

Masterarbeit im
Masterstudiengang „Kriminologie und Polizeiwissenschaft“
Ruhr-Universität Bochum
Juristische Fakultät

Thema:

**Belastende Faktoren im täglichen Polizeidienst –
Gesundheitsmanagement als Lösungsansatz**

Erstkorrektor:

Hr. Polizeidirektor Dieter Dersch

Zweitkorrektorin:

Fr. Dipl.-Krim., Dipl.-Geogr. Astrid Klukkert

vorgelegt von:

Heike Beyer

Friedensweg 21

53332 Bornheim

heike_beyer@gmx.net

0178/6353764

Matrikelnummer: 108108202101

Bornheim, 12.01.2011

Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Masterarbeit mit dem Thema:

„Belastende Faktoren im täglichen Polizeidienst – Gesundheitsmanagement als Lösungsansatz“

selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen wurden, habe ich in jedem einzelnen Fall durch die Angabe der Quelle, auch der benutzten Sekundärliteratur, als Entlehnung kenntlich gemacht.

Bornheim, den 12.01.2011

Heike Beyer

A. Einleitung.....	1
B. Grundlagen von Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit.....	4
I. Belastung, Fehlbelastung und mögliche Folgen.....	4
1. Motivation.....	4
2. Gesundheit und Krankheit.....	6
3. Belastungen und Ressourcen.....	8
a) Belastung.....	9
b) Beanspruchung.....	14
c) Ressourcen.....	16
II. Arbeitszufriedenheit in Organisationen.....	18
C. Spezifische Belastungen und Ressourcen im Polizeidienst.....	26
I. Methode.....	27
1. Auswahl der Methode.....	27
2. Darstellung der gewählten Methoden.....	30
a) Experteninterview.....	30
b) Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.....	32
II. Anwendung der Methode.....	35
1. Datenerhebung.....	35
2. Auswertung.....	40
III. Ergebnisse der Auswertung.....	41
1. Spezifische Belastungsfaktoren im Polizeidienst.....	41
a) Zeitdruck.....	42
b) Qualitative und quantitative Arbeitsbelastung.....	43
c) Arbeitszeit.....	45
d) Äußere Arbeitsbedingungen.....	46
e) Soziale Faktoren.....	47
f) Aufgabenimmanente Faktoren.....	49
g) Organisationsbezogene Faktoren.....	50
h) Führung.....	54
i) Verantwortungsdruck.....	58
j) Wissensdefizite.....	59
k) Hochbelastende Ereignisse.....	60

l) Work-life-balance	61
2. Auswirkungen spezifischer Belastungsfaktoren.....	62
a) Physische Einschränkungen.....	62
b) Psychische Einschränkungen.....	64
c) Burnout.....	65
d) Alkoholkonsum.....	68
e) Fehlzeiten.....	69
f) Posttraumatische Belastungsstörungen.....	71
g) Engagement.....	71
h) Commitment.....	72
i) Arbeitszufriedenheit.....	72
3. Spezifische Ressourcen im Polizeidienst.....	73
a) Interne Ressourcen.....	74
b) Externe Ressourcen.....	74
c) Einfluss von Ressourcen.....	75
D. Gesundheitsmanagement in der Polizei.....	77
I. Grundlagen des behördlichen Gesundheitsmanagements....	77
II. Leistungen und Grenzen eines behördlichen Gesundheits-	
managements in der Polizei.....	85
1. Ziele eines behördlichen Gesundheitsmanagements	
in der Polizei.....	85
2. Empfehlungen für ein Gesundheitsmanagement in der	
Polizei.....	86
3. Einführung eines Gesundheitsmanagements in der	
Polizei NRW.....	88
E. Fazit und Ausblick.....	96

Anhang

Transkriptionsregeln.....	I
Interviewmaterial 1.....	II
Inhaltsanalytisches Kategoriensystem 1.....	XXI
Interviewmaterial 2.....	XXXII
Inhaltsanalytisches Kategoriensystem 2.....	LI
Gesprächsprotokoll.....	LV

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1 - Bedürfnispyramide nach Maslow in Anlehnung an (Becker 1994, 107).....</i>	<i>5</i>
<i>Abbildung 2 - Das demand-control-model nach Karasek in Anlehnung an (Borgetto 2008, 41).....</i>	<i>13</i>
<i>Abbildung 3, Quelle: (Macco/Schmidt 2010, 290)</i>	<i>25</i>
<i>Abbildung 4, Entwicklung des Krankenstandes in den Jahren 1994 – 2008, Quelle: (Macco/Schmidt 2010, 281).....</i>	<i>25</i>
<i>Abbildung 5 - Klassifizierung von Interviews nach ihrer Standardisierung in Anlehnung an (Gläser/ Laudel, 2009).....</i>	<i>30</i>
<i>Abbildung 6 - Allgemeines Modell einer Inhaltsanalyse nach Mayring, Quelle: (Mayring 2008, 54)</i>	<i>34</i>
<i>Abbildung 7 - Ablaufmodell der Inhaltsanalyse.....</i>	<i>40</i>
<i>Abbildung 8 - Belastende Aspekte des Führungsverhaltens von Vorgesetzten in Anlehnung an (Ohlemacher, 2002).....</i>	<i>55</i>
<i>Abbildung 9 - Vergleich der in den Studien festgestellten Burnoutwerte</i>	<i>66</i>
<i>Abbildung 10 - Burnout als Mediator zwischen Belastung und Wohlbefinden.....</i>	<i>67</i>
<i>Abbildung 11 - Gesundheits-Krankheits-Kontinuum nach Antonovsky in Anlehnung an (Hurrelmann 2006, S. 125).</i>	<i>79</i>
<i>Abbildung 12 - Gesundheitsmanagement als Kreislauf in Anlehnung an (Badura u. a. (Hrsg.) 1999, S. 47).....</i>	<i>83</i>

Abkürzungsverzeichnis

Aufgeführt werden im Folgenden nur spezielle, insbesondere polizeibezogene, Abkürzungen.

Weiterhin werden die allgemein in der Rechtssprache üblichen Abkürzungen in Anlehnung an *Kirchner, Hildebert*, Abkürzungsverzeichnis der Rechtssprache, 6. Aufl., Berlin, New York 2008 gebraucht.

<i>BDK</i>	-	Bund Deutscher Kriminalbeamter
<i>COPSOQ</i>	-	Copenhagen Psychosocial Questionnaire
<i>DPoIG</i>	-	Deutsche Polizeigewerkschaft
<i>GdP</i>	-	Gewerkschaft der Polizei
<i>ICD-10 GM</i>	-	International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems – German Modification
<i>IM</i>	-	Innenministerium
<i>KFS</i>	-	Kooperatives Führungssystem
<i>KPB</i>	-	Kreispolizeibehörde
<i>MBI</i>	-	Maslach-Burnout-Inventory
<i>MIK</i>	-	Ministerium für Inneres und Kommunales
<i>NRW</i>	-	Nordrhein-Westfalen
<i>PHPR</i>	-	Polizeihauptpersonalrat
<i>POR</i>	-	Polizeioberrat
<i>PTBS</i>	-	Posttraumatische Belastungsstörung
<i>RAF</i>	-	Rote Armee Fraktion
<i>WHO</i>	-	World Health Organization (Weltgesundheitsorganisation)

A. Einleitung

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit körperlichen und seelischen Belastungen deutscher Polizeivollzugsbeamter¹ im täglichen Dienst.

Dabei interessieren jene Belastungsfaktoren, die alle Polizeivollzugsbeamten im Rahmen ihres täglichen Dienstes betreffen und daher auch für eine überwiegende Mehrzahl der Polizeivollzugsbeamten relevant sind. Es sollen nicht nur „Risikofaktoren“, die Gesundheit und Arbeitsmotivation der Beamten negativ beeinflussen können, betrachtet werden. Ebenso von Bedeutung sind „Schutzfaktoren“, die dem Einzelnen helfen, sich gesund zu erhalten und ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit zu erlangen. Der Fokus liegt insbesondere auf denjenigen Faktoren, welche die Beamten subjektiv als be- oder entlastend empfinden. Dies ist in hohem Maße persönlichkeitsabhängig und kann daher stark variieren. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf denjenigen Beamten, die Wach- und Wechseldienst versehen, da sie in besonderem Maße hohen Belastungen ausgesetzt sind.² Zudem versehen sie eine Tätigkeit, die als das Kerngeschäft der Polizei bezeichnet wird.

Vorrangig sollen die problematischen Belastungen im Alltag dieser Berufsgruppe betrachtet werden. Die ebenfalls hochbelastenden und gesundheitschädlichen Extremsituationen, wie zum Beispiel ein Schusswaffengebrauch gegen eine Person oder der Einsatz im Rahmen eines großen Schadensereignisses mit vielen Verletzten, werden hier ausgeklammert. Dies hat den Hintergrund, dass diese Ereignisse im Berufsleben der meisten Polizeibeamten selten bis nie auftreten³ und daher auch nur für wenige Betroffene tatsächlich von Belang sind. Zudem ist es im Hinblick auf derartige plötzliche Ereignisse, die zu einer dauerhaften Beeinträchtigung der seelischen Gesundheit führen können, nur in beschränktem Maße möglich, Präventionsarbeit zu leisten und dadurch eine Gesundheitsschädigung von vornherein zu verhindern. In diesen

¹ Zur Erleichterung des Leseflusses wurde vorliegend die männliche Sprachform gewählt. Gemeint sind jedoch – sofern aus dem Text nichts anderes hervorgeht – jeweils beide Geschlechter.

² Vgl. Eggers, Praxis der Rechtspsychologie, 31.

³ Arndt/Beerlage/Hering u. a., Arbeitsalltag von Einsatzkräften der Bundespolizei im Bundespolizeiamt Berlin - Belastungen, Gesundheit und Gesundheitsressourcen, S. 179; Eggers, a.a.O., 32.

Fällen liegt vielmehr der Schwerpunkt auf der anschließenden psychosozialen Notfallversorgung der Betroffenen.⁴

Es stellt sich in diesem Rahmen die Frage, in welchem Maße spezifische Belastungsfaktoren negative Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der betroffenen Beamten haben und welche Folgen dies für die Organisation Polizei hat.

Dabei wird von folgender Arbeitshypothese ausgegangen:

Belastungsfaktoren im täglichen Polizeidienst wirken sich nachteilig auf die Gesundheit der Polizeibeamten sowie auf ihre Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit aus.

Als Lösungsansatz zur Minderung der Belastungssituation ist in vielen Bundesländern bereits die Einführung eines Gesundheitsmanagements erfolgt. In anderen Ländern, beispielsweise in Nordrhein-Westfalen (NRW), ist der Prozess noch im Gange. So wurde am 22.09.2010 die *Rahmenkonzeption „Behördliches Gesundheitsmanagement“ der Polizei NRW*⁵ veröffentlicht und eine entsprechende Dienstvereinbarung zwischen dem Ministerium für Inneres und Kommunales (MIK) NRW⁶ sowie dem Polizeihauptpersonalrat (PHPR) unterzeichnet. Ebenso wurde zeitgleich ein Erlass des MIK NRW hinsichtlich des Dienstsports, welcher einen regelmäßigen Leistungsnachweis hinsichtlich der körperlichen Leistungsfähigkeit⁷ vorsieht, veröffentlicht. Aufgrund der Tatsache, dass die Identifikation von Belastungsfaktoren gerade in einem beginnenden oder laufenden Implementierungsprozess von besonderer Bedeutung ist, wurde der Schwerpunkt im Bereich Gesundheitsmanagement auf das Land NRW gelegt. Ein Gesundheitsmanagement orientiert sich häufig an objektiven Faktoren, wie zum Beispiel am Lebensalter eines Beamten. Dabei ist zu überlegen, ob und inwiefern ein Gesundheitsmanagement auch den subjektiven Belastungsfaktoren Rechnung tragen kann.

⁴ S. hierzu *Arndt/Beerlage/Hering u. a.*, a.a.O.

⁵ Rahmenkonzeption "Behördliches Gesundheitsmanagement" der Polizei NRW (2010).

⁶ Im Rahmen der Regierungsübernahme der Koalition SPD/ Die GRÜNEN im Rahmen der Landtagswahl 2010 im Land NRW wurde das bisherige Innenministerium (IM) NRW durch den Innenminister Ralf Jäger in Ministerium für Inneres und Kommunales (MIK) NRW umbenannt. In der vorliegenden Arbeit werden beide Bezeichnungen, abhängig vom Zeitpunkt des jeweilig betrachteten Geschehens verwendet.

⁷ Ein möglicher Leistungsnachweis ist das Ablegen des „Deutschen Sportabzeichens“.

Hier wird von folgender Arbeitshypothese ausgegangen:

Durch ein effektives Gesundheitsmanagement können nicht nur objektive, sondern auch subjektive Belastungsfaktoren gemindert werden.

Im ersten Kapitel beschäftigt sich die Arbeit zunächst mit arbeits- und organisationssoziologischen Grundlagen. Dabei sollen die zentralen Begriffe, anhand derer im folgenden Verlauf Belastungsfaktoren eingeordnet werden, definiert und erläutert werden. Zudem werden grundlegende Merkmale von Arbeitszufriedenheit in Organisationen dargestellt.

Im zweiten Kapitel werden vier ausgewählte, aktuelle Studien, welche sich mit Belastungen von Polizeivollzugsbeamten im täglichen Dienst befassen, dargestellt und inhaltlich ausgewertet.

Es handelt sich jeweils um empirische Studien, welche in der Regel mit einer Befragung von Polizeivollzugsbeamten einhergingen. Aufgrund der Tatsache, dass die aktuellste dieser Studien⁸ bislang noch nicht veröffentlicht ist und lediglich eine Kurzfassung vorliegt, wurde ergänzend ein Experteninterview mit der Projektleiterin der Studie, Frau Dr. med. Astrid Heutelbeck geführt. Durch die Auswertung der Studien soll herausgestellt werden, welche Faktoren sich tatsächlich positiv und negativ auf die Gesundheit der Beamten auswirken. Damit wird eine Grundlage geschaffen, um sich nachfolgend mit dem Thema „Gesundheitsmanagement“ auseinanderzusetzen.

Dieses soll im dritten Kapitel zunächst theoretisch dargestellt werden, um anschließend mögliche Leistungen und Grenzen eines Gesundheitsmanagements in der Polizei zu diskutieren. Dies wird wiederum ergänzt durch ein Experteninterview mit Frau Babenhauserheide aus dem Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes NRW, welche mitverantwortlich für die geplante Einführung eines Gesundheitsmanagements in NRW ist. Damit soll die Sicht der verantwortlichen Behörde dargestellt und der Implementierungsprozess an einem Beispiel erläutert werden.

Abschließend soll eine Bewertung vorgenommen werden, inwieweit sich aus einem Gesundheitsmanagement tatsächlich Lösungsansätze ergeben, um die Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Polizeibeamten zu erhöhen. An dieser

⁸ Heutelbeck, Kurzfassung zur "Pilotstudie zur Belastungs- und Beanspruchungssituation bei Beschäftigten im Polizeidienst unter besonderer Berücksichtigung der Zugehörigkeit zum Wechsel- bzw. Tagesdienst".

Stelle sollen zudem Überlegungen angestellt werden, welche Aspekte in einem gelungenen Gesundheitsmanagement beachtet werden sollten, um die optimalen Effekte sowohl für den einzelnen Polizeibeamten, als auch für die Organisation Polizei insgesamt erzielen zu können.

B. Grundlagen von Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit

Um eine Basis für die Betrachtung spezifischer Belastungsfaktoren im täglichen Polizeidienst zu erhalten, ist es zunächst notwendig einen Überblick über die zentralen Begriffe der Forschung zur Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit zu schaffen und diese zu definieren.

In diesem Zusammenhang sind auch organisationstheoretische Modelle von Interesse, da die Arbeit in Organisationen charakteristische Merkmale aufweist, die der Erläuterung bedürfen. Auch diese werden im folgenden Kapitel zunächst ausgeführt, um damit eine Grundlage für die anschließende Betrachtung der spezifischen Belastungen des Polizeivollzugsdienstes zu erhalten.

I. Belastung, Fehlbelastung und mögliche Folgen

1. Motivation

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbelastung stehen in engem Zusammenhang mit der Frage, wonach der Mensch sein Handeln ausrichtet, also nach seiner Motivation.

Motivation ist nach Gerrig und Zimbardo *“der allgemeine Begriff für alle Prozesse, die der Initiierung, der Richtungsgebung und der Aufrechterhaltung physischer und psychischer Aktivitäten dienen.”*⁹

Maslow entwickelte dazu bereits im Jahr 1954 eine Motivationstheorie¹⁰, deren Kern eine hierarchische Anordnung menschlicher Bedürfnisse bildet. Die Basis bilden die physiologischen Bedürfnisse wie etwa Nahrung oder Schlaf. Darüber steht das Bedürfnis nach Angstfreiheit und Schutz. Dieses lässt den Menschen nach einer strukturierten und berechenbaren Umwelt streben und Gefahrenquellen meiden. Das folgende Bedürfnis ist das nach Sozialkontakten und Zu-

⁹ Gerrig/Zimbardo, Psychologie, 414 – Hervorhebung durch die Verfasserin.

¹⁰ Brandstätter, in: Hoyos/Frey, Arbeits- und Organisationspsychologie, 345.

gehörigkeit. Darüber steht der Wunsch nach Status und Anerkennung. Dieser kann beispielsweise durch beruflichen Erfolg erfüllt werden. In der Polizei kann ein Anzeichen für beruflichen Erfolg zum Beispiel ein Lob durch den Vorgesetzten, die Übertragung einer verantwortungsvollen Aufgabe oder eine Beförderung sein. An der Spitze dieser häufig in Pyramidenform (s. Abb.1) dargestellten Rangordnung der menschlichen Bedürfnisse steht das Streben nach Selbstverwirklichung. Selbstverwirklichung meint die Entfaltung des eigenen Wesens unter Ausschöpfung der eigenen Talente. Dies geschieht häufig außerhalb des Berufslebens, beispielsweise durch Teilnahme an sportlichen Wettbewerben oder künstlerische Betätigung.

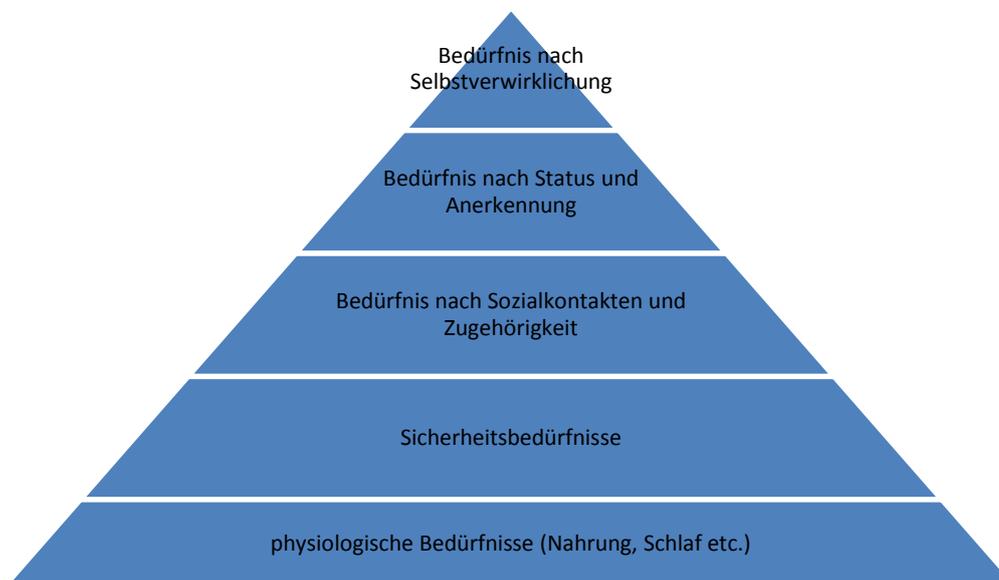


Abbildung 1 - Bedürfnispyramide nach Maslow in Anlehnung an (Becker 1994, 107)

Das Streben nach dem nächsthöheren Bedürfnis beginnt laut Maslow erst mit der Befriedigung des vorstehenden. Dabei handelt es sich bei den ersten vier Bedürfnissen um sogenannte Defizitmotive¹¹, welche mit der Befriedigung des Bedürfnisses erlöschen. Lediglich das Streben nach Selbstverwirklichung erlischt nicht, sondern steigert sich mit fortwährender Erfüllung. Seelische Gesundheit setzt nach Maslow die Befriedigung aller genannten Bedürfnisse voraus.¹² Eine absolut hierarchische Bedürfniserfüllung wird allerdings heutzutage nicht mehr angenommen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass im Bedarfsfall auch die Erfüllung übergeordneter Bedürfnisse den untergeordneten vorge-

¹¹ Becker, Psychologie der seelischen Gesundheit: Theorien, Modelle, Diagnostik., 107.

¹² ebd., 107.

zogen wird.¹³ Ein Beispiel dazu aus dem Bereich der Polizei ist das (nicht eben seltene) Zurückstellen von Grundbedürfnissen wie der Nahrungsaufnahme oder des Sicherheitsbedürfnisses, zugunsten der Wahrnehmung von Einsätzen.

Die Motivationstheorie nach Maslow wird häufig als Basis von Theorien zur Arbeitsmotivation verwandt¹⁴, obwohl Maslow dies in keinen direkten Bezug setzt.¹⁵ Dennoch sollen Maslows Ausführungen auch hier als Grundlage dienen, da sie verdeutlichen, welche Elemente der Mensch in seinem Leben erfüllt sehen muss, um nicht nur ein Fehlen von Demotivation, sondern ein gewisses Maß an Zufriedenheit zu erlangen.

2. Gesundheit und Krankheit

Ein weiterer zentraler Begriff, welcher neben der Erfüllung der grundsätzlichen Bedürfnisse von großer Bedeutung für die nachfolgenden Ausführungen ist, ist der Begriff der *Gesundheit*. Die hergebrachte Vorstellung von Gesundheit ist das Fehlen von Krankheit. Von dieser Vorstellung wich die Weltgesundheitsorganisation (WHO) in ihrer Gründungsakte vom 22.07.1946 ab, indem sie Gesundheit als „*einen Zustand des völligen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit oder Gebrechen*“¹⁶ definierte. Diese Definition lenkte die Aufmerksamkeit weg von der bloßen Betrachtung von Krankheitssymptomen hin zu einer Fokussierung auf Gesundheit. Weiterhin stellt sie die unterschiedlichen Dimensionen von Gesundheit, nämlich das physiologische, das psychische und das soziale Element heraus. Damit trug sie jedoch gleichzeitig zu einer Trennung der Dimensionen bei, mit der Folge, dass diese häufig einzeln und nicht im Zusammenhang betrachtet wurden. Zudem wurde hier ein Idealzustand angestrebt, welcher als nicht real erreichbar angesehen werden kann.¹⁷ Insofern wurde die WHO-Definition in vielerlei Hinsicht weiterentwickelt. Badura¹⁸ definiert Gesundheit als "*eine Fähigkeit zur Problemlösung und Gefühlsregulierung, durch die ein positives see-*

¹³ Gerrig/Zimbardo, a.a.O., 422.

¹⁴ Ferreira, in: Weber/Hörmann/Ferreira, Psychosoziale Gesundheit im Beruf, 237 f.

¹⁵ Brandstätter, a.a.O., 345.

¹⁶ "Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity." *World Health Organization, Constitution, 2* – Hervorhebung durch die Verfasserin.

¹⁷ Badura u. a. (Hrsg.), Betriebliches Gesundheitsmanagement - ein Leitfaden für die Praxis, 24.

¹⁸ ebd.

*lisches und körperliches Befinden - insbesondere ein positives Selbstwertgefühl - und ein unterstützendes Netzwerk sozialer Beziehungen erhalten oder wieder hergestellt wird*¹⁹. Auch Badura zielt in seiner Definition auf die drei genannten Dimensionen ab, sieht Gesundheit allerdings als die Fähigkeit zum Erreichen dieses Zustands an. Eine andere Definition stammt von Hurrelmann. Dieser bezeichnet Gesundheit als "*den Zustand des Wohlbefindens einer Person, der gegeben ist, wenn diese Person sich körperlich, psychisch und sozial im Einklang mit den jeweils gegebenen inneren und äußeren Lebensbedingungen befindet*"²⁰. Hier ist wiederum der bereits erreichte Zustand des Gleichgewichts ausschlaggebend. Letztlich entscheidend ist das Zusammenspiel zwischen Person, Umwelt und Verhalten.

Allen hier vorgestellten Definitionen des Begriffs Gesundheit ist zudem gemeinsam, dass sie von *Wohlbefinden* sprechen.

Zu der Frage, was unter Wohlbefinden verstanden wird, findet sich in der Literatur keine einheitliche Definition. Becker²¹ unterscheidet zwischen aktuellem und habituellem Wohlbefinden. Unter aktuellem Wohlbefinden versteht er das momentane Erleben einer Person insbesondere im Bezug auf positive Gefühle und Stimmungen. Habituelles Wohlbefinden meint im Gegensatz dazu das grundsätzliche Wohlbefinden, also die Zufriedenheit einer Person in ihrer jeweiligen Lebenssituation. Dieses wird in physisches und psychisches Wohlbefinden unterteilt. Im Folgenden wird unter dem Begriff Wohlbefinden das eher langfristig gefasste Modell des habituellen Wohlbefindens verstanden, da kurzfristig andauernde negative Stimmungen und Gefühle ein unveränderlicher Bestandteil des menschlichen Lebens sind. Hier ist Handlungsbedarf nur dann zu sehen, wenn sich kurzfristige negative Gefühle ausweiten und die Lebenszufriedenheit, also das habituelle Wohlbefinden beeinflussen. Zudem wird der Begriff auf den des sozialen Wohlbefindens, welchen die WHO in ihrer Gesundheitsdefinition nennt, ausgeweitet.

Wenn von Gesundheit und Wohlbefinden gesprochen wird, so muss im Gegenzug auch der Begriff *Krankheit* definiert werden. Krankheit meint üblicher-

¹⁹ Hervorhebung durch die Verfasserin.

²⁰ Hurrelmann, Gesundheitssoziologie, 7 - Hervorhebung durch die Verfasserin.

²¹ Becker, in: Abele/Becker, Wohlbefinden, 13.

weise physische und psychische Krankheiten, die in der ICD-10 GM²² aufgeführt sind. Darüber hinaus findet sich bei Badura folgende Begriffsdefinition: "Krankheit ist mehr als nur körperliche Fehlfunktion oder Schädigung. Auch beschädigte Identität oder länger anhaltende Gefühle der Angst oder Hilflosigkeit müssen wegen ihrer ungünstigen Rückwirkungen für Denken und Handeln und wegen ihrer potentiell pathogenen Konsequenzen für das Immun- und das Herz-Kreislauf-System als Krankheitssymptome begriffen werden"²³. Diesem Krankheitsverständnis wird hier allerdings nur teilweise gefolgt, da es die Grenze zwischen Krankheit und einer Beeinträchtigung des Wohlbefindens verschwimmen lässt. Damit würde der Krankheitsbegriff in einem – nach Ansicht der Verfasserin – zu großen Maß ausgeweitet. Ein geschädigtes Selbstbewusstsein sowie Angst oder Hilflosigkeit werden daher noch unterhalb der Schwelle zur Krankheit, jedoch als starke Beeinträchtigung des Wohlbefindens und möglicher Auslöser für Krankheit verstanden.

3. Belastungen und Ressourcen

In der vorliegenden Arbeit geht es vorrangig um die Frage, welche Faktoren einen Menschen krank machen (negative Einflussfaktoren) und welche Einflüsse einen Menschen gesund erhalten (positive Einflussfaktoren).

Die negativen Einflussfaktoren werden unterschieden in *Belastung* und *Beanspruchung*. *Belastung* definiert Borgetto als „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und [...] auf ihn einwirken.“²⁴ *Beanspruchung* hingegen wird dort als Auswirkung der Belastungsfaktoren auf den Einzelnen, abhängig von seinen persönlichen Voraussetzungen und Bewältigungsstrategien beschrieben.²⁵

Hier wird deutlich, dass Belastungsfaktoren unterschiedlich wirken können und nicht notwendig bei jedem und in jeder Situation in gleichem Maße Gesundheit oder Wohlbefinden beeinträchtigen müssen.

²² World Health Organization, Internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme – Deutsche Ausführung.

²³ Badura u. a. (Hrsg.), a.a.O., 25 - Hervorhebung durch die Verfasserin.

²⁴ Borgetto, in: Weber/Hörmann/Ferreira, Psychosoziale Gesundheit im Beruf, 39. - Hervorhebung durch die Verfasserin.

²⁵ ebd.

a) Belastung

Belastung kann physischer und psychischer Natur sein.

Physische Belastungen sind Faktoren, die von außen auf den Menschen einwirken und die dieser körperlich wahrnimmt. Dies können beispielsweise extreme Temperaturen, Lärm, Staub, eine ungünstige Körperhaltung oder Schmerz sein. Diese Art von Belastung ist relativ einfach zu identifizieren, da sie in der Regel objektiv messbar und damit für jedermann nachvollziehbar ist. Schwieriger stellt sich dies im Hinblick auf psychische Belastung dar.

„Psychische Belastung wird verstanden als die Gesamtheit der erfaßbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken“²⁶.

Ein häufig genannter psychischer Belastungsfaktor ist Stress. Auch hier stellt sich die Frage nach einer Begriffsdefinition. In der Literatur werden unterschiedliche Stresskonzepte angeführt und beschrieben. Unterschieden werden hauptsächlich reaktionsbezogene, reizzentrierte und transaktionale Stresskonzepte. Auch psychologische und soziologische Stresskonzepte haben Einfluss auf die aktuelle Stressforschung.

Reaktionsbezogene Stresskonzepte berufen sich hauptsächlich auf die Forschungen von Selye, welcher Stress als *„die unspezifische Reaktion des Organismus auf jede Anforderung“²⁷* definiert. Diese Konzepte betrachten stressspezifische Körperreaktionen unabhängig von ihren Entstehungsbedingungen. Es geht mithin vorwiegend um Reaktionen des Organismus auf Stressoren. Dieser Ansatz ist in der neueren Forschung allerdings umstritten, da entsprechende Körperreaktionen auch durch andere Faktoren als Stress ausgelöst werden können.²⁸

Ein neuerer Ansatz²⁹ spricht von vier Ebenen, auf denen sich Stressreaktionen abspielen. Auf der kognitiven Ebene haben Stressoren Einfluss auf die Situationswahrnehmung und die Aufmerksamkeit. Dies kann zum einen zu einer erhöhten Konzentration auf das Kernproblem, zum anderen aber zum Ausblenden des übrigen Geschehens führen. Das Wahrnehmungsfenster wird damit

²⁶ Deutsches Institut für Normung e.V., Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung - Teil 1: Allgemeines und Begriffe. - Hervorhebung durch die Verfasserin.

²⁷ Selye, in: Nitsch, Stress, 170.

²⁸ Vgl. Udris/Frese, in: Hoyos/Frey, Arbeits- und Organisationspsychologie, 430 ff.; Puls, Stress, Arbeitsbedingungen und der Konsum von Alkohol, 57.

²⁹ Hasselhorn, in: Weber/Hörmann/Ferreira, Psychosoziale Gesundheit im Beruf, 52 f.

verengt. Auf affektiver Ebene kommen negative Emotionen, wie zum Beispiel Nervosität oder Angst hinzu. Auf der Verhaltensebene sind Adaptionen des normalerweise üblichen Verhaltens feststellbar, etwa übermäßiger Nikotinkonsum. Auf der organischen Ebene erfolgen körperliche Reaktionen, beispielsweise Schweißausbrüche oder eine Erhöhung der Atemfrequenz.³⁰

Reizzentrierte Stresskonzepte betrachten den Stressor, also den Stress auslösenden Faktor. Hier konzentriert sich die neuere Forschung vor allem auf arbeitswissenschaftliche Stresskonzeptionen.³¹ Problematisch ist in diesem Konzept die Tatsache, dass Menschen auf den gleichen Stressor unterschiedlich reagieren, so dass ein Einflussfaktor nicht immer eindeutig als Stressor eingeordnet werden kann.³²

Transaktionale Stresskonzepte verbinden reiz- und reaktionsbezogene Ansätze und betrachten die Interaktion zwischen Stressor und individueller Stressreaktion. Das einflussreichste transaktionale Stressmodell ist der Ansatz von Lazarus und Folkman³³. Dessen zentrale Elemente sind die individuellen kognitiven Bewertungsprozesse und Bewältigungsstrategien. Das Modell unterscheidet drei Ebenen von Situationsbewertungen. Die primäre Bewertung (primary appraisal) stuft eine Situation entweder als positiv, stressend oder irrelevant ein. Bei positiver oder irrelevanter Bedeutung der Situation für die Person erfolgt keine Stressreaktion. Wirkt der Faktor jedoch subjektiv stressend, so kann er als Bedrohung, als Herausforderung oder als Schädigung wahrgenommen werden. Daraufhin erfolgt die sekundäre kognitive Bewertung, welche sich auf die vorhandenen Bewältigungsressourcen bezieht. Hier wird mithin eine Bewertung vorgenommen, ob — subjektiv betrachtet — ausreichend Ressourcen vorhanden sind, um mit dem Stressor umgehen zu können.³⁴ Diese Bewältigungsstrategien werden als Coping bezeichnet. Das Modell des Coping wird im Folgenden noch erläutert.

Kommen zu einer Situation neue Informationen hinzu oder verändert sich die Ausgangssituation, so wird eine Neubewertung (reappraisal) vorgenommen.

³⁰ vgl. wiederum *Selye*, a.a.O., 170.

³¹ *Puls*, Stress, Arbeitsbedingungen und der Konsum von Alkohol, 61.

³² *Udris/Frese*, a.a.O., 430.

³³ *Lazarus/Folkman*, Stress, appraisal, and coping.

³⁴ Vgl. *Lazarus*, in: Filipp, Kritische Lebensereignisse, 212 ff.; *Puls*, a.a.O., 64 ff.

Damit beginnt der Transaktionsprozess, von der primären Bewertung ausgehend, erneut.³⁵

Kritisiert³⁶ wird Lazarus' Ansatz insbesondere dahingehend, dass er keine eindeutige Definition von Stress bereitstellt. Weiterhin gehe lediglich die subjektive Wahrnehmung des Einzelnen in die Bewertung der Belastungssituation ein — objektive Faktoren blieben hingegen außen vor. Zudem sei kein überzeugendes empirisches Erhebungsinstrument vorhanden. Der Ansatz von Lazarus wurde in Folge der geäußerten Kritik vielfach weiterentwickelt, bleibt jedoch als zentrale Stresskonzeption bis heute aktuell.

Coping wird von Lazarus und Folkman als der „Prozess, mit inneren oder äußeren Anforderungen umzugehen, welche als einschränkend erlebt werden oder welche die Ressourcen eines Menschen übersteigen“³⁷ beschrieben.

Dabei kommt es insbesondere auf die kognitive Bewertung der Situation durch den Einzelnen an. Antizipatorisches Coping geht einer potentiell Stress verursachenden Situation voraus. Es wird hier zwischen problemorientiertem Coping und emotionsorientiertem Coping unterschieden. Problemorientiertes Coping umfasst Handlungsstrategien zur Lösung des eigentlichen Problems. Dies setzt allerdings voraus, dass es sich um ein kontrollierbares Problem handelt, welches tatsächlich durch den Einzelnen bewältigt werden kann. Emotionsorientiertes Coping zielt hingegen auf die Minderung der mit dem Problem verbundenen, negativen Gefühle ab. Dies ist vor allem bei unkontrollierbaren Stressauslösern nützlich, da hier nicht die Situation als solche, wohl aber der eigene Umgang mit der Situation verändert werden kann. Vorteilhaft ist in diesem Zusammenhang die Bereitstellung mehrerer Copingstrategien. Erfolgreiches Coping geschieht zumeist durch kognitive Modifikation der Stressoren, also durch gedankliche Umbewertung ihrer Bedeutung. Auch soziale Unterstützung kann Copingstrategien zum Erfolg verhelfen.³⁸ Es kommt letztlich darauf an welche personalen und sozialen Ressourcen zur Verfügung stehen, damit eine stressende Situation erfolgreich bewältigt werden kann³⁹ und inwie-

³⁵ Puls, a.a.O., 65.

³⁶ Puls, a.a.O., 68 ff.

³⁷ nach Gerrig/Zimbardo, a.a.O., 478.

³⁸ ebd., 478 ff.; Lazarus, a.a.O., 216 ff.

³⁹ Hurrelmann, a.a.O., 111 f.

weit in der Persönlichkeit des Einzelnen liegende Vulnerabilitäten⁴⁰ einen erfolgreichen Umgang mit Stressoren begünstigen oder erschweren.

Allerdings können Copingstrategien, welche der Einzelne subjektiv als hilfreich empfindet auch durchaus negative Folgen haben. In diesen Fällen wird von *dysfunktionalem Coping* gesprochen.

Als verbreitete, dysfunktionale Copingstrategie nennt Anshel⁴¹ — auch im speziellen Bezug auf Polizeibeamte — den Missbrauch von Suchtmitteln wie beispielsweise Alkohol, Nikotin oder anderen Drogen bzw. die übermäßige Nahrungsaufnahme als Folge belastender Arbeitsbedingungen. Insbesondere Alkohol birgt als gesellschaftlich akzeptiertes Rauschmittel besondere Gefahren. Als hauptsächliche Motive des Alkoholkonsums als Mittel der Stressbewältigung nennen Cooper et alii⁴² zum einen die Erwartung der Spannungsreduktion und die Erwartung der Regulation negativer Emotionen sowie zum anderen das Motiv der Vermeidung, also des Verdrängens der Stress auslösenden Ereignisse. Dies bringt allerdings – vor allem bei chronischem Stress – das Risiko einer Suchterkrankung mit sich.

Ein weiteres einflussreiches Stressmodell ist das *demand-control model* nach Karasek⁴³ (s. Abb. 2). Dieses betrachtet die Anforderungen der Arbeitstätigkeit (job demands) in Abhängigkeit von dem individuellen Entscheidungsspielraum (decision latitude). Aus diesem Verhältnis resultiert, inwiefern die berufliche Tätigkeit belastend wirkt (job strain) und negative Einflüsse auf Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten hat. Demnach wirken sich hohe psychische Anforderungen nur dann negativ auf den Beschäftigten aus, wenn gleichzeitig der individuelle Entscheidungsspielraum gering ist. Ist der Entscheidungsspielraum hoch, so wirken die hohen Anforderungen in weitaus geringerem Maße belastend.⁴⁴ Es kommt mithin auf die Balance zwischen Anforderungen und Entscheidungsspielräumen an. Auch die Einflüsse sozialer Kontakte am Arbeitsplatz wurden in diesen Zusammenhang einbezogen. So erhöht die soziale Isolation (iso strain) eines Beschäftigten die gesundheitsschädigende Wirkung

⁴⁰ Puls, a.a.O., 109 ff.

⁴¹ Anshel, Criminal Justice and Behavior, 376, 379.

⁴² Nach Puls, a.a.O., 137.

⁴³ Karasek, Administrative Science Quarterly, 285.

⁴⁴ Vgl. Karasek, a.a.O., 285.; Puls, Stress, a.a.O., 97 f.; Hurrelmann, a.a.O., 43.

der Belastungen und ist damit als Risikofaktor einzustufen.⁴⁵ Geht man davon aus, dass die Anzahl sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz mit steigender Führungsebene abnimmt, jedoch der Handlungsspielraum weiter ansteigt, so ist dies ein deutlicher Hinweis auf die Bedeutung des Einflussfaktors Handlungsspielraum. Zusammengefasst sind also umso weniger Sozialkontakte zur Vermeidung von Belastungen notwendig, desto mehr Handlungsspielraum die Person hat.

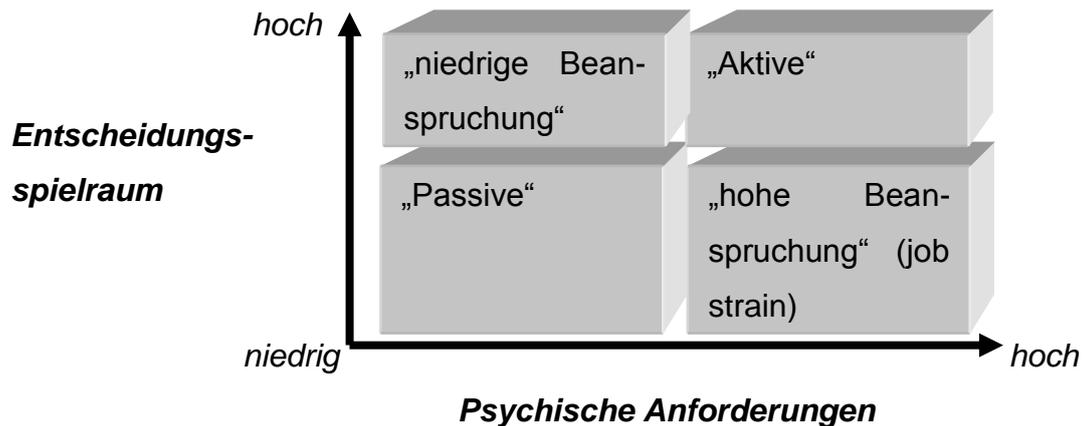


Abbildung 2 - Das demand-control-model nach Karasek in Anlehnung an (Borgetto 2008, 41)

Das *Gratifikationskrisenmodell* oder *Effort-Reward Imbalance Model* nach Siegrist⁴⁶ betrachtet hingegen den Zusammenhang zwischen Arbeitseinsatz und erhaltener Belohnung. Es kann sich dabei sowohl um materielle Belohnungen, wie zum Beispiel eine Gehaltserhöhung, als auch um immaterielle Belohnungen, wie beispielsweise ein Lob oder die Übertragung höherwertiger Aufgaben handeln. Dabei spielen vor allem die Erwartungen des Beschäftigten und dessen Wahrnehmung der eigenen Arbeitsleistung eine Rolle. Besteht hier ein subjektiv wahrgenommenes Missverhältnis, so steigt – wie empirisch mehrfach belegt wurde – das Risiko einer Gesundheitsschädigung.⁴⁷

Das Konzept der *Rollenkonflikte* nach Kahn⁴⁸ behandelt Missverhältnisse zwischen individuellem Rollenverständnis und Rollenanforderungen. Dies ist insbesondere dann gegeben, wenn widersprüchliche Anforderungen gestellt werden. Ein solcher Konflikt kann beispielsweise in mittleren Managementpositionen vorliegen, da diese sich häufig in einer sogenannten „Sandwich“-Position

⁴⁵ Borgetto, a.a.O., 41.

⁴⁶ Siegrist, Soziale Krisen und Gesundheit.

⁴⁷ Vgl. Borgetto, a.a.O., 41. Puls, a.a.O., 105 f.; Hurrelmann, a.a.O., 43; Hasselhorn, a.a.O., 57 f..

⁴⁸ Kahn, in: Frese, Industrielle Psychopathologie.

befinden.⁴⁹ Anschaulich kann dies anhand der Position eines Dienstgruppenleiters bei der Polizei dargestellt werden, welcher einerseits den Anforderungen seines Vorgesetzten, des Wachleiters, als auch denen der unterstellten Dienstgruppenmitglieder entsprechen muss. Weitere mögliche Rollenkonflikte können bei Wahrnehmung unterschiedlicher – nicht miteinander zu vereinbarender – Rollen durch eine Person oder aber einem Widerspruch zwischen den Rollenerwartungen und der eigenen Persönlichkeit oder dem eigenen Wertesystem ergeben.⁵⁰

b) Beanspruchung

In der Literatur⁵¹ werden diverse Beanspruchungsfolgen, insbesondere Stressfolgen, diskutiert. Diese werden unterteilt in physische und psychische Krankheiten sowie Einschränkungen des physischen und psychischen Wohlbefindens.

Physische Beeinträchtigungen können vor allem kardiovaskuläre Erkrankungen sein, zum Beispiel ein Herzinfarkt. Hier ist ein Zusammenhang zwischen Stress und Erkrankung empirisch nachweisbar. Dies hängt auch damit zusammen, dass diese Krankheiten in den von Stress betroffenen Personengruppen häufig vorkommen und eindeutig diagnostiziert werden können.⁵²

Weitere verbreitete Erkrankungen im Kontext der Arbeitswelt sind muskuloskelettare Erkrankungen, hier insbesondere Rückenschmerzen. Empirisch erwiesen ist der Zusammenhang vor allem für Beschwerden in der Lendenwirbelsäule und im Schulter-Nacken-Bereich. Zudem liegen Hinweise darauf vor, dass gerade eine Kombination physischer und psychischer Belastungsfaktoren zu muskuloskelettaren Erkrankungen führen kann.⁵³

Auch das Immunsystem kann durch zu hohe Belastung geschädigt werden und eine höhere Anfälligkeit für Infektionskrankheiten und Allergien hervorrufen. Dieser Zusammenhang konnte allerdings bislang nicht empirisch belegt werden.⁵⁴

⁴⁹ *Keuchen*, in: Weber/Hörmann/Ferreira, Psychosoziale Gesundheit im Beruf, 397 f.

⁵⁰ *Frieling/Sonntag*, Lehrbuch Arbeitspsychologie.; *Puls*, a.a.O., 148 f.

⁵¹ *Hasselhorn*, in: Weber/Hörmann/Ferreira, Psychosoziale Gesundheit im Beruf, 59 ff.

⁵² *ebd.*,60.

⁵³ *ebd.*

⁵⁴ *ebd.*

Psychische Krankheiten, welche durch zu hohe Belastungen am Arbeitsplatz entstehen können, sind insbesondere Depressionen und Angststörungen, welche im äußersten Fall zum Suizid führen können.⁵⁵ Im Zusammenhang mit besonders belastenden Ereignissen kann zudem eine Posttraumatische Belastungsstörung (PTBS) auftreten. Hierbei handelt es sich um eine „*chronische körperliche und psychische Reaktion auf ein traumatisches Ereignis in Form von quälendem Wiedererleben traumatischer Inhalte mit psychischer und körperlicher Reaktion.*“⁵⁶ Eine PTBS kann in der Folge weitere physische und psychische Krankheiten hervorrufen.

Hinsichtlich einer Einschränkung des psychischen Wohlbefindens unterhalb der Schwelle zur Krankheit wird in der Arbeits- und Organisationspsychologie das *Burnoutsyndrom*⁵⁷ breit diskutiert. Burnout umfasst zusammenhängende Merkmale von Beeinträchtigungen des psychischen Wohlbefindens. Eine einheitliche Begriffsdefinition existiert nicht. Als Risikofaktor für Burnout gilt insbesondere die Arbeit mit Menschen im Zusammenhang mit Konfliktsituationen. Die bis heute einflussreichste Burnout-Definition von Maslach u.a.⁵⁸ umfasst drei Merkmale, welche Indikatoren für das Vorliegen von Burnout sind.

