

Risiken und Nebenwirkungen polizeilicher Sozialisation

TF

Guten Tag meine Damen und Herren,

haben Sie heute schon eine Entscheidung getroffen? Wenn ja, erinnern Sie sich was für eine dies war? Oder vielleicht hatten Sie in der vergangenen Woche eine wichtige Entscheidung zu fällen? Erinnern Sie sich daran, dass Sie bereits einmal eine Entscheidung bedauert haben oder zumindest in Nachhinein Zweifel an der Richtigkeit dieser hatten?

Nun, grundsätzlich ist zu hoffen, dass Sie das Treffen einer Entscheidung vormittags vorgenommen haben, denn dann werden diese bedachter getroffen als im Vergleich zu den Abendstunden.

Frau Jordan: Welche anderen Aspekte sind in der Psychologie noch als beeinflussende Faktoren in Entscheidungsprozessen bekannt?

L

Neben der Tageszeit ist die individuelle Tagesform relevant, beispielsweise inwieweit man ausgeglichen oder durch Stress im Beruf, im Privatleben oder auch durch Krankheit beansprucht ist. Unter innerem Druck können nicht alle relevanten und für eine vielleicht günstige Lösung des Problems notwendigen Informationen berücksichtigt werden, was im Nachhinein zu Zweifeln an der Richtigkeit oder gar zu einem Bedauern der einst getroffenen Entscheidung führen kann. Ebenso einflussnehmend kann Druck von außen sein, wie beispielsweise Zeitknappheit oder Überforderung, sowie sozialer Druck, der von anderen Personen auf ausgeübt wird. Erinnert sei hier auch an Konformitätseffekte, die in verschiedenen sozialpsychologischen Experimenten mehrfach dokumentiert wurden, wie beispielsweise im Milgram-Experiment in den 1960iger Jahren. Grundsätzlich kann man festhalten, dass Probleme dann kreativ und sorgfältig gelöst und positiv zu bewertende Entscheidungen getroffen werden können, wenn man sich, was äußere und innere Bedingungen betrifft, in einer positiven Grundstimmung befindet.

TF

Was bedeutet das für Entscheidungen, die im Polizeidienst getroffen werden müssen? Denn wir können davon auszugehen, dass viele, bedeutsame konfliktträchtige Entscheidungen abends und nachts und zudem unter situativem Druck getroffen werden müssen. Und welche Rolle spielt dabei die polizeiliche Sozialisation? Handelt man (immer) so, wie man es gelernt hat?

Oder anders gefragt: Wie und aufgrund welcher für sie individuell jeweils verfügbaren Handlungsvarianten entscheiden sich Polizeibeamte, wenn sie in Einsatzsituationen tätig werden?

Denn 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 in stressbehafteten Situationen können Fehler gemacht werden, mit folgenschweren Konsequenzen.

Frau Jordan: Stichwort Stress? Manche Polizeibeamte behaupten, sie könnten mit Stress gut umgehen. Stimmt das?

U

In der Personalauswahl und auch in der Aus- und Weiterbildung von Polizeibeamten sind Belastbarkeit und das Umgehen mit Stress wichtige Kriterien, die vielfältig Berücksichtigung finden. Polizisten setzen sich unter anderem im Studium mit den psychologischen Aspekten von Stress auseinander oder nehmen an Einsatztrainings teil, in denen konflikthafte Situationen zur Vorbereitung auf die Praxis simuliert werden. Des Weiteren sind beispielsweise Antizipationstrainings zum Schusswaffengebrauch durchaus hilfreich, die Wahrscheinlichkeit einer möglichen Ladehemmung in einem Einsatz mit lebensgefährlicher Bedrohungslage zu reduzieren, so dass in dieser sehr belastenden Situation der Beamte auch unter Stress die erforderliche Reaktion abrufen und ausführen kann. Polizisten werden also auf die Anforderungen im Beruf vorbereitet. Trotzdem bedeutet das nicht, dass Stress nicht auch in dieser Berufsgruppe kurzfristige oder auch langfristige Folgen verursachen kann, wie eine geringere Belastbarkeit oder sogar Belastungsstörungen. Beamte erleben mit einer viel höheren Wahrscheinlichkeit als die Normalbevölkerung mindestens ein Mal in ihrer Dienstzeit ein potenziell traumatisierendes Ereignis, teils sind sie auch wiederkehrend mit belastenden oder bedrohlichen Situationen konfrontiert. Das kann die individuelle Fähigkeit, kognitiv, emotional und auf Verhaltensebene mit Stress umzugehen, also das sog. *Coping*verhalten, verändern, auch wenn in der Ausbildung Kompetenzen vermittelt wurden. Wenn dann zudem äußere Situationsfaktoren wie Ärger mit dem Vorgesetzten oder eine hohe persönliche oder berufliche Belastung hinzukommen, dann kann dies das Fällen einer Entscheidung, die unter Stress zu treffen ist, ungünstig beeinflussen.

