

ADRIAN ROTHERS | MARBURG
 SUSAN REH | EXETER
 NADSCHJA MÜLLER-USING | HAMBURG
 NADINE CRUZ NERI | HAMBURG, BIELEFELD

Deeskalierende Kommunikation im polizeilichen Einsatz

Entwicklung und Erprobung eines Trainingsprogramms

Zusammenfassung

Es wird die Entwicklung und Erprobung eines Trainingsprogramms zur deeskalierenden Kommunikation im polizeilichen Einsatz vorgestellt. Im Rahmen einer multimodalen Datenerhebung wurden an zwei deutschen Standorten der kommunalen Stadtpolizei und der Landespolizei Situationen mit hohem Eskalationspotenzial identifiziert. Mit Blick auf diese Situationen wurden zehn thematisch unabhängige Trainingsmodule entwickelt und in acht Sitzungen mit Gruppen von Einsatzkräften erprobt. Die Einheiten basieren auf etablierten Modellen der Sozial-, Arbeits-, Emotions- und Kommunikationspsychologie. Im Vordergrund steht das aktive Ausprobieren und Erarbeiten persönlich stimmiger kommunikativer Handlungsformen. Wir schließen mit einer Reflexion der Trainingserfahrungen und Erkenntnissen aus der formativen Trainingsevaluation. Die Trainingsmaterialien können zur Weiterverwendung angefragt werden.

Schlüsselwörter

Deeskalation, Polizei, Kommunikation, Emotion, Reflexion

Einleitung

Gewaltanwendung durch Polizeibeamtinnen wird seit einigen Jahren in Wissenschaft, Praxis und Öffentlichkeit breit diskutiert (z.B. Abdul-Rahman, Espín Grau, Klaus, Singelstein 2023). Polizeiliches Handeln steht durch Debatten, wie die um Rassismus aufseiten polizeilicher Einsatzkräfte, übermäßige Gewaltausübung, Verantwortlichkeit und Kennzeichnungspflicht, und auch Debatten um Gewalt gegen die Polizei auf dem gesellschaftlichen Prüfstand.

Kommunikation stellt einen gewichtigen Anteil polizeilicher Arbeit dar. Kriminologische Forschung hat Kommunikation und den Umgang mit Emotionen als zwei der wichtigsten Fähigkeitsbereiche für die erfolgreiche Deeskalation von Einsatzsituationen mit hoher Eskalationsgefahr identifiziert (Bennell et al. 2022; Todak, James 2018). Der Schwerpunkt der polizeilichen Ausbildung liegt jedoch auf anderen Inhalten, wie Eigensicherung, Kriminalistik oder dem Einhalten rechtlicher Rahmenbedingungen (Zaiser, Staller, Koerner 2022). Das »wie« der polizeilichen Kommunikation eignen sich Einsatzkräfte oft erst im Arbeitsalltag an.

Bislang gibt es kaum nachweislich wirksame Trainingsprogramme zur Vermittlung solcher Kompetenzen für

den polizeilichen Einsatz (Engel, McManus, Herold 2020; aber siehe Wood, Tyler, Papachristos 2020). In diesem Artikel stellen wir als einen ersten Schritt die Entwicklung und Erprobung eines Trainingsprogramms vor, das wir in den Jahren 2022 und 2023 durchgeführt haben.

Der Projektkontext

Zwei Gruppen an zwei Standorten konnten zur Teilnahme am Training gewonnen werden. Eine Gruppe setzte sich aus Personal einer großstädtischen Polizeiwache zusammen (im Weiteren »Landespolizei«). Die andere war die Belegschaft des kommunalen Vollzugsdiensts einer Mittelstadt, besser bekannt als Ordnungs- oder Stadtpolizei (im Weiteren »Stadtpolizei«). Die Bedingungen an beiden Standorten unterscheiden sich deutlich voneinander: Der Streifen dienst der Landespolizei bearbeitet alle gängigen Aufgabenfelder, ist mit den üblichen Eingriffsrechten ausgestattet und ist neben Pfefferspray und Schlagstock auch mit einer Dienstpistole bewaffnet. Einsatzkräfte der Stadtpolizei sind zwar ebenfalls berechtigt, Personenkontrollen durchzuführen und Personen gegebenenfalls festzuhalten. Diese Rechte sind allerdings nicht all-

gemein bekannt, und werden von Zielpersonen stadtpolizeilicher Maßnahmen oft infrage gestellt. Die Bewaffnung der Stadtpolizisten beschränkt sich auf Pfefferspray und Schlagstock. Neben dem Streifendienst liegt ein weiterer Aufgabenschwerpunkt der Stadtpolizei auf dem Management des ruhenden und fließenden Verkehrs.

Identifizierte Eskalationssituationen und Herausforderungen für das polizeiliche Handeln

Um typische Eskalationssituationen – Situationen, in denen Konflikte mit Bürger:innen zu eskalieren drohten oder es gar zu gewalttätigen Auseinandersetzungen kam – und damit verbundene kommunikative Anforderungen zu identifizieren, führten wir im Vorfeld verschiedene Erhebungsmaßnahmen durch: sechs kurze, semi-strukturierte Interviews mit Einsatzkräften beider Teilnehmendengruppen, Beobachtungen im Streifendienst, ein Gespräch mit der Beschwerdestelle, um auch die Perspektive der Adressat:innen polizeilicher Maßnahmen zu berücksichtigen, und (bei der Landespolizei) eine gemeinsame Erhebung von Eskalationssituationen zum Trainingsauftakt. Die Eskalationssituationen stellen Herausforderungen dar für das Handeln *in* der Einsatzsituation, aber auch für die *nachträgliche* Bewältigung und Verarbeitung belastender Situationen, alleine und im Team.

Mehrere Einsatzkräfte berichteten von Schwierigkeiten, zu hoch emotionalen Personen mit einer sachlichen Ansprache »durchzudringen«. Zwischen Einsatzkräften und der angesprochenen Person wurde eine fast undurchdringliche kommunikative Barriere wahrgenommen. Neben der starken Emotionalität wurde auch berichtet, dass die Personen ihnen bereits im Voraus

eine ablehnende Haltung entgegenbrachten. Dies wurde oftmals noch verstärkt durch eine starke Alkoholisierung der Beteiligten.

