Äußerungen, mithin Erfahrungen, die möglicherweise für eine später einsetzende Krankheit, aber auch für Gewalt- oder Radikalisierungsverhalten verantwortlich sein könnten, im Ethik-Seminar oder einer Praktikumsreflexion nicht thematisiert<sup>6</sup>. Manchmal kann man den Pfad der gelungenen Situationen ausleuchten. Es gibt im Kontext von Cop Culture zahlreiche positive und pro-soziale Identitätsangebote, auf die Polizist\*innen auch zugreifen. Es gibt die vielen Situationen, in denen Polizist\*innen über sich hinauswachsen und Dinge tun, die anderen guttun und/oder Leiden mindern. Aber es gibt auch die unrechtmäßige Gewalt, es gibt rechte Milieus, es gibt Widerstandsbeamte, es gibt Autoritarismus und Rigidität, es gibt bürokratische Sturheit, es gibt die Bezwingermännlichkeiten, die bezwingen *wollen* und nicht nur *sollen*. Doch alle, die ich jetzt erwähnt habe, sind das nicht *nur* und ausschließlich – auch sie verfügen über pro-soziale Geschichten, in denen sie beispielweise einer älteren Dame über die Straße geholfen haben.

## 2. Polizei als *hochmoralische* Organisation

„Polizistinnen und Polizisten lieben Moral aber ‚hassen‘ Ethik. Deswegen ist es überhaupt kein Problem, in der Polizei moralisch zu kommunizieren, aber sehr wohl eins, dort ethisch zu diskutieren. Das hat Folgen: es ist meines Erachtens ein großes und bis heute nicht wirklich gelöstes Problem, die ungeheure Flut moralischer Kommunikation in der Polizei ethisch einzufangen. (...) Aus diesem Zusammenhang ergibt sich die Notwendigkeit berufsethischer Arbeit in der Polizei. Ihre Zielrichtung besteht also weniger darin, Moral in die Polizei hinein zu bringen – sie ist mehr als genug vorhanden – sondern Möglichkeiten zu schaffen, um mit der vorhandenen Moral umgehen zu können‘ (Schiewek 2006, 115)“, zitiert nach Wagener (2019: 11/12)

Moralische Haltungen entwickeln individuell Wirkung und Bedeutsamkeit im Kontext der sie umgebenden Organisationskultur. Die Polizei bezeichne ich als „hochmoralische Organisation“. Diesen Zugang hat mir der Hildesheimer Bischof Heiner Wilmer mit seinem berühmt gewordenen Satz „... der Missbrauch von Macht steckt in der DNA der Kirche“<sup>7</sup> ermöglicht. Er sagte das 2018 im Zusammenhang mit sexueller Gewalt in der katholischen Kirche und hat damit viele Kontroversen im kirchlichen Raum erzeugt. Wilmer sprach im

---

<sup>6</sup> Das gilt besonders für die regulären „Präsenzveranstaltungen“, an denen eine ganze Studiengruppe im Raum sitzt. Coronabedingt sind wir gegenwärtig im „Online-Modus“ und ich fordere die Studierenden auf, kleine Schriften zu verfassen zum Stichwort „Gut, dass ich da war – gelungene Interaktionen im Polizeidienst. Die Beamt\*innen sind jetzt nicht mehr als Gruppe zusammen, sondern arbeiten von zu Hause aus. Hier schaut und hört keiner zu, und nun tauchen auch kritischere Reflexionen auf, was den eigenen Erfolg, das Auftreten anderer Kolleg\*innen oder die Rolle der Polizei betrifft. Ich finde, das ist kein Zufall, denn die Kohäsionsbedingungen in der Polizei sorgen nach meiner Erfahrung dafür, dass die Mehrheit der Mitglieder im gemeinsamen Gespräch „gruppenstützende“ Beiträge liefert, keine „Infragestellungsgeschichten“ – davon gibt es natürlich auch Ausnahmen

