»Aufmachen, Polizei!«
Supervision im staatlichen Gewaltmonopol

VERANTWORTLICHE REDAKTION:
RAFAEL BEHR, ERHARD TIETEL, MIRJAM WEIGAND

2
Editorial
»Aufmachen, Polizei«
Supervision im Alltag des staatlichen Gewaltmonopols

4
Mirjam Weigand & Rafael Behr
Sicherheitsbehörden in Deutschland
Aufgaben und Zuständigkeiten im Überblick

6
Rafael Behr
Autorität und Reflexion
Supervision mit der Staatsgewalt

11
Karin Herbers, Michael Stoll, Jessica Koch, Diana Sayaf-Rodrigues & Alexander Kraus
Beratung und Supervision in der Polizei NRW
Ein Überblick in fünf Artikeln

24
Katja Falkenstein
»Viele Führungskräfte vergessen, dass es auch um sie selbst geht«

28
Sandra Bär
Professionelle Reflexion im polizeilichen Kontext
Zur Implementierung von Supervision in der Thüringer Polizei

32
Kerstin Dehe
Die Fremde im System und die Auswirkungen eines Identitätsverlustes

36
Lisa Monecke & Julia Heidemüller
»Kommando- und Kontrollzentrale«
Ist Supervision in der Polizei überhaupt möglich?

41
Jochen Kopelke
»Ein Nachteil der deutschen Polizei ist, dass sie oft glaubt, alles selbst machen zu können«

48
Toolbox
Rafael Behr
Unterschiedliche Orientierungssysteme in Institutionen

50
Markierungen
Chiara Malz
Von einer, die auszog, die Polizei zu verbessern

54
Kulturspiegel
Roman Rudyk
Die Tatortkommissar*innen, wir Deutschen und die Ermittler*innen des realen Lebens
Eine Assoziationskette

58
Freier Beitrag
Jonathan Henssler
Mit Habermas nach Palo Alto und zurück
Von Erkenntnissen und Interessen in Wissenschaft und Supervision

64
Rezension
Sabrina Ellebrecht, Ralf Poscher, Stefan Jarolimek & Stefan Kaufmann (Hrsg.) (2025).
Die Polizei in der offenen Gesellschaft

67
Andreas Paul
Die Probleme anderer lösen

68
Die Redaktion empfiehlt …

»Aufmachen, Polizei« Supervision im Alltag des staatlichen Gewaltmonopols

Sie kennen das bestimmt aus dem *Tatort:* Wenn Polizist:innen jemanden dringend sprechen wollen und vor seiner Wohnungstür stehen, dann untermalen sie ihr Anliegen schon einmal mit einem markigen »Aufmachen, Polizei«! Es ist dann keine Bitte, sondern ein Befehl. Mit »… Polizei« unterstreichen sie die Dringlichkeit und die Unbedingtheit, mit der man der Aufforderung nachzukommen habe, denn mit der Autorität der Polizei spielt man nicht. Schließlich ist der Bürger und die Bürgerin auch Herrschaftsunterworfene:r. Die Polizei ist kein Dienstleister, sondern vertritt die Staatsgewalt.

Als Organisation ist sie für Außenstehende oft eine Blackbox, der man manches Mal auch ein »Aufmachen!« zurufen möchte. »Aufmachen« heißt hier: Transparenz herstellen.

Und schließlich sind da noch die Polizist:innen, denen es oft schwerfällt, über eigene Gefühle zu sprechen, sich zu öffnen für neue Einsichten, für Perspektivenwechsel, für den – bzw. einen? – weiteren Blick.

Was auch immer Sie gerade mit »Aufmachen, Polizei« assoziieren, alles stimmt: Es ist eine Aufforderung *durch* und ein Angebot *an* die Vertreter:innen der Polizei.

