

---

Jürgen Stierle · Dieter Wehe · Helmut Siller  
(Hrsg.)

# Handbuch Polizeimanagement

Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft –  
Polizeipraxis

Band 1

 Springer Gabler

---

# Schnelles und langsames Denken im Polizeiberuf

12

Ein Beitrag zu Risiken und Nebenwirkungen polizeilicher  
Sozialisation

Thomas Feltes und Lena Jordan

---

## Zusammenfassung

Im Polizeiberuf ist in alltäglichen Einsatzsituationen schnelles Denken und Handeln erforderlich. Eine angemessene Situationsbewältigung ist für Polizeibeamte oft eine anspruchsvolle Herausforderung, weil jeder Einsatz mit einer gewissen Eskalationsgefahr verbunden sein kann. Besonders unter Stress können hierbei Fehler geschehen. Um einen konstruktiven Umgang mit Fehlverhalten zu ermöglichen, muss eine institutionelle *Fehlerkultur* etabliert werden, in deren Zentrum das Bestreben nach der Entwicklung von angemessenen Handlungskompetenzen steht. Der Beitrag geht der Frage nach, inwieweit das Konzept des *schnellen* und *langsamen Denkens* des Nobelpreisträgers Daniel Kahneman bei Polizeibeamten Anwendung finden kann und welche Einflussfaktoren von Bedeutung sind. Schließlich wird dargestellt, welche Maßnahmen im Bereich von Aus- und Fortbildung sowie im Bereich des Polizeimanagements möglich sind, um die damit einhergehenden Risiken und Nebenwirkungen zu minimieren.

---

T. Feltes (✉) · L. Jordan

Lehrstuhl für Kriminologie, Kriminalpolitik u. Polizeiwissenschaft; Juristische Fakultät,  
Ruhr-Universität Bochum, Bochum, Deutschland

E-Mail: thomas.feltes@rub.de

L. Jordan

E-Mail: Lena.Jordan@rub.de

## Inhaltsverzeichnis

12.1	Einführung .....	256
12.2	Schnelles Denken, langsames Denken – Das Konzept von <i>Kahneman</i> .....	257
12.3	<i>Schnelles</i> und <i>langsames Denken</i> in der polizeilichen Praxis .....	258
12.3.1	Fallbeispiel A: Voreilige Sch(I)üsse .....	258
12.3.2	Individueller Umgang mit stressbeladenen Situationen .....	259
12.3.3	Einfluss kognitiver Wissensstrukturen .....	260
12.3.4	Individuelle Bereitschaft zur Reflexion von Verhalten .....	261
12.3.5	Situationswahrnehmung und einsatzkompetentes Verhalten .....	262
12.3.6	Begrenzte Fähigkeit zur <i>Selbstkontrolle</i> .....	263
12.3.7	<i>Schnelles</i> und <i>langsames Denken</i> – Die Rolle der Intelligenz .....	264
12.4	Auf den ersten Blick .....	265
12.4.1	<i>Heuristisches Denken</i> und selektive Informationsverarbeitung .....	265
12.4.2	Fallbeispiel B: „Heureka, ich hab’s“ – und lass mich auch nicht davon abbringen! .....	266
12.5	Fehler? Nicht bei uns, nicht mit uns .....	268
12.5.1	Umgang mit Fehlverhalten im Kontext komplexer Situationsanforderungen ...	268
12.5.2	Fehlverhalten – Risiken und Nebenwirkungen polizeilicher Sozialisation ...	270
12.5.3	Mögliche Lösungsansätze zum Umgang mit polizeilichem Fehlverhalten ...	271
12.6	Fazit .....	273
	Literatur .....	273
	Über die Autoren .....	276

### 12.1 Einführung

Im Polizeiberuf ist schnelles Denken und Handeln erforderlich: Selbst alltägliche Einsatzsituationen sind risikobehaftet und mit ihnen geht eine **Eskalationsgefahr** einher. Eine angemessene Bewältigung solcher Situationen ist für Polizeibeamte eine anspruchsvolle Herausforderung. Besonders unter Stress können hierbei Fehler geschehen, deren Konsequenzen auf individueller Ebene folgenreich sein können, wenn mit diesem Fehlverhalten innerhalb der Institution Polizei nicht oder nicht konstruktiv im Sinne einer **Fehlerkultur** umgegangen wird. Problematisch ist der Umgang mit Fehlverhalten insbesondere dann, wenn eine Aufarbeitung gänzlich ausbleibt und es somit verpasst wird, Handlungskompetenzen zu erwerben.

Ziel muss es sein, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, zukünftig auch komplexe Einsatzsituationen angemessen bewältigen zu können. Der vorliegende Beitrag geht der Frage nach, inwieweit auf individueller Ebene das von Kahneman (2015) beschriebene **Konzept des schnellen und langsamen Denkens bei Polizeibeamten** Anwendung finden kann und welche Einflussfaktoren auf individueller und institutioneller Ebene eine Rolle spielen.

Schließlich wird dargestellt, welche **Maßnahmen** im Bereich von Aus- und Fortbildung sowie im Bereich des Polizeimanagements möglich sind, um die damit einhergehenden Risiken und Nebenwirkungen zu minimieren.

## 12.2 Schnelles Denken, langsames Denken – Das Konzept von Kahneman

Der israelisch-amerikanische Psychologe und Nobelpreisträger für Wirtschaft, Daniel Kahneman (2015), beschreibt in seinem Buch „**Schnelles Denken, langsames Denken**“, wie unsere Handlungen und Entscheidungen wesentlich durch zwei Systeme gesteuert werden. Das **System 1**, er nennt es **schnelles Denken**, ist für spontane Eindrücke und Gefühle zuständig, die die Hauptquellen von expliziten Überzeugungen und Entscheidungen sind, die wiederum in Verbindung mit **System 2** stehen.

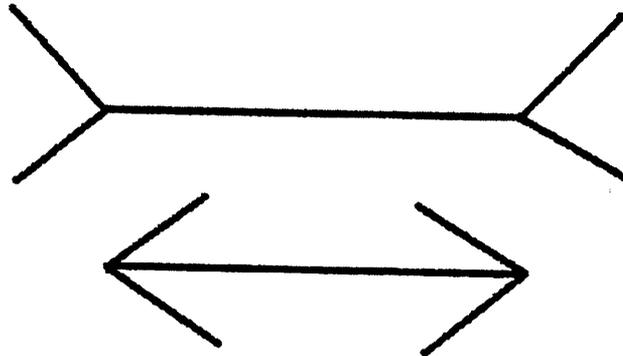
Er bezeichnet **System 1** als das **unwillkürliche, intuitive System**, das dem Bewusstsein (eher) nicht zugänglich ist und automatisierte Handlungsabläufe beinhaltet. Das **System 2** hingegen, er beschreibt es als **langsames Denken, kalkuliert rational, berechnet**, wägt ab und kann in einer geordneten Folge von Schritten Gedanken konstruieren. Kahneman (2015) stellt fest, dass die höchst vielfältigen Aktivitäten von **System 2** Aufmerksamkeit und Konzentration erfordern und gestört werden, wenn die Aufmerksamkeit abgezogen, durch etwas anders gefordert wird oder wenn wir unter Stress handeln. Die Leistung von **System 2** fällt auch dann schlechter aus, wenn nicht die Fähigkeit vorhanden ist, sich dieser kognitiven Anstrengung bewusst zu stellen, oder wenn die Bereitschaft fehlt, hierfür Kapazitäten aufzubringen, oder man seinem intuitiven **System 1** blind vertraut. **System 2** wird dann (und nur dann) aufgerufen, wenn **System 1** keine Lösung für ein Problem bereithält, zum Beispiel, wenn ein Ereignis eintritt, das gegen das Weltmodell des **Systems 1** verstößt. In einem solchen Fall wird **System 2** unter kognitiver Anstrengung aktiviert.

Aktivitäten, die hohe Anforderungen an **System 2** stellen, erfordern nach Kahneman (2015) **Selbstkontrolle**, die erschöpfend und unangenehm sein kann. Eigentlich sollte **System 2** ständig **System 1** „kontrollieren“. Aus verschiedenen Gründen aber tendieren wir dazu, **System 2** hier und da „abzuschalten“ – aus (Denk-)Faulheit, aus situativer Überlastung, aus Inkompetenz oder fehlenden Handlungsoptionen – aber auch aus Angst davor, dass **System 2** uns darüber „belehren“ könnte, dass die Entscheidung, die das intuitive **System 1** getroffen hat, falsch war.

Die unterschiedlichen Funktionsweisen von **System 1** und **System 2** lassen sich an folgendem Beispiel leicht veranschaulichen: Wie schnell man spontanen Eindrücken erliegen kann, lässt sich an der **Müller-Lyer-Illusion** verdeutlichen (vgl. Müller-Lyer 1889). Bei einer Betrachtung der beiden Linien (siehe Abb. 12.1) **erscheint die obere waagrechte Linie länger als die untere Linie**.