In mehreren Situationen wurde das Verhalten von umstehenden, eigentlich unbeteiligten Personen (»Bystander«) als erschwerender Faktor beschrieben. In diesen Situationen versammelten sich Menschen um die Einsatzkräfte und protestierten gegen laufende Maßnahmen, in denen oft unangemessene Polizeigewalt vermutet wurde. Stadtpolizist 3 beschreibt: »Eine Traube hatte sich versammelt und die Passanten waren alle gegen uns. Obwohl sie den Sachverhalt nicht mitbekommen haben, dass wir helfen wollten. Die haben nur das Mädél gesehen und dass wir sie festhalten.« Häufig kam es zu Beleidigungen, manchmal wurde die Situation von Umstehenden gefilmt. Es wird eine Situationswahrnehmung ersichtlich, nach der die Einsatzkräfte überfordert einer großen, geschlossen feindseligen Gruppe gegenübersteht. Zitat Stadtpolizist 3: »Die Passanten haben sich alle formiert und waren alle gegen uns.« Interviewer: »Was sagen Sie den Passanten?« Stadtpolizist 3: »In dem Moment gar nichts. Man kommt da nicht durch. Wir waren beschäftigt mit dem Mädchen. (...) Wir wollen helfen und alle sind gegen uns.«

Eine weitere Herausforderung besteht in der Koordination zwischen Einsatzkräften in eskalierten Situationen. Im Prinzip gibt es für wiederkehrende Situationen zwar feste Rollenverteilungen, die jedoch in Eskalationssituationen spontan angepasst oder verworfen werden müssen. Verschiedene Auffassungen über das richtige Verhalten in diesen Situationen können nach dem Einsatz als Konfliktherde schwelen, wenn sie nicht besprochen und geklärt werden. Stadtpolizist 1 beschreibt eine Situation, in der sein Partner versucht, eine aggressive Person daran zu hindern, sich zu entfernen und damit der Feststellung

ihrer Identität zu entziehen. Gleichzeitig greift eine weitere Person den Partner an, um die erste Person zu »befreien«. Stadtpolizist 1 versucht zunächst, beschwichtigend einzuwirken, gewinnt dann aber zunehmend den Eindruck, dass der Eigenschutz es gebietet, die Maßnahme abubrechen. Er ruft seinem Kollegen zu, die Person gehen zu lassen, was dieser auch macht. Die Situation löst sich auf. Die Bewertung der Situation fällt im Nachhinein jedoch unterschiedlich aus. Der Kollege, der versucht hatte, die Person festzuhalten, wertet den Rückzug als Niederlage (Stadtpolizist 3: »Mein Kollege drängte sie gehen zu lassen. Ich sagte, das geht nicht, das können wir nicht machen'. (...) Wir sind als die Deppen rausgegangen an dem Abend, von einer Anzeige haben wir abgesehen, weil die waren weg. (...) Ich habe mich gefügt, weil ich war alleine.«). Zwar kommt es zu einer Nachbesprechung, die Differenzen können jedoch nicht ausgeräumt werden und belasten die Zusammenarbeit in der Folge.

In Situationen wie der oben beschriebenen sehen sich die Einsatzkräfte außerdem mit einem Dilemma konfrontiert: Ist es wichtiger, eine einmal begonnene Maßnahme durchzuziehen, damit die eigene Autorität zu behaupten, aber die eigene Sicherheit zu gefährden (bei manchmal fragwürdiger Verhältnismäßigkeit) – oder sollen sie bei starker Gegenwehr Maßnahmen eher abbrechen und sich selbst schützen, auf die wahrgenommene Gefahr hin, beim nächsten Mal weniger ernst genommen zu werden? Stadtpolizist 1: »Ein Polizist würde Sie auch nicht weggehen lassen, wenn er Ihren Namen haben möchte, auch wenn es nur um eine Lappalie geht. (...) ich kann ja nicht zu den Leuten sagen ‚Okay, wenn Sie mir Ihre Personalien nicht geben wollen und bevor es Ärger gibt, halte ich Sie jetzt nicht fest.«

Im Falle der Stadtpolizei spielte das Ansehen der eigenen Einheit bei der Bevölkerung insgesamt eine wichtige

Rolle. Als uniformierte Einheit der Stadtverwaltung sind ihr Status und ihre Befugnisse für viele Menschen in der Stadt unklar. Stadtpolizist 3: »Welche Rechte wir haben, ist nicht in den Köpfen der Leute, das ist glaube ich das größte Problem, was wir haben.« Oft wurde auch von Respektlosigkeit und Spott berichtet. Vielfach gaben die Einsatzkräfte an, dass das ihnen nichts anhaben konnte. Stadtpolizist 4: »Da ging's nicht um mich, sondern um die Uniform.« Die Gefahr durch körperliche Angriffe wird dagegen größer eingeschätzt. Stadtpolizist 2: »Wenn ich am Tag alles, was mir nicht passt, an mich ranlasse, hätte ich den falschen Job. Das Schlimmste, was einem passieren kann, ist, dass einer einen selbst körperlich angeht.« Dennoch kamen in den Trainings immer wieder Situationen zur Sprache, in denen sich persönliche Belastungen zeigten. Eine Einsatzkraft der Landespolizei erzählte beispielsweise, es gebe Tage, an denen sie zwar im Wissen nach Hause gehe, alles richtig gemacht zu haben. Dennoch sei da ein schlechtes Gefühl, zum Beispiel durch Begegnungen mit unzufriedenen Bürgern.