<sup>7</sup> Vgl. <https://www.katholisch.de/aktuelles/aktuelle-artikel/wilmer-machtmissbrauch-steckt-in-dna-der-kirche>, vom 14.12.2018 (15.8.2019)

gleichen Zusammenhang von einer „Struktur des Bösen“ in der Kirche (ebd., vgl. Fußnote 7). Dort, wo das Gute eigentlich hergestellt und bewahrt werden soll, findet sich auch gleichzeitig dessen Gegenteil, das Böse oder, im Fall der Kirche, die Sünde. Das „Böse“ verortet Wilmer nicht nur bei den Gläubigen und berührt die Kirche beispielweise nicht nur im Beichtgespräch, sondern auch innerhalb der Priesterschaft. Bischof Wilmer vermeidet es, von einzelnen „verirrten Seelen“ zu sprechen. Er spricht über die Grundfesten seiner Organisation. Es bedeutet ja nicht, dass die Kirche insgesamt böse oder machtmisbrauchend *ist*. Er weist vielmehr auf die institutionelle Verankerung des einen mit dem anderen hin.

Beide Organisationen nenne ich deshalb *hochmoralisch*, weil ihre Aufgabe nicht nur darin besteht, das Böse zu unterlassen, sondern darin, direkt an der Grenze zwischen Gut und Böse zu arbeiten und dafür zu sorgen, dass diese Grenze nicht überschritten wird. Hochmoralische Organisationen wollen das Gute, stehen dafür ein, es zu erzeugen bzw. zu verteidigen. Kirche und Polizei haben aber mit der Durchsetzung des Anspruchs ebenso zu kämpfen wie mit der Verhinderung des Gegenteils durch das eigene Personal, und sie haben dies lange Zeit tabuisiert. Für die Polizei betrifft es z.B. das Grenzziehungsproblem zwischen Staatsgewalt („potestas“) und destruktiver Gewalt („violentia“) im Prozess des Überwältigungshandelns, z.B. bei einer Festnahme. Auf der Handlungsebene geht das klare Einhalten der Grenze nicht mehr so leicht. Hier muss man sich mit „dem Bösen“ notwendigerweise unmittelbar in Verbindung bringen, um seiner Berufung nachzukommen: Der Priester mit der Sünde (und den Sünder\*innen), Polizist\*innen mit Gewalt und dem „crimen“ oder anderen der „guten policey“ entgegenstehenden Phänomenen. Man muss in die Welt jenseits der Grenze des „Guten“ eindringen, und man muss etwas von deren Regeln übernehmen (z.B. in der katholischen Kirche Techniken der Schmerzzufügung in der Inquisition oder beim Exorzismus, Armhebel und Schockschläge bei einer polizeilichen Festnahme).

Hochmoralisch nenne ich die Polizei auch deshalb, weil es ein umfangreiches ethisches Gerüst braucht, um Dinge zu tun, die körperliche Schmerzen erzeugen und wie destruktive Gewalt aussehen, die aber juristisch oder auch vom gemeinten Sinn her im Dienst der allgemeinen Friedenssicherung stehen. Die Staatsgewalt soll Gewalt anwenden dürfen, um mehr Gewalt zu verhindern (Reemtsma 2008: 43), die „gute“ Gewalt ist aber auf der Ausführungsebene von allen Affekten begleitet, wie die destruktive Gewalt auch. Denkt man in den Kategorien, die Bischof Wilmer aufgezeigt hat, dann ist der Machtmissbrauch eben nicht oder nicht *nur* der delinquente oder pathologische Fehler einzelner Krimineller/Verwirrter, sondern er ist als Disposition sozusagen eingebettet in die polizeiliche Handlungslogik (z.B. als Gewaltexzess, als provozierte Gewalt). Der reflexartige Verweis auf *Einzelfälle* dürfte dazu dienen, die strukturellen Bedingungen der Gewaltfrage nicht zur Kenntnis zu nehmen und damit so zu tun, als gäbe es eine überwiegende Mehrheit an unbescholtenen Beamt\*innen (denen missbräuchlicher Gewalteininsatz *nie* unterläuft) und eine (kleine) Minderheit an *schwarzen Schafen* in der Polizei.