Dieser **spontane Sinneseindruck** ist den Denkprozessen zuzuschreiben, die mit **System 1** assoziiert sind. Unter Aktivierung von **System 2** aber, also bei genauere Betrachtung der Linien, drängt sich die Erkenntnis auf, dass die erste Einschätzung nicht zutreffend ist. Denn beide Linien sind gleich lang. Indem man die Linien genauer miteinander vergleicht oder gar nachmisst, kommt **System 2** ins Spiel, und unter dessen Beteiligung kann eine Korrektur des eingangs erfolgten Sinneseindrucks stattfinden. Die Aktivierung von **System 2** ist dazu allerdings notwendig. Denn auch wenn das Wissen

**Abb. 12.1** Müller-Lyer-Illusion



darum, dass die Linien gleich lang sind, vorhanden ist, wird die obere Linie nach wie vor als die längere wahrgenommen. Nur unter kognitiver Anstrengung kann dieser fehlerbehaftete Sinneseindruck korrigiert werden (vgl. Kahneman 2015).

### 12.3 *Schnelles und langsames Denken in der polizeilichen Praxis*

In diesem Beitrag wird den folgenden Fragen nachgegangen:

1. Inwieweit erweist sich dieses wissenschaftlich anerkannte und empirisch belegte Konzept des **schnellen** und **langsamen Denkens** im Zusammenhang mit polizeilichem Handeln als brauchbar?
2. Lassen sich bestimmte problematische **Aspekte polizeilichen Handelns** mithilfe dieses Konzeptes analysieren?
3. Welche **Konsequenzen für Aus- und Fortbildung** sowie für das Management der Polizei sind daraus zu ziehen?

#### 12.3.1 Fallbeispiel A: Voreilige Sch(l)üsse

##### **Beispiel**

Ein Polizeibeamter trifft einen ihm bekannten, untergetauchten Straftäter zufällig auf der Straße. Es kommt zu einem Wortwechsel, in dessen Verlauf der Polizeibeamte auf den gesuchten Straftäter schießt. Dieser versucht zu fliehen, der Polizeibeamte fährt ihm hinterher und feuert während der Verfolgungsfahrt noch sieben Mal auf den Flüchtigen, bis dieser das Bewusstsein verliert (vgl. Diel 2009). Das Ereignis wurde von einem Polizeibeamten so kommentiert: „Unfassbar, dass der Kollege im Einsatz so ausrastet“ (Pol und Ali 2009).

**Jagdfieber**, als „extrem ausgeprägte Motivation“ (Lorei 2012, S. 139), kann für Polizeibeamte unter Stressbedingungen in nicht eindeutigen Situationen handlungsleitend sein

und zur Eskalation führen. Daraus können dramatische Konsequenzen erwachsen, weil „das Handeln wenig bewusst und nicht rational“ (Lorei 2012, S. 140) abläuft. Vergleichbare Fälle und Praxissituationen konnten mehrfach in Untersuchungen zur **individuellen Rechtfertigung von Polizeigewalt** beschrieben werden (vgl. Feltes 2011; Feltes et al. 2007; Ohlemacher et al. 2008; Klukkert et al. 2009).

Die folgenden Äußerungen eines Polizeibeamten dokumentieren die besonderen Anforderungen und komplexe Eigendynamik, die unter entsprechenden Stressbedingungen erwachsen können.

#### Beispiel

Wobei man natürlich auch sagen muss, (...) dass sich da (d. h. bei Verfolgungsfahrten) natürlich auch (...) eine unheimliche Dynamik (...) entwickelt. (...) Nicht nur bei einem selber, sondern auch bei den Kollegen. Also, ich kann nur sagen, auf dem Funk ist dann die Hölle los! (...) Jeder hat so ein bisschen Jagdtrieb und das kommt dann alles geballt zusammen. Da kann durchaus eine sehr wilde Situation entstehen. Und ich kann mir auch durchaus vorstellen, dass dann auch Gedanken kommen: „Den halten wir jetzt mal an!“ oder „Jetzt fahren wir zu zweit auf der Spur, den bremsen wir aus oder machen eine Polizeisperre!“ (vgl. Feltes 2011).

**Exzessive Gewaltanwendungen** können sich vor allem dann ereignen, wenn rational bestimmtes Handeln ausgeschaltet ist und **Jagdfeber** oder andere, situativ bedingte Gefühle oder Motivationen das Verhalten steuern. Hierbei ist neben einer individuell erfolgenden subjektiven Einschätzung der Situation, aus der sich letztendlich die Handlungsoptionen ableiten, entscheidend, dass die Bewältigung der Situation im Spannungsfeld zwischen Autoritätserhalt und Eskalationsangst erfolgt. **Mit steigender Komplexität der Situation überlagert emotional bestimmtes Verhalten rationales Handeln** zunehmend (vgl. Ohlemacher et al. 2008). Betrachtet man Anforderungen im schutzpolizeilichen Handeln, dann wird deutlich, dass es sich bei den Situationen, die von den Beamten selbst als schwierig und/oder belastend eingestuft werden (vgl. z. B. *Innenministerium* Baden-Württemberg 1995), vor allem um Maßnahmen handelt, bei denen **Entscheidungen schnell** getroffen werden müssen.

### 12.3.2 Individueller Umgang mit stressbeladenen Situationen

**A priori** besteht oftmals nicht die Möglichkeit, Entscheidungsgründe zu reflektieren. (Zu den Begrifflichkeiten a priori und a posteriori sei auf Kant 1974 verwiesen.) In stressbeladenen Situationen kann polizeiliches Handeln weitestgehend nur von **System 1** gesteuert werden und erfolgt primär intuitiv und automatisiert. Welches Verhalten in einer konkreten Situation dann tatsächlich folgt, hängt in psychologischer Hinsicht von der individuellen Bewertung der Situation und der sich daran anschließenden Einschätzung der Bewältigungsmöglichkeiten ab. Hierbei sind das Empfinden von sowie der Umgang mit Stress entscheidend und individualpsychologisch differenziert zu betrachten.

Neben einer eingangs erfolgenden kognitiven Einschätzung der Situationsanforderungen (**primary appraisal**, „**what is at stake?**“) ist vor allem die subjektiv wahrgenommene Fähigkeit, mit inneren und äußeren Anforderungen umzugehen (**secondary appraisal**, „**can I cope?**“), wichtig. Dies wird beeinflusst von der kognitiven Bewertung eigener Ressourcen, die für die individuelle Stressbewältigung relevant erscheinen und verfügbar sind (vgl. Lazarus und Folkman 1984). Die letztendliche Wahl von Konfliktlösungsstrategien ist wiederum abhängig von verschiedenen **Persönlichkeitsvariablen**, wie den individuellen Stressbewältigungsressourcen, Erfahrungswissen oder der Tagesform, sowie situationsspezifischen Gegebenheiten, wie beispielsweise personellen Ressourcen oder der zur Verfügung stehenden Ausrüstung.

Diese situationsbedingten, kognitiven Bewertungen können **interindividuell sehr unterschiedlich** ausfallen. Gleiche Situationsanforderungen können daher von verschiedenen Personen, je nach Wahrnehmung ihrer Ressourcen, unterschiedlich beurteilt werden. Was für den einen bereits eine stressbeladene oder belastende Situation darstellt, kann von einer anderen Person als weniger oder gar nicht stressig und belastend empfunden werden. Dies ist auf individueller Ebene auch davon abhängig, ob eine Person über entsprechende **Coping**-Strategien verfügt, also für die Bewältigung der Situation über ausreichend Ressourcen auf kognitiver, behavioraler oder emotionaler Ebene verfügt (vgl. Lazarus und Folkman 1984; sowie Zimbardo und Gerrig 2004).

### 12.3.3 Einfluss kognitiver Wissensstrukturen

Insbesondere in kritischen Situationen, in denen schnelles Handeln erforderlich ist, ist der Rückgriff auf Handlungsroutinen wahrscheinlich. Diese werden durch Erfahrung gebildet und im Geschehen oftmals unreflektiert abgerufen, weil sie sich in der Vergangenheit im Berufsalltag bewährt haben, oder auch weil entsprechendes Verhalten von Kollegen oder Vorgesetzten erwartet wird. Wenn **spontane Entscheidungen** getroffen werden müssen, ist somit kein langes Nachdenken möglich, vielleicht aber auch nicht erwünscht, und es wird – vom Polizeibeamten selbst – eventuell auch als störend erachtet. Der Beamte handelt dann so, wie er es gelernt hat – nicht unbedingt in der Ausbildung, sondern eher in der Praxis, z. B. von seinem **Bärenführer** (zum Begriff vgl. *Innenministerium Baden-Württemberg* 1995, Bd. 1, S. 15).

Handlungswissen, in Form von **Schemata**, als abstrakte und organisierte Wissensstrukturen, hat sich erfahrungsbasiert im Laufe der intraindividuellen Entwicklung gebildet und wird als „Erfahrungswissen“ herangezogen, um Situationen zu bewältigen. **Schemata** sind vor allem in der Hinsicht adaptiv, also in der Form hilfreich und notwendig, dass sie das Agieren in der Welt durch die vorhandenen Wissensstrukturen erleichtern und nicht in jeder Situation neu entschieden werden muss, wie man sich verhalten soll. Letztlich wird hierdurch ermöglicht, aus eigenen Erfahrungen zu lernen.

Erfahrungswissen ermöglicht somit schnelles und effizientes Handeln. Entsprechen neue Informationen nicht dem vorhandenen Weltmodell, können diese **Schemata** verändert und auch das Verhalten in ähnlichen Situationen daran angepasst werden (vgl. Bartlett 1932; vgl. auch Baddeley 1997).

