

Eigensicherung durch Kommunikation: Eine Verhaltensstrategie für die polizeiliche Arbeit im Einsatz



Von Wolfgang Moos
Chef Ausbildung der Stadtpolizei Zürich

Die heutige Polizeiarbeit erhebt den Anspruch, eine bürgernahe und kundenorientierte Kommunikation zu pflegen und gleichzeitig den Anforderungen der Eigensicherung gerecht zu werden. Dieser vermeintliche Widerspruch zeigt sich immer wieder, sodass Psychologie und Polizeitaktik oft als gegensätzliche Aspekte betrachtet werden und sich selten partnerschaftlich ergänzen. Mit der Einsatzstrategie «Eigensicherung durch Kommunikation» (EIKO) hat die Stadtpolizei Zürich ein Konzept entwickelt, welches diese beiden Gebiete praxisnah verbindet.

Eigensicherung durch Kommunikation

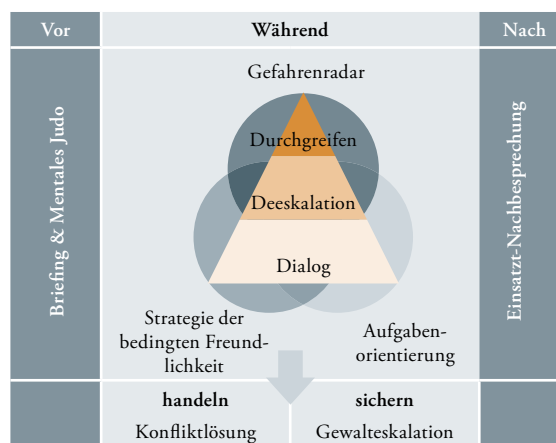
Was ist gute Polizeiarbeit? Wie würden die Antworten von Mitarbeitenden der Polizei darauf lauten? Wären es Bürgernähe und hohe Kundenorientierung oder wäre es resolute Eigensicherung und Reaktionsbereitschaft? Wie lange soll der Dialog mit den BürgerInnen gesucht werden und wann ist eine direkte Intervention angezeigt? Die Frage nach guter Polizeiarbeit lässt sich nur schwer beantworten und zeigt auf, wie vielfältig und umfassend die Anforderungen an diesen Beruf sind.

Dieses Spannungsfeld zeigt sich besonders deutlich in der Diskussion und Schulung der Themen «Eigensicherung» und «Kommunikation». Auf den ersten Blick scheinen sich diese Gebiete gegenseitig auszuschliessen, denn intensive Kommunikation vernachlässigt die Eigensicherung und der starke Fokus auf die eigene Sicherheit verunmöglicht eine offene und vertrauensbildende Kontaktaufnahme mit den BürgerInnen. Auf der einen Seite betonen die PsychologInnen immer die Wichtigkeit der Kommunikation, während die PolizeitaktikerInnen auf das Primat der Sicherheit hinweisen; dies führt zu Widersprüchen und Unsicherheiten. Grundsätzlich geht es also um die Frage, wie wir eine persönliche Kommunikation gestalten können, ohne dabei die eigene Sicherheit zu vernachlässigen. Diese Frage bildete die Grundlage für einen Prozess, welcher die

vernetzte Ausbildung bei der Stadtpolizei Zürich in den letzten Jahren prägte.

Aufbauend auf Forschungen aus Deutschland (s. Grundlagen und Hintergründe), welche sich mit Einsatzkompetenz und Eigensicherung auseinandersetzen, wurde bei der Stadtpolizei Zürich eine Verhaltenslandkarte erstellt, welche eine einheitliche Vorgehensweise in diesen Fragen sicherstellen soll. In gemeinsamer Arbeit zwischen PsychologInnen und PolizeitaktikerInnen wurden die entscheidenden Verhaltensweisen definiert und anschliessend in der Strategie «Eigensicherung DURCH Kommunikation» vereint. Diese Strategie zeigt relevante Techniken und Methoden auf, die für eine erfolgreiche Arbeit auf der Strasse wichtig sind und welche die Anforderungen der Psychologie und der Taktik gleichermaßen berücksichtigen und betonen. In der Anwendung dieser Strategie wird deutlich, dass Eigensicherung und Kommunikation keine gegensätzlichen Tätigkeiten sind, sondern sich in einer erfolgreichen Polizeiarbeit zwingend ergänzen.

