

**SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis**



Lode, Florian

## **Supervision und Coaching in der Polizei. Erfolgsfaktoren und Institutionalisierung**

SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (1/2026), 32-40.

doi: 10.7396/2026\_1\_C

*Um auf diesen Artikel als Quelle zu verweisen, verwenden Sie bitte folgende Angaben:*

Lode, Florian (2026). Supervision und Coaching in der Polizei. Erfolgsfaktoren und Institutionalisierung, SIAK-Journal – Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis (1), 32-40, Online: [https://dx.doi.org/10.7396/2026\\_1\\_C](https://dx.doi.org/10.7396/2026_1_C).

© Bundesministerium für Inneres – Sicherheitsakademie / Verlag Österreich, 2026

Hinweis: Die gedruckte Ausgabe des Artikels ist in der Print-Version des SIAK-Journals im Verlag Österreich (<https://www.verlagoesterreich.at/>) erschienen.

Online publiziert: 4/2026

# Supervision und Coaching in der Polizei

## Erfolgsfaktoren und Institutionalisierung



**FLORIAN LODE,**

*Kriminalbeamter und Verhaltenstrainer beim ZPD der Bayerischen Polizei, Dozent an der Universität Augsburg und Supervisor.*

Die erfolgreiche Durchführung und Institutionalisierung von Supervision und Coaching in der Polizei treffen auf verschiedene Erschwernisse. Diese liegen erstens in der Rolle der Polizeikräfte, zweitens in der Polizeiorganisation als eine „greedy institution“ und drittens in der Profession. Nicht für jede Polizeibeamtin und jeden Polizeibeamten ist Supervision und Coaching geeignet. Dies liegt insbesondere auch daran, dass für sie Nichtreflexion Selbstschutz ist. Sie schützen durch Nichtreflexion ihre professionellen blinden Flecken. Entsprechende organisatorische Rahmenbedingungen können jedoch dazu beitragen, dass Supervision und Coaching sowie ihre Institutionalisierung gelingt.

### 1. EINFÜHRUNG

Supervision ist „eine spezielle Beratungsmethode, die durch die Reflexion der beruflichen Arbeit helfen kann, die individuellen und institutionellen Bedingungen zu verändern“ (Pühl 2014, 16). Sie ist „Beratung und Begleitung von Fachleuten, Professionals, die ihr berufliches Handeln reflektieren, kontrollieren und optimieren wollen“. Supervision arbeitet damit, die Ressourcen der Supervisorinnen und Supervisanden in den Vordergrund zu rücken („Ressourcenorientiertheit“), „Betroffene zu Beteiligten“ zu machen und die „Verantwortung bei den Ratsuchenden“ zu belassen (Rappe-Giesecke 2009, 75). Anders als bei einer Fachberatung sind die Ratsuchenden somit Experten in eigener Sache und die Supervisorinnen und Supervisoren Experten des „Nicht-Wissens“ (Anderson/Goolishian 1992). Ziele von Supervision sind Personal zu entlasten, zu professionalisieren und zur Selbstentwicklung anzuregen.

Polizeikräfte werden im Dienst hoch belastet: Steigende Gewaltbereitschaft gegenüber Einsatzkräften, hohes Arbeitsaufkommen und ständige Ungewissheit in Einsätzen prägen ihren täglichen Dienst. Die Ungewissheit stellt für die Polizeiprofession ein doppeltes Grundproblem dar. So besteht die Primäraufgabe der Polizei darin, Straftaten aufzuklären (Repression) und sie oder Gefahren zu verhindern (Prävention). Ziel der Repression ist es, Gewissheit über den Tathergang und die Täterinnen bzw. Täter zu erlangen. Stellt beispielsweise eine Frau Anzeige wegen sexueller Nötigung, hat die Polizei in einer Zeugenvernehmung zu klären, ob die Tatbestandsmerkmale eines Sexualdelikts vorliegen. Darüber hinaus muss sie sich überzeugen, ob die Zeugin glaubwürdig ist und nicht etwa eine Schutzbehauptung vorbringt. In beiden Fällen muss sie also Ungewissheit beseitigen. Ziel der Prävention ist es, Gewissheit über unbekannte Gefahren zu erlangen und sie oder eine

Schadensvertiefung zu verhindern. Wird beispielsweise eine Person aus einem Altersheim als vermisst gemeldet, könnte sie lediglich vergessen haben, sich abzumelden. Sie könnte aber auch die Orientierung verloren haben und hilflos umherirren. Auch hier besteht die polizeiliche Aufgabe, diese Ungewissheit zu beseitigen. Der Umgang mit und die Beseitigung von Ungewissheit lassen sich damit als Primäraufgaben der Polizei sehen. Dies hat Auswirkungen auf Polizeikräfte. So wünschen sich Polizeikräfte laut einer Studie nach der Stress- und Belastungsverarbeitung die Stärkung der „Handlungskompetenz in polizeilichen Situationen“ als dritt-wichtigstes Thema in einer psychosozialen Fortbildung (Klemisch 2006, 60). Dies kann als Wunsch gedeutet werden, mit Ungewissheit professioneller umgehen zu können. Auch die in der Studie der Deutschen Hochschule der Polizei (Deutsche Hochschule der Polizei 2023, 10) festgestellte „permanente Anspannung“, die sich unabhängig von der befragten Organisationseinheit zeigte, lässt sich als Ausdruck dieser Ungewissheit deuten.