In Situationen, in denen **schnelles Denken** und Handeln erforderlich ist, wird automatisch auf das Erfahrungswissen zurückgegriffen, welches dann das Verhalten maßgeblich beeinflusst. Ist das Handeln dann aber aufgrund der Andersartigkeit der Situation nicht angemessen, kann **a posteriori**, und auch nur unter Rückgriff auf **System 2**, das Wissen über Situationen entsprechend daran angepasst werden. Im polizeilichen Alltag kann jeder Einsatz eine Situation darstellen, in der das bisher erlangte Erfahrungswissen, welches auch die automatisierten Prozesse des **Systems 1** speist, aufgrund der heterogenen Anforderungen nicht ausreichend für eine einsatzkompetente Bewältigung ist. Somit müsste in jeder Einsatzlage unter Hinzunahme von **System 2** eruiert werden, inwieweit sich früher bewährtes Verhalten auch hier anwenden lässt. Dies kann aber aufgrund des Erfordernisses schnellen Handelns nicht immer vorab, sondern häufig – wenn überhaupt – nur in der Rückschau geleistet werden.

#### 12.3.4 Individuelle Bereitschaft zur Reflexion von Verhalten

Diese Abläufe und die „Verführung“, den Empfehlungen von **System 1** blind zu folgen, zu hinterfragen, ist, in der konkreten Situation und unter Zeitdruck nicht unbedingt möglich. Aus kognitiver Sicht denkbar und hinsichtlich einer günstigen Veränderung von Erfahrungswissen sinnvoll ist es, in der Einsatznachbereitung auf im Dienst erfahrene Situationen einzugehen. Hier ist zu fragen, welche von den persönlichen Handlungen und polizeilichen Maßnahmen **System 1** geschuldet waren und welche alternativen Handlungsoptionen unter Hinzunahme von **System 2** möglich sind, vor allem in Hinblick auf die Optimierung einer Einsatzbewältigung oder im Umgang mit ungünstig verlaufenden Situationen (vgl. Kahneman 2015).

Letztlich kann nur durch eine **Reflexion des gezeigten Verhaltens** hinsichtlich dessen Eignung zur angemessenen Bewältigung einer Situation erreicht werden, dass eine Anpassung vorhandener **Schemata** in Form von Handlungswissen erfolgt. Dies kann auf individueller Ebene erfolgen, aber auch durch die Institution unterstützt und gefördert werden.

Dies setzt voraus, dass man auf persönlicher Ebene bereit und in der Lage ist, das eigene Verhalten ungeachtet möglicher dienstrechtlicher oder auch disziplinarischer Gründe rational zu prüfen und zu reflektieren. Zudem muss innerhalb der Institution Polizei diesem Ansatz entsprechend Raum für eine angemessene **Fehlerkultur** gegeben werden.

Was der Bereitschaft zur Veränderung von Erfahrungswissen auf individualpsychologischer Ebene entgegenstehen kann, hat Festinger (1957) in seiner **Theorie der kognitiven Dissonanz** zum Ausdruck gebracht. Divergieren Verhalten und Einstellungen,

führt dies zu einem unbehaglichen **innerpsychischen Spannungszustand**, als **kognitive Dissonanz** bezeichnet, in dessen Folge wir unser Denken anpassen. Alternativ zu der im Vorherigen beschriebenen Veränderung von Erfahrungswissen kann eine Reduktion von **Dissonanz** auf der Ebene unserer Einstellungen folgendermaßen erfolgen: Im Nachgang zu Situationen, in denen eine Entscheidung getroffen werden musste, kann es zu **subjektiver Dissonanz** kommen, wenn man eine Entscheidung getroffen hat, die man im Nachhinein anzweifelt oder sogar bereut. In diesem Fall wird die gewählte Handlungsoption positiv aufgewertet, abgelehnte Verhaltensweisen werden negativ abgeurteilt. Dadurch wird das in der Rückschau empfundene Unbehagen reduziert (vgl. Festinger 1957).

Dieser kognitive Prozess ist in der Form hilfreich bzw. wird subjektiv als hilfreich empfunden, weil er in der Überzeugung und Zuversicht münden kann, dass man sich richtig entschieden hat. Zu günstigen oder gar notwendigen Verhaltensveränderungen, verbunden mit der Modifikation des Handlungswissens, kommt es dann in der Konsequenz aber nicht. Daher ist es im Zusammenhang mit polizeilichem Fehlverhalten unabdingbar, dass **individuelles Verhalten in der rückblickenden Betrachtung hinterfragt** wird, um neue und geeignete Handlungsoptionen hinzugewinnen zu können. Dazu gehört, wie bereits genannt und in einem späteren Abschnitt ausführlicher thematisiert, auch ein entsprechender institutioneller Rahmen, der den konstruktiven Umgang mit Fehlverhalten innerhalb der Polizei ermöglicht und unterstützt.

### 12.3.5 Situationswahrnehmung und einsatzkompetentes Verhalten

Zu den individuellen Faktoren, die dem **System 1** gegenüber dem **System 2** Vorrang einräumen gehören neben den bereits erwähnten auch Erschöpfung, Überarbeitung, Ablenkung oder schlicht Desinteresse. Spontane Eindrücke und Gefühle, die in Verbindung mit **System 1** stehen, sind die Hauptquellen der expliziten Überzeugungen und bewussten Entscheidungen von **System 2** (Kahneman 2015). Eine Art „Falle“ von **System 1** ist, dass mit positivem Affekt eine gewisse kognitive Leichtigkeit einhergeht, die zu Fehlern führen kann.

---

#### Beispiel

Diesen Umstand veranschaulichen die folgenden Ergebnisse einer Studie an der Universität Princeton: Studenten, die Denkaufgaben in normaler, deutlich lesbarer Schrift sahen, machten mehr Fehler bei der Lösung dieser Textaufgaben als solche, die ein ausgewaschenes Druckbild sahen und sich sehr konzentrieren mussten, um den Text zu erkennen (vgl. hierzu Kahneman 2015).

Wird also eine Situation von Anfang an als „eindeutig“ wahrgenommen (oder wird einem dies anderen Personen entsprechend suggeriert), ist davon auszugehen, dass keine weitere kognitive Anstrengung unter Mitwirkung von **System 2** unternommen wird, um das Wahrgenommene kritisch zu betrachten. Als Folge dieser vorschnellen Wahrnehmung

kann die Denkleistung dann inadäquat ausfallen, besonders wenn man nicht zu weiterer mentaler Leistung bereit ist, die Aufmerksamkeit in unangemessener Weise fokussiert ist oder man abgelenkt wird (Kahneman 2015). Insbesondere aufgrund der Komplexität polizeilicher Einsatzlagen ist die Wahrscheinlichkeit von Fehlverhalten auch aufgrund einer unangemessenen Situationswahrnehmung erhöht, wenn hierbei nur auf das **System 1** zurückgegriffen wird.

Theoretisch wird jeder Polizeibeamte einräumen, dass man ersten, spontanen Eindrücken nicht trauen kann und nicht trauen sollte. Forschungsergebnisse belegen, dass unsere **Wahrnehmung physiologisch begrenzt** ist und individuell von Aufmerksamkeitsprozessen sowie emotionalen Faktoren, Vorurteilen und Einstellungen beeinflusst wird (vgl. Bayen 2012). Darüber hinaus beeinflussen auch **Schemata** in Form von bereits vorhandenen Wissensstrukturen unsere Wahrnehmung, sodass „das Wahrgenommene durchaus keine objektive Abbildung der Realität, sondern eher als eine Interpretation von Bruchstücken der Realität zu bezeichnen“ (Bayen 2012, S. 86) ist. Im Hörsaal und selbst unter Übungsbedingungen wird dies problemlos akzeptiert werden. (Dies gilt übrigens auch für den Gebrauch der Schusswaffe, wo Hermanutz et al. (2000) zeigen konnten, dass die Treffergenauigkeit deutlich schlechter ist, wenn die Schussübungen unter [nachgestellten] realen Bedingungen wie Stress, Lärm etc. erfolgen.)

Das eingangs aufgeführte Fallbeispiel dokumentiert, was unter realen Bedingungen des polizeilichen Alltags, wenn in einer **stressbeladenen Situation spontan, schnell und unmittelbar entschieden** sowie reagiert werden muss, beispielsweise weil ein (als solcher wahrgenommener) Straftäter flieht, erwachsen kann. Eine angemessene Situationswahrnehmung und damit einhergehende Beobachtungssicherheit im Sinne eines **Aktiven Sehens**, kann im Rahmen vom Einsatztraining und Supervisionsangeboten trainiert und erworben werden, sodass zur Bewältigung von Einsatzsituationen eine gewisse Kontrolle und Automatisierung der Prozesse der Aufmerksamkeitssteuerung zur Verfügung stehen (vgl. Körber 2012). Dann sind, unter Mitwirkung von **System 2** gebildete, automatisierte Handlungsabläufe, die dem **System 1** zuzuordnen sind, auch für eine unter Zeitdruck oder hohen Anforderungen zu erfolgende, geeignete Einsatzbewältigung vorhanden, ohne das **System 2** hinzugezogen werden muss (oder kann).

