Spielräume und Grenzen von Einsatzroutine – eine psychologische Perspektive

Martina Eckert

Zur Person: Ich bin Sozialpsychologin, Promotion (1988) mit Forschungsschwerpunkt „Selfknowledge“ an der Uni Bielefeld. Professorin an der HSPV NRW. Der wissenschaftliche Hintergrund ist von der Zusammenarbeit mit Forschenden (z. B. Robert Wicklund, Peter Gollwitzer, Dieter Frey, Roy Baumeister) geprägt, die sich an theoriegeleiteten Modellvorstellungen orientieren, experimentelle Grundlagenforschung, d. h. ich bin amerikanisch sozialisiert. Was bedeutet das für den Impuls, den ich geben möchte?

Ich habe einen Themenbereich ausgesucht, in dem ein Spannungsverhältnis zwischen den Erkenntnissen **meiner Profession zum polizeilichen Selbstverständnis** und Vorgehen sichtbar wird. Es geht um den Nutzen und die Gefahren von **Routine, auf Automatisierung setzende Einübung**.

Meine Rolle heute: Ich möchte Ihnen aus meinem Tätigkeitbereich ein paar Dinge vorzustellen, die hoffentlich bei einigen von Ihnen Widerspruch auslösen oder zumindest irritiertes Kopfschütteln wecken werden. Ich dachte mir, es könnte Ihre Rolle sein, die Brauchbarkeit und Anwendbarkeit meiner Thesen kritisch zu prüfen. Ich möchte also nicht belehren, sondern freue mich, wenn wir uns stattdessen zu den Schnittmengen austauschen könnten und neue Impulse in die eigene Arbeit mitnehmen.

Lassen Sie mich mit drei Szenarien beginnen, die mir in den Sinn kamen, als ich mich auf diesen Input vorbereitet habe:

Als ich vor über 25 Jahren meine Professur an der HSPV antrat, verfügte ich nur über Polizeiwissen vom Hörensagen. Ich erwarb dieses in Zusammenhang mit den Kontakten, die ich in der Fortbildung beim Weißen Ring mit Polizeibeamt*innen hatte. Mich überraschte nicht, dass diese Menschen die Opferschutzarbeit als Ausgleich zu ihren dienstlichen Verpflichtungen betrieben. Der häufigste Grund war, dass man sich neben oder nach dem Dienst mehr mit den Betroffenen/Opfern von Kriminalität beschäftigen wollte, statt sich systembedingt vorwiegend mit den Tätern beschäftigen zu müssen. Ich meine, dass noch weitere Gründe für das Engagement im Weißen Ring relevant sind, auf die ich später eingehen möchte.

Zwischen 1998 und 2010 hatten wir noch **Aufstiegsbeamt*innen** in den Kursen an der HSPV und den damaligen Verhaltenstrainings. Diese war neben den Dingen, in denen ich mich akademisch auf meine Lehre vorbereitete, eine wichtige Quelle, um mich mit der polizeilichen Praxis, aber auch mit den Rollen der erfahrenen Beamt*innen, deren Dilemmata aber auch Problemen aus dem mittleren Dienst auseinanderzusetzen. Ich habe verstanden, dass im Dienst oft wenig Spielraum für eine Vorgehensweise blieb, mit der man flexibel auf etwaige Einzelfälle oder Besonderheiten hätte reagieren können. Das hat m. E. mit verschiedenen Faktoren zu tun, auf die ich ebenfalls später auch noch eingehen möchte.

Und schließlich erinnere ich mich an eines meiner letzten Bachelorkolloquien. Eine junge Studentin hatte das Thema häusliche Gewalt im polizeilichen Kontext bearbeitet und eine ganz solide Arbeit abgeliefert. Die anschließende Diskussion war rege. Es gab Input von uns Prüfenden und von der Kandidatin. Zwischendurch fiel der Satz: „Ich glaube, demnächst werde ich das auch mal ausprobieren“. Gemeint waren Ansätze, die wir in Zusammenhang mit einem Wohnungsverweis diskutiert hatten und die kommunikative, Sensitivität steigernden Tools betrafen. Auf die Frage, wie sie das denn sonst machte, schilderte sie ihr Vorgehen, das auf uns ziemlich schematisch, geradezu stramm wirkte. Ich erinnere mich, dass wir als Prüfer*innen irritiert waren, warum unsere, eher kommunikativ ausgerichteten Strategien – die wir ja auch in der Lehre vermitteln - darin so wenig Platz hatten.