Diese Unfähigkeit, das binäre Denken aufzugeben, scheint mir die eigentliche Problematik des polizeilichen Umgangs mit dem Gewaltthema ebenso wie mit dem Rassismusthema zu sein (und hierin ist der Hildesheimer Bischof der Polizei und wohl auch seiner eigenen Kirche einen weiten Schritt voraus). Die institutionelle Verweigerung der Auseinandersetzung mit dem Thema *Gewaltmissbrauch* und Radikalisierung erzeugt größere Probleme als die konkrete missbräuchliche Gewaltanwendung (die gilt ebenso für den

Umgang mit rechtsextremen Haltungen, mit Radikalisierung und anderen Formen moralisch fragwürdigen Verhaltens). Denn sie untergräbt den Glauben in die moralische Integrität, weil so getan wird, als bestehe kein Problem, wo andere sehr viele Probleme sehen.

Wie viele radikalisierte (rechtsextremistische) und/oder gewaltaffine Polizist\*innen gibt es in der Polizei? Diese Frage treibt im Jahr 2020 viele Behördenleiter um, aber sie ist falsch gestellt, weil sie den Problemkontext verkürzt. Die Frage müsste lauten: Wann beginnt der Prozess der inneren Abschottung und Verrohung, wodurch werden radikale politische Haltungen und Weltbilder beschleunigt? Durch welche Faktoren wird eine Verhärtung erzeugt und wie zeigt sie sich? *Wann und warum werden die Lauteren leiser und die Unlauteren lauter?* Ich weiß darauf keine Antwort, sondern sehe darin eine konkrete Herausforderung für kluge Wissenschaft und für Reflexivität, die sich nicht nur mit dem „outcome“ des Polizierens beschäftigt, sondern auch mit den diversen Logiken, den Arbeitsprozessen, dem Arbeitsethos und den „Risiken und Nebenwirkungen“ von Polizeiarbeit für Personal und Sicherheitspolitik. Hier wäre der Platz für Supervision und Coaching.

### 3. Supervision als Selbstthematization von Polizeikultur

Im Jahr 2020, dem „Corona-Jahr“ wurden nach dem Tod von George Floyd in den USA auch an die deutsche Polizei, jenseits der eher unterkomplex formulierten „Kampfbegriffe“ *Rassismus* und *Polizeigewalt* elaboriertere Kritiken und Forderungen herangetragen, von denen ich zwei selbst formuliert habe und sie auch offensiv vertrete: 1. In der Berufsvorbereitung (Ausbildung oder Studium) muss frühzeitig eingeübt werden, über (potentielle) persönliche Belastungen im Zusammenhang mit der Berufsausübung zu sprechen und auf diese Weise eine „Meta- oder Deutungsebene“ für das Berufshandeln zu entwickeln. 2. Nach Eintritt in die Berufspraxis muss eine psycho-soziale Begleitung der Berufsanfänger\*innen gewährleistet sein. Mindestens in den ersten beiden Jahren sollten die ehemaligen Studierenden zu regelmäßigen Reflexionstagen wieder an die Ausbildungsstelle kommen, um die Erfahrungen im Dienstalltag zu reflektieren.

Diese beiden Aspekte finden auch unter Praktikern und Praktikerinnen immer mehr Gehör, allerdings oft nur so lange, bis es an die Frage geht, wie das finanziert werden bzw. wer das machen soll. Dann kommt häufig schnell das „Totschlagargument“ *Personal- oder Geldmangel*, aber zumindest öffnet man sich den Forderungen deutlicher als früher. Im Zusammenhang mit Rassismus, Extremismus und Radikalisierung kommt es sehr darauf an, das Umfeld der Radikalisierten zu stärken und in die Lage zu versetzen, Stellung zu beziehen, sich zu artikulieren und sich deutlicher zu positionieren. Es scheint mir hingegen nicht möglich zu sein, diejenigen, die manifest rassistisch, extremistisch oder radikal denken (und manchmal auch handeln) vollständig zu erfassen und aus der Polizei zu entfernen, wie das manchmal ja politisch gefordert und/oder versprochen wird. Es wird vielmehr darauf ankommen, die Kolleginnen und Kollegen, die mit Streife fahren, die im Polizeirevier, bei Feierlichkeiten, im Privatleben mitbekommen, was sich die „rechten Kollegen“ so alles einfallen lassen, in die Lage zu versetzen, sich rechtzeitig abzugrenzen und/oder deren toxisches Verhalten zu konfrontieren oder sich dagegen zu immunisieren.