### 12.3.6 Begrenzte Fähigkeit zur Selbstkontrolle

Kahneman (2015) beschreibt auch die Auswirkungen der sogenannten **Ego-Depletion**, die Lorei und Hartmann (2015) für polizeiliches Einsatzverhalten untersucht haben. Darunter versteht man die Selbsterschöpfung von Menschen im Bereich ihres selbstregulatorischen Verhaltens. Die Fähigkeit zur **Selbstkontrolle** ist von der Willenskraft eines Menschen abhängig, die wiederum auch von den zur Verfügung stehenden Ressourcen abhängt. Diese aber können durch aufeinanderfolgende Aufgaben, die etwa große Willenskraft erfordern, verringert oder gar aufgezehrt werden. Auch sonstige Einflussfaktoren, wie körperliche Erschöpfung oder Ermüdung, sind hier von Bedeutung.

Im Zustand der **Ego-Depletion** ist die Fähigkeit zur **Selbstkontrolle** vorübergehend beeinträchtigt. Dadurch kann bei hoher Beanspruchung die Selbstregulationsperformanz vermindert oder überhaupt nicht mehr verfügbar sein. Ein damit einhergehender Kontrollverlust zeichnet auch die meisten der Situationen aus, die in den letzten Jahren im Zusammenhang mit exzessiver Gewaltausübung durch Polizeibeamte diskutiert wurden (vgl. Feltes 2014).

Empirisch bestätigt werden konnte dieses Phänomen auch an **Richtern** in Israel (vgl. Danziger et al. 2011): Man konnte zeigen, dass erschöpfte und hungrige Richter leichter auf die „Standardposition“ der Ablehnung von Bewährungsgesuchen zurückfallen, weil diese „Standardposition“ zum einen häufiger angewandt wurde und zum anderen leichter zu begründen ist.

Um den Situationsanforderungen komplexer und auch potenziell kritischer Einsatzlagen entsprechen zu können, ist es erforderlich, nicht nur auf individueller Ebene den Belastungen im Polizeiberuf ausreichend Ressourcen entgegenzusetzen. Vielmehr muss durch die Vermittlung von **polizeipsychologischem Wissen** in Aus- und Weiterbildungsangeboten einsatzkompetentes Handeln ermöglicht werden.

Auch wenn Kahneman (2015) hier von einer Art „faulem System“ spricht, können die Polizeibeamten, die in Situationen Verhaltensweisen zeigen, die ihre automatisierten Handlungsroutinen darstellen und von **System 1** beeinflusst sind, nicht unbedingt als „faul“ im alltagssprachlichen Sinne bezeichnet werden. Es ist davon auszugehen, dass in vielen Situationen nicht die nötigen Kapazitäten vorhanden sind. Entweder, weil keine Zeit zur Verfügung steht, weil es nicht gelernt wurde, **System 2** zu aktivieren, oder es im Laufe der polizeilichen Sozialisation verlernt wurde, unter Beteiligung von **System 2** zu agieren und sich entsprechend auch unter rationalen und reflektorischen Aspekten steuern zu lassen (vgl. dazu Stanovich 2011).

### 12.3.7 *Schnelles und langsames Denken – Die Rolle der Intelligenz*

Zu betrachten ist ebenfalls, inwieweit bei solchen Denkprozessen Intelligenz eine Rolle spielt. Laut *Kahneman* ist Intelligenz „auch die Fähigkeit, im Gedächtnis relevantes Material aufzufinden und die Aufmerksamkeit bei Bedarf effektiv zu nutzen“ (2015, S. 64). Diejenigen, die die „Sünde der intellektuellen Trägheit“ vermeiden, nennt er engagiert. Sie sind „aufgeweckter, intellektuell aktiver, weniger gewillt, sich mit oberflächlich attraktiven Antworten zu begnügen und kritischer gegenüber ihren Intuitionen“ (Kahneman 2015, S. 64). Menschen, die unkritisch ihren Intuitionen folgen, nehmen tendenziell auch Vorschläge des **Systems 1** an, ohne diese zu reflektieren. Sie zeigen mehr Impulsivität, Ungeduld und möchten in ihrem Verhalten bestätigt und belohnt werden, beispielsweise in Form einer schnellen Problemlösung. Kahneman (2015) kommt daher, wie auch Stanovich (2011) zu dem Ergebnis, dass einige Menschen für **Urteilsfehler** anfällig sind, was im folgenden Abschnitt weiter ausgeführt werden soll.

## 12.4 Auf den ersten Blick ...

Polizeibeamte erkennen „ihre Kunden“ (gemeint ist das polizeiliche Gegenüber) oftmals auf den ersten Blick. Reichertz (1990) hat dies am Beispiel der Typisierungen von Kriminalpolizisten beschrieben. Er ging der Frage nach, wie Polizisten das Wissen um typisches Täterverhalten bei ihren Ermittlungen nutzen und beschreibt zwei Formen des Typisierens: Die **qualitative Induktion** (als die Unterordnung des Beobachteten unter einen bereits bekannten Typus aufgrund gemeinsamer Merkmale) und die **rekonstruierende Abduktion** (die die Erfindung einer neuen Regel, die eine bestimmte Auswahl von Merkmalen zu einem neuen Typus zusammenbindet). Stereotypes Denken ermöglicht es innerhalb von wenigen Sekunden, oftmals mit einem einzigen Blick ins Gesicht eines Fremden, diesen einzuordnen, und zwar als „Freund“ oder als „Feind“. Konkret geht es um die Kategorisierung von Dominanz und Vertrauenswürdigkeit, für die ein Gesicht entsprechende Hinweisreize enthält, beziehungsweise ein erster Blick Informationen hierzu liefern kann (vgl. Kahneman 2015), was evolutionsbiologisch eine adaptive Funktion erfüllen kann. Allerdings ist es möglich, dass dieser erste Blick täuscht und in einer fehlerbehafteten Kategorisierung mündet, was vor allem im polizeilichen Berufsalltag schwerwiegende Konsequenzen nach sich ziehen kann.

### 12.4.1 Heuristisches Denken und selektive Informationsverarbeitung

**Heuristiken**, im Sinne von stereotypem Denken dem **System 1** zuzuordnen, sind hilfreich, um schnell adäquate, wenn auch oftmals unvollkommene Antworten auf schwierige Fragen zu finden oder in komplexen Situationsanforderungen handlungsfähig zu bleiben. **Heuristisches Denken** ereignet sich automatisch und lässt sich nicht vermeiden (vgl. Kahneman 2015). Oftmals legt der erste Augenschein sofort eine Antwort nahe, wie auch die einführende Wahrnehmungstäuschung veranschaulicht.

Dieser erste Augenschein kann im polizeilichen Kontext zu entsprechenden Maßnahmen führen, die wiederum nach sich ziehen, dass bestimmte **Ermittlungspflöcke** eingeschlagen werden, die später nur schwer oder gar nicht wieder zu entfernen sind. Solche ‚Scheuklappenermittlungen‘ sind Polizeipraktikern bekannt und führen dazu, dass oftmals zu spät oder gar nicht alternative Ermittlungsansätze verfolgt werden. Bei der oftmals beschworenen kriminalistischen Theoriebildung handelt es sich in der Praxis leider oftmals um **heuristische Gedanken**, die sich durch Wiederholungen und Festlegungen verfestigen. Mit dem Tunnelblick bei polizeilichen Ermittlungen beschäftigten sich Salet und Terpstra (2014) und konnten zeigen, dass das kritische Bewertungskonzept, das bei der niederländischen Polizei eingeführt wurde, konkrete Auswirkungen auf den Ermittlungsprozess zu haben scheint. Dazu folgendes Fallbeispiel aus eigener Tätigkeit:

### 12.4.2 Fallbeispiel B: „Heureka, ich hab’s“ – und lass mich auch nicht davon abbringen!

#### Beispiel

Spätabends geht ein Notruf bei der Polizei in X-Stadt ein. Eine männliche Person schildert, dass sie entführt worden sei, sich aus dem Kofferraum seines eigenen PKW befreit habe und nun auf einem einsamen Waldparkplatz stehe. Er habe Angst, dass die Entführer seiner Frau etwas angetan haben könnten. Die Einsatzleitzentrale schickt jeweils einen Streifenwagen zu dem Anrufer und zur genannten Adresse der Ehefrau. Als diese auf Klingeln nicht öffnet, brechen die Beamten (inzwischen sind mehrere Einsatzfahrzeuge vor Ort) die Eingangstür und ein Wohnzimmerfenster auf und finden die hochschwängere Ehefrau erschlagen vor dem Kamin. In einem Kinderzimmer finden die Beamten ein Kleinkind, das schläft. Im weiteren Verlauf werden folgende Ermittlungsfehler gemacht: Es wird weder die Raum- noch die Außentemperatur zum Zeitpunkt des Aufbrechens von Tür und Fenster festgestellt. Das Heizungsthermostat wird nicht abgelesen, ebenso wird nicht dokumentiert, ob und wie der Kamin brannte. Der hinzugerufene Gerichtsmediziner benutzt ein nicht geeichtes Leichenthermometer.

Das Fahrzeug des Ehemannes, in dem dieser (angeblich) entführt wurde, wird nur unzureichend spurentechnisch untersucht. Es wird nicht überprüft, ob und ggf. wie sich der Ehemann aus dem Kofferraum befreit hat. Im weiteren Verlauf der Ermittlungen erfolgt eine sehr spät durchgeführte Untersuchung von Faserspuren, die bei der getöteten Ehefrau gefunden wurden. Sie können nicht der Kleidung des Ehemannes zugeordnet werden. Der Ehemann wird noch in der gleichen Nacht neun Stunden verhört und er berichtet davon, dass zwei Täter ihn im Haus überfallen haben und ihn entführen wollten, um den Safe in seinem Juweliergeschäft zu öffnen. Die Ermittlungsbeamten gehen von Anfang an von einem Beziehungsdelikt aus und ermitteln ausschl. in diese Richtung. Andere Spuren (z. B. Hinweise auf vergleichbare Entführungen in der jüngsten Vergangenheit) werden nicht verfolgt, ebenso wird das Alibi des Ehemannes nicht überprüft.