Das Trainingsprogramm

Auf Basis der erhobenen Herausforderungen wurde für jeden Standort jeweils ein Trainingsprogramm à vier Sitzungen konzipiert. Bei der Stadtpolizei dauerte jede Sitzung drei Stunden, bei der Landespolizei je zwei Stunden. In beiden Gruppen fanden die Trainings während der Dienstzeit statt, sodass die Teilnahme verpflichtend war. Der Abstand zwischen den Sitzungen betrug zwei bis drei Wochen. Dadurch war es möglich, in späteren Sitzungen erste Erfahrungen mit den gelernten Inhalten zu besprechen.

Die Trainingskonzepte und -inhalte greifen aktuelle Forschung und etab-

lierte Modelle der Sozial-, Arbeits-, Emotions- und Kommunikationspsychologie auf. Die Einheiten waren als Mix aus Inputs der Trainer:innen und praktischen Übungen konzipiert, mit einem Fokus auf praktischem Ausprobieren kommunikativer und analytischer Techniken in Rollenspielen oder Gruppen- und Eigenarbeit.

Die Inhalte der Programme für die beiden Standorte überschneiden sich in wesentlichen Teilen. Hier wird die Gesamtsumme aller Inhalte ohne Überschneidungen in drei Teilbereiche gegliedert vorgestellt (siehe Tabelle 1, S. 214): 1) Deeskalierende Kommunikation in Einsatzsituationen, 2) Persönliche Reflexion und Verarbeitung kritischer Situationen, 3) Gemeinsame Reflexion und Kommunikation im Team.

Deeskalierende Kommunikation in Einsatzsituationen

Umgang mit Bystandern

Zwei Annahmen sind für die Trainingseinheit zum Management von Gruppen feindseliger Bystander leitend: Aus gerechtigkeitspsychologischer Sicht sind jenseits der rechtlichen Untadeligkeit des polizeilichen Verhaltens vor allem Gerechtigkeit und Legitimität entscheidend für die Wahrnehmung polizeilichen Handelns bei Unbeteiligten (Tyler 2021). Auf Basis sozialpsychologischer Forschung zu großen Menschenmengen nehmen wir außerdem an, dass es in Bystandersituationen zu einer spontanen und dynamischen Formierung von Gruppenidentitäten kommt (z. B. Reicher et al. 2007; Stott, Reicher 1998). Die Bedeutung von Gerechtigkeit sowie die Prinzipien dynamischer Kategorisierung werden in kurzen Inputreferaten dargestellt. In Rollenspielen wird

erkundet, welche Handlungsspielräume sich durch diese Erkenntnisse öffnen lassen. Dazu wird ein Fallbeispiel aus den Arbeitserfahrungen der Teilnehmenden verwendet. In Rollenspielen werden im ersten Schritt persönliche kommunikative Ideallösungen entwickelt, wie mit den Umstehenden kommuniziert werden sollte. Um die Praxisauglichkeit unter erhöhtem Schwierigkeitsgrad zu prüfen, können im zweiten Schritt die Zahl der Umstehenden erhöht und ihr Verhalten »intensiviert« werden. In einer Auswertungsrunde werden die entwickelten Strategien vorgestellt und Erkenntnisse und Schwierigkeiten besprochen.

Affect Labeling zur Emotionsregulation

Affect Labeling, das simple Benennen von Emotionen, ist eine Methode zur Abmilderung intensiv erlebter negativer Gefühlszustände (Torre, Lieberman 2018). Auch wenn Affect Labeling bislang vor allem als selbstgerichtete Methode erforscht wurde, ist anzunehmen, dass sie auch in Interaktion mit anderen Personen eingesetzt werden kann (Shamay-Tsoory, Levi-Gigi 2021). Der Präsentationsinput stellt zunächst verschiedene Funktionen (und Fehlfunktionen) vor, die Emotionen ausüben – zum Beispiel Emotionen als Signal (»Alarmanlage«), zur Energetisierung von Handlungen, oder als Hindernisse in Interaktionen. Dann werden drei Schritte des Affect Labelings beschrieben, um Personen aus »emotionalen Sackgassen« herauszuführen. Dabei gilt es – scheinbar kontraintuitiv – die Worte, die das Gegenüber sagt, zu ignorieren und sich stattdessen auf die Wahrnehmung der Emotionen der Person zu konzentrieren. Diese benennt man dann (»Sie sind sehr wütend« oder »Sie sind genervt und in Ihrem Stolz verletzt«). An der Reaktion der Person merkt man, ob die

benannte Emotion dem Gefühlsgeschehen des Gegenübers tatsächlich entspricht oder nicht. In der Folge wird die Benennung gegebenenfalls korrigiert und fortgesetzt, mit dem Ziel, das Gegenüber für eine sachlichere Ansprache zugänglich zu machen. Neben Ablenkung und der Unterbrechung einer emotionalen Abwärtsspirale sowie dem Anstoß zur Selbstwahrnehmung und -reflexion scheint ein weiterer potenter Wirkmechanismus in der emotionalen Validierung des Gegenübers zu liegen (vgl. Herr et al. 2015).

Als Einstiegsübung bietet sich das »Emotionswörterbuch« an. Die Idee dabei ist, dass zum präzisen Benennen von Emotionen ein differenzierter Emotionswortschatz vonnöten ist. Aufgabe ist es daher, so viele Abstufungen der Gefühle Angst, Ärger und Freude zu finden. Um Affect Labeling in die eigene Kommunikationspraxis zu integrieren, probieren die Einsatzkräfte die Technik dann in Rollenspielen aus. So kann geprüft werden, unter welchen Bedingungen sich der Einsatz für die Einsatzkraft stimmig anfühlt.

Perspektivwechsel und Oberhandtechniken

In dieser Einheit sollen neue Reaktionsmuster entwickelt werden, um in Situationen Souveränität zu wahren, die Einsatzkräfte »ins Schwimmen« bringen können.

Beim Perspektivwechsel geht es darum, die Gefühlslage zu verstehen, aus der heraus die Souveränität der Einsatzkraft angegriffen wird. Dies wird anhand einer konkreten Situation aus dem Arbeitsalltag geübt. Wir wählten die im Streifendienst vertraute Frage, »Habt ihr eigentlich nichts Besseres zu tun?«. Die Teilnehmenden erzählen sich zunächst gegenseitig eine Geschichte aus dem eigenen Leben, in der sie diesen Satz selbst gesagt oder gedacht haben.