TF

Einen Schritt zurück gedacht bedeutet das, dass einer einfachen Entscheidung, die z.B. nicht nur den Umgang mit dem Erleben, sondern auch den Einsatz von Gewalt beinhalten kann, viele unterschiedliche Faktoren zugrunde liegen, die Berücksichtigung finden müssen.

Und tatsächlich haben wir in unserer, einige Jahre zurückliegenden Studie zu „Police Use of Force“ genau dies herausgefunden. Ob und wie exzessive oder unnötige Gewalt angewendet wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab; dazu gehören die „Tagesform“, (unverarbeitete) frühere Erlebnisse, die individuelle Intensität des „Jagdtriebes“, das Verhalten des sog. „Gegenüber“, die Beziehung zum Einsatzpartner oder zur Einsatzpartnerin und die Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbststeuerung. All dies bündelt sich mit der Zeit zu einer „lokalen Einsatzkultur“, die – wie wir alle wissen – sehr unterschiedlich ausfallen kann. Ebenso wie die Aufarbeitung von Fehlern. Denn:

U

Wenn mit individuellem Fehlverhalten innerhalb der Institution Polizei insgesamt nicht oder nicht konstruktiv im Sinne einer Fehlerkultur umgegangen wird, können sich Abhängigkeitsstrukturen entwickeln, die sich mittel- bis langfristig negativ auf die Polizeikultur sowie Führung und Management auswirken können.

Problematisch ist der Umgang mit Fehlverhalten insbesondere dann, wenn eine Aufarbeitung nicht im erforderlichen Umfang erfolgt oder gar ausbleibt. Denn es wird somit auf individueller Ebene verpasst, alternative Handlungskompetenzen zu erwerben oder überkommene Handlungsmuster zu hinterfragen und diese bei Bedarf zu modifizieren, was sich in der Summe dann auch auf institutioneller Ebene in negativer Hinsicht auswirken kann.

TF

In unserem Beitrag für den Sammelband haben wir versucht, das Konzept des *schnellen* und *langsamen Denkens* des israelisch-amerikanischen Psychologen und Nobelpreisträgers für Wirtschaft, Daniel Kahneman auf das Agieren von Polizeibeamten zu übertragen. Kahneman beschreibt in seinem Buch wie unsere Handlungen und Entscheidungen wesentlich durch zwei *Systeme* gesteuert werden:

Das *System 1*, in seinen Worten das *schnelle Denken*, ist für spontane Eindrücke und Emotionen zuständig, die zum einen die Hauptquellen von expliziten Überzeugungen sowie Entscheidungen sind, und die zum anderen mit *System 2* in Verbindung stehen. Das *System 1* umfasst automatisierte Handlungsabläufe, die (eher) nicht dem Bewusstsein zugänglich sind, also unwillkürlich und intuitiv ablaufen.

U

System 2, als *langsameres Denken* benannt, kalkuliert rational, berechnet, wägt ab und kann in einer geordneten Folge von Schritten Denkprozesse konstruieren. Die mannigfaltigen Aktivitäten von *System 2*, die willentlich und bewusst von statten gehen, erfordern ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Konzentration. Beides wird z.B. dann gestört, wenn die Aufmerksamkeit abgezogen, durch etwas anders gefordert wird oder, wenn wir unter Stress handeln und dann Entscheidungen treffen (müssen).