Mein Ziel ist es heute, aufzuzeigen, wo dienstliche **Routine** sich psychologisch mit begründbaren, d. h. evidenzbasierten, wissenschaftlichen Fakten deckt und wo sich Spannungsfelder auftun, die in manchen Fällen aus wissenschaftlicher und gesundheitlicher Sicht nicht funktional erscheinen.

Mir geht heute also nur am Rande um das Verhältnis von Polizist*innen zu Adressat*innen.

Mir geht es eher darum aufzuzeigen, welcher **Nutzen im Verarbeitungssystem des/der Beamt*in aus polizeilicher Routine und Sozialisation entsteht und wann man aus wissenschaftlicher Sicht mit Kosten rechnen muss.**

Ihre Rolle wird sein, zu reflektieren, wie Sie auf entsprechende Phänomene reagieren und wo Sie aus ihrer professionellen Perspektive Spielräume erkennen, um evtl. systemisch, didaktisch oder einfach nur individuell darauf zu reagieren. Sind die skizzierten Kosten vermeidbar? Ist Modifikation überhaupt im System Polizei erstrebenswert oder möglich? Entscheiden Sie als Expert*innen.

Polizeiliche Routine. Wegen der begrenzten Zeit und weil ich bewusst plakativ vorgehen möchte, habe ich mir zwei Sätze herausgepickt, die mir in der Lehre häufiger entgegengehalten werden, wenn ich darum werbe, psychologische Versatzstücke auch im täglichen Dienst zu verwenden:

- *„Für solche Überlegungen haben wir gar keine Zeit, wir müssen ja meistens umgehend handeln" und*
- *„Für uns gilt: Problem erkannt, Problem gebannt".*

Lassen Sie mich vorausschicken: Ich will nicht in Abrede stellen, dass beide Äußerungen ihre Berechtigung haben und wahrscheinlich in vielen Fällen maßgeblich den Erfolg von Polizeiarbeit ausmachen.

Als Teil der Kernaufgabe von Polizist*innen hat eine hohe Handlungsorientierung zweifelsfrei ihre Berechtigung. Als **Narrativ oder Standard**, der mit einem bestimmten Mindset, einer Denkgewohnheit eng verknüpft ist, kann eine entsprechende Grundhaltung unter psychologischen Gesichtspunkten Polizeiarbeit behindern:

Narrative sind oft abkürzende, vom Kollektiv getragene Grundsätze oder Überzeugungen, die identitätsstiftend sind und die Bindung an ein gemeinsames Commitment verstärken. Sie werden häufig angeführt und genutzt, wenn sich Widersprüche auftun. Sie müssen nicht stimmen und sie werden häufig benutzt, um den Dialog über problematische Vorgehensweisen abzubrechen.

Unbedingte Handlungsorientierung als Standard? Ein solches Basisverständnis kann unter psychologischen Gesichtspunkten in manchen Situationen unbrauchbar oder vollkommen unwirksam sein, Prozesse verzögern oder sogar negative Auswirkungen haben.

Gerade junge Beamt*innen, das wissen wir spätestens, wenn unsere Studierenden aus ihrem ersten Praktikum kommen, halten sich gerade in aufregenden oder beanspruchenden Einsätzen an formalen und gut eingeübten/trainierten, d. h. standardisierten Vorgehensweisen fest. Diese geben ihnen die Sicherheit, alles richtig zu machen.

Und auch als Bürger*in merkt man schnell, dass Praktiker*innen für viele Ereignisse ein Schema F zur Hand haben, zuweilen mit einer polizeitypischen Sprache oder Zackigkeit. Nicht alle sind so flexibel, nach den ersten schematischen Standardvorgehensweisen auf eine interaktiv wirkungsvollere, kommunikativ zweckdienlichere Herangehensweise umzuschwenken.

Ich will nicht unterstellen, dass diese Fixierung bei einem Mehr an Erfahrung bestehen bleibt. Ich kenne großartige Beispiele für eine sehr flexible Handhabung, Beamt*innen, die sofort umschalten.

Allerdings gilt ein schnelles und effizientes Auftreten nach meiner Erfahrung schon zu den angestrebten Idealen. – durch verschiedene Dinge gerechtfertigt. (Zeitmangel, enge Taktung, Robustheit im Auftreten, Koordinierung usw.)

Lassen Sie uns auf den psychologischen **Nutzen** von „**Problem erkannt, Problem gebannt"** schauen. Ich präsentiere hier keine ausgedachten, sondern durch Forschung belegte Erkenntnisse:

1. Gut eingeübte Basisgewohnheiten fressen nicht viel Aufmerksamkeit. Man könnte also grundsätzlich die Kapazitäten für andere Facetten nutzen. Das wird auch gemacht – Beispiel: Peripheres Sehen kann man trainieren und automatisieren.