Die Ergebnisse werden anschließend geteilt und das Spektrum der Emotionen visualisiert. In unserer Trainingsgruppe reichten die Emotionen von Wut und Ärger bis Ohnmacht und Hilflosigkeit, auch Ekel wurde genannt.

In einem kurzen Input werden vier Ansätze für Oberhandtechniken vorgestellt – kommunikative Strategien, um auf eine Aussage wie »Habt ihr eigentlich nichts Besseres zu tun?« angemessen zu reagieren. Diese Ansätze stellen abgestufte Reaktionsmöglichkeiten dar, die zur Situation passend gewählt werden können. Bei (1) »Hintergrund prüfen« wird rückgespiegelt, was von der Aussage des Gegenübers angekommen ist. Der Ball wird mit einer offenen Frage zur inhaltlichen Klärung zurückgespielt. (»Wie meinen Sie das?«) Unter (2) »Differenziert reagieren« subsumieren wir fünf Interventionen: Intervenieren, um einen Monolog zu unterbrechen; Konkretisieren, um verwirrende Informationen zu entwirren; Korrigieren, um Einschränkungen richtig zu stellen; Konfrontieren, um auf verzerrende Darstellungen hinzuweisen; und Ignorieren, um sich nicht auf Provokationen einzulassen (»Darf ich Sie bitten klarer darzustellen, was nun genau gegen meinen Vorschlag spricht? Warum genau meinen Sie, dass das nach Ihrer Meinung unrealistisch ist?«). Auf (3) »Metakommunikation« kann zurückgegriffen werden, um aus dem Thema auszusteigen, die Wahrnehmung einer unbefriedigenden Gesprächssituation zu beschreiben, und gemeinsam nach konstruktiven Veränderungsmöglichkeiten in der Situation zu suchen. (»Indem Sie sagen, man sollte [...], sprechen Sie mir meine Sachkompetenz ab. Das finde ich wenig hilfreich. Ich schlage vor, dass Sie stattdessen Ihre Argumente begründen.«) Letztlich kann (4) eine »Vertagung des Gesprächs« nötig sein, ggfs. verbunden mit der Vereinbarung zwischenzeitlicher Klärungsschritte (»Für mich ist die Art der Diskussion

inakzeptabel. Lassen Sie uns das lieber in Ruhe nächste Woche weiterführen, wenn wir uns etwas beruhigt haben.«).

Im Trainingsworkshop sollen die Teilnehmenden in Kleingruppen nach neuen Antworten auf den bereits für den Perspektivwechsel besprochenen Satz suchen. Diese Antworten werden auf Karten festgehalten und im Plenum präsentiert. Anschließend können die gesammelten Sätze in einem Actstorming ausprobiert werden.

Gelassenheit und Schlagfertigkeit

Spott und andere Arten von Respektlosigkeit erfordern besonderes Fingerspitzengefühl. Um souverän zu reagieren und Eskalationen zu vermeiden, gilt es, eine Balance zu finden zwischen Selbstbehauptung auf der einen Seite (ohne in übermäßige Strenge abzugleiten), und Humor und Milde auf der anderen (ohne Autoritätsverlust zu riskieren). Eine Trainingseinheit bündelt verschiedene Anregungen mit diesem Ziel.

Im Trainingsinput wird mithilfe der Unterscheidung in Sach- und Beziehungsaussage (siehe Schulz von Thun, 1981) zunächst illustriert, dass der provozierende Charakter meist durch die Beziehungsaussage zustandekommt. Danach werden Ideen präsentiert, um in Anbetracht einer Provokation gelassen zu bleiben (z. B. Teamkolleg:innen einbeziehen; Zeit gewinnen durch Gelassenheitssätze wie »Lass' mal abwarten.«, »Wir haben Zeit.«...; eigene körperliche Stressreaktionen wahrnehmen und akzeptieren).

Schlagfertige Reaktionen auf Provokationen können als humorvoll wahrgenommen werden und weiterer Eskalation vorbeugen. Entgegen der verbreiteten Vorstellung, nach der Schlagfertigkeit eine natürliche Gabe ist, die man entweder hat oder nicht, lässt sich Schlagfertigkeit durchaus üben. Zunächst werden fünf Figuren vorge-

stellt, um schlagfertige Entgegnungen zu entwickeln (Schwarzbach, 2023). Anhand dreier alltäglicher Situationen – Provokation, Infragestellung der Befugnisse, herablassende Äußerungen – überlegen die Einsatzkräfte schlagfertige Reaktionen. Die besten davon werden zum Abschluss vorgestellt, mit Blick auf Sach- und Beziehungsaussage geprüft und gesammelt.

Persönliche Reflexion und Verarbeitung kritischer Situationen

Neben der unmittelbaren Kommunikation in Einsatzsituationen besteht ein weiteres Trainingsfeld in der persönlichen Reflexion und Verarbeitung schwieriger Situationen. Polizist:innen müssen im Rahmen ihrer Berufstätigkeit mit hohen Anforderungen mentaler, emotionaler oder körperlicher Art umgehen (siehe Glomb et al. 2004, Tab. 2). Damit diese Anforderungen nicht zu Ermüdung, Stress und Unzufriedenheit führen, ist es wichtig, dass Einsatzkräfte über vielfältige Bewältigungsmuster verfügen (Karabinski et al. 2021; Bakker, Demerouti 2007; Raphael, Wilson 2000). Solche Bewältigungsmuster können mit Blick auf das Trainingsziel des deeskalativen Verhaltens als präventive Maßnahme verstanden werden.