Dies sind

1. *emotionale Erschöpfung* die sich beispielsweise durch chronische Müdigkeit, Frustration oder ein Gefühl der Überforderung zeigt
2. *Depersonalisierung* bzw. *Zynismus*, also die distanzierte und dehumanisierende Einstellung gegenüber anderen Menschen und
3. eine *verminderte subjektive Leistungsfähigkeit*. In letzterem Fall fühlt sich die betreffende Person den Anforderungen des Berufs nicht mehr gewachsen und erlebt sich selbst als vermindert kompetent und leistungsfähig.⁵⁹

⁵⁵ Zum Suizid von Polizeivollzugsbeamten vgl. *Hartwig*, Kriminalistik: Unabhängige Zeitschrift für die gesamte kriminalistische Wissenschaft und Praxis, 186.

⁵⁶ *Hasselhorn*, a.a.O., 63.

⁵⁷ *World Health Organization*, Internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme, Z 73.0.

⁵⁸ *Maslach/Jackson*, Maslach Burnout Inventory.

⁵⁹ *Enzmann/Kleiber*, Bewährungshilfe, 88; *Weber*, in: Weber/Hörmann/Ferreira, Psychosoziale Gesundheit im Beruf, 75.

Das am weitesten verbreitete Instrument zur Messung von Burnout ist das Maslach-Burnout-Inventory (MBI).⁶⁰ Für den deutschsprachigen Raum haben Enzmann und Kleiber auf Grundlage des MBI ein ebenfalls breit erprobtes Messinstrument entwickelt.⁶¹

Auf Demerouti u.a.⁶² geht das *Job Demands-Resources Model of Burnout* zurück, welches auf dem oben ausgeführten *demand-control-model* nach Karasek⁶³ beruht. Dieses unterscheidet zwischen beruflichen Belastungen (Job demands) und beruflichen Ressourcen (Job Resources). Die Autoren gehen hier davon aus, dass Burnout durch die Einwirkung beruflicher Belastungen entsteht, wohingegen das Fehlen entsprechender Ressourcen eher zu einer Senkung des persönlichen Engagements als zu Burnout führt.

Letztlich können durch berufliche (Über-) Belastung eine Reihe negativer Belastungsfolgen entstehen. Diese sind jedoch nicht immer einheitlich, sondern abhängig von überwiegend persönlichkeitsabhängigen Vulnerabilitäten.

c) Ressourcen

Neben den oben behandelten Belastungsfaktoren und ihren Auswirkungen können allerdings auch Ressourcen vorhanden sein, welche die schädigende Wirkung von Belastungen abmildern. Dabei ist anzumerken, dass sich die Forschung bislang überwiegend auf die Identifizierung von Belastungsfaktoren konzentrierte. Daher sind die wissenschaftlichen Erkenntnisse hinsichtlich möglicher Ressourcen weit weniger umfangreich. Betrachtet man die belastenden Einflüsse als „Risikofaktoren“ für das Auftreten von Schäden, so können die verfügbaren Ressourcen als „Schutzfaktoren“ bezeichnet werden. Bei den Ressourcen kann zwischen objektiven und subjektiven Ressourcen eines Individuums unterschieden werden.⁶⁴ Objektive Ressourcen sind solche, die messbar tatsächlich vorhanden sind, beispielsweise eine gute Materialausstattung. Subjektive Ressourcen sind jene, die das Individuum subjektiv für vorhanden hält. Die Betrachtung der subjektiven Ressourcen verdient dabei besondere Beachtung, da nur wahrgenommene Ressourcen auch genutzt wer-

⁶⁰ Maslach/Jackson, a.a.O.

⁶¹ s. Enzmann/Kleiber, a.a.O., 88.

⁶² Demerouti/Bakker/Nachreiner u. a., Journal of Applied Psychology, 499.

⁶³ Karasek, a.a.O., 285.

⁶⁴ Puls, a.a.O., 151.

den können. Weiterhin kann zwischen inneren und äußeren Ressourcen unterschieden werden. Innere Ressourcen liegen dabei in der Person selbst begründet, äußere in der Umwelt.⁶⁵

Zu den inneren Ressourcen zählen sowohl Charaktereigenschaften wie beispielsweise Ausgeglichenheit, als auch eine optimistische Grundhaltung oder sinnstiftende Überzeugungen und Werte. Eine optimistische Grundhaltung steht in enger Verbindung zu dem Konzept der personalen Kontrolle bzw. dem Konzept der Selbstwirksamkeit.⁶⁶ Hier kommt es darauf an, in welchem Maße die Person davon ausgeht, dass ihr eigenes Handeln Auswirkungen auf künftiges Geschehen hat. Bei den sinnstiftenden Überzeugungen nimmt der *Sense of Coherence* nach Antonovsky⁶⁷ eine Schlüsselrolle ein. Der *Sense of Coherence* — häufig mit dem Begriff Kohärenzgefühl übersetzt — besteht aus drei Komponenten:

1. umfasst er ein Gefühl der *Verstehbarkeit* welches beinhaltet, dass der Mensch in der Lage ist, seine Umwelt nachzuvollziehen und einzuordnen.
2. enthält er ein Gefühl der *Bewältigbarkeit*. Dies meint den Glauben des Menschen daran, einer Herausforderung mit den ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen begegnen zu können.
3. umfasst der Begriff das Gefühl der *Sinnhaftigkeit*, bezogen auf das eigene Leben und die ausgeübte Tätigkeit.

Bei Vorliegen dieser drei Komponenten des *Sense of Coherence* ist es dem Menschen möglich, auf nahezu jede Herausforderung angemessen zu reagieren.

Die meistgenannte äußere Ressource ist die soziale Unterstützung. Soziale Beziehungen können in unterschiedlicher Hinsicht unterstützend oder belastend wirken. Hier wird die unterstützende Wirkung eines sozialen Netzwerks betrachtet. Soziale Beziehungen können zum einen unterschiedliche Ausprägungen (zum Beispiel Partner, Verwandte, Kollegen) besitzen, zum anderen in unterschiedlichen Dimensionen auf eine Person einwirken. In der emotionalen Dimension erfährt eine Person Wertschätzung und Zuneigung. Diese Ebene ist

⁶⁵ Puls, a.a.O., 151.

⁶⁶ Borgetto, a.a.O., 43 f.

⁶⁷ ebd., 44; Hurrelmann, a.a.O., 122f.

vorwiegend in engen sozialen Beziehungen wie Familie oder Partnerschaft vorhanden. Die informationelle Dimension bietet hingegen Ratschläge oder Informationsweitergabe und kann in nahezu allen sozialen Beziehungen vorhanden sein. Dies kann zum Beispiel der ältere Kollege oder Vorgesetzte sein, der Wissen weitervermittelt und bei Schwierigkeiten unterstützt. In der instrumentellen Dimension liegt der Schwerpunkt auf der materiellen Unterstützung beispielsweise durch Geld oder Zeit. Auch diese Dimension kann in nahezu jeder sozialen Beziehung vorhanden sein.⁶⁸ Hinsichtlich der positiven Wirkung sozialer Beziehungen werden in der Literatur unterschiedliche Thesen vertreten. Die Direkteffektthese geht davon aus, dass Grundbedürfnisse des Menschen⁶⁹ durch das Vorhandensein sozialer Beziehungen erfüllt werden und dass damit bereits ein direkter positiver Effekt auf die Gesundheit einhergeht.⁷⁰ Die Pufferthese vertritt die Ansicht, dass soziale Beziehungen die schädliche Wirkung von Belastungen abmildern.⁷¹ Die Präventionsthese hingegen geht davon aus, dass soziale Beziehungen das Auftreten schädlich wirkender Belastungen von vorneherein verhindern.⁷²

Zur Ressource der sozialen Beziehungen gehört auch das positive Führungsverhalten von Vorgesetzten.⁷³ Dies bedeutet, dass bezogen auf die Polizei ein gutes Verhältnis zu den Kollegen und Vorgesetzten, also eine positive Stimmung in der Dienstgruppe oder im Kommissariat gesundheitsförderlich wirkt.

II. Arbeitszufriedenheit in Organisationen

Ein Polizeibeamter übt seinen Beruf in der Organisation Polizei⁷⁴ aus. Im Folgenden werden daher arbeitspsychologische und organisationstheoretische Grundlagen erläutert, um im folgenden Kapitel die spezifischen Belastungen des Polizeiberufs betrachten zu können.

⁶⁸ *Borgetto*, a.a.O., 42.

⁶⁹ vgl. S.4 f.

⁷⁰ *Teichmann*, in: Badura/Ritter/Scherf, Betriebliches Gesundheitsmanagement - ein Leitfadens für die Praxis, 151.

⁷¹ *ebd.*

⁷² *ebd.*

⁷³ *Weber*, a.a.O., 22.

⁷⁴ Aufgrund der Tatsache, dass Polizei Ländersache ist, kann diese jedoch von Bundesland zu Bundesland sowie bei der Bundespolizei sehr unterschiedlich aussehen. Auch innerhalb der Länder sind aufgrund unterschiedlicher Organisationsmodelle teilweise große Unterschiede zwischen den Polizeibehörden festzustellen.

Der Begriff *Arbeit* setzt sich aus den Ebenen Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung zusammen.⁷⁵

Der Arbeitsinhalt bezeichnet die Aufgaben, die mit Ausübung der Arbeitstätigkeit einhergehen. Die Arbeitsorganisation umfasst den institutionellen Rahmen der Aufgabenausübung. Unter der Arbeitsumgebung wird nicht nur der Raum, sondern insbesondere auch die soziale Arbeitsumgebung verstanden. Diese drei Komponenten stehen in einem engen Bezug zueinander und bedingen, dass die Ausübung eines Berufs positive oder negative Auswirkungen auf einen Menschen hat.

In Bezug auf den Arbeitsinhalt kommt es vor allem auf dessen Komplexität an. Ein Arbeitsinhalt, welcher selbstständiges Nachdenken und Eigeninitiative fordert, wirkt laut der *Job-Komplexitätsthese* nach Kohn⁷⁶ positiv auf das Selbstwertgefühl eines Menschen. Eine ähnliche Ansicht vertritt — wie oben beschrieben — Karasek im Rahmen der *Handlungsspielraumthese* als Teil des *job demands-ressources model*. Ebenso großen Einfluss auf die Wirkung des Arbeitsinhalts auf die Person, hat die Qualifikation des Beschäftigten für seinen Arbeitsinhalt.⁷⁷ Fühlt sich der Beschäftigte seinen Aufgaben inhaltlich gewachsen und ausreichend auf die Tätigkeit vorbereitet, so ist sie für ihn subjektiv zu bewältigen.

Den institutionellen Rahmen stellt die *Arbeitsorganisation* dar. „*Eine Organisation ist ein soziales System, das bestimmte Ziele verfolgt und formale Regeln aufweist, mit denen die unter die Mitgliedschaftsbedingungen fallenden Aktivitäten der Mitglieder auf diese Ziele ausgerichtet werden sollen. [...] Unter Arbeitsorganisation ist das System von geltenden Regelungen für die Steuerung der Leistung und des Verhaltens der Organisationsmitglieder zu verstehen*“⁷⁸. Ein zentrales Merkmal von Organisationen ist die Arbeitsteilung, welche durch Spezialisierung einzelner Teilbereiche der Organisation und Koordination der Abläufe durch übergeordnete Organisationseinheiten erfolgt. Dies kann in unterschiedlichen Aufbauorganisationen erfolgen. Bei der Polizei ist das *Stab-Linien-Modell*⁷⁹ vorherrschend. Hier sind Weisungsbefugnisse in hierarchi-

⁷⁵ Vgl. Hasselhorn, a.a.O., 50.

⁷⁶ Badura u. a. (Hrsg.), a.a.O., 29.

⁷⁷ ebd., 30.

⁷⁸ Krause, in: Weber/Hörmann/Ferreira, Psychosoziale Gesundheit im Beruf, 242 – Hervorhebung durch die Verfasserin.

⁷⁹ Vgl. hierzu Liedtke, in: Dersch/Schümchen, Themenhefte Einsatzlehre, 46 ff.

scher Anordnung von der Leitungsebene ausgehend in unterschiedliche Linienverläufe bis hinunter zu den Basisorganisationseinheiten vorhanden. Den Linien beigeordnet sind Stabsstellen, welche – bis auf wenige Ausnahmen – keine eigene Weisungsbefugnis besitzen, sondern unterstützende Funktion haben.

Betrachtet man die positiven und negativen Effekte, die Arbeit auf eine Person hat, im Kontext einer Organisation, so ist der Begriff des *Organisationsklimas* für die weiteren Ausführungen relevant. Hierunter wird „*der übereinstimmende Anteil der Wahrnehmungen von Rahmenbedingungen, Anforderungen und Ressourcen in Organisationen zwischen den Organisationsmitgliedern verstanden*“⁸⁰. Es kommt also auf die kollektiv wahrgenommene Balance zwischen Anforderungen und Ressourcen an. Das Organisationsklima ist von der Organisationskultur abzugrenzen, welche sich auf Normen und Werte einer Organisation bezieht.

Die physische Arbeitsumgebung umfasst zunächst einmal den physischen Raum, in welchem die Arbeit ausgeübt wird sowie die Kontakte zu organisationsfremden Personen.

Die soziale Arbeitsumgebung bezieht sich auf das personale Innenverhältnis. Sie beinhaltet sowohl das Verhältnis zu den Kollegen, als auch das Verhältnis zu den Vorgesetzten. Soziale Beziehungen in Organisationen können unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Sie können in Form sozialer Unterstützung, sozialer Konflikte oder sozialer Kontrolle auftreten.⁸¹ Soziale Unterstützung beinhaltet beispielsweise den Zusammenhalt zwischen den Kollegen, die Gruppenkohäsion. Soziale Konflikte können unter anderem in Form von Streitigkeiten oder Mobbing⁸² auftreten. Ebenso wie sozialer Unterstützung die oben beschriebenen salutogenen Wirkungen auf die Beschäftigten haben kann, können soziale Konflikte in erheblichem Maße pathogen wirken.⁸³ Soziale Kontrolle ist zunächst neutral und kann beiderlei Wirkungen entwickeln.

In diesem Zusammenhang ist auch das Führungsverhalten von Vorgesetzten als Teil der Arbeitsumgebung zu betrachten. Für die sozialen Beziehungen

⁸⁰ Beerlage/Arndt/Springer, Arbeitsbedingungen und Organisationsprofile als Determinanten von Gesundheit, Einsatzfähigkeit sowie von haupt- und ehrenamtlichem Engagement bei Einsatzkräften in Einsatzorganisationen des Bevölkerungsschutzes - Hervorhebung durch die Verfasserin.

⁸¹ Teichmann, a.a.O., 150.

⁸² S. vertiefend Weber, a.a.O., 101 ff.

⁸³ S. Teichmann, a.a.O., 152.

zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern gelten die angeführten Ausprägungen. Führung beinhaltet sowohl die Sachaufgaben, welche vorrangig der Erfüllung der Organisationsziele dienen, als auch die Personenaufgaben, wie etwa die Mitarbeitermotivation oder die Personalentwicklung. Insbesondere den Personenaufgaben wird eine hohe Bedeutung für Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter zugeschrieben.⁸⁴ Hier kommt der sozialen Kompetenz des Vorgesetzten besondere Bedeutung zu. Zunächst einmal hat der Vorgesetzte eine Vorbildfunktion, auch im Hinblick auf eigenes, gesundheitsbewusstes Verhalten. Zum anderen hat der Führungsstil erheblichen Einfluss auf den Beschäftigten. In diesem Zusammenhang ist wiederum die Handlungsspielraumthese nach Karasek anzuführen. Der individuelle Handlungsspielraum hängt jedoch in der Regel davon ab, inwieweit ihn der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern einräumt. Ebenso hat eine angemessene Mitarbeiterbeteiligung sowie die umfassende Weitergabe von Informationen — sowohl im Hinblick auf aktuelle Aufgaben, als auch hinsichtlich der Organisationsentwicklung — eine positive Wirkung auf die Beschäftigten. Weitere positive Aspekte des Führungsverhaltens sind transparente Entscheidungen sowie eine als sinnvoll empfundene Aufgabendelegation.⁸⁵ Auch Gratifikation – sowohl materieller, als auch immaterieller Art — gehört zu den Aufgaben des Vorgesetzten. Materielle Gratifikation ist im Bereich der Polizei aufgrund der Laufbahnverordnungen und des Beurteilungs- und Beförderungssystems in weniger hohem Maße, als in anderen Beschäftigungszweigen möglich. Dennoch kann durch eine gute Leistungsbeurteilung, welche in der Folge zu einer Beförderung und damit einem besseren Gehalt führen kann, eine materielle Gratifikation erfolgen. Vor allem aber ist Gratifikation durch immaterielle Leistungen möglich. Lob und Anerkennung für die Arbeit des Einzelnen sind hier von besonderer Bedeutung. Der prägendste Aspekt für eine positive Wahrnehmung von Führung dürfte jedoch die Wertschätzung sein, die ein Vorgesetzter jedem einzelnen Mitarbeiter entgegenbringt.

Aus dem Zusammenspiel von Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung ergibt sich letztlich ein Gesamtbild der Arbeitssituation. Die Einstel-

⁸⁴ *Spieß/Stadler*, in: Weber/Hörmann/Ferreira, Psychosoziale Gesundheit im Beruf, 255.

⁸⁵ *Antoni*, in: Hoyos/Frey, Arbeits- und Organisationspsychologie, 569 ff., vgl. auch *Hernandez/Buchmann*, PFA-Schriftenreihe, 73.

lung des Einzelnen zu seiner Arbeitssituation wird als *Arbeitszufriedenheit* bezeichnet.⁸⁶ Eine einheitliche Definition des Begriffes existiert in der Literatur nicht. Allerdings besteht in empirischen Forschungen ein verbreitetes Interesse, die Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Belastungsfaktoren beziehungsweise Beanspruchungsfolgen und Arbeitszufriedenheit zu messen. Problematisch ist hier unter anderem⁸⁷ die Tatsache, dass kein einheitliches Messinstrument existiert und daher kaum vergleichbare Untersuchungsergebnisse erzielt werden können. In der Literatur wird ein Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Beeinträchtigungen des Wohlbefindens bis hin zu Krankheit angenommen.⁸⁸ Der Begriff der Arbeitszufriedenheit ist von dem der *Arbeitsmotivation* abzugrenzen. Arbeitsmotivation meint zielgerichtetes Handeln im Sinne der Organisationsziele. In diesem Zusammenhang wird häufig auf die oben erläuterte Motivationstheorie nach Maslow verwiesen.⁸⁹

Commitment im Sinne des organisationalen Commitment wird verstanden als die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation.⁹⁰ Diese Bindung zeigt sich zum einen in einer Verinnerlichung von Organisationszielen und –werten, zum anderen in der Einsatzbereitschaft für die Organisationsziele und dem Wunsch die Organisationsmitgliedschaft aufrecht zu erhalten.⁹¹

Arbeitsbelastung kann auf den drei oben beschriebenen Ebenen Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung entstehen.⁹²

Auf der arbeitsinhaltlichen Ebene können insbesondere qualitative oder quantitative Über- oder Unterforderung belastend wirken. Quantitative Unterforderung meint dabei sowohl eine tatsächlich zu geringe Menge zu erledigender Aufgaben, als auch monotone Routinetätigkeiten. Quantitative Überforderung hingegen bezeichnet eine zu hohe Menge an Aufgaben, die in zu kurzer Zeit erledigt werden müssen. Eine qualitative Unterforderung des Beschäftigten entsteht, wenn dieser dauerhaft Tätigkeiten ausübt, für die er seine vorhandenen Fähigkeiten nicht nutzen kann. Im Gegensatz dazu hat der qualitativ über-

⁸⁶ Ferreira, a.a.O., 232 f.

⁸⁷ Zu weiteren Problemfeldern s. *ebd.*, 233 f.

⁸⁸ *ebd.*, 233.

⁸⁹ s. S. 4 f.

⁹⁰ Moser, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 160.

⁹¹ Alberternst/Moser, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 118.

⁹² Borgetto, a.a.O., 51.

forderte Beschäftigte nicht die Ressourcen, die ihm übertragenen Aufgaben im Hinblick auf ihre Schwierigkeit zu erfüllen. Dazu zählen auch unklare oder nicht mit anderen Aufgaben vereinbare Aufträge.⁹³

Auf der arbeitsorganisatorischen Ebene sind ebenfalls unterschiedliche Belastungsfaktoren denkbar. Hierzu zählen zeitliche Aspekte wie beispielsweise Schichtdienst, Bereitschaftsdienst oder Mehrarbeit. Bei Schichtdiensttätigkeit, hier vor allem bei der Nachtarbeit, bringt die biologische Desynchronisation die größte Belastung mit sich. Bereitschaftsdienste und Mehrarbeit belasten dadurch, dass sie häufig der eigenen Kontrolle entzogen und nicht planbar sind. Weitere organisationsspezifische Belastungsfaktoren können beispielsweise Änderungen der bisherigen Organisationsstruktur, die mit als ungünstig empfundenen Änderungen der bisherigen Tätigkeit und der eigenen Karriereplanung einhergehen, sein. Ein weiterer Punkt auf der organisationsbezogenen Ebene können Störungen der Arbeitsabläufe sein, die beispielsweise durch fehlendes Arbeitsmaterial oder plötzliche Personalveränderungen entstehen.⁹⁴

Belastungen auf der Ebene der Arbeitsumgebung können physischer oder sozialer Natur sein. Als soziale Belastungsfaktoren sind vor allem Konflikte mit Kollegen bzw. Vorgesetzten oder aber Rollenkonflikte relevant.⁹⁵

Einem zu hohen Maß an Arbeitsbelastung wird ein negativer Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und in der Folge auf Wohlbefinden und Gesundheit zugeschrieben. Dies schadet nicht nur dem Individuum, sondern auch der Organisation, da hierdurch möglicherweise krankheitsbedingte Ausfälle oder eine Minderung des Engagements bei den Mitarbeitern entstehen.

In diesem Zusammenhang wird regelmäßig über *Fehlzeiten* diskutiert, da diese einen erheblichen ökonomischen Schaden für die Organisation oder das Unternehmen bedeuten. Das „zeitlich befristete[...] motivational und/oder krankheitsbedingte[...] Fernbleiben von der Arbeitsstelle“⁹⁶ wird als *Absentismus* bezeichnet. In diesem Zusammenhang werden unterschiedliche Erklärungsansätze diskutiert. Zum einen können durch Belastungsfaktoren entstandene gesundheitliche Einschränkungen unmittelbar zu Fehlzeiten führen. Dem gegen-

⁹³ ebd.

⁹⁴ ebd.

⁹⁵ ebd.

⁹⁶ Frieling/Sonntag, a.a.O., 251 - Hervorhebung durch die Verfasserin.

über steht eine Theorie des missbräuchlichen, rein motivationsbedingten Fernbleibens. Ein weiterer Ansatz sieht das Fernbleiben als Coping-Strategie, die mit kurzen Auszeiten Belastungsfaktoren auszugleichen versucht.⁹⁷

Allerdings ist auch eine bloße Einschränkung von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit ohne Fehlzeiten für eine Organisation nachteilig. Nur Mitarbeiter, die sowohl anwesend sind, als auch motiviert ihrer Arbeit nachgehen, weil sie sich den Zielen und Werten der Organisation verbunden fühlen, nützen der Organisation langfristig, durch effiziente, kreative und flexible Arbeitsleistung.⁹⁸

Einen umfassenden, jährlich erscheinenden Überblick über das Ausmaß von Krankheitstagen – bezogen auf unterschiedliche Wirtschaftszweige sowie den öffentlichen Dienst — legten dazu in den vergangenen Jahren Badura et alii vor.⁹⁹ Dieser sammelt die Erhebungen der gesetzlichen Krankenkassen, welche die Krankentage der Versicherten jährlich auflisten. Das statistische Bundesamt erhebt im Hinblick auf Fehlzeiten und Krankenstände keine eigenen Zahlen.¹⁰⁰ Insofern liegen in diesem Bereich nicht für jede Branche verlässliche Zahlen vor. Insbesondere die Polizei – deren Gesundheitsversorgung entweder durch den Dienstherrn oder durch eine private Krankenversicherung erfolgt¹⁰¹ – bleibt in dieser Betrachtung zunächst außen vor. Für das Jahr 2008 lag der Krankenstand der gesetzlich Versicherten im Bundesdurchschnitt bei 4,6%, in NRW bei 5,1% (s. Abb. 3).

Damit ist gegenüber dem Vorjahr ein Anstieg um 0,1% im Bund und um 0,3% in NRW zu verzeichnen. Diese Entwicklung folgt dem Trend des Vorjahres (s. Abb. 4). Es waren bei jedem Beschäftigten im Bundesdurchschnitt 16,9 Krankentage zu verzeichnen. Dies bedeutet einen Anstieg von 0,5 Tagen zum Vorjahr.

⁹⁷ Frieling/Sonntag, a.a.O., 252 f.

⁹⁸ Badura u. a. (Hrsg.), a.a.O., 34.

⁹⁹ Badura/Klose/Macco u. a., Fehlzeiten-Report 2009

¹⁰⁰ Statistisches Bundesamt Deutschland (Hrsg.), Elektronisches Themenblatt – Krankenstand.

¹⁰¹ In NRW beispielsweise erhalten die Beamten „Freie Heilfürsorge“ durch das Land.

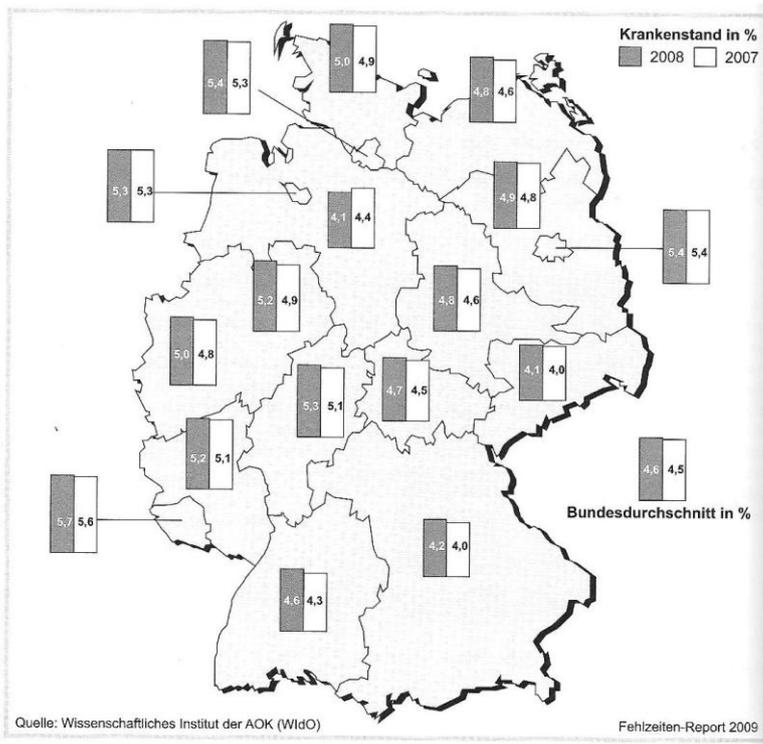


Abbildung 3, Quelle: (Macco/Schmidt 2010, 290)

Dabei gingen knapp 80% der Fehltag auf 18,3% der Beschäftigten zurück. 38,7 % der Fehltag waren durch Langzeiterkrankungen verursacht. Der Anteil der Langzeiterkrankten betrug jedoch nur 4,1% der Beschäftigten. Nach Schätzungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin wurde im Jahr 2007 durch die Fehlzeiten ein volkswirtschaftlicher Schaden von 73 Mrd. Euro verursacht.¹⁰²

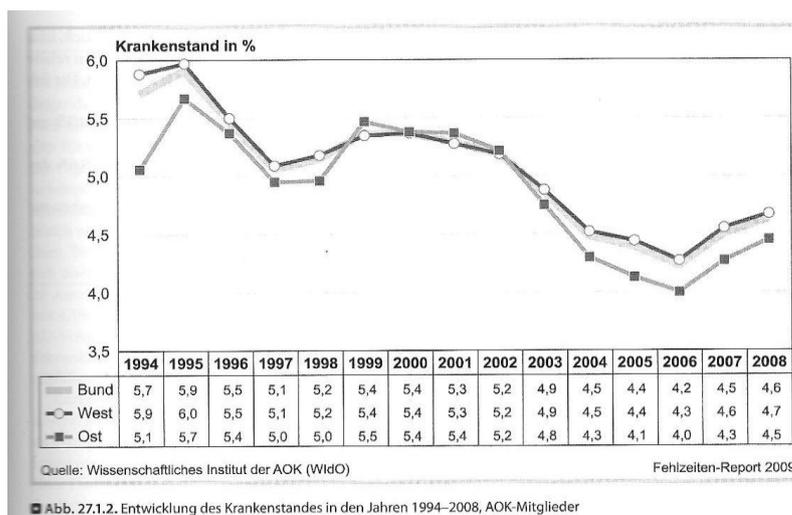


Abbildung 4, Entwicklung des Krankenstandes in den Jahren 1994 – 2008, Quelle: (Macco/Schmidt 2010, 281)

¹⁰² Macco/Schmidt, in: Badura/Klose/Macco u. a., Fehlzzeiten-Report 2009, 275 f.

Für die Polizei NRW liegen bislang keine Daten zu den Krankenständen vor. Im Rahmen eines Antrags der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN im Landtag NRW am 10.09.2009 ist die Rede von 20% der Polizeivollzugsbeamten, welche länger als sechs Wochen im Jahr an ihrem Arbeitsplatz fehlen.¹⁰³ Der genannte Wert stammt laut dem Plenarprotokoll aus einer Kleinen Anfrage der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN an das Innenministerium (IM) NRW. Dies würde einen Anteil von Langzeiterkrankten bei der Polizei NRW bedeuten, welcher den Bundesdurchschnitt um fast 500% übersteigt. Es liegen allerdings keine Informationen zu genauen Quellen und Erhebungsmethoden vor, so dass die Validität der Aussage nicht belegt werden kann. Jedoch ist zu vermuten, dass hier zumindest eine Trendaussage entnommen werden kann. Die Gewerkschaft der Polizei (GdP) bezieht sich ebenfalls auf die Angaben des IM NRW und spricht in einem Positionspapier von 7.583 langzeiterkrankten Polizeivollzugsbeamten im Jahr 2009.¹⁰⁴ Genaue Aussagen über Krankenstände und Fehlzeiten in der Polizei NRW sind auf dieser Grundlage allerdings nicht zu treffen, so dass auch ein Vergleich mit den oben angeführten Durchschnittszahlen schwierig erscheint.

C. Spezifische Belastungen und Ressourcen im Polizeidienst

Nachdem nun die Grundbegriffe von Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit sowie die Besonderheiten der Arbeit in Organisationen definiert und erläutert worden sind, liegt der Schwerpunkt in diesem Teil der Arbeit auf den spezifischen Belastungen des Polizeidienstes. Zu diesem Themenkomplex liegen mittlerweile einige empirische Studien vor. Vorliegend wurden vier aktuelle Studien¹⁰⁵ ausgewählt.¹⁰⁶ Dabei handelt es sich insbesondere um solche Studien, in denen unter anderem mit den Methoden der quantitativen Sozialforschung Daten erhoben wurden. Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen wird nur der quantitative Teil der Studien in die Auswertung einbezogen.

¹⁰³ Landtag NRW, Plenarprotokoll 14/130, 15145.

¹⁰⁴ Plickert/Salomon/Block u. a., Gesundheitsmanagement der Polizei des Landes NRW, 19.

¹⁰⁵ Ohlemacher/Bosold/Fiedler u. a., Polizei im Wandel; Arndt/Beerlage/Hering u. a., a.a.O.; Beerlage/Arndt/Springer, a.a.O.; Heutelbeck, Kurzfassung zur "Pilotstudie zur Belastungs- und Beanspruchungssituation bei Beschäftigten im Polizeidienst unter besonderer Berücksichtigung der Zugehörigkeit zum Wechsel- bzw. Tagesdienst".

¹⁰⁶ Als weitere aktuelle Studie ist hier vollständigkeithalber Reinecke/Runde/Bastians u. a., Zeitschrift für psychosomatische Medizin und Psychotherapie, 42, zu nennen.

Die Studien sollen mit den Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse hinsichtlich ihrer Aussagen zu den belastenden Faktoren im täglichen Polizeidienst ausgewertet werden. Darüber hinaus wurden in einigen Studien Korrelationen zwischen Belastungen und Belastungsfolgen berechnet. Auch diese sollen herausgefiltert und verglichen werden.

I. Methode

Zunächst soll die gewählte Methode kurz dargestellt und begründet werden.

1. Auswahl der Methode

In der Sozialforschung unterscheidet man zwei Forschungsparadigmen: die Methoden qualitativer und quantitativer Sozialforschung.

Die quantitativen Methoden nutzen insbesondere statistische Methoden der Datenerhebung, setzen die erhobenen Zahlen zueinander in Beziehung und interpretieren diese.¹⁰⁷ Der Vorteil dieser Methode ist der, dass Daten standardisiert und quantifizierbar erhoben werden können, was zu einem hohen Maß an Reliabilität und Validität führt.¹⁰⁸ Dabei besteht jedoch die Gefahr, dass der Blick des Forschers durch zu starke Strukturierung eingeschränkt wird. Es ist dem Befragten bei Anwendung dieser Methode in der Regel nicht möglich, seine individuellen Ansichten außerhalb des vorgegebenen Rasters einzubringen. Damit gehen gegebenenfalls relevante Informationen verloren. Quantitative Sozialforschung geht deduktiv-nomologisch vor. Dies bedeutet, dass zunächst Hypothesen aufgestellt werden, welche anschließend mit Hilfe der erhobenen Daten bestätigt oder widerlegt werden.¹⁰⁹

Die qualitative Sozialforschung entwickelte sich in den 1960er Jahren aus den quantitativen Methoden, zunächst als gesellschaftskritischer und antipositivistischer Ansatz. Vorangetrieben wurde diese Entwicklung nachhaltig durch den „Positivismusstreit“ zwischen den Forschungsrichtungen der „Kritischen Theorie“ in der Frankfurter Schule, insbesondere vertreten durch Theodor W. Adorno und Jürgen Habermas sowie dem „Kritischen Rationalismus“, vertreten

¹⁰⁷ Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, 16.

¹⁰⁸ Heinze, Qualitative Sozialforschung, 28.

¹⁰⁹ ebd., 16.

durch Karl Popper und Hans Albert.¹¹⁰ Mit den Methoden qualitativer Sozialforschung sollten Lebenssachverhalte nicht nur erklärbar, sondern – indem eine Innenschau vorgenommen wird — auch verstehbar gemacht werden. Kritisiert wurde in diesem Zusammenhang lange Zeit, dass keine eigene qualitative Forschungslogik existierte, welche die qualitativen Methoden transparent und nachvollziehbar macht.¹¹¹ Mittlerweile existieren hier allerdings verschiedene Ansätze, beispielsweise die Grounded Theory, die objektive Hermeneutik oder die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring, welche eine streng regel- und theoriegeleitete inhaltliche Auswertung ermöglichen. Dabei gilt neben dem Prinzip des regel- und theoriegeleiteten Vorgehens das Prinzip der Offenheit gegenüber dem Forschungsgegenstand.¹¹²

Eine trennscharfe Abgrenzung zwischen quantitativen und qualitativen Methoden der Sozialforschung ist nicht immer möglich.

Jedoch wurde die Kontroverse zwischen Vertretern der quantitativen und qualitativen Sozialforschung über einen langen Zeitraum unvermindert heftig geführt, wobei sich beide Seiten jeweils methodische beziehungsweise inhaltliche Unzulänglichkeiten vorwarfen.¹¹³

Heute wird vielfach die Ansicht vertreten, dass die Auswahl der Methode an den Forschungsgegenstand angepasst sein muss und gerade eine Methoden-triangulation, also das Einbeziehen qualitativer und quantitativer Methoden, bei der Beantwortung einer Forschungsfrage Vorteile bietet.¹¹⁴

Diese Auffassung wird auch in der vorliegenden Arbeit geteilt und angewandt, indem quantitativ erhobene Daten qualitativ ausgewertet werden.

Belastungen und Berufszufriedenheit im Polizeidienst sind ein Thema, zu welchem in den vergangenen Jahren diverse wissenschaftliche Studien vorgelegt wurden.¹¹⁵ In diesen waren in der Regel die quantitativen Methoden vorherrschend, da gerade mit Hilfe von Fragebögen eine hohe Anzahl an Personen mit geringem logistischem und finanziellem Aufwand befragt werden konnten.

¹¹⁰ S. hierzu *Mikl-Horke*, *Soziologie*, 261 ff.

¹¹¹ *Heinze*, a.a.O., 29.

¹¹² *Gläser/Laudel*, *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, 29 ff.

¹¹³ *Mayring*, a.a.O., 17 ff.

¹¹⁴ *Mayring*, a.a.O., 19; *Heinze*, a.a.O., 44; *Diekmann*, *Empirische Sozialforschung*, 18 ff.

¹¹⁵ s. beispielsweise *Feltes/Hermann*, *Die Polizei*, 73.; *Hermanutz/Buchmann*, a.a.O., 73.; *Jain/Stephan*, *Stress im Streifendienst*.

Zudem unterliegt die Polizei als Teil der Landesverwaltung dem Primat der Politik. Der Politik obliegt auch die Entscheidung darüber, ob und in welcher Form Forschung in der Polizei und über die Polizei betrieben werden darf. Auf Seiten der Politik besteht dabei die Notwendigkeit, die eigene Position im Hinblick auf den nächsten Wahlkampf zu stärken. Insofern werden hier weniger Einzelfallstudien und Innenansichten von Einzelpersonen, sondern eher repräsentative Zahlen verlangt. Dies gilt insbesondere für die Forschung *in* der Polizei.

Mithin erschien die Anwendung rein quantitativer Methoden lange Zeit zweckmäßig. Mit der zunehmenden Integration beider methodischer Ansätze liegen in neueren Forschungen auch Studien vor, in welchen sowohl quantitative, als auch qualitative Methoden genutzt werden.

Für die vorliegende Arbeit wurden vier aktuelle Studien mit quantitativen Inhalten ausgewählt. Die Studien werden im weiteren Verlauf dargestellt und erläutert werden. Die hier gewonnenen Ergebnisse sollen mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring herausgefiltert und verglichen werden. Problematisch war in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass die aktuellste der ausgewählten Studien¹¹⁶ noch nicht veröffentlicht ist. Die Veröffentlichung muss aus datenschutzrechtlichen Gründen zunächst durch das Innenministerium des Landes Niedersachsen genehmigt werden, was bislang nicht geschehen ist. Es liegt allerdings eine veröffentlichte Kurzfassung der Studie vor. Ergänzend wurde daher ein Experteninterview mit der Projektleiterin, Frau Dr.med. Heutelbeck geführt, um die Studie methodisch korrekt für die vorliegende Arbeit nutzen zu können. Dieses Interview wurde in die inhaltsanalytische Auswertung einbezogen.

Die qualitative Inhaltsanalyse wurde als Methode ausgewählt, um die Auswertung der Studien sowie des Interviews methodisch kontrollierbar und strukturiert durchführen zu können. Damit wird eine einheitliche Vorgehensweise gewährleistet, was zu einer besseren Vergleichbarkeit der gewonnenen Ergebnisse führt. Dies ist gerade auch im Hinblick auf die Heterogenität des vorliegenden Dokumenten- bzw. Interviewmaterials von Bedeutung.

Im dritten Kapitel dieser Arbeit wurde ebenfalls ein Experteninterview durchgeführt. Die hier gemachten Ausführungen im Bezug auf das methodische Vorgehen sollen dort ebenfalls gelten.

¹¹⁶ Heutelbeck, a.a.O.

2. Darstellung der gewählten Methoden

a) Experteninterview

Die qualitative Sozialforschung bietet vielfältige Methoden der Datenerhebung. Eine häufig gewählte Methode ist dabei die qualitative Befragung in Form des Interviews.¹¹⁷

*„Bei einem Interview handelt es sich um eine planmäßige und zweckbestimmte sprachliche Interaktion zwischen zwei Personen, die in der Regel von Angesicht zu Angesicht stattfindet und vom Interviewer eingeleitet und auf bestimmte relevante Inhalte gelenkt wird mit dem Ziel vom Interviewpartner durch gezielte Fragen oder Bemerkungen verbale Informationen objektiver und/oder subjektiver Art zu gewinnen.“*¹¹⁸ Interviews können anhand ihrer Standardisierung unterschieden werden.¹¹⁹ Man unterscheidet zwischen standardisierten, halbstandardisierten und nichtstandardisierten Interviews (s. Abb. 5).

	Fragenwortlaut und -reihenfolge	Antwortmöglichkeiten
Standardisiertes Interview	vorgegeben	vorgegeben
Halbstandardisiertes Interview	vorgegeben	nicht vorgegeben
Nichtstandardisiertes Interview	nicht vorgegeben (nur Thema/ Themen vorgegeben)	nicht vorgegeben

Abbildung 5 - Klassifizierung von Interviews nach ihrer Standardisierung in Anlehnung an (Gläser/ Laudel, 2009)

Standardisierte Interviews ähneln mit fest vorgegebenen Fragen und Antwortmöglichkeiten sehr stark einer Fragebogenerhebung. Sie eignen sich mithin eher für die Zwecke quantitativer Datenerhebung. Teilstandardisierte Interviews hingegen sehen zwar vorgegebene Fragen, jedoch keine standardisierten Antwortmöglichkeiten vor. Hierbei handelt es sich um ein gebräuchliches Erhebungsinstrument qualitativer Sozialforschung. Bei nichtstandardisierten Interviews sind weder Fragen, noch Antworten vorgegeben, sondern lediglich

¹¹⁷ Gläser/Laudel, a.a.O., 38f.

¹¹⁸ Wittkowski, Das Interview in der Psychologie: Interviewtechnik und Codierung von Interviewmaterial, 26.

¹¹⁹ Gläser/Laudel, a.a.O., 41.

das Thema des Interviews. Dort wird unterschieden in Leitfadeninterviews, narrative Interviews und offene Interviews. Leitfadeninterviews haben zwar Fragevorgaben, diese müssen jedoch nicht in verbindlicher Reihenfolge gestellt werden und können bei Bedarf im Verlauf des Interviews ergänzt oder verändert werden. Narrative Interviews beginnen mit einer Aufforderung zur Schilderung eines komplexen Zusammenhangs, um die Erzählbereitschaft des Interviewpartners anzuregen. Zu dem geschilderten Sachverhalt werden anschließend Nachfragen gestellt. Ein offenes Interview ähnelt stark einem natürlichen Gespräch zu einem vorgegebenen Thema, da Fragen im Interviewverlauf frei formuliert werden.¹²⁰

Grundsätzlich gilt, dass je stärker ein Interview strukturiert ist, umso eher die Gefahr einer Einschränkung der Offenheit gegenüber dem Forschungsgegenstand besteht. Hier ist es notwendig eine dem Forschungsgegenstand angemessene Balance zu finden.

Eine weitere Möglichkeit der Unterscheidung besteht in der Zweckrichtung des Interviews. Interviewpartner können aus unterschiedlichen Gründen ausgewählt und befragt werden.

Im Falle eines Experteninterviews geht es in der Regel darum eine Person entweder über eigene Erfahrungen und Erlebnisse zu befragen wie beispielsweise in der Biographieforschung oder aber von der Person als Experte in einem bestimmten Fachgebiet explorativ Wissen zu erheben.¹²¹

Experteninterviews werden häufig – wie auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit – als nichtstandardisierte, leitfadengestützte Interviews geführt.

Interviews können entweder durch Gedächtnisprotokolle oder durch Aufzeichnung auf einen Tonträger und anschließende Transkription verschriftlicht und damit einer Auswertung zugänglich gemacht werden. Dabei ist die Transkription dem Gedächtnisprotokoll im Hinblick auf Reproduzierbarkeit, Objektivität und Genauigkeit weit überlegen. Insofern ist das Gedächtnisprotokoll nur dann als Alternative zur Transkription anzusehen, wenn der Interviewpartner mit einer Tonbandaufzeichnung des Gesprächs nicht einverstanden ist. Ein einheitliches Regelwerk zur Transkription gibt es nicht. Daher müssen die Regeln für eine Transkription selbst festgelegt und dokumentiert werden.

¹²⁰ *ebd.*

¹²¹ *ebd.*, 40.

Gegebenenfalls muss das Interview nach der Transkription anonymisiert werden. Hierauf konnte vorliegend verzichtet werden, da sich beide Interviewpartnerinnen damit einverstanden erklärten, namentlich als Expertin für den jeweiligen Bereich genannt und zitiert zu werden.

Die Auswertung des Transskripts kann durch Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgen¹²²

b) Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Mayring¹²³ entwickelte mit seiner qualitativen Inhaltsanalyse eine Methode zur systematischen Interpretation von Kommunikationsinhalten, ob schriftlicher oder mündlicher bzw. verschriftlichter Art.

Dabei wird das auszuwertende Material immer im Zusammenhang seiner Entstehungsbedingungen interpretiert. Dies bedeutet im vorliegenden Fall, dass die Intention der jeweiligen Studie in die Auswertung einbezogen werden muss. Dies sollte insbesondere im Hinblick auf die wissenschaftliche oder institutionelle Herkunft des Forschers und den Auftraggeber der Studie geschehen. Charakteristisch ist ein regelgeleitetes Vorgehen. Es muss ein konkretes Ablaufmodell der Analyse entwickelt werden, anhand dessen eine systematische Auswertung erfolgen kann.

Ein zentraler Punkt der Analyse ist die Bildung von Kategorien. Diese können deduktiv oder induktiv gebildet werden. Bei deduktivem Vorgehen werden zunächst die Kategorien aus dem Vorverständnis des Gegenstandes heraus entwickelt und dann auf das auszuwertende Material angewandt. Bei induktivem Vorgehen werden die Kategorien aus dem Material selber entwickelt. Diese Kategorien müssen überprüft werden, je nach Forschungsdesign gegebenenfalls durch eine Pilotstudie. Die streng deduktive Kategorienbildung wurde durch Gläser und Laudel¹²⁴ kritisiert. Diese werfen der Vorgehensweise mangelnde Offenheit für das Forschungsmaterial vor, da sich hier nicht die Kategorien den Inhalten anpassen, sondern umgekehrt. Dabei könnten laut Gläser und Laudel Informationen aus dem Forschungsmaterial mangels passender Kategorie übergangen werden. Die Kritik ist nach Ansicht der Verfasserin begründet, sofern sie sich auf die *ausschließlich* deduktive Vorgehensweise be-

¹²² *ebd.*, 193 f.

¹²³ *Mayring*, a.a.O..