2. Eingeübte und im Alltag stabilisierte Vorgehensweisen geben psychische Sicherheit und Stärken das **Gefühl von Kontrolle** und Nachvollziehbarkeit – manchmal jedoch trügerisch.

3. Dinge die Menschen teilen, also auch Gewohnheiten, schweißen zusammen. Es gibt einen impliziten Konsens, dass geteilte Vorge-

hensweisen auch die richtigen sind. Anders ausgedrückt: Gemeinsam eingeübtes hat einen normativen Zweck. Es ist identitäts- und kulturfördernd. Das gilt in besonderer Weise für offizielle oder niedrigschwellige, alltägliche polizeitypische ritualisierte Vorgehensweisen.

4. Daraus folgt: Routinen wirken wie ein beständiges Belohnungssystem, weil man sich im Handeln des/der anderen wiederkennt und Anerkennung aus ähnlichen, geteilten Vorgehensweisen erntet.

5. Geteilte Routinen sorgen für synchronisiertes, im Extremfall mechanistisches Vorgehen. Individuelle Freiräume könnten komplexe Prozesse und Synergien weniger effizient oder störungsanfällig machen oder so wirken lassen. Klare **Zuständigkeiten und Arbeitsteiligkeit** entlasten. Die Erfahrung, wie ein Uhrwerk zu funktionieren, kann stärkend wirken.

6. Wenn gewohnheitsmäßige Routinen, ins Leere laufen, oder wenn ein negatives Ergebnis erzielt wird, hilft die Community bei der Rechtfertigung – Routine wird dann zum gemeinsamen Bezugsrahmen für Bewertung. Gefühle des persönlichen Scheiterns, von Schuld und Scham, werden reduziert. Machen ja alle so. Das Gefühl von Solidarität (Oxytocin, ein Bindungshormon wird bei Zugehörigkeit ausgeschüttet) und Loyalität werden verstärkt. Verzerrtes oder Irritierendes fällt nicht so schnell auf. Man hat nicht nur homogen gehandelt. Man kann quasi eine homogene, widerspruchsarme Rechtfertigung abrufen. Das wirkt kompensatorisch (die kollektive und individuelle kognitive Dissonanzreduktion (Festinger, 1957) ergänzen sich stimmig). „Rechtlich oder polizeimäßig ist alles richtig gewesen".

7. In hierarchischen Strukturen sind Routinen leichter zu etablieren, als in nicht hierarchischen Strukturen. Sie sind außerdem hierarchiestärkend, weil sie Freiräume für Verhalten bereits generell „im gemeinsamen, gleichförmigen Tun" einengen.

Schauen wir uns an, was die **Wissenschaft zur Routine** sagt. Dort spricht man von Automatismen, Gewohnheiten (habits), soziologisch nennt man gemeinsame getragene Gewohnheiten „Habitus":

1. Die zentrale Erkenntnis: Im Gehirn werden Automatismen und auch unser Verhalten leitende Standards an anderer Stelle aktiviert als in dem Zentrum, das für willentliche Kontrolle (Präfrontalkortex) (Abb. 1) und explizite Planung zuständig ist (Gazzaniga et al., 2009). Um von Automatismen abzuweichen, wird eine bewusste Selbstregulation benötigt, zu der man sich zwingen müsste und die zumindest nicht sanktioniert werden sollte (Eckert, 2025).

2. Jeder Automatismus, vor allem, wenn er nicht hinterfragt wird, verkürzt – bezogen auf Denken, Reflexion und Verhaltensdiversität. Sie kennen vielleicht die Arbeiten von Daniel Kahneman und Amon Tversky (Kahneman, 2012) zum schnellen und langsamen Denken. Menschen benutzen in einem intuitiven System automatisierte Faustregeln, die mit Denken, systematischem Schlussfolgern oder Intelligenz wenig zu tun haben. Auch deren Richtigkeit wird meistens nicht hinterfragt.

3. Routinen können eine wache Zugewandtheit, psychologische Wachheit reduzieren, die sich positiv auf die Wahrnehmung von unterschwelligen Signalen auswirken könnte. Routinen lenken die Aufmerksamkeit auf Signale, die gar nichts mit der aktuellen Herausforderung zu tun haben müssen, sondern zur Wahrnehmungsroutine und zur Routine bei der Informationsverarbeitung gehören.

4. Routinen beschränken sich nicht auf Handlungsschritte. Werden Routinen oder der „Standard hoher Handlungsbereitschaft" zum Selbstzweck, definieren Routinen nicht nur das Vorgehen, sondern auch, in welcher Reihenfolge gehandelt wird, wann eine Tätigkeit als beendet/abgeschlossen gilt und wie im Folgenden weiterverfahren und das Ergebnis bewertet und gerechtfertigt wird.