Supervision und Coaching können diesen Belastungen entgegenwirken und Einsatzkräfte professionalisieren. Damit erhalten Führungskräfte ein weiteres Personalführungsinstrument. Dies können sie nicht nur auf andere, sondern auch auf sich selbst anwenden. Sie erhalten dann ein Instrument zur „Führung durch Selbstführung“ (Müller et al. 2011), denn über ihre Vorbildfunktion können sie dann ebenfalls Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur eigenverantwortlichen Selbstführung anregen. Insgesamt stellen Supervision und Coaching als Präventions- und Hilfsangeboten für Polizeikräfte eine „Best Practice“ (vgl. Deutsche Hochschule der Polizei 2024, 33–37) dar.

Umso bemerkenswerter ist es, dass Supervision und Coaching in Polizeiorga-

nisationen bislang nicht flächendeckend, sondern nur vereinzelt eingeführt und in Pilotprojekten umgesetzt wurden. Supervision und Coaching sind im Gegensatz etwa zum Behördlichen Gesundheitsmanagement (BGM) damit kaum institutionalisiert. Eine aktuelle Studie (vgl. Lode 2025) untersucht daher, wie Supervision und Coaching bei Polizistinnen und Polizisten gelingen können, was sie erschwert und welche Handlungsempfehlungen Personalverantwortliche beachten sollten, wenn sie Supervision und Coaching in ihrer Organisation erfolgreich implementieren wollen.

## 2. ERKENNTNISSE DER STUDIE

### 2.1 Wahl der Instrumente, Rahmenbedingungen und Teilnehmertypen

Die Untersuchung zeigt, welche Instrumente Supervisorinnen und Supervisoren wirksam eingesetzt haben, um Polizeikräfte zu beraten, deren Anliegen vom Thema der Ungewissheit geprägt ist (vgl. ebd., 140). Als Methode haben sie beispielsweise das „Göttinger Stufenmodell“<sup>41</sup>, die Technik des Perspektivenwechsels oder die Haltung der „Expertise des Nicht-Wissens“ angewendet. Für deren Wirksamkeit sind organisatorische Rahmenbedingungen entscheidend, beispielsweise ob eine Teilnahme institutionalisiert, incentiviert, freiwillig, innerhalb oder außerhalb der Dienstzeit stattfindet. Ebenso bedeutsam ist die Anschlussfähigkeit der Supervisorin oder des Supervisors, die über entsprechenden „Stallgeruch“ oder das (akademische) Standing gelingen kann. Schließlich kommt es für die Wirksamkeit auch auf die teilnehmenden Polizeikräfte an. Da Supervision und Coaching wesentlich durch Selbstreflexion wirken, kommt es auf deren individuelle Fähigkeit (Können), ihre Motivation (Wollen) sowie ihre Möglichkeit (Dürfen) an, sich mit ihrem Den-

ken, Fühlen und Handeln innerhalb ihres professionellen Kontextes reflektiv zu beschäftigen.

Typisiert man die Polizeikräfte nach ihren unterschiedlichen Gründen, warum sie Reflexion und damit Supervision skeptisch gegenüberstehen und somit erschweren, lassen sich drei Erschwernis-Typen ableiten: 1. „Die Verschlussenen“. Dies sind Polizeikräfte, denen etwa Gruppenkonformität besonders wichtig ist. 2. „Die Bewusstlosen“. Dies sind Polizeikräfte, die etwa im prozesshaften Arbeiten wenig Bedeutung für ein nachhaltiges Ergebnis sehen. 3. „Die Unkritischen“. Dies sind Polizeikräfte, die etwa auftauchende Probleme und „Fehler“ personalisieren („Schwarze-Schafe-Theorie“) oder sich nach dem Code of silence (vgl. Behr 2006, 95) verhalten. Wenn es Polizistinnen und Polizisten in der Supervision schwerfällt, reflexiv zu arbeiten, können Supervisorinnen und Supervisoren durch Identifikation des Erschwernis-Typs einerseits ein besseres Verständnis für die Gründe eines Widerstands entwickeln und andererseits individuell passende Instrumente zur Intervention wählen.