In der gerichtlichen Hauptverhandlung werden daher verschiedene Ermittlungsanträge gestellt, die dazu führen, dass sich das Verfahren erheblich verzögert. In erster Instanz wird der Ehemann zu 14 Jahren und sechs Monaten Freiheitsstrafe verurteilt (wg. Totschlags und Schwangerschaftsabbruch), obwohl das Mordmerkmal der Heimtücke vorlag. Das Urteil wurde zweimal aufgehoben, im Ergebnis aber hat es Bestand.

Ungeachtet der **Ermittlungsfehler** fällt auf, dass die ermittelnden Beamten von Anfang an einer bestimmten **Theorie** folgten: Der Täter ist der Ehemann, es handelt sich um ein Beziehungsdelikt. Ursache dafür ist – wie sie später einräumen – der erste Eindruck bei der Vernehmung des Mannes. Er verwickelte sich in Widersprüche und ist offensichtlich wenig vom Tod seiner Frau beeindruckt. Zudem deuteten die Erfahrungen der Mordermittler

darauf hin, dass es sich bei solchen Tötungsdelikten in neun von zehn Fällen um Beziehungstaten handelt.

*Kahneman* konstatiert hierzu passend: „Die hauptsächliche Funktion von **System 1** besteht darin, ein Modell unserer persönlichen Welt, in dem das, was normal in unserer Welt ist, aufrechtzuerhalten und zu aktualisieren“ (2015, S. 96). Im Sinne der **Vermeidung kognitiver Dissonanz** ist es menschlich, eigene Einstellungen oder Überzeugungen nicht zu hinterfragen. Vor allem dann, wenn **System 2** nicht beteiligt ist, werden zum einen Aussagen eher für wahr gehalten und zum anderen eigene Erwartungen eher bestätigt (vgl. Kahneman 2015). Wichtig ist es aber, insbesondere in der polizeilichen Ermittlungstätigkeit, vor allem dann, wenn langsames, reflektiertes Denken möglich ist, und somit **System 2** hinzugezogen werden kann, nicht dem sogenannten Bestätigungsfehler (**confirmation bias**) zu unterliegen. Wenn der ermittelnde Beamte eine Voreinstellung in Form von vorab bestehenden, impliziten Annahmen über den betreffenden Sachverhalt entwickelt hat, kann sich diese auch in seinem Befragungsverhalten (**interviewer bias**) manifestieren. Infolgedessen werden neben möglichen suggestiven Fragen, insbesondere den in der Befragung erhaltenen Informationen selektiv Aufmerksamkeit geschenkt, die mit seinen Annahmen konform sind.

Andererseits werden Schilderungen nicht beachtet, die diesen Voreinstellungen widersprechen, oder umgedeutet, sodass diese ins Bild passen (vgl. hierzu z. B. Volbert 1999; sowie Diekmann 2007). Darüber hinaus kann ein solches einseitiges Befragungsverhalten auch das Verhalten der befragten Person in Richtung der **Annahmen des Ermittlungsbeamten** verändern (vgl. Kassin et al. 2003). Die fatalen Konsequenzen einer allgegenwärtigen, ungünstigen und inadäquaten Hypothesenüberprüfung im Rahmen von Ermittlungstätigkeiten und Vernehmungen konnten wiederholt eindrucksvoll dokumentiert werden. (Im Jahr 2015 beispielsweise im Rahmen des Skandals um die Kita Maria Königin in Mainz (Bleuel 2015)).

Laut Kahneman (2015) gehören Ungewissheit und Zweifel allerdings nicht zum Repertoire von **System 1**, sondern sind den kapazitätserfordernden mentalen Aktivitäten von **System 2** zuzuordnen: „Wenn **System 2** anderweitig beschäftigt ist, glauben wir fast alles. **System 1** ist leichtgläubig und neigt dazu, Aussagen für wahr zu halten; **System 2** ist dafür zuständig, Aussagen anzuzweifeln und nicht zu glauben“ (Kahneman 2015, S. 107). Dazu kommt, dass **System 1** automatisch und mühelos kausale Verknüpfungen zwischen Ereignissen herstellt – auch wenn diese zweifelhaft sind. Hierzu werden vor allem persönliche Erfahrungen, Bilder oder Beispiele herangezogen, die verfügbarer sind als Begebenheiten, die anderen widerfahren, die beschrieben sind oder erzählt wurden – oder die gar in wissenschaftlichen Abhandlungen diskutiert werden (vgl. Kahneman 2015).

Entsprechend prägen **individuelle polizeiliche Erfahrungen**, z. B. bei früheren erfolgreichen Ermittlungen, die Handlungen. Wer als Schutzpolizist häufiger mit gewaltbereiten Jugendlichen zu tun hatte, der ist eher bereit, vorsorglich zu intervenieren, wenn er Jugendliche trifft, mit denen er schlechte Erfahrungen gemacht hat, als andere Beamte, die entsprechende Erfahrungen nicht gemacht haben. Dies kann z. B. auch das

**racial profiling** erklären: Wer immer wieder bei der Kontrolle einer bestimmten Personengruppe, z. B. schwarzafrikanische Drogendealer, die Erfahrung macht, dass seine Kontrollen erfolgreich sind, der wird sie auch wiederholen – und die ihm rational mitgegebene Erkenntnis, dass es auch andere Drogendealer gibt, wird ihn schwieriger erreichen.

---

## 12.5 Fehler? Nicht bei uns, nicht mit uns ...

**Polizeiliches Fehlverhalten** kann aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden: Wir haben bisher gesehen, dass Fehler u. a. dann gemacht werden (können), wenn (zu) schnell gehandelt oder entschieden wird oder werden muss und wie dies auf individueller Ebene erklärt werden kann. Da menschliches Fehlverhalten nicht verhindert werden kann, soll es abschließend darum gehen, wie mit diesen Fehlern auf institutioneller Ebene innerhalb der Polizei in präventiver und repressiver Hinsicht umgegangen wird und alternativ umgegangen werden könnte. Dabei gilt es vor allem aufzuzeigen, welche positiven Aspekte Fehler durchaus haben können, wenn ein angemessener Umgang damit erfolgt.

Ein solcher Ansatz ist, wie bereits dargestellt werden konnte, innerhalb der Polizei schwer umsetzbar, da die bislang dominierende „Fehlerkultur“ darin besteht, Fehler zu verschweigen, zu vertuschen bzw. am besten gar nicht erst zu begehen. Ein Eingeständnis von Fehlern kann einen Imageverlust in der Hinsicht bedeuten, dass dadurch das Bild einer funktionierenden Institution angetastet wird. Somit kann auch ein Vertrauensverlust in die Polizei als Institution seitens der Bevölkerung eintreten.

Der dadurch entstehende **psychologische Druck auf den einzelnen Polizeibeamten** kann zum einen dazu führen, dass man sich vor Entscheidungen drückt, die sich im Nachhinein möglicherweise als Fehler erweisen können. Zum anderen kann eine Absicherung dadurch erfolgen, dass man sich strikt an schriftliche Vorgaben oder direkte Anweisungen von Vorgesetzten hält, gemäß dem Grundsatz „Dienst nach Vorschrift“. In Einsatzsituationen erfordern die Umstände aber oftmals schnelles, sofortiges Handeln ohne ein mögliches Abwägen von Handlungsoptionen. Die Gründe, Ursachen und Auslöser dieses schnellen Handelns sind individuell in subjektiven Empfindungen und Dispositionen zu finden, welche ebenfalls Fehlverhalten nach sich ziehen können.

### 12.5.1 Umgang mit Fehlverhalten im Kontext komplexer Situationsanforderungen

Die Polizei hat die Aufgabe, Straftaten zu verfolgen und Gefahren vom Gemeinwesen abzuwehren. Polizeibeamte sind wichtige Ansprechpartner bei Problemen und Konflikten verschiedenster Art. Zudem müssen sie zur Erfüllung ihrer gesetzlichen Aufgaben in vielen Situationen in Grundrechte eingreifen und Gewalt anwenden. In Konfliktsituationen

kann es dazu kommen, dass Grenzen überschritten werden und unverhältnismäßige Gewalt ausgeübt wird. Bedingt auch durch gesellschaftliche Veränderungen, bewegen sich Polizeibeamte zunehmend in „schwierigem Gelände“, und Polizeiforscher sprechen von der „verunsicherten Institution Polizei“ (z. B. Ohlemacher 2000, S. 1). Die steigende Komplexität von Lebenssachverhalten und Interventionssituationen, in denen die Beamten tätig werden müssen, gehört ebenso mit zu den Herausforderungen der heutigen Gesellschaft. Mittels einer Analyse solcher Situationen können – wie im Forschungsprojekt zur „Police Use of Force“ – die **System 1**-Motive vergleichend untersucht werden (vgl. Ohlemacher et al. 2008; Klukkert et al. 2009). So können Hintergründe und Ursachen von polizeilichem Handeln besser erkannt und diese in der Aus- und Fortbildung sowie in der Steuerung des polizeilichen Handlungsalltages entsprechend berücksichtigt werden.