Sie kennen sicher alle Situationen, in denen diese Art der Einengung dazu führt, dass Dinge übersehen werden. Mit standardisierten Abläufen sind auch standardisierte Denkprozesse und Konventionen verwoben, wie man vor, während und nach einem Ereignis mit den Routine-Erfahrungen umgeht.

5. Automatismen verstärken sich unter dem Einfluss eines stressbedingten Tunnelblicks. (Abbildung 2 veranschaulicht, womit die Amygdala, die auf Bedrohung reagiert und u. a. Stressreaktionen im Hypothalamus auslöst, korrespondiert). Unter Stress wäre es eigentlich wünschenswert, sich dahingehend zu disziplinieren, den Blick bewusst zu weiten. Die Konzen-

tration auf routiniertes und standardisiertes Vorgehen leistet genau das Gegenteil. Routine verleitet dazu, noch gleichförmiger zu handeln.

Zitat von Maslow: Wer nur einen Hammer zur Hand hat, neigt dazu, alles wie einen Nagel zu behandeln.

6. Eine unterschwellige, dauerhafte Stressinduzierung vor bestimmten Einsätzen - oder als Teil des Narrativs – z. B. dass Polizeibeamt*innen zu einer Gefahrengemeinschaft gehören - triggert stabiles gleichförmiges Verhalten - Kontrollillusion (Punkt 2).

7. Die Abweichung von einem routinierten Vorgehen bedeutet, die Komfortzone verlassen – (etwas anders machen als das, was von selbst läuft, das vertraut ist und vom Gruppenkonsens getragen wird). Das kann für den/die Einzelne/n bedeuten: Außenseitertum und unkomfortable Gefühle. Gefahr: Anschließend Überkompensation/Konformität. Nach „normabweichendem" Verhalten sind wir bemüht, um so normgerechter zu agieren. Damit signalisieren wir, dass wir doch dazu gehören. Abweichung im Sinne von Flexibilität ist aber psychologisch notwendig, wenn man sich in heterogenen, sozialen Lebenswelten bewegt, die nicht zur eigenen Blase oder ausschließlich zur polizeilichen Rolle gehören.

- Schnittmengen zwischen Adressat*innen und Verantwortlichen erhöhen grundsätzlich die Chance auf eine bessere Verständigung und Konfliktlösung, mindestens reduzieren sie das Eskalationsrisiko. Man muss sich aus der Routine hinauswagen, zumindest kommunikativ, damit man situationsadäquat den maximalen Ertrag erzielt.
- Polizei hat immer einen Signalcharakter – jede/r Polizist*in triggert eine bestimmte emotionale Einstimmung beim Gegenüber. Dass jemand in Uniform bei einem/er Bürger*in gar nichts auslöst, ist höchst unwahrscheinlich – Aufmerksamkeit, Furcht, Neugier usw. Studien belegen, dass die heute mit sichtbaren Tools, die auch „Durchsetzung und Autorität" symbolisieren, ausgestatteten Polizist*innen als distant wahrgenommen werden (z. B. Lorei & Balaneskovic, 2023). Deshalb können Polizist*innen in vielen Fällen eigentlich nur durch eine Begegnung auf Augenhöhe – also Kommunikation - ein unproduktives Distanzempfinden relativieren. Nähe, nicht Distanz ist in vielen Fällen die Voraussetzung dafür, dass sich die Beteiligten öffnen, Alltägliches nicht eskaliert, sondern etwas zeitökonomisch bearbeitet werden kann. Es wirkt zwar altmodisch, aber Menschen, die sich (als Individuum) gesehen fühlen, reagieren positiv auf ein Rapport-Angebot, eine konstruktive Begegnungsqualität.

8. Es ist sehr schwer, aus Routinen – erst recht aus eingeübten Handlungsweisen mit Vorschriftencharakter – die suboptimal gelaufen sind, ein **Lesson Learned** abzuleiten. Man müsste erst die automatisierten Denk- und Fühlgewohnheiten dahinter überwinden. Folgerung: Man benötigt eine **besondere Art der Reflexion**, die solche Selbstverständlichkeiten aufbrechen kann. Frage: Worauf ist das Lesson Learned üblicherweise in Nachbesprechungen gerichtet – Selbstversicherung, Einnorden, Rechtfertigung, Entschuldigung, konstruktive Fehlerkultur usw.? Welchen Rahmen benötigt man, um noch weiter zu kommen?