## **2.2 Polzeispezifische Erschwernisse in der Supervision**

Neben dieser typenbezogenen Betrachtung der Erschwernisse für Supervision, lassen sich auch über eine berufsbezogene Betrachtung Erkenntnisse darüber gewinnen, was Supervision von Polizeikräften erschwert. Diese berufsbezogene Betrachtung umfasst erstens die Analyse der Rolle, die Polizeikräfte in ihrem Beruf einnehmen, zweitens die der Polizeiorganisation und drittens die der Polizeiprofession. Welche polzeispezifischen Erschwernisse sich aus diesen drei Blickwinkeln ergeben, verdeutlichen folgende drei Beispiele.

### **2.2.1 Misstrauen als rollenbedingte Erschwernis**

Eine Rolle ist die Summe aller Erwartungen, die ein Rollenträger an sich selbst hat, sowie alle Erwartungen, die relevante Personen aus der organisationalen Umwelt an ihn oder sie bezüglich seiner oder ihrer organisationalen Rolle haben (vgl. Rapp-Giesecke, 2005, 189–191). Die Rolle und damit der Arbeitsmodus von Supervisorinnen und Supervisoren einerseits und die von Polizeikräften andererseits sind unterschiedlich. Während von ersteren eine vertrauensvolle Grundhaltung erwartet wird, erwartet die Bevölkerung von Polizeikräften eine misstrauische Grundhaltung. Wie ist dies gemeint? Die Bevölkerung erwartet, dass Polizeikräfte ihrem ersten Eindruck von einer Person oder Situation nicht sofort glauben, sondern davon ausgehen, dass die wahrgenommene Situation auch anders, also kontingent sein könnte. Beispielsweise erwarten sie, dass Polizeikräfte bei einer Verkehrskontrolle nicht einfach der Aussage des Fahrzeugführers vertrauen, den Führerschein „vergessen“ zu haben, sondern dass sie diese Aussage überprüfen, um ein Fahren ohne Fahrerlaubnis und damit Gefahren für den Straßenverkehr abzuwehren. Die Polizei erfüllt so ihren gesellschaftlichen Präventionsauftrag, indem sie Vertrauen durch Kontrolle ersetzt und Ungewissheit in Gewissheit überführt.

Das Auftauchen und die Beseitigung von Ungewissheit bleiben im Polizeiberuf allerdings janusköpfig: Auf der einen Seite sollen Polizeikräfte Ungewissheiten eliminieren, beispielsweise Straftaten aufklären. Auf der anderen Seite produzieren sie aber Ungewissheit, indem sie beispielsweise präventiv Streifenfahrten oder verdachtsunabhängige Kontrollen durchführen und dadurch erst unklare Situationen entdecken, die sie anschließend aufklären. Der Polizeiberuf lässt sich daher auch als

ein sich selbst konstruierender Kreis sehen: An einem Punkt des Kreises konstruieren Polizeikräfte Ungewissheit, indem sie eine unklare Situation aufspüren, an einem späteren Punkt des Kreises dekonstruieren sie Ungewissheit wieder, indem sie diese unklare Situation aufklären. Konstruktivistisch betrachtet, ist die Situation damit nicht ungewiss, sondern sie wird es erst durch die polizeiliche Maßnahme. Ungewissheit existiert nicht unabhängig vom polizeilichen Handeln.

Systemtheoretisch lässt sich diese Dynamik von Konstruktion und Dekonstruktion als autopoietischer Vorgang (vgl. Maturana 1982, 280) sehen: Das System „Polizei“ erzeugt durch die Operationen dieses Systems sich selbst. So erzeugt die Operation „Straftaten aufspüren“ bei Gelingen den Auftrag „Straftat verfolgen“ und die Operation „Gefahr aufspüren“ den Auftrag „Gefahr beseitigen“. Jede gelungene Operation erzeugt neue Rechtfertigungsgründe für den Fortbestand des Systems „Polizei“. Dies gilt auch, wenn eine Operation misslingt, etwa wenn eine Straftäterin oder ein Straftäter (noch) nicht aufgespürt werden kann. Dann rechtfertigt dies die Fortführung oder sogar Ausweitung der bestehenden Operation. In jedem Fall rechtfertigt die Ausführung einer Operation die Existenz der Organisation. So reproduziert das Handeln die Bedingungen seines eigenen Fortbestands. Mit jeder aktenkundigen Straftat und jeder erfolgreichen Prävention wachsen auch die Argumente für die Existenzberechtigung der Polizei. Dies führt zum Kontrollparadoxon: Je mehr die Polizei kontrolliert, desto mehr steigen die aktenkundigen Fälle und damit die Zahlen in der polizeilichen Kriminalstatistik. Je mehr diese Fälle in das Bewusstsein der Bevölkerung rücken, desto mehr steigt auch ihr Bedürfnis nach mehr Kontrolle und also mehr Polizei. Das System Polizei kann damit aus sich selbst

heraus seinen Systemerhalt legitimieren. Ein von Misstrauen geprägter Arbeitsmodus wird so incentiviert.