Wenn sich Polizist:innen auf Supervision einlassen, dann ist der Rollenwechsel mit einer fundamentalen Veränderung verbunden: Als professionelle Fragesteller:innen (zum Beispiel in der Ermittlungsarbeit, speziell bei Vernehmungen) werden sie dort nämlich aufgefordert, sich selbst infrage zu stellen oder zumindest befragen zu lassen. Diese Transformation gelingt nicht immer – gerade dann nicht, wenn die Supervisand:innen Führungskräfte sind oder wenn Führungskräfte in der Teamsupervision mit im Raum sind. Oder wenn Führungskräfte wissen wollen, was in der Supervision passiert und über Veröffentlichungen – beispielsweise in dieser Zeitschrift – gerne noch einmal »drüberschauen« wollen. Das macht Supervision in der Polizei spannend, aber auch spannungsgeladen. Die Polizei ist als Institution nicht gut darin, sich befragen zu lassen. Einzelnen Mitarbeitenden gelingt das oft besser.

Grundsätzlich ist die Tätigkeit der Polizei auf das Bewältigen von Einsatzlagen, die Ermittlung von Straftaten und das Durchsetzen des Rechts, nötigenfalls mit physischer Gewalt, ausgerichtet. Dafür braucht sie Menschen, die in Gefahrensituationen handlungsfähig bleiben, die unter Stress funktionsfähig bleiben und sich gegenüber anderen durchsetzen können. Supervision hingegen macht ein weiteres Angebot: Sie bietet Reflexivität an und das in einem Setting, das von Handlungsabstinenz gekennzeichnet ist. Dieses Angebot nimmt die Polizei traditionell nicht in dem Umfang an, wie es Fachleute für wichtig halten. Oder anders gesagt: Zwischen der Institution »Sicherheit und Ordnung« und Supervision besteht nicht gerade ein inniges Verhältnis (warum das so ist, erfahren Sie in der Tabelle in der Toolbox, S. 48). Der hierarchischen Struktur der Polizei setzt Supervision Freiwilligkeit, Vertraulichkeit und das Prinzip der Nicht-Einmischung von außen entgegen. Beide Welten folgen unterschiedlichen Logiken: Die eine setzt auf Kontrolle, die andere auf Offenheit. Die eine bewertet schnelles Handeln, die andere das Innehalten. Die eine misst Erfolg in Einsätzen und Statistiken, die andere in kaum messbaren Prozessen der Selbstreflexion und im Idealfall der Verbesserung der Arbeit.

Supervision wendet das »Aufmachen« vom Imperativ zum reflexiven Verb im Sinne eines »sich Öffnens«. Im Gegensatz zum polizeilichen Imperativ hat die Aufforderung aber keinen Durchsetzungsanspruch, und man ist darauf angewiesen, dass die so Angesprochenen es als Einladung verstehen und ihr folgen.

Es erwartet Sie in dieser Ausgabe keine Anleitung zum Eindringen in Wohnungen und es werden auch keine spannenden Geschichten aus der »Cop Culture« (**Behr, 2008**) erzählt. Vielmehr versammeln sich in dieser Ausgabe perspektivisch ganz unterschiedliche Reflexionen *über* Polizei und – im Schwerpunkt – Arbeitsberichte über Supervision *in* der Polizei.

Strukturelle Spannungen lösen

Allmählich finden Veränderungen statt: Nicht flächendeckend, nicht rasend schnell – aber spürbar. In mehreren Bundesländern wurden zuletzt psychosoziale Unterstützungskonzepte entwickelt, die über die klassische Traumahilfe nach Extremeinsätzen hinausgehen. Führungskräfte, die früher schweigend durchgehalten hätten, fragen heute nach Coaching. Gewerkschaftliche Stimmen fordern Supervision als strukturelles Angebot, statt als bloße Krisenmaßnahme. Und nach einer Reihe öffentlich gewordener Skandale – von rassistischen Chatgruppen, rechtsextremen Symbolen bis zu Gewaltexzessen – ist auch in Behördenleitungen angekommen, dass »Einzelfall« keine ausreichende Erklärung mehr ist.