Die Leistung von *System 2* fällt auch dann schlechter aus, wenn nicht die Bereitschaft oder Fähigkeit vorhanden ist, sich dieser kognitiven Anstrengung bewusst zu stellen. Wenn man also keine Kapazitäten dafür aufbringen möchte oder dem intuitiven *System 1* blind vertraut (getreu dem Motto: „es wird schon gut gehen, es ist bisher ja immer gut gegangen“). *System 2* wird dann (und eben nur dann) aufgerufen, wenn *System 1* keine Lösung für ein Problem liefern kann, also zum Beispiel, wenn ein Ereignis eintritt, das gegen das *Weltmodell* des *Systems 1* verstößt. Dann wird *System 2* unter kognitiver Anstrengung aktiviert.

Was bedeutet dies nun für Handlungen von Polizeibeamten? Welche Anforderungen werden dabei an sie gestellt?

TF

Das Treffen von Entscheidungen unter Hinzunahme des *Systems 2* erfordert Selbstkontrolle, welche erschöpfend und unangenehm sein kann, denn es muss erheblicher kognitiver Aufwand betrieben werden. Eigentlich sollte *System 2* für *System 1* eine Art Kontrollinstanz darstellen. Aus verschiedenen Gründen tendiert der Mensch generell dazu, *System 2* hier und da „abzuschalten“ – sei es aus (Denk-)Faulheit, aus situativer Überlastung, aus mangelnder Kompetenz oder fehlenden Handlungsoptionen, oder aber auch aus Angst davor, dass *System 2* uns darüber in Kenntnis setzen könnte, dass die Entscheidung, die das *System 1* intuitiv getroffen hat, ungünstig war.

LJ

Bei dem Stichwort „Situative Überlastung“ drängt sich folgender Gedanke auf: Ist nicht davon auszugehen, dass in der Praxis Polizeibeamte häufig überlastet sind und somit notwendigerweise auch Fehler unterlaufen – eine hohe Belastung oder Fehler dann aber keinesfalls eingestanden werden dürfen, getreu dem Satz „Wir schaffen das“ und „Ein Indianer kennt keinen Schmerz“? Und was sind die Konsequenzen, wenn es dann zu Fehlverhalten im Einsatz kommt?

TF

Nehmen wir dazu ein **Fallbeispiel**:

Ein Polizeibeamter trifft einen ihm bekannten, untergetauchten Straftäter zufällig auf der Straße. Es kommt zu einem Wortwechsel, im Verlauf dessen 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. Das Ereignis wurde von einem Polizeibeamten so kommentiert: "Unfassbar, dass der Kollege im Einsatz so ausrastet".

„Jagdfieber“ kann für Polizeibeamte unter Stressbedingungen in nicht eindeutigen Situationen handlungsleitend sein und zur Eskalation führen. Daraus können mitunter dramatische Konsequenzen erwachsen, weil das Handeln dann wenig bewusst und nicht rational abläuft. Die Phänomenologie ist bekannt. Wichtig ist hierbei die Analyse möglicher Ursachen dieses Handelns.

LJ

Ein solches Handeln, und eben auch eine exzessive Gewaltanwendung, können sich vor allem dann ereignen, wenn rational bestimmtes Handeln ausgeschaltet ist. „Jagdfieber“ oder andere, der Situation geschuldete Gefühle oder Motivationen sind dann für die Verhaltenssteuerung ausschlaggebend. Entscheidend ist neben einer individuell erfolgenden subjektiven Einschätzung der Situation, aus der sich Handlungsoptionen ableiten, dass die Bewältigung der Situation im Spannungsfeld zwischen Autoritätserhalt und Eskalationsangst erfolgt. Mit steigender Komplexität der Situation überlagert affektbestimmtes Verhalten das rationale Handeln zunehmend. Betrachtet man nun 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, vor allem um Maßnahmen handelt, bei denen Entscheidungen schnell getroffen werden müssen und die sehr komplex waren.