Misstrauen dient aber auch der Eigensicherung. Polizeikräfte verlassen sich nicht auf die Aussagen einer Person, die sie beispielsweise am Bahnhof nach ihrer Identität und nach der Mitführung von gefährlichen Gegenständen befragen. Spieltheoretisch erscheint es für sie sicherer, eine tatsächliche Gefahr oder Täuschung anzunehmen und mehrmals falsch, aber im entscheidenden Fall richtig zu liegen und nicht verletzt zu werden, als umgekehrt keine Gefahr oder Täuschung anzunehmen, mehrmals richtig, aber im entscheidenden Fall falsch zu liegen und verletzt zu werden. Fremden, also auch Supervisorinnen und Supervisoren, treten Polizeikräfte aufgrund dieser Sozialisation daher zunächst eher distanziert und misstrauisch gegenüber und agieren eher auf der Sach- als auf der Beziehungsebene. Eine vertrauensvolle Atmosphäre herzustellen, in der sich Polizeikräfte mit offenem Visier zeigen und sich somit auf Reflexion einlassen können, erschwert sich dadurch.

### **2.2.2 Negative Fehlerkultur als organisationsbedingte Erschwernis**

Fehler haben im Polizeiberuf eine große Bedeutung, denn sie können nicht nur zu existenziellen Folgen für die Gesundheit der Einsatzkräfte, sondern auch für Betroffene der polizeilichen Maßnahme führen. Doch nicht nur die absoluten Individualrechtsgüter wie die körperliche Unversehrtheit, die Freiheit oder das Eigentum stehen bei einem Fehler auf dem Spiel, sondern auch die Autorität und damit die Wirksamkeit polizeilichen Handelns. Aus systemtheoretischer Sicht steigt die Existenzberechtigung eines Systems mit dem Unterschied zu den es umgebenden Systemen. Mindestens in der Außenwahrnehmung muss die Polizei daher als ein Sys-

tem mit geringerer Fehlerquote erscheinen als die sie umgebenden Systeme. Je deutlicher dieser Unterschied ausfällt, desto mehr gewinnt sie an Glaubwürdigkeit, Autorität, Legitimität und desto wirksamer kann sie polizeiliche Maßnahmen durchsetzen. Umgekehrt wecken Fehler Zweifel daran. „Wenn wir das Vertrauen der Gesellschaft verlieren, verlieren wir die Grundlage unserer Arbeit“ (Frücht 2023, 86).

Polizeikräfte wollen und sollen also Fehler vermeiden. Die Umsetzung dieses Ziels wird allerdings durch eine negative Fehlerkultur in der Polizei gefährdet. Diese negative Fehlerkultur drückt sich dadurch aus, dass Fehler lieber vertuscht, personalisiert und grundsätzlich als Makel angstbesetzt sind. Gründe für diese negative Fehlerkultur liegen darin, dass Fehler als Schwäche auslegbar sind und dann im Konflikt stehen mit einer Fehlerkultur der „beruflichen Praxis, die Stärke verlangt“ (Rauchstein 2017, 162). Im Gegensatz dazu nutzen Organisationen mit einer positiven Fehlerkultur Fehler als Chance für beziehungsstärkende Kommunikation und kontinuierliches Lernen. Eine angstbesetzte Fehlerkultur wird organisational begünstigt, wenn sich Polizeikräfte außerhalb und innerhalb der Organisation in unterschiedlichen Rollen erleben müssen: So sollen sie nach außen selbstbewusst und stark auftreten und als omnipotente Polizei das Sicherheitsbedürfnis der Bevölkerung befriedigen. „Vom Zähneziehen bis zum Lesen leichter Feldmessen muß ein Polizeibeamter eigentlich alles können“ (Ricken 1994, 129). Nach innen erleben Polizeikräfte allerdings, wie sie wie ein Kind behandelt werden. Das löst Angst aus, einen Fehler zu machen, und schränkt ihre Selbstwirksamkeitserwartung ein. Insgesamt erschwert eine negative Fehlerkultur der Polizei die Bereitschaft und Offenheit, sich auf Selbstreflexion und damit auf Supervision einzulassen.