Selbstverbalisation

Um nach heraus- oder überfordernden Einsatzsituationen nicht in Grübeleien zu verfallen und einer Chronifizierung von Stress vorzubeugen, kann die Methode der Selbstverbalisation – oder einfacher ausgedrückt: positive Selbstgespräche – verwendet werden. Sie basiert auf der Annahme, dass die *Narrative*, die man sich über die eigene Person zurechtlegt, wirkmächtig sind. Negative Selbstverbalisationen können auf Dauer krank

machen. Wie kann man sie durch positive ersetzen? In einer Übung soll eine Situation erinnert und das negative Selbstgespräch notiert werden. Im nächsten Schritt werden die negativen Anteile durch positive, affirmative Sätze ausgetauscht. So wird dann zum Beispiel »Das hast du ganz schön verbockt!« durch »Du hast getan, was du konntest!« oder »Das nächste Mal weißt du es besser.« ersetzt.

Situationsanalyse

Die Situationsanalyse zielt darauf ab, von einem diffusen Unzufriedenheitsgefühl zu einem möglichst präzisen Situationsverständnis zu gelangen, und auf dieser Basis Lösungsansätze zu entwickeln. Auf einem leeren Blatt Papier wird in der Mitte das Problem aufgeschrieben, das Unzufriedenheit verursacht. Dann werden alle Faktoren, die zum Entstehen des Problems beigetragen haben, darum herum notiert. Dies können sowohl Faktoren sein, die von der Person selbst ausgehen, als auch Faktoren, auf die die Person keinen unmittelbaren Einfluss hat. Im zweiten Schritt werden auf Basis des so erlangten Situationsverständnisses Lösungsansätze gesucht.

Gemeinsame Reflexion und Kommunikation im Team

Oft ist neben der persönlichen Reflexion auch eine gemeinschaftliche Reflexion unabdingbar. Dafür sind kommunikative Werkzeuge wichtig, die die Beachtung aller relevanten Perspektiven gewährleisten, einer Konflikteskalation vorbeugen, und darüber Klarheit im Austausch über Meinungsverschiedenheiten ermöglichen. Außerdem kann die Gemeinschaft der Kolleg:innen eine Ressource für die emotionale Verarbeitung heraus- oder überfordernder Situ-

ationen darstellen. Die folgenden Einheiten dienen diesen Zwecken.

Feedback: Im Zickzack durchs Quadrat

Das Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun (1981) dient nicht nur dazu, eine Nachricht nach den vier Aspekten Sachinhalt, Selbstkundgabe, Beziehungshinweis und Appell aufzuschlüsseln, sondern auch, um eigenes Feedback zu strukturieren. Bei der Feedback-Variante »Im Zickzack durchs Quadrat« wird die Kritik nach folgender Form strukturiert und vorgebracht: (1) Um welche Sache geht es mir? (2) Welches (beobachtbare) Verhalten hat mich beim anderen gestört? (3) Welche Auswirkungen hat dieses Verhalten auf mich – sachlich und gefühlsmäßig? und (4) Was kann / soll der andere tun bzw. verändern?

Die Teilnehmenden formulieren solche Botschaften zuerst in schriftlicher Form, und können diese dann an einem Gegenüber ausprobieren. Die angesprochene Person (es durfte, musste aber nicht die Person sein, an die sich die Kritik wirklich richtete) prüft daraufhin ihre Reaktion auf das Feedback: »Was denke, fühle, erlebe ich, wenn ich das höre? Würde ich mich motiviert fühlen, dem Appell / Wunsch / Bitte nachzukommen? Warum? Warum nicht?« Danach wird die Übung mit getauschten Rollen wiederholt.

Kontrollierter Dialog

Beim *Kontrollierten Dialog* werden die Beteiligten angehalten, jede Aussage des Gegenübers zunächst in den eigenen Worten wiederzugeben. Erst wenn das Gegenüber sich angemessen wiedergegeben fühlt, ist es der Person gestattet, selbst etwas zu sagen. Diese rigide Strukturierung des Gesprächsab-

laufs soll verzerrte Wahrnehmungen auf Basis eigener Annahmen minimieren, die andernfalls zu einer schnellen Eskalation sensibler Gespräche führen könnten. In unseren Trainings konnte die Technik entweder anhand vorgegebener oder eigener Situationen ausprobiert werden.

Intervision

Bei der *Intervision* können mit Hilfe der Kolleg:innen schwierige Einsatzsituationen reflektiert werden, um eigene, vielleicht festgefahrene Perspektiven darauf zu erweitern (s. a. Staller et al. 2021). Den Trainingsteilnehmenden wird ein Ablaufschema (vgl. Tietze 2020) vorgestellt, das diesem ohnehin alltäglich vorkommenden Prozess eine klare Struktur gibt. In der Problemphase beschreibt der Intervisand das Problem, mit Blick auf die äußere Situation (»Was ist passiert?«) und die innere Situation (»Wie hat es sich angefühlt?«). Die Beiträge der Kolleg:innen beschränken sich auf Verständnisanfragen. Danach gibt es Gelegenheit zum »Sharing«, bei dem die Kolleg:innen eigene ähnliche Erfahrungen teilen und Anteilnahme zum Ausdruck bringen können. Erst danach geht es in der Lösungsphase darum, gemeinsam eine breite Palette an Lösungsansätzen zu generieren. Auch dabei werden wieder beide Perspektiven der inneren und äußeren Situation eingenommen (»Was könntest du tun?« und »Wie würdest du dich damit fühlen?«). Zum Abschluss fassen die jeweiligen Intervisand:innen zusammen, was sie aus der Übung mitnehmen.