Viele Vorschläge, die gegenwärtig zur „Stärkung demokratischer Resilienz“ in der Polizei gemacht werden, richten sich konkret auf Rassismus und/oder gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit oder andere ideologische Abweichungen. Das halte ich für unzureichend. Natürlich benötigt die Polizei mehr und intensivere politische Bildung, aber das genügt nicht. Erst wenn es gelingt, in der Polizei Reflexionsmöglichkeiten zu implementieren, die über den Einzelfall und das persönliche Wohlwollen eines/einer Vorgesetzten hinausgehen, kann sich die Kultur der Organisation verändern. Die Identifikation von einzelnen „Rassisten“ oder „Rechtsextremen“ reicht nicht aus und wirkt auf die gesamte Organisation stigmatisierend (zumal dann auch nach anderen „Extremen“ gesucht werden müsste, z.B. nach Ableismus, Antiziganismus, Antisemitismus, Antimuslimischen Rassismus, Antifeminismus, Klassismus, Sexismus, Misogynie, Homophobie, Xenophobie)

Polizei und Supervision haben traditionell nicht gerade ein inniges Verhältnis zueinander. Mittlerweile gibt es aber in einigen Bundesländern (z.B. in NRW) während des Studiums Einführungskurse in Supervision. Ich beobachte gegenwärtig in Sachen Reflexionsmöglichkeiten eine gewisse Offenheit in der Polizei, die ich früher so nicht gesehen habe. Trotzdem scheint es weiterhin einige Besonderheiten zu geben, die auch heute noch das Supervisionsgeschehen beeinflussen könnten.

1. Die Handlungslogik der Polizei, von der oben schon die Rede war, stattet die dort tätigen Menschen mit Macht und Autorität aus, allerdings um den Preis, dass sie keine oder wenig Hilfen für die Bearbeitung ihrer individuellen Ängste oder ihrer Schuld- und Insuffizienzgefühle erhalten. Die Zugehörigkeit zu einer *starken* bzw. mächtigen Organisation bedeutet, dass für das Gegenteil keine Sprache zur Verfügung gestellt wird. Die Stärke der Polizei ist so gesehen auch ihre Schwäche: sie verschiebt nämlich institutionell erzeugte Konflikte auf eine individuelle Ebene. Ein Kommissariat zur Aufklärung von Sexualstraftaten hat institutionell die Aufgabe, u.a. gegen Kinderpornographie im Internet zu ermitteln. Sie hält nach Kräften mit den technologischen Innovationen der Gegenseite mit und ordnet z.B. einige Mitarbeiter zu einer Arbeitsgruppe ab, die über einen längeren Zeitraum Festplatten und Disketten auswerten, z.T. auch Details mehrmals anschauen und dokumentieren muss. Wie die Sachbearbeiter, die den ganzen Tag solche Filme ansehen müssen, damit nach Feierabend persönlich umgehen, ist ihre private Angelegenheit. Sie bekommen Unterstützung, wenn sie nachfragen, aber nicht automatisch.