### **2.2.3 Professionelle blinde Flecken als professionsbedingte Erschwernis**

Mit professionellen blinden Flecken ist ein unbewusstes Nicht-Wissen gemeint, das paradoxerweise erst professionelles Handeln ermöglicht. Solche professionellen blinden Flecken entstehen bei Polizeikräften im Laufe ihrer Karriere und führen dazu, dass sie gewisse Zweifel oder Schwächen ausblenden und dadurch im Einsatz entschlossen handeln können – auch in kritischen Situationen. Beispielsweise ist ihnen dann ihre eigene Verwundbarkeit oder Fehlerhaftigkeit nicht mehr bewusst und sie schätzen die Gefahr als weniger bedeutsam ein, als dies Personen ohne diesen professionellen blinden Fleck tun würden. Sie blenden also einen Teil der Gefahr aus und können so ein Risiko für sich eingehen, vor dem andere zurückschrecken würden. So bleiben sie auch trotz einer Gefahr im Sinne ihres Gesellschaftsauftrags handlungsfähig.

Wie sich dies praktisch darstellt, haben Beamte der Sondereinheit WEGA beim Tereinsatz am 02.11.2020 in Wien gezeigt. An diesem Tag bekämpften Polizeikräfte einen Attentäter. Hätten sie sich Gedanken darüber gemacht, dabei verletzt zu werden oder einen Fehler zu machen, hätte sich ihre Handlungsgeschwindigkeit eingeschränkt. Die Gefahr weiterer Opfer hätte sich erhöht und so das Ziel ihres Einsatzes gefährdet. Schnelligkeit ist hier Sicherheit. Statt zu reflektieren, agieren die Beamten. Nach dem Einsatz hat ein WEGA-Beamter dieses Agieren mit dem Wort „funktionieren“ beschrieben und resümiert: „[W]ir sind dorthin gerannt, wo alle weggerannt sind. Aber man funktioniert einfach in der Situation“ (ORF Redaktion, 2020).

Selbstreflexion kann von Polizeikräften daher instinktiv als Bedrohung empfunden werden, wenn dies ihr professionelles Handeln gefährden würde. Nichtreflexion

dient dann dem Selbstschutz, auch wenn man dazu an einen Mythos glauben muss. So unterstreicht ein Supervisor, der ehemals Polizeibeamter war:

B: „Ja, ja, Unverwundbarkeit, der ‚Mythos der Unverwundbarkeit‘ [...] Wenn ich meine Uniform an habe oder meine Kriminalbeamtenidentität annehme, dann kann mir so quasi nichts passieren. [Durch Reflexion könnten Polizistinnen und Polizisten erkennen:] [...] Ich bin ja auch nur ein Mensch und ein Mensch ist verwundbar, seelisch und körperlich und das kann irgendwie irritierend sein. Jetzt auf einmal bin ich verwundbar, bin ich nicht mehr, wie ich vorher war, sondern habe erkannt: ‚Es kann mir auch etwas geschehen‘.“

Insoweit also Supervisorinnen oder Supervisoren (ungewollt) professionelle blinde Flecken in einer Supervision aufdecken, können sie die Professionalität von Polizeikräften gefährden. „Der Mythos von Rationalität, Planbarkeit, Beherrschbarkeit, Sicherheit und Machbarkeit wird durch das Nachdenken in Frage gestellt und dekonstruiert“ (Hausinger 2011, 10, FN 4).

Selbstreflexion und damit Supervision sind also anders, als es die allgemeine Literatur zur Supervision vermuten lässt, nicht für alle Organisationen gleich gut geeignet. Während Behr (Behr 2004, 44) noch vorsichtig formuliert, dass „[b]ürokratische Organisationen [...] nicht als besonders supervisionsempfänglich [gelten]“, warnt Hausinger (Hausinger 2011, 10, FN 4), dass „Reflexion in manchen Organisationen/Branchen kontraindiziert [ist] und der Aufbau von Reflexionsfähigkeit [...] dort nicht gewünscht [wird]“. Zusammenfassend erschwert sich die Supervision durch die Gefahr, einen professionellen blinden Fleck aufzudecken.

Diese und andere Erschwernisse (vgl. Lode 2025, 212–272, 295–309) sind jedoch überwindbar, wie erfolgreiche Supervisionsprojekte im Polizeibereich zeigen (vgl.

ebd., 40–43). Hierzu müssen jedoch geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden.

### **3. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR ERFOLGREICHEN IMPLEMENTIERUNG VON SUPERVISION UND COACHING IN DER POLIZEI**

Was können Personalverantwortliche und Führungskräfte der Polizei nun zum Gelingen von Supervision und Coaching und für ihre Institutionalisierung beitragen? Auf Basis der Studienergebnisse lassen sich u. a. folgende Empfehlungen ableiten (vgl. Lode 2025, 314–320).