9. **Aber:** Psychologisch ist der rechtfertigende Rückzug auf Routinen für das Abstellen von Selbstvorwürfen, Grübeln, oder für die Bearbeitung traumatischen Stresses nicht funktional. Kurzfristig kann etwas beruhigen, was langfristig trotzdem nagt. Denn diese emotionalen Prozesse laufen an verschiedenen Orten im Gehirn ab – neurowissenschaftlich belegt.

- Persönliche Dilemmata: Menschen neigen dazu, bei suboptimalem Verhalten ihr Umfeld oder ihren Medienkonsum besonders zu harmonisieren. Vermeidet man die Konfrontation mit dem Außen, meint man, dass man auch den inneren Prozess positiv beeinflusst oder abschneidet – Stimmt nicht! Daraus können Schonhaltungen entstehen, die meistens soziale und langfristig gesundheitliche Konsequenzen zur Folge haben.

Fazit: Ziel müsste es sein,

- Aufklärung: Polizeibeamt*innen über **Verkürzungsrisiken** aufklären ohne gleichzeitig die positiven Effekte von Routine zu mindern.

- Das Bewusstsein stärken: **Schnelligkeit im Handeln bedeutet auch eine Schnelligkeit im Denken und Fühlen und Regulieren**. Das fördert **intuitive, statt**

überlegte, evtl. auch unvernünftige Effekte: Studie aus Skeide (2025) zur Problemlösung: Intelligente Menschen lösen Aufgaben nicht immer schnelle als andere. Wenn unproduktive Impulse abgewehrt werden müssen, müssen im Gehirn Ressourcen aktiviert werden. Eine andere Schleife wird genommen. Um **Störungen beim intuitiven Schlussfolgern abzuwehren**, wird mehr Zeit benötigt. Kognitiv begabte/reflektierte Menschen sind dann leicht langsamer, aber machen deutlich weniger Fehler. Sie halten kurz inne und nutzen ihre Kapazitäten besser.

- Ein Verständnis, dass die Reduktion von Komplexität im Einsatz - Dinge schnell in den Griff bekommen – nicht zu Lasten von Flexibilität gehen darf. Gerade wenn man in komplexen Lagen einen guten Überblick benötigt, ist zuweilen die Konzentration auf das „Versteckte" im Detail – das Zeit und Abwägen benötigt – erfolgversprechend und letztlich auch ökonomischer.

- Es kommt gar nicht so selten vor, dass Beamt*innen ihre persönliche Betroffenheit selbstzweifelnd mitnehmen: Sie haben zwar unter Berücksichtigung aller routinehaften Vorgehensweisen und Interpretationsgewohnheiten nichts falsch gemacht, trotzdem: Etwas nagt. Hintergrund: Das berufsbedingte Wertesystem stimmt nicht mit dem andernorts internalisierten individuellen Wertesystem überein. Übrigens: In frühkindlichen, sensiblen und kritischen Phasen erworbene und internalisierte Standards haben eine enorme Kraft.

Es stellt sich die Frage: Hätten Erkenntnisse, die den Nutzen von Routine hinterfragen, in der alltäglichen Polizeiroutine einen Platz?

Die oben skizzierten kollektiven Bearbeitungsprozesse können Beamt*innen im eigenen Berufssystem (Polizei) zeitweise isolieren. Man nimmt wahr, dass die kollektiv bevorzugte Rechtfertigung bei einem selbst nicht automatisch und nachhaltig innere Ruhe herbeiführen kann. Da Selbst- und Schuldvorwürfe oder Irritationen nicht zur kollektiven Norm passen, kann man sie im System auch nicht gut zur Sprache bringen. Individuelle Bearbeitungsprozesse, die dem widersprechen, was routinemäßig als richtig gilt, bleiben unbearbeitet, wenn im Kollektiv routinemäßiges, schnelles Vorgehen und schematische Rechtfertigung zum Ideal gehören.

Gefordert werden muss: Offenheit für den Einzug von Erkenntnis in polizeiliche Praxis. Abschottung birgt Risiken.