2. Die Unsicherheit über den Hintergrund (das Zustandekommen) und den Ertrag (das Ziel) von Supervision zeigt sich an immer wieder aufflackernden Fragen: Wer hat Supervision nötig? Haben es andere (z.B. die Führungskräfte) nicht nötiger als wir selbst? Warum gerade wir? Welche Verbindung besteht zwischen dem Vorgesetzten und dem Supervisor? Welche Informationen tauscht der Supervisor mit Vorgesetzten oder der Behördenleitung aus? Ist das, was hier gesagt wird, wirklich sicher? Hierin wird ein allgemeines Problem der Polizei sichtbar, es wird gleichzeitig benannt und abgewehrt: Die Bedürftigen sind die Anderen, man selbst sieht sich nicht als schwach, als unterstützungsbedürftig oder als abweichend. Und es wird das große Misstrauen gegenüber der Außenwelt der Polizei deutlich. Daran hat sich bis heute nicht viel geändert. Betrachtet man die Haltung der Polizeigewerkschaften zum Rassismuskritik und zu den vorgeschlagenen Studien dazu im Jahr 2020, dann stellt man fest, dass dort ausschließlich die Arbeitsbedingungen fokussiert werden, die zu abweichendem Verhalten führen, nicht aber die Personen selbst. Der Umgang mit Schwäche, Versagen, Ohnmacht ist eine große Herausforderung supervisorischer Arbeit in der Polizei, ebenso wie die

Konfrontation mit der Tatsache, dass weit weniger Angehörige dem Idealtypus des guten Polizisten entsprechen als nach außen transportiert.

3. Nach meiner Erfahrung stehen die Auseinandersetzung und die Identifikation mit der konkreten Arbeit im Vordergrund, nicht so sehr die mit dem gesamten Berufsstand. Hierin spiegelt sich die Auseinandersetzung um das Berufsethos auf konkreter Ebene wider. Es zeigte sich, dass Teilnehmer mit hohen Berufsidealen betroffener auf Nichtanerkennung ihrer Arbeit und andere Frustrationen reagierten als weniger stark motivierte Kollegen und Kolleginnen.

4. Als übergreifendes Konfliktthema stellt sich immer wieder die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten heraus. Überhaupt wird im Zusammenhang mit Führung und (mangelnder) Wertschätzung stets die unzureichende Kommunikationsbereitschaft bzw. Kommunikationsfähigkeit der direkten Vorgesetzten angesprochen (besonders die mangelnde Transparenz von Entscheidungen, Neutralität, Einfühlungsvermögen). Dies macht nochmals deutlich, dass Wertschätzung in hierarchischen Organisationen ein sehr knappes Gut ist und die Mitglieder heute stärker in ihrer Individualität gesehen und wahrgenommen werden wollen.

5. Ohnmacht ist ebenfalls ein prekäres Thema für die Polizei und vielleicht auch der Hintergrund für die Sehnsucht nach einem „starken Staat“. In einer mindestens gesellschaftlich als *mächtig* geltenden Institution ist das Erleben von Ohnmacht oder von Grenzen des Machbaren tendenziell problematisch. Es zeigt sich auf mindestens zwei Ebenen: Auf der Mikroebene, wenn man sich als Einzelner in der Auseinandersetzung mit der Klientel oder mit Gewohnheiten der Kollegen unterlegen fühlt oder wenn eine observierte Person im entscheidenden Moment nicht festgenommen werden kann. Auf der institutionellen Ebene zeigt es sich z.B. dann, wenn einem beantragten Haftbefehl für einen sexuell übergriffigen Vater nicht stattgegeben wird oder die Zusammenarbeit mit anderen Behörden/Einrichtungen blockiert wird. Die Grenzen des eigenen und des institutionellen Handelns sind oftmals schwer zu ertragen, denn es sind damit sowohl die Größenphantasien als auch die Versagensängste betroffen. Gefühlszustände, die jeder der Teilnehmer zwar kannte, aber bislang selten bis nie mit Kollegen darüber gesprochen hatte. Insgesamt ist das Reden über Gefühle in der Polizei immer noch tabubesezt oder mindestens ungewohnt, hier war ein sehr vorsichtiger Umgang zu bemerken.