#### **3.1 Einführung von Supervision und Coaching für Führungskräfte**

Als initiale organisatorische Maßnahme liegt ihr Vorteil einerseits in den organisatorisch überschaubaren Kosten, andererseits in ihrer organisatorischen Wirkung, die sie „top down“ über die Vorbildfunktion der Führungskräfte entfalten kann: Leben diese vor, wie sie Supervision nutzen, um ihre Arbeit zu professionalisieren, sich zu entlasten und weiterzuentwickeln, lernen ihre Geführten im Sinne eines Lernens am Modell („imitative learning“, Bandura et al. 1963), Supervision ebenso als Unterstützungsangebot wertzuschätzen und ebenfalls nachzufragen. Um Supervision und Coaching für Führungskräfte anzubieten, empfiehlt es sich, zehn Einheiten pro Jahr zur Verfügung zu stellen. Diese Einheiten können sie einlösen, indem sie aus einem Pool von entsprechend ausgebildeten externen und internen Supervisorinnen und Supervisoren bzw. Coaches auswählen. Wer sollte in diesem Pool aufgenommen werden?

### 3.2 Supervisoren und Supervisorinnen mit „Stallgeruch“ und Standing auswählen bei Supervision und Coaching für Führungskräfte

Für die Anschlussfähigkeit von Supervision und Coaching ist entscheidend, wer Supervision bzw. Coaching anbietet. Diese Person sollte über „Stallgeruch“ verfügen und ein entsprechendes Standing genießen. Stallgeruch besitzt bei Polizeikräften, wer beispielsweise den Fachjargon von Polizeikräften, ihre Werte oder ihre Emotionalität in polizeilichen Einsatzsituationen versteht. Standing besitzt bei Polizeikräften, wer nachweisen kann, dass er oder sie etwas „demonstrieren“ kann, d.h. nicht klein beigibt, sondern eine Position einnehmen und auch gegen Widerstände halten, insoweit also Durchsetzungsmacht beweisen kann. Für Polizeikräfte bedeutet dies übersetzt das Signal „auch schon mal gekämpft“ zu haben und damit „einer von euch“ zu sein. Es bedeutet, verbindende Erfahrungen gemacht zu haben, etwa Entbehrungen, Versagungen und Opfer, die Polizeikräfte ebenfalls zum Wohl der Gesellschaft auf sich nehmen. Dieses Signal, „auch schon mal gekämpft zu haben“, lässt sich als Ausdruck einer *libido operis* bezeichnen.

Die verbindenden Erfahrungen müssen für Polizeikräfte allerdings anschlussfähig sein. Diese Anschlussfähigkeit liegt bei bestimmten Organisationen vor, die Coser sogenannte *greedy institutions* nennt (vgl. Coser 2015). Dies sind Organisationen, die ihren Mitgliedern mehr abverlangen als andere Organisationen. Sie fordern absolute Loyalität bis hin zur Selbstaufopferung, um ihre Ziele zu erreichen, beispielsweise im Militär oder im Spitzensport. Die Polizei ist eine solche *greedy institution* (vgl. Lode 2025, 276–289). Vor diesem Hintergrund erscheint es wenig vorteilhaft, etwa Polizeipsychologinnen und Polizeipsychologen für Supervision einzusetzen.

Zwar lässt sich Feldkompetenz auch durch „Berichte und Erfahrungen“ von Supervisorinnen und Supervisanden aufbauen (Feldkompetenz 2. Ordnung), man muss also nicht unbedingt die „Erfahrung am eigenen Leib“ erlebt haben (Feldkompetenz 1. Ordnung) (vgl. Möller 2012, 293f), um sich in das Erleben von Polizeibeamtinnen und -beamten hineinversetzen zu können. Es zeigt sich aber und lässt sich aus den besonderen Voraussetzungen für gelingende Supervision bei Polizeikräften ableiten, dass eine solche „Erfahrung am eigenen Leib“ für die Anschlussfähigkeit hilfreich ist (vgl. Ricken 1994). Von einem schweren Verkehrsunfall oder von den Herausforderungen des Schichtdienstes berichtet zu bekommen oder ihn selbst erlebt zu haben, ist in den Augen von Polizeikräften nicht gleichwertig.

Ein anderes Signal, das Supervisorinnen und Supervisoren anschlussfähig macht und über das sie „etwas demonstrieren“ können, ist Bildung. Dieses Signal lässt sich analog als *libido sciendi* bezeichnen. Im Sinne von Bourdieu entspricht es dem inkorporierten „Kulturkapital“ (vgl. Bourdieu 2015, 55). Der Prozess der „Verinnerlichung“ dieses Kapitals setzt Disziplin und Entbehrungen und damit auch eine Form des „Kämpfens“ voraus. Das statuserhöhende Kulturkapital wirkt auch über die Hierarchie, von der die Polizeiorganisation geprägt ist. Beide Signale erhöhen in den Augen von Polizeikräften das Standing und lassen Supervisorinnen und Supervisoren anschlussfähig werden. Standing aus *libido operis* lässt sich beispielsweise aus Referenzen bisheriger Auftraggeberinnen und Auftraggeber sowie Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber gewinnen. Standing aus *libido sciendi* lässt sich über die durch Bildung erworbenen akademischen Titel sowie über Mitgliedschaften, etwa in der Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) oder

der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS), gewinnen.