Das Modell von EIKO lässt sich auf einer einfachen Handkarte zusammenfassen und gliedert sich in drei Bereiche: vor dem Einsatz – während des Einsatzes – nach dem Einsatz.



Modell EIKO © Stapo ZH

Phase 1: Vor dem Einsatz

Die wesentlichen Bestandteile der ersten Phase sind die Einsatzbesprechung und das mentale Judo. Durch die gegenseitige Begrüssung und die strukturierte Einsatzbesprechung (Briefing) wird ein klares Startsignal gegeben: Jetzt geht es los! Mehrere Studien zeigen, dass Unfälle dann passieren, wenn die PolizistInnen gedanklich noch bei der letzten Rapportierung sind oder sich mental schon im Feierabend befinden. Daher ist es wichtig, sich bewusst auf die Arbeit einzustellen und sich über die aktuelle Lage zu informieren. Mit der persönlichen Begrüssung und dem Handschlag wird betont, dass gegenseitig Verantwortung übernommen wird. Der Handschlag kommt einem Vertrag gleich, bei welchem beide Partner die gegenseitige Unterstützung symbolisieren. Das Thema des mentalen Judos beschreibt (militärisch gesprochen) das Gebiet der vorbehaltenen Entschlüsse. Wer sich geistig immer wieder auf verschiedene Lagen und Situationen einstellt, wird über Handlungsalternativen verfügen und kann diese im Ernstfall schneller abrufen. Wer sich aber selten die Frage stellt « Was mache ich wenn, ... » wird in Extremsituationen schneller blockiert sein, da ihm die gedanklichen Verhaltensalternativen fehlen und diese erst erarbeitet werden müssen.

Mentales Judo – Eigensicherung beginnt mit der fundierten Vorbereitung auf den Einsatz.

Phase 2: Während des Einsatzes

Der zentrale Bestandteil der zweiten Phase ist die 3-D Strategie, welche durch die Strategie der bedingten Freundlichkeit, den Gefahrenradar und die Aufgabenorientierung ergänzt wird.

- **3-D Strategie:** Das Verhalten auf der Strasse wird nach dem Grundsatz der 3-D Strategie (Dialog, Deeskalation, Durchgreifen) gesteuert. Diese Strategie ist seit der EURO '08 im Rahmen des Ordnungsdienstes (OD) allen PolizistInnen bekannt. Es wäre jedoch schade, diese Strategie nur auf den OD zu reduzieren, denn sie eignet sich hervorragend, um die tägliche Polizeiarbeit auf der Strasse zu beschreiben und zu steuern. Auch hier gilt der « logische » Grundsatz, dass versucht wird, die Probleme möglichst im Dialog zu lösen und dass sich die Polizei als zuverlässiger, freundlicher und hilfsbereiter Partner anbietet. Ist dies nicht möglich, wird in die Phase der Deeskalation

gestiegen, wo durch Beruhigung, aber auch direktives Handeln die Lage zu entschärfen versucht wird. Ist auch das nicht möglich, geht es in die Phase des Durchgreifens. Dieses Verhalten kennt jede/r PolizistIn aus seiner täglichen Arbeit und muss hier nicht vertieft besprochen werden. Neu ist lediglich, dass die 3-D Strategie in der persönlichen Arbeit betont wird.

Die drei weiteren Themenkreise sind wie das Betriebssystem eines Computers zu verstehen. Sie bilden das Fundament des Verhaltens. Diese Prozesse müssen auf der Strasse dauernd unbewusst ablaufen. Das Verhalten muss verinnerlicht sein, damit ein/e PolizistIn auf der Strasse sich nicht stets an diese Verhaltensgrundregeln erinnern muss. Dies bedeutet, dass sie in der vernetzten Ausbildung vom ersten Tag an trainiert und angewandt werden müssen.