¹²⁴ *Gläser/Laudel*, a.a.O., 199.

zieht. Gläser und Laudel schlagen hier zunächst eine – in Kenntnis der Theorie vorgenommene — deduktive Kategorienbildung vor, welche bei Sichtung des Materials induktiv ergänzt und angepasst wird.¹²⁵

Die qualitative Inhaltsanalyse ist theoriegeleitet. Dies bedeutet, dass zunächst die Forschungsfrage expliziert werden muss, anhand derer dann eine Auswertung und Interpretation erfolgt. Unter Umständen ist im Anschluss eine quantitative Aufarbeitung der Auswertung, beispielsweise eine Auszählung der Kategorien erforderlich, um eine Interpretation zu ermöglichen. Auch in der qualitativen Inhaltsanalyse sind Gütekriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität zu beachten.

Konkret muss also zunächst das Untersuchungsmaterial festgelegt werden. Seine Entstehungssituation sowie seine formalen Charakteristika müssen dabei analysiert und dokumentiert werden.¹²⁶ Im Anschluss muss die Fragestellung der Analyse expliziert werden. Dazu gehört die Richtung der Analyse, also der Grund dafür, aus eben diesem Material die explizierten Fragestellungen zu beantworten sowie die Differenzierung der Fragestellung, also der konkret aufgestellten Theorie.¹²⁷ Anschließend müssen die Analyseeinheiten festgelegt werden. Dies bezieht sich zum einen auf Kodiereinheiten, welche die kleinsten auswertbaren Analyseeinheiten sind, zum anderen auf Kontexteinheiten, als die größten auswertbaren Texteinheiten. Hinzu kommen die Auswertungseinheiten, welche die Reihenfolge der Auswertung bestimmen. Zentral ist jedoch die Festlegung der Kategorien, welche induktiv oder deduktiv erfolgt.

Letztlich wird ein Ablaufmodell der Analyse entwickelt. Dieses orientiert sich in der Regel an dem allgemeinen Modell nach Mayring (s. Abb. 6).¹²⁸

Die Auswertung des Materials kann mittels unterschiedlicher Techniken erfolgen. Mayring unterscheidet zwischen den Techniken der Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung.

¹²⁵ *ebd.*, 201.

¹²⁶ *Mayring*, a.a.O., 47.

¹²⁷ *ebd.*, 51 f.

¹²⁸ *ebd.*, 53 f.

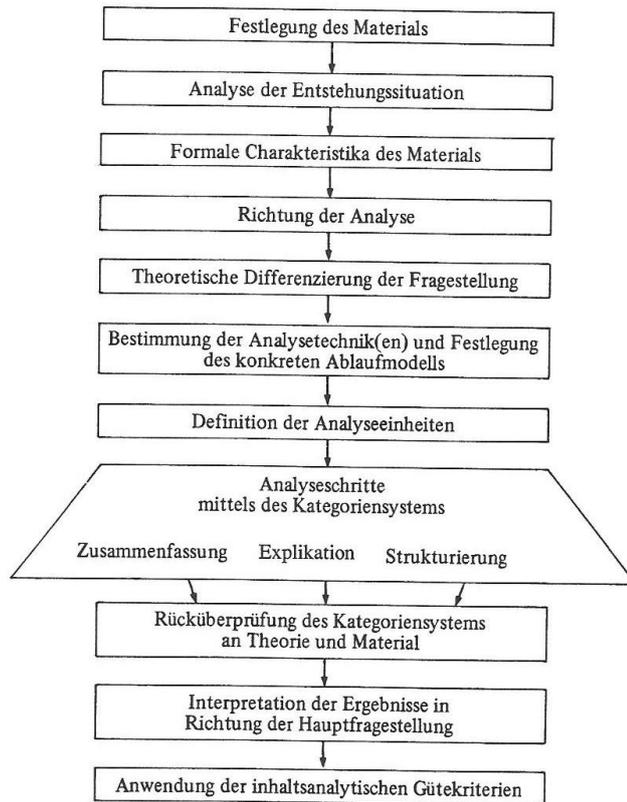


Abbildung 6 - Allgemeines Modell einer Inhaltsanalyse nach Mayring, Quelle: (Mayring 2008, 54)

Die Technik der Zusammenfassung besteht in der Paraphrasierung und Abstrahierung der inhaltsträchtigen Textstellen. Dies bedeutet, dass zunächst relevante Textstellen selektiert und anschließend auf ihren Kerngehalt reduziert werden. Diese Paraphrasen werden im Anschluss gebündelt und mit dem festgelegten Kategoriensystem ausgewertet. Dieses muss anhand der herausgefilterten Paraphrasen überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.¹²⁹

Die Technik der Explikation hingegen besteht in der Analyse der relevanten Textstellen im Kontext. Dies meint entweder den engeren Kontext des auszuwertenden Datenmaterials oder aber den weiteren Kontext, also die Interpretation unter Hinzuziehung weiteren Materials. Dieses wird zur genaueren Erläuterung der Textstelle genutzt. Letztlich muss eine explizierende Paraphrase gebildet werden. Dies meint die Zusammenfassung der Kernaussage mit den zum Verständnis notwendigen Zusatzinformationen. Die Paraphrase wird wiederum in das Kategoriensystem eingeordnet.¹³⁰

¹²⁹ *ebd.*, 59 ff.

¹³⁰ *ebd.*, 77 ff.

Die dritte zu nennende Technik ist die der Strukturierung. Hier geht es darum, anhand des Kategoriensystems eine Struktur aus dem Material herauszuarbeiten. Dabei werden die einzelnen Kategorien genau definiert und begründet. Das relevante Textmaterial wird eng am Kategoriensystem aus dem Text extrahiert und zusammengestellt.¹³¹

In der vorliegenden Arbeit geht darum, aus wissenschaftlichen Arbeiten bestimmte Sachinformationen herauszufiltern. Hier sind nahezu keine im Kontext zu interpretierende, implizite Aussagen oder Füllinformationen zu erwarten. Insofern erscheint weder die Technik der Zusammenfassung, noch die der Explikation dem Forschungsgegenstand angemessen. Daher wurde hier die Technik der Strukturierung gewählt.

Eine quantitative Auszählung des Materials erfolgt aufgrund der geringen Anzahl der ausgewerteten Studien nicht. Letztlich wird das strukturierte Material im Hinblick auf eine Beantwortung der gestellten Forschungsfrage interpretiert.

II. Anwendung der Methode

Nachfolgend wird die konkrete Anwendung der oben beschriebenen Methoden erläutert. Dabei wird zu Beginn in Kürze die Datenbeschaffung beziehungsweise -erhebung dargestellt, um anschließend die Auswertung der Daten auszuführen.

1. Datenerhebung

Zunächst wurden im Rahmen der Literaturrecherche vier aktuelle Studien zum Thema Belastungen und Arbeitszufriedenheit im Polizeidienst ausgewählt. Die Auswahl orientierte sich überwiegend an der Aktualität der Studien sowie ihrer Fokussierung auf alltägliche Belastungsfaktoren. Aktuelle Studien, welche sich ausschließlich auf die Entwicklung und Folgen einer posttraumatischen Belastungsstörung beziehen, wurden bewusst ausgeklammert. Bei den ausgewählten Studien handelt es sich im Einzelnen um die nachfolgend aufgeführten:

¹³¹ *ebd.*, 82 ff.

1. Ohlemacher et alii, 2002: Polizei im Wandel:¹³²

Die Studie wurde im Jahr 2001 durch das Kriminologische Forschungsinstitut Niedersachsen (KFN) durchgeführt und mit Mitteln des Innenministeriums des Landes Niedersachsen gefördert. Sie enthält eine Querschnitt- sowie eine Längsschnittanalyse von Belastungen und Arbeitszufriedenheit der niedersächsischen Polizeivollzugsbeamten. Die Längsschnittanalyse basiert auf der Wiederholung einer Mitarbeiterbefragung aus dem Jahr 1991. Neben einer quantitativen Fragebogenerhebung wurde eine qualitative Erhebung mittels Gruppendiskussionen durchgeführt. Der qualitative Projektteil wurde jedoch aus den nachfolgenden Analysen ausgeklammert, um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen. Zu einigen ausgewählten Belastungen und deren Folgen, beziehungsweise zum Einfluss von Ressourcen wurden Korrelationen berechnet. Die Ergebnisse der Stichproben sind für die jeweiligen Grundgesamtheiten repräsentativ. Ziel der Studie war es, die Entwicklung der Arbeitszufriedenheit und der Belastungsfaktoren in den vergangenen zehn Jahren zu betrachten und anhand neuer Schwerpunkte der Querschnittanalyse aktuelle Erkenntnisse über die Berufssituation der Befragten zu gewinnen. Die Auswertung bezieht sich ausschließlich auf die 2001 erzielten Ergebnisse, da vorliegend eine Querschnittanalyse durchgeführt werden soll.

2. Arndt et alii, 2006: Arbeitsalltag von Einsatzkräften der Bundespolizei im Bundespolizeiamt Berlin - Belastungen, Gesundheit und Gesundheitsressourcen:¹³³

Die Studie entstand im Rahmen des Forschungsprojektes „Netzwerk Psychosoziale Notfallversorgung - Umsetzungsrahmenpläne“ der Fachhochschule Magdeburg-Stendal im Auftrag des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe in Bonn. Die Durchführung durch eine Hochschule sichert eine neutrale Herangehensweise der Forscher an den Untersuchungsgegenstand. Der dritte Band der Abschlussberichte enthält die Ergebnisse einer empirischen Studie zu Belastungen und Fehlbeanspruchungsfolgen in der polizeilichen Gefahrenabwehr in einer Stichprobe der Bundespolizei. Hier stehen zum einen potentiell traumatisierende Einsatzsituationen und daraus folgende Post-

¹³² Ohlemacher/Bosold/Fiedler u. a., a.a.O.

¹³³ Arndt/Beerlage/Hering u. a., a.a.O.

traumatische Belastungsstörungen im Fokus, zum anderen die Arbeitsbelastungen im Einsatzalltag. Für die vorliegende Arbeit sind insbesondere letztere von Bedeutung und fließen in die Auswertung ein. Die Erhebung erfolgte in der Studie erfolgte mittels Fragebogen und ist teilweise repräsentativ.

3. Beerlage et alii, 2009: Arbeitsbedingungen und Organisationsprofile als Determinanten von Gesundheit, Einsatzfähigkeit sowie von haupt- und ehrenamtlichem Engagement bei Einsatzkräften in Einsatzorganisationen des Bevölkerungsschutzes:¹³⁴

Auch bei dieser Studie handelt es sich um ein Forschungsprojekt der Fachhochschule Magdeburg-Stendal im Auftrag des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe. Bei den Forschern bestehen teilweise personelle Übereinstimmungen zu der vorgenannte Studie. Hieraus könnte sich die Problematik einer zu einheitlichen Sichtweise der vorgelegten Studien ergeben. Allerdings ist zum einen die Zielrichtung beider Studien verschieden, zum anderen ist die Zahl der wissenschaftlichen Akteure in diesem Themenfeld begrenzt, so dass naturgemäß mehrere Projekte einer Forschergruppe aktuell sind. Zielrichtung dieser Studie ist eine vergleichende Längsschnittuntersuchung, welche Belastungen und Ressourcen in polizeilichen und nicht-polizeilichen Gefahrenabwehr zu zwei Erhebungszeitpunkten gegenüberstellt. Für die vorliegende Arbeit sind lediglich die Erhebungen zur polizeilichen Gefahrenabwehr zum Zeitpunkt der ersten Erhebung relevant. Untersucht wurde in der polizeilichen Gefahrenabwehr eine Stichprobe aus Landes- und Bundespolizisten in insgesamt zehn Bundesländer. Dies erfolgte mittels Fragebögen. Das Nord-Süd- beziehungsweise Stadt-Land-Gefälle wurde hier ausreichend berücksichtigt. Jedoch konnte eine Repräsentativität nicht für jede Grundgesamtheit erzielt werden.

4. Heutelbeck et alii, 2010: Pilotstudie zur Belastungs- und Beanspruchungssituation bei Beschäftigten im Polizeidienst unter besonderer Berücksichtigung der Zugehörigkeit zum Wechsel- bzw. Tagesdienst:¹³⁵

¹³⁴ Beerlage/Arndt/Springer, a.a.O.

¹³⁵ Heutelbeck, a.a.O.; Interviewtranskript Heutelbeck, 07.09.2010 (s. Anhang).

Hier handelt es sich um eine Studie der Universität Göttingen, Institut für Arbeits- und Sozialmedizin, welche in Zusammenarbeit mit der Freiburger Forschungsstelle für Arbeits- und Sozialmedizin im Auftrag der Deutschen Polizeigewerkschaft (DPoIG) erstellt wurde. Diese wurde als Pilotstudie mit explorativem Charakter erstellt, welche keine Repräsentativität anstrebt. Ziel war eine Analyse von Belastungsfaktoren in Abhängigkeit der Zugehörigkeit zum Wechsel- oder Tagesdienst, welche dem Erhalt der Leistungsfähigkeit entgegenstehen. In die Stichprobe wurden die Jahrgänge 1960 – 1969 einbezogen. Das Erhebungsinstrument ist sehr umfassend. Es besteht aus einem Fragebogen zur persönlichen Lebenssituation, einem Fragebogen zu psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz (COPSOQ-Fragebogen)¹³⁶ sowie Tests zur mentalen und körperlichen Fitness. Korrelationen zwischen Belastungen und Beanspruchungsfolgen wurden in dieser Studie nicht berechnet.

Zur letztgenannten Studie liegt bisher lediglich eine Kurzfassung vor. Die Veröffentlichung der gesamten Studie steht noch aus. Aufgrund der Tatsache, dass es sich zum einen um die aktuellste der ausgewählten Studien handelt und zum anderen die Zielsetzung der Studie passgenau zu der hier vorliegenden Arbeit ist, soll sie dennoch in die Arbeit einfließen. Um dies jedoch in methodisch vertretbarer Art und Weise durchzuführen, wurde ergänzend ein Experteninterview mit der Projektleiterin der Studie, Frau Dr. med. Astrid Heutelbeck, Fachärztin für Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Allergologie, Umweltmedizin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Arbeits- und Sozialmedizin der medizinischen Fakultät an der Georg-August-Universität Göttingen geführt. Frau Heutelbeck wurde telefonisch kontaktiert und erklärte sich zu einem Interview bereit, welches dann persönlich vor Ort durchgeführt wurde.¹³⁷ Das Interview sollte hier lediglich der Exploration dienen und nicht zu generalisierbaren Aussagen über Handlungsmuster führen. Insofern erscheint die Problematik der Stichprobengröße hier nicht relevant.¹³⁸

Bei dem mit Frau Dr. med. Heutelbeck geführten Gespräch handelt es sich um ein nichtstrukturiertes, leitfadengestütztes Interview.

¹³⁶ zum COPSOQ-Fragebogen s. *Nübling*, Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen.

¹³⁷ s. Interviewprotokoll Heutelbeck (Anhang)

¹³⁸ Ergänzend wäre ein Interview mit Herrn Dr. Matthias Nübling von der Freiburger Forschungsstelle für Arbeits- und Sozialmedizin denkbar und sinnvoll gewesen. Hierauf wurde jedoch aus Gründen der Durchführbarkeit und des zeitlichen Aufwands verzichtet.

Der Leitfaden wurde aus dem theoretischen Vorverständnis des Untersuchungsgegenstandes heraus entwickelt und orientierte sich an der vorliegenden Kurzfassung der Studie. Ziel war es, die dort aufgeführten Ergebnisse zu vertiefen.

Behandelt wurden im Leitfaden die Themen:

- Belastungen von Polizeivollzugsbeamten
- Ressourcen im Polizeiberuf
- Beanspruchungsfolgen im Polizeiberuf
- Empfehlungen für ein Gesundheitsmanagement.

Problematisch war in diesem Zusammenhang, dass der Veröffentlichung der Studie die noch nicht vorliegende Genehmigung des Innenministeriums des Landes Niedersachsen entgegenstand. Insofern unterlagen auch die Inhalte der Studie überwiegend dem Datenschutz und konnten nicht in allen Einzelheiten im Interview preisgegeben werden.

Das Interview wurde im Institut für Arbeits- und Sozialmedizin in Göttingen durchgeführt.¹³⁹ Vor Beginn des Interviews wurden Frau Heutelbeck das Ziel der Masterarbeit und der Zweck des Experteninterview erläutert. Mit der Aufzeichnung des Interviews auf einen Tonträger sowie mit der namentlichen Nennung in der vorliegenden Arbeit erklärte sich Frau Heutelbeck einverstanden. Das Interview wurde im Anschluss transkribiert. Die Transkriptionsregeln wurden in Anlehnung an Gläser und Laudel¹⁴⁰ festgelegt und dokumentiert. Das Transskript sowie die Transkriptionsregeln sind im Anhang beigefügt.

Grundsätzlich gelten auch bei qualitativen Inhaltsanalysen Gütekriterien wie Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (Gültigkeit). Eine Überprüfung kann hier beispielsweise durch Analyse des Materials durch mehrere, unabhängig voneinander arbeitende Personen, erfolgen (Intercoderreliabilität).¹⁴¹ Dies war jedoch im Rahmen dieser Masterarbeit nicht möglich.

¹³⁹ s. Interviewprotokoll Heutelbeck im Anhang

¹⁴⁰ Gläser/Laudel, a.a.O., 193 f.

¹⁴¹ Mayring, a.a.O., 109 ff.

2. Auswertung

Das Vorgehen bei der Auswertung des erhobenen Datenmaterials orientiert sich an dem in Abbildung 7 dargestellten Ablaufmodell.

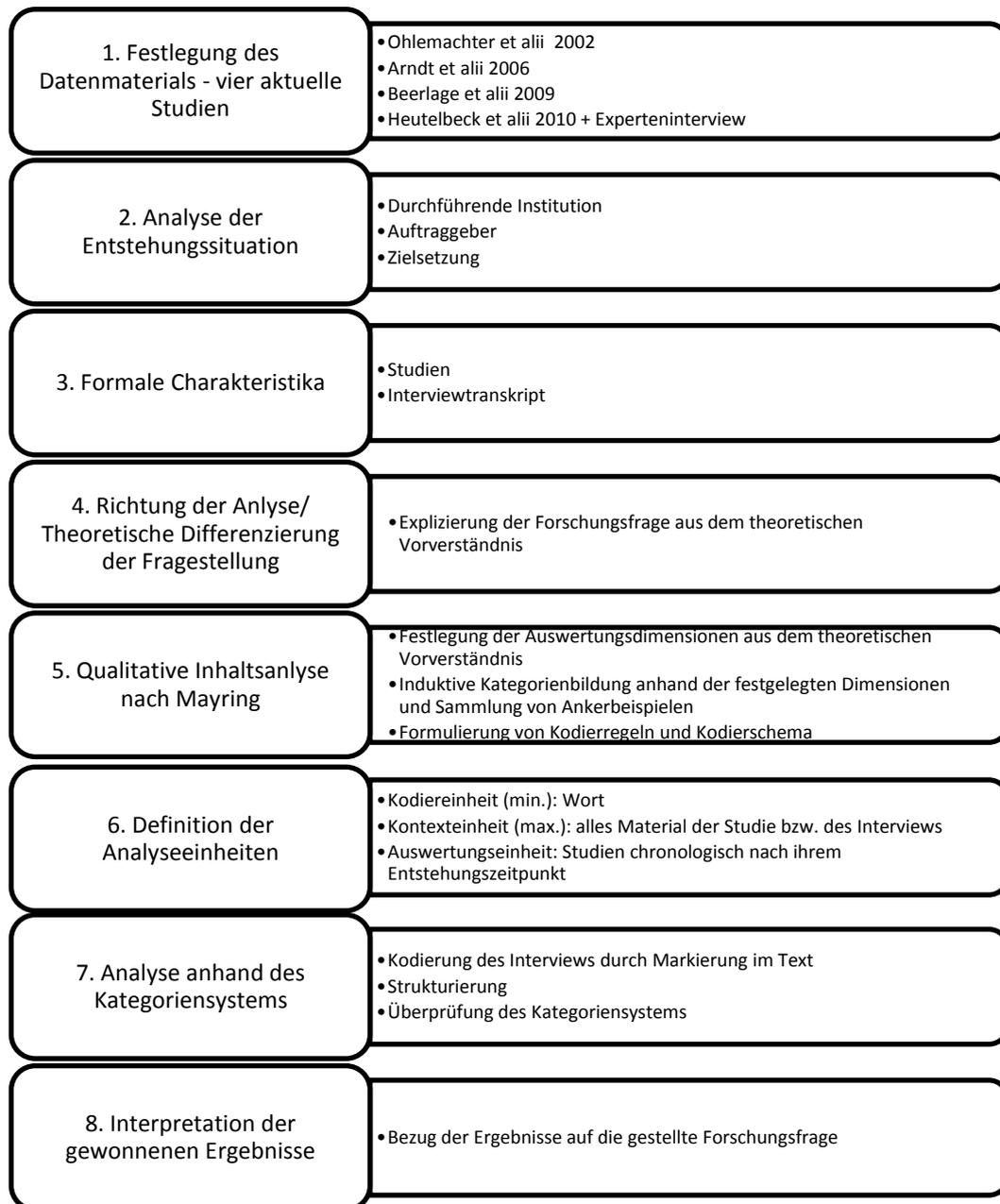


Abbildung 7 - Ablaufmodell der Inhaltsanalyse

Die konkrete Festlegung des Datenmaterials und die Analyse der Entstehungssituation erfolgten bereits im Unterpunkt Datenerhebung. Ebenso wurden die formalen Charakteristika der Datenmaterialien dort dargestellt.

Weiterhin muss nun die Richtung der Analyse festgelegt werden und die Fragestellung der Analyse aus dem theoretischen Vorverständnis heraus festgelegt werden.

Die Inhaltsanalyse soll vorliegend darauf abzielen, polizeidienstspezifische Belastungsfaktoren, Beanspruchungsfolgen und Ressourcen aus dem Untersuchungsmaterial herauszufiltern und zusammenzustellen. Ebenso wurden Empfehlungen für ein Gesundheitsmanagement herausgefiltert. Die Ergebnisdarstellung wird für diese Kategorie aus thematischen Gründen im dritten Kapitel erfolgen.

Anhand dieser vier Dimensionen, welche aus dem im ersten Kapitel dargelegten theoretischen Vorverständnis heraus deduktiv entwickelt wurden, konnte ein erster Materialdurchlauf erfolgen. Aus dem Material wurden induktiv die Differenzierungen innerhalb der Dimensionen vorgenommen. In einem zweiten Materialdurchlauf wurden die Studien anhand des nun bestehenden Kategoriensystems strukturiert und darin eingeordnet. Im Anschluss erfolgte eine Überprüfung des Kategoriensystems hinsichtlich seiner Vollständigkeit und Aussagekraft am Material.

III. Ergebnisse der Auswertung

Im Folgenden werden nun die Auswertungsergebnisse anhand der Unterkategorien in den ersten drei Hauptkategorien *Belastungsfaktoren*, *Beanspruchungsfolgen* und *Ressourcen* dargestellt und interpretiert. Hier soll die inhaltliche Dimension der Unterkategorien dargestellt werden und ein Vergleich der Studien erfolgen. Dabei sollen Übereinstimmungen und Widersprüche herausgearbeitet werden. Anhand der Ergebnisse soll durch Einbeziehung unterschiedlicher Sichtweisen auf den jeweiligen Aspekt dessen Relevanz diskutiert werden. Diese Vorgehensweise kann allerdings lediglich Tendenzen aufzeigen und erhebt keinerlei Anspruch auf Repräsentativität.

1. Spezifische Belastungsfaktoren im Polizeidienst

Belastungsfaktoren können in unterschiedlicher Weise und Intensität auf den einzelnen Polizeivollzugsbeamten einwirken. Die Belastungsfaktoren werden hier einzeln betrachtet und ausgewertet.

a) Zeitdruck

Zeitdruck umfasst zum einen die akute Notwendigkeit eine Aufgabe in möglichst kurzer Zeit zu erledigen, zum anderen die Tatsache, dass eine Tätigkeit jederzeit zu Gunsten einer anderen, höher priorisierten Aufgabe unterbrochen werden muss. Ein Hinweis auf diese Unbeständigkeit der Abläufe findet sich bei Heutelbeck¹⁴² im Zusammenhang mit der Möglichkeit adäquater Ernährung: *„Das ist natürlich schwierig sich im Wechseldienst adäquat zu ernähren [...] gerade in einem Beruf, wo man auch nicht einen festen Arbeitsplatz hat, sondern unter Umständen auch dauernd raus gerufen wird.“*¹⁴³

Diese Unbeständigkeit kann insofern eine Belastung darstellen, als dass es nahezu unmöglich ist, sich Aufgaben innerhalb der Arbeitszeit einzuteilen, da äußere Einflüsse diese nicht nur in Ausnahmefällen, sondern regelmäßig unterbrechen. Darunter fallen nicht nur Tätigkeiten wie beispielsweise die Fertigung schriftlicher Arbeiten, sondern eben auch die Nahrungsaufnahme oder andere Grundbedürfnisse.

Ohlemacher¹⁴⁴ stellt beim Parameter Zeitdruck im Durchschnitt eine relativ hohe Belastungshäufigkeit und –intensität fest. Demnach tritt Zeitdruck im Mittel mehrere Male im Monat auf. Auch die Intensität der Belastung durch Zeitdruck wird vergleichsweise hoch eingeschätzt.¹⁴⁵ Ein Zusammenhang zwischen Belastungshäufigkeit und –intensität ist zwar festzustellen, jedoch ist dieser vergleichsweise schwach. Zeitdruck wirkt also nur in geringem Maße belastender, je häufiger er auftritt.¹⁴⁶ Bei Männern und Frauen, sowie Polizeivollzugsbeamten unterschiedlichen Alters wird Zeitdruck in nahezu gleicher Häufigkeit und Intensität als belastend empfunden.¹⁴⁷ Lediglich im Vergleich der Laufbahngruppen ergeben sich Unterschiede. So wird im höheren Dienst mehr Zeitdruck wahrgenommen, als im mittleren und gehobenen Dienst.¹⁴⁸ Dies ist wahrscheinlich auf das deutlich von den anderen Laufbahngruppen abweichende Aufgabenprofil des höheren Dienstes zurückzuführen.

Insgesamt ist Zeitdruck demnach ein durchaus relevanter Belastungsfaktor. Dieser ist jedoch gerade im Wach- und Wechseldienst in besonders hohem

¹⁴² Die Autorin wird hier und im Folgenden stellvertretend für alle Autoren der Studie genannt.

¹⁴³ Interviewtranskript Heutelbeck, 07.09.2010, 11 (s. Anhang).

¹⁴⁴ Der Autor wird hier und im Folgenden stellvertretend für alle Autoren der Studie genannt.

¹⁴⁵ Ohlemacher/Bosold/Fiedler u. a., a.a.O., 60.

¹⁴⁶ ebd., 64.

¹⁴⁷ ebd., 61 f.

¹⁴⁸ ebd., 63.

Maße auf die speziellen Aufgaben der Polizei zurückzuführen, da sich das Auftreten von Einsätzen nicht genau vorausbestimmen lässt. Jedoch kann dieser Belastungsfaktor durch einen höheren Kräfteansatz in belastungsrelevanten Zeitfenstern zumindest abgemildert werden, so dass für den Einzelnen eher die Möglichkeit besteht, eine Aufgabe in einem angemessenen Zeitraum auszuführen.

b) Qualitative und quantitative Arbeitsbelastung

In dem entwickelten Kategoriensystem wurden qualitative und quantitative Arbeitsbelastung separat ausgewertet. Jedoch stellte sich dabei heraus, dass in den Studien nicht immer eine trennscharfe Abgrenzung zwischen beiden Parametern vorgenommen wurde. Daher erfolgt eine gemeinsame Darstellung beider Aspekte, bei denen es sich jedoch letztlich um zwei abgrenzbare Einflussfaktoren handelt, die nicht immer miteinander einhergehen.

Der Belastungsfaktor quantitative Arbeitsbelastung bezieht sich ausschließlich auf die Menge der auszuführenden Aufgaben, nicht jedoch auf deren inhaltliche Qualität. Der Belastungsfaktor qualitative Arbeitsbelastung hingegen bezieht sich auf die inhaltliche Dimension und die damit verbundene Komplexität einer Aufgabe.

Bei Ohlemacher fühlen sich in der Stichprobe des Jahres 2001 24,2% der Befragten häufig oder immer mit ihrer Arbeitsmenge überlastet.¹⁴⁹ Ein Viertel der Befragten ist ein durchaus relevanter Anteil, so dass dies auf eine deutliche Relevanz des Faktors *quantitative Arbeitsbelastung* hindeutet. Im Bezug auf die eigene Arbeitsbelastung allgemein – wobei hier nicht zwischen qualitativer und quantitativer Arbeitsbelastung unterschieden wird — fühlen sich 46,9% im richtigen Ausmaß gefordert. 30,8% geben an überfordert zu sein, 22,3% fühlen sich unterfordert. Mithin ist nur jeder zweite Befragte optimal ausgelastet. Sowohl Über-, als auch Unterforderung scheinen eine wesentliche Rolle zu spielen. Unterforderung ist insbesondere bei jüngeren Beamten (bis 35 Jahre) sowie im Wach- und Wechseldienst und in der Bereitschaftspolizei festzustellen. Überforderung hingegen spielt vor allem bei älteren Beamten (ab 35 Jahre) eine Rolle. Betroffen sind zudem Beamte im höheren Dienst und Angehörige der Kriminalpolizei bzw. Angehörige von Stabsstellen. Hierbei spielen insbesonde-

¹⁴⁹ *ebd.*, 18.

re die Aspekte Mehrarbeit, Verantwortungsdruck und Zeitdruck eine Rolle.¹⁵⁰ Überforderung hängt mithin sowohl von der ausgeübten Tätigkeit, als auch von dem Alter des Betroffenen ab. Die Auswirkungen von Über- und Unterforderung auf Arbeits- und Berufszufriedenheit werden in der Hauptkategorie Beanspruchungsfolgen dargestellt und diskutiert.

Beerlage¹⁵¹ sieht quantitative Überforderung als größten Einflussfaktor auf den Burnout-Parameter *Erschöpfung*. Dabei bezieht sie allerdings auch den inhaltlichen Aspekt mit ein, so dass hier wiederum nicht trennscharf zwischen qualitativer und quantitativer Anforderung unterschieden werden kann:

„Eine andauernde inhaltliche und zeitliche Überforderung (Quantitative Arbeitsbelastung) erweist sich als bedeutendster Prädiktor für Burnout.“¹⁵²

Wie im Folgenden noch aufzuzeigen ist, handelt es sich gerade bei dem Burnout-Parameter Erschöpfung um einen Faktor von besonderer Bedeutung für die Belastungssituation des Einzelnen.

Als Präventionsansatz für eine Unterforderung, sowohl qualitativer, als auch quantitativer Art sind vor allem Personalentwicklungskonzepte zu sehen. Auf diese Weise könnte gerade den jungen Beamten eine Perspektive aufgezeigt werden, welche eine temporäre Unterforderung mittelfristig abfangen kann, ohne dass sich dies negativ auf die Arbeits- und Berufszufriedenheit auswirkt.

Bei qualitativer Überforderung kann zum einen eine sorgfältige Personalauswahl, welche verhindert, dass Personen in Positionen gebracht werden, denen sie inhaltlich nicht gewachsen sind, Abhilfe schaffen. Zum anderen erscheinen Qualifizierungsmaßnahmen sinnvoll, mit welchen die betreffenden Personen in ihren persönlichen Fähigkeiten gestärkt und optimal auf ihre Aufgaben vorbereitet werden. Einer quantitativen Überforderung hingegen kann nur durch eine ausreichende Personalausstattung Rechnung getragen werden. Ebenso wie bei dem oben ausgeführten Belastungsfaktor Zeitdruck kann der Einzelne hier nur wirkungsvoll entlastet werden, indem zur Erfüllung der vorhandenen Aufgaben ausreichend Personal zur Verfügung steht.

¹⁵⁰ *ebd.*, 55 ff.

¹⁵¹ Die Autorin wird hier und im Folgenden stellvertretend für alle Autoren der Studie genannt.

¹⁵² Beerlage/Arndt/Springer, a.a.O., 116.

c) Arbeitszeit

Arbeitszeit meint hier die zeitlichen Rahmenbedingungen der Arbeit. Dies umfasst sowohl das Arbeitszeitmodell als solches, also auch die Tätigkeit im Schichtdienst und die darüber hinausgehende Mehrarbeit.

Im Hinblick auf die Arbeitszeit findet sich bei Ohlemacher zum einen der Befund, dass lediglich 15,8% der Befragten Mehrarbeit und 11,8% der Befragten die Urlaubs- und Dienstfrei-Regelungen als demotivierend empfinden.¹⁵³ Im Bezug auf ihr Demotivationspotential ist diesen Faktoren insofern eine eher geringe Bedeutung beizumessen. Zum anderen stellt Ohlemacher die Frage nach Belastungshäufigkeit und –intensität von Mehrarbeit. Mehrarbeit tritt ebenso wie Zeitdruck relativ häufig, durchschnittlich einige Male im Monat auf, wird aber nur im mittleren Maße als belastend erlebt.¹⁵⁴ Frauen leisten nach eigenem Empfinden seltener Mehrarbeit als Männer. Dabei kann möglicherweise die Tatsache relevant sein, dass Frauen weniger in Arbeitsbereichen eingesetzt sind, in denen Mehrarbeit anfällt. Ebenso sind ältere Beamte zunehmend weniger von Mehrarbeit belastet als jüngere Beamte. Dies kann zum einen mit dem jeweiligen Arbeitsbereich oder zunehmender Arbeitsroutine und –geschwindigkeit zusammenhängen. Auch im Bereich Mehrarbeit ist der höhere Dienst offenbar stärker belastet als andere Laufbahngruppen.¹⁵⁵ Dies ist mit hoher Wahrscheinlichkeit ebenfalls auf deren Aufgaben- und Anforderungsprofil zurückzuführen. Zwischen Häufigkeit und Intensität des Belastungserlebens ist ein mittlerer Zusammenhang feststellbar. Dies bedeutet, dass die Intensität der Belastung umso höher wahrgenommen wird, desto häufiger sie auftritt.

Bei Heutelbeck treten eher die Rahmenbedingungen der Arbeit in Form des zu leistenden Schichtdienstes in den Vordergrund. Dabei stellt sie Schlafdefizite und eine biologische Desynchronisation, bedingt durch den Schichtdienst, fest.¹⁵⁶ Beides kann erhebliche Auswirkungen auf das Sozialleben außerhalb des Dienstes haben, da es soziale Kontakte und Beziehungen einschränkt. Hier schlägt sie Abhilfe durch speziell an den individuellen Biorhythmus angepasste Schichtmodelle vor, gibt jedoch zu bedenken, dass der Einzelne die

¹⁵³ Ohlemacher/Bosold/Fiedler u. a., a.a.O., 35.

¹⁵⁴ *ebd.*, 60.

¹⁵⁵ *ebd.*, 61 ff.

¹⁵⁶ Heutelbeck, a.a.O., 5; Interviewtranskript Heutelbeck, 07.09.2010, 12 (s. Anhang).

finanziellen Vorteile ungünstiger Schichten einer gesundheitsförderlichen Lebensweise vorziehen könnte.¹⁵⁷

Zudem wirft sie die Frage auf, inwieweit der Schichtdienst die Möglichkeiten einer gesunden Lebensführung einschränken kann:

„Liegt es daran, dass die Ernährungsmöglichkeiten in der Schicht schwierig sind [...], dass es schwierig ist sich [...] zu bewegen außerhalb der Dienstzeit, weil das einfach immer genau gegen den Rhythmus der Sportvereine und so weiter geht [...]?“¹⁵⁸

Es ist auch in der Literatur unbestritten, dass gerade die Arbeit in Wechsel- schichten einen Risikofaktor für die Gesundheit darstellt.¹⁵⁹ Im Polizeidienst, der notwendiger Weise jederzeit aufrecht erhalten werden muss, lässt sich Schichtdienst nicht vermeiden. Jedoch sollten Schichtdienstmodelle¹⁶⁰ entwickelt werden, welche eine möglichst geringe Beeinträchtigung des Einzelnen, sowohl im Bezug auf seine körperliche Gesundheit, als auch auf sein Sozialleben, mit sich bringen. Auch Mehrarbeit wird sich nicht immer vermeiden lassen, da sich das Einsatzaufkommen in der Regel nicht genau vorherbestimmen lässt. Jedoch kann einem übermäßigen Aufkommen von Mehrdienst durch einen ausreichenden Personalansatz insgesamt und einen angemessenen Personaleinsatz zu Zeiten mit hohem Einsatzaufkommen entgegengewirkt werden. Dies erscheint auch im Hinblick auf die Wechselwirkung von Belastungshäufigkeit und –intensität geboten.

d) Äußere Arbeitsbedingungen

Der Faktor *Äußere Arbeitsbedingungen* umfasst vorliegend das Arbeitsumfeld und die Ausstattung. Ohlemacher stellt hier eine Unzufriedenheit mit den äußeren Bedingungen des Arbeitsplatzes allgemein bei 34,9% der Befragten fest.¹⁶¹ Jeweils zwischen 40% und 60% der Befragten sind mit speziellen Komponenten der materiellen Ausstattung, wie beispielsweise der Funktechnik oder der Dienstkleidung unzufrieden. Eine besondere Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die Schutzausrüstung. Mit dieser sind laut Ohlemacher 67,3% der Befragten unzufrieden. Mit der Personalausstattung waren 46,8% nicht zu-

¹⁵⁷ Heutelbeck, a.a.O., 5; Interviewtranskript Heutelbeck, 07.09.2010, 13 (s. Anhang).

¹⁵⁸ Interviewtranskript Heutelbeck, 07.09.2010, 11 (s. Anhang).

¹⁵⁹ Hurrelmann, a.a.O., 87; Badura u. a. (Hrsg.), a.a.O., 165.

¹⁶⁰ Badura u. a. (Hrsg.), a.a.O., 166 f.

¹⁶¹ Ohlemacher/Bosold/Fiedler u. a., a.a.O., 18.

frieden. Insgesamt sind im Bezug auf Material- und Personalausstattung verhältnismäßig hohe Unzufriedenheitswerte feststellbar. Deren Auswirkungen werden im Folgenden noch betrachtet. Jedoch ist anzumerken, dass zumindest die materielle Ausstattung der Polizei in den vergangenen Jahren seit Durchführung der Studie im Jahr 2001 bereits eine durchaus positive Entwicklung zu verzeichnen hat. Insofern ist fraglich, ob die hier aufgeführten Unzufriedenheitswerte vor diesem Hintergrund auch heute noch Bestand haben.

Die zeitlich aktuellere Studie von Heutelbeck geht zumindest in der vorliegenden Kurzfassung auf diese Aspekte nicht ein. Jedoch verzeichnet sie eine auffallend hohe Anzahl an Unfällen im Dienst, insbesondere bei männlichen Befragten.¹⁶² Auch ein erhöhtes Unfallrisiko zählt zu den äußeren Bedingungen der Arbeit im Polizeiberuf. Die Ursache für dieses Unfallrisiko konnte jedoch in der vorliegenden Studie nicht ergründet werden, so dass es schwierig erscheint hier Präventionsansätze zu entwickeln.

e) Soziale Faktoren

Soziale Faktoren meint vorliegend Aspekte, die sich auf das Binnenverhältnis der Organisation, also das Verhältnis der Kollegen untereinander sowie das Verhältnis zu den Vorgesetzten beziehen. Ausgeklammert sind hier diejenigen Aspekte, die sich auf das Führungsverhalten des Vorgesetzten beziehen. Ebenso finden in dieser Kategorie belastende soziale Situationen mit Organisationsfremden keine Beachtung.

In diesem Zusammenhang stellt Ohlemacher fest, dass lediglich 2,3% der Befragten das Verhältnis zu den Kollegen als demotivierend empfinden. Das Verhältnis zum direkten Vorgesetzten empfinden 18,7% der Befragten als demotivierend, das Verhältnis zum nächsthöheren Vorgesetzten wird von 27,4% der Befragten als demotivierend wahrgenommen. Das Arbeitsverhalten anderer Kollegen sehen 27,6% als demotivierend an.¹⁶³ Soziale Faktoren scheinen mithin eine eher geringe negative Auswirkung zu haben. Insbesondere der kollegiale Umgang auf menschlicher Ebene erscheint hier zufriedenstellend. Je weiter oben in der polizeilichen Hierarchie das Gegenüber jedoch angesiedelt

¹⁶² Heutelbeck, a.a.O., 4, 7.

¹⁶³ Ohlemacher/Bosold/Fiedler u. a., a.a.O., 34.

ist, desto eher verschlechtert sich das Ergebnis, dies allerdings auf eher moderate Werte. Lediglich das Arbeitsverhalten der Kollegen scheint in einigen Fällen ein Ärgernis zu sein.

Beeinträchtigt werden können die sozialen Beziehungen auf kollegialer Ebene durch Binnenkonflikte. Ohlemacher misst eine eher geringe Häufigkeit von Binnenkonflikten. Binnenkonflikte werden hier als lediglich einige Male im Jahr auftretend verzeichnet. Die Belastungsintensität befindet sich im mittleren Bereich.¹⁶⁴

Die Häufigkeit von Binnenkonflikten unterscheidet sich bei Männern und Frauen nicht und sinkt bei zunehmendem Alter leicht ab. Bezogen auf die Laufbahngruppe ist auch hier der höhere Dienst stärker belastet als die anderen Laufbahngruppen.¹⁶⁵ Zwischen Häufigkeit und Intensität der Belastung besteht nur ein schwacher Zusammenhang. Binnenkonflikte werden mithin nicht unbedingt als belastender erlebt, je häufiger sie auftreten. Bei Arndt¹⁶⁶ wird als arbeitsorganisationsbezogenes Regulationshindernis auf sozialer Ebene das „*mehr übereinander als miteinander reden*“¹⁶⁷ genannt. Dies deutet darauf hin, dass eine gering ausgeprägte Kommunikationskultur unter den Kollegen als belastend empfunden werden kann. Konkrete Zahlen hierzu finden sich bei Arndt nicht. Insofern kann nicht festgestellt werden, ob hier Abweichungen zu den bei Ohlemacher vorliegenden Zahlen bestehen. Jedoch scheint hier das soziale Binnenverhältnis tendenziell belasteter zu sein. Dabei liegt die Vermutung nahe, dass dies mit dem Klima der jeweiligen Organisation im Zusammenhang steht. Die Stichprobe bei Ohlemacher besteht aus Angehörigen der Landespolizei Niedersachsen, während Arndt Bundespolizisten befragte. Dies deutet darauf hin, dass soziale Belastungsfaktoren in besonderem Maße von den Gegebenheiten der jeweiligen Organisation abhängig sind.

Bei Heutelbeck hingegen finden sich keinerlei Hinweise auf Belastungen durch soziale Faktoren, eher im Gegenteil.¹⁶⁸ Dies wird in der Hauptkategorie Ressourcen weiter ausgeführt.

¹⁶⁴ *ebd.*, 60.

¹⁶⁵ *ebd.*, 61 ff.

¹⁶⁶ Die Autorin wird hier und im Folgenden stellvertretend für alle Autoren der Studie genannt.

¹⁶⁷ *Arndt/Beerlage/Hering u. a.*, a.a.O., 144.

¹⁶⁸ *Heutelbeck*, a.a.O., 7.

f) Aufgabenimmanente Faktoren

Die Kategorie *Aufgabenimmanente Faktoren* bezieht sich auf belastende Faktoren, die mit der Ausübung der polizeilichen Tätigkeit als solcher im Zusammenhang bestehen. Im Gegensatz zu den im Anschluss behandelten *organisationsbezogenen Faktoren*, welche sich mit der Organisation intern beschäftigen, sind die *aufgabenimmanenten Faktoren* auf die nach außen gerichteten Organisationsaufgaben bezogen. Im Fall der Polizei umfasst dies die Aufgaben der Gefahrenabwehr, der Strafverfolgung und der Ordnungswidrigkeitenverfolgung.¹⁶⁹ Diese Tätigkeiten sind in der Regel mit einem hohen Maß an Bürgerkontakten verbunden, die auch zu Konflikten mit dem Bürger führen können.

Ohlemacher stellt hierzu fest, dass lediglich 5,5% der Befragten die polizeilichen Aufgaben als demotivierend empfinden. Bürgerkontakte werden sogar nur von 1,9% der Befragten als demotivierend angesehen.¹⁷⁰ Hier ergibt sich aus den polizeilichen Aufgaben nur ein verschwindend geringes Demotivationspotential.

Bürgerkonflikte im Speziellen treten zudem laut Ohlemacher vergleichsweise selten auf, zwischen einigen Malen im Jahr und einmal im Monat. Die Belastungsintensität von Bürgerkonflikten liegt im mittleren Bereich.¹⁷¹ Frauen erleben dabei häufiger Bürgerkonflikte als Männer, wobei dies nicht unbedingt geschlechtsabhängig sein muss, sondern auch im Zusammenhang mit dem Aufgabengebiet von Frauen in der Polizei stehen kann. Mit zunehmendem Alter sinkt die Anzahl der berichteten Bürgerkonflikte deutlich ab. Dies kann sowohl im Zusammenhang mit zunehmender Routine und Ruhe, als auch mit einem veränderten Aufgabengebiet mit weniger Bürgerkontakten stehen. Bezogen auf die Laufbahnzugehörigkeit erlebt der mittlere Dienst die höchste Belastung mit Bürgerkonflikten, der gehobene Dienst eine deutlich geringere und der höhere Dienst nahezu keine Belastung.¹⁷² Auch hier liegt ein Zusammenhang zur jeweils ausgeübten Aufgabe nahe.

Insgesamt ist zu vermuten, dass Bürgerkonflikte – unabhängig von Alter, Geschlecht und Laufbahnzugehörigkeit – umso öfter auftreten, je häufiger Bür-

¹⁶⁹ Zu den Aufgaben der Polizei s. beispielsweise § 1 PolG NW.

¹⁷⁰ Ohlemacher/Bosold/Fiedler u. a., a.a.O., 34.

¹⁷¹ ebd., 60.

¹⁷² ebd., 61 f.

gerkontakt besteht. Zwischen Belastungshäufigkeit und Belastungsintensität stellt Ohlemacher einen mittleren Zusammenhang fest.

Arndt stellt im Bezug auf aufgabenimmanente Faktoren keine negativen Einflüsse fest. Hier werden die polizeilichen Aufgaben eher als Herausforderung mit positiven Einflüssen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Befragten wahrgenommen.¹⁷³ Dies bestätigt die bei Ohlemacher gefundenen Hinweise darauf, dass die polizeilichen Aufgaben – abgesehen von Bürgerkonflikten – in der Regel keine negativen Einflüsse auf die Polizeivollzugsbeamten haben.