- ▶ Ziel im polizeilichen Handeln ist Professionalität und Souveränität bei der Bewältigung anspruchsvoller Einsatzlagen. Um dies erreichen zu können, ist das Vorhandensein unterschiedlicher, situationsangemessener Handlungsoptionen notwendig. Ebenso sind strukturell zur Verfügung stehende Maßnahmen wichtig, da nur dann die Wahrscheinlichkeit von Jagdfieber und damit einhergehende tragreiche Konsequenzen reduziert werden können (Vgl. Lorel 2012). Einsatzkompetenz, als „die Gesamtheit an persönlichen Merkmalen, Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die ein Polizeibeamter zur Verfügung hat, um Einsatzsituationen zu bewältigen“ (Schmalzl 2012, S. 87), stellt eine persönliche Ressource und somit auch einen Schutzfaktor auf individueller Ebene dar, wenn Beamte mit kritischen Situationen konfrontiert sind und schnelles sowie kontrolliertes Handeln erforderlich ist. Selbstwirksames Handeln, also Handeln im Vertrauen auf, beziehungsweise Wissen um die Fähigkeit, eine Situation selbst erfolgreich bewältigen zu können, kann über Einsatztraining erworben werden, wobei hierzu „eine günstige Polizei- und Polizistenkultur [...], förderliche Ausbildungsinhalte, die mühselige Automatisierung von Bewegungsabläufen, mentales Üben, Einsatzerfahrungen, aus denen die richtigen Schlüsse gezogen wurden“ (Schmalzl 2012, S. 94) erforderlich sind.

Wichtig im Zusammenhang mit dem von Kahneman (2015) beschriebenen Konzept des *schnellen und langsamen Denkens* ist, dass Lerninhalte in der polizeilichen Aus- und Weiterbildung handlungsorientiert und anwendungsbezogen vermittelt werden. Zudem müssen **soziale sowie emotionale Aspekte** Berücksichtigung finden, um gewährleisten zu können, dass Polizeibeamte in alltäglichen Einsatzsituationen, wenn lediglich ein automatisiertes Handeln unter **System 1** möglich ist, über geeignete Handlungsalternativen verfügen.

### 12.5.2 Fehlverhalten – Risiken und Nebenwirkungen polizeilicher Sozialisation

Es ist hinreichend bekannt, dass selbst **Alltagssituationen**, in denen die Polizei zur Hilfe gerufen wird, **leicht eskalieren können**, wenn solche Einsätze nicht mit der gebotenen Professionalität bewältigt werden. (Hier sei beispielsweise auf den hohen Anteil von psychisch kranken Personen zu verweisen, die Opfer von polizeilichem Schusswaffengebrauch werden, wobei häufig über die Art und Weise der polizeilichen Intervention gestritten wird und Ausbildungsdefizite diskutiert werden (vgl. hierzu Feltes 2012a; sowie Diederichs 2015). Es gilt darüber hinaus aber auch im Sinne der Prävention der Opferwerdung, beispielsweise bei häuslichen Streitigkeiten und Schlägereien, Polizeibeamte auf schwierige Einsatzsituationen vorzubereiten; vgl. Ellrich und Baier 2014.)

Als Konsequenz haben einige Bundesländer besondere Stellen eingerichtet, an die sich Opfer oder Zeugen **polizeilichen Fehlverhaltens** wenden können (vgl. z. B. Aden 2013). Darüber hinaus schaden Fehler, die unzureichend aufgearbeitet werden, nicht nur dem Image der Behörden, die gemeinsam mit anderen das staatliche Gewaltmonopol repräsentieren. Denn ihre Arbeit ist von besonderer Relevanz für das Vertrauen der Bürger in Staat und Politik. Solche Vorkommnisse schwächen das Vertrauen in den Staat generell. Die polizeiinterne Aufarbeitung von Fehlentwicklungen geht oft von der unzutreffenden Annahme aus, problematische Verhaltensweisen lägen ausschließlich in der Verantwortung einzelner Polizeibediensteter, sodass ein konsequentes Vorgehen gegen diese Personen als Problemlösungsstrategie ausreicht (vgl. Behr 2000).

Dass es sich aber neben individuellen Faktoren auch um **strukturelle Probleme** handelt, die Ursache für solches Fehlverhalten und die oftmals mangelhafte Aufarbeitung sein können, führt dazu, dass mit individuellem Fehlverhalten oftmals auf institutioneller Ebene nicht angemessen umgegangen wird, da die zugrunde liegenden Probleme struktureller Art nicht behoben werden. Bei vielen Ereignissen in den letzten Jahren zeigt sich eine aus externer Sicht unprofessionelle und teilweise auch rechtlich fragwürdige Aufarbeitung des Verhaltens der beteiligten Beamten. Solche Ereignisse erschweren die Arbeit der Polizei, die auf die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Bevölkerung angewiesen ist, unabhängig davon, ob sie öffentlich diskutiert werden oder nicht. Diese Ereignisse verunsichern auch die Mitarbeiter in diesen Behörden, da sie sich nicht mehr von einer übergreifenden Philosophie von Polizeiarbeit, die an Recht und Gesetz orientiert ist, geleitet fühlen und gerade die Gruppenkohäsion im Polizeiberuf, vor allem bei der Schutzpolizei, wichtig ist (vgl. Behr 2006).

Zudem kann das Arbeitsklima innerhalb dieser Behörden unter solchen Vorkommnissen ebenso leiden, wie die Attraktivität der polizeilichen Tätigkeit und des Berufsstands. Die internationale Forschung hat gezeigt, dass **polizeiliche Integrität** eng mit der Frage zusammenhängt, wie mit **polizeilichem Fehlverhalten** umgegangen wird (vgl. z. B. Feltes 2000, 2012b; sowie United Nations Office on Drugs and Crime 2011).

**Integrität** muss ständig gesichert und bewahrt werden. Dabei kommt **der Führung und dem Management eine besondere Rolle zu** (vgl. Schieweg und Thielmann 2014;

vgl. Feltes 2012b). Vorgesetzte haben ganz besonders in einer hierarchisch aufgebauten Institution eine **Vorbildfunktion**. Wenn sie selbst Fehlverhalten praktizieren, unterstützen oder auch nur diesen Eindruck erwecken, wirkt sich dies unmittelbar auf die Angehörigen dieser Institution aus. Zusätzlich besteht teilweise immenser Druck auf die jeweiligen Behördenleitungen dergestalt, dass interne Probleme keinesfalls nach außen dringen dürfen und dass alles daranzusetzen ist, das Bild einer wohlfunktionierenden, problemlosen und intakten Organisation zu wahren. Dies kann bis zu direkten, allerdings immer informell gegebenen Anweisungen und Drohungen mit persönlichen (beruflichen) Konsequenzen reichen. Wer in der Institution nicht problemlos – im Sinne von unauffällig nach außen hin – funktioniert, muss mit massivem Druck bis hin zu **Mobbing** rechnen. Sollten dennoch Probleme nach außen dringen, dann wird alles darangesetzt, den „Verräter“ zu denunzieren und eine Beweisgegenfront aufgebaut (vgl. Feltes und Punch 2005).

Ein tieferes Verstehen solcher Situationen, ihrer Bedingungen und ihrer Auswirkungen kann dazu führen, dass die Beamten solche **Situationen besser einschätzen** und angemessener reagieren, auch um das Konflikt- und Gewaltniveau niedriger zu halten und Übergriffe zu reduzieren. Forschungen innerhalb der Polizei haben gezeigt, dass polizeiliches Auftreten und Verhalten entscheidend die Interaktionen zwischen Polizei und Bürgern prägt (z. B. Hermanutz et al. 2005, 2013, 2015). Die rechtlichen Rahmenbedingungen treten dabei aufgrund gruppenspezifischer wie situationsspezifischer Besonderheiten oftmals in den Hintergrund (vgl. Feltes et al. 2007; Ohlemacher et al. 2008; Klukkert et al. 2009).

Wenn von Polizeipsychologen betont wird, dass sich die Zufriedenheit der Bevölkerung im Umgang mit der Polizei in polizeilichen Standardsituationen manifestiert, Befragungen zur Zufriedenheit aber Defizite in diesem Bereich erkennen lassen (vgl. Feltes und Punch 2005), dann wird Folgendes deutlich: Auch wenn Polizeigewalt ein seltenes Ereignis ist, sind die Hintergründe und Ursachen für exzessive Polizeigewalt im normalen Polizeialltag von Bedeutung. Konflikte werden ausschließlich als solche interner Art verstanden, die von institutionszugehörigen (und damit abhängigen) Protagonisten zu erledigen ist. Dabei werden sowohl gruppenspezifische als auch institutionstypische, strukturdynamische Probleme und Abhängigkeiten nicht ausreichend berücksichtigt. Darüber hinaus könnten eine offene und **selbstkritische Aufarbeitung und das Zugeben von Fehlern** auch das Ansehen und die Akzeptanz der Polizei in der Bevölkerung erhöhen und das Vertrauen in diese Institution stärken.