- **Strategie der bedingten Freundlichkeit:** Die Strategie der bedingten Freundlichkeit (SBF) beschreibt das Verhalten gegenüber den KundInnen. Die SBF beschreibt eine Grundfrage der Verhaltensforschung: « Wie reagieren PartnerInnen, KonkurrentInnen oder GegnerInnen auf mein Verhalten? Wie kann ich ihr Verhalten positiv beeinflussen und steuern? » Wenn wir uns bewusst sind, dass der Ausgang einer Begegnung zwischen zwei Menschen in den ersten zehn Sekunden massgeblich gesteuert wird, dann kommt der SBF eine grosse Bedeutung zu. In der Praxis zeigt die SBF, dass man Gewalt vermeiden kann, indem man dem anderen sprachlich oder durch nicht-sprachliche Signale andeutet, dass der Konflikt positiv gelöst werden kann, man sich feindseliges Verhalten aber nicht gefallen lassen wird. Die Strategie signalisiert deutlich: « Ich bin freundlich, kann mich aber wehren. » Dadurch wird vermieden, dass unkooperative Personen das freundliche Verhalten als Schwäche und fehlende Reaktionsbereitschaft fehldeuten.

Die SBF basiert auf zwei Voraussetzungen: « Ich bin freundlich / Du bist willkommen, aber wenn Du unkooperativ bist, reagiere ich sofort und setze klare Stopp-Signale ».

Wenn die SBF konsequent angewandt wird, bedeutet dies, dass ein neutrales und sachorien-

tiertes Verhalten im Vordergrund stehen muss. Nonverbale Signale der Ruhe und Besonnenheit zeigen dem Gegenüber, dass man die Lage im Griff hat. Letztendlich braucht es aber auch die Reaktionsbereitschaft, entschlossen (aber verhältnismässig) zu handeln.

- **Gefahrenradar:** Wie einem Kapitän auf hoher See, so soll der Gefahrenradar auch den PolizistInnen auf der Strasse frühzeitig auf gefährliche Aspekte hinweisen. Dabei geht es um genaues Hinsehen und Wahrnehmen, richtiges Interpretieren durch dauernden Austausch mit den KollegInnen und anschliessendes Analysieren der Situation mit entsprechender Entschlussfassung.

Auch hier zeigen die Studien aus Deutschland, dass viele Unfälle hätten vermieden werden können, wenn die PolizistInnen immer wieder auf ihren «Gefahrenradar» geschaut und sich ausgetauscht hätten.

- **Aufgabenorientierung:** Im Weiteren zeigen die deutschen Studien, dass im Ernstfall diejenigen PolizistInnen erfolgreich sind, die genau wissen, was sie zu tun haben, welche Mittel sie anwenden können und wie diese einzusetzen sind. Daher lauten die Fragen in der Aufgabenorientierung: Auftrag: «Was muss ich tun?», Rechtslage: «Was darf ich tun?», Taktik: «Wie muss ich es tun?».

Diese Erkenntnis scheint auf den ersten Blick banal – in der Praxis zeigt sich aber, dass viele PolizistInnen im Bereich der Rechtslage und Taktik grosse Wissenslücken haben, sich unsicher fühlen und daher oft falsch reagieren. Diese Unsicherheit wird vom Gegenüber registriert und bedeutet ein Sicherheitsrisiko für die PolizistInnen.

Um nun den Anforderungen der Kommunikation wie auch der Eigensicherung gerecht zu werden, ist es entscheidend, dass die Rollen des Sicherens und des Handelns zugeteilt und konsequent getrennt werden. Der Sicherer übernimmt die Umfeldüberwachung und beachtet verstärkt den Gefahrenradar und die Gewalteskalation, sodass sich die Kollegin oder der Kollege ganz auf die Kommunikation und Konfliktlösung mit der Kundin oder dem Kunden einlassen kann.