### 3.3 Integration in die Aus- und Fortbildung

Bereits in der polizeilichen Ausbildung sollte das Thema Supervision und Coaching im Zusammenhang mit Unterstützungsangeboten für Polizeikräfte eingeführt werden. Dies kann durch theoretische und praktische Module geschehen. In theoretischen Modulen, in denen diese Beratungsformate vorgestellt werden, lässt sich einerseits ein Grundverständnis herstellen und andererseits eine Primärprävention erzielen. In praktischen Modulen können Studierende etwa ihre Erlebnisse aus den Berufspraktika bearbeiten und so für eine erste Supervisionserfahrung nutzen. Dieses Vorgehen hat sich beispielsweise an der Hochschule für Polizei in Nordrhein-Westfalen bewährt, wo für Studierende ein Modul zur Berufsrollenreflexion angeboten wird (vgl. Schophaus 2017).

Im Rahmen der laufenden Fortbildung aller Polizeibeschäftigten, also einschließlich der Polizeiangehörigen, sollten Supervisionsgruppen als Teil des BGM institutionalisiert werden, um die mentale Gesundheit analog zur physischen zu fördern. Der Zugang zu Supervision und Coaching sollte niedrigschwellig und unbürokratisch sein, etwa indem diese Beratungsformate als Regelveranstaltung angeboten werden, die über ein (anonymisiertes) Online-Buchungssystem gebucht

werden können und damit auch Stigmatisierung vermeiden. Supervision kann dann so selbstverständlich gebucht werden wie ein BGM-Kurs oder der Dienstsport. Zur Selbsteinschätzung, ob Supervision für Interessierte geeignet ist, könnte man i.S.e. self selection entsprechende Fragebögen zur Selbstüberprüfung entwickeln. Vorarbeiten dazu finden sich beispielsweise bei Behr (vgl. Behr 2003, 26f).

### 4. FAZIT

Will die Polizei Supervision und Coaching erfolgreich implementieren und institutionalisieren, muss sie polizeispezifische Erschwernisse berücksichtigen. Diese gründen in der Rolle der Polizeikräfte, in ihrer Profession mit ihren blinden Flecken sowie in einer Organisation, die als greedy institution zu klassifizieren ist. Supervision und Coaching sind daher nicht für jede Polizeibeamtin und jeden Polizeibeamten gleichermaßen geeignet, da Nicht-Reflexion in bestimmten Einsatzsituationen eine funktionale Schutzleistung ermöglicht. Gelingt es jedoch, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen und anschlussfähige Supervisorinnen und Supervisoren zu gewinnen, können diese einen relevanten Beitrag zur Professionalisierung, Entlastung und Selbstentwicklung leisten. Die Institutionalisierung von Supervision und Coaching stellt damit nicht nur eine Investition in die Zukunftsfähigkeit der Polizei, sondern auch in die Stabilität gesellschaftlicher Sicherheitsarchitekturen dar.

<sup>1</sup> Modell, das Annelise Heigl-Evers entwickelte um psychoanalytische Wahrnehmungs- und Verarbeitungsprozesse zu trainieren. Sie beschreibt es als „Stufentechnik der Supervision“ (Heigl-Evers 1975).

#### Quellenangaben

Anderson, Harlene/Goolishian, Harry (1992). *Der Klient ist Experte: Ein therapeutischer Ansatz des Nicht-Wissens*, Zeitschrift für systemische Therapie, 10 (3), 176–189.