Aus meiner Sicht sollte man sich folgende Fragen stellen: Welche Einflussfaktoren im polizeilichen Alltag konkurrieren mit psychohygienischen Notwendigkeiten, die sich aus den Erkenntnissen der psychologischen Forschung ableiten lassen? Was müsste man als Mindeststandard leisten, wenn man auf Resilienz oder psychische Gesundheit von Polizeibeamt*innen blickt?

a. Es besteht viel Prozesswissen und viel Einübung bezogen auf gängige polizeiliche Einsatzsituationen. Dieses Wissen ist stabil, weil es gut eingeübt ist, verteidigt wird und Identifikation fördert.
b. Es besteht eine Norm zur schnellen Klassifizierung. Es wird dabei überwiegend auf den Sicherheitsaspekt abgehoben.
c. Es besteht eine (vom Kollektiv getragene) Verpflichtung, zielorientiert - im Sinne des polizeilich definierten Einsatzwecks – vorzugehen.

a-c konkurrieren mit manchen Faktoren, die aber für die individuelle, psychische Verarbeitung von Belastung zweckdienlich sind. Was wird benötigt?

d. Ein **Mindset**, das statt nur auf Schnelligkeit auf Analyse und das **Aushalten von Komplexität**, **Innehalten** und die **schrittweise, zielgerichtete Regulation im eigenen Inneren und Außen setzt.** Vorteil: Regulationsprozesse, die schon während einer Belastungssituation oder in zeitlicher Nähe Spannung abbauen, verhindern die Verfestigung unproduktiver Verarbeitung.
e. Bewusste Anerkennung, dass eine **sensitive** (statt starre, schematische) **Innen- und Außenwahrnehmung** Routinen befruchten kann.
f. **Individuelle Verarbeitungsmechanismen und private, biografische Problematiken**, die sich eher nicht mit dem Prinzip „*Hauptsache schnell und möglichst durch die Routine in der Community bestätigend"* vereinbaren lassen, dürfen nicht als „Behinderung" der Routine oder Expertise angesehen werden. Dauerhafte, persönliche Betroffenheit (z. B. häusliche Gewalt oder Suchtproblematik,

psychische Erkrankung im eigenen Umfeld (zurückliegend, aktuell), Trauer-/Trennungserfahrungen, Einsamkeit, Überbelastung usw.) werden immer in den Dienst hineingetragen. Solche Lebenserfahrungen können für den Dienst sogar fruchtbar sein, weil sie sensibilisieren. Besteht die „Pflicht zur Abspaltung" während des Dienstes, sind die Integration und die Bearbeitung von Problemen gefährdet. Was abgespalten ist, kann sich in belastenden Situationen unkontrolliert zeigen, also bei Stress das Ruder übernehmen (Hijacking). Kontrollverlust gefährdet Selbstschutz.

g. Wenn sich aber in der Person des/der Polizeibeamt*in Problembewältigungsgewohnheiten (privat/polizeilich) mit polizeilichen Narrativen und Ritualen/ Routinen widersprechen oder diese behindern, bindet das dauerhaft Ressourcen und schwächt die Resilienz. Problem: Menschen lösen Probleme selten differenziert, sie streben danach, eine einzige, weitgehend auf alles übertragbare **Bearbeitungs-Folie für ihre Werte und Normen, ihr Selbstverständnis zu etablieren**. Aber das Hirnareal, in dem Werte- und Überzeugungsaspekte sowie unsere gesammelten sozialen Erfahrungen abgespeichert sind, räumt nicht auf und einigt sich auf eine Marschlinie. Zu einer Harmonisierung oder Priorisierung kommt es nur im Selbstkonzept – das Bild, das man von sich hat. Das harmonisiert und subsummiert. Unterschiedliche Wertemaßstäbe sind trotzdem jederzeit abrufbar. Um sich in seinem Selbstverständnis auf ein (anscheinend) stimmiges Profil festlegen zu können, müssen andere Anteile bei hohem Energieverlust unterdrückt oder sogar (phasenweise) abgespalten werden. Wenn man sich auf bestimmte Wertmaßstäbe im Selbst festlegt (Commitment), zeigt sich das u. U. in sehr rollenkonformem, nach außen hin z. T. überzogenem Auftreten (auch in Symbolen). Der Verlust von Empathie, Selbstreflexion, innere Kündigung, unangemessene Copingstrategien, die dämpfen (z. B. Alkoholkonsum, sportliche Überkompensation), die Harmonisierung des privaten Umfeldes oder soziale und psychische Probleme sind vorprogrammiert, wenn im Hintergrund verschiedene Wertesysteme miteinander streiten und unterdrückt werden.

h. Da d. und e. im täglichen Dienst unterrepräsentiert sind, sind entsprechende Vorgehensweisen auch nicht so prominent in einem Einsatz abrufbar, wie gut eingeübte/s Einsatztraining/erfahrungsgenerierte Vorgehensweisen. Man müsste neben den dominant eingeübten Fertigkeiten und Kompetenzen eine Art „psychische Differenzierungskompetenz" und eine Haltung für „wache Zugewandtheit" etablieren und einüben.