Im Vorhinein besteht dann nicht die Möglichkeit, etwaige Gründe für oder gegen eine Entscheidung zu reflektieren. In Stress verursachenden Situationen kann das polizeiliche Handeln somit weitestgehend nur von *System 1* gesteuert werden, erfolgt also primär intuitiv und automatisiert. Welches Verhalten in einer konkreten Situation dann letztendlich gezeigt wird, hängt aus psychologischer Perspektive damit zusammen, wie die Situation vom Individuum bewertet wird und wie dieses daran anschließend seine Bewältigungsmöglichkeiten einschätzt. Hierbei sind das Empfinden von sowie der Umgang mit Stress entscheidend. Andererseits müssen wir dies individualpsychologisch differenziert betrachten: Neben der kognitiven Einschätzung der Situationsanforderungen ist vor allem die subjektiv wahrgenommene Fähigkeit entscheidend, wie man mit inneren und äußeren Anforderungen umgehen kann. Diese wiederum ist abhängig von der kognitiven Bewertung eigener Ressourcen, die für die individuelle Stressbewältigung relevant erscheinen und verfügbar sind. Die Wahl der konkreten Konfliktlösungsstrategie ist wiederum abhängig von Persönlichkeitsvariablen. Dazu gehören individuelle Stressbewältigungsressourcen, Erfahrungswissen oder auch – wie eingangs erwähnt – die Tagesform und der oftmals vorhandene Wille, das Problem schnell zu „lösen“, um nicht als Versager den Kolleginnen und Kollegen gegenüber dazustehen. Situationspezifischen Gegebenheiten, wie personelle Ressourcen oder die zur Verfügung stehenden Ausrüstung spielen dann ggf. auch eine Rolle. Die situationsbedingten, kognitiven Bewertungen können sehr unterschiedlich ausfallen und situationsabhängig verschieden gewichtig sein.

TF

Und was bedeutet dies für Aus- und Fortbildung, für die intendierte Sozialisation als Polizeibeamter?

Insbesondere in kritischen Situationen, wenn schnelles Handeln erforderlich ist, ist die Wahrscheinlichkeit des Rückgriffs auf automatisierte Handlungsroutinen hoch. Diese werden durch Erfahrung gebildet und können dann im Geschehen oftmals unreflektiert abgerufen werden, weil sie sich zum einen in der Vergangenheit im Berufsalltag bewährt haben oder auch zum anderen weil genau dieses 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 nur geprägt von Inhalten der Ausbildung, sondern auch bestimmt davon, welche Handlungsroutinen er in der Praxis, z.B. vermittelt von seinem „Bärenführer“, erworben hat.

L

Der Erwerb von Handlungswissen, in Form von *Schemata* ist für das menschliche Handeln notwendig. Damit sind abstrakte und organisierte Wissensstrukturen gemeint, die sich erfahrungsbasiert im Laufe der intraindividuellen Entwicklung gebildet haben und als „Erfahrungswissen“ herangezogen werden können. Nur so können wir Situationen bewältigen. *Schemata* sind hilfreich, weil 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. Erfahrungswissen ermöglicht somit schnelles und (meist auch) effizientes Handeln. Entsprechen neue Informationen nicht dem vorhandenen *Weltmodell*, können und müssen diese *Schemata* verändert und auch das Verhalten in ähnlichen Situationen daran angepasst werden.

TF

In Situationen, in denen schnelles Denken und Handeln erforderlich ist, wird also automatisch auf das Erfahrungswissen zurückgegriffen, welches dann im Umkehrschluss auch das letztendliche Verhalten maßgeblich beeinflusst. Ist das Handeln dann aber aufgrund der (vielleicht nicht erkannten) Andersartigkeit der Situation nicht angemessen, sollte eigentlich auf *System 2* zurückgegriffen werden um das Situationswissen entsprechend anzupassen.

Im schutzpolizeilichen Alltag kann jeder Einsatz eine herausfordernde Situation darstellen oder dazu werden. Das Erfahrungswissen, das mit automatisierten Prozessen des *Systems 1* assoziiert ist, kann dann aufgrund der heterogenen Anforderungen nicht ausreichend sein. Somit müsste theoretisch in jeder Einsatzlage, unter Hinzunahme von *System 2*, eruiert werden, inwieweit sich früher bewährtes Verhalten auch hier anwenden lässt. Dies kann aber aufgrund der Erforderlichkeit schnellen Handelns unter bestimmten Umständen nicht möglich sein, sondern teils – wenn überhaupt – nur in der Rückschau geleistet werden.