Dem gegenüber finden sich bei Heutelbeck einige aufgabenimmanente Faktoren, die eine Belastung für die Polizeivollzugsbeamten darstellen können. Dies ist zum einen die Notwendigkeit Emotionen im Einsatz zu verbergen¹⁷⁴, also beispielsweise nicht auf Provokationen einzugehen oder in einer Krisensituation Ruhe bewahren zu müssen. Des Weiteren nennt sie Einsatzsituationen, „*bei denen eine Assoziation zur persönlichen Situation hergestellt*“¹⁷⁵ werden kann, als belastend. Als Beispiel führt sie das Überbringen einer Todesnachricht bezüglich eines verunfallten Kindes an die Eltern durch einen Beamten, der selbst Mutter oder Vater ist, an.¹⁷⁶ Auch Bürgerkonflikte nennt Heutelbeck¹⁷⁷, ebenso wie Ohlemacher, als Belastungsfaktor.

Bei einem Vergleich der hier gefundenen Ergebnisse ist festzustellen, dass die Polizeiaufgaben als solche keine Belastung für die Beamten darstellen, dass einzelne Aspekte bei der Aufgabenausübung jedoch sehr wohl eine Belastung darstellen können. Präventiv besteht hier die Möglichkeit die Beamten im Rahmen der Aus- und Fortbildung angemessen auf die genannten Situationen vorzubereiten. Ein weiterer möglicher Präventionsansatz besteht darin, je nach Situation, Beamten einzusetzen, bei denen andere persönliche Voraussetzungen vorliegen, so dass weniger Belastung entsteht.

g) Organisationsbezogene Faktoren

Organisationsbezogene Faktoren sind solche, die in der Organisation Polizei selbst begründet liegen. Dies umfasst sowohl Organisationsstrukturen, als

¹⁷³ Arndt/Beerlage/Hering u. a., a.a.O., 178.

¹⁷⁴ Heutelbeck, a.a.O., 4; Interviewtranskript Heutelbeck, 07.09.2010, 6 (s. Anhang).

¹⁷⁵ Heutelbeck, a.a.O., 6.

¹⁷⁶ Interviewtranskript Heutelbeck, 07.09.2010, 15 (s. Anhang).

¹⁷⁷ Interviewtranskript Heutelbeck, 07.09.2010, 8 (s. Anhang).

auch interne Abläufe und Gegebenheiten. Ausgeklammert ist hier der Bereich Führung, welcher in einer eigenen Unterkategorie subsumiert wird.

Bei Ohlemacher finden sich diverse Aussagen zu unterschiedlichen organisati-
onsspezifischen Merkmalen.

So stellt er fest, dass 82,6% der Befragten, also eine sehr deutliche Mehrheit, mit dem Beurteilungssystem unzufrieden sind.¹⁷⁸ Die Stellen- und Beförderungssituation allgemein empfinden 69,9% der Befragten als demotivierend. 55,1% der Befragten fühlen sich durch das Fürsorgeverhalten des Dienstherrn demotiviert, 55,9% durch innerdienstliche Vorschriften.

Weiterhin empfinden 16% der Befragten bei Ohlemacher die Höhe der Bezahlung als demotivierend, Im Bezug auf die Weiterbildungs- und Qualifikationsmöglichkeiten sehen 29,2% die Situation als unbefriedigend an, hinsichtlich der Arbeitsorganisation auf der Dienststelle trifft dies auf 36,3% zu.¹⁷⁹ Insgesamt ist hier das größte Unzufriedenheitspotential im Bereich der Personalentwicklung zu sehen. Dies betrifft in besonders hohem Maße das Beurteilungssystem, welches als ungerecht wahrgenommen wird. Dies steht im engen Zusammenhang zur Stellen- und Beförderungssituation, welche ebenfalls von einer sehr hohen Anzahl der Befragten als unzulänglich betrachtet wird. Eine weitaus geringere, jedoch immer noch deutliche Anzahl der Befragten – fast ein Drittel — sehen Defizite in den Fortbildungsmöglichkeiten. Diese Zahlen deuten darauf hin, dass die Beschäftigten hier ihre Karriere innerhalb der Polizei durch unzureichende Angebote der persönlichen Weiterentwicklung und Beförderung nicht ausreichend gefördert sehen.

Ein weiterer Bereich, dem Unzufriedenheitspotentiale zu entnehmen sind, ist derjenige der Leistungen des Dienstherrn an die Beamten. Dieser ist in weit geringerem Maße als demotivierend genannt worden als der Bereich der Personalentwicklung, jedoch sind auch hier deutliche Unzufriedenheitstendenzen zu entnehmen. Genannt wurden der Bereich der Fürsorge und der Bezahlung. Während die Höhe der Bezahlung lediglich von 16% der Befragten als ungenügend angesehen wird, stellt sich dies im Bereich der Fürsorge anders dar. Hier sind mehr als die Hälfte der Befragten mit den Leistungen des Dienstherrn unzufrieden. Dabei erscheint der Begriff der Fürsorge hier nicht eindeutig. Es

¹⁷⁸ Ohlemacher/Bosold/Fiedler u. a., a.a.O., 18.

¹⁷⁹ ebd., 34.

kann nicht zweifelsfrei festgestellt werden, was die Befragten unter dem Begriff Fürsorge verstanden haben. Hier könnten entweder Fürsorgeleistungen des Dienstherrn materieller Art, wie zum Beispiel im Bereich der Gesundheitsfürsorge gemeint sein. Eine weitere denkbare Interpretation des Begriffs könnte die immaterielle Fürsorge sein, wie beispielsweise die Anteilnahme des Dienstherrn – in der Regel vertreten durch den oder die Vorgesetzten — an persönlichen Problemen des Mitarbeiters. Insofern wird nicht deutlich, ob sich die Beamten mehr materielle Leistungen wünschen oder mehr persönliche Betreuung. Wahrscheinlich ist hier eine Gemengelage aus beiden Bereichen.

Der dritte hier ersichtliche Bereich betrifft Belange der konkreten Aufgabenausübung. Hier sind ebenfalls relativ hohe Unzufriedenheitswerte im Bereich der innerdienstlichen Vorschriften sowie der Arbeitsorganisation in der eigenen Dienststelle festzustellen. Hinsichtlich der innerdienstlichen Vorschriften sind ebenfalls mehr als die Hälfte der Befragten unzufrieden. Dabei liegt die Vermutung nahe, dass die Vorschriften als nicht sinnhaft und daher als demotivierend wahrgenommen werden. Dies kann zum einen darin begründet liegen, dass eine Vorschrift möglicherweise tatsächlich nicht oder nicht mehr sinnvoll ist oder aber an mangelnder Erläuterung der Vorschrift durch den Vorgesetzten. Diesem kommt unter anderem die Aufgabe zu, seinen Mitarbeitern die geltenden Vorschriften verständlich zu machen und deren Sinn zu erläutern, um eine Akzeptanz der Vorschrift bei den Mitarbeitern zu erreichen.

Das Item „*Vorschriften, die keinen Sinn machen*“¹⁸⁰ nennt auch Arndt. Insofern bestätigt dies die Feststellungen von Ohlemacher. Vorschriften die als nicht sinnhaft, sondern als störend bei der polizeilichen Aufgabenbewältigung empfunden werden, sind ein Belastungsfaktor für die Beschäftigten.

Insgesamt stellt Arndt fest, dass die bedeutendsten Belastungsfaktoren im Bereich der arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen, also in Organisationsstruktur und Führung zu finden sind.¹⁸¹ Dabei wird betont, dass insbesondere solche Faktoren als besonders belastend empfunden werden, auf die der Einzelne keinen Einfluss hat. Dies bringt ein Gefühl der Hilflosigkeit gegenüber den Bedingungen mit sich, die möglicherweise als hindernd bei der Ausübung von Polizeiaufgaben wahrgenommen werden. Zudem werden die Be-

¹⁸⁰ Arndt/Beerlage/Hering u. a., a.a.O., 144.

¹⁸¹ ebd., 178.

amten auf den Umgang mit arbeitsorganisationsbezogenen Regulationshindernissen in ihrer Ausbildung nahezu nicht vorbereitet, was das Gefühl der Hilflosigkeit zusätzlich verstärken kann.

Als konkrete arbeitsorganisatorische Regulationshindernisse nennt Beerlage „Einsätze, in denen Absprachen nicht funktionieren [...] oder defekte Geräte den Arbeitsablauf behindern“¹⁸². Dies sind Faktoren, die unmittelbar mit der Arbeitsorganisation in der jeweiligen Behörde oder Dienststelle zusammenhängen. Funktionierende Absprachen und eine Kultur der Verantwortlichkeit für sich selber, die Kollegen und die eigene Ausrüstung kann nur durch eine offene Kommunikation erreicht werden. Dies steht im engen Zusammenhang zum Klima der jeweiligen Organisation.

Beerlage unterscheidet die untersuchten Organisationen (Bundespolizei und mehrere Länderpolizeien) anhand der jeweiligen Organisationsklimaprofile.¹⁸³

Hier wird unterschieden zwischen

- Dienststellen mit hohen Anforderungen und wenig Ressourcen,
- Dienststellen mit einem ausgewogenen Anforderungs-Ressourcen-Verhältnis sowie
- Dienststellen mit geringen Anforderungen und hoher Ressourcenausprägung

Die Organisationsklimaprofile beziehen sich überwiegend auf die Bereiche der arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen und der Führung. Organisationen mit einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Anforderungen und Ressourcen werden dabei als am günstigsten wahrgenommen, solche mit hohen Anforderungen und geringen Ressourcen als belastend.

Insgesamt handelt es sich bei den organisationsbezogenen Faktoren zum einen um ein sehr weites Feld, welches – wie bei Ohlemacher deutlich wird – unterschiedliche thematische Bereiche umfasst, zum anderen um einen Themenkomplex von besonderer Bedeutung für die Beschäftigten. Aus den vorliegenden Ergebnissen wird deutlich, dass sich die Beschäftigten eine angemessene berufliche Perspektive in der Organisation, eine ausreichende Fürsorge des Dienstherrn, funktionierende Arbeitsabläufe und die Möglichkeit der Beteiligung auch in arbeitsorganisatorischen Belangen wünschen. Insbesondere im letzten

¹⁸² Beerlage/Arndt/Springer, a.a.O., 134.

¹⁸³ ebd., 93.

Punkt wird deutlich, dass es den Polizeibeamten auch darum geht, sich selber in die Organisation und deren Entwicklung einbringen zu können, anstatt ungünstige Gegebenheiten ohne Möglichkeit der Einflussnahme hinnehmen zu müssen.

h) Führung

Der Themenkomplex *Führung* ist eng mit den organisationsbezogenen Faktoren verknüpft, wurde jedoch aufgrund seiner besonderen Relevanz einer eigenen Unterkategorie zugeordnet. *Führung* meint hier das Führungsverhalten des beziehungsweise der Vorgesetzten sowie die Führungsstrukturen in der jeweiligen Organisation. Persönliche Konflikte mit Vorgesetzten werden jedoch in der Unterkategorie *soziale Faktoren* behandelt.

Ohlemacher stellt insgesamt eine überwiegende Zufriedenheit mit dem kooperativen Führungssystem (KFS) der Polizei fest.¹⁸⁴ In vielen Bereichen liegen die Zufriedenheitswerte weit über 50%. In einigen Bereichen jedoch sind Unzufriedenheitspotentiale feststellbar. Aufgeführt werden in der nachfolgenden Tabelle (Abb. 8) jedoch aufgrund der Vielzahl der genannten Items nur diejenigen, deren Unzufriedenheitswerte mehr als 30% betragen:

	Aspekt des Führungsverhaltens	Anteil der unzufriedenen Beamten
Partizipation	Förderung eigener Ideen durch Vorgesetzte	34,5%
	Rücksprache durch den Vorgesetzten vor einer für den Betroffenen bedeutsamen Entscheidung	38,3%
	Besprechung bei geplanter Aufgabenänderung	39,2%
	Beteiligung bei der Festlegung von Zielen	43,5%
	Selbstkritische Nachbereitung nicht-alltäglicher Einsätze	57,9%
Transparenz	Gefühl des Informiertseins	37,7%

¹⁸⁴ Ohlemacher/Bosold/Fiedler u. a., a.a.O., 19 ff.

	Rechtzeitige und umfassende Information über Neuerungen und Veränderungen	38,9%
	Informationsfluss auf der Dienststelle	64,4%
Delegation	Genau umrissene Befugnisse vorhanden	33,3%
	Art und Weise der Aufgabenübertragung	33,9%
	Angemessene Vorgaben für die Durchführung der übertragenen Aufgaben	37,5%
Kontrolle	Interesse des Vorgesetzten an der Arbeit der Nachgeordneten	38,6%
	Unmittelbare und sofortige Kritik durch Vorgesetzte	39,5%
	Hilfreiche Kontrolle	53,6%
	Kenntnis der Probleme der Nachgeordneten	56%
	Zielorientierte Kontrolle durch den Vorgesetzten	78,8%
Leistungsbewertung	Verständnisvoller Umgang des Vorgesetzten bei Überschreiten der Befugnisse	33,1%
	Zutreffende Bewertung der Leistung	32,8%
	Anerkennung von guter Leistung	36,1%
	Gerechte Bewertung im Vergleich zu Kollegen	36,2%
	Helfender Umgang des Vorgesetzten mit der Nicht-Erfüllung von Aufgaben	42,5 %
	Reaktion des Vorgesetzten auf leistungsunwillige Mitarbeiter	57%
	Zeigen von Leistung lohnt sich	59,5%

Abbildung 8 - Belastende Aspekte des Führungsverhaltens von Vorgesetzten in Anlehnung an (Ohlemacher, 2002)

Weiterhin wird von 34,2% der Befragten das Arbeitsverhalten des Vorgesetzten als demotivierend empfunden.

Im Bereich der Partizipation zeigen sich die Befragten eher unzufrieden im Bezug auf die eigene Beteiligung, insbesondere bei Entscheidungen, die sie selber betreffen. Ein deutlich erhöhter Unzufriedenheitswert findet sich im Bereich der Einsatznachbereitung. Anhand der Formulierung der Frage ist zu vermuten, dass sich die Unzufriedenheit hier auf eine mangelnde selbstkritische Betrachtung der eigenen Führungsleistung durch den Vorgesetzten bezieht. Abhilfe wäre im Bezug auf die Beteiligung durch mehr Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu schaffen. Hinsichtlich der Einsatznachbereitung kann ein selbstbewusster Umgang der Vorgesetzten mit eigenen Fehlern und Schwächen zu einem offeneren Umgang mit Defiziten und letztlich zu einer Verbesserung der Arbeitsleistung im Team führen.

Im Themenfeld Transparenz liegen die Unzufriedenheitspotentiale vorrangig im Bereich der Informationsweitergabe. Dies ist eng mit dem Bereich der Partizipation verknüpft. Auch hier ist Abhilfe nur durch ausreichende Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, beispielsweise durch regelmäßige Besprechungen, zu schaffen.

Die Ergebnisse im Bereich der Delegation zeigen, dass den Mitarbeitern vor allem die Art und Weise der Aufgabenübertragung und deren inhaltliche Bestimmtheit missfallen. Auf der einen Seite wünschen sich die Mitarbeiter einen partnerschaftlichen Umgang, der sich sowohl in einem angemessenen Umgangston und angemessener Beteiligung zeigt, zum anderen aber auch konkrete Vorgaben des Vorgesetzten, welche ihnen Orientierung und Sicherheit geben.

Dies wird auch im Themenfeld Kontrolle deutlich. Hier wird zielgerichtete, hilfreiche und sofortige Kontrolle und Kritik durch den Vorgesetzten gewünscht. Insbesondere im Bereich der zielgerichteten Kontrolle zeigen sich Defizite. Das deutet auf einen Wunsch nach kooperativer Orientierungshilfe durch den Vorgesetzten hin. Zudem zeigt sich Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Interesse des Vorgesetzten an der eigenen Person, ihrer Arbeit und ihren Problemen. Dieser Bereich ist für den Vorgesetzten umso problematischer, je mehr Mitarbeiter er zu führen hat. Bei einer hohen Anzahl an Mitarbeitern fehlt oftmals die Zeit, sich mit dem Einzelnen in der gewünschten Ausführlichkeit zu

befassen. Jedoch kann es bereits zu einer positiven Veränderung führen, wenn der Vorgesetzte jedem Mitarbeiter regelmäßig durch Lob, Kritik und Nachfragen sein Interesse am einzelnen Mitarbeiter und damit seine Wertschätzung entgegen bringt. Zudem sollte ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Kontrolle und Vertrauen vorherrschen.¹⁸⁵

Im Bereich der Leistungsbewertung zeigt sich eine mittlere Unzufriedenheit in den Bereichen der eigenen Leistungsbewertung und –anerkennung, auch im Vergleich mit Kollegen. Ein höheres Maß an Unzufriedenheit ist im Bereich der Reaktion von Vorgesetzten auf leistungsunwillige Mitarbeiter sowie auf die generelle Leistungsanerkennung zu finden. Beides steht in einem unmittelbaren Zusammenhang. Die vorliegenden Ergebnisse deuten darauf hin, dass weder eine ausreichende Gratifikation guter Leistung, noch eine ausreichende Sanktion bei schlechter Leistung wahrgenommen wird. Jedoch kann dabei auch eine mögliche subjektive Überschätzung der eigenen Leistung eine Rolle spielen. So wird wohl nahezu jeder die eigene Leistung subjektiv als ausreichend oder besser einstufen, die Leistung anderer aber möglicherweise deutlich schlechter, unabhängig von objektiven Leistungskriterien. Dies muss bei der Einschätzung der vorliegenden Ergebnisse in die Überlegungen mit einbezogen werden. Dennoch ist in der Tendenz abzulesen, dass eine deutlichere Differenzierung von Leistungen gewünscht ist.

Ein Teil der Mitarbeiter empfindet zudem das Arbeitsverhalten des Vorgesetzten als demotivierend. Dies ist ein Beleg für eine geforderte Vorbildfunktion des Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeitern. Es ist kaum zu vertreten, weshalb ein nicht leistungsorientiert arbeitender Vorgesetzter eine entsprechende Leistung von seinen Mitarbeitern fordert.

Arndt nennt als belastende Items im Zusammenhang mit Führung „*bei der Arbeit kontrolliert und überwacht werden*“ sowie „*keinen Einfluss auf die Aufgabenverteilung haben*“¹⁸⁶. Die Kontrolle der eigenen Arbeit wird hier offenbar als übertrieben empfunden. Dies deutet auf ein Missverhältnis zwischen Kontrolle und Vertrauen hin.¹⁸⁷ Hier ist es eine Aufgabe des Vorgesetzten, ein entsprechendes Maß an Vertrauen gegenüber seinen Mitarbeitern zu entwickeln und

¹⁸⁵ vgl. *Platzköster*, in: *Polizei-Führungsakademie, Herausforderung an die Führung mit Blick auf das Jahr 2000*, 46.

¹⁸⁶ *Arndt/Beerlage/Hering u. a.*, a.a.O., 144.

¹⁸⁷ vgl. auch *Platzköster*, a.a.O., 46.

seine Kontrollaufgaben konstruktiv und zielführend auszuüben. Auch in diesem Kontext bestätigen sich die in der Unterkategorie *organisationsbezogene Faktoren* getroffenen Feststellungen, dass eben diejenigen Faktoren belastend wirken, die mit einer geringen Möglichkeit der Einflussnahme durch den Beschäftigten im Zusammenhang stehen. Dies untermauert zudem die hier dargestellten Ergebnisse Ohlemachers hinsichtlich der Partizipation. Dabei ist allerdings anzumerken, dass im Bereich der Partizipation zwar Unzufriedenheit feststellbar ist, dies jedoch nur im mittleren Ausmaß. Ein konkreter Vergleich ist aufgrund fehlender Zahlen bei Arndt nicht möglich.

Beerlage stellt im Vergleich der Organisationsklimaprofile bei ungünstigen Profilen Defizite im Bereich der Gratifikation, Fairness, Übertragung ausreichender Handlungsspielräume, angemessenen Delegation und transparenten Kommunikation fest.¹⁸⁸ Weiterhin werden hier „*unklare Anweisungen*“ als belastend aufgeführt.¹⁸⁹ Auch diese Feststellungen weisen Zusammenhänge zu den oben bereits dargestellten Problembereichen auf. Hier ist ein direkter Vergleich aufgrund von fehlenden Zahlenwerten ebenfalls nicht möglich, die Übereinstimmung wird dennoch deutlich.

Die aufgeführten Defizite betreffen jeweils Bereiche, die Bestandteil des kooperativen Führungssystems und mit entsprechenden Handlungsstrategien verbunden sind. Insofern wurde der Handlungsbedarf hier bereits erkannt und in großen Teilen umgesetzt. Jedoch scheinen in den oben genannten Bereichen Anspruch und Wirklichkeit (noch) auseinanderzuklaffen. Dem kann nur durch sorgfältige Führungskräfteauswahl und –ausbildung entgegengewirkt werden. Dieser Aspekt erscheint von besonderer Bedeutung, da gerade der Bereich der Führung offenbar einen hohen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit und möglicherweise in der Folge auch auf die Gesundheit der Mitarbeiter hat.

i) Verantwortungsdruck

Der Polizeiberuf bringt nicht nur für Führungskräfte ein hohes Maß an Verantwortung mit sich. Die Ausübung der hoheitlichen Aufgaben durch die Polizei ist häufig mit einer starken Grundrechtseinschränkung für den Bürger verbunden. Zudem muss jeder Polizeibeamter in Ausübung seines Dienstes Entscheidun-

¹⁸⁸ Beerlage/Arndt/Springer, a.a.O., 101.

¹⁸⁹ ebd., 134.

gen treffen und für diese einstehen. Diese Notwendigkeit Verantwortung für sich und andere übernehmen zu müssen, kann belastend wirken.

Ohlemacher stellt hierzu fest, dass *Verantwortungsdruck* vergleichsweise häufig, nämlich einige Male im Monat auftritt. Auch die Belastungsintensität wird im Vergleich zu anderen Belastungen als relativ hoch eingestuft.¹⁹⁰ Männer empfinden mehr Verantwortungsdruck als Frauen. Dies kann im Zusammenhang damit stehen, dass häufiger Männer als Frauen in Führungspositionen zu finden sind und Führungspositionen mit mehr Verantwortung verbunden sind. Laut Ohlemacher ist der Effekt jedoch nicht alleine darauf zurückzuführen. Im Altersgruppenvergleich nimmt die Häufigkeit des Verantwortungsdrucks bis zum mittleren Alter zu, fällt dann aber in gleichem Maße kontinuierlich ab. Auch hier könnte ein Zusammenhang dazu bestehen, dass mit steigendem Alter zunächst mehr Verantwortung – beispielsweise in einer Führungsposition – übernommen wird, letztlich mit mehr Routine in einer verantwortungsvollen Tätigkeit der Druck aber abnimmt. Der vermutete Zusammenhang zwischen Führungsaufgaben und Verantwortungsdruck kann dadurch untermauert werden, dass mittlerer und gehobener Dienst in ähnlichem Maße, der höhere Dienst jedoch in weitaus größerem Maße Verantwortungsdruck empfinden.¹⁹¹ Zur Abhängigkeit der Belastungsintensität von der Belastungshäufigkeit liegen für das Item *Verantwortungsdruck* keine Aussagen vor.

Auch wird dieser Aspekt in keiner der anderen dargestellten Studien betrachtet. *Verantwortungsdruck* könnte dadurch gemildert werden, dass eine umfassende Vorbereitung auf die jeweiligen Aufgaben erfolgt. Fühlt sich der Einzelne seinen Aufgaben gewachsen und kann die Folgen seines Handelns überblicken, so wird er die Notwendigkeit Verantwortung zu übernehmen als weit weniger belastend empfinden.

j) Wissensdefizite

Das Item *Wissensdefizite* umfasst zum einen Situationen, in welchem eine aktuelle Information, die zur Aufgabenerfüllung notwendig ist, fehlt. Zum anderen sind hier auch generelle Wissensdefizite durch unzureichende Aus- oder Weiterbildung gemeint.

¹⁹⁰ Ohlemacher/Bosold/Fiedler u. a., a.a.O., 60.

¹⁹¹ ebd., 61 ff.

Ohlemacher stellt bei Wissensdefiziten eine mittlere Belastungshäufigkeit, die bei einigen Malen im Jahr liegt, fest. Wissensdefizite werden durchschnittlich mit einer mittleren Belastungsintensität erlebt.¹⁹² Ein signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern ist nicht festzustellen. Allerdings nehmen Wissensdefizite mit zunehmendem Alter immer weiter ab. Dies ist mit hoher Wahrscheinlichkeit auf einen zunehmenden Wissens- und Erfahrungsschatz mit steigendem Lebensalter zurückzuführen. Für die unterschiedlichen Laufbahngruppen ist kein signifikanter Effekt festzustellen.¹⁹³

Wissensdefizite können jedoch in einem direkten Zusammenhang zu einer transparenten Informationsweitergabe durch den Vorgesetzten stehen. Wie in der Unterkategorie *Führung* ausgeführt wurde, wirkt mangelnde Transparenz insbesondere im Bezug auf die Informationsweitergabe belastend. Es ist insofern anzunehmen, dass bei transparenterem Führungsverhalten auch die Wissensdefizite abnehmen. Wissensdefiziten durch mangelndes Fachwissen kann nur durch entsprechende Aus- und Fortbildung, einschließlich einer entsprechenden Leistungsüberprüfung entgegen gewirkt werden.

k) Hochbelastende Ereignisse

Hochbelastende Ereignisse meint insbesondere Einsatzsituationen mit hohem Traumatisierungspotential, wie beispielsweise ein Schusswaffengebrauch gegen einen Menschen oder ein Massenunfall mit vielen verletzten Personen. Derartige Ereignisse wurden in der Forschung bereits umfassend behandelt und sollen nicht der Schwerpunkt dieser Arbeit sein.

Zu hochbelastenden Ereignissen stellt Arndt zudem fest, dass diese nur selten erlebt werden und von geringer gesundheitlicher Relevanz sind.¹⁹⁴ Für den Einzelnen, der eine Extremsituation im Dienst erlebt, mag dies durchaus gesundheitliche Folgen haben. Jedoch erleben die meisten Polizeibeamten im Laufe ihrer Dienstzeit keine solchen Extremsituationen, so dass hier nur geringe Fallzahlen vorliegen.

¹⁹² *ebd.*, 60.

¹⁹³ *ebd.*, 61 ff.

¹⁹⁴ *Arndt/Beerlage/Hering u. a.*, a.a.O., 179.

l) Work-life-balance

Die Unterkategorie *work-life-balance* befasst sich mit Schwierigkeiten der Polizeibeamten Familie und Beruf in Einklang zu bringen.

Ohlemacher stellt fest, dass 14,2% der Männer und sogar 39% der Frauen die Notwendigkeit sehen, sich zwischen Familie und Beruf zu entscheiden. Dies bedeutet, dass fast 40% der Frauen entweder auf eine Familie verzichten, oder aber ihr berufliches Weiterkommen aufgrund ihrer familiären Verpflichtungen deutlich zurückstellen.

Hingegen sind tatsächliche Schwierigkeiten Familie und Beruf zu vereinbaren nur bei 5,6% der Männer und bei 6,2% der Frauen festzustellen. Dabei ist allerdings nicht klar wie viele der Befragten tatsächlich verheiratet sind und Kinder haben. Es kann also nicht gesagt werden, ob die niedrigen Werte in diesem Bereich darauf zurückzuführen sind, dass keine Schwierigkeiten in der *work-life-balance* bestehen, oder ob sie darauf beruhen, dass nur wenige der Befragten eine Familie haben. Weiterhin fragt Ohlemacher nach dem Demotivationspotential von Fahrtwegen zur Arbeit. Auch dies ist Bestandteil der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Fahrtzeiten zum Dienstort sehen nur 6,8% der Befragten als Demotivationsfaktor. Dies deutet darauf hin, dass nur wenige der Befragten tatsächlich eine längere Fahrtstrecke auf sich nehmen müssen oder die Fahrtstrecke nicht als Belastung empfunden wird.

Heutelbeck stellt in ihrer Studie jedoch erhebliche Probleme in der *work-life-balance* von Polizeibeamten fest. Die am meisten belastete Untergruppen waren dabei die der Frauen insgesamt, sowie die der Wechseldienstleistenden beiderlei Geschlechts. Die aufgeführten Probleme bezogen sich auf Schwierigkeiten in der Partnerschaft und mit familiären Stressoren, wie beispielsweise der Kinderbetreuung.¹⁹⁵ Als deutliche Indikatoren für eine ungünstige *work-life-balance* wurden insbesondere erhöhte Scheidungsraten bei Männern und die Tatsache, dass viele der befragten Frauen nicht verheiratet und kinderlos sind, genannt.¹⁹⁶ Dies schränkt zum einen die Lebensqualität der Betroffenen stark ein, zum anderen macht es den Polizeiberuf möglicherweise unattraktiv, vor allem für weibliche Bewerber. Zudem korrespondiert diese Feststellung auch mit

¹⁹⁵ Heutelbeck, a.a.O., 4; Interviewtranskript Heutelbeck, 07.09.2010, 8, 11 (s. Anhang).

¹⁹⁶ Interviewtranskript Heutelbeck, 07.09.2010, 8 (s. Anhang).

dem von Ohlemacher festgestellten hohen Anteil der Frauen, die eine Entscheidung zwischen Familie und Beruf für notwendig erachten.

In Anbetracht der Aktualität der Studie von Heutelbeck ist von einer hohen Relevanz dieses Problembereichs auszugehen, so dass dringender Handlungsbedarf zu sehen ist. Dabei ist neben einer möglichst familienfreundlichen Dienstgestaltung ein Ausbau der Betreuungsstrukturen denkbar. Sofern ein entsprechendes, schichtdienstangepasstes Betreuungsangebot bereitsteht, wird dieses voraussichtlich vielen (vor allem) weiblichen Polizeibeamten den Dienstalltag erheblich erleichtern. Dies kann in der Folge zu einer deutlichen Stressreduktion und damit zu einem gesünderen und effizienteren Dienstalltag führen.

Im Ergebnis ist festzustellen, dass im Dienstalltag von Polizeibeamten eine Vielzahl von Belastungsfaktoren vorhanden ist. Dabei sind große Belastungsfaktoren in den Bereichen Organisation und Führung sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu sehen. Auch eine unausgewogene Belastungssituation stellt sich als großer Einflussfaktor heraus. Jedoch sind die Belastungsfaktoren in hohem Maße von der jeweiligen Organisation abhängig. Insofern können die dargestellten Ergebnisse nur Tendenzen und Problembereiche aufzeigen, sind jedoch in keiner Weise repräsentativ. Um die Belastungsfaktoren in einer Organisation eindeutig identifizieren zu können, ist eine zielgerichtete Datenerhebung im jeweiligen Einzelfall notwendig.

2. Auswirkungen spezifischer Belastungsfaktoren

Die Folgen der dargestellten Belastungsfaktoren für den Einzelnen können in unterschiedlicher Form auftreten. Die in den Studien dargestellten Beanspruchungsfolgen werden hier in die jeweiligen Unterkategorien gegliedert dargestellt.

a) Physische Einschränkungen

Die Unterkategorie umfasst körperliche Einschränkungen jeder Art. Dies bezieht sowohl Krankheiten, als auch Beeinträchtigungen des körperlichen Wohlbefindens ein.

Arndt stellt hierzu fest, dass die Befragten mit der subjektiven Einschätzung ihres körperlichen Wohlbefindens oberhalb des Normwertes lagen.¹⁹⁷ Beerlage verzeichnet sogar einen Anteil von 75% der Befragten, die sich körperlich hoch belastbar fühlen.¹⁹⁸

Objektive Feststellungen zur körperlichen Leistungsfähigkeit finden sich bei Heutelbeck. Hier sind ein Risiko für Bluthochdruck und Übergewicht bei den Wechselschichtleistenden sowie daraus resultierende Folgeerkrankungen verzeichnet. Zudem werden Auffälligkeiten bei der ergometrischen Leistungsfähigkeit einiger weiblicher Studienteilnehmer sowie ein eingeschränktes Seh- oder Hörvermögen bei einigen männlichen Teilnehmern festgestellt.¹⁹⁹ Weiterhin gaben einige Teilnehmer, vor allem Wechseldienstleistende, an unter einem Schlafdefizit zu leiden.

Korrelationen zu diesen objektiven Feststellungen konnten allerdings bislang nicht errechnet werden, so dass deren Ursachen bislang lediglich vermutet, jedoch nicht sicher ergründet werden können. Anzunehmen ist bei Übergewicht und Bluthochdruck eine ungesunde Ernährung und mangelnde Bewegung als Ursache. Eine nicht ausreichende sportliche Betätigung könnte auch die eingeschränkte ergometrische Leistungsfähigkeit einiger weiblicher Teilnehmer erklären. Dabei kann auch eine Doppelbelastung durch Familie und Beruf eine Rolle spielen, welche den zeitlichen Rahmen für Sport weiter einengt. Die angegebenen Schlafdefizite sind möglicherweise Folge der Wechselschichten. Diese Erklärungen erscheinen hinreichend plausibel, sind jedoch bislang nicht empirisch belegt. Die Beeinträchtigungen von Hör- und Sehvermögen könnten ihren Ursprung in nicht getragener oder nicht vorhandener Schutzausstattung haben. Auch hier ist jedoch weitere Ursachenforschung notwendig.²⁰⁰

Wie in der Unterkategorie Burnout ausgeführt, sind nur eingeschränkte direkte Effekte von Arbeitsbelastungen auf das physische Wohlbefinden festzustellen, da Burnout eine entscheidende Mittlerrolle zukommt.

Bei Arndt werden ein mittlerer negativer Einfluss organisatorischer Rahmenbedingungen, insbesondere von geringem Handlungsspielraum und häufiger Kontrolle, sowie ein eher geringer aber vorhandener Einfluss von Einsätzen mit

¹⁹⁷ Arndt/Beerlage/Hering u. a., a.a.O., 151.

¹⁹⁸ Beerlage/Arndt/Springer, a.a.O., 128.

¹⁹⁹ Heutelbeck, a.a.O., 4f.; Interviewtranskript Heutelbeck, 07.09.2010, 11 (s. Anhang).

²⁰⁰ Interviewtranskript Heutelbeck, 07.09.2010, 12 (s. Anhang).

persönlichem Involvement festgestellt. Die hauptsächlichen Erklärungsbeiträge zu einem eingeschränkten körperlichen Wohlbefinden ergeben sich aus einem verminderten psychischen Wohlbefinden sowie aus Burnout. Hier ist insbesondere die Burnout-Komponente Erschöpfung einflussreich.

Eine geeignete Prävention physischer Einschränkungen beinhaltet somit mehrere Komponenten. Zum einen die positive Veränderung objektiver Einflussgrößen wie einer gesunden Ernährung und ausreichender körperlicher Bewegung, einem gesundheitsförderlichen Schichtsystem sowie ausreichender Schutzausstattung. Zum anderen ist eine Förderung des körperlichen Wohlbefindens laut den vorliegenden Ergebnissen vor allem durch gezielte Burnoutprävention zu erreichen.

b) Psychische Einschränkungen

Analog zu den physischen Einschränkungen umfasst diese Unterkategorie sowohl psychische Erkrankungen, als auch unterhalb der Schwelle zur Krankheit liegende Beeinträchtigungen des seelischen Wohlbefindens.

Arndt beschreibt, dass — im Gegensatz zum körperlichen Wohlbefinden — die subjektive Einschätzung des psychischen Wohlbefindens unter der Normstichprobe liegt.²⁰¹ Beerlage stellt hierzu fest, dass ca. 50% der Landespolizisten und ca. 65% der Bundespolizisten Einschränkungen hinsichtlich ihrer Vitalität und Genussfähigkeit sowie ihrer inneren Ruhe und Ausgeglichenheit aufweisen.²⁰²

Als Haupteinflussfaktor auf das seelische Wohlbefinden stellt Arndt auch hier Burnout heraus. Weitere – jedoch weit geringere — Einflüsse auf das psychische Wohlbefinden haben arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen und Einsätze mit persönlicher Betroffenheit. Aufgabenimmanente Faktoren sowie hochbelastende Ereignisse haben hier nahezu keinen Einfluss.²⁰³ Psychisches und physisches Wohlbefinden beeinflussen sich wechselseitig sowohl in positiver, als auch in negativer Richtung.²⁰⁴ Auch und gerade hinsichtlich des psychischen Wohlbefindens gilt, dass die wirkungsvollste Prävention in diesem Bereich in der Verhinderung von Burnout liegt.

²⁰¹ Arndt/Beerlage/Hering u. a., a.a.O., 151.

²⁰² Beerlage/Arndt/Springer, a.a.O., 128 f.

²⁰³ *ebd.*, 160, 164.

²⁰⁴ *ebd.*, 164, 167.

c) Burnout

Zur Ausprägung von Burnout-Symptomen waren in drei der Studien umfassende Ergebnisse, die teilweise auch zu den dargestellten Belastungsfaktoren in Beziehung gesetzt wurden, verzeichnet. Lediglich die Ergebnisse der Studie von Heutelbeck zum Themenkomplex Burnout liegen zurzeit noch nicht vor.

Ohlemacher stellt insgesamt geringe Burnout-Werte fest. So weisen in seiner Studie nur 1% der Befragten hohe Werte im Bezug auf ihre emotionale Erschöpfung, 2,9% hohe Werte im Bereich Zynismus/ Depersonalisierung und 7,1% hohe Werte hinsichtlich eines reduzierten Wirksamkeitserlebens auf.²⁰⁵

Dabei sind im Bereich der emotionalen Erschöpfung signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern festzustellen. Frauen weisen weniger emotionale Erschöpfung auf als Männer. Zudem ist im mittleren Dienst mehr emotionale Erschöpfung festzustellen, als im gehobenen und höheren Dienst. Zum Altersvergleich sind hier keine Werte vorhanden.²⁰⁶ Depersonalisierung/ Zynismus ist bei Männern häufiger anzutreffen, als bei Frauen. Im Altersvergleich sind mit Eintritt in das Berufsleben zunächst ansteigende, mit fortschreitendem Alter dann jedoch sinkende Werte festzustellen. Dies bedeutet, dass sich Depersonalisierung/ Zynismus erst ab Beginn der Berufstätigkeit entwickelt, mit fortschreitendem Alter dann aber wieder abnimmt. Im Laufbahngruppenvergleich sind im mittleren Dienst die höchsten, im höheren Dienst die geringsten Werte feststellbar. Dies kann mit der Anzahl der Bürgerkontakte in den jeweiligen Laufbahngruppen im Zusammenhang stehen.²⁰⁷

Bezüglich des reduzierten Wirksamkeitserlebens sind lediglich im Laufbahngruppenvergleich Unterschiede auszumachen. So erleben sich die Beamten umso effektiver, je höher ihre Laufbahngruppe ist. Dies kann mit einem höheren Maß an Handlungs- und Entscheidungsspielräumen in Zusammenhang stehen.²⁰⁸

Dem gegenüber stellt Arndt deutlich höhere Werte in den einzelnen Burnout-Komponenten fest (s. Abb. 9). Hier weisen bei der emotionalen Erschöpfung 33,6% der Befragten, im Bereich Zynismus/ Depersonalisierung 29,7% und bezüglich eines reduzierten Wirksamkeitserlebens 45% hohe Burnout-Werte

²⁰⁵ Ohlemacher/Bosold/Fiedler u. a., a.a.O., 88.

²⁰⁶ *ebd.*, 88 f.

²⁰⁷ *ebd.*, 89 f.

²⁰⁸ *ebd.*, 90.

auf. Insgesamt stellt Arndt bei 12,8% der Beamten insgesamt sehr hohe Burnout-Werte fest. Zwischen Männern und Frauen besteht dabei kein Unterschied.²⁰⁹

	Ohlemacher	Arndt	Beerlage	Heutelbeck
Emotionale Erschöpfung	1 %	33,6%	-	-
Zynismus/ Depersonalisierung	2,9%	29,7%	-	-
Reduziertes Wirksamkeitserleben	7,1%	45 %	-	-
Burnout insgesamt	-	12, 8%	10% (Land) 20% (Bund)	-

Abbildung 9 - Vergleich der in den Studien festgestellten Burnoutwerte

Diese doch sehr stark differierenden Ergebnisse sind möglicherweise durch die unterschiedlichen Vergleichsgruppen zu erklären. Während Ohlemacher sich mit der Landespolizei Niedersachsen befasste, stammt die Stichprobe bei Arndt aus der Bundespolizei. Darauf deuten auch die Ergebnisse bei Beerlage hin. Diese befragte sowohl Angehörige unterschiedlicher Länderpolizeien, als auch Bundespolizisten. Dabei stellte sie bei den Landespolizisten einen Durchschnittswert von ca. 10% der Beschäftigten mit erhöhten Burnoutwerten, bei der Bundespolizei hingegen einen Wert von ca. 20% fest. Die Ausprägung von Burnout scheint insofern stark von der jeweiligen Organisation abzuhängen, wobei die Bundespolizei eher ungünstige Voraussetzungen zu bieten scheint. Eine andere Erklärung für die deutlichen Unterschiede in den Burnout-Werten könnten die unterschiedlichen Erhebungsinstrumente sein. Allerdings beziehen sich beide Forschergruppen auf den MBI, so dass zumindest grundsätzliche Übereinstimmungen zwischen beiden Instrumenten bestehen.

Korrelative Zusammenhänge stellt Ohlemacher bei der Komponente Emotionale Erschöpfung insbesondere zu den Belastungsfaktoren Binnenkonflikte und Wissensdefizite fest. Emotionale Erschöpfung scheint also vorwiegend durch

²⁰⁹ Arndt/Beerlage/Hering u. a., a.a.O., 148 f.

das Innenverhältnis der Organisation beeinflusst. Bei der Komponente Depersonalisierung/ Zynismus sind die stärksten Zusammenhänge zu Bürgerkonflikten und Wissensdefiziten festzustellen. Dies deutet auf einen Einfluss des Außenverhältnisses hin.²¹⁰ Zu einem reduzierten Wirksamkeitserleben sind eher geringe Korrelationen mit sozialen Belastungssituationen festzustellen. Verantwortungsdruck hingegen kann das eigene Wirkungserleben sogar steigern. Hohe Korrelationen bestehen jedoch zwischen einem reduzierten Wirksamkeitserleben sowie qualitativen und quantitativen Unterforderungen.²¹¹

Bei Arndt finden sich die stärksten Zusammenhänge zwischen arbeitsorganisatorischen Regulationshindernissen und Burnout. Tätigkeitsimmanente Anforderungen wirken sich hingegen eher präventiv auf Burnout, insbesondere auf Zynismus, aus. Zudem kommt

Burnout eine entscheidende Mittlerrolle zwischen Arbeitsbelastung und Wohlbefinden zu. Während Arbeitsbelastungen nur einen geringen direkten Einfluss auf das physische und psychische Wohlbefinden haben, so ist hier ein großer direkter Effekt auf Burnout feststellbar. Burnout wiederum wirkt sich in hohem Maße auf das Wohlbefinden aus²¹² (vgl. Abb.10).

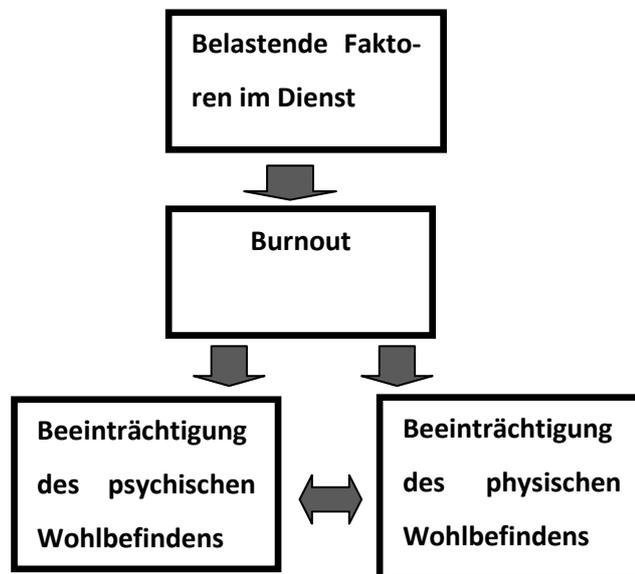


Abbildung 10 - Burnout als Mediator zwischen Belastung und Wohlbefinden

Beerlage stellt im Vergleich der verschiedenen Organisationsklimaprofile bei ungünstigen Profilen, also vor allem bei quantitativer Überforderung, erhöhte Erschöpfungs- und Zynismuswerte fest.²¹³ Weiterhin sind Zusammenhänge zwischen den einzelnen Burnout-Komponenten feststellbar. So beeinflusst

²¹⁰ Ohlemacher/Bosold/Fiedler u. a., a.a.O., 99.

²¹¹ ebd., 99, 103.

²¹² Arndt/Beerlage/Hering u. a., a.a.O., 178 f.

²¹³ Beerlage/Arndt/Springer, a.a.O., 102.

emotionale Erschöpfung Zynismus, welcher wiederum das Effizienzerleben senkt.²¹⁴ Burnout kann somit als fortschreitender Prozess verstanden werden. Im Ergebnis ist festzustellen, dass zum einen unterschiedliche Belastungsfaktoren auf unterschiedliche Burnout-Komponenten einwirken und die einzelnen Komponenten einander ebenfalls beeinflussen. Zudem spielt die Organisation mitsamt den sozialen Belastungsfaktoren und der Führung hier eine zentrale Rolle. Lediglich der Burnout-Faktor Zynismus/ Depersonalisierung ist durch den organisationsfremden Faktor Bürgerkonflikte beeinflusst. Versteht man Burnout als Prozess, so ist der erste Präventionsansatz bei der emotionalen Erschöpfung zu suchen. Wirkt man einer emotionalen Erschöpfung entgegen, so kann dies die Ausprägung eines Burnout-Syndroms möglicherweise verhindern. Dies ist vor allem von Bedeutung, wenn man die Auswirkungen von Burnout auf Wohlbefinden und Gesundheit betrachtet.

d) Alkoholkonsum

Die Unterkategorie *Alkoholkonsum* bezieht sich auf Alkoholkonsum im riskanten Bereich als dysfunktionale Copingstrategie. Lediglich Arndt stellt dazu Ergebnisse dar. Diese beziehen sich ausschließlich auf die Bundespolizei. Hier wird festgestellt, dass 34% der männlichen und 35% der weiblichen Einsatzkräfte überhaupt keinen Alkohol trinken. 56% der männlichen und 47% der weiblichen Einsatzkräfte konsumieren Alkohol im risikoarmen Bereich. 10% der männlichen und 18% der weiblichen Einsatzkräfte trinken Alkohol in dem für das betreffende Geschlecht riskanten Bereich. Der höhere Frauenanteil ist durch die unterschiedlichen Grenzwerte zu erklären. Der Grenzwert für Frauen, welcher die Grenze zu einem riskanten Alkoholkonsum markiert, liegt bei mehr als 20g reinen Alkohols pro Tag, der für Männer bei mehr als 40g reinen Alkohols. 4% beider Geschlechter erfüllen die Kriterien einer Alkoholabhängigkeit.²¹⁵ Im Zusammenhang mit Burnout konnte lediglich bei von Burnout betroffenen Männern ein Trend zu höherem Alkoholkonsum erkannt werden, welcher allerdings nicht signifikant ist. Insofern kann nicht davon ausgegangen werden, dass Alkoholkonsum grundsätzlich als Copingstrategie eingesetzt wird. Umgekehrt ist jedoch bei Männern festzustellen, dass sie sich — je mehr Alkohol sie

²¹⁴ *ebd.*, 116, 137.