Kommen wir zurück zu den drei Beispielen vom Anfang:

Opferschutz: Ja ich glaube, das Engagement im Opferschutz hat nicht nur den Zweck, dem Mitleid mit Opfern mehr Raum zu geben. Es geht kognitiv und emotional auch darum,

- die Einengung durch routiniertes Vorgehen im Denken und Handeln, den der Dienst fordert, aufzubrechen, indem man Werten, Überzeugungen und Handlungstendenzen, die man biografisch ebenso verinnerlicht hat, wieder mehr Platz einzuräumen. Schuld und Scham können abgebaut werden, dissonante Anteile im Selbst können wieder integriert werden. Man sagt und beweist sich: Nebem dem Cop ist man Mensch geblieben.
- die eigene Betroffenheit und Verletztheit nicht wegzudrücken, sie produktiv zu integrieren. Mitleid, Zugewandtheit und Flexibilität werden in diesem Betätigungsfeld, in dem man polizeiliches Knowhow durchaus gebrauchen kann, nicht als „störend" erlebt. Spaltung wird aufgehoben. Betroffenheit ist zweckdienlich und man kann Stolz (identitätsstiftend) und Schwäche als Stärke empfinden.

Ich habe erlebt, dass Opferschutz-Engagement von Polizeibediensteten für sie geradezu etwas Heilendes hatte, weil wieder Normen, Werte und Handlungsoptionen einen Platz bekamen, die nie ganz weg, aber im Dienst zu wenig auslebbar waren, vielleicht sogar versteckt wurden oder in den Routinen wenig abrufbar waren und weniger geschätzt wurden.

Meine Einsicht zu den Aufstiegsbeamt*innen: Sich von Selbstverständlichkeiten zu lösen, die sehr viel mit der eigenen Rolle zu tun haben und das Kollektiv stärken, ist ein anstrengender Prozess. Rechtfertigungen, kollektive Deutungen, nicht nur persönliche, innere Dilemmata müssen überwunden werden. Dazu werden Spielräume

benötigt. Ob das die Hochschule als auszubildende Institution oder Behörden leisten können, während sie ausbilden? Welche Spielräume wären wünschenswert? Welcher Rahmen wäre fruchtbar?

Zum Bachelor-Beispiel: Als Anfängerin geben gut eingeübte Routinen Sicherheit. Sie katapultieren vor allem nicht aus der Bezugsgruppe hinaus, sondern binden, stärken Vertrauen und Selbstbewusstsein. Wenn diese aber den Blick auf psychologisch und sozial wertvolle und vor allem funktionale Alternativen verstellen, stattet man Polzeibeamt*innen, die in einer komplexen Welt agieren müssen, nur unzureichend aus. Ressourcen werden verschleudert. Es macht keinen Sinn, junge, unerfahrene Menschen ausschließlich mit ihrem Selbstverständnis „auf Linie" zu bringen. Die heutige Generation ist anders aufgewachsen und bringt spezifische Mindsets und damit eigentlich größere Widersprüche zum Hierarchiesystem Polizei mit. Andererseits haben Anwärter*innen mit Anfang 20 ihre Identitätsentwicklung noch nicht in der Weise abgeschlossen, dass sie in ihren Urteilen und Werteorientierung über Stabilität verfügen. Mit anderen Worten, sie sind leichter in ihrer Rolle prägbar. Das verleitet zu „strenger" Sozialisation. Zwar zeigen sich wahrscheinlich vorübergehend größere Erfolge, weil die Lernenden in sensiblen Phasen Dinge leichter annehmen und in ihre Identität einbauen. Aber es ist davon auszugehen, dass es nur vorübergehend zu Abspaltungsprozessen und einem Commitment kommt. Die mitgebrachten, meist liberaleren Normvorstellungen sind aber nicht ganz weg. Man müsste sich fragen: Welches Polizeibild möchte und braucht man für die Zukunft und wie integriert man die Mindsets?

Fazit: Problem erkannt – Problem gebannt – ja, aber was heißt Problem erkannt? Ist die Polizei mit dem ihr zu Verfügung stehenden Repertoire und der zentralen Zielsetzung/Einsatzbewältigung richtig aufgestellt? Wird für die Bewältigung gemeinsamer Lebenswirklichkeiten in einer komplexen, krisenhaften Gesellschaft mit Brüchen - auch innerhalb der/des Beamt*in – nicht ein ausgereifteres Repertoire benötigt? Kann man sich Bearbeitungsdiskrepanzen leisten, die u. U. psychische Beeinträchtigungen hervorrufen?