Ich hoffe es sind zwei Dinge deutlich geworden: 1. Es könnte sich für Supervisorinnen und Supervisoren wieder lohnen, bei den Landespolizeien bzw. der Bundespolizei Supervision oder Reflexionsseminare anzubieten, und zwar sowohl in der Aus- als auch in der Fortbildung. 2. Supervision wird (und will) kein Bollwerk sein, man wird mit ihr die Kultur der Polizei nicht schlagartig verändern und maligne Zustände verbessern. Gleichwohl interessieren sich heute mehr Behörden als früher für Supervision und es besteht ein größeres Bedürfnis nach Rollenreflexion, gerade unter jüngeren Mitarbeitenden und unten denen, die nicht ausschließlich auf Polizeiliche Logik fixiert sind.

Für diese Menschen rentiert es sich, zumindest die *Bedingungen der Möglichkeit zur Reflexion* anzubieten. Wenn dadurch ein breiterer Diskurs in der Polizei entstünde über das, was gute Polizeiarbeit ist und was nicht, dann hätte sich die Anstrengung gelohnt.

## Literatur

Alpert, Geoffrey P./Dunham, Roger G. (2004): Understanding Police Use Of Force. Officers, Suspects, and Reciprocity. Cambridge: University Press

Behr, Rafael (2019): Implikationen und Folgen des Gewaltdiskurses für die Polizei und die Gesellschaft in Deutschland, in: Klukkert, Astrid/Jo Reichertz/Thomas Feltes (Hrsg.): Torn between Two Targets. Polizeiforschung zwischen Theorie und Praxis – zum Gedenken an Thomas Ohlemacher, Frankfurt am Main (Verlag für Polizeiwissenschaft), S. 155-168

Behr, Rafael (2017): Die Polizei auf dem Weg zu einer „Re-Maskulinisierung“? Wandlungen und Kontinuitäten „hegemonialer Männlichkeit“ in der Institution staatlicher Sicherheitsverwaltung, in: Freie Assoziation – Zeitschrift für psychoanalytische Sozialpsychologie, 20. Jahrgang 1/2017, S. 13-32

Behr, Rafael (2008): Cop Culture – Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei, 2. Auflage, Wiesbaden (VS-Verlag)

Behr, Rafael (2006): Polizeikultur. Routinen –Rituale – Reflexionen. Bausteine zu einer Theorie der Praxis der Polizei, Wiesbaden (VS-Verlag)

Feltes, Thomas/Klukkert, Astrid/Ohlemacher, Thomas (2007):“...dann habe ich ihm auch schon eine geschmiert.“ Autoritätserhalt und Eskalationsangst als Ursache polizeilicher Gewaltausübung, in: Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsreform 90 (4), S. 285-303

Reemtsma, Jan Philipp (2008): Die Natur der Gewalt als Problem der Soziologie. In K.-S. Rehberg (Hrsg.): Die Natur der Gesellschaft. Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. Teilband 1 u. 2 (S. 42-64). Frankfurt am Main: Campus Verlag <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-153542> (24.10.2019)

Rutkowski, Frank (2017): Wir sind die Guten! Ethik für die Polizei. Eine Einführung, Schwarzenbek (Eigenverlag)

Schiewek, Werner (2006): Weiße Schafe – schwarze Schafe. Dichotome Weltbilder im polizeilichen Alltag, in: Christe-Zeyse, Jochen (Hrsg.): Die Polizei zwischen Stabilität und Veränderung. Ansichten einer Organisation im Wandel, Frankfurt: Verlag für Polizei Wissenschaft, S. 105-133

Steffes-enn, Rita (2012): Polizisten im Visier. Eine kriminologische Untersuchung zur Gewalt gegen Polizeibeamte aus Tätersicht, Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt am Main

Waddington, P.A.J. (1999): Police (Canteen) Sub-Culture, in: Brit. Journal of Criminology, Vol. 39, No. 2, S. 287-309

Wagener, U. (2012): Heroismus als moralische Ressource rechtserhaltender Gewalt? Ethische Reflexionen zu heroischen und postheroischen Elementen in der polizeilichen Organisationskultur. In: Meireis, Thorsten (Hrsg.): Gewalt und Gewalten. Zur Ausübung, Legitimität und Ambivalenz rechtserhaltender Gewalt. Tübingen: Verlag Mohr-Siebeck. S. 133-160

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