Debriefing-Routine

In Berufen, in denen häufig mit potenziell traumatisierenden Erfahrungen umgegangen werden muss, hat sich das sogenannte Debriefing etabliert: eine

Tabelle 1

Trainingseinheiten, Inhalte und Ziele in der Übersicht

| Einheit | Inhalte | Ziel |
|--|--|--|
| Deeskalierende Kommunikation in Einsatzsituationen | | |
| Umgang mit Bystandern | Input: Formen von Gerechtigkeit; Dynamische Kategorisierung in komplexen sozialen Situationen Rollenspielübungen: (1) Suche nach idealer Kommunikationsstrategie, (2) Ausarbeitung praxistauglicher Kommunikationsstrategien; Auswertung | Management scheinbar feindseliger Personengruppen |
| Affect Labeling zur Emotionsregulation | Input: Funktionen und Fehlfunktionen von Emotionen; Affect labeling in drei Schritten; Wirkprozesse von Affect Labeling Übung: Emotionswörterbuch; Rollenspiel Affect labeling in eigenen Situationen | Ansprache hoch emotionaler Personen |
| Perspektivwechsel und Oberhandtechniken | Input: Perspektivwechsel; Vier kommunikative Strategien zur Oberhandsicherung Übungen: Sammlung von immer wieder aufkommenden Situationen, Rückgriff auf eigene Erfahrungen; Entwicklung von Entgegnungen in Gruppen und anschließendes Ausprobieren im Actstorming | Erweiterung des Handlungsrepertoires; Umgang mit Provokationen |
| Gelassenheit und Schlagfertigkeit | Input: Gelassenheitsworte, Einbezug von Kolleg:innen, Körperwahrnehmung, Schlagfertigkeitstechniken Übung: schlagfertige Entgegnungen entwickeln | Erweiterung des Handlungsrepertoires; Umgang mit Provokationen |
| Persönliche Reflexion und Verarbeitung kritischer Situationen | | |
| Selbstverbalisation | Input: Selbsterzählungen Übung: Identifikation übermäßig kritischer Selbstverbalisationen und Ersetzung durch benevolente Alternativen | Umgang mit Selbstunzufriedenheit |
| Situationsanalyse | Input und Übung zur schriftlichen Situationsanalyse: (1) Problembeschreibung, (2) Identifikation von Faktoren, die zum Problem beitragen, (3) Handlungsmöglichkeiten erweitern | Persönliche Analyse überfordernder Situationen |
| Gemeinsame Reflexion und Kommunikation im Team | | |
| Kontrollierter Dialog | Vorstellung des kontrollierten Dialogs und Übung | Klare Verständigung über Meinungsverschiedenheiten |
| Feedback: Im Zickzack durchs Quadrat | Input: Kommunikationsquadrat Partnerübung zu vierschrittigem Feedback | Wertschätzende Kritik üben |
| Intervision | Strukturierter Ablauf von (1) Problemexploration und (2) Lösungssuche mit Blick auf die äußere und innere Situation | Emotionale Unterstützung im Team und Austausch von Kompetenzen |
| Debriefing-Routine | Gemeinsam Entwicklung eines Kurzfragebogens zur Anwendung durch Tandems | Routinemäßige Aufarbeitung von Störungen |

routinemäßige, kurze Nachbesprechung kritischer Situationen. Das Debriefing dient der Gesunderhaltung, da stressige Situationen besprochen und so nicht nur ausgewertet, sondern auch verarbeitet werden können. Kritisches im Miteinander kann gleich angesprochen werden und baut sich nicht unnötig auf. Für ähnliche Situationen in der Zukunft können verbesserte Umgangsweisen entwickelt werden. Die Nachbesprechung von Schichten ist an sich nicht neu, und gehörte zum Beispiel bereits zum Arbeitsalltag der Trainingsgruppe der Landespolizei. In den Trainings wurde der bestehende Ablauf jedoch überprüft und gemeinsam ein Fragenkatalog entwickelt, der sich für die kurze, routinemäßige Nachbesprechung in Tandems eignet.

Erkenntnisse aus der formativen Evaluation

Die Teilnehmenden wurden an beiden Standorten nach den Trainingseinheiten um eine Evaluation gebeten, die sich aus Aussagen zum Ankreuzen sowie offenen Fragen zusammensetzte. Insgesamt nahmen bei der Stadtpolizei $N = 13$ und der Landespolizei $N = 19$ Trainingsteilnehmende an der Evaluation teil. Aus Tabelle 2 lässt sich entnehmen, dass die Trainings bei den Teilnehmenden Anklang fanden und insgesamt positiv wahrgenommen wurden.

Die Evaluationsdaten lassen darauf schließen, dass die Teilnehmenden insgesamt mit dem Training eher zufrieden bis sehr zufrieden waren. In den offenen Antworten der Teilnehmenden wurden die Arbeit an eigenen Fällen und die sich daraus ergebende Praxisnähe der Trainings, der Austausch innerhalb der Trainingsgruppe, die Möglichkeit zur Nachbereitung von Trainingsinhalten vor dem Hintergrund gemachter Erfahrungen, und die kleine Anzahl Teilnehmender häufiger positiv genannt. Es ist jedoch

Tabelle 2

Deskriptive Statistiken zu Aussagen im Rahmen der Evaluation

| Aussage | Stadtpolizei | Landespolizei |
|---|--------------|---------------|
| Die praktischen Beispiele und Übungssituationen waren praxisnah. ^a | 3.17 (0.58) | 3.44 (0.62) |
| Die Modelle und Instrumente finde ich praktisch brauchbar. ^a | 3.07 (0.48) | 3.32 (0.48) |
| Das Workshopformat war für mich motivierend. ^a | 3.00 (0.48) | 3.56 (0.51) |
| Das Workshopformat hat es mir ermöglicht, neue Kommunikationsformen zu entwickeln. ^a | 3.00 (0.60) | 3.06 (0.54) |
| Die Teilnahme an den Workshops hat sich für mich gelohnt. ^a | 3.17 (0.72) | 3.61 (0.50) |
| Ich bin mit dem Workshop... ^b | 3.83 (1.12) | 4.42 (0.69) |

Anmerkung. Angegeben sind Mittelwerte (Standardabweichungen). ^a Teilnehmende konnten (1) »stimmt überhaupt nicht« bis (4) »stimmt genau« ankreuzen. ^b Die Skala reichte von (1) »völlig unzufrieden« bis (5) »sehr zufrieden«.

auch festzuhalten, dass die Teilnehmenden neue Kommunikationsformen nur in begrenztem Maße entwickelt haben. Eine Weiterentwicklung, Ausweitung und Verstetigung der Trainings scheint sinnvoll, um mehr Lernerfahrungen zu ermöglichen und ihren Transfer in die Einsatzpraxis zu begleiten.