### 12.5.3 Mögliche Lösungsansätze zum Umgang mit polizeilichem Fehlverhalten

Eine Studie aus den USA (vgl. Stephens 2011) stellt verschiedene Lösungsansätze zusammen und beschreibt, wie ein Umfeld geschaffen werden kann, in dem mit polizeilichem Fehlverhalten konstruktiv umgegangen werden kann, damit sowohl der betroffene

Beamte, als auch die Institution Polizei nicht nur keinen Schaden davontragen, sondern **in Zukunft optimal arbeiten** können (zur generellen Problematik vgl. Feltes 2012b). Ein primär auf Strafe ausgerichtetes Verfahren bietet dem Betroffenen keine Möglichkeit, aus seinem Fehlverhalten zu lernen, da er von Anfang an nur daran interessiert ist (und sein muss), mögliche negative Konsequenzen abzuwehren. Er kann und darf kein Interesse daran haben, sich mit den tatsächlichen Hintergründen des Geschehens zu befassen, er kann und darf z. B. keine Fehler einräumen, die er (möglicherweise) gemacht hat und er kann und darf gerade keine individuellen Erklärungen für sein Verhalten anbieten, weil diese gegen ihn verwandt werden können. Entsprechend sollten **repressiv-disziplinarische Maßnahmen im Umgang mit Fehlern** und Fehlverhalten nur **Ultima Ratio** sein.

Fragt man hierzulande nach der Umsetzung dieser Einsichten in Aus- und Fortbildung sowie polizeiliches Führungsverhalten, so ist zu erkennen, dass dies der gängigen Praxis zuwiderläuft: Wer kritisch gegenüber der eigenen Institution ist und zu viele Fragen stellt, wird schnell in eine bestimmte Ecke gestellt, und zwar sowohl von Kollegen, als auch von Ausbildern und Vorgesetzten. Dabei müsste das genaue Gegenteil der Fall sein. Es muss eine Struktur in der Behörde und ein institutionelles Klima geschaffen werden, das es erlaubt, **kritisch und konstruktiv mit Fehlverhalten umzugehen**. Ein modernes, an den Bedürfnissen einer demokratischen Polizei orientiertes Disziplinarverfahren muss sich, statt an der Bestrafung, an einer positiven Verhaltensänderung orientieren.

Dies setzt voraus, dass eine **offene Diskussion** über das der Beschwerde oder dem Fehlverhalten zugrunde liegende Verhalten des Beamten und die individuellen und strukturellen Hintergründe möglich ist, um daraus gemeinsam mit dem Beamten angemessene Handlungsalternativen zu entwickeln, an die er sich in vergleichbaren Situationen halten kann. In diesem Kontext können auch **Mediationen** eingesetzt werden (vgl. Walker et al. 2002). Voraussetzung hierbei ist, dass entsprechend geschulte, professionelle Vermittler die Moderatorenrolle übernehmen. Aus den USA werden gute Erfolge mit solchen Ansätzen berichtet. So stieg die Zufriedenheit von Bürgern und Polizeibeamten, die an solchen Mediationen beteiligt waren, innerhalb von drei Jahren von zehn bis 15 % auf 75 bis 85 % an (vgl. Proctor et al. 2009). Entsprechende Ansätze gibt es auch in Deutschland. Die Ergebnisse einer Studie von Hoffmann-Holland et al. (2008), in der das Berliner Beschwerdemanagement evaluiert wurden, dokumentieren, dass sich das System dort großer Wertschätzung erfreut.

Ebenfalls kann eine möglichst frühzeitige Intervention bei den sogenannten „Problem“- oder „Widerstandsbeamten“ (vgl. Behr 2006) einen erwünschten, verhaltensverändernden Effekt erbringen, sofern sie in angemessener Weise erfolgt. Dazu müsste sie zu einem möglichst frühen Zeitpunkt, also sobald das erste Fehlverhalten des Beamten bekannt wird, erfolgen und der Schwerpunkt auf der erwünschten Verhaltensänderung und **nicht auf der Bestrafung oder „Disziplinierung“** liegen.

## 12.6 Fazit

Langsame und schnelle Denkprozesse beeinflussen die Situationswahrnehmung und die daraus resultierenden Handlungsoptionen von Polizeibeamten in ihrem beruflichen Alltag. Besonders in stressbeladenen Situationen, in denen ein sofortiges Handeln erforderlich ist, und weitere belastende Faktoren wie Bedrohungslagen, Überlastung oder auch unvorhersehbare Komplikationen hinzukommen, ist **schnelles Denken** notwendig, wobei hier primär nur auf ein vorhandenes Verhaltensrepertoire zurückgegriffen werden kann. Oft lässt sich dann nur in der Rückschau ermitteln, inwieweit alternatives Verhalten eine günstigere Bewältigung der Situation ermöglicht hätte.

### Folgen des zu schnellen Denkens – Fehlverhalten und dessen Aufarbeitung

Es konnte aufgezeigt werden, dass komplexe Situationsanforderungen aufgrund einer inadäquaten Situationseinschätzung oder mangelnden alternativen Handlungsoptionen Fehlverhalten nach sich ziehen können. Ziel im Sinne einer Professionalisierung der Polizeiarbeit sollte es sein, auf institutioneller Ebene einen günstigen Umgang mit Fehlverhalten zu fördern. Hierzu gehört es auch, in präventiver Hinsicht in der Aus- und Weiterbildung auf individueller Ebene entsprechendes Wissen und Handlungsstrategien zu vermitteln, sowohl für Situationen, die ein einsatzkompetentes **schnelles Denken** erfordern, als auch für Konstellationen, in denen ein **langsames Denken** möglich ist, also erste Eindrücke reflektiert und hinterfragt werden können. Darüber hinaus gilt es, auf allen Ebenen die Bereitschaft zu fördern, polizeiliches Fehlverhalten nicht als Tabuthema, sondern als Chance zur Etablierung einer institutionsinternen **Fehlerkultur** zu thematisieren und zu diskutieren. (Die Autoren danken *Leif Artkämper*, *Max Bertamini* und *René Pohlmann* für die Unterstützung bei der Erstellung des Beitrages.)

---

## Literatur

- Aden H (2013) Polizeibeauftragte und Beschwerdestellen in Deutschland. Erfolgsbedingungen und neue Trends in den Ländern. *Vorgänge* Nr. 204 52(4):10–20
- Baddeley AD (1997) *Human memory: theory and practice*, rev. Aufl. Psychology Press, Hove
- Bartlett FC (1932) *Remembering: a study in experimental and social psychology*. The University Press, Cambridge
- Bayen UJ (2012) Gedächtnis, Irrtum und Vernehmung. In: Hermanutz M, Litzcke S (Hrsg) *Vernehmung in Theorie und Praxis: Wahrheit – Irrtum – Lüge*. Boorberg, Stuttgart, S 85–98
- Behr R (2000) Funktion und Funktionalisierung von Schwarzen Schafen in der Polizei. *Kriminologisches J* 3:219–229
- Behr R (2006) *Polizeikultur. Routinen – Rituale – Reflexionen. Bausteine zu einer Theorie der Polizei*. Springer, Wiesbaden
- Bleuel N (2015) Skandal in der Kita – oder doch nicht? Eine Rekonstruktion. *ZEIT* 49(12):36–45
- Danziger S, Levav J, Avnaim-Pesso L (2011) Extraneous factors in judicial decisions. *PNAS* 108(17):6889–6892