Klare Rollenverteilung © Stapo ZH

Phase 3: Nach dem Einsatz

Die Beobachtung zeigt, dass PolizistInnen nach Einsätzen oft zu wenig Zeit in die Phase der Nachbesprechung investieren. Aber gerade diese Phase ist wichtig für das gemeinsame Lernen und die Vertrauensbildung. Gute Teams zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Einsätze offen und selbstkritisch hinterfragen und Erkenntnisse in ihr weiteres Handeln integrieren.

Fazit

Seit der Anwendung und Umsetzung dieser Strategie, welche ab der Grundausbildung geschult wird, zeigen sich mehrere positive Effekte:

- Klare Vorgaben für das Verhalten auf der Strasse erzeugen eine «unité de doctrine» und können durch AusbilderInnen und Führungskräfte beobachtet, analysiert und allenfalls korrigiert werden.
- Die periodische Repetition der Strategie in Einsatztrainings führt zu einer regelmässigen persönlichen Standortbestimmung.
- PolizeitaktikerInnen und PsychologInnen haben eine «einheitliche Sprache» und können auf dem Arbeitsplatz als gegenseitige Partner auftreten.
- Die Reduktion auf eine gemeinsame Taktik bringt Klarheit und Sicherheit in der Anwendung – insbesondere werden die vielen psychologischen Modelle auf eine anwendungsorientierte Menge reduziert.



© Pol Cant VS

Die Fragen der Einsatznachbesprechung lauten: Was war gut? Was hat nicht funktioniert? Was machen wir das nächste Mal besser? Was lernen wir?

Zusammenfassend

EIKO definiert die grundlegenden Verhaltensmassnahmen und die konsequente Aufgabenteilung im Einsatz. Die einzelnen Phasen können im Training wie auch auf der Strasse beobachtet und anschlies-

Gute Teams hinterfragen ihre Einsätze offen und selbstkritisch, um daraus zu lernen.

send besprochen werden. EIKO dient den Vorgesetzten daher auch als Ausbildungs- und Führungsinstrument. Viele Elemente, die in dieser Strategie beschrieben werden, werden in den Polizeikörpern bereits grossmehrheitlich gelebt und umgesetzt. Das heisst, dass mit EIKO nichts Neues erfunden, sondern bereits Bekanntes benannt und auf dessen Wichtigkeit hingedeutet wird.

Wenn PolizistInnen konsequent nach EIKO handeln, respektvoll mit BürgerInnen umgehen und ihrerseits diesen Respekt einfordern, dann ist dies gelebte und präventive Eigensicherung. Insofern soll EIKO als effizientes Einsatzmittel verstanden und eingesetzt werden.

Grundlagen und Hintergründe

Da in der Schweizer Polizeilandschaft kaum empirische Forschung betrieben wird, stützen sich die theoretischen Grundlagen von EIKO auf Forschungsarbeiten, welche in Deutschland zu diesen Themenkreisen gemacht wurden. Insbesondere die beiden Psychologen Dr. Manfred Schmalzl aus München und Dr. Uwe Füllgrabe aus Hahn haben mit ihren Forschungen das Gebiet der Einsatzkompetenz und Eigensicherung beleuchtet und wichtige Erkenntnisse für die praktische Umsetzung geliefert. Ihre Theorien sind wiederum der Spieltheorie angelehnt, in welcher Entscheidungssituationen modelliert werden, in denen sich mehrere Beteiligte gegenseitig beeinflussen. Sie versucht dabei das rationale Entscheidungsverhalten in sozialen Konfliktsituationen abzuleiten.

Literaturverzeichnis

- HERMANUTZ, LUDWIG, SCHMALZL, HANS-PETER (2001). *Moderne Polizeipsychologie*. 2. Auflage, Boorberg Verlag.
- LOREI, CLEMENS (2009). *Eigensicherung und Schusswaffeneinsatz bei der Polizei*, Verlag für Polizeiwissenschaften.
- FÜLLGRABE, UWE (2011). *Psychologie der Eigensicherung*. 3. Auflage, Boorberg Verlag.
- SCHMALZL, HANS-PETER (2008). *Einsatzkompetenz*, Verlag für Polizeiwissenschaft.
- MOOS, WOLFGANG (2011). *Polizeipsychologie: Grundlagendokument für die eidgenössische Berufsprüfung Polizist/Polizistin*, Kapitel 6 und 7, Verlag SPI.