²¹⁵ *Arndt/Beerlage/Hering u. a.*, a.a.O., 218.

konsumieren – als umso weniger effizient empfinden. Bei Frauen ist kein solcher Effekt zu verzeichnen. Dennoch ist nach den vorliegenden Ergebnissen anzunehmen, dass erhöhter Alkoholkonsum ein Risikofaktor für Burnout ist.²¹⁶ Zudem wirkt sich ein erhöhter Alkoholkonsum in der Regel auch direkt negativ auf die physische Gesundheit des Betroffenen aus. Präventiv vorgehen kann hier in der Regel nur ein aufmerksamer Vorgesetzter, der sich mit den Interessen und Problemen seiner Mitarbeiter auseinandersetzt, Warnzeichen für einen erhöhten Alkoholkonsum frühzeitig erkennt und konstruktiv anspricht.

e) Fehlzeiten

Unter Fehlzeiten fallen diejenigen Zeiten, die der Polizeibeamte dem Dienst fernbleibt, entweder aufgrund von Arbeitsunfähigkeit oder motivationsbedingt unter dem Vorwand einer Erkrankung.

Konkrete Zahlen zu Fehltagen liegen nur bei Arndt vor. Diese stellt im Durchschnitt 16,05 Fehltage bei den Befragten fest. Der Bundesdurchschnitt der Fehltage beträgt laut Arndt 10 Tage, laut dem „Fehlzeitenreport“ jedoch für das Jahr 2008 16,9 Tage.²¹⁷ Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Krankenstand im Jahr 2005, auf welches sich die Studie bezieht, niedriger war.²¹⁸ Ein konkreter Wert liegt allerdings nicht vor. Dieser Widerspruch ist nicht aufzulösen, da nicht bekannt ist, auf welche Datenbasis sich Arndt hinsichtlich ihrer Aussage über den durchschnittlichen Krankenstand bezieht. Folgt man ihren Angaben, so läge der Krankenstand erheblich über dem Durchschnitt. Folgt man dem „Fehlzeitenreport“, so ist die Differenz kaum wahrnehmbar.

Laut den Daten von Arndt fehlt etwa ein Drittel der Befragten 0 – 5 Tage im Jahr, ein weiteres Drittel 5 – 14 Tage und das letzte Drittel mehr als 14 Tage jährlich. Im Mittel stellte sie dabei einen motivationsbedingten Fehltag pro Jahr fest, in einem Einzelfall jedoch einen Spitzenwert von 70 motivationsbedingten Fehltagen im Jahr.²¹⁹ Dies deutet darauf hin, wahrheitsgemäße Angaben der Befragten vorausgesetzt, dass die überwiegende Mehrzahl der Beamten nur dann krankheitsbedingt fehlen, wenn sie tatsächlich nicht arbeitsfähig sind. Jedoch sind auch Einzelfälle mit derart hohen Werten alarmierend. Wenn motiva-

²¹⁶ *ebd.*, 219 f.

²¹⁷ *Macco/Schmidt*, a.a.O., 275 f.

²¹⁸ *ebd.*

²¹⁹ *Arndt/Beerlage/Hering u. a.*, a.a.O., 154.

tionsbedingte Fehlzeiten auch bei den meisten Beamten keine Rolle spielen, so stellt sich dennoch die Frage, was die Ursachen für derart hohe motivationsbedingte Fehlzeiten sind und wie dem entgegengewirkt werden kann.

Bei Heutelbeck findet sich ebenfalls der Hinweis auf auffallend hohe Arbeitsunfähigkeitszeiten.²²⁰ Konkrete Daten liegen allerdings noch nicht vor.

Zu den Ursachen von krankheitsbedingten Fehlzeiten findet sich bei Arndt ein deutlicher Zusammenhang mit Burnout.²²¹ Zudem bestehen ein signifikanter Zusammenhang zu arbeitsorganisationsbezogenen Regulationshindernissen und ein schwacher Zusammenhang zur quantitativen Arbeitsbelastung.²²² Die Herausforderungen des Polizeiberufs haben wiederum einen positiven Effekt. Hier ist ein Zusammenhang zu einer geringen Anzahl an Fehlzeiten festzustellen.²²³ Hinsichtlich des motivationsbedingten Fehlens stellt Arndt Zusammenhänge zur Burnout-Komponente Zynismus her.²²⁴ Jedoch sind die hier getroffenen Aussagen nur bedingt valide und können nicht als repräsentativ angesehen werden.²²⁵ Eine Trendaussage ist dennoch abzulesen.

Ohlemacher stellt zudem fest, dass die Anzahl krankheitsbedingter Fehltage umso höher ist, je weniger soziale Unterstützung durch berufliche Bezugspersonen wahrgenommen wird.²²⁶

Sowohl für krankheitsbedingtes, als auch für motivationsbedingtes Fehlen gilt, dass ein großer Einfluss von Burnout und organisationsbedingten Faktoren wahrzunehmen ist. Positiv auswirken können sich in diesem Zusammenhang berufliche Herausforderungen und soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte. Insofern gilt auch hier, dass der Präventionsschwerpunkt auf der Verhinderung von Burnout liegen sollte. Im Bezug auf die Betrachtung von Krankheitstagen sollte zudem die Feststellung von Heutelbeck einbezogen werden, die eine erhöhte Anzahl von Unfällen bei männlichen Teilnehmern feststellt.²²⁷ Dies kann in einem erhöhten Unfallrisiko von Polizeibeamten im Rahmen ihrer Tätigkeit begründet liegen, deren Folgen auch zu erhöhten Fehlzeiten führen können.

²²⁰ Heutelbeck, a.a.O., 4, 7.

²²¹ Arndt/Beerlage/Hering u. a., a.a.O., 176.

²²² ebd., 170.

²²³ ebd., 174.

²²⁴ ebd., 171.

²²⁵ ebd., 171.

²²⁶ Ohlemacher/Bosold/Fiedler u. a., a.a.O., 85.

²²⁷ Heutelbeck, a.a.O., 4, 7.

f) Posttraumatische Belastungsstörungen

Der Einfluss von Extrembelastungen im Dienst ist nicht eigentliches Thema der vorliegenden Arbeit. Jedoch wird die Posttraumatische Belastungsstörung (PTBS) aufgeführt, da sie zum einen eine besonders extreme Belastungsfolge für den Einzelnen ist, zum anderen auch ein Zusammenhang zwischen Burnout und einem erhöhten Risiko, eine PTBS auszubilden, diskutiert wird. Hierzu trifft lediglich Arndt Aussagen. 28,11% der Befragten geben dort an, in Ausübung des Dienstes mindestens einmal eine potentiell traumatisierende Erfahrung gemacht zu haben. Es leidet nach eigenen Angaben allerdings nur eine befragte Person tatsächlich an einer PTBS.²²⁸ Zudem konnte kein höheres PTBS-Risiko durch eine häufige Extrembelastung festgestellt werden.²²⁹ Jedoch konnte ein tendenziell höheres Risiko eine PTBS auszubilden bei denjenigen Befragten festgestellt werden, die von Burnout betroffen sind.²³⁰ Dies kann darin begründet liegen, dass Personen die psychisch bereits stark belastet sind, nicht mehr die mentale Kraft aufbringen ein Extremereignis zu verarbeiten.

g) Engagement

Die Unterkategorie *Engagement* umfasst die Leistungsbereitschaft und die Freude an der ausgeübten Tätigkeit. Ohlemacher stellt eine grundsätzlich hohe Bereitschaft fest, mehr zu leisten als erwartet und die eigenen Belange zurückzustellen.²³¹

Nach den Ergebnissen von Beerlage wirkt sich ein günstiges Organisationsklimaprofil positiv auf das Engagement der Beschäftigten aus.²³² Ressourcen haben nahezu keinen Einfluss auf das Engagement der Beschäftigten, jedoch wird ein hoher Zusammenhang mit Burnout, insbesondere mit Zynismus und einem reduzierten Wirksamkeitserleben, deutlich. Ein weiterer Einflussfaktor von großer Bedeutung für das Engagement, welcher eng mit diesem verknüpft ist, ist das Commitment.²³³

²²⁸ *ebd.*, 187.

²²⁹ *ebd.*, 189.

²³⁰ *ebd.*, 197.

²³¹ Ohlemacher/Bosold/Fiedler u. a., a.a.O., 38.

²³² Beerlage/Arndt/Springer, a.a.O., 102.

²³³ *ebd.*, 140.

h) Commitment

Commitment meint die innere Verbundenheit und Identifikation mit der Organisation.

Beerlage stellt bei 57% der Landespolizisten und 65% der Bundespolizisten eine nur geringe Verbundenheit mit der Organisation fest.²³⁴ Ebenso wie bei vielen anderen Belastungsfolgen, ist auch hier Burnout der hauptsächliche Einflussfaktor. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Komponente Zynismus.²³⁵ Ein – wenn auch nur geringer – positiver Effekt auf Commitment ist durch die Ressourcen Gratifikation, Fairness, Teamzusammenhalt und eine transparenten Kommunikationskultur festzustellen.²³⁶ Aufgrund der Tatsache, dass sich Commitment stark auf das Engagement des Einzelnen auswirkt und Engagement die Arbeitsleistung beeinflusst, ist ein hohes Maß an Commitment anzustreben. Neben der Burnoutprävention ist hier in der Stärkung der aufgeführten Ressourcen eine Möglichkeit zu sehen, mehr Commitment zu bewirken.

i) Arbeitszufriedenheit

Eine umfassende Zufriedenheit mit dem gewählten Beruf und der ausgeübten Tätigkeit bringt für den Einzelnen Freude an der Arbeit und ein hohes Maß an Einsatzbereitschaft mit sich.

Ohlemacher stellt in diesem Zusammenhang fest, dass 71% der Befragten den Beruf des Polizeibeamten wieder wählen würden, 29% jedoch nicht. 57,4% der Befragten würden den Beruf uneingeschränkt weiterempfehlen.²³⁷ Diese Werte weisen auf ein verhältnismäßig hohes Maß an Berufszufriedenheit hin.

Zwischen Ausstattungszufriedenheit, welche relativ schwach ausgeprägt ist, und Arbeitszufriedenheit besteht nur ein äußerst geringer Zusammenhang.²³⁸

Dies bedeutet, dass der Beruf grundsätzlich auch unter schlechten materiellen Bedingungen gerne ausgeübt wird. Einen großen negativen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben jedoch Über- und Unterforderung.²³⁹ Bezüglich des Belastungserlebens ergab sich, dass bei den Befragten, die ein hohes Belas-

²³⁴ *ebd.*, 117.

²³⁵ *ebd.*, 116, 137.

²³⁶ *ebd.*, 137.

²³⁷ *Ohlemacher/Bosold/Fiedler u. a.*, a.a.O., 18.

²³⁸ *ebd.*, 46.

²³⁹ *ebd.*, 58.

tungserleben berichteten, die Arbeitszufriedenheit mit der Häufigkeit der Belastungssituation sinkt.

Bei den Befragten die ein insgesamt niedriges Belastungserleben aufwiesen, hatte die Belastungshäufigkeit keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.²⁴⁰

Insofern spielt das individuelle Belastungserleben eine große Rolle. Eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit ist insofern grundsätzlich mit einer Senkung der Belastungen und Beanspruchungsfolgen zu erreichen.

Anhand der dargestellten Ergebnisse wird deutlich, dass Burnout als die bedeutendste Beanspruchungsfolge anzusehen ist. Das Entstehen eines Burnout-Syndroms scheint dabei in hohem Maße von der Struktur der jeweiligen Organisation abhängig zu sein. Das Organisationsklima ist daher einer der entscheidenden Faktoren für das Entstehen von Burnout. Dem Burnout-Syndrom kommt eine umfassende Mediationsrolle zu. Arbeitsbelastungen beeinflussen Burnout, welches wiederum andere Bereiche, vor allem Commitment, Engagement, physisches und psychisches Wohlbefinden und motivationsbedingtes Fehlen beeinflusst. Letzteres scheint jedoch eher im Einzelfall ein Problem zu sein. Zudem wird durch Burnout das Risiko, nach einem Extremereignis eine PTBS auszubilden, leicht erhöht. Lediglich Alkoholkonsum wird nicht von Burnout beeinflusst, sondern stellt selbst einen Risikofaktor für Burnout dar. Demnach sind die relevanten Belastungsfolgen zu einem großen Teil die Folge von Burnout. Mithin ist die Burnoutprävention also das hauptsächliche Handlungsfeld, in welchem effektive Maßnahmen ansetzen sollten.

3. Spezifische Ressourcen im Polizeidienst

Neben Belastungen und Beanspruchungsfolgen wurden in den ausgewerteten Studien auch Ressourcen identifiziert, die möglicherweise Belastungsfolgen abmildern können. Dabei wird zwischen internen Ressourcen, die in der Persönlichkeit des Einzelnen liegen und externen Ressourcen, die von außen auf die Person einwirken, unterschieden. Diese wurden in einer jeweils eigenen Unterkategorie zusammengestellt. Zudem wurde der Einfluss von Ressourcen auf Beanspruchungsfolgen in einer weiteren Unterkategorie herausgefiltert.

²⁴⁰ *ebd.*, 65.

a) Interne Ressourcen

Als interne Ressourcen sind lediglich bei Ohlemacher die Bewältigungsstrategien Hartnäckigkeit und Flexibilität aufgeführt.²⁴¹ Hartnäckigkeit bedeutet hier, trotz auftretender Schwierigkeiten das Ziel beizubehalten und dieses – gegebenenfalls mit unterschiedlichen Handlungsstrategien – fortgesetzt anzustreben. Flexibilität meint eine Umbewertung der Prioritäten, also einer veränderten Zielsetzung in Folge auftretender Probleme oder Schwierigkeiten. Beispielsweise könnte eine Polizeibeamtin, die häufig Probleme damit hat, die Betreuung ihres Kindes und die Ausübung ihres Berufes in Einklang zu bringen, auf unterschiedliche Weise versuchen das Problem zu lösen. Eine hartnäckige Handlungsstrategie wäre hier beispielsweise, unterschiedliche Betreuungsangebote zu kombinieren, um weiterhin im gleichen Maße Dienst versehen zu können. Eine flexible Handlungsstrategie könnte es sein, die persönlichen Schwerpunkte vom dienstlichen in den privaten Bereich zu verschieben und in eine Teilzeitbeschäftigung zu wechseln, um die Kinderbetreuung zu gewährleisten.

b) Externe Ressourcen

Die in den Studien aufgeführten externen Ressourcen sind überwiegend den Bereichen Führung und soziale Beziehungen zuzuordnen.

Im Bereich der Führung nennt Ohlemacher die Faktoren Handlungs- und Entscheidungsspielraum sowie Partizipation.²⁴² Bei Beerlage werden zudem die Aspekte Fairness und Gratifikation genannt.²⁴³ Heutelbeck nennt die Entwicklungsmöglichkeiten, die Förderung durch den Vorgesetzten und das Feedback am Arbeitsplatz, welche jeweils vor allem von Männern als positive Berufsaspekte aufgeführt wurden. Auch hier wurde Entscheidungsspielraum als Ressource genannt.²⁴⁴

Im Bereich der sozialen Beziehungen nennt Ohlemacher die Unterstützung durch private und berufliche Bezugspersonen.²⁴⁵ Dieser Aspekt wird auch bei Arndt aufgeführt. Hier wird festgestellt, dass sich die Befragten im mittleren Maße durch Kollegen und Vorgesetzte unterstützt fühlen. Dabei wird mehr so-

²⁴¹ *ebd.*, 67.

²⁴² *ebd.*, 76.

²⁴³ Beerlage/Arndt/Springer, a.a.O., 116.

²⁴⁴ Heutelbeck, a.a.O., 4, 7; Interviewtranskript Heutelbeck, 07.09.2010, 6 f. (s. Anhang).

²⁴⁵ Ohlemacher/Bosold/Fiedler u. a., a.a.O., 78.

ziale Unterstützung von Kollegen, als von Vorgesetzten wahrgenommen.²⁴⁶ Arndt nennt zudem berufliche Herausforderungen als Ressource.²⁴⁷ Bei Beerlage wird ebenfalls der Teamzusammenhalt, also die Gruppenkohärenz am Arbeitsplatz als Ressource genannt.²⁴⁸ Auch Heutelbeck führt die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz als herausragende Ressource an.²⁴⁹ Insofern wird deutlich, dass im Bereich der Führung diverse Aspekte eine positive Rolle spielen können, vor allem jedoch der Entscheidungsspielraum. Die entscheidendste Rolle kommt jedoch der sozialen Unterstützung durch Kollegen, also dem sozialen Zusammenhalt am Arbeitsplatz zu.

c) Einfluss von Ressourcen

Die aufgeführten Ressourcen sollen nun hinsichtlich ihrer Wirkung auf Belastung und Beanspruchungsfolgen betrachtet werden.

Ohlemacher stellt fest, dass durch die internen Ressourcen Hartnäckigkeit und Flexibilität das Belastungserleben gesenkt werden kann.²⁵⁰ Zudem wirken sich beide Ressourcen direkt positiv auf Burnout aus.²⁵¹ Ebenso mindern die externen Ressourcen Handlungsspielraum und Partizipation das Belastungserleben. Je höher der eigene Handlungsspielraum ist, desto weniger intensiv werden Belastungen empfunden. Dies wirkt sich insbesondere auf die Belastungsfaktoren Verantwortungsdruck, Binnenkonflikte und Mehrarbeit aus.²⁵² Soziale Unterstützung senkt insgesamt das Belastungserleben und steigert die Berufszufriedenheit.²⁵³

Hoch sozial unterstützte Einsatzkräfte nehmen laut Arndt weniger arbeitsorganisationsbedingte Belastungsfaktoren wahr – allerdings fühlen sich hochbelastete Einsatzkräfte auch weniger sozial unterstützt.²⁵⁴ Dies kann auf einen wechselseitigen Zusammenhang zwischen wahrgenommener sozialer Unterstützung und Belastung hindeuten. Allerdings finden sich bei Arndt Hinweise auf einen nur geringen Puffereffekt sozialer Unterstützung durch berufliche Be-

²⁴⁶ Arndt/Beerlage/Hering u. a., a.a.O., 199.

²⁴⁷ ebd., 178f.

²⁴⁸ Beerlage/Arndt/Springer, a.a.O., 97, 116.

²⁴⁹ Heutelbeck, a.a.O., 4; Interviewtranskript Heutelbeck, 07.09.2010, 6 (s. Anhang).

²⁵⁰ Ohlemacher/Bosold/Fiedler u. a., a.a.O., 68.

²⁵¹ ebd., 103.

²⁵² ebd., 71, 77.

²⁵³ ebd., 84.

²⁵⁴ Arndt/Beerlage/Hering u. a., a.a.O., 204.

zugspersonen auf Burnout.²⁵⁵ Auf die Ausbildung von PTBS-Symptomen hingegen ist ein Puffereffekt von sozialer Unterstützung festzustellen.²⁵⁶

Beerlage stellt ebenfalls einen insgesamt nur geringen Einfluss von Ressourcen auf die Erhöhung der Widerstandsfähigkeit gegenüber Beeinträchtigungen von Gesundheit und Leistungsfähigkeit, insbesondere auf Burnout, fest.²⁵⁷ Hier war lediglich ein geringer Effekt von Fairness und einer transparenten Kommunikationskultur auf das Burnout-Merkmal Erschöpfung, sowie ein noch geringerer Einfluss der Ressourcen Fairness und Teamzusammenhalt auf das Burnout-Merkmal Zynismus festzustellen.²⁵⁸

Die Ressourcen Teamzusammenhalt und Wertschätzung haben einen positiven Effekt auf das Engagement.

Im Ergebnis haben externe Ressourcen einen nur geringen Einfluss auf Beanspruchungsfolgen, vor allem auf die zentrale Beanspruchungsfolge Burnout. Das Belastungserleben kann zwar durch Ressourcen im Bereich der sozialen Unterstützung, welche auch Heutelbeck betont²⁵⁹, sowie der Führung abgemildert werden. Jedoch sind die Einflüsse insgesamt zu gering, als dass hier der hauptsächliche Präventionsansatz stattfinden sollte. Nichtsdestotrotz sind auch die hier genannten Ressourcen nicht zu vernachlässigen, da auch ein geringer Effekt zu einem positiven Gesamtergebnis beitragen kann.

Zudem sind Belastungen und Ressourcen nicht immer klar voneinander zu unterscheiden. Gerade im Bereich des Führungsverhaltens sind enge Zusammenhänge vorhanden. Beispielsweise wirkt ein zu enger Handlungsspielraum belastend, ein ausreichender Handlungsspielraum hingegen deutlich positiv auf den Betroffenen ein. Es kommt also häufig auf die Ausprägung eines Faktors an, ob dieser belastend oder belastungsmindernd auf den Einzelnen einwirkt.

Jedoch wird deutlich, dass der größte Handlungsbedarf im Bereich der Belastungsreduktion liegt. Dies sollte insbesondere hinsichtlich einer Prävention von Burnout geschehen, welches in besonderem Maße auf andere Beanspruchungsfolgen einwirkt. Dort sind die entscheidenden Ansatzpunkte in den Bereichen Organisation und Führung, sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf

²⁵⁵ *ebd.*, 208.

²⁵⁶ *ebd.*, 211.

²⁵⁷ Beerlage/Arndt/Springer, a.a.O., 116.

²⁵⁸ *ebd.*, 137.

²⁵⁹ Interviewtranskript Heutelbeck, 07.09.2010, 6 (s. Anhang).

zu sehen. Sozialer Zusammenhalt, kooperative Führung und berufliche Herausforderungen können zudem positiv auf den Einzelnen einwirken und damit Arbeitszufriedenheit und Gesundheit steigern.

D. Gesundheitsmanagement in der Polizei

Wie einleitend bereits erläutert wurde²⁶⁰, ist das Thema „Behördliches Gesundheitsmanagement“ bundesweit in den Polizeibehörden aktuell. Im Land NRW befindet sich der Implementierungsprozess mit der Veröffentlichung der Rahmenkonzeption²⁶¹ und der Aktualisierung des Dienstsporterlasses²⁶² am Beginn der Umsetzungsphase, wobei bereits ein Pilotprojekt in der Kreispolizeibehörde Borken durchgeführt wurde.²⁶³

Hier soll nun zunächst der Begriff des *Gesundheitsmanagements* erläutert und dargestellt werden, inwieweit es den im zweiten Kapitel dargestellten Belastungsfaktoren im Polizeidienst Rechnung tragen kann.

I. Grundlagen des behördlichen Gesundheitsmanagements

Der Begriff des Gesundheitsmanagements umfasst den gesamten Bereich der „Public Health“²⁶⁴ und damit vor allem die gesundheitspolitischen Handlungsansätze in Bund, Ländern und Kommunen, bezogen auf die Gesamtbevölkerung.²⁶⁵ Thema hier soll allerdings das *betriebliche Gesundheitsmanagement* sein. Betriebliches Gesundheitsmanagement definiert Badura als „*die Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und dem Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen zugute kommen.*“²⁶⁶ Bezogen auf die Polizei als Teil der Landesverwaltung wird analog dazu von einem *behördlichen Gesundheitsmanagement* gesprochen. Der Begriff des Gesundheitsmanagements ist von dem der betrieblichen Gesundheitsförderung abzugrenzen. Letztere ist in der Regel auf Einzel-

²⁶⁰ s. S.2.

²⁶¹ Rahmenkonzeption "Behördliches Gesundheitsmanagement" der Polizei NRW (2010).

²⁶² Förderung der körperlichen Leistungsfähigkeit von Polizeivollzugsbeamtinnen und Polizeivollzugsbeamten (PVB) durch Dienstsport (30.12.1997).

²⁶³ Hoffmann, Streife, 3-4 2008, 6.

²⁶⁴ Zur Begriffserläuterung s. Hurrelmann, a.a.O., S. 84 ff.

²⁶⁵ Badura u.a. (Hrsg.), a.a.O., 17.

²⁶⁶ *ebd.*

maßnahmen beschränkt, während ein Gesundheitsmanagement ein umfassendes Konzept darstellen soll, welches Einzelmaßnahmen in den Gesamtkontext integriert.²⁶⁷

Die historischen Wurzeln des Handlungskonzepts Gesundheitsmanagement liegen in der oben erläuterten Gesundheitsdefinition der WHO aus dem Jahr 1946.²⁶⁸ An diese Definition knüpft die Ottawa-Charter²⁶⁹ aus dem Jahr 1986 an, welche insbesondere den Aspekt der Kontrolle und Selbstbestimmung des Einzelnen über seine Gesundheit betont. In der Luxemburger Deklaration²⁷⁰ aus dem Jahr 1997 wurde schließlich der Begriff der *Betrieblichen Gesundheitsförderung* entwickelt und deren Umsetzung zu einem europaweiten Ziel erklärt.

Ebenso kann der betriebliche Arbeitsschutz, welcher sich vorrangig mit Arbeitssicherheit und Unfallverhütung befasst, als eine der Grundlagen des Gesundheitsmanagements betrachtet werden.²⁷¹

Die dargestellten Definitionen gehen von einem salutogenetischen Ansatz aus. Das Konzept der Salutogenese geht auf Antonovsky zurück und soll sich von dem bislang vorherrschenden Ansatz der Pathogenese abgrenzen.²⁷² Während die Pathogenese Gesundheit und Krankheit als zwei dichotome Zustände ansieht, herrscht in der Salutogenese die Vorstellung eines Gesundheits-Krankheits-Kontinuums vor. In diesem sind Gesundheit und Krankheit zwei entgegengesetzte Pole einer Skala. Ein Mensch wird nie als vollständig gesund und ebenso wenig als vollständig krank angesehen. Stattdessen wird sein Zustand zwischen den beiden Polen Gesundheit und Krankheit eingeordnet.²⁷³

²⁶⁷ *ebd.*

²⁶⁸ World Health Organization, Constitution, 2: Definition von Gesundheit als „ein[...] Zustand des völligen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit oder Gebrechen“.

²⁶⁹ World Health Organization, Ottawa Charter for Health Promotion.

²⁷⁰ Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (Hrsg.), Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union.

²⁷¹ Badura u. a. (Hrsg.), a.a.O., 15.

²⁷² Antonovsky/Franke, Salutogenese, 36.

²⁷³ Bengel/Strittmatter/Willmann, Was erhält Menschen gesund?, 31.

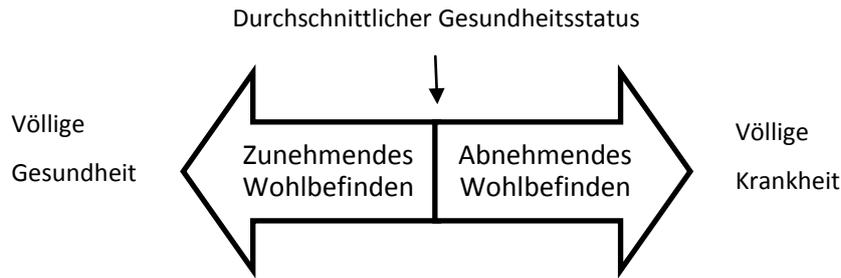


Abbildung 11 - Gesundheits-Krankheits-Kontinuum nach Antonovsky in Anlehnung an (Hurrelmann 2006, S. 125)

Insofern reicht es nach diesem Modell nicht aus, lediglich Krankheiten zu bekämpfen, sondern es ist ebenso wichtig die Gesundheit des Einzelnen zu fördern und seine Ressourcen zu stärken, um den Menschen „gesünder“ zu machen. Ein wichtiges Element in Antonovskys Modell ist der im ersten Kapitel bereits ausgeführte *Sense of Coherence*.²⁷⁴

Ein Gesundheitsmanagement soll sich sowohl auf die Mitarbeiter, als auch auf das Unternehmen, beziehungsweise die Behörde, positiv auswirken. Für die Mitarbeiter werden ein gesünderes Arbeitsumfeld und mehr Arbeitszufriedenheit angestrebt. Der Arbeitgeber hingegen hat in der Regel ökonomische Interessen. Zum einen gilt es für ihn die direkten und indirekten Kosten, welche durch Arbeitsausfall in Form von Fehlzeiten entstehen zu minimieren, zum anderen sind zufriedener Mitarbeiter leistungsfähiger und motivierter und tragen dadurch zu mehr Effizienz bei.²⁷⁵ Dadurch entsteht eine „Win-win-Situation“, von der beide Seiten profitieren. An der Einführung eines Gesundheitsmanagements sind aufgrund der großen Vorteile auf der Arbeitnehmerseite traditionell auch die Gewerkschaften interessiert. In der Polizei haben insbesondere die großen Polizeigewerkschaften Gewerkschaft der Polizei (GdP), Deutsche Polizeigewerkschaft (DPoIG) und der Bund Deutscher Kriminalbeamter (BDK) einen erheblichen Anteil an der Einführung eines Gesundheitsmanagements, indem sie sich fortlaufend an der Diskussion um die Notwendigkeit der Einführung eines Gesundheitsmanagements beteiligten und damit das Problembewusstsein förderten.²⁷⁶

²⁷⁴ S. S. 17 f.

²⁷⁵ Weber, a.a.O., 27.

²⁷⁶ Zum Beitrag der GdP s. Plickert/Salomon/Block u. a., a.a.O.; Die DPoIG war Auftraggeberin der oben dargestellten Pilotstudie unter Leitung von Fr. Dr. med. Heutelbeck. Zur Position des BDK s. Albishausen, Stellungnahme des Bund Deutscher Kriminalbeamter NRW zum Antrag der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN (Drucksache 14/9757).

Handlungsfelder des Gesundheitsmanagements sind – ausgehend von der Annahme eines Gesundheits-Krankheits-Kontinuums — die Gesundheitsförderung und die Krankheitsprävention.²⁷⁷ Die Krankheitsprävention stützt sich dabei auf die Verhaltens- und die Verhältnisprävention. Während die Verhaltensprävention darauf abzielt, das Verhalten des Einzelnen zu verändern, ist es das Ziel der Verhältnisprävention, positive Veränderungen in der Organisation zu bewirken.²⁷⁸ Badura hingegen betrachtet diese Trennung als überholt. Er geht vielmehr von einer Wechselwirkung zwischen Person, Verhalten und Umwelt aus und fordert daher auch eine umfassende Verknüpfung der Präventionsansätze, anstatt einer Abgrenzung.²⁷⁹

Die Präventionsansätze werden nach Badura in einem Implementierungsprozess, welcher vier Schritte umfasst, umgesetzt²⁸⁰:

1. Die Diagnose.

Der Diagnose kommt besondere Bedeutung zu, da nur aufgrund einer umfassenden Problemfeststellung und -beschreibung auch eine zielgerichtete Problemlösung erfolgen kann. Zu diagnostizieren sind sowohl die Belastungsfaktoren, als auch die Beanspruchungsfolgen und konsequenterweise auch die Ressourcen.²⁸¹ Bei der Erfassung von Belastungsfaktoren und Ressourcen sind vor allem Selbstberichte²⁸² in Form von Fragebögen (beispielsweise COPSOQ²⁸³) oder Interviews von Bedeutung. Dabei ist die Anonymität der Befragten strikt zu wahren, um eine wahrheitsgemäße Beantwortung der Fragen zu fördern. Vorteil ist insbesondere bei einer Befragung in Form eines Fragebogens, dass mit relativ geringem Aufwand viele Personen befragt werden können. Kritisiert wird an einer Datenerhebung durch Selbstberichte, dass die gewonnenen Ergebnisse ausschließlich die subjektive Sichtweise der Befragten widerspiegeln. Dem ist jedoch entgegenzusetzen, dass Belastungsfaktoren nahezu immer subjektiv sind, da sie auf jedes Individuum in unterschiedlicher Form und Intensität einwirken. Eine weitere Form der Datenerhebung kann durch Einholen von Expertenurteilen geschehen. Hier wird häufig auf die jewei-

²⁷⁷ Hurrelmann, a.a.O., 188, 197 ff.

²⁷⁸ Frieling/Sonntag, a.a.O., 207.

²⁷⁹ Badura u. a. (Hrsg.), a.a.O., 36.

²⁸⁰ Münch u. a. (Hrsg.), Führungsaufgabe Gesundheitsmanagement, 198 f.

²⁸¹ Hasselhorn, a.a.O., 66 f.

²⁸² Badura u. a. (Hrsg.), a.a.O., 85.

²⁸³ Hörmann/Kurtz, in: Weber/Hörmann/Ferreira, Psychosoziale Gesundheit im Beruf, 432.

ligen Vorgesetzten als Experten für ihre Mitarbeiter zurückgegriffen. Grundsätzlich sollte ein Vorgesetzter über die Faktoren, die den einzelnen Mitarbeiter belasten, informiert sein. Dies wird in der Realität allerdings nicht immer der Fall sein. Zudem kann auch hier in besonderem Maße die subjektive Wahrnehmung des Vorgesetzten als Person eine Rolle spielen und das Ergebnis verzerren. Externe Experten hingegen müssen wiederum auf andere Formen der Datenerhebung zurückgreifen, um Einblick in die spezifischen Probleme des Polizeidienstes zu erlangen. Eine Methode, um die Belastungsfaktoren zu objektivieren, kann eine Quantifizierung der Arbeitsbelastung sein. Dies könnte beispielsweise durch die Auswertung von Einsatzzahlen, beziehungsweise eine Auswertung der Vorgangsbelastung erfolgen. Hier sollte allerdings neben der Menge der Einsätze und Vorgänge deren Qualität mit in die Auswertung einfließen. Beispielsweise bestehen deutliche Unterschiede im Zeit- und Arbeitsaufwand zwischen der Bearbeitung einer Ruhestörung und der eines schweren Verkehrsunfalls mit tödlichem Ausgang, beziehungsweise im Falle der kriminalpolizeilichen Sachbearbeitung zwischen der Bearbeitung eines Landdiebstahls und der eines Sexualdeliktes. Auch eine Begehung der Arbeitsplätze ist Teil einer umfassenden Datenerhebung.²⁸⁴ Letztlich kann eine möglichst umfassende Datenerhebung jedoch nur durch eine Triangulation, also eine Kombination unterschiedlicher Datenerhebungsmethoden²⁸⁵ erfolgen, da auf diese Weise ein möglichst objektives Bild der Sachlage entstehen kann. Beanspruchungsfolgen können dann objektiv festgestellt werden, wenn sie sich in Form von Krankheit oder Fehlzeiten auswirken. Darunter liegende Folgen sind allerdings wiederum nahezu nur durch Selbstberichte zu erkennen. Auch hier sollte das Prinzip der Datentriangulation herrschen.

2. Die Maßnahmenplanung.

Zur Maßnahmenplanung gehört zunächst die strategische Planung, welche Ziele und Strategien zur Zielerreichung festlegt. Diese sollte im Idealfall nicht von der Behördenleitung vorgegeben (top-down), sondern unter Einbindung von Mitarbeitern und Führungskräften gemeinsam entwickelt werden (bottom-

²⁸⁴ *Badura u. a.* (Hrsg.), a.a.O., 84.

²⁸⁵ *Diekmann*, Empirische Sozialforschung, S. 19.

up), beispielsweise in dafür eingerichteten Arbeitskreisen.²⁸⁶ Dies trägt zu einer höheren Akzeptanz der Ziele sowie der Lösungsstrategien bei. Ziele eines Gesundheitsmanagements könnten beispielsweise die Senkung des Krankenstandes oder eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit sein.²⁸⁷ Die operative Planung umfasst zum einen die Festlegung von Verantwortlichkeiten, zum anderen das Kommunizieren der Ziele an die Mitarbeiter mit dem Ziel der Akzeptanzgewinnung.²⁸⁸ Bei Festlegung der Verantwortlichkeiten ist die Einsetzung eines „Gesundheitsmanagers“ ideal, welcher die Koordination des Gesamtkonzeptes übernimmt.²⁸⁹ Von besonderer Bedeutung ist auch hier ein transparentes Vorgehen unter Einbindung aller Beteiligten. Insbesondere das Gesundheitsmanagement erfordert eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern, da eine erfolgreiche Umsetzung nicht unerheblich von der Motivation des Einzelnen abhängt. Die dispositive Planung letztlich beinhaltet die Festlegung von Zeitplänen und Budgets.²⁹⁰ Zeitpläne sollten insbesondere für die Umsetzung konkreter Maßnahmen erstellt werden. Dabei sollte eine Prozessevaluation mit in die Planung einbezogen werden, um erkannte Verbesserungen und Veränderungen im laufenden Verfahren umsetzen zu können.²⁹¹

3. Der Umsetzungsprozess.

Der Umsetzungsprozess sollte die Durchführung und Vernetzung der zuvor festgelegten Maßnahmen beinhalten.²⁹² Auch ein fortlaufendes Controlling, anhand dessen die festgelegten Ziele im laufenden Prozess überprüft werden, ist Teil des Umsetzungsprozesses. Die Umsetzung sollte dabei idealerweise durch Projektgruppen erfolgen, deren Tätigkeit durch den „Gesundheitsmanager“ untereinander vernetzt werden. Im Umsetzungsprozess sind wiederum die Elemente Transparenz und Partizipation von besonderer Bedeutung, um nicht die Akzeptanz des Gesamtkonzeptes zu gefährden.²⁹³

²⁸⁶ Badura u. a. (Hrsg.), a.a.O., 37.

²⁸⁷ *ebd.*, 93.

²⁸⁸ *ebd.*, 94.

²⁸⁹ *ebd.*, 52.

²⁹⁰ *ebd.*, 94.

²⁹¹ *ebd.*, 94.

²⁹² *ebd.*, 103 f.

²⁹³ *ebd.*, 103 f.

4. Die Evaluation.

Die Evaluation sollte eine objektive Erfolgsbewertung darstellen. Dabei sollten nicht nur das Ergebnis, sondern auch der Prozess als solcher evaluiert werden. Badura sieht ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement als lernendes System.²⁹⁴ Dies bedeutet, dass sich das System zum einen fortlaufend den aktuellen Gegebenheiten anpasst und zum anderen aus Erfolgen und Misserfolgen entsprechende Konsequenzen in Planung und Umsetzung zieht. Insofern soll die Evaluation weniger einen Abschlussbericht darstellen, sondern viel eher die Basis für eine erfolgreiche Fortführung des Systems bilden.²⁹⁵ Problematisch ist in diesem Zusammenhang die Entwicklung geeigneter Evaluationsvariablen. Der häufig diskutierte Krankenstand kann nicht als einziges Evaluationskriterium dienen, sondern es sind im Idealfall wiederum die Instrumente der Diagnose anzuwenden, um auch in der Längsschnittbetrachtung ein valides Ergebnis zu erhalten.²⁹⁶

Ein Gesundheitsmanagement ist mit hin als Kreislauf zu verstehen (s. Abb. 12). Die im Prozessverlauf gewonnenen Ergebnisse können so effektiv umgesetzt und zu einer Realisierung des *lernenden Systems* eingesetzt werden. Problematisch ist in diesem Zusammenhang, dass nur wenige

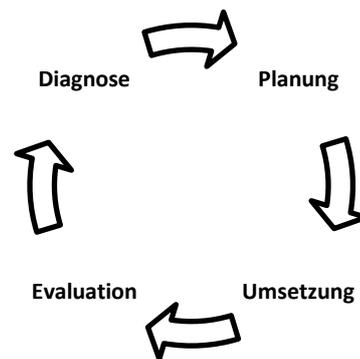


Abbildung 12 - Gesundheitsmanagement als Kreislauf in Anlehnung an (Badura u. a. (Hrsg.) 1999, S. 47)

Evaluationsergebnisse zum Thema Gesundheitsmanagement vorliegen. Sockoll et alii²⁹⁷ führten zur Evidenz von organisationsbezogenen Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden eine Metaanalyse von – überwiegend englischsprachigen – Reviews durch, welche Studien zum Themenkomplex Gesundheitsmanagement aus den Jahren 2000 – 2006 umfassten. Ein Polzeibezug war hier allerdings nicht gegeben. Durch diese „Review der Reviews“ sollte ein möglichst hoher Anteil aktueller evidenzbasierter Studien eingeschlossen werden. Festgestellt wurde hier, dass der ökonomische Nutzen eines Gesundheitsmanagements erwartungsgemäß messbar vorhan-

²⁹⁴ *ebd.*, 112 f.

²⁹⁵ *ebd.*, 112.

²⁹⁶ *ebd.*, 113.

²⁹⁷ Sockoll/Kramer/Bödecker, Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention.

den ist.²⁹⁸ Diese Aussagen stützen sich überwiegend auf die ökonomischen Auswirkungen verringerter Fehlzeiten. Studien zur gesteigerten Produktivität und der sich daraus ergebenden ökonomischen Vorteile liegen allerdings kaum vor. Dies mag mit der Schwierigkeit zusammenhängen, diese Zusammenhänge anhand geeigneter Variablen zu überprüfen.²⁹⁹ Verhaltenspräventive Programme zur Förderung von Bewegung, Rauchentwöhnung und gesunder Ernährung wiesen in begrenztem Maße positive Effekte auf.³⁰⁰ Dies deutet darauf hin, dass in diesem Sektor zwar Handlungspotential vorhanden ist, dieses jedoch stark von der Motivation des Einzelnen abhängt. Im Bezug auf die Alkoholprävention waren nur wenige Studien vorhanden, die deren Wirksamkeit überprüften. Hier wurde lediglich eine „konstruktive Konfrontationsstrategie“³⁰¹ durch den Vorgesetzten als wirkungsvoll erkannt. Auch in der Prävention von Stress und psychischen Erkrankungen lag in vielen Studien und damit in vielen Programmen der Handlungsschwerpunkt auf den verhaltenspräventiven Maßnahmen. Hier konnte eine deutliche Wirksamkeit der Programme erkannt werden.³⁰² Jedoch beschränkt sich der Einfluss dieser Programme naturgemäß auf verhaltensbedingte Stressquellen. Auf verhältnisbedingte Stressquellen, wie beispielsweise den Führungsstil, wirken sie sich jedoch nicht aus. Im Bereich der Verhältnisprävention liegen nur wenige Evaluationsergebnisse vor, so dass keine belastbaren Aussagen zu deren Wirksamkeit getroffen werden können.³⁰³ Allerdings konnte insgesamt eine höhere Wirksamkeit derjenigen Programme, die verhaltens- und verhältnispräventive Ansätze kombinieren, sogenannte Mehrkomponentenprogramme, erkannt werden.³⁰⁴ Insofern ist davon auszugehen, dass bei entsprechender Evaluation auch im Bereich der Verhältnisprävention evidente Wirkungen feststellbar sind. Letztlich wird festgestellt, dass die aktuellen Forschungsergebnisse zur Wirksamkeit von Präventionsprogrammen derzeit noch in sehr eingeschränkter Form vorhanden sind und daher in diesem Feld Forschungsbedarf besteht.³⁰⁵

²⁹⁸ *ebd.*, 58.

²⁹⁹ *ebd.*, 58.

³⁰⁰ *ebd.*, 14 ff.

³⁰¹ *ebd.*, 64.

³⁰² *ebd.*, 63 ff.

³⁰³ *ebd.*, 64.

³⁰⁴ *ebd.*, 66.

³⁰⁵ *ebd.*, 64 f.

Dies unterstreicht nochmals die Bedeutung einer umfassenden Evaluation eines behördlichen Gesundheitsmanagements, um einen tatsächlich sinnvollen und effizienten Mitteleinsatz zu gewährleisten.

II. Leistungen und Grenzen eines behördlichen Gesundheitsmanagements in der Polizei

1. Ziele eines behördlichen Gesundheitsmanagements in der Polizei

Wie eingangs bereits dargestellt, ist das Thema „Gesundheitsmanagement in der Polizei“ hochaktuell. Am Beispiel des Landes NRW wird dies unter anderem an der Landtagsdebatte über Fehlzeiten in der Polizei deutlich.³⁰⁶ Zudem stellt sich der demographische Wandel³⁰⁷ auch und gerade für die Organisation Polizei mehr und mehr als Problem dar. Während in den 70er und 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts – auch in Folge der Erfahrung des deutschen Terrorismus durch die Rote Armee Fraktion (RAF) und andere terroristische Gruppen — die Einstellungszahlen bei der Polizei sehr hoch waren³⁰⁸, sanken diese in den Folgejahren deutlich ab. Erst in den vergangenen Jahren wurden wieder deutlich mehr Bewerber für den Polizeidienst eingestellt. Dies führt dazu, dass die Altersstruktur der Polizei fortlaufend ungünstiger wird, da die in den einstellungstarken Jahren eingestellten Beamten mittlerweile ein Lebensalter jenseits der 40 erreicht haben. So zeigt eine Modellberechnung³⁰⁹, dass im Jahr 2015 ca. 47% aller Polizeivollzugsbeamten in NRW mindestens 50 Jahre alt sein werden.³¹⁰ Daher kommen zunehmend auch Polizeibeamte, die älter als 50 Jahre sind, im Streifendienst zum Einsatz. Dieser erfordert ein gewisses Maß an körperlicher Fitness und wirkt sich, bedingt durch die Wechsel-schichten, zusätzlich negativ auf die Gesundheit des Einzelnen aus.

In Kenntnis dieser Problemlage ist das Thema „Gesundheitsmanagement in der Polizei“ in der aktuellen Diskussion weit in den Vordergrund gerückt.

³⁰⁶ Landtag NRW, Plenarprotokoll 14/130.

³⁰⁷ Der Begriff des demographischen Wandels wird hier vorrangig im Bezug auf eine Bevölkerungsentwicklung mit negativer Fertilitäts-Mortalitäts-Bilanz, also einen zunehmenden Anteil älterer Personen an der Gesamtbevölkerung, verwandt. Zur weiteren Erläuterung des Begriffs s. *Frevel/Bredthauer*, in: *Frevel/Bredthauer, Empirische Polizeiforschung XII: Demografischer Wandel und Polizei*, 12 f.

³⁰⁸ Projektbericht "Altersstruktur der Polizei NRW".

³⁰⁹ *Streife*, 11/12 2007, 4.