- Diederichs F (2015) Der Mythos von gefährlichen Irren – Ein Ausbildungsdefizit mit fatalen Folgen. *Polizei* 2015:10–12
- Diekmann A (2007) *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Rowohlt, Reinbek
- Diel J (2009) Der Fall Dennis J: Haftbefehl gegen Berliner Kommissar. Spiegel Online. <http://www.spiegel.de/panorama/justiz/0,1518,601057,00.html>. Zugegriffen: 11. Dez. 2015
- Ellrich K, Baier D (2014) Gewalt gegen niedersächsische Beamtinnen und Beamte aus dem Einsatz- und Streifendienst. Zum Einfluss von personen-, arbeits- und situationsbezogenen Merkmalen auf das Gewaltopferisiko (Forschungsbericht Nr. 123). KFN Niedersachsen e. V. [http://kfn.de/versions/kfn/assets/FB\\_123.pdf](http://kfn.de/versions/kfn/assets/FB_123.pdf). Zugegriffen: 9. Sept. 2015
- Feltes T (2000) Police Integrity and the Police Organisation – L'intégrité dans l'organisation de la police, La Deontologie Policiere, instrument de consolidation des droits de l'homme. Ministère de l'Interieure, Paris, S 10–21 (französisch), S 86–95 (englisch), S 234–255 (arabisch)
- Feltes T (2011) Polizeiliche Verfolgungsfahrten und der Jagdinstinkt. Kriminologisch-polizeiwissenschaftliche Anmerkungen zu einem wenig beachteten Phänomen. *Poliz & Wiss* 1:11–23
- Feltes T (2012a) In: Kotynek M „Das halte ich für rechtswidrig.“ Wenn Polizisten die Kontrolle über heikle Situationen verlieren, drohen Gewaltexzesse – Gespräch mit einem Polizeiwissenschaftler, Interview in der ZEIT 42/2012. <http://www.zeit.de/2012/42/Polizeigewalt-Interview>. Zugegriffen: 28. Aug. 2015
- Feltes T (2012b) Polizeiliches Fehlverhalten und Disziplinarverfahren – ein ungeliebtes Thema. Überlegungen zu einem alternativen Ansatz. In: *Die Polizei*, S 285–292 (Teil 1), S 309–314 (Teil 2)
- Feltes T (2014) Die diskursive Rechtfertigung von Gewaltanwendung durch Polizeibeamte. In: *Akzeptanz des Rechtsstaates in der Justiz. Texte und Ergebnisse des 37. Strafverteidigertages Freiburg 2013*, Berlin, S 121–136
- Feltes T, Punch M (2005) Good People, Dirty Work? Wie die Polizei die Wissenschaft und Wissenschaftler die Polizei erleben und wie sich Polizeiwissenschaft entwickelt. *Monatsschr Kriminologie Strafrechtsreform* 1:26–45
- Feltes T, Klukkert A, Ohlemacher T (2007) „...., dann habe ich ihm auch schon eine geschmiert.“ Autoritätserhalt und Eskalationsangst als Ursachen polizeilicher Gewaltausübung. *Monatsschr Kriminologie Strafrechtsreform* 4:285–303
- Festinger L (1957) *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press, Stanford
- Hermanutz M (2013) *Polizeiliches Auftreten – Respekt und Gewalt: Eine empirische Untersuchung zum Einfluss verbaler Kommunikation und äußerem Erscheinungsbild von Polizeibeamten auf die Gewaltbereitschaft von Jugendlichen und jungen Erwachsenen*. Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt
- Hermanutz M (Hrsg) (2015) *Gewalt gegen Polizisten – sinkender Respekt und steigende Aggression? Eine Beleuchtung der Gesamtumstände*. Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt
- Hermanutz M, Spöcker W, Geiger S, Schweitzer S (2000) Schießen mit kühlem Kopf unter Stressbedingungen: Ergebnisse zweier experimenteller Studien. *Poliz & Wiss* 1:45–57
- Hermanutz M, Spöcker W, Cal Y, Maloney J (2005) Kommunikation bei polizeilichen Routine-tätigkeiten – eine empirische Studie. Abschlussbericht. <http://www.polizei-newsletter.de/documents/Einsatzkommunikation.pdf>. Zugegriffen: 10. Dez. 2015
- Hoffmann-Holland K, Liepmann D, Müller I, Lubitz T, Kühl K, Mahlke IM (2008) *Beschwerde-management der Polizei. Eine empirische und rechtliche Analyse am Beispiel der Berliner Polizei*. Schriftenreihe Polizei & Wissenschaft. Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt
- Innenministerium Baden-Württemberg (1995) *Das Anforderungsprofil für Streifenbeamte. Ergebnisbericht einer repräsentativen Befragung von Streifenbeamten in Baden-Württemberg (Bd 1) sowie Anlagenband (Bd 2)*. Stuttgart

- Kahneman D (2015) Schnelles Denken, langsames Denken, 13. Aufl. Siedler, München
- Kant I (1974) Werkausgabe: Kritik der reinen Vernunft 1. Bd. III (Weischedel W (Hrsg)), 20. Aufl. Suhrkamp, Frankfurt
- Kassin SM, Goldstein CC, Savitsky K (2003) Behavioral confirmation in the interrogation room: on the dangers of presuming guilt. *Law Hum Behav* 27(2):187–203
- Klukkert A, Ohlemacher T, Feltes T (2009) Torn between two targets: German police officers talk about the use of force. *Crime Law Soc Change* 52:181–206
- Körper B (2012) Aufmerksamkeitssteuerung. In: Schmalzl HP, Hermanutz M (Hrsg) *Polizeipsychologie in Schlüsselbegriffen*. Boorberg, Stuttgart, S 38–44
- Lazarus RS, Folkman S (1984) *Stress. Appraisal and coping*. Springer, New York
- Lorei C (2012) Jagdfieber. In: Schmalzl HP, Hermanutz M (Hrsg) *Polizeipsychologie in Schlüsselbegriffen*. Boorberg, Stuttgart, S 138–146
- Lorei C, Hartmann J (2015) Der Einfluss von „Ego-Depletion“ auf das Einsatzverhalten. In: Lorei C (Hrsg) *Studien zur Eigensicherung: Neue Studien zur Polizei im Jagdfieber*. Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt, S 191–226
- Müller-Lyer FC (1889) Optische Urteilsbildung. *Archiv für Anatomie und Physiologie. Physiologische Abteilung, Supplement Ausgabe*, S 263–270
- Ohlemacher T (2000) Die Polizei in schwierigem Gelände: ein Plädoyer für eine veränderte Perspektive und neue empirische Projekte. *Monatsschr Kriminol Strafrechtsreform* 83:1–10
- Ohlemacher T, Feltes T, Klukkert A (2008) Die diskursive Rechtfertigung von Gewaltanwendung durch Polizeibeamtinnen und -beamte. Methoden und Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojektes. *Poliz & Wiss* 2:20–29
- Pol und Ali (2009) [http://www.welt.de/welt\\_print/article3028177/Nach-Schuessen-von-Schoenfließ-Haftbefehl-entsetzt-Polizei.htm](http://www.welt.de/welt_print/article3028177/Nach-Schuessen-von-Schoenfließ-Haftbefehl-entsetzt-Polizei.htm). Zugegriffen: 22. Dez. 2015
- Proctor J, Clemmons AJ, Rosenthal R (2009) Discourteous cops and unruly citizens: mediation can help. *Community Policing Dispatch* 2(3). [http://www.cops.usdoj.gov/html/dispatch/March\\_2009/mediation.htm](http://www.cops.usdoj.gov/html/dispatch/March_2009/mediation.htm). Zugegriffen: 5. Dez. 2015
- Reichert J (1990) „Meine Schweine erkenne ich am Gang“: zur Typisierung typisierender Kriminalpolizisten. *Kriminologisches J* 3(22):194–207
- Salet R, Terpstra T (2014) Critical review in criminal investigation: evaluation of a measure to prevent tunnel vision. *Policing* 8(1):43–50
- Schieweg W, Thielmann G (2014) Gesunde und ethische Führung. In: Stierle J, Vera A (Hrsg) *Handbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement. Unternehmenserfolg durch Gesundheits- und Leistungscontrolling*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S 195–239
- Schmalzl HP (2012) Einsatzkompetenz. In: Schmalzl HP, Hermanutz M (Hrsg) *Polizeipsychologie in Schlüsselbegriffen*. Boorberg, Stuttgart, S 86–95
- Stanovich K (2011) *Rationality and the reflective mind*. Oxford University Press, New York
- Stephens DW (2011) *Police discipline: a case for change*. U.S. Department of Justice, National Institute of Justice, Washington D. C. <http://ncjrs.gov/pdffiles1/nij/234052.pdf>. Zugegriffen: 7. Dez. 2015
- United Nations Office on Drugs and Crime (2011) *Handbook on police accountability, oversight, and integrity*. Criminal justice handbook series. [https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/PoliceAccountability\\_Oversight\\_and\\_Integrity\\_10-57991\\_Ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/crimeprevention/PoliceAccountability_Oversight_and_Integrity_10-57991_Ebook.pdf). Zugegriffen: 11. Dez. 2015
- Volbert R (1999) Determinanten der Aussagesuggestibilität bei Kindern. *Exp Klin Hypn* 15:55–78
- Walker S, Archbold C, Herbst L (2002) *Mediating citizen complaints against police officers: a guide for police and community leaders*. Department of Criminal Justice, Office of Community Oriented Policing Services, Washington D. C.
- Zimbardo PG, Gerrig RJ (2004) *Psychologie*, 16. Aufl. Pearson, München

## Über die Autoren

**Thomas Feltes** ist Jurist und Sozialwissenschaftler und seit 2002 **Inhaber des Lehrstuhls für Kriminologie, Kriminalpolitik und Polizeiwissenschaft** an der Juristischen Fakultät der Ruhr-Universität Bochum. Professor Dr. iur. Thomas Feltes M.A. hat an der Universität Tübingen habilitiert und war danach von 1992 bis 2002 Rektor und Professor an der Hochschule der Polizei in Baden-Württemberg. Er ist u. a. Mitglied im Forschungsforum Öffentliche Sicherheit der Bundesregierung und Herausgeber des Newsletter: Polizeiwissenschaft, der monatlich in fünf Sprachen erscheint, sowie des Kriminologie-Lexikons Online und mehrerer Schriftenreihen. Sein Schriftenverzeichnis umfasst **über 160 Buch- und Zeitschriften-Veröffentlichungen** in den Bereichen Polizei, Justiz, Kriminologie. Gutachter für Forschungsfördereinrichtungen und als internationaler Experte seit mehr als 30 Jahren für UN, EU, Europarat, Interpol, FBI, OSZE u. a. tätig.

Internet: [www.thomasfeltes.de](http://www.thomasfeltes.de)

**Lena Jordan** (Jg. 1983), **Diplom-Psychologin**, Studium an den Universitäten Trier und Maastricht. Wissenschaftliche Mitarbeit und Lehrbeauftragte an der Hochschule für Polizei BW (2013, 2014). Seit August 2014 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Kriminologie, Kriminalpolitik und Polizeiwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum, administrative Geschäftsführung sowie Dozentin im Masterstudiengang Kriminologie, Kriminalistik und Polizeiwissenschaft. Lehr- und Forschungsschwerpunkte sowie Publikationen im Bereich **Augenzeugenforschung, Aussage- und Vernehmungpsychologie** und Methoden wissenschaftlichen Arbeitens.