Assurer la sécurité personnelle par la communication

Par Wolfgang Moos (Traduction ISP)

Comment définir un bon travail de police? Les policiers répondraient-ils en terme de proximité, d'orientation client, de sécurité personnelle ou encore de réactivité?

Cette problématique – à savoir un champ de tension entre une attitude « dure et plutôt fermée » et un comportement « soft et plutôt ouvert » – est particulièrement discernable dans le cadre des discussions et formations liées à la sécurité personnelle et à la communication. A première vue, ces deux domaines semblent s'exclure mutuellement, car une communication approfondie peut contribuer à négliger la sécurité personnelle, alors que la focalisation sur sa propre sécurité limite des contacts ouverts et la proximité par rapport à la population. Alors que les psychologues axent sans cesse leur discours sur l'importance de la communication, les tacticiens, eux, considèrent la sécurité comme primordiale. Cette différence de vue engendre des malentendus et des incertitudes; elle débouche sur une question fondamentale: comment favoriser la communication sans pour autant négliger la sécurité personnelle? Cette question a servi de point de départ d'un processus qui a marqué la formation combinée de la police municipale de Zurich au cours des dernières années. En se basant sur des recherches portant sur la compétence d'engagement et la sécurité personnelle effectuées en Allemagne, la police municipale de Zurich a développé une « carte des comportements » qui permet d'établir, dans ces deux domaines, une unité dans l'agir et le réagir.

Le modèle EIKO (*Eigensicherung durch Kommunikation*) se divise en trois parties: avant l'engagement, pendant l'engagement et après l'engagement.

1^{ère} phase: avant l'engagement

Cette phase doit mettre en évidence le fait que la préparation à l'engagement est elle-même directement liée à la sécurité personnelle. Un briefing détaillé avant les interventions, mais aussi l'entraînement des comportements à adopter dans une situation donnée constituent la base d'un travail efficace sur le terrain.

2^e phase: pendant l'engagement

Le comportement sur le terrain est basé sur les principes de la **stratégie des 3 D** (*dialoguer, désamorçer, défendre*). Appliquée notamment depuis l'Euro 2008 dans le cadre du service d'ordre, cette stratégie est aujourd'hui bien connue. Il serait toutefois dommage de la limiter au service d'ordre, étant donné qu'elle peut parfaitement servir à décrire et à encadrer l'activité policière quotidienne sur le terrain. Son fondement est la conviction que le conflit peut être géré par le dialogue. Lorsque ceci n'est pas possible, il s'agira de progresser vers les phases de désamorçage ou de défense.

Pour répondre aux exigences posées tant par la communication que par la sécurité personnelle, il est nécessaire de définir, puis de distinguer clairement, les rôles de SÉCURISATION et d'ACTION. La personne chargée de la sécurisation s'occupe de surveiller le périmètre, alors que son collègue se concentre sur la communication et la gestion du conflit.

3^e phase: après l'engagement

Les bonnes équipes se caractérisent par une évaluation autocritique de leurs engagements et par une prise en compte des enseignements dans le cadre de leurs actions futures. Ce processus doit conclure chaque intervention.

En appliquant cette stratégie, il apparaît clairement que la sécurité personnelle et la communication ne constituent pas des activités opposées. Au contraire, elles se complètent nécessairement dans le cadre d'une activité policière efficace. Faire usage de manière conséquente des principes EIKO, c'est-à-dire pour l'agent de la force publique faire preuve de respect envers le citoyen tout en exigeant la réciprocité, débouche sur une sécurité personnelle véritablement préventive. C'est à ce titre que le concept EIKO, sans être complètement novateur, est une plus-value dans la formation à l'intervention.