³¹⁰ vgl. auch *Gluba*, in: *Frevel/Bredthauer, Empirische Polizeiforschung XII: Demografischer Wandel und Polizei*, 93.

Als konkrete Ziele eines Gesundheitsmanagements in der Polizei sind daher in Anlehnung an Badura³¹¹ denkbar:

- 1.) Prävention durch Bekämpfung der Ursachen häufig auftretender — vor allem chronischer — Erkrankungen.
- 2.) Wiedereingliederung/ Rehabilitation erkrankter Mitarbeiter.
- 3.) Mitarbeitermotivation.
- 4.) Kostensenkung durch Reduktion von Fehlzeiten.

Dies soll in den Handlungsfeldern Krankheitsprävention und Gesundheitsförderung geschehen.³¹² Im Bereich der Krankheitsprävention steht die Identifizierung von Krankheiten mit besonderer Bedeutung und deren Ursache im Vordergrund. Anhand derer können Risikofaktoren erkannt und gemindert werden. Im Bereich der Gesundheitsförderung geht es darum, das Maß der Selbstbestimmung über die eigene Gesundheit beim Einzelnen zu erhöhen. Dabei steht die Motivation des jeweiligen Beschäftigten zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten im Vordergrund.

Badura fordert in diesem Zusammenhang als Hauptziel die *gesunde Organisation*. Diese definiert er wie folgt: „*Gesund*‘ ist eine Organisation, deren Führungsstil, deren Arbeitsorganisation und Organisationskultur gleichermaßen kunden- wie beschäftigungsorientiert ist, die ihre Ziele wirksam und effizient verfolgt, dabei zugleich aber auch die ihr eigenen Gesundheitspotentiale optimal zu entfalten bestrebt ist und dies bereits bei den Prinzipien der Arbeits- und Organisationsgestaltung berücksichtigt.“³¹³ Dabei stellt er die Verhältnisprävention in ihrer Bedeutung ausdrücklich über die Verhaltensprävention.³¹⁴ Der hauptsächliche Handlungsansatz sollte insofern bei den organisationsbedingten Faktoren anstatt bei den personenbezogenen Faktoren liegen.

2. Empfehlungen für ein Gesundheitsmanagement in der Polizei

Im zweiten Kapitel der vorliegenden Arbeit wurden aktuelle Studien zur Belastungssituation von Polizeivollzugsbeamten ausgewertet. In den drei aktuellsten

³¹¹ Badura u.a. (Hrsg.), a.a.O., 34 f.

³¹² Hurrelmann, a.a.O. 188, 197 ff.

³¹³ Badura u. a. (Hrsg.), a.a.O., 46.

³¹⁴ ebd.

Studien wurden als Ergebnis der Forschungsergebnisse jeweils Empfehlungen für ein Gesundheitsmanagement in der Polizei ausgesprochen. Diese sollen im Folgenden dargestellt werden:

Alle Autoren empfehlen eine Kombination von verhaltens- und verhältnispräventiven Maßnahmen. Dabei liegt — analog zu den Empfehlungen von Badura — der Schwerpunkt deutlich auf der Verhältnisprävention.

Im verhaltenspräventiven Bereich empfiehlt Arndt eine Primärprävention im Bezug auf einsatzbedingten Stress und Alkoholmissbrauch.³¹⁵ In diesem Zusammenhang schlägt auch Heutelbeck individuelle Kompetenzerweiterungstrainings wie beispielsweise Stressbewältigungstrainings oder Verhaltenstrainings vor.³¹⁶ Zudem fordert Heutelbeck im verhaltenspräventiven Bereich eine Überprüfung des Risikoverhaltens der Einsatzkräfte sowie die Förderung körperlicher Bewegung und gesunder Ernährung.³¹⁷

Im Bereich der Verhältnisprävention findet sich eine Vielzahl von Maßnahmenvorschlägen. Dabei liegt der Schwerpunkt im Bereich des Führungsverhaltens von Vorgesetzten.

So fordert Arndt eine Sensibilisierung von Vorgesetzten hinsichtlich des Erkennens von Burnout-Symptomen und eine Schulung von Führungskräften im Bezug auf Mitarbeitergespräche.³¹⁸ Beerlage fordert hier die Schaffung einer fairen Arbeitsumgebung mit angemessenem Feedback.³¹⁹ Weiterhin werden sowohl bei Arndt, als auch bei Beerlage die Schaffung transparenter Kommunikations- und Ablaufprozesse sowie eine sinnvolle Delegation von Aufgaben empfohlen.³²⁰ Eine weitere Handlungsempfehlung ist die Einbeziehung von Mitarbeitern in alltagsbezogene Entscheidungsprozesse³²¹. Heutelbeck nennt hier als Beispiel die Möglichkeit der Mitgestaltung von Dienstplänen.³²² Auch die Erweiterung individueller Handlungsspielräume wird als Handlungsempfehlung bei Arndt und Beerlage aufgeführt.³²³ Ebenso führt Arndt eine angemessene

³¹⁵ Arndt/Beerlage/Hering u. a., a.a.O., 247.

³¹⁶ Heutelbeck, a.a.O., 6.

³¹⁷ ebd., 7, 8.

³¹⁸ Arndt/Beerlage/Hering u. a., a.a.O., 247.

³¹⁹ Beerlage/Arndt/Springer, a.a.O., 178.

³²⁰ Arndt/Beerlage/Hering u. a., a.a.O., 247; Beerlage/Arndt/Springer, a.a.O., 178.

³²¹ Arndt/Beerlage/Hering u. a., a.a.O., 247.

³²² Heutelbeck, a.a.O., 5.

³²³ Arndt/Beerlage/Hering u. a., a.a.O., 247; Beerlage/Arndt/Springer, a.a.O., 178.

Personalentwicklung als Teil eines wirksamen Gesundheitsmanagements an.³²⁴

Als weitere strukturelle Verbesserung wird in allen drei Studien die Förderung sozialer Unterstützung und sozialem Ressourcentransfer empfohlen.³²⁵

Zudem betont Beerlage die Bedeutung des Abbaus quantitativer Belastungen.³²⁶ Heutelbeck fordert zudem eine verbesserte Schutzausrüstung zwecks Unfallverhütung und als besonders wichtigen Aspekt eine strukturelle Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.³²⁷

Zuletzt sind bei Arndt und Heutelbeck der Ausbau und die Förderung der Akzeptanz von Beratungsangeboten als verhältnispräventive Maßnahmenempfehlung aufgeführt.³²⁸

3. Einführung eines Gesundheitsmanagements in der Polizei NRW

Der laufende Einführungsprozess eines Gesundheitsmanagements in der Polizei NRW ist mit der Veröffentlichung der Rahmenkonzeption sowie der zugehörigen Dienstvereinbarung am 25.10.10 einen weiteren Schritt in der Umsetzung des Konzepts vorangeschritten.

Zu diesem Thema wurde bereits vor Veröffentlichung der Rahmenkonzeption ein Experteninterview mit Frau Babenhauserheide, Mitarbeiterin im Ministerium für Inneres und Kommunales (MIK) NRW geführt, welches mit den oben beschriebenen Methoden³²⁹ inhaltsanalytisch ausgewertet wurde.³³⁰ Auch in diesem Interview stand die explorative Erhebung von Informationen im Vordergrund. Zum Interviewzeitpunkt lag der Verfasserin bereits ein Entwurf der Rahmenkonzeption vor. Aufgrund des laufenden Unterzeichnungsverfahrens wurden jedoch im Interviewverlauf teilweise Informationen ausgelassen, was die Informationserhebung erschwerte.³³¹

³²⁴ Arndt/Beerlage/Hering u. a., a.a.O., 247.

³²⁵ Arndt/Beerlage/Hering u. a., a.a.O., 247; Beerlage/Arndt/Springer, a.a.O., 178; Heutelbeck, a.a.O., 8.

³²⁶ Beerlage/Arndt/Springer, a.a.O., 178.

³²⁷ Heutelbeck, a.a.O., 7.

³²⁸ Arndt/Beerlage/Hering u. a., a.a.O., 247; Interviewtranskript Heutelbeck, 07.09.2010,15 (s. Anhang).

³²⁹ s.S.27 ff.

³³⁰ Interviewtranskript Babenhauserheide, 15.09.2010 (s. Anhang).

³³¹ ebd., S. 4 (s. Anhang).

Zunächst wurde der aktuelle Sachstand dargestellt.³³² Derzeit sind bereits Hilfsangebote unterschiedlicher Form in den Polizeibehörden vorhanden. Genannt wurden die Oberthemen Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit und Betriebliches Eingliederungsmanagement³³³ sowie die Polizeiseelsorge und soziale Ansprechpartner³³⁴. Die Notwendigkeit eines Gesundheitsmanagements ist nach Angaben der Expertin schon lange präsent. Mit Aufkommen der aktuellen Diskussion im Landtag und einer Sachstandabfrage in den Polizeibehörden in NRW sei dann der Entschluss gereift, ein umfassendes Konzept einzuführen.³³⁵ Von diesem erhoffe man sich eine sofortige Wirkung, abhängig jedoch von der Motivation des Einzelnen, sich gesundheitsförderlich zu verhalten. Insgesamt wolle man mit dem Konzept eine *„leistungsstarke, gesunde Polizei, wo sich jeder Beschäftigte im Wohlbefinden befindet“*³³⁶ erreichen. Aus einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit, solle sich dann eine positive Veränderung der Krankenstände ergeben.³³⁷ Die erhoffte Wirkungsweise bezieht sich mithin insbesondere auf die Arbeitszufriedenheit. Dies korrespondiert mit den oben angeführten Ergebnissen der ausgewerteten Studien, welche die Hauptbelastungen für Polizeibeamte in den Bereichen Organisation und Führung lokalisieren. Organisation und Führung wirken über den Mittler Burnout auf die Arbeitszufriedenheit ein. Eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit im weiteren Sinne, beziehungsweise eine wirkungsvolle Burnoutprävention kann nach den vorliegenden Ergebnissen die Fehlzeiten der Beschäftigten positiv beeinflussen. Jedoch wird deutlich, dass im vorliegenden Rahmenkonzept insbesondere dem Aspekt der körperlichen Gesundheit eine besondere Bedeutung zugeschrieben wird. Dies wird zum einen an dem engen Bezug zu dem zeitgleich aktualisier-

³³² *ebd.*, S. 1, 2, 13 (s. Anhang).

³³³ S. § 84 Abs. 2 SGB IX „Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als 6 Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung (...), mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeit, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden wird und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement).“; *Bundesarbeitsgericht*, 12.07.2007 – 2 AZR 716/06 (12.07.2007).

³³⁴ S. Erlass zur Neukonzeption der Tätigkeit der Sozialen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner (SAP) (01.06.2010), 2: „SAP setzen sich auf freiwilliger Basis für Abhilfe bei unterschiedlichen Belastungen der Einzelnen im privaten wie im beruflichen Leben sowie für ein gutes Klima am Arbeitsplatz und in der Behörde ein. Das Grundprinzip dieses Ansatzes lautet: ‚Kolleginnen und Kollegen helfen.‘“.

³³⁵ Interviewtranskript Babenhauserheide, 15.09.2010, 1, 4 (s. Anhang).

³³⁶ *ebd.*, 8 (s. Anhang).

³³⁷ *ebd.*, 9, 15 (s. Anhang).

ten Sporterlass, zum anderen an der Betonung der Motivation des Einzelnen³³⁸ als Voraussetzung zum Gelingen des Konzeptes deutlich. Dies kann ein Hinweis auf einen Schwerpunkt des Konzeptes in der Verhaltensprävention sein. Die dargestellten Studien liefern jedoch keinen Hinweis auf eine korrelative Beziehung zwischen körperlicher Bewegung oder gesunder Ernährung und Fehlzeiten. Insofern muss durch eine umfassende Diagnose ergründet werden, ob ein Zusammenhang zwischen erhöhten Fehlzeiten und einer ungesunden Lebensführung besteht. Dennoch ist die Förderung einer gesunden Lebensführung unverzichtbarer Bestandteil eines Gesundheitsmanagements.

Die Umsetzung des Konzeptes solle – laut Expertin – zunächst durch eine Problemanalyse, die sich mit den Wirkungsfaktoren und den Spezifika der einzelnen Behörden befasst, erfolgen. Zu den erkannten Problemfeldern sollen Lösungsansätze entwickelt und umgesetzt werden. Anschließend solle eine Evaluation mit sich gegebenenfalls anschließender Neujustierung durchgeführt werden.³³⁹ Dies entspricht dem oben dargestellten Kreislauf. Im Vorfeld sei zudem ein Austausch mit anderen Bundesländern, in denen bereits ein polizeiliches Gesundheitsmanagement existiert, erfolgt. Hier sei der Erfahrungsschatz allerdings noch gering. Ein ausgewerteter Gesundheitsbericht aus dem Polizeibereich liege noch nicht vor. Allerdings seien auch Erfahrungen aus anderen Bereichen eingeflossen, in denen bereits ausgewertete Berichte vorliegen.³⁴⁰

Als Erhebungsinstrument solle vorrangig das Personalinformationssystem PERSIS dienen. Dieses führt eine landesweite Statistik über Fehlzeiten. Erfasst werden Fehltage, Alter und Geschlecht sowie Behördenzugehörigkeit der Beschäftigten.³⁴¹ Darüber hinausgehend soll eine Datenerhebung in den Behörden erfolgen, welche letztlich einen Gesundheitsbericht erstellen sollen.³⁴² Die Methoden für die Datenerhebung sind jedoch nicht landesweit vorgegeben und damit voraussichtlich auch nicht einheitlich. Dies kann eine Vergleichbarkeit und damit einen späteren Wissenstransfer möglicherweise erschweren.

³³⁸ *ebd.*, 7 (s. Anhang).

³³⁹ *ebd.*, 1 (s. Anhang).

³⁴⁰ *ebd.*, 5f. (s. Anhang).

³⁴¹ S. Erhebung des Krankenstandes in der Landesverwaltung (11.12.2009).

³⁴² Interviewtranskript Babenhauserheide, 15.09.2010, 3,4,6 (s. Anhang).

Die Behördenleitungen, die Führungskräfte sowie die Mitarbeiter sollen in den Planungs- und Umsetzungsprozess einbezogen werden.³⁴³ Durch das MIK wird zunächst lediglich die Rahmenkonzeption vorgegeben, welche in einem Lenkungsreis fortlaufend aktualisiert wird. Konkrete Maßnahmenvorschläge des MIK sollen hier nicht erfolgen, anstatt dessen jedoch die Vorgabe der Handlungsfelder sowie eine logistische Unterstützung bei der Netzworlbildung zwischen den Behörden.³⁴⁴ Die vorgegebenen Handlungsfelder lauten wie folgt:

- Führung/ Führungsverhalten
- Arbeitsabläufe und –organisation
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Personalentwicklung
- Sport und Ernährung
- Stressmanagement
- Polizeiärztlicher Dienst
- Sicherheit und Fürsorgepflicht³⁴⁵

Diagnose, Planung und Umsetzung sollen in den jeweiligen Behörden erfolgen, um die Behördenindividualität zu erhalten.³⁴⁶ Eine konsequente Einbeziehung aller Beteiligten entspricht der Forderung Baduras nach Transparenz und Partizipation im Implementierungsprozess.³⁴⁷ Vorliegend erfolgt eine intensive Zusammenarbeit zwischen dem Ministerium, den Behörden sowie dem Personalrat. Dies wird auch anhand der zwischen dem MIK und dem PPHR geschlossenen Dienstvereinbarung deutlich. Eine Beteiligung der Mitarbeiter und des Personalrats mit einem hohen Maß an Mitbestimmung fördert die Akzeptanz des Konzepts in der Belegschaft, was entscheidend zum Gelingen beiträgt. Dies ist hier in besonderem Maße von Bedeutung, da die Mitarbeiter im Bezug auf ihre Gesundheit „*Experten in eigener Sache*“³⁴⁸ sind, also die beste Kenntnis ihrer eigenen Gesundheit und ihres Wohlbefindens haben. Eine individuelle Planung, welche an die Gegebenheiten der jeweiligen Behörde angepasst ist, erscheint sinnvoll, da die Personal- und Behördenstrukturen zum Teil erheblich voneinander abweichen und ein landeseinheitliches Konzept nicht gezielt

³⁴³ *ebd.*, 4f. (s. Anhang).

³⁴⁴ *ebd.*, 13, 14 (s. Anhang).

³⁴⁵ Rahmenkonzeption "Behördliches Gesundheitsmanagement" der Polizei NRW (2010).

³⁴⁶ Interviewtranskript Babenhauserheide, 15.09.2010, 12, 14 (s. Anhang).

³⁴⁷ Vgl. *Badura u. a.* (Hrsg.), a.a.O., 103 f.

³⁴⁸ *Badura u. a.* (Hrsg.), a.a.O., 38.

auf die in der jeweiligen Behörde vorherrschenden Spezifika eingehen könnte. Jedoch stellt sich die Frage, ob nicht eine zentrale Diagnose auf Landesebene, welche die individuellen Probleme der einzelnen Behörden herausstellt, von Vorteil wäre. Zum einen bedeutet es einen erheblich höheren Arbeitsaufwand in jeder Behörde ein eigenes Erhebungsinstrument zur Diagnose – beispielsweise einen Fragebogen – zu entwickeln. Hierdurch werden Personalkapazitäten gebunden. Zum anderen ist eine Vergleichbarkeit der in den Behörden gewonnenen Ergebnisse so zumindest deutlich erschwert. Dies führt dazu, dass mögliche Parallelen gegebenenfalls nicht erkannt werden und dadurch Synergieeffekte verloren gehen. Hier wäre es denkbar, eine Mitarbeiterbefragung auf Landesebene durchzuführen und zentral auszuwerten. Behörden mit vergleichbaren Problemen könnten dann wiederum in Zusammenarbeit eine individuelle Maßnahmenplanung vornehmen.

Betont wurde durch die Expertin die zentrale Rolle der Führungskraft bei einer transparenten Umsetzung des Konzepts.³⁴⁹ Dies geht ebenso aus der Rahmenkonzeption des MIK hervor.³⁵⁰ Die Führungskraft tritt vor allem im Bereich der Umsetzung des Konzepts in den Vordergrund. Das Führungsverhalten als solches wird in diesem Baustein weniger ausführlich betrachtet. Nach den in Kapitel 2 dargestellten Ergebnissen, hat insbesondere das Führungsverhalten einen hohen Einfluss auf die Belastungssituation des Mitarbeiters und sollte insofern ein zentraler Punkt in diesem Handlungsfeld sein. Auf Nachfrage erläuterte die Expertin, dass die Aspekte „*Team, Zusammenarbeit, Führung*“³⁵¹ in den Baustein Arbeitsabläufe und -organisation³⁵² einbezogen werden. Auch die Bedeutung von Akzeptanz und Wertschätzung des einzelnen Mitarbeiters durch den Vorgesetzten betont sie in diesem Zusammenhang. Hierin ist ein deutlicher Hinweis darauf zu sehen, dass die Bedeutung des Führungsverhaltens sowie der arbeitsorganisatorischen Abläufe den Verfassern der Rahmenkonzeption durchaus bewusst ist. Dies wird auch darin deutlich, dass die in den Studien empfohlene Führungskräfte-schulung bezüglich eines gesundheitsförderlichen Umgangs mit Mitarbeitern im Rahmenkonzept explizit aufgeführt

³⁴⁹ Interviewtranskript Babenhauserheide, 15.09.2010, 7, 9 (s. Anhang).

³⁵⁰ Rahmenkonzeption "Behördliches Gesundheitsmanagement" der Polizei NRW (2010), 11.

³⁵¹ Interviewtranskript Babenhauserheide, 15.09.2010, 10 (s. Anhang).

³⁵² Rahmenkonzeption "Behördliches Gesundheitsmanagement" der Polizei NRW (2010), 11.

ist.³⁵³ Angesichts der oben dargestellten Forschungsergebnisse ist im Bereich der Führung und Organisation ein Handlungsschwerpunkt zu sehen. Dabei ist allerdings zu bedenken, dass die vorliegenden Forschungsergebnisse nicht die spezifischen Bedingungen des Landes NRW berücksichtigen und daher nicht ohne weiteres zu übertragen sind. Ob sich die dargestellten Ergebnisse auch im Land NRW bestätigen, bleibt bis zur Durchführung einer umfassenden Diagnose offen.

Im Baustein Arbeitsabläufe und –organisation wird zudem eine umfassende gesundheitsförderliche Gestaltung der Aufgabenerfüllung aufgeführt. Dies kann beispielsweise eine physiologische Anpassung des Arbeitsplatzes an ein bestimmtes Krankheitsbild, wie etwa höhenverstellbare Schreibtische bei Mitarbeitern mit Rückenleiden, beinhalten.

Auch die vor allem bei Heutelbeck bestehende Forderung nach einer strukturellen Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, findet ihre Entsprechung in einem der Bausteine.³⁵⁴ Hier ist laut den Ergebnissen bei Heutelbeck insbesondere der Aspekt der Kinderbetreuung und der alternativen Arbeitszeitmodelle von besonderer Bedeutung. Auch dies ist allerdings abhängig von der Personalstruktur der jeweiligen Behörde. Wie auch die Expertin betont, befinden sich die Mitarbeiter der einzelnen Behörden – abhängig von der Altersstruktur des Personals – gegebenenfalls in sehr unterschiedlichen familiären Situationen, welche wiederum unterschiedlichen Handlungsbedarf mit sich bringen. Als Beispiele für mögliche Problembereiche können hier die Kinderbetreuung oder die Pflege von Angehörigen genannt werden.³⁵⁵

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Personalentwicklung.³⁵⁶ Diese ist als Handlungsfeld im Rahmenkonzept aufgeführt und hat als Ziel unter anderem, die Über- und Unterforderung des Mitarbeiters zu vermeiden.³⁵⁷ Eine angemessene Personalentwicklung soll insbesondere durch umfassende Qualifikation und Vorbereitung von Mitarbeitern auf ihre Aufgaben und ein systematisches Wissensmanagement geschehen.³⁵⁸ In diesem Punkt entspricht das Konzept ebenfalls den Empfehlungen in den Studien.

³⁵³ ebd.

³⁵⁴ Rahmenkonzeption "Behördliches Gesundheitsmanagement" der Polizei NRW (2010), 12.

³⁵⁵ Interviewtranskript Babenhauserheide, 15.09.2010, 13 (s. Anhang).

³⁵⁶ Rahmenkonzeption "Behördliches Gesundheitsmanagement" der Polizei NRW (2010), 12f.

³⁵⁷ Interviewtranskript Babenhauserheide, 15.09.2010, (s. Anhang)

³⁵⁸ Rahmenkonzeption "Behördliches Gesundheitsmanagement" der Polizei NRW (2010), 13.

Bei Heutelbeck findet sich weiterhin die Forderung nach Bewegung und gesunder Ernährung. Dieser wird im Rahmenkonzept im Bereich „Sport und Ernährung“ entsprochen.³⁵⁹ Ergänzt wird dies durch den zeitgleich aktualisierten Dienstsportlerlass. Diese verhaltenspräventiven Maßnahmen sind in besonderem Maße von Motivation und Engagement des Einzelnen abhängig. Den Empfehlungen wird insofern auch in diesem Punkt entsprochen.

Die von Arndt und Heutelbeck empfohlene Stressprävention durch Stressbewältigungs- und Verhaltenstrainings spiegelt sich im Handlungsfeld Stressmanagement wieder.³⁶⁰ Dieser beinhaltet sowohl den Bereich der Fortbildung, als auch Soziale Ansprechpartner, Kriseninterventionsteams und Polizeiseelsorge. Der Bereich der Alkoholprävention hingegen ist im Handlungsfeld Polizeiärztlicher Dienst angesiedelt. Dessen Aufgabe ist es unter anderem Suchtberatung nicht nur bezüglich Alkohol, sondern ebenso bezogen auf Medikamente, Drogen und Rauchen. Zudem kommt ihm eine arbeitsmedizinische Beratungsfunktion zu. Weiterhin überprüft der Polizeiärztliche Dienst die Verwendungsfähigkeit der Polizeibeamten in regelmäßigen Untersuchungen und ist gegebenenfalls für Wiedereingliederungsmaßnahmen zuständig.

Bei Heutelbeck finden sich zudem Empfehlungen bezogen auf das Risikoverhalten und die Schutzausrüstung der Beamten. Diese Problematik ist dem Bereich des Arbeitsschutzes zuzurechnen, welcher in weiten Teilen zu den bereits vorhandenen Maßnahmen gehört. Dieser ist dem Handlungsfeld Sicherheit und Fürsorgepflicht zugeordnet.³⁶¹ Hier wird neben möglichen physischen Belastungen ausdrücklich auch Bezug auf mögliche psychische Belastungsfaktoren genommen. Zudem gehört zu diesem Handlungsfeld auch das Betriebliche Eingliederungsmanagement gemäß § 84 II SGB IX.³⁶² Auch hier wird die Notwendigkeit des Identifizierens belastender Faktoren in den Vordergrund gerückt. Im Rahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements kann dies jedoch nur bezogen auf einzelne Personen, bei denen bereits erhebliche Beanspruchungsfolgen vorliegen, geschehen. Zudem ist im Handlungsfeld Sicherheit und Fürsorgepflicht der Bereich der Verwendungseinschränkungen

³⁵⁹ ebd., 14.

³⁶⁰ ebd., 15.

³⁶¹ ebd., 16.

³⁶² ebd., 17.

aufgeführt. In diesem Bereich sind jedoch noch keine Handlungsansätze ausformuliert.

Die übereinstimmende Empfehlung von Arndt, Beerlage und Heutelbeck nach einer Förderung des sozialen Zusammenhalts findet keine ausdrückliche Entsprechung im Konzept. Jedoch ist der oben zitierten Aussage der Expertin zu entnehmen, dass die Aspekte Team und Zusammenarbeit im Handlungsfeld Arbeitsabläufe und –organisation angesiedelt sein sollen. Jedoch geht aus den Aussagen nicht hervor, ob die Bedeutung sozialen Zusammenhalts in diesem Zusammenhang deutlich ist und eine entsprechende Berücksichtigung finden wird.

Insgesamt soll das Rahmenkonzept in einem Lenkungskreis des MIK fortlaufend weiterentwickelt und angepasst werden.³⁶³ Dies entspricht der Forderung Baduras nach einem Gesundheitsmanagement als einem lernenden System.³⁶⁴ Diese fortlaufende Weiterentwicklung ist insbesondere im Planungs- und Umsetzungsprozess in den Behörden von Bedeutung. Diese kann nur mittels einer fortlaufenden Evaluation erfolgen.

Die Evaluation soll laut Expertin sowohl auf Behörden-, als auch auf Landesebene durchgeführt werden. Ein vollständiges Evaluationskonzept liege hierzu allerdings noch nicht vor.³⁶⁵ Eine einheitliche Evaluation ist ebenso wie eine einheitliche Diagnose insofern von Vorteil, als dass auf diese Weise sowohl Unterschiede, als auch Übereinstimmungen erkannt werden können. Hieraus lässt sich die Wirkungsweise bestimmter Maßnahmen auf die jeweiligen Problemstellungen, also deren Evidenz, erkennen und auf andere Behörden mit ähnlicher Problemstellung übertragen.

Insgesamt finden sich viele Überschneidungen zwischen dem Rahmenkonzept und den ausgesprochenen Empfehlungen, welche auf den in Kapitel 2 dargestellten Forschungsergebnissen beruhen. Eine ausdrückliche Schwerpunktsetzung ist im Rahmenkonzept nicht ersichtlich. Diese sollte allerdings erst nach Durchführung einer umfassenden Diagnose erfolgen, da auf diese Weise eine wirkungsorientierte Ausrichtung der Maßnahmenschwerpunkte möglich ist.

Die Umsetzung des Konzepts liegt in der Hand der einzelnen Polizeibehörden. Die Maßnahmen bauen dabei auf den bereits vorhandenen Strukturen auf. In

³⁶³ ebd., 9.

³⁶⁴ Badura u. a. (Hrsg.), a.a.O., 50.

³⁶⁵ Interviewtranskript Babenhauserheide, 15.09.2010, 15 (s. Anhang).

der Kreispolizeibehörde Mettmann sind beispielsweise bereits ein umfangreiches Dienstsportangebot sowie ein betriebliches Eingliederungsmanagement vorhanden. Hinsichtlich der Führungskräfte sensibilisierung finden aktuell bereits landesweit Fortbildungsmaßnahmen statt, so dass in diesem Bereich ebenfalls bereits eine Implementierung des Konzepts stattfindet.

Des Weiteren wird in der hier als Beispiel angeführten Kreispolizeibehörde Mettmann aktuell eine Projektgruppe unter Beteiligung der Behördenleitung, des Personalrats, der Schwerbehindertenvertretung und des Sportbeauftragten eingerichtet, welche für die Umsetzung eines Gesundheitsmanagements verantwortlich sein wird.³⁶⁶

E. Fazit und Ausblick

Ziel der Arbeit sollte es sein, Belastungsfaktoren im täglichen Polizeidienst und deren Wirkung auf die Gesundheit der Polizeibeamten herauszufiltern. Im Anschluss sollten Leistungen und Grenzen eines Gesundheitsmanagements in der Polizei dargestellt werden. In den ausgewerteten Studien wurden diverse Belastungsfaktoren, aber auch Ressourcen gefunden. Die dort gewonnenen Ergebnisse sind jedoch nur teilweise repräsentativ und können insofern nicht ohne weiteres auf andere Vergleichsgruppen übertragen werden. Jedoch können den dargestellten Ergebnissen Tendenzen entnommen werden, welche einen Anhaltspunkt für die Richtung weiterer Erhebungen bieten können.

Die aufgeführten Belastungsfaktoren können in drei Gruppen unterteilt werden.

1. In der ersten Gruppe wurden Beeinträchtigungen der allgemeinen Lebensführung, also Störungen der work-life-balance festgestellt. Hierunter fallen Schlafdefizite und biologische Desynchronisation durch den Schichtdienst, ungesunde Ernährung und mangelnde körperliche Leistungsfähigkeit. Auch deutliche Beeinträchtigungen des Sozial- und Familienlebens konnten hier festgestellt werden. In diesem Bereich wurden allerdings keine korrelativen Berechnungen hinsichtlich der Beanspruchungsfolgen im Hinblick auf Gesundheit und Wohlbefinden vorgenommen. Zusammenhänge liegen zwar

³⁶⁶ Telefonische Mitteilung von POR Peter Nieth (Leiter des Abteilungsstabes der KPB Mettmann und Verantwortlicher für die Einrichtung einer Projektgruppe zur Einführung eines Gesundheitsmanagements in der KPB Mettmann) vom 20.12.2010 (Protokoll im Anhang).

nahe, können aber bislang nicht empirisch belegt werden. Insbesondere in diesem Bereich besteht insofern noch weiterer Forschungsbedarf.

2. In die zweite Gruppe fallen Beeinträchtigungen der Aufgabenerfüllung und Belastungsfaktoren die unmittelbar aus den polizeilichen Aufgaben heraus entstehen. Im Bereich der Beeinträchtigung der Aufgabenerfüllung waren insbesondere die quantitative Arbeitsbelastung einschließlich des Mehrdienstes, sowie der beständige Zeitdruck belastende Faktoren. Weiterhin wurden Wissensdefizite und ungenügende Ausrüstung als stark belastend angeführt. Grund für die entstehenden Belastungen waren vor allem Bürgerkonflikte, emotional belastende Einsätze und Verantwortungsdruck.
3. Die dritte Gruppe bezieht sich auf organisationsimmanente Belastungsfaktoren. Diese Gruppe weist die höchste Relevanz für die Belastungssituation der Polizeibeamten auf. Hierunter fallen unter anderem Führungsprobleme, insbesondere in den Bereichen Partizipation, Transparenz, Delegation, Kontrolle und Leistungsbewertung. Im Rahmen der Leistungsbewertung stellte sich vor allem das Beurteilungssystem für die Beamten als belastend heraus. Weiterhin wurde an mehreren Aspekten deutlich, dass eine nicht angemessene Personalentwicklung, welche zu Über- oder Unterforderung des Einzelnen führt, eine deutliche Auswirkung auf deren Belastungssituation hat. In diesem Kontext sind auch Binnenkonflikte zwischen den Mitarbeitern zu nennen. Diese treten allerdings zum einen selten auf, zum anderen zeigte sich insgesamt eine eher positive Wahrnehmung der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz.

Hinsichtlich der Ressourcen wurden zum einen die internen Ressourcen Hartnäckigkeit und Flexibilität sowie die externen Ressourcen soziale Unterstützung, Handlungsspielraum und Fairness identifiziert.

Bei einer Berechnung von Korrelationen wurden nur geringe direkte Einflüsse von Belastungsfaktoren auf das physische und psychische Wohlbefinden, Fehlzeiten, Engagement und Commitment sowie die Arbeitszufriedenheit festgestellt. Direkte Einflüsse auf die Gesundheit wurden in keiner der Studien berechnet. Gleiches gilt für die Ressourcen. Lediglich die Ressource der sozialen

Unterstützung hat einen deutlicheren, aber immer noch als gering einzustufen- den, direkten Einfluss.

Der Einfluss von Belastungsfaktoren wird jedoch in einem hohen Maß durch Burnout mediiert. Dies bedeutet, dass die aufgeführten Belastungsfaktoren auf Burnout einwirken, welches wiederum Fehlzeiten, Wohlbefinden, Arbeitszufriedenheit und Engagement sowie Commitment beeinflusst. Soziale Unterstützung hat dabei einen — wenn auch geringen — Puffereffekt auf Burnout. Alkohol hingegen erweist sich in ebenfalls geringem Maße als Risikofaktor für Burnout. Die hauptsächlichen Einflussfaktoren auf Burnout und damit indirekt auf die Beanspruchungsfolgen, sind arbeitsorganisationsbezogene Faktoren.

Im Ergebnis kann daher festgestellt werden, dass die höchste Belastung im Bereich der Organisation zu finden ist. Weiterhin wirken sich Belastungsfaktoren über den Mittler Burnout auf das Wohlbefinden, die Arbeitszufriedenheit und die Fehlzeiten aus. Ausgehend von einer salutogenetischen Annahme eines Gesundheits-Krankheits-Kontinuums tragen Belastungsfaktoren zu einer Minderung des Wohlbefindens und somit zu einer Beeinträchtigung der Gesundheit des Einzelnen bei. Der ersten Arbeitshypothese ist insofern zuzustimmen. Allerdings kann mangels empirischer Belege keine Aussage dazu getroffen werden, wie und in welchem Ausmaß sich welcher Belastungsfaktor in einer bestimmten Organisation auswirkt.

Ein Grund hierfür ist die Heterogenität der untersuchten Organisationen. Die unterschiedlichen Länderpolizeien sowie die Bundespolizei weisen aufgrund des Föderalismusprinzips³⁶⁷ in der Bundesrepublik Deutschland eine deutlich voneinander abweichende Organisationsstruktur auf.³⁶⁸ Eine heterogene Organisationsstruktur ist nicht nur auf Bundesebene, sondern ebenso innerhalb der Länderpolizeien gegeben. So ist die Organisationsstruktur der einzelnen Polizeibehörden beispielsweise in NRW deutlich unterschiedlich. Bezieht man sich auf das Organisationsklimamodell von Beerlage³⁶⁹, so hängt die Belastungssituation des Einzelnen stark von den spezifischen Gegebenheiten der Organisation ab. Insofern kann ein Belastungsprofil nur für die jeweilig untersuchte Organisation erstellt werden, um ein entsprechend hohes Maß an Ge-

³⁶⁷ Art. 30 GG.

³⁶⁸ S. z.B. POG NW, POG Bayern.

³⁶⁹ Beerlage/Arndt/Springer, a.a.O., 93.

nauigkeit zu erlangen. Dies entspricht dem Prozess der Diagnose im Rahmen eines Gesundheitsmanagements.

Bei einer Betrachtung des in der Einführung befindlichen Gesundheitsmanagements der Polizei NRW wurde festgestellt, dass die vorgesehenen Handlungsfelder mit den Empfehlungen in den Belastungsstudien zu einem großen Teil übereinstimmen. Die Umsetzung des Gesamtkonzepts steht jedoch noch aus, so dass die zweite Hypothese weder bestätigt, noch widerlegt werden kann. Hier bieten sich umfassende Forschungsansätze, sowohl in der Erstellung der Belastungsprofile in den Behörden, als auch in der Evaluation der Maßnahmen und der Überprüfung ihrer Evidenz. Bei einer Umsetzung des Konzepts mit einem Handlungsschwerpunkt in der Verhältnisprävention ist jedoch anzunehmen, dass ein Gesundheitsmanagement einen wirkungsvollen Lösungsansatz für die Belastungssituation der Polizeibeamten bietet.

Literaturverzeichnis

Alberternst, Christiane/ Moser, Klaus, Vertrauen zum Vorgesetzten, organisationales Commitment und die Einstellung zum Mitarbeitergespräch, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (2007), S. 116–127.

Albishausen, Wilfried, Stellungnahme des Bund Deutscher Kriminalbeamter NRW zum Antrag der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN (Drucksache 14/9757), http://www.bdk.de/fileadmin/LV_NordrheinWestfalen/Dokumente/Dokumente/100105_Stellungnahme_Landtag_zum_Krankenstand_doc.pdf.

Anshel, Mark H., A conceptual model and implications for coping with stressful events in police work, Criminal Justice and Behavior (2000), S. 375–400.

Antoni, Conny, Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung, Delegation und Partizipation, in: Hoyos, Carl Graf/ Frey, Dieter (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie, Ein Lehrbuch, Weinheim 1999, S. 569–583.

Antonovsky, Aaron/ Franke, Alexa, Salutogenese, Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Bd. 36, Tübingen 1997.

Arndt, Dagmar/ Beerlage, Irmtraud/ Hering, Thomas/ Springer, Silke, Arbeitsalltag von Einsatzkräften der Bundespolizei im Bundespolizeiamt Berlin - Belastungen, Gesundheit und Gesundheitsressourcen, Forschungsprojekt der Hochschule Magdeburg - Stendal (FH) im Auftrag des Bundesinnenministeriums und des Bundesamts für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, Magdeburg September 2006.

Badura, Bernhard/ Klose, Jochim/ Macco, Katrin/ Schröder, Helmut (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2009, Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Bd. 2009, Berlin, Heidelberg 2010.

Badura, Bernhard/ Ritter, Wolfgang/ Scherf, Michael (Hrsg.), Betriebliches Gesundheitsmanagement - ein Leitfaden für die Praxis, Bd. 17, Berlin 1999.

Becker, Peter, Theoretische Grundlagen, in: Abele, Andrea/ Becker, Peter (Hrsg.), Wohlbefinden, Theorie - Empirie - Diagnostik. 2. Aufl., Weinheim 1994, S. 13–49.

Ders., Psychologie der seelischen Gesundheit: Theorien, Modelle, Diagnostik, Bd. 1, 2. Aufl., Göttingen 1997.

Beerlage, Irmtraud/ Arndt, Dagmar/ Hering Thomas/ Springer, Silke, Arbeitsbedingungen und Organisationsprofile als Determinanten von Gesundheit, Einsatzfähigkeit sowie von haupt- und ehrenamtlichem Engagement bei Einsatzkräften in Einsatzorganisationen des Bevölkerungsschutzes, Forschungsprojekt im Auftrag des Bundesministerium des Inneren, Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, Laufzeit 04/06 - 09/09, <http://www.bmi.bund.de/cae/servlet/contentblob/942146/publicationFile/60831/studie.pdf> (besucht am 12.07.10).

Bengel, Jürgen/ Strittmatter, Regine/ Willmann, Hildegard, Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese - Diskussionsstand und Stellenwert ; eine Expertise, Bd. 6, 9. erw. Neuaufl., Köln 2006.

Borgetto, Bernhard, Psychosoziale Belastungen und Ressourcen, Begriffserklärung und theoretische Modelle, in: Weber, Andreas/ Hörmann, Georg/ Ferreira, Yvonne (Hrsg.), Psychosoziale Gesundheit im Beruf, Mensch, Arbeitswelt, Gesellschaft. 1. Aufl., Stuttgart 2008, S. 39–46.

Brandstätter, Veronika, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, in: Hoyos, Carl Graf/ Frey, Dieter (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie, Ein Lehrbuch, Weinheim 1999, S. 344–357.

Bundesarbeitsgericht, 12.07.2007 – 2 AZR 716/06 (12.07.2007).

Demerouti, Evangelia/ Bakker, Arnold B./ Nachreiner, Friedhelm/ Schaufeli, Wilmar, The job demands resources model of burnout, Journal of Applied Psychology 86 (2001), S. 499–512.

DIN EN ISO 10075-1- Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung - Teil 1: Allgemeines und Begriffe; aktualisierter Nachdruck, 2000.

Diekmann, Andreas, Empirische Sozialforschung, Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Bd. 55678, Orig.-Ausg., vollst. überarb. und erw. Neuausg. 2007, 4. Aufl., [21. Aufl. der Gesamtausg.], Reinbek bei Hamburg 2010.

Eggers, Reimer, Belastungen im Polizeivollzugsdienst, Praxis der Rechtspsychologie (1999), S. 31–41.

Enzmann, Dirk/ Kleiber, Dieter, Burnout im psychosozialen Bereich, Zusammenfassung der Studie "Arbeitssituation und psychische Belastungen helfender Berufe", Bewährungshilfe (1990), S. 88–98.

Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (Hrsg.), Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union; aktualisierter Nachdruck, 1997.

Feltes, Thomas/ Hermann, Dieter, Zufriedene Polizisten, Die Polizei 3 (1987), S. 73–77.

Ferreira, Yvonne, Psychosoziale Gesundheit - Ressourcen und Risiken, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation, in: Weber, Andreas/ Hörmann, Georg/ Ferreira, Yvonne (Hrsg.), Psychosoziale Gesundheit im Beruf, Mensch, Arbeitswelt, Gesellschaft. 1. Aufl., Stuttgart 2008, S. 232–241.

Frevel, Bernhard/ Bredthauer, Rüdiger, Demografischer Wandel und Polizei - Eine Einleitung aus unterschiedlichen Perspektiven, in: Frevel, Bernhard/ Bredthauer, Rüdiger (Hrsg.), Empirische Polizeiforschung XII: Demografischer Wandel und Polizei, Frankfurt 2010, S. 11–32.

Frieling, Ekkehart/ Sonntag, Karlheinz, Lehrbuch Arbeitspsychologie, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Bern 1999.

Gerrig, Richard/ Zimbardo, Philip, Psychologie, 18 aktualisierte Auflage, München 2008.

Gläser, Jochen/ Laudel, Grit, Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 3., überarb. Aufl., Wiesbaden 2009.

Gluba, Alexander, Zukunftsforschung im Landeskriminalamt Niedersachsen - Methodik, Prognoseergebnisse und Erfahrungen, in: Frevel, Bernhard/ Bredthauer, Rüdiger (Hrsg.), Empirische Polizeiforschung XII: Demografischer Wandel und Polizei, Frankfurt 2010, S. 33–53.

Hartwig, Dieter, Suizide von Polizeibeamten, Kriminalistik: Unabhängige Zeitschrift für die gesamte kriminalistische Wissenschaft und Praxis 52 (1998), 186–190.

Hasselhorn, Hans-Martin, Berufsbezogene psychosoziale Belastungen und Beanspruchungen, in: Weber, Andreas/ Hörmann, Georg/ Ferreira, Yvonne (Hrsg.), Psychosoziale Gesundheit im Beruf, Mensch, Arbeitswelt, Gesellschaft. 1. Aufl., Stuttgart 2008, S. 47–73.

Heinze, Thomas, Qualitative Sozialforschung, Einführung, Methodologie und Forschungspraxis, München 2001.

Hermanutz, Max/ Buchmann, Knut Eike, Die motivationale Situation in der Polizei, Umfrageergebnisse, PFA-Schriftenreihe (1991), S. 73–87.

Hoffmann, Dieter, 110 - aktiv in die Zukunft, Entwicklungen und Auswirkungen auf die Altersstruktur der Polizei NRW, Streife 48 (2008), S. 6–12.

Heutelbeck, Astrid, Kurzfassung zur "Pilotstudie zur Belastungs- und Beanspruchungssituation bei Beschäftigten im Polizeidienst unter besonderer Berücksichtigung"

sichtigung der Zugehörigkeit zum Wechsel- bzw. Tagesdienst", Göttingen 2010.

Hörmann, Georg/ Kurtz, Hans-Jürgen, Psychometrische Testverfahren, in: Weber, Andreas/ Hörmann, Georg/ Ferreira, Yvonne (Hrsg.), Psychosoziale Gesundheit im Beruf, Mensch, Arbeitswelt, Gesellschaft. 1. Aufl., Stuttgart 2008, S. 425–436.

Hurrelmann, Klaus, Gesundheitssoziologie, Eine Einführung in sozialwissenschaftliche Theorien von Krankheitsprävention und Gesundheitsförderung, 6., völlig überarb. Aufl., Weinheim 2006.

Innenministerium NRW, Förderung der körperlichen Leistungsfähigkeit von Polizeivollzugsbeamtinnen und Polizeivollzugsbeamten (PVB) durch Dienstsport (30.12.1997).

Innenministerium NRW, Projektbericht "Altersstruktur der Polizei NRW", Düsseldorf 25.10.2006.

Innenministerium NRW, Erhebung des Krankenstandes in der Landesverwaltung (11.12.2009).

Innenministerium NRW, Erlass zur Neukonzeption der Tätigkeit der Sozialen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner (SAP) (01.06.2010).

Jain, Anita/ Stephan, Egon, Stress im Streifendienst, Wie belastet sind Polizeibeamte?, Berlin 2000.

Kahn, Reuben, Konflikt, Ambiguität und Überforderung: Drei Elemente des Stress am Arbeitsplatz, in: Frese, Michael (Hrsg.), Industrielle Psychopathologie, Bern 1978.

- Karasek, Robert A.*, Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly* (1979), 285–308.
- Keuchen, Gernot*, "Sandwicher" - Das mittlere Management unter Druck, in: *Weber, Andreas/ Hörmann, Georg/ Ferreira, Yvonne* (Hrsg.), *Psychosoziale Gesundheit im Beruf, Mensch, Arbeitswelt, Gesellschaft*. 1. Aufl., Stuttgart 2008.
- Kirchner, Hildebert*, *Abkürzungsverzeichnis der Rechtssprache*, 6. Aufl., Berlin, New York 2008.
- Krause, Andreas*, *Arbeitsorganisation*, in: *Weber, Andreas/Hörmann, Georg/Ferreira, Yvonne* (Hrsg.), *Psychosoziale Gesundheit im Beruf, Mensch, Arbeitswelt, Gesellschaft*. 1. Aufl., Stuttgart 2008, S. 242–253.
- Landtag NRW*, Plenarprotokoll 14/130, Düsseldorf 10.09.2009.
- Lazarus, Richard*, Stress und Stressbewältigung, Ein Paradigma, in: *Filipp, Sigrun-Heide* (Hrsg.), *Kritische Lebensereignisse*. 3. Aufl., Weinheim 1995, S. 198–232.
- Lazarus, Richard/ Folkman, Susan*, *Stress, appraisal, and coping*, New York 1984.
- Liedtke, Bernd*, Rolle und Selbstverständnis der Polizei in Gesellschaft und Organisation, in: *Dersch, Dieter/ Schümchen, Werner* (Hrsg.), *Themenhefte Einsatzlehre* 2003.
- Macco, Katrin/ Schmidt, Jana*, Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2008, in: *Badura, Bernhard/ Klose, Jochim/ Macco, Katrin u. a.* (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2009, Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*, Berlin, Heidelberg 2010, S. 275–423.
- Maslach, Christina/ Jackson, Susan E.*, *Maslach Burnout Inventory, Manual*, 2nd edition, Palo Alto (CA) 1996.