Fragen an Anwesende:

- Lassen Sie uns über Ihre Reaktionen auf den Vortrag sprechen. Ich denke, es gab einige „Ja aber´s" oder inneres Abwägen „aber wie denn sonst" oder „was passiert, wenn man das umsetzen würde?".
- Was wäre wünschenswert? aus Sicht der Praxis, der Polizeiseelsorge, der Ausbildungspartner, Bürgerschaft: Beispiele?
- In welchem Zusammenhang, in welchem Kontext, wie genau und wer hat welche Verantwortung?
- Ergeben sich mit Blick auf die Aufgaben der Polizeiseelsorge Ansätze für einen erweiterten Input, eine spezifische Rolle, Schwerpunktsetzung/Prävention?

Literatur

Eckert, M. (2025). *Psychologisches Knowhow für Polizei, Feuerwehr und Rettungsdienste*. Springer.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Row-Peterson.

Gazzaniga, M. S., Ivry, R. B., Mangun, G. R., & Steven, M. S. (2009). *Cognitive neuroscience. The biology of the mind*. Norton.

Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. Siedler.

Lorei, C., & Balaneskovic, K. (2023). Psychologie des polizeilichen Schusswaffengebrauchs. In M. S. Staller, B. Zaiser, & S. Körner (Hrsg.), *Handbuch Polizeipsychologie* (S. 541–560). Springer.

Skeide, M. (2025). Schlauer im Schlaf., mvg Verlag.

Abb. 1

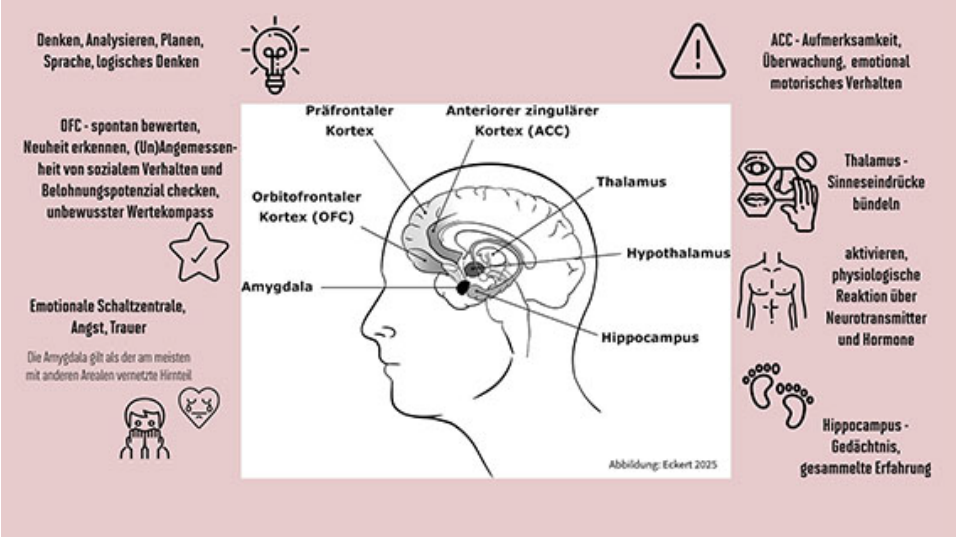
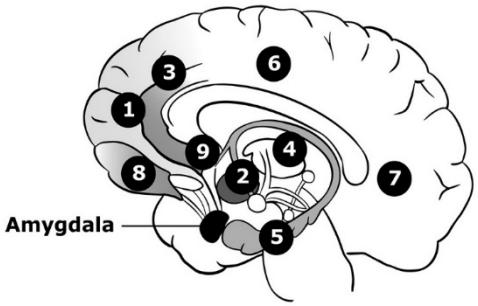


Abb. 2



1. *Medialer Präfrontaler Kortex* - emotionales Lernen, Bewertung emotionaler Ereignisse
2. *Hypothalamus* - Ausschüttung Neurotransmitter, Hormone
3. *Anteriorer Zingulärer Kortex* - Überwachung, Aufmerksamkeit, emotional motorisches Verhalten
4. *Thalamus* - somatosensorische, auditorische, visuelle und geschmackliche Informationen
5. *Hippocampus* - Gedächtnis, Furchtkonditionierung
6. *Lateraler Präfrontaler + Prämotorischer Kortex* - kognitive Aspekte motorische Planung
7. *Temporaler + Visueller Kortex* - Wahrnehmung von Mimik und natürlichen Szenarien, Kontext der sozialen Umgebung
8. *Orbitofrontaler Kortex* - vergangene und aktuelle Reiz-Ergebnis-Verhältnisse
9. *Septum* - emotionale Gedächtnisinhalte

Insula - Erzeugung affektiver und emotionaler Zustände
Olkfaktorisches System - Geruchsinformationen