Reflexionen und Ausblick

Wir haben im vorliegenden Artikel ein umfangreiches, modulares Trainingsprogramm beschrieben, das in der polizeilichen Aus- und Weiterbildung verwendet werden kann. Mit ihrem Fokus auf das eigenständige Ausprobieren kommunikativer Techniken und Haltungen sollten sie polizeilichen Einsatzkräften für ihren Arbeitsalltag nützliche Lernerfahrungen ermöglichen. Im Vergleich mit anderen Trainingsprogrammen (z.B. Wood et al. 2020; Giacomantonio et al. 2020; McLean et al. 2018) ist das vorgestellte Programm breiter angelegt, und beinhaltet neben der Vermittlung kommunikativer Strategien auch Elemente der individuellen und gemeinsamen Reflexion (s. auch Staller et al. 2021).

Unserer Erfahrung nach besteht eine Herausforderung bei der Implementierung der Trainings darin, die Teilnehmenden für den handlungsorientierten und experimentierfreudigen Charakter der Trainings zu begeistern. Insbesondere wenn die Teilnahme im Rahmen einer Dienstanweisung verpflichtend ist, kann die Motivation der Teilnehmenden zunächst gering sein. Als weitere Sorge wurde außerdem ersichtlich, sich durch »oversharing« persönlicher Erfahrungen oder durch suboptimale oder missglückte Versuche in Rollenspielen persönliche Blöße zu geben. Vor dem Hintergrund unserer Trainingserfahrungen erachten wir es als hilfreich, wenn die Trainer:innen mit gutem Beispiel voran gehen, schwierige Erfahrungen und Fehlschläge aus der eigenen Berufspraxis als Beispiele verwenden, und in Rollenspielen durch Demonstrationen gerade unfertiger und suboptimaler Lösungsvorschläge die Messlatte für Beiträge niedrig legen.

In der Vermittlung von Konfliktlösungskompetenzen lassen sich Ansätze danach unterscheiden, ob sie eher *prescriptive* oder *elicitive* sind (vgl. Lederach 1995; Phan, Coleman 2023). *Prescriptive* entspricht dabei dem Expertenmodell, nach dem die Trainer:innen

über Wissen und Kompetenzen verfügen, die sie der Trainingsgruppe »übergeben«. Im *elicitive* Modell kommt den Trainer:innen dagegen die Rolle eines Katalysators zu – ihr explizites Wissen über Konflikte soll hier mit dem impliziten Wissen der Teilnehmenden über die Eigenheiten und Fallstricke ihrer Lebenswelt zu einem gemeinsamen, im jeweiligen Kontext sinnvollen Konfliktbearbeitungsmodell verwoben werden. In unseren Trainings haben wir die Erfahrung gemacht, dass zumindest zu Beginn ein Trainingsstil, der allzu *elicitive* ist und die Kompetenz der Teilnehmenden betont und hervorruft, eher Misstrauen weckt. Der Idee »Ihr selbst habt die Lösungen« wurde eher mit Skepsis (»Aber ihr seid doch die Experten, was habt ihr uns denn dann zu bieten?«) begegnet, die sich erst wieder löste, wenn im Rahmen einzelner Einheiten fachliche Kompetenz demonstriert werden konnte.

Das vorliegende, modulare Trainingsprogramm bereitet relevante Inhalte auf zur deeskalierenden Kommunikation und zur persönlichen und gemeinsamen Reflexion für den polizeilichen Einsatz, und liefert didaktische Anregungen zur Verknüpfung mit der eigenen Berufspraxis der Einsatzkräfte. Es kann damit eine Lücke schließen zwischen den hohen kommunikativen Anforderungen polizeilicher Tätigkeit einerseits und der relativen Vernachlässigung kommunikativer Inhalte in der Aus- und Weiterbildung andererseits (s. Zaiser et al., 2022). Wir schließen unseren Bericht mit einem Aufruf zur Verwendung und Weiterentwicklung des vorgestellten Trainingsprogramms. Die Trainingsmaterialien können hierzu vom Erstautor angefragt werden.

De-escalating Communication in Police Operations. Development and Testing of a Training Program

Abstract We present a program for training de-escalating communication skills with police officers. Based on a data collection in two German municipal and state police units, we identified typical situations with a high escalation potential. With these situations in mind, we developed a modular training program and tested it in training sessions with groups of police officers. The training modules are based on established models from social, organizational, emotion and communication psychology. The program aims to foster experimentation and the development of personally appropriate forms of communicative behavior. We report findings from the formative evaluation of the training and conclude with a reflection of the training experiences. Training materials are available upon request from the first author.