Mayring, Philipp, Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 10., neu ausgestattete Aufl., Weinheim 2008.

Mikl-Horke, Gertraude, Soziologie, Historischer Kontext und soziologische Theorie-Entwürfe, 5., vollst. überarb. und erw. Aufl., München 2001.

Ministerium für Inneres und Kommunales NRW, Rahmenkonzeption "Behördliches Gesundheitsmanagement" der Polizei NRW (22.09.2010).

Moser, Klaus, Commitment in Organisationen, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 41 (1997), S.160–170.

Münch, Eckhard/ Walter, Uta/ Badura, Bernhard (Hrsg.), Führungsaufgabe Gesundheitsmanagement, Ein Modellprojekt im öffentlichen Sektor, Bd. 42, 2., unveränd. Aufl., Berlin 2004.

Nübling, Matthias, Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen, Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ); [Abschlussbericht zum Projekt "Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen - Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ)" - Projekt F 1885], Bd. 1058, Bremerhaven 2005.

Ohlemacher, Thomas/ Bosold, Christiane/ Fiedler, Anja/ Lauterbach, Oliver/ Zitz, Alexandra, Polizei im Wandel, Abschlussbericht der standardisierten Befragung der Vollzugsbeamtinnen und -beamten der niedersächsischen Polizei 2001 sowie erste Ergebnisse der Gruppendiskussionen 2002, Hannover 2002.

Polizei im demografischen Wandel, Entwicklung und die Auswirkungen zur Altersstruktur der Polizei NRW, Streife (11/12 2007), S. 4–7.

Platzköster, Michael, Vertrauen und Kontrolle - Basisgrößen Kooperativer Führung, in: Polizei-Führungsakademie (Hrsg.), Herausforderung an die Führung mit Blick auf das Jahr 2000, Münster 1991, S. 46–72.

- Plickert, Arnold/ Salomon, Diethelm/ Block, Eric/ Wieczorek, Reinhard/ Nowak, Andreas*, Gesundheitsmanagement der Polizei des Landes NRW, Positionspapier der Gewerkschaft der Polizei Landesbezirk Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf 2010.
- Puls, Wichard*, Stress, Arbeitsbedingungen und der Konsum von Alkohol, Theoretische Konzeptionen und empirische Befunde 2002.
- Reinecke, Stefan/ Runde, Bernd/ Bastians, Frauke/ Weiss, Udo/ Haeuft, Gereon/ Bär, Olaf*, Klassifikation psychischer Belastungen innerhalb der Polizei - Entwicklung einer Taxonomie der Belastungsqualitäten, Zeitschrift für psychosomatische Medizin und Psychotherapie 53 (2007), S. 42–52.
- Selye, Hans*, Geschichte und Grundzüge des Stresskonzepts, in: Nitsch, J. R. (Hrsg.), Stress, Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen, Bern 1981, S. 163–187.
- Siegrist, Johannes*, Soziale Krisen und Gesundheit, Eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauf-Risiken, Bd. 5, Göttingen 1996.
- Sockoll, Ina/ Kramer, Ina/ Bödecker, Wolfgang*, Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention, Essen 2008.
- Spieß, Erika/ Stadler, Peter*, Gesundheitsförderliches Führen - Defizite erkennen und Fehlbelastungen der Mitarbeiter reduzieren, in: Weber, Andreas/ Hörmann, Georg/ Ferreira, Yvonne (Hrsg.), Psychosoziale Gesundheit im Beruf, Mensch, Arbeitswelt, Gesellschaft. 1. Aufl., Stuttgart 2008, S. 255–264.
- Statistisches Bundesamt Deutschland* (Hrsg.), Elektronisches Themenblatt - Krankenstand,
http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/InfoService/UnsereAngebote/content75/Themenblatt__Krankenstand.psml
 (besucht am 27.09.2010).

Teichmann, Susanne, Salutogene und pathogene Wirkungen sozialer Beziehungen in der Arbeitswelt, in: Badura, Bernhard/ Ritter, Wolfgang/ Scherf, Michael (Hrsg.), Betriebliches Gesundheitsmanagement - ein Leitfadens für die Praxis, Berlin 1999, S. 150–154.

Udris, Ivars/ Frese, Michael, Belastung und Beanspruchung, in: Hoyos, Carl Graf/ Frey, Dieter (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie, Ein Lehrbuch, Weinheim 1999.

Weber, Andreas, Psychische Erkrankungen im Wandel von Gesellschaft und Arbeitswelt, in: Weber, Andreas/ Hörmann, Georg/ Ferreira, Yvonne (Hrsg.), Psychosoziale Gesundheit im Beruf, Mensch, Arbeitswelt, Gesellschaft. 1. Aufl., Stuttgart 2008, S. 21–33.

Ders., Das Burnout-Syndrom - eine Krankheit moderner Gesellschaften?, in: Weber, Andreas/ Hörmann, Georg/ Ferreira, Yvonne (Hrsg.), Psychosoziale Gesundheit im Beruf, Mensch, Arbeitswelt, Gesellschaft. 1. Aufl., Stuttgart 2008a, S. 74–90.

Ders., Mobbing - Außenseiterleiden oder Managementversagen?, in: Weber, Andreas/ Hörmann, Georg/ Ferreira, Yvonne (Hrsg.), Psychosoziale Gesundheit im Beruf, Mensch, Arbeitswelt, Gesellschaft. 1. Aufl., Stuttgart 2008b, S. 101–123.

Ders., Psychische Erkrankungen im Wandel von Gesellschaft und Arbeitswelt, in: Weber, Andreas/ Hörmann, Georg/ Ferreira, Yvonne (Hrsg.), Psychosoziale Gesundheit im Beruf, Mensch, Arbeitswelt, Gesellschaft. 1. Aufl., Stuttgart 2008c, S. 21–33.

Wittkowski, Joachim, Das Interview in der Psychologie: Interviewtechnik und Codierung von Interviewmaterial, Opladen 1994.

Internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme.

World Health Organization, Constitution, Genf, 22.07.1946.

Ders., Ottawa Charter for Health Promotion, First International Conference on Health Promotion, Ottawa 21.11.1986.

Anhang

Transkriptionsregeln

Die aufgezeichneten Interviews wurden verschriftlicht. Die Transkription erfolgte in Anlehnung an die Empfehlungen von Gläser und Laudel. Es wurde nach der Standardorthographie wörtlich transkribiert, die Sprache wurde leicht geglättet und an das Schriftdeutsch angepasst.

Die Abschrift der Interviews erfolgte nach den folgenden Notationsregeln:

I:	Interviewer
B:	Befragter
...	Kurze Pause
(Pause)	Lange Pause
<u>Unterstreichung</u>	Besonders betonte Begriffe
(lachen)	Erklärungen des Interviewers
abc-	Kurzes Abbrechen einer Äußerung
(.)	Senken der Stimme
(')	Heben der Stimme
(?)	Frageintonation
(h)	Formulierungshemmung, Drucksen
[abc]	Gleichzeitiges Sprechen
(...), (...)	Unverständliches Wort
(Kommt es?)	Nicht mehr genau verständlich, vermuteter Wortlaut
(I: abc)	Worteinwurf

Leitfaden zum Experteninterview mit Fr. Dr. med. Heutelbeck

Thema: „Pilotstudie zur Belastungs- und Beanspruchungssituation von Beschäftigten im Polizeidienst“

Bei dem vorgesehenen Interview handelt es sich um ein nichtstrukturiertes Interview, welches durch den vorliegenden Leitfaden gestützt werden soll. Der Leitfaden dient als Richtlinie für das Gespräch, ist jedoch nicht abschließend. Sollte sich dies aus dem Gespräch heraus ergeben können gegebenenfalls zusätzliche Fragen zum Themenkomplex gestellt werden.

Der Zeitrahmen für das Interview wird aus meiner Sicht ca. 1 – 1 ½ Stunden betragen, kann jedoch von Ihnen auch gerne verlängert werden.

Leitfragen:

1. Sie haben in Niedersachsen eine Pilotstudie zur Belastungs- und Beanspruchungssituation von Polizeibediensteten unter besonderer Berücksichtigung der Zugehörigkeit zum Wechsel- oder Tagesdienst erstellt. Wie wurde die Studie methodisch durchgeführt?
2. Warum wurde die ausgewählte Zielgruppe befragt?
3. Was war das Ziel Ihrer Studie?
4. Welche Art von Belastungen für die Polizeibeamten in Niedersachsen haben Sie in Ihrer Studie festgestellt?
5. Welche Ressourcen, die zu einem hohen Maß an Arbeitszufriedenheit und Gesundheit beitragen können, bietet der Polizeiberuf?
6. Sie haben in Ihrer Studie eine auffällig hohe psychosoziale Belastung von Polizeibediensteten festgestellt – welcher Art sind diese Belastungen überwiegend?
7. Welche Empfehlungen hinsichtlich eines Gesundheitsmanagements können Sie aussprechen, um den zuvor angesprochenen belastenden Faktoren Rechnung zu tragen?

1 **Interview mit Fr. Dr. med. Heutelbeck vom 07.09.2010**

2

3 **I:** Liebe Frau Heutelbeck, Sie haben in Niedersachsen eine Pilotstudie zur
4 Belastungs- und Beanspruchungssituation von Polizeibediensteten unter be-
5 sonderer Berücksichtigung der Zugehörigkeit zum Wechsel- oder Tages-
6 dienst erstellt. Wie wurde die Studie methodisch durchgeführt? 00:00:00-0

7

8 **B:** In dem dargestellten Untersuchungssetting sollte abgebildet werden, in-
9 wie weit körperliche und kognitive Leistungsparameter in Abhängigkeit von
10 Geschlecht und Zugehörigkeit zu Wechsel- bzw. Tagesschichttätigkeit varii-
11 ren kann. Es war ein Anliegen der Polizeigewerkschaft und des Dienstherrn,
12 des Innenministeriums, diese Parameter abzubilden, um belastbare Daten zu
13 gewinnen für Präventionskonzepte. Das heißt, die Konzeption der Studie er-
14 folgte durch uns und geschah auf Initiative der Deutschen Polizeigewerk-
15 schaft, also der DPolG. Zielgruppe war die Gruppe der sogenannten Baby-
16 boomer, also der - im Sinne des erweiterten Babyboomerbegriffs - Geburts-
17 jahrgänge um die 1960. Wir haben aus konzeptionierenden Gründen dann
18 von 1960 bis 1969 genommen, weil das geburtenstarke Jahrgänge sind, die
19 uns in Zukunft wohl noch im Arbeitsbereich, als auch dann darüber hinaus
20 nach Eintritt ins Rentenalter beschäftigen werden, einfach aufgrund ihrer
21 quantitativen Relevanz. Die Studie hat explorativen Charakter, es war also
22 eine Pilotstudie, sollte in dieser Pilotphase über eine Größe von Hundert
23 nicht hinausgehen, aus organisatorischen und finanziellen Gründen, so dass
24 wir fünfzig männliche und fünfzig weibliche Teilnehmer rekrutieren wollten,
25 jeweils aus dem Bereich Tagesdienst und Wechseldienst. Wobei vorausge-
26 setzt werden sollte, um auch eine Homogenität in den Gruppen selbst zu
27 gewährleisten, dass mindestens in den letzten zehn Jahren eine regelmäßige
28 Wechseldiensttätigkeit bestehen sollte, nicht erst ein Jahr vorher in den Ta-
29 gesdienst oder Wechseldienst gewechselt wurde. 00:01:57-8

30

31 Uns war es wichtig, weil es eben auch zunehmend in den präventionsmedi-
32 zinischen Fokus gekommen ist, dass nicht nur beanspruchende, ja belasten-
33 dende Parameter aus dem Arbeitsbereich selbst, sondern eben aus dem ge-
34 samten Lebensbereich der Teilnehmer erfasst wurden, also eben auch die

35 private Situation, familiäre Situation, soziale Integration, die bei den Teilneh-
36 mern vorlag. Das sind natürlich Daten, die auch den persönlichen Bereich
37 betreffen, von daher wurde die Erhebung strikt anonymisiert durchgeführt
38 und die Darstellung der Ergebnisse war auch nur gruppenbezogen, so dass
39 ein Rückschluss auf einzelne Teilnehmer nicht möglich war. Von daher sollte
40 auch in den Untergruppen eine gewisse Fallzahl nicht unterschritten werden,
41 um eben dies zu gewährleisten und den einzelnen Teilnehmern auch ihre
42 Anonymität zusichern zu können. Die konnten sich bewerben über das Inter-
43 net, um eben diese Einschlusskriterien, ist das das richtige Alter und habe
44 die die passende Zugehörigkeit zu den verschiedenen Untergruppen auch prü-
45 fen zu können und haben dann erst wenn es passte denen die die einzelnen
46 Informationen zur Durchführung der Studie und die Einwilligungserklärung
47 zugeschickt. Und erst wenn wirklich die Einwilligungserklärung schriftlich vor-
48 lag wurden dann die einzelnen Untersuchungsteile begonnen. 00:03:16-2

49

50 Die bestanden zum einen aus einem Fragebogen zum persönlichen Umfeld,
51 wo wir eben abgefragt haben - auch nicht umfänglich, aber so bestimmte
52 Kernparameter - besteht also eine Bindung in irgendeiner Partnerschaft, fa-
53 miliäre Bindung, Kinder, gibt es Verpflichtungen, die möglicherweise belas-
54 tend sind aus früheren Partnerschaften, Versorgungen von Kindern oder
55 sonstiges (?). In welchem Alter sind die Kinder (?), sind die im Schulalter
56 oder noch Kindergartenkinder, was ja andere organisatorische Dinge not-
57 wendig macht (?) und solche Dinge haben wir mit erfasst. Wir haben auch
58 geschaut, ob es im privaten Bereich andere soziale Kontakte gibt, durch
59 Hobbys, durch sportliche Aktivitäten und solche Dinge. (I: Mhm.) Wir habe
60 auch geschaut wie weit ist der Arbeitsplatz entfernt vom privaten Bereich, ist
61 also ein großes zeitliches und auch organisatorisches Investment notwendig,
62 um zur Arbeit zu kommen, was ja noch zusätzlich dann erschwerend wäre.
63 Das heißt wie viel Kilometer wohnen die weg (?), organisieren die sich in
64 Fahrgemeinschaften oder so etwas (?), das sind so Dinge die wir im Kern mit
65 abgefragt haben aus dem privaten, sozialen Umfeld. Dann gab es noch ei-
66 nen Fragebogen zu den psychomentalen Belastungen am Arbeitsplatz, den
67 COPSOQ-Fragebogen, das ist ja auch ein bereits wissenschaftlich umfang-
68 reich geprüfter und breit erprobter Fragebogen, der etwa zwanzig Minuten

69 braucht, um ausgefüllt zu werden und den wir in Kooperation mit der Freibur-
70 ger Forschungsstelle für Arbeits- und Sozialmedizin integriert haben. Der
71 Charme dieses Fragebogens liegt einfach darin, dass man schauen kann, ob
72 die Beschäftigten im Polizeidienst im Vergleich zu anderen Berufsgruppen,
73 sowohl im Hinblick auf andere Berufsgruppen dieser Ordnungsberufe, Feu-
74 erwehr oder so etwas (I: Mhm.), aber auch im Hinblick auf ganz andere Be-
75 rufsgruppen wie Ärzte oder Schreibkräfte oder was auch immer, vergleichba-
76 re oder unterschiedliche Belastungs- und Beanspruchungssituationen auf-
77 weisen. Und von daher war es uns ein Anliegen ihn mit einzubinden, um da
78 so ein Gefühl zu bekommen, wo ist da die Polizei mit ihrem Belastungsprofil
79 angesiedelt. (I: Mhm.) Das war wieder anonymisiert. Der nächste Test oder
80 die beiden nächsten Tests, die sich angeschlossen haben, waren eben Tests
81 zur mentalen und zur körperlichen Fitness, wie wir sie genannt haben. Zum
82 einen ging es darum zu schauen, die mentale Fitness - es ging da nicht da-
83 rum eine Intelligenz oder sowas abzubilden, sondern die im Beruf notwendi-
84 gen, kognitiven Fähigkeiten, die in erster Linie Aufmerksamkeit, Merkfähig-
85 keit, Arbeitseffizienz, Konzentrationsvermögen umfassen, die durch Unter-
86 tests schon etablierter Testverfahren, psychomentaler Testverfahren zu er-
87 fassen, da haben wir eine Testbatterie aus einzelnen Untertests verschiede-
88 ner etablierter Tests zusammengeführt, die auch zum Teil sehr nah am Ar-
89 beitsplatz waren. Also da ging es beispielsweise um Emails bearbeiten oder
90 um die Merkfähigkeit bestimmter situativer Tests, die ja auch dem Polizeiall-
91 tag sehr ähnlich sind und haben dann versucht, da die Spanne der mentalen
92 Leistungsfähigkeit - also es ging ja nicht drum sind sie schlechter oder bes-
93 ser als irgendjemand - sondern die Breite der Spanne abzubilden, ist die re-
94 lativ homogen, das heißt also sind die alle gleich effizient (?), alle gleich auf-
95 merksam (?), alle gleich konzentrationsfähig (?) oder gibt es dort letztendlich
96 Gruppen wo man sagen muss, die zeigen schon gewisse Erschöpfungszu-
97 stände im Vergleich zu anderen in diesem Kollektiv, um die man sich dann
98 auch immer im Hinblick auf die Prävention - das darf man nicht aus den Au-
99 gen verlieren, es war immer das Ziel zu gucken, gibt es in dieser Gruppe die
100 Notwendigkeit durch präventive Maßnahmen dort Hilfestellungen zu geben.
101 Gibt es also dort auch im Hinblick auf die mentalen, kognitiven Fähigkeiten
102 dort Bedarf Präventionsstrategien darauf auszurichten. (I: Mhm.) Genauso

103 bei der körperlichen Fitness, die im Grunde die Ergebnisse des polizeiärztli-
104 chen Dienstes, die sowieso erfasst worden sind, das heißt, die Polizistinnen
105 und Polizisten unterliegen ja regelmäßiger polizeiärztlicher Untersuchung, wo
106 verschiedene Leistungsparameter, Seh- und Hörvermögen was ja wichtig ist
107 für die Orientierung auch in Gefahrensituationen oder auch die ergometri-
108 sche Leistungsfähigkeit, die ja im Groben abbilden soll, wie fit die körperlich
109 sind. Oder die Lungenfunktion als ungestörter Parameter für das Atemorgan,
110 das abzubilden, da ging es uns auch nicht darum, sind die jetzt ergometrisch
111 schlechter (?) oder vom Körpergewicht dicker (?) oder sehen die besser oder
112 schlechter, als irgendein Teil der Bevölkerung, sondern: gibt es kritische Fak-
113 toren? Das zog sich quasi durch alle vier Gruppen, die wir erfasst haben an
114 Leistungsparametern bei den Teilnehmern. Gibt es dort irgendwelche kriti-
115 schen Faktoren eben auch in der körperlichen Leistungsfähigkeit, die wichtig
116 sind für die Ableitung von Präventionsstrategien. Das heißt es hat uns inte-
117 ressiert, ist dort eine Auffälligkeit meinerwegen im Sehvermögen oder im
118 Hörvermögen, die dann problematisch werden können, beispielsweise auch
119 für Gefahrensituationen oder wenn dort in der Schicht kritische Situationen
120 passieren. In dem Zusammenhang hat uns dann auch interessiert, ob es
121 schon bereits zur Arbeitsunfähigkeitszeiten kommt, ob vorbestehende chro-
122 nische Gesundheitsstörungen, das heißt Dinge, die subjektiv als körperliche
123 Belastung empfunden werden oder auch Erkrankungen, die also vom Arzt
124 schon als Erkrankung benannt worden sind bestehen, beziehungsweise ob
125 die schon zu Arbeitsunfähigkeitszeiten geführt haben bei den Teilnehmern.

126 00:09:07-3

127

128 **I:** Was war denn genau das Ziel Ihrer Studie? 00:09:08-9

129

130 **B:** Das Ziel der Studie war letztendlich kritische Faktoren aus einem der vier
131 Bereiche, im sozialen Umfeld, im Hinblick auf die psychomentalen Belastun-
132 gen, im Blick auf die körperliche oder mentale Fitness zu benennen, um erste
133 Anhaltspunkte zu gewinnen, ob und wie dort Präventionsstrategien im Ansatz
134 notwendig sind. Es ging wirklich um die Benennung kritischer Faktoren in
135 einem dieser Bereiche, der den Beschäftigten mit ausmacht. (I: Mhm.)

136 00:09:43-7

137

138 **I:** Welche Art von Belastungen für die Polizeibeamten haben Sie denn Ihrer
139 Studie feststellen können? 00:09:49-6

140

141 **B:** Wir haben ja in dieser Studie jetzt vom Belastungsspektrum, was norma-
142 lerweise im Polizeidienst anfällt nur die psychomentalen Belastungen erfasst,
143 das heißt die Belastungen, die sich mit diesem COPSOQ-Fragebogen erfass-
144 sen ließen. Es ging uns also nicht darum weitergehende Belastungen, die
145 man sich vorstellen kann, körperlicher Art oder so etwas, zu erfassen, also
146 nicht komplett ein Belastungsprofil zu erstellen. Es sind zwar auch noch zu-
147 sätzliche Informationen abgefallen, aber in erster Linie ging es wirklich da-
148 rum, die psychomentalen Belastungen abzubilden. Ich gucke mal gerade, wo
149 ich das hier habe (Blättern in den Unterlagen)...genau. Und zwar insbeson-
150 dere auch darum gibt es da Unterschiede zwischen den Wechseldienstleis-
151 tenden oder Tagesdienstleistenden, beziehungsweise männlichen oder weib-
152 lichen Teilnehmern. Und wir haben feststellen können, beziehungsweise der
153 Herr Nübeling von der Freiburger Forschungsstelle, dass im Vergleich zu
154 anderen Berufsgruppen – das ist ja kein Absolutwert, der sich über den
155 COPSOQ-Fragebogen ergibt, sondern die Werte erklären sich und sind
156 interpretierbar nur als Werte im Vergleich zu anderen Berufsgruppen. Und
157 eine psychosoziale Belastung für die Teilnehmer im Vergleich zu anderen
158 Berufsgruppen ließ sich für einige Aspekte, zum Beispiel bei den Wechsel-
159 dienstleistenden oder bei den männlichen Teilnehmern festmachen im Hin-
160 blick auf die Items "Emotionen verbergen". (I: Mhm.) Das heißt, es gibt wohl
161 Situationen, die als belastend dann empfunden werden für die männlichen
162 Teilnehmer, beziehungsweise die Wechseldienstleistenden in Situationen im
163 Beruf wo Emotionen zu verbergen sind. Andererseits gab es auch positive
164 Aspekte, die da zu nennen waren, zum Beispiel die Sozialbeziehungen am
165 Arbeitsplatz oder die Entwicklungsmöglichkeiten oder das Feedback, was am
166 Arbeitsplatz erfahren wird, das wurde hingegen als positiv bewertet. (I: Mhm.)
167 00:11:51-4

168

169 **I:** Also Feedback und sozialer Zusammenhalt, das waren dann die Ressour-
170 cen, die Sie feststellen konnten im Polizeiberuf? 00:11:58-6

171

172 **B:** Absolut. Das sind ja Ressourcen, ich denke mal das wurde im Vergleich
173 zu anderen Berufsgruppen dort für die Polizeidienstler als positiv herausge-
174 kehrt. Das heißt, positiver als andere Berufsgruppen nehmen sie ihre sozia-
175 len Beziehungen am Arbeitsplatz wahr. (I:Mhm) Oder ihre Entwicklungsmög-
176 lichkeiten oder das Feedback am Arbeitsplatz, also die sozialen Gefüge am
177 Arbeitsplatz scheinen eher als positiv wahrgenommen zu werden, im Ver-
178 gleich zu anderen Berufsgruppen. In diesem Kontext kann man sich natürlich
179 auch vorstellen, dass diese sozialen Gefüge ja auch zu negativen Dingen
180 führen können, wie Mobbing oder so etwas. (I: Mhm.) Das ist in dem Bereich
181 nicht der Fall, es scheint also eher ein stärkender Aspekt zu sein, das soziale
182 Gefüge am Arbeitsplatz, was natürlich jetzt kein kritischer Faktor ist, aber
183 präventionsmedizinisch genauso wichtig, weil für den Dienstherrn oder den
184 Vorgesetzten ist es natürlich dann wiederum eine Ressource wie Sie es ge-
185 nannt haben. Wenn man diesen Zusammenhalt fördert, dass er konstant
186 bleibt, also durch Dienstpläne oder durch die Berücksichtigung des Schicht-
187 dienstes, also dass die sich auch wirklich dort organisieren können, dass das
188 als positives Merkmal sich weiter fortsetzt, dann ist das sicherlich etwas, was
189 auch insgesamt als stärkender Faktor in dem Beruf wahrgenommen wird und
190 auch zum Erhalt als stärkender Faktor durchaus zum Erhalt der Leistungsfä-
191 higkeit beitragen kann. (I: Mhm.) 00:13:20-9

192

193 **I:** Der COPSQ-Fragebogen, der fragt ja auch Parameter zum Thema Füh-
194 rung, also zum Verhältnis Mitarbeiter - Vorgesetzter ab. (B: Ja.) Und welche
195 Ergebnisse konnten Sie da erzielen, beziehungsweise bei den Polizeibeam-
196 ten herausstellen? 00:13:35-6

197

198 **B:** Also einen Aspekt habe ich ja genannt, dass das Feedback am Arbeits-
199 platz, das das letztendlich auch bei den Vorgesetzten geschieht, gerade für
200 die Wechselschichtleistenden als stärkender Faktor, also als positiv wahrge-
201 nommen wird. Auch Entwicklungsmöglichkeiten, die ja auch im direkten Zu-
202 sammenhang mit der Förderung durch den Vorgesetzten, dass Entwick-
203 lungsmöglichkeiten eingeräumt werden, also nicht nur die sozialen Bezie-
204 hungen auf gleicher Ebene, sondern auch die Geschichte mit dem Vorge-

205 setzten scheint gut zu klappen. Das ist etwas, was dort positiv wahrgenom-
206 men wird, wo aber schon das eher bei den männlichen Teilnehmern auffällig
207 war. Also bei den Männern waren diese Dinge wie "Ich habe die Möglichkeit
208 mich zu entwickeln und bekomme Feedback durch Kollegen und Vorgesetz-
209 te" ausgeprägter als bei den Frauen, bei denen fiel das nicht so als positiver
210 Aspekt im COPSOQ auf. (I: Ja.) 00:14:36-8

211

212 **I:** COPSOQ fragt auch Burnout-Parameter ab, richtig? 00:14:40-6

213

214 **B:** Ja, es wurden separat Fragen zum Burnout von Herrn Nübeling gefragt.
215 Nicht direkt, begleitende Fragen, aber das wurde separat von Herrn Nübeling
216 gefragt. Dazu kann ich Ihnen jetzt aber im Detail nichts sagen, weil die Er-
217 gebnisse sozusagen separat liefen, da müssten Sie Herrn Nübeling wirklich
218 nochmal zu fragen. (I: Ja.) Können wir aber auch gleich am Ende nochmal
219 gucken. (I: Ja, gerne.) 00:15:06-7

220

221 **I:** Welche Empfehlungen hinsichtlich eines Gesundheitsmanagements kön-
222 nen Sie denn aussprechen? 00:15:11-8

223

224 **B:** Ein Aspekt war mir da noch wichtig, ich hab hier grad nochmal geschaut.
225 Als kritischer Aspekt neben dem "Emotionen verbergen" war auch der "work-
226 privacy- Konflikt" genannt worden von den Teilnehmern, also die Schwere
227 der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Belastung durch Konflikte
228 mit, ja, in Situationen mit Kunden wie man es nennen kann - in COPSOQ
229 wird es Kundenkonflikt genannt - was letztendlich heißt mit denen, die im
230 Polizeidienst, dann die Situationen, in die man im Polizeidienst halt kommt (I:
231 Das polizeiliche Gegenüber.) Dem polizeilichen Gegenüber, das wird wahr-
232 scheinlich der Begriff sein (lachen). Also das wird als belastend empfunden.
233 Das war natürlich für uns von Interesse, weil wir auch im Fragebogen zum
234 sozialen Umfeld gesehen haben, dass als größter privater Stressor dort an-
235 geführt wurde ganz konkret die Schwierigkeit die Verpflichtungen in der Fa-
236 milie und die Möglichkeiten, die die Familie auch bietet dann zu realisieren,
237 insbesondere bei den Schichtdienstleistenden. Das waren dort - seien es die
238 Kinder mit dem Sport oder die Kinder mit den Schularbeiten, überhaupt am

239 Familienleben teilzunehmen. (I: Mhm.) Und es war letztendlich auch durch-
240 aus auffällig, dass viele der männlichen Teilnehmer schon geschieden waren
241 oder Verpflichtungen aus früheren Ehen hatten mit Kindern oder in Schei-
242 dung lebten und das bei den Frauen auffällig viele erst mal gar nicht verhei-
243 ratet waren und keine Kinder hatten, was natürlich weder das eine, noch das
244 andere gut ist, so dass man da sagen muss: Es wird - ganz klar, es ist eine
245 explorative Studie, es ist ein Pilotkollektiv von Hundert, wir haben keine re-
246 präsentativen Ergebnisse, aber es ist schon eine deutliche Tendenz in die-
247 sem Pilotkollektiv gewesen, was einen aufmerken muss, das sind ja auch
248 keine Zahlen die einen überraschen. Das weiß man auch aus anderen Grup-
249 pen, aus anderen Leistungsberufen, dass dort gerade bei den Frauen dann
250 eben häufig auf Familie verzichtet wird und dass Männer dann eben mit der
251 Scheidungsrate zu kämpfen haben. Also es ist sicherlich etwas was passt zu
252 den COPSQQ-Ergebnissen, wobei wir wirklich sagen müssen: korrelative
253 Ergebnisse im Hinblick auf die Verknüpfung verschiedener Ergebnisse in
254 unterschiedlichen Gruppen, das ist etwas, was wir gerne machen würden,
255 was man nicht machen kann aufgrund der geringen Fallzahl unter Beibehal-
256 tung der Gruppenstratifizierung Wechseldienst versus Tagesdienst und
257 männlich versus weiblich, aber im Gesamtkollektiv - und das ist etwas, was
258 wir gerade mit dem Innenministerium verhandeln, eine korrelative Auswer-
259 tung in dieser Hinsicht um festzustellen, ob diese COPSQQ-Daten dann
260 auch korrelieren mit den Angaben zum sozialen Umfeld, was natürlich hoch-
261 interessant wäre und letztendlich auch präventionsmedizinisch sehr relevant.

262 00:18:00-1

263

264 **I:** Ist denn eine Erweiterung der Studie geplant, also dann eine größere Fall-
265 zahl? 00:18:02-7

266

267 **B:** Es ist eigentlich gewünscht und auch geplant, letztendlich ist jetzt erst mal
268 mit dem Datenschutz die Auswertung dieser Dinge voranzutreiben und in
269 einem zweiten Schritt würden wir dann natürlich gerne die Fallzahl vergrößern,
270 ob nun in Niedersachsen oder auch in anderen Bundesländern mit
271 Gruppen aus dem Polizeidienst. Das ist auch in jedem Fall unser Interesse,
272 diese doch präventionsmedizinisch hochrelevante Berufsgruppe auf jeden

273 Fall weiter zu untersuchen und wir sehen das auch an der Resonanz aus
274 anderen Bundesländern - Sie sind ja nur ein Beispiel - (I:Ja) dass andere
275 Bundesländer, dass wir möglicherweise auch sonst realisieren werden, diese
276 Berufsgruppe dann zusätzlich zu Niedersachsen auf andere Bundesländer
277 zu erweitern, weil man muss schon sagen, die Belastungen sind gleich im
278 Polizeidienst, ob das nun ein niedersächsischer, nordrheinwestfälischer oder
279 hessischer Polizist oder Polizistin ist. Ich denke die Ergebnisse haben uns
280 zum Teil auch sehr überrascht und nur so bekommt man präventionsrelevante
281 Inhalte, um gezielt dort auch für diese Zielgruppen bedarfsorientiert dann
282 auch die Dinge wirtschaftlich vernünftig und effizient für die Betroffenen dann
283 auch etablieren zu können. Da ist natürlich eine größere Fallzahl gewünscht.
284 (I: Ja.) 00:19:16-3

285

286 **I:** Ja gut, abgesehen von den fehlenden Korrelationen aufgrund der geringen
287 Fallzahlen, Tendenzen ließen sich ja in jedem Falle erkennen. (B: Ja.) Und
288 welche Präventionsansätze würden Sie da empfehlen für ein Gesundheits-
289 management? 00:19:29-4

290

291 **B:** Also es gibt sicherlich Punkte, die man näher anschauen muss, auf jeden
292 Fall, trotz der geringen Fallzahl. Das ist zum einen dieser - was man so
293 schön neudeutsch sagt – der "work-privacy-Konflikt", das heißt die Verein-
294 barkeit von Familie und Beruf. Das scheint ein Problem zu sein, das ist si-
295 cherlich etwas, was man näher beleuchten sollte. Auch durch möglicherwei-
296 se vertiefende Interviews, sowohl bei männlichen, als auch bei weiblichen
297 Polizisten, um einfach zu schauen was sind die Gründe dafür? (I: Mhm.) Ist
298 das wirklich etwas, das durch die Belastung aus dem Beruf entsteht, dass
299 beispielsweise eine Ehe eher verneint wird von den weiblichen Polizisten
300 oder bei den männlichen Polizisten auch eine Analyse dessen, was subjektiv
301 empfunden wurde, warum jetzt die dritte Ehe schon besteht in einer Alters-
302 gruppe wo ja die ersten Kinder noch nicht mal erwachsen sind. Also das sind
303 sicherlich Dinge die einem dazu weiterhelfen dort präventionsmedizinisch
304 relevante Dinge zu bekommen. Ein Faktor ist auch gewesen, dass die Poli-
305 zisten jetzt in dieser Pilotregion häufig im ländlichen Bereich wohnen, das ist
306 ja auch in so einem Flächenland wie Niedersachsen nicht ungewöhnlich. An-

307 dererseits ist die Polizei auch deutschlandweit präsent in ländlichen Berei-
308 chen, das heißt sie haben dort natürlich auch gerade wenn sie Kinder haben
309 oder auch wenn beide Elternteile berufstätig sind, was ja auch heutzutage
310 kein Einzelfall mehr ist, gar nicht so breit gestreute Betreuungsstrukturen für
311 die Kinder. Das heißt es wurde auch als Riesenproblem benannt, dass die
312 Betreuungssituation für die Kinder sehr schwierig ist und häufig unter Einbe-
313 ziehung aller möglicher familiärer Ressourcen durchgeführt wird, die aber
314 auch nicht bei jedem vorhanden sind und das ist sicherlich etwas, was man
315 dann auch als Dienstherr, als Land, als Gesellschaft, als Politik wahrnehmen
316 muss, dass das ein Problem ist. Und gerade in einem Beruf der noch durch
317 Dienste, also Wechseldienst zusätzlich belastet sicherlich eine Aufhäufung
318 von ungünstigen Konstellationen darstellt. (I: Mhm.) 00:21:34-0

319

320 **I:** Und für innerdienstliche Belastungen? Also das waren ja jetzt eher Belas-
321 tungen, die das Leben im Allgemeinen betreffen, die Kombination zwischen
322 Familie, Beruf, zwischen Privatleben und Beruf. 00:21:48-9

323

324 **B:** Absolut. Dinge, die den Job betreffen, also das was das berufliche Umfeld
325 möglicherweise an kritischen Einflüssen bietet, ist etwas was auffällig war,
326 dass die körperliche Fitness, sei es sich nun spiegelnd im Körpergewicht bei-
327 spielsweise, sich bei den Wechseldienstleistenden eher auch als kritisch
328 dargestellt hat. Das ist jetzt rein hypothetisch darüber zu spekulieren woran
329 das liegt. Wohlmöglich liegt das an den Ernährungsmöglichkeiten, dass die
330 sich alle zusammen irgendwie eine Pizza bestellen oder etwas. Das das ist
331 natürlich schwierig im Wechseldienst sich adäquat zu ernähren und dann
332 wenn gerade in einem Beruf, wo man auch nicht einen festen Arbeitsplatz
333 hat, sondern unter Umständen auch dauernd raus gerufen wird, nur das trägt
334 natürlich á la longue zu Folgeerkrankungen, die mit einem erhöhten Körper-
335 gewicht einhergehen bei und beeinträchtigt die körperliche Fitness, die ja
336 durchaus im Polizeidienst auch aus Gründen des Selbstschutzes erhalten
337 bleiben sollte. Das ist sicherlich etwas, wo man näher hinschauen muss, was
338 jetzt aber auf der Ebene nur als kritischer Faktor anzumerken ist, der im Be-
339 ruf selbst liegt, im Wechseldienst selbst liegt, wo aber glaube ich nur helfen
340 würde dort durch vertiefende Interviews näher zu schauen: woran liegt es

341 denn nun ganz konkret? Liegt es daran, dass die Ernährungsmöglichkeiten in
342 der Schicht schwierig sind (?), dass es schwierig ist sich vielleicht dann zu
343 bewegen außerhalb der Dienstzeit, weil das einfach immer genau gegen den
344 Rhythmus der Sportvereine und so weiter geht (?) oder woran liegt es an-
345 sonsten? (I: Mhm.) Dass dort diese kritischen Faktoren aufgetreten sind. Ei-
346 ne zweite Sache, die noch auffällt oder etwas, was man vielleicht wirklich
347 noch überdenken könnte als kritischer Faktor, der für den Beruf dann prob-
348 lematisch sein könnte, ist noch, dass bei männlichen Polizeidienstleistenden
349 überproportional Viele Probleme mit dem Hörvermögen hatten. Wir konnten
350 uns das nicht erklären - es ist auch genauso spekulativ wie jetzt mit der Ten-
351 denz zu erhöhtem Körpergewicht - ob das daran liegt, dass Lärmschutz nicht
352 getragen wird, ob das an bestimmte Lärmbelastungen liegt, die als solche
353 nicht wahrgenommen werden, wie Martinshorn, was auch immer zu einer
354 nicht unerheblichen Lärmbelastung kommt, ob das durch die Schießübungen
355 passieren kann, das ist rein spekulativ, ist etwas das sicherlich näher be-
356 leuchtet werden muss. Es war durchaus eine relevante Anzahl, die nicht un-
357 erhebliche Einschränkungen im Hörvermögen hatten, was natürlich dazu bei-
358 trägt, dass eine Kommunikation sowohl mit dem Kollegen dann in bestimm-
359 ten Situationen, als auch mit dem polizeilichen Gegenüber - wie Sie es nann-
360 ten - problematisch sein kann und was zu einem erhöhten Stress auch führt
361 bei demjenigen, der das eingeschränkte Hörvermögen hat, weil er natürlich
362 merkt dass es nicht so gut funktioniert. (I: Mhm.) Also das sind so Dinge, wo
363 man schauen muss, ob da nicht auch eine Korrelation zur beruflichen Lärm-
364 belastung besteht, als ein Beispiel, was uns auch als kritischer Faktor aufge-
365 fallen ist. Schlafdefizite wurde auch angegeben, dass die Wechselschicht
366 und Tagesschicht, dass die sich unterschieden haben hinsichtlich der Anga-
367 ben zu den Einschränkungen durch Schlafdefizite, die sowohl auf die körper-
368 liche Fitness, als auch auf das Familienleben Einfluss haben. Das ist natür-
369 lich etwas wo man sagen würde, präventionsmedizinisch ist es schon wichtig
370 die Beschäftigten bei der Gestaltung der Dienstpläne mitwirken zu lassen.
371 Weil es gibt nun mal eher die Morgen- und die Abendtypen und jeder verkraf-
372 tet das anders und ich denke, wenn jeder sich dann dort nach seinem spezi-
373 fischen Typ einrichten kann, würde das schon helfen die durch die biologi-
374 sche Desynchronisation auftretenden potentiellen Gesundheitsstörungen zu

375 minimieren. Wobei man natürlich auch da aufpassen muss, dass der Dienst-
376 plan nicht doch dann aus wirtschaftlich-pekuniären Interessen so modifiziert
377 wird, dass er ungünstig ist. Also da muss man wirklich durch Aufklärung da-
378 rauf hinwirken, dass das jeder so gestaltet oder gestalten kann, wie es für ihn
379 eine möglichst noch erträgliche Belastung darstellt. 00:25:56-5

380

381 **I:** In dem Zusammenhang wird ja auch vor allem diskutiert, dass dadurch die
382 Sozialgefüge auseinander gerissen werden, die Dienstgruppen. In Nordrhein-
383 Westfalen ist es so: einige Dienststellen führen Pooledienste ein, einige haben
384 Dienstgruppen. Und viele Beamte möchten gerne in ihren Dienstgruppen
385 bleiben. Das hatte ja auch Ohlemacher in seiner "Polizei im Wandel"-Studie
386 herausgefunden, da war es ja genauso. Da wurde ja auch einiges umgestellt
387 und die wollten lieber zusammenbleiben. 00:26:24-3

388

389 **B:** Ja, also ich denke mal ich würde jetzt – auch wenn man sagen müsste wir
390 haben eine explorative Studie mit hundert Leuten gemacht — sowohl die Er-
391 gebnisse des COPSQ-Fragebogens (...) ja als stärkenden Faktor das so-
392 ziale Gefüge herausgekehrt wurde von den Teilnehmern. In dem hohen
393 Spannungsfeld von psychosozialen Belastungen, die der Polizeidienst ja so-
394 wieso mit sich bringt - ist es ganz wichtig auch die stärkenden Faktoren zu
395 beachten und die lagen nun mal wirklich im sozialen Gefüge am Arbeitsplatz.
396 Und auch die Erkenntnisse, dass auch wirklich das Schlafdefizit, die biologi-
397 sche Desynchronisation eine große Bedeutung hat bei den Wechseldienst-
398 leistenden, das alles spricht eigentlich eher dafür, dass es sinnvoll wäre eine
399 starke Mitsprache weiterhin den Polizisten und Polizistinnen einzuräumen in
400 der Dienstplangestaltung. Und wenn sie darin liegt, dass Dienstgruppen er-
401 halten bleiben, dann ist das sicherlich etwas (Telefonklin-
402 geln)...Entschuldigung. 00:27:23-7

403

404 **I:** Ich drücke einmal auf Pause, ja? (B: Ja.) 00:27:27-5

405

406 - *Unterbrechung des Interviews für ca. drei Minuten* -

407

408

409 **I:** Wir sprachen über die Gestaltung von Dienstplänen. 00:27:29-2

410

411 **B:** Also, ich denke dass es durchaus Hinweise gibt aus den Ergebnissen die-
412 ser explorativen Studie, begründen zu können, warum es auch sinnvoll ist
413 Polizisten mitgestalten zu lassen, die Dienstpläne, um letztendlich auch die
414 stärkenden Faktoren dort, die empfunden werden in dem sozialen Zusam-
415 menhalt dort in der Schicht auch weiterhin als stärkende Faktoren in dem
416 Beruf etabliert zu sehen und das nicht zu zerschlagen. Letztendlich ist das
417 aber ein komplexes Thema, das von verschiedensten Dingen beeinflusst
418 wird und dieser Punkt ist - auch wenn es nur einer ist - trotzdem nicht zu ver-
419 nachlässigen. Das muss man wirklich kritisch abwägen, ob andere Faktoren
420 derart überwiegen können, dass man auf diesen Benefit verzichten will, der á
421 la longue durchaus ein stabilisierender Faktor sein kann und auch weiter sein
422 kann, weil das durchaus ein homogenes Ergebnis, dass das als positiver As-
423 pekt empfunden wurde. (I: Mhm.) 00:28:36-2

424

425 **I:** Hinsichtlich der psychosozialen Belastungen, zum Beispiel auch Burnout,
426 können sie da Präventionsempfehlungen aussprechen? 00:28:45-1

427

428 **B:** Das ist ein Punkt der sicherlich von hohem Interesse ist und wo wir auch
429 gesehen haben, dass gerade auch die über den COPSOQ hinausgehenden
430 Freitextanmerkungen der Teilnehmer gezeigt haben, dass sich dort als roter
431 Faden zeigt, dass gerade die persönliche Betroffenheit durch kritische Situa-
432 tionen, durch belastende Situationen im Polizeidienst einen hohen Stellen-
433 wert hat, ob das als belastend und als einschränkend durch "Ich kann es
434 nicht verarbeiten." und so weiter empfunden wird. Letztendlich - um ein Bei-
435 spiel zu nennen - wenn ein Unfall wo ein Kind involviert ist oder die Todes-
436 nachricht muss überbracht werden an eine Familie wo beide Eltern verunfallt
437 sind und das Kind ist bei den Großeltern und die Nachricht wird überbracht,
438 dann wird das umso belastender empfunden, wenn selbst Kinder vorhanden
439 sind bei den überbringenden Polizistinnen und Polizisten. Das ist etwas, was
440 sicherlich erklärbar ist. Aber diese persönliche Betroffenheit, ob die vorhan-
441 den ist oder nicht ist nicht unbedingt immer bekannt, so dass es sicherlich
442 sinnvoll ist, nicht nur an äußeren Faktoren festzumachen, wann Präventions-,

443 wann Interventionsnotwendigkeiten bestehen, weil das nicht objektivierbar ist
444 durch äußere Kriterien wann jemand nun besonders belastet ist durch be-
445 stimmte Situationen, sondern durch intrinsische, in dem persönlichen Umfeld
446 liegende Faktoren auch maßgeblich mit beeinflusst ist. Und deshalb ist es
447 sicherlich sinnvoll eine stetiges Angebot zu integrieren, das wahrgenommen
448 werden kann, weil es nicht immer für den Vorgesetzten von außen sichtbar
449 ist, ob nun jemand durch bestimmte Situationen stark belastet ist. Also ich
450 halte es für schwierig das an äußeren Dingen festzumachen, dass man sagt,
451 wir haben jetzt nun einen Massenunfall und da müssen wir dann psychologi-
452 sche Betreuung anbieten, sondern es kann auch ein ganz normaler - in An-
453 führungsstrichen - weniger spektakulärer Fall sein, wo aber Faktoren sind,
454 die den Beamten oder die Beamtin so persönlich getroffen haben, dass dort
455 diese Belastungssituation viel stärker zum Tragen kommt, als beispielsweise
456 durch Dinge, die vielleicht aus äußerer Sicht viel stärker belastend wären.
457 00:31:27-4

458

459 **I:** Und was ist mit diesem "klassischen Burnout" durch die täglichen Arbeits-
460 abläufe? 00:31:33-7

461

462 **B:** Das müssen wir gleich nochmal gucken, das ist nichts was jetzt in dem
463 eigentlichen Kontext war, wir haben COPSOQ gehabt und das war nicht
464 Thema eigentlich. Also COPSOQ haben wir gemacht, aber Burnout in dem
465 Sinne den Sie jetzt ansprechen, war nicht Thema dieser Studie. 00:31:53-3

466

467 **I:** Ah ja gut, vielen Dank. Fällt Ihnen sonst noch irgendetwas Wichtiges zu
468 der Studie ein? 00:31:58-0

469

470 (Pause)

471

472 **B:** Was verstehen Sie darunter? 00:32:03-0

473

474 **I:** Haben Sie noch irgendetwas, was wir noch nicht angesprochen haben?
475 00:32:07-6

476

477 **B:** Also ich denke es ist sicherlich sinnvoll auf die Einzelergebnisse zu ach-
478 ten, weil die auch einfach den Finger dahin legen, wo wir — denke ich —
479 auch gesellschaftspolitische Aufgaben sehen, nämlich die Möglichkeiten Fa-
480 milie und Beruf zu vereinbaren, um ein Sozialleben auch den Beschäftigten
481 zu vermitteln und da kommen wir dann wieder zu Ihrem Burnout. Das ist si-
482 cherlich einer der stärkenden Faktoren, um Burnout zu verhindern, den Be-
483 schäftigten - egal in welche Branche - auch ein Privatleben zu ermöglichen.
484 Und da gab es schon einige kritische Faktoren hier in diesem Beruf. Ohne
485 Zweifel. Und das ist etwas wo man sicherlich hier näher hinschauen darf,
486 gerade im Hinblick auch auf die Möglichkeit Nachwuchs zu generieren. Das
487 wird auch im Polizeidienst nicht einfacher, wenn man die demographische
488 Entwicklung anschaut. Und wenn man junge Frauen für den Beruf begeistern
489 will, dann kommt man — glaube ich — nicht umhin, dort auch Möglichkeiten
490 auszubauen, Familie und Beruf zu vereinbaren, weil ansonsten schränken
491 die Ergebnisse die Attraktivität des Berufs für junge Frauen eher ein, wenn
492 man die erst mal als repräsentativ ansieht. Das ist rein hypothetisch zu den-
493 ken, ob das repräsentativ ist. Aber ich würde fast meinen, dass — wenn man
494 es ausbauen würde — das nicht groß sich anders zeigen würde, diese Din-
495 ge. Aber gut, das ist rein hypothetisch, also das würde ich jetzt nicht weiter
496 mit reinnehmen, aber die Ergebnisse sind an sich schon sehr auffällig. Und
497 wir haben auch gesehen in der Besprechung mit den Teilnehmern - wir ha-
498 ben also den Teilnehmern noch eine Besprechung der Ergebnisse angebo-
499 ten —dass das letztendlich schon etwas ist, was die auch so sehen in dem
500 Bereich, dass schon die Bereitschaft sich auf Beziehungen und Familie ein-
501 zulassen, dass häufig dann einfach der Mut fehlt, aus Gründen, dass sie sa-
502 gen "Ich kann es eh nicht vereinbaren und würde aber gern den Beruf ma-
503 chen." Das ist natürlich ein hartes Brot, sich dann entscheiden zu müssen,
504 nur weil man den Beruf attraktiv findet, auf andere Dinge zu verzichten. Das
505 ist etwas, was sicherlich auch gesellschaftlich nicht gewünscht sein kann.
506 00:34:19-6
507
508 **I:** Gut! Vielen Dank für das Gespräch.
509 00:34:23-7

Protokoll zum Interview mit Fr. Dr.med. Heutelbeck am 07.09.2010

Dauer des Interviews: 11:06 Uhr bis 11:43 Uhr, zuzüglich Vor- und Nachgespräch

Ort des Interviews: Universität Göttingen, Institut für Arbeits- und Sozialmedizin – Seminarraum

Interviewer: Heike Beyer

Auswahl der Interviewpartnerin:

Fr. Dr. med. Heutelbeck führte im Land Niedersachsen in Zusammenarbeit mit dem polizeiärztlichen Dienst des Landes Niedersachsen (Medizinaldirektor Greve) und der Freiburger Forschungsstelle Arbeits- und Sozialmedizin (Dr. Nübeling) im Auftrag der Deutschen Polizeigewerkschaft (DPoIG) mit Unterstützung des niedersächsischen Ministeriums für Inneres und Sport (MISI) eine „Pilotstudie zur Belastungs- und Beanspruchungssituation bei Beschäftigten im Polizeidienst unter besonderer Berücksichtigung der Zugehörigkeit zum Wechsel- bzw. Tagesdienst“ durch. Auf diese Studie wurde ich durch einen Artikel in der Zeitschrift „Polizei-
spiegel“ (Nr. 5, 44. Jahrgang, Mai 2010, S. 3) aufmerksam. Die Kurzfassung der Pilotstudie wurde mir durch die Landesgeschäftsstelle der DPoIG in Niedersachsen übersandt. Der Zeitpunkt der Veröffentlichung der Studie selbst ist aus Datenschutzgründen zurzeit noch nicht absehbar. Daher kontaktierte ich Frau Heutelbeck telefonisch und bat sie um ein ergänzendes Experteninterview. Diesem stimmte sie bereitwillig und kurzfristig zu.