Was Sie in dieser Ausgabe erwartet

Zu Beginn setzt sich Rafael Behr in einem Grundlagentext mit dem (schwierigen) Verhältnis von Autorität und Reflexion auseinander. Was sind die Grundpfeiler von Polizei(-arbeit)? Auf welche ethischen Begründungen beruft sich das Durchsetzungsparadigma bzw. die »Überwältigungslogik« der Polizei? Und wie geht das, in einem hierarchischen Umfeld Freiräume für Infragestellung zu gestalten?

Aus Nordrhein-Westfalen, wo es eine massive Erhöhung des Personals im Beratungskontext gegeben hat, bekommen wir ausführliche Beispiele zum Beratungskonzept der Polizei, insbesondere zur Alltagsreflexion, zum Führungskräftecoaching und zur psychosozialen Beratung.

Veränderungsdruck kommt auch aus dem Bereich der Führungskräfte selbst. Immer größer wird die Zahl derer, die von sich aus resilienzunterstützende Verfahren einfordern und anbieten. Das ist der Tenor eines Interviews mit der Leiterin der Wasserschutzpolizei Rheinland-Pfalz, Katja Falkenstein. An ihr Statement schließen sich Erfahrungsberichte aus der Supervision in Thüringen (Sandra Bär) und eine Fallvignette aus der Supervisionspraxis in der Hessischen Polizei (Kerstin Dehe) an. Den Einblick in die Landespolizeien schließt ein Bericht aus der Polizei Schleswig-Holstein von Lisa Monecke und Julia Heidemüller ab. Dass sich auch die Personalvertretungen vehement für mehr Supervision einsetzen, zeigt ein Interview mit dem Bundesvorsitzenden der Gewerkschaft der Polizei (GdP), Jochen Kopelke. Abschließend – und als Gegenpol – kommt die (Noch-)Polizistin Chiara Malz zu Wort, die die Polizei »verloren« hat, weil niemand verstanden hat, wie wertvoll Mitarbeitende für die Organisation sein können, die »gegen den Strom schwimmen«, die zum Beispiel die »Letzte Generation« nicht als Gegner, sondern als Verbündete gesehen und die der Polizei zugemutet haben, alte Feindbilder zu überwinden. Sie ist daran gescheitert und wir sind sicher, dass das zu verhindern gewesen wäre, wenn es ein moderiertes Reflexionsformat gegeben hätte.

Supervision in der Polizei ist kein Randthema der Beratungswissenschaften. Sie ist ein Seismograf für die Frage, wie weit sich eine machtförmige Organisation öffnen kann – und will. »Aufmachen, Polizei!« wird damit zu einer Aufforderung, sich besser um das Personal zu kümmern, das Unterstützung dabei braucht, die Demokratie zu verteidigen und konstruktive Copingstrategien bei der Bewältigung von beruflichen Belastungen zu finden. Wir laden Sie ein, drüber gemeinsam nachzudenken.

Rafael Behr, Erhard Tietel & Mirjam Weigand

REDAKTEUR:INNEN GESUCHT

Die Redaktion dieser Zeitschrift will sich erweitern: Haben Sie Lust in die Redaktionsarbeit einzusteigen? Wir suchen Supervisor:innen/ Coaches, die in einem rund 10-köpfigen Redaktionsteam mitarbeiten möchten: Heftideen kreieren und konzeptionell umsetzen; Autor:innen ausfindig machen, die zum Thema etwas zu sagen haben, und den Prozess des Schreibens begleiten; eigene Texte verfassen und fremde Texte gegenlesen. Wir freuen uns über neue Mitstreiter:innen für diese überaus spannende Tätigkeit. Bitte melden Sie sich per Mail an redaktion@zeitschrift-supervision.de.