- Bandura, Albert et al. (1963). *Vicarious reinforcement and imitative learning*, *Journal of abnormal psychology*, 67 (6), 601–607.
- Behr, Rafael (2003). *Supervision in der Polizei – eine Unterstützung bei Veränderungsprozessen?*, Online: <https://akademie-der-polizei.hamburg.de/resource/blob/769956/eb370e1ab7d-23aa2359ac22dbfe3438f/supervision-und-organisationsentwicklung-data.pdf> (27.08.2025).
- Behr, Rafael (2004). *Wir haben nie gelernt über unsere Gefühle zu reden – Erfahrungen mit Supervision in der Polizei*, *FoRuM supervision* (24), 43–56.
- Behr, Rafael (2006). *Polizeikultur: Routinen, Rituale, Reflexionen. Bausteine zu einer Theorie der Praxis der Polizei*, Wiesbaden.
- Bourdieu, Pierre (2015). *Schriften zu Politik & Kultur*, Steinrück, Margareta (Hg.), Bd. 1, *Die verborgenen Mechanismen der Macht*, (Bolder, Jürgen Übers.), Erstveröffentlichung 1992, Hamburg.
- Coser, Lewis Alfred (2015). *Gierige Institutionen: Soziologische Studien über totales Engagement*, Erstveröffentlichung 1974, Berlin.
- Deutsche Hochschule der Polizei (2023). *Projekt MEGAVO: Zwischenbericht 2023*, Online: <https://www.polizeistudie.de/wp-content/uploads/projekt-megavo-zwischenbericht-2023-04-04.pdf> (11.12.2023).
- Deutsche Hochschule der Polizei (2024). *MEGAVO-Studie, Projektbericht 2021–2024*, Online: [https://www.polizeistudie.de/wp-content/uploads/Abschlussbericht\\_MEGAVO.pdf](https://www.polizeistudie.de/wp-content/uploads/Abschlussbericht_MEGAVO.pdf) (09.07.2025).
- Frücht, Michael (2023). *Gewaltmonopol und persönliche Verantwortung – Berufsbeamtentum und Remonstrationspflicht im historischen Kontext*, in: Wehe, Dieter/Siller, Helmut (Hg.), *Handbuch Polizeimanagement: Polizeipolitik – Polizeiwissenschaft – Polizeipraxis* (2. Aufl.), Wiesbaden, 77–96.
- Hausinger, Brigitte (2011). *Supervision, DGsv – Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching* (Hg.), *Beratungsexpertise für die Arbeitswelt: Ausgewählte Formate der Beratung in Organisationen und Unternehmen* (2. Aufl.), Köln, 9–14.
- Heigl-Evers, Annelise (1975). *Die Stufentechnik der Supervision – eine Methode zum Erlernen der psychoanalytischen Beobachtungs- und Schlußbildungsmethode im Rahmen der angewandten Psychoanalyse*, *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* (9), 43–54.
- Klemisch, Dagmar (2006). *Psychosoziale Belastungen und Belastungsverarbeitung von Polizeibeamten* (Dissertation), Medizinische Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Kassel, Online: <https://d-nb.info/991147251/34> (10.10.2023).
- Lode, Florian (2025). *Fordernde Polizei. Wie Coaching und Supervision von Polizist\*innen gelingt und was es erschwert*, Wiesbaden.
- Maturana, Humberto Romesín (1982). *Repräsentation und Kommunikation*, in: Maturana, Humberto Romesín (Hg.), *Wissenschaftstheorie Wissenschaft und Philosophie. Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit: Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie*, Braunschweig, 272–291.
- Möller, Heidi (2012). *Was ist gute Supervision? Grundlagen – Merkmale – Methoden*, Kassel.
- Müller, Günter et al. (2011). *Führung durch Selbstführung – Konzept, Messung und Korrelate. Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 42 (4), 377–390, Online: <https://doi.org/10.1007/s11612-011-0162-7> (11.07.2023).
- ORF Redaktion (2020). *Polizist schildert Einsatz: „Wussten nicht, wohin“*, Online: <https://wien.orf.at/stories/3074367/> (03.05.2024).
- Pühl, Harald (2014). *Angst in Gruppen und Institutionen* (5. Aufl.), *Erstveröffentlichung 1988*, Gießen.
- Rappe-Giesecke, Kornelia (2005). *Supervision – Die Beratung von Professionals*, in: Fatzer, Gerhard (Hg.), *Gute Beratung von Organisationen – Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft: Supervision und Beratung*, Bergisch Gladbach, 169–202.
- Rappe-Giesecke, Kornelia (2009). *Diagnose in Supervision und Organisationsberatung*, in: Pühl, Harald (Hg.), *Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung* (3. Aufl.), Wiesbaden, 75–90.
- Rauchstein, Maike (2017). *Beschränkte Handlungsspielräume für reflexives Handeln in der Polizei*, in: Freitag, Markus/Schophaus, Malte (Hg.), *Reflexive Polizei: Vermittlung von Reflexionskompetenz im Hochschulstudium*, Frankfurt a.M., 153–168.
- Ricken, Hans-Jürgen (1994). *Supervision in der Polizei: Supervision im Spannungsfeld polizeilicher, supervisorischer und psychologischer Wertvorstellungen*, *FoRuM supervision*, 2 (3), 127–137.
- Schophaus, Malte (2017). *Evaluation des Studienmoduls „Berufsrollenreflexion“ an der FHöV NRW*, in: Freitag, Markus/Schophaus, Malte (Hg.), *Reflexive Polizei. Vermittlung von Reflexionskompetenz im Hochschulstudium*, Frankfurt a.M., 25–42.