Aus kognitiver Sicht ist es denkbar und hinsichtlich einer günstigen Veränderung von Erfahrungswissen sinnvoll sowie notwendig, 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 des Wissens von *System 2* möglich sind. Dies gilt vor allem auch in Hinblick auf die Optimierung einer Einsatzbewältigung oder im Umgang mit ungünstig verlaufenden Situationen. Letztlich kann nur durch eine Reflektion des gezeigten Verhaltens (war es zur angemessenen Bewältigung einer Situation geeignet?) gewährleistet werden, dass eine Anpassung vorhandener *Schemata* in Form von Handlungswissen erfolgt. Dies erfolgt insbesondere auf individueller Ebene, es kann und sollte aber auch durch die Institutionskultur unterstützt und gefördert werden.

Dies wiederum 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. Andererseits muss innerhalb des sozialen Gefüges, innerhalb dessen sich das Individuum bewegt, diesem Ansatz entsprechend Raum gegeben werden. Dies wäre dann eine Voraussetzung für eine angemessene Fehlerkultur, die zudem öffentlich transparent gemacht werden sollte. Denn:

Fehler passieren zwangsläufig. Fehler werden u.a. dann gemacht, wenn schnell oder zu schnell gehandelt oder entschieden wird oder werden muss. Menschliches Fehlverhalten kann grundsätzlich nicht ausgeschlossen werden. Fehlern bieten aber immer auch eine Chance, dazulernen.

Daher soll es abschließend darum gehen, wie mit Fehlern auf institutioneller Ebene in präventiver und repressiver Hinsicht konstruktiv umgegangen werden kann. Fehler können auf individueller sowie in Hinblick auf die Fehlerkultur auf institutioneller Ebene auch durchaus positive Konsequenzen nach sich ziehen, wenn eine angemessene Aufarbeitung und Reflektion erfolgt. Dabei kommt der Führung und dem Management eine besondere Rolle zu. Vorgesetzte haben insbesondere in einer hierarchisch aufgebauten Institution eine Vorbildfunktion. Wenn diese selbst Fehlverhalten ein- und zugestehen sowie einen konstruktiven Umgang damit ermöglichen und unterstützen, wirkt sich dies unmittelbar auf die Integrität und letztlich auch Leistungsbereitschaft sowie -fähigkeit der Angehörigen dieser Institution aus.

Die Analyse von Verhalten und Fehlverhalten in komplexen, anspruchsvollen und konfliktbehafteten Situationen, also der vorangegangenen Bedingungsfaktoren und des daran anschließenden Handelns, kann somit dazu dienen, zukünftige Situationen besser einschätzen und angemessen reagieren.

U

Langsame und schnelle Denkprozesse beeinflussen also unausweichlich die Situationswahrnehmung und die daraus resultierenden und schließlich gewählten Handlungsoptionen von Polizeibeamten in ihrem beruflichen Alltag. Eine inadäquate Situationseinschätzung oder mangelnde alternative Handlungsoptionen können Fehlverhalten nach sich ziehen.

Ziel muss es sein, auf persönlicher wie institutioneller Ebene einen konstruktiven Umgang mit Fehlverhalten zu fördern. In der Aus- und Weiterbildung muss ein entsprechend umfangreiches Wissen vermittelt und Handlungsstrategien müssen erarbeitet werden. Das betrifft sowohl Situationen, die ein einsatzkompetentes *schnelles Denken* erfordern, als auch für Konstellationen, in denen ein *langsames Denken* möglich ist, also Eindrücke reflektiert und hinterfragt werden können.

Darüber hinaus ist auf allen Ebenen die Bereitschaft zu fördern, polizeiliches Fehlverhalten nicht als Tabuthema, sondern als Chance zur Etablierung einer institutionsinternen Fehlerkultur und zur Möglichkeit der Weiterentwicklung auf individueller Ebene zu thematisieren und zu diskutieren, zu betrachten und zu ermöglichen.

In diesem Sinne: Irren ist menschlich, und Polizeibeamte sind eben auch (nur?) Menschen.

ENDE