Keywords De-escalation, Police, Communication, Emotion, Reflection

Literatur

- Abdul-Rahman, L., Espín Grau, H., Klaus, L., Singelstein, T. (2023). Gewalt im Amt übermäßige polizeiliche Gewaltanwendung und ihre Aufarbeitung. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology* (22, 3), pp. 309–328.
- Bennell, C., Jenkins, B., Blaskovits, B., Semple, T., Khanizadeh, A. J., Brown, A. S., Jones, N. J. (2022). Knowledge, skills, and abilities for managing potentially volatile police-public interactions: A narrative review. *Frontiers in Psychology* (13, 818009).
- Engel, R. S., McManus, H. D., Herold, T. D. (2020). Does de escalation training work? A systematic review and call for evidence in police use of force reform. *Criminology & Public Policy* (19, 3), pp. 721–759.
- Giacomantonio, C., Goodwin, S., Carmichael, G. (2020). Learning to de-escalate: Evaluating the behavioural impact of Verbal Judo training on police constables. *Police Practice and Research* (21, 4), pp. 401–417.
- Glomb, T. M., Kammeyer-Mueller, J. D., Rotundo, M. (2004). Emotional labor demands and compensating wage differentials. *Journal of Applied Psychology* (89, 4), p. 700.
- Herr, N. R., Jones, A. C., Cohn, D. M., Weber, D. M. (2015). The impact of validation and invalidation on aggression in individuals with emotion regulation difficulties. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment* (6, 4), p. 310.
- Karabinski, T., Haun, V. C., Nübold, A., Wend-sche, J., Wegge, J. (2021). Interventions for improving psychological detachment from work: A meta-analysis. *Journal of occupational health psychology* (26, 3), p. 224.
- Kersting, S., Naplava, T., Reutemann, M. (2021). Polizeiarbeit im Lichte gesellschaftlicher Entwicklungen – Ein Plädoyer für die Erforschung von Kommunikationsstrategien im polizeilichen Wachdienst. *Die Polizei* (111, 5), S. 185–228.
- Lederach, J. P. (1995). Prescriptive and Elicitive: The Critical Tension. In Lederach, J. P. (Ed.). *Preparing for Peace – Conflict Transformation Across Cultures*. New York: Syracuse University Press, pp. 63–73.
- McLean, K., Wolfe, S. E., Rojek, J., Alpert, G. P., Smith, M. R. (2020). Randomized controlled trial of social interaction police training. *Criminology & Public Policy* (19, 3), pp. 805–832.
- Phan, L. H., Coleman, P. T. (2023). Where is the expertise? Investigating the drivers of top-down versus bottom-up approaches to cross-cultural conflict resolution training. *International Journal of Conflict Management*.
- Raphael, B., Wilson, J. (Eds.) (2000). *Psychological debriefing: Theory, practice and evidence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Reicher, S., Stott, C., Drury, J., Adang, O., Cronin, P., Livingstone, A. (2007). Knowledge-based public order policing: Principles and practice. *Policing: A Journal of Policy and Practice* (1, 4), pp. 403–415.
- Schulz von Thun, F. (2013/1981). *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen: Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- Schwarzbach (abgerufen am 11.1.2024). 5 Schlagfertigkeits-techniken, mit denen du Grenzen setzt. <https://www.beatrixschwarzbach.de/artikel/schlagfertigkeit-hart>.
- Shamay-Soory, S. G., Levy-Gigi, E. (2021). You name it: Interpersonal affect labeling diminishes distress in romantic couples. *Behavior Therapy* (52, 2), pp. 455–464.

- Staller, M. S., Koerner, S., Zaiser, B. (2021). Selbst-reflexion für ein professionelles Konfliktmanagement: Ein Ansatz für die polizeiliche Bildungsarbeit. *KonfliktDynamik* (10, 3), S. 202–210.
- Stott, C., Reicher, S. (1998). Crowd action as intergroup process: Introducing the police perspective. *European Journal of Social Psychology* (28, 4), pp. 509–529.
- Todak, N., James, L. (2018). A systematic social observation study of police de-escalation tactics. *Police Quarterly* (21, 4), pp. 509–543.
- Torre, J. B., Lieberman, M. D. (2018). Putting feelings into words: Affect labeling as implicit emotion regulation. *Emotion Review* (10, 2), pp. 116–124.
- Tietze, K.-O. (2020). Kollegiale Beratung. Reinbek: Rowohlt.
- Tyler, T. R. (2021). *Why people obey the law*. 2nd edition. Princeton: Princeton University Press.
- Wood, G., Tyler, T. R., Papachristos, A. V. (2020). Procedural justice training reduces police use of force and complaints against officers. *Proceedings of the National Academy of Sciences* (117, 18), pp. 9815–9821.
- Zaiser, B., Staller, M., Koerner, S. (2022). Polizeiliche Kommunikationsfähigkeit und deeskalative Handlungskompetenz – Grundlagen und Potenzial des Einsatztrainings. In Staller, M., Körner, S. (Hrsg.). *Handbuch polizeiliches Einsatztraining. Professionelles Konfliktmanagement: Theorie, Trainingskonzepte und Praxiserfahrungen*. Wiesbaden: Springer, S. 279–295.

Die Autor:innen



Dr. Adrian Rothers
Philipps Universität Marburg
Arbeitseinheit Sozialpsychologie
Gutenbergstraße 18
35037 Marburg
rothersa@uni-marburg.de

Adrian Rothers ist wissenschaftlicher Mitarbeiter (Post-Doc) in der Arbeitseinheit Sozialpsychologie an der Philipps Universität Marburg. Seine weiteren aktuellen Forschungsinteressen liegen in der Sozialpsychologie der Wertschätzung und sozialökologischen Transformationskonflikten.



Dr. Susan Reh
University of Exeter Business School
Department of Management
Streatham Court
Rennes Drive
Exeter EX4 4ST
United Kingdom
s.g.reh@exeter.ac.uk

Susan Reh ist Senior Lecturer in Management an der University of Exeter Business School (Großbritannien). Ihre Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Organizational Behavior and Leadership, zum Beispiel soziale Vergleiche am Arbeitsplatz und zwischenmenschliches Verhalten, Emotionen sowie das emotionale Älterwerden am Arbeitsplatz.



Nadschja Müller-Using
aramberri Organisationsberatung
Friesenweg 4
Haus 1-3
22763 Hamburg
nadschja@aramberri.de

Nadschja Müller-Using ist Psychologin und Gründerin der Hamburger Organisationsberatung aramberri. Sie ist außerdem Psychodrama-Leiterin, Konfliktberaterin, systemische Change-Managerin und Diversitätstrainerin.



Dr. Nadine Cruz Neri
Universität Hamburg
Fakultät für Erziehungswissenschaft
Von-Melle-Park 8
20146 Hamburg
nadine.cruz.neri@uni-hamburg.de

Nadine Cruz Neri ist wissenschaftliche Mitarbeiterin (Post-Doc) in der Fachgruppe Pädagogische Psychologie an der Universität Hamburg und der Fakultät für Linguistik und Literaturwissenschaft an der Universität Bielefeld. Ihre Forschungsschwerpunkte sind die Rolle der Sprache im fachlichen Lernen, Prädiktoren sprachlicher Kompetenzen sowie diversitätssensible Aspekte im schulischen Kontext.