Vorgespräch:

Frau Heutelbeck war sichtlich in Eile und wies auf unerwartete Nachfolgetermine hin. Dennoch war sie bereit das Interview durchzuführen und hatte bereits einen Seminarraum vorbereitet, in welchem ein ungestörtes Interview möglich sein würde. Im Vorgespräch wies sie darauf hin, dass es in der Studie keinesfalls darum gegangen sei Mängel von Polizeibeamten gegenüber der Durchschnittsbevölkerung aufzuzeigen, sondern lediglich darum eine Grundlage für Präventionsansätze zu schaffen. Dies schien ihr sehr wichtig zu sein, da ihr Anliegen in der Vergangenheit wohl häufig missverstanden wurde.

Interview:

Frau Heutelbeck hatte während des Interviews Unterlagen zur Studie vorliegen und las gelegentlich darin nach. Die Methodik erklärte sie ausführlich, bei den Ergebnissen war die Redebereitschaft weniger ausgeprägt. Dies lag vermutlich daran, dass die Studie überwiegend noch nicht durch das MISI zur Veröffentlichung freigegeben ist. Zum Thema Burnout verwies sie auf Herrn Nübeling von der Freiburger Forschungsstelle für Arbeits- und Sozialmedizin.

Besonders betonte sie die Situation der weiblichen Beamten bzw. deren Schwierigkeit Beruf und Familie zu vereinbaren. Dies stellte sie in einem kurzen Nachgespräch noch eindrücklich heraus.

Das Interview wurde nach 27 Minuten durch einen Telefonanruf auf Fr. Heutelbecks Mobiltelefon kurz unterbrochen. Sie beendete das Gespräch jedoch zügig, so dass das Interview fortgesetzt werden konnte.

Insgesamt war das Gespräch offen und fand in vertrauensvoller und positiver Atmosphäre statt.

Einverständniserklärung

Hinsichtlich Aufzeichnung des heutigen Interviews auf einen Tonträger zum Zweck der anschließenden Transkription wurde ich aufgeklärt und bin einverstanden. *Die Transkription dient ausschließlich dem Zweck der my Masterarbeit und wird keinesfalls anderweitig genutzt.*
Mit der Veröffentlichung meines Namens sowie allgemeinen Angaben zu meiner beruflichen Tätigkeit in der Masterarbeit zum Thema „Belastende Faktoren im täglichen Polizeidienst – Gesundheitsmanagement als Lösungsansatz“ im Studiengang „Kriminologie und Polizeiwissenschaft“ an der Ruhr-Universität Bochum, Juristische Fakultät von Frau Heike Beyer bin ich ebenfalls einverstanden.



Dr. med. Astrid Heutelbeck

Inhaltsanalytisches Kategoriensystem 1 – Belastungen, Beanspruchungsfolgen und Ressourcen im Polizeidienst

K.I.: Spezifische Belastungsfaktoren im Polizeidienst			
Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise
K.I.1 Zeitdruck	Die PVB müssen ihre Tätigkeit unter zeitlichem Druck ausüben.	Einsatzdruck: Einsätze müssen schnell und unmittelbar hintereinander abgearbeitet werden. Es bleibt keine Zeit für anderes, z.B. Essen.	Die Aussage muss sich auf den aktuelle zeitlichen Faktor als solchen, nicht die quantitative Überlastung (wird unter K.I.2. subsumiert) durch eine zu große Arbeitsmenge oder die Dauer bzw. den Zeitpunkt seiner Arbeit (wird unter K.I. subsumiert) beziehen.
K.I.2 quantitative Arbeitsbelastung	Die Arbeitsmenge, die der einzelne PVB bewältigen muss, ist nicht seinen spezifischen Fähigkeiten angepasst.	Der PVB ist mit der Menge seiner Aufgaben über- oder unterfordert.	Die Aussage bezieht sich nur auf die Arbeitsmenge, nicht auf den Arbeitsinhalt.

K.I.3 qualitative Arbeitsbelastung	Der Arbeitsinhalt, den der einzelne Beamte bewältigen muss, ist nicht seinen spezifischen Fähigkeiten angepasst.	Der PVB ist mit dem Inhalt seiner Aufgaben über- oder unterfordert.	Hier wird nur der inhaltliche Aspekt der Aufgabe betrachtet. Aussagen, die sich auf die Arbeitsmenge beziehen, werden unter K.I.2. subsumiert
K.I.4 Arbeitszeit	Der Zeitpunkt oder die zeitliche Dauer der Arbeit belasten den PVB.	Die Tätigkeit wird im Schichtdienst ausgeübt. Es fallen regelmäßig Überstunden an.	Die Aussage bezieht sich nicht auf zeitlichen Druck während der Arbeitszeit (wird unter K.I.1. subsumiert), sondern ausschließlich auf die zeitlichen Rahmenbedingungen.
K.I.5 Äußere Arbeitsbedingungen	Die äußeren Bedingungen der Tätigkeit wirken belastend	Die Ausstattung ist nicht ausreichend oder zwecktauglich. Das Arbeitsumfeld bietet keinen ausreichenden Schutz vor Umwelteinflüssen (z.B. Hitze).	In diese Kategorie fallen nur diejenigen Gegebenheiten, welche nicht aus der Organisationsstruktur heraus, sondern durch weitere äußere Einflüsse auf den Beamten einwirken.
K.I.6 Soziale Faktoren	Soziale Faktoren innerhalb der Organisation Polizei belasten den PVB	Die Mitarbeiter reden schlecht übereinander. Es kommt zu Mobbing oder Binnenkonflikten.	Aspekte, die sich auf den Führungsstil des Vorgesetzten beziehen werden unter K.I.9 subsumiert. Konflikte mit Organisationsfremden, z.B. Bürgern fallen in die Kategorie K.I.7

K.I.7 Aufgabenimmanente Faktoren	Belastende Faktoren, die in der Ausübung der polizeilichen Aufgaben begründet liegen	Der Beamte hat Bürgerkonflikte oder muss mit Kriminellen umgehen. Der Beamte erfährt Gewalt gegen seine Person	Die Aussage muss sich auf die nach Außen gerichteten Polizeiaufgaben beziehen. Organisationsinterne Belastungsfaktoren werden unter die Kategorie K.I.8 gefasst
K.I.8 Organisationsbezogene Faktoren	Faktoren, die in der Organisation Polizei begründet liegen belasten den PVB.	Es bestehen Kooperationsprobleme. Aufgaben werden als nicht sinnvoll empfunden	Organisationsspezifische Faktoren, die im Führungsverhalten des Vorgesetzten begründet liegen, werden unter der Kategorie K.I.9 subsumiert
K.I.9 Führung	Das Führungsverhalten des Vorgesetzten oder die Führungsstrukturen in der Organisation belasten den PVB.	Es bestehen Defizite z.B. bei Delegation, Kontrolle oder Personalentwicklung.	Bezieht sich die Belastung auf persönliche Konflikte mit dem Vorgesetzten, so wird fällt diese Aussage in Kategorie K.I.6.
K.I.10 Verantwortungsdruck	Die Notwendigkeit Verantwortung übernehmen zu müssen belastet den PVB.	Der Beamte übernimmt Verantwortung für Entscheidungen oder für Mitarbeiter.	
K.I.11 Wissensdefizite	Der PVB wird dadurch belastet, dass ihm die notwendigen Informationen zur Aufgabenbewältigung fehlen.	Mangelhafte Aus- bzw. Weiterbildung, mangelnde Informationsweitergabe.	Sofern sich die Aussage auf den zu hohen Schwierigkeitsgrad der übertragenen Aufgaben allgemein bezieht, so fällt dies in Kategorie K.I. 3.

K.I.12 Hochbelastende Ereignisse	Der PVB befindet sich im Rahmen der Dienstausübung in einer Ausnahmesituation.	Massenunfall, Schusswaffengebrauch.	
K.I.13 Work-life-balance	Der PVB hat Schwierigkeiten Familie und Beruf in Einklang zu bringen.	Geringe Möglichkeit zu sozialen Kontakten aufgrund des Schichtdienstes. Hohe Scheidungsrate.	

K.II Auswirkungen spezifischer Belastungsfaktoren

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise
K.II.1 Burnout	Der PVB weist aufgrund des Einwirkung belastender Faktoren Symptome des Burnout-Syndroms auf.	Risikofaktoren, Erschöpfungsgrade.	Die Aussage bezieht sich auf das Vorliegen von mentaler Erschöpfung, Zynismus oder vermindertem Selbstwirksamkeitserleben.
K.II.2 Alkoholkonsum	Der PVB konsumiert Alkohol, um mit Belastungsfaktoren umzugehen.	Alkoholkonsum nach dem Dienst.	Gemeint ist nicht nur Alkoholismus als Krankheit, sondern das gesamte Konsumverhalten.

K.II.3 Physische Einschränkungen	Der PVB weist als Folge belastender Faktoren körperliche Einschränkungen auf.	Übergewicht, Rückenleiden, körperliches Wohlbefinden.	Die Aussage muss sich nicht auf eine Krankheit beziehen, sondern kann auch körperliche Einschränkungen unterhalb der Krankheitsschwelle umfassen.
K.II.4 psychische Einschränkungen	Der PVB weist als Belastungsfolge psychische Einschränkungen auf.	Ausgeglichenheit, psychisches Wohlbefinden.	Auch hier muss keine psychische Erkrankung vorliegen.
K.II.5 Fehlzeiten	Der PVB bleibt des Dienst krankheitsbedingt fern.	Arbeitsunfähigkeitszeiten, motivationsbedingte Fehlzeiten.	In diese Kategorie fallen sowohl kurzfristige, als auch langfristige Fehlzeiten.
K.II.6 PTBS-Risiko	Es besteht ein Zusammenhang zwischen einer PTBS und einer erhöhten Belastung des Beamten durch den täglichen Dienst.	Vulnerabilität in hochbelastenden Situationen.	Die Aussage muss sich auf PTBS im Zusammenhang mit vorherigen Belastungsfaktoren bzw. deren Folgen (z.B. Burnout) beziehen, nicht jedoch auf PTBS allgemein.
K.II.7 Engagement	Das Engagement des PVB ist eingeschränkt.	Der PVB macht "Dienst nach Vorschrift".	

K.II.8 Commitment	Die Belastungsfaktoren haben Auswirkungen auf das organisationale Commitment des PVB.	Der PVB hat "innerlich gekündigt".	Die Aussage bezieht sich auf Einschränkungen des Verbundenheitsgefühls des Beamten mit seiner Organisation.
K.II.9 Arbeitszufriedenheit	Die Belastungsfaktoren wirken sich auf die Arbeitszufriedenheit des PVB aus.	Der PVB geht ungern zur Arbeit.	

K.III Ressourcen/ Bewältigungsstrategien			
Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise
K.III.1 Interne Ressourcen	Die Ressourcen liegen in der Person des PVB begründet.	Qualifikation, persönlichkeitsimmanente Voraussetzungen.	Die Kategorie bezieht sich ausschließlich auf intrinsische Faktoren, die der Bewältigung von Belastungssituationen dienen.
K.III.2 Externe Ressourcen	Die Ressourcen liegen in der Organisation begründet.	Materielle Ausstattung, Führung, soziale Unterstützung.	Die Kategorie bezieht sich ausschließlich auf extrinsische Faktoren, die der Bewältigung von Belastungssituationen dienen.
K.III.3 Einfluss von Ressourcen	Wirkung von Ressourcen auf den einzelnen PVB.	Zusammenhang zwischen Ressourcen und Vulnerabilität.	Unter diese Unterkategorie werden alle genannten Auswirkungen der genannten Ressourcen subsumiert.

K.IV. Gesundheitsmanagement			
Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierhinweise
K.IV.1 Empfehlungen für ein Gesundheitsmanagement	Schlussfolgerungen aus der Studie in Form von Empfehlungen für ein Gesundheitsmanagement	Senkung von Arbeitsbelastungen	Die Kategorie bezieht sich auf die Empfehlungen, die in den Studien zur Umsetzung eines Gesundheitsmanagements ausgesprochen werden.

Inhaltsanalytisches Kategoriensystem 1 – Auswertungsraster

Kategorie (I)	Ohlemacher 2002	Arndt 2006	Beerlage 2009	Heutelbeck 2010
K.I.1 Zeitdruck	S. 60, S. 64	-	-	Interview S. 11, Z 303, 304
K.I.2 quantitative Arbeitsbelastung	S.18 S. 54 S. 55	-	S.116	
K.I.3 qualitative Arbeitsbelastung	-	-	S. 116	
K.I.4 Arbeitszeit	S. 34 S. 60 S. 64	-	-	Kurzfassung S. 5 Interview S. 11, Z. 311 - 314

K.I.5 Äußere Arbeitsbedingungen	S. 18 S. 44	-	-	Kurzfassung S. 4 Kurzfassung S. 7
K.I.6 Soziale Faktoren	S. 34 S. 64	S. 144	-	-
K.I.7 Aufgabenimmanente Faktoren	S. 34 S. 60 S. 64	S. 178 f.	-	Kurzfassung S. 4 Kurzfassung S. 6 Interview S. 6, Z. 143 - 149 Interview S. 7 – 8, Z. 208 - 212
K.I.8 Organisationsbezogene Faktoren	S. 18 S. 34	S. 144 S. 178	S. 93 S. 134	
K.I.9 Führung	S. 20 ff. S. 34	S. 144	S. 101 S. 134	-
K.I.10 Verantwortungsdruck	S.60	-	-	-
K.I.11 Wissensdefizite	S. 60 S. 64	-	-	-
K.I.12 Hochbelastende Ereignisse	-	S. 144 S. 179	-	-

K.I.13 Work-life-balance	S. 28 S. 34			Kurzfassung S. 4 Kurzfassung S. 7
Kategorie (II)	Ohlemacher 2002	Arndt 2006	Beerlage 2009	Heutelbeck 2010
K.II.1 Burnout	S.88 S. 99 S. 103	S. 179	S. 102 S. 116 S. 128 S. 133 S. 137	-
K.II.2 Alkoholkonsum	-	S. 218 S. 220 S. 221 S. 224	-	-
K.II.3 Physische Einschränkungen	-	S. 151 S. 163 S. 167	S. 116 S. 128	Kurzfassung S. 4 Kurzfassung S. 5 Interview S. 10 f., Z. 296 - 336
K.II.4 psychische Einschränkungen	-	S. 151 S. 160 S. 164 S. 165 S. 167	S. 128	-

K.II.5 Fehlzeiten	S. 85	S. 154 S. 170 S. 171 S. 174 S. 176 S. 177	-	Kurzfassung S. 4 Kurzfassung S. 7
K.II.6 PTBS-Risiko	-	S. 181 S. S. S. 197	187 189	-
K.II.7 Engagement	S. 38	-	S. 102 S. 140	-
K.II.8 Commitment	-	-	S. 116 S. 117 S. 137	-
K.II.9 Arbeitszufriedenheit	S. 18 S. 46 S. 58 S. 65	-	-	-

Kategorie (III)	Ohlemacher 2002	Arndt 2006	Beerlage 2009	Heutelbeck 2010
K.III.1 Interne Ressourcen	S. 67			
K.III.2 Externe Ressourcen	S. 70 S. 76 S. 78	S. 199	S. 97 S. 116	Kurzfassung S. 4 Kurzfassung S. 7 Interview S. 6, Z. 157 - 174 Interview S. 6 f. Z.180 - 191
K.III.3 Einfluss von Ressourcen	S. 68 S. 71 S. 77 S. 84 S. 103	S. 204 S. 208 S. 211	S. 116 S. 137	-
Kategorie (IV)	Ohlemacher 2002	Arndt 2006	Beerlage 2009	Heutelbeck 2010
K.IV.1 Empfehlungen für ein Gesundheitsmanagement	-	S. 247	S. 178 ff.	Kurzfassung S. 5 Kurzfassung S. 6 Kurzfassung S. 7 Kurzfassung S. 8 Interview S. 10, Z. 283 - 290 Interview S. 13, Z. 376 - 387

Leitfaden zum Experteninterview mit RD'in Babenhauserheide

Thema: „Einführung eines Gesundheitsmanagements in der Polizei NRW“

Bei dem vorgesehenen Interview handelt es sich um ein nichtstrukturiertes Interview, welches durch den vorliegenden Leitfaden gestützt werden soll. Der Leitfaden dient als Richtlinie für das Gespräch, ist jedoch nicht abschließend. Sollte sich dies aus dem Gespräch heraus ergeben können gegebenenfalls zusätzliche Fragen zum Themenkomplex gestellt werden.

Der Zeitrahmen für das Interview wird aus meiner Sicht ca. 1 – 1 ½ Stunden betragen, kann jedoch von Ihnen auch gerne verlängert werden.

Leitfragen:

1. Sie haben den Entwurf der Rahmenkonzeption für ein Gesundheitsmanagement in der Polizei NRW erstellt. Seit wann beschäftigen Sie sich mit dem Thema Gesundheitsmanagement?
2. Welches sind die Ihrer Ansicht nach größten Belastungen für die Polizeibeamten in NRW, insbesondere für diejenigen, die im Wach- und Wechseldienst tätig sind?
3. Welches sind die Hauptursachen für die hohen Krankenstände³⁷⁰ bei der Polizei NRW?
4. Welche Methoden der Datenerhebung nutzen Sie, um den derzeitigen Stand gesundheitlicher Einschränkungen, sowie Einschränkungen des körperlichen und seelischen Wohlbefindens (z.B. Burnout) festzustellen?
5. Welches war der ausschlaggebende Faktor für das MIK NRW ein Gesundheitsmanagement für die Polizei einzuführen?
6. Wie wird der Implementierungsprozess für ein Gesundheitsmanagement in der Polizei NRW konkret aussehen?
7. Sind in das Rahmenkonzept Erfahrungen anderer Bundesländer, die bereits ein Gesundheitsmanagement eingeführt haben, eingeflossen?

³⁷⁰ s. Landtag NRW (10.09.2009): Plenarprotokoll 14/130. Dokumentenarchiv des Landtags NRW, 14/130. Protokoll der Landtagssitzung.

8. Liegen in den Bundesländern, welche bereits ein Gesundheitsmanagement für die Polizei eingeführt haben, schon Evaluationsergebnisse hinsichtlich der Wirksamkeit der jeweiligen Maßnahmen vor?
9. Ab wann erwarten Sie eine Wirkung ihres Gesundheitsmanagements in NRW?
10. In Studien der letzten Jahre finden sich Hinweise darauf, dass insbesondere arbeitsorganisatorische Abläufe und Führungsverhalten zu Einschränkungen des Wohlbefindens und der Arbeitszufriedenheit führen können. Inwiefern kann ein Gesundheitsmanagement hier wirksam Abhilfe schaffen?
11. Inwiefern kann ihr Gesundheitsmanagement zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit vor allem im Hinblick auf die Arbeitsbelastungen, die spezifischen Anforderungen an den einzelnen Mitarbeiter sowie das Organisationsklima beitragen?
12. Inwiefern werden in diesem Zusammenhang Personalentwicklungskonzepte eine Rolle spielen?
13. Wie sollen die im Rahmenkonzept genannten Einzelmaßnahmen in den Behörden koordiniert werden?
14. Welche Verbesserungen für die Polizeibeamten in NRW erhoffen Sie sich vorrangig durch die Einführung eines Gesundheitsmanagements?

1 **Interview mit RD'in Babenhauserheide am 15.09.2010**

2

3 **I:** Frau Babenhauserheide, Sie haben den Entwurf der Rahmenkonzeption für
4 ein Gesundheitsmanagement in der Polizei NRW erstellt. Seit wann beschäfti-
5 gen Sie sich mit dem Thema Gesundheitsmanagement?

6 00:00:09-7

7

8 **B:** Ja, Thema Gesundheitsmanagement in der Polizei gibt es schon sehr, sehr
9 lange. Dazu gehören ja Themen wie Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit, betriebli-
10 ches Eingliederungsmanagement etc. und das gibt es ja alles schon sehr, sehr
11 lange. Auch den Sport grade in der Polizei gibt es schon sehr lange. Das heißt,
12 die Themen, die Inhalte sind schon sehr lange präsent. Dass wir jetzt gesagt
13 haben, es muss wirklich in ein Konzept hinein, es muss in einen Management-
14 zirkel hinein, sprich ich muss Problemanalyse machen, ich muss schauen: wel-
15 che Lösungsansätze habe ich (?), welche Faktoren wirken ein (?), in welcher
16 Behörde befinde ich mich (?), was sind die Spezifika, die einfließen (?). Ich
17 muss eine Umsetzung machen und ich muss es nachher evaluieren, um dann
18 wiederum justieren zu können an den Faktoren. Und die Idee trägt sich oder
19 wurde eigentlich gestartet mit einer Umfrage bei den Behörden 2009, wo wir
20 wirklich den Sachstand abgefragt haben in den Behörden und auf der Grundla-
21 ge dann die Rahmenkonzeption erstellt haben. (I: Mhm.)

22 00:01:18-3

23

24 **I:** Und welches sind Ihrer Ansicht nach die größten Belastungen für Polizeibe-
25 amte in NRW, insbesondere für die im Wach- und Wechseldienst?

26 00:01:25-3

27

28 **B:** Ja, Wach- und Wechseldienst. Man kennt es in anderen beruflichen Schich-
29 ten auch, aber bei der Polizei kommt natürlich hinzu, dass in diesem Wach- und
30 Wechseldienst wir auch nicht nur körperliche Anforderungen haben, hohe kör-
31 perliche Anforderungen, sondern aus meiner Sicht kommt auch dazu, dass es
32 sehr hohe psychische Belastungen sind, die auf die jungen, wie auch die älteren

33 Beamten einschlagen und verarbeitet werden müssen. Sie wissen, das gibt es
34 auch schon sehr lange die Unterstützung in dem Bereich. Wir haben die Seel-
35 sorger, wir haben die sozialen Ansprechpartner, wir haben Unterstützung in den
36 Behörden. Die Beamten werden dort wirklich aufgefangen. Nichtsdestotrotz -
37 und das kennt glaube ich jeder - gibt es Bilder, gibt es Situationen, die sind wie
38 eingebrannt. Und ich glaube das ist die extreme Belastung, die Extremsituation
39 bei der Arbeit in der Polizei. Dass da einfach diese vielen Faktoren zusammen-
40 treffen. (I: Mhm)

41 00:02:30-7

42

43 **I:** Die psychischen Belastungen beziehen Sie jetzt nur auf Extremsituationen.
44 Aber es gibt ja auch psychische Belastungen im Arbeitsalltag.

45 00:02:39-6

46

47 **B:** Also Extremsituationen sind für mich Situationen, die außergewöhnlich sind.
48 Sprich, das wäre für mich auch die Vorstellung sich mit Menschen, ja ich sag
49 mal auch mediativ befassen zu müssen, nicht aggressiv werden zu dürfen, ob-
50 wohl man eigentlich - menschlich gesehen - auch manchmal die Empfindung
51 hätte. Dazu gehört für mich aber auch - und das sprechen Sie jetzt wahrschein-
52 lich an - Zusammenarbeit, Führung, diese Themen wie Mobbing, Bossing
53 und...die gibt es natürlich, die sind präsent, die werden jetzt auch in den letzten
54 Jahren extrem wahrgenommen, die gehören natürlich auch dazu. Aber die sind
55 für mich nicht mehr polizeispezifisch (I: Mhm.), sondern die finden Sie natürlich
56 in anderen Berufsfeldern genauso. (I: Ja.) Zusammenarbeitsprobleme, Füh-
57 rungsprobleme. (I: Mhm.)

58 00:03:32-1

59

60 **I:** Und vor allen Dingen ja auch Probleme in den arbeitsorganisatorischen Abläu-
61 fen. 00:03:36-5

62

63 **B:** Ja. Wobei, das haben Sie, ich denk' mal einfach an Pflegeberufe, an ärztliche
64 Berufe, da kommen Sie auch immer in diese Schichten, in diese Organisation.

65 [Textpassage ausgelassen]

66 00:03:59-9

67

68 **I:** Welches sind denn Ihrer Meinung nach die Hauptursachen für die hohen
69 Krankenstände gerade in der Polizei?

70 00:04:03-9

71

72 **B:** Das ist natürlich Kaffeesatzleserei (lachen), das weiß ich natürlich nicht. (I:
73 Was vermuten Sie denn?) Aber das, worüber wir gerade gesprochen haben, ist
74 eine erhöhte Anforderung sowohl an den Körper, wie an Geist und Seele. (I:
75 Mhm.) Und dass die bei uns allen je stärker sie gefordert ist auch immer mehr
76 belastet ist und dann vielleicht schneller mal zu Krankheiten führt ist völlig klar.

77 00:04:35-9

78

79 **I:** Welche Methoden der Datenerhebung wollen Sie nutzen, um gesundheitliche
80 Einschränkungen, Einschränkungen des körperlichen und seelischen Wohlbefindens
81 festzustellen?

82 00:04:45-8

83

84 **B:** Ja, wir haben ja in der Polizei NRW das Personaldatenverarbeitungssystem
85 PERSIS (I: Mhm). Und über PERSIS werden seit Anfang des Jahres verpflichtend -
86 Daten sind zu erfassen über die Krankenstände. Das ist natürlich ein
87 wichtiges Datum, ein sehr präsent und zentrales Datum, das wir auswerten
88 müssen. Was dazu kommt, sind natürlich Daten, die in den Behörden auch oder
89 - ja ich sag mal nicht erhoben, sondern mit denen in den Behörden gearbeitet
90 werden muss. (I: Mhm.) Jede Behörde muss schauen, muss mit ihren Leuten
91 reden und die Behörde muss im Prinzip ein Gespür dafür kriegen, ist es
92 unspezifizierte Rückenleiden, was hier mit einmal ständig auftritt - ist das ein
93 Rückenleiden (?) oder ist das eigentlich eher ein Leiden, was von wo ganz anders
94 herrührt. Das kann man nicht grundsätzlich auf Landesebene erheben, da
95 müssen wirklich die Behörden in ihre eigenen Behörden reinschauen, müssen
96 mit ihren Leuten reden, was ich für ganz wichtig halte, gegebenenfalls Work-

97 shops machen, wie auch immer und müssen da natürlich Daten auch bekom-
98 men oder Informationen, Daten hört sich immer so sehr hart an. 00:06:03-3

99

100 **I:** Also eine Mitarbeiterbefragung ist nicht geplant?

101 00:06:07-4

102

103 **B:** [*Textpassage ausgelassen*]

104 00:06:14-0

105

106 **I:** Welches war denn der ausschlaggebende Faktor für das Ministerium ein
107 Gesundheitsmanagement einzuführen für die Polizei?

108 00:06:22-2

109

110 **B:** Ja, wie gesagt: Das Thema ist schon immer präsent gewesen. Es ist jetzt
111 dann wirklich auf Grundlage aktueller Diskussionen, auch unter anderem im
112 Landtag die Notwendigkeit erkannt worden, wirklich eine Konzeption draufzu-
113 setzen. (I: Mhm.) (Pause) 00:06:39-9

114

115 **I:** Und wie wird der Implementierungsprozess für das Gesundheitsmanagement
116 dann konkret aussehen?

117 00:06:45-0

118

119 **B:** Ja, da will ich natürlich keine Geheimnisse ausplaudern (lachen). Sie wissen
120 die Dienstvereinbarung ist im Unterzeichnungsverfahren, die ist noch nicht un-
121 terzeichnet. Aber es wird so aussehen, dass die Behördenleitungen informiert
122 und einbezogen werden und dann - wie es sich gehört - diejenigen, die es be-
123 trifft, die Beschäftigten einbezogen werden sollen, integriert werden sollen und -
124 ja, zum Mitmachen aktiviert werden sollen. (I: Mhm) Es sind Schulungen geplant
125 für Führungskräfte, die - wie sagt man immer so schön: am Seil muss gezogen
126 werden, können wir nicht dran schieben, dann bewegt es sich nämlich nicht
127 nach vorne, sondern schiebt sich nur zusammen - dementsprechend sind da
128 Schulungen, Fortbildungen, es wird alles passieren. (I: Mhm.)

129 00:07:33-3

130

131 **I:** Sind denn in das Rahmenkonzept Erfahrungen anderer Bundesländer, die
132 schon ein Gesundheitsmanagement eingeführt haben, eingeflossen?

133 00:07:40-4

134

135 **B:** Erfahrungen hört sich groß an (lachen). Ich wage mal zu behaupten, der Er-
136 fahrungsschatz ist da so groß bei den anderen Bundesländern auch noch nicht
137 und wir haben uns natürlich mit anderen Bundesländern ausgetauscht - ganz
138 aktuell zum Beispiel auch mit Rheinland-Pfalz - die natürlich einen kleineren
139 Umfang haben (lachen). Die haben nicht ganz so viele Behörden, die haben
140 nicht ganz so viele Beschäftigte, die haben eine etwas andere Struktur, die ha-
141 ben auch im Ministerium eine etwas andere Struktur. [*Textpassage ausgelas-*
142 *sen*] (I: Mhm) Natürlich haben wir uns auch andere Konzepte angeguckt und
143 andere Dienstvereinbarungen, gerade auch der Bund hat eine große Initiative,
144 ein dickes Papier erstellt und das fließt natürlich alles mit ein wenn man sowas
145 erstellt, klar.

146 00:08:41-7

147

148 **I:** Ja. Liegen denn in den anderen Bundesländern schon Evaluationsergebnisse
149 vor, hinsichtlich des Gesundheitsmanagements? Ob es wirkt, ob es nicht wirkt?

150 00:08:50-6

151

152 **B:** Selbstverständlich wirkt es immer irgendwie (lachen). (I: Ja. (lachen)) Die
153 Frage ist nur ob es so wirkt, wie es soll. Gut, ja, es gibt Evaluationen, ich kann
154 jetzt gar nicht mal unbedingt sagen, aus anderen Bundesländern, aus der Poli-
155 zei, aber wenn man über den Tellerrand schaut und einfach auch mal in andere
156 Ressorts schaut, dann gibt es Evaluationen, die sich allerdings häufig im Be-
157 reich Befragung - vorher, Befragung - nachher bewegen, die sich stützen auf
158 Empfindungen der Mitarbeiter, was sehr, sehr wichtig ist. Ich habe aber in dem
159 Bereich noch keinen ausgewerteten Gesundheitsbericht - sag ich mal - so wie
160 wir ihn auch planen. Wirklich mit Kennzahlen, die jährlich erhoben werden, die

161 ausgewertet werden, auf Grundlage derer wieder neu gesteuert wird, wüsste ich
162 so jetzt noch nicht.

163 00:09:46-7

164

165 **I:** Der Gesundheitsbericht soll sich dann aber überwiegend auf PERSIS stützen,
166 habe ich das richtig verstanden?

167 00:09:52-5

168

169 **B:** Der soll sich überwiegend auf Daten aus PERSIS stützen. Der Gesundheits-
170 bericht ist ein Behördenbericht zunächst mal, den die Behörde auch für sich
171 auswertet. (I: Mhm) Der enthält natürlich auch Planungen, Maßnahmenplanun-
172 gen, was wollen wir machen und dann auch rückschauend: was hat die Maß-
173 nahme bewirkt, was wollten wir damit bewirken, die Daten kommen natürlich
174 nicht aus PERSIS, die kommen aus der Behörde.

175 00:10:17-1

176

177 **I:** Ja. Aber PERSIS stellt ja tatsächlich nur eine Übersicht über die Krankentage,
178 gestaffelt nach Alter und Geschlecht dar. Und alles was unterhalb der Schwelle
179 eines Krankentages liegt wird ja dadurch nicht erfasst.

180 00:10:33-6

181

182 **B:** (Pause) Unterhalb der Schwelle eines Krankentages?

183 00:10:35-9

184

185 **I:** Ja. Also, wenn man sich zwar schlecht fühlt, aber noch nicht schlecht genug,
186 um sich krank zu melden.

187 00:10:41-3

188

189 **B:** Ah, Sie meinen den, ja ich sag mal in Anführungszeichen Präsentismus. (I:
190 Genau.) Ja, das kann natürlich nur der Vorgesetzte merken. Deshalb, die Füh-
191 rungskraft ist Dreh- und Angelpunkt, das kann ja nur der Vorgesetzte merken
192 und denjenigen ansprechen und sagen: bitteschön, einfach mal zwei Tage aus-

193 ruhen und dann bist du wieder voll da, als wenn du hier jetzt eine ganze Woche
194 nur sitzt und gar nicht da bist. (I: Mhm) Das wird da natürlich nicht erfasst. Wenn
195 das in der Behörde als großes Problem erkannt wird, dann muss diese Behörde
196 das natürlich als Thema nehmen. Aber das wird PERSIS nicht leisten. PERSIS
197 hat wirklich nur Kennzahlen. (I: Mhm)

198 00:11:18-7

199

200 **I:** Ab wann erwarten Sie denn eine Wirkung Ihres Gesundheitsmanagements?

201 00:11:28-3

202

203 **B:** (lachen) Ab sofort! Die ist natürlich schon da. (lachen) (I: lachen) Gesund-
204 heitsmanagement sollte sofort greifen, für jeden einzelnen, ist aber natürlich
205 immer davon abhängig, nicht nur von dem was wir vorgeben, von dem Rah-
206 menkonzept, von dem Pushen durch die Führungskräfte oder die Behördenlei-
207 tungen. Wenn jemand selbst nicht dazu bereit ist, wird es für ihn auch nie wir-
208 ken. (I: Mhm) Das ist völlig klar. Wir versuchen Motivationshilfe zu leisten, indem
209 wir Angebote machen, beziehungsweise die Behörden, indem wir unterstützen,
210 indem wir immer wieder aufzeigen wie es wirkt, was es für jeden Einzelnen
211 bringt, aber bewegen muss sich jeder selber. [*Textpassage ausgelassen*] (la-
212 chen)

213 00:12:21-4

214

215 **I:** Welche Wirkungen erhoffen Sie sich denn konkret? Also, was wollen Sie da-
216 mit erreichen, mit dem Gesundheitsmanagement?

217 00:12:28-4

218

219 **B:** Ja, es ist einfach so (lachen), das haben schon viele gesagt und auch viele
220 versucht: wir wollen natürlich eine gesunde Polizei, sag ich mal. Und die sollen
221 nicht nur schnell laufen können, darum geht es nicht. Das ist der Dienstsport
222 und das ist auch [*Wort ausgelassen*] in Erlassen geregelt. Wir wollen eine ja,
223 leistungsstarke, gesunde Polizei, wo sich jeder Beschäftigte im Wohlbefinden
224 befindet [*Textpassage ausgelassen*]. Es wird schnell darauf reduziert, dass ge-

225 sagt wird: wir wollen Polizeibeamte, die wollen wir jetzt noch fit kriegen, damit
226 die noch ein bisschen länger arbeiten können und noch ein bisschen belastbarer
227 sind. Sondern das Ziel ist - und das weiß jeder - ein Job, in dem kann ich nur gut
228 und leistungsstark sein, wenn er mir Spaß macht, wenn ich Freude daran habe.
229 Wenn ich morgens hingehge und nur gucke: wie viele Stunden sind es jetzt noch
230 (?), wie kriege ich die am besten rum (?) und da muss ich wieder den ertragen
231 und jenen ertragen und überhaupt, ich weiß überhaupt gar nicht warum ich das
232 hier tue, ich weiß auch gar nicht warum ich jetzt irgendwo hingeschickt werde
233 und es ist überhaupt nicht wichtig, dann funktioniert es nicht. (I: Mhm.) [*Textpas-*
234 *sage ausgelassen*] In diesen Bereichen muss etwas getan werden. Und wenn
235 da jemand kommt, der immer den Stress von zu Hause mitbringt, weil überhaupt
236 nichts passt, funktioniert es auch nicht. Also das Ziel ist wirklich, Beschäftigte zu
237 haben, die gerne arbeiten, die - ich denk mal - dann auch automatisch gesund
238 sind, fit sind, fröhlich sind (lachen), die Spaß an ihrer Arbeit haben. Und das wird
239 dann auch nach außen getragen.

240 00:14:30-4

241

242 **I:** Mit Sicherheit. Aber Arbeitszufriedenheit lässt sich ja schwer messen. Also da
243 belastbare Daten zu bekommen, da wird PERSIS ja nicht ausreichen. Und die
244 subjektive Einschätzung von Vorgesetzten wird da vielleicht auch nicht unbe-
245 dingt die Daten liefern, die man braucht.

246 00:14:45-4

247

248 **B:** Also ich zitiere mal den Herrn Badura, der hat das mal ganz nett dargestellt:
249 Es gibt die Möglichkeit arbeiten zu gehen und sich aber eigentlich in seine Hän-
250 gematte zu legen. Weil mir nämlich die Arbeit, die Leute überhaupt nicht pas-
251 sen. Ich ziehe mich lieber zurück. Und diese Leute, die nehmen gerne mal auch
252 ein, zwei Tage, wo sie sich zu Hause in ihre Hängematte legen. Wenn wir es
253 aber wirklich schaffen, dass die Beschäftigten gerne zur Arbeit kommen, dass
254 die sich verbunden fühlen mit dem was sie tun und mit den Menschen, mit de-
255 nen sie es zusammen tun, dann stehen die auf, dann legen die sich nicht in die
256 Hängematte. Das heißt, es werden sich auch Krankenstände verändern. (I: Ja...

257 (lachen)) [*Textpassage ausgelassen*]

258 00:15:45-2

259

260 **I:** Commitment und Arbeitszufriedenheit, das sind ja auch Sachen, die in enge
261 Verbindung mit Führung und Führungsverhalten gebracht werden. Was kann
262 denn ein Gesundheitsmanagement im Hinblick auf Führungsverhalten leisten?

263 00:15:56-6

264

265 **B:** (Pause) Führungsverhalten ist...ja, zum einen ist natürlich die Führungskraft
266 dafür verantwortlich eine vernünftige Arbeitssituation zu schaffen, vernünftiges
267 Arbeitsumfeld zu schaffen. Die Führungskraft ist diejenige, die die Tätigkeit ver-
268 stehbar macht. Die Führungskraft muss demjenigen, der das umsetzen soll er-
269 klären warum, wieso, weshalb. Muss transparente Prozesse schaffen, muss
270 zusehen, dass der Beschäftigte weder über- noch unterfordert ist. Nur das kann
271 die Führungskraft alles steuern, deshalb ist die zentral. Und auch die Führungs-
272 kraft muss ein Gespür dafür haben, was da passiert. Was passiert da grade im
273 Team? Und muss entsprechend gegensteuern können. [*Textpassage ausgelassen*]
274 Das heißt jetzt nicht, dass die alle Olympiasieger sein müssen, das hat
275 damit gar nichts zu tun. Aber eine Führungskraft muss natürlich auch mal be-
276 grüßen, wenn jemand aufhört zu rauchen. (I: Mhm.) Der muss dann sagen:
277 "Hey, ich find' das total klasse und mit einem Mal riecht es hier auch viel besser.
278 (lachen) Und ich merk' ich find' das toll. Super!" [*Textpassage ausgelassen*](I:
279 Mhm.)

280 00:17:15-6

281

282 **I:** Ja, aber auch Führungskräfte sind Menschen.

283 00:17:17-8

284

285 **B:** Genau. Die sollen auch menschlich bleiben! Genau das sollen die nämlich.
286 [*Textpassage ausgelassen*] Wenn er aber kommt und sagt: "Sportabzeichen -
287 für sowas hast du noch Zeit? Hohoho!" Also das ist einfach etwas - Führungs-
288 kräfte sollen führen und Führungskräfte können auch nur Menschen sein, die

289 Führung können. Es kann nicht jeder, es will auch gar nicht jeder, es muss auch
290 gar nicht jeder. Aber die sind schon ein zentraler Punkt. (I: Ja.)

291 00:18:20-2

292

293 **I:** Also in einigen aktuellen Studien, zum Beispiel in der "Polizei im Wandel"-
294 Studie oder bei Frau Beerlage oder jetzt auch eben in der Studie von Frau Heu-
295 telbeck aus Niedersachsen haben sich Hinweise darauf gefunden, dass eben
296 auch gerade die Arbeitsorganisation, das Organisationsklima sich negativ auf
297 das Wohlbefinden der Beschäftigten auswirken kann. Kann ein Gesundheitsma-
298 nagement hier auch Abhilfe schaffen?

299 00:18:45-1

300

301 **B:** Ja, das ist ein Baustein in unserem Rahmenkonzept, Arbeitsorganisationen,
302 Arbeitsabläufe. Das ganze Thema Team, Zusammenarbeit, Führung, das sind
303 auch Bausteine, die mit dazugehören. Und selbstverständlich ist es wichtig,
304 dass ich ein Arbeitsplatz habe - und zwar Arbeitsplatz als Ort, wo ich gerne hin-
305 gehe - und dass ich auch einen Arbeitsplatz habe - aber jetzt mehr als soziales
306 Umfeld - wo ich akzeptiert bin, wo ich respektiert und wertgeschätzt werde. (I:
307 Ja.)

308 00:19:22-2

309

310 **I:** In welchem Zusammenhang, also wie werden denn in diesem Zusammen-
311 hang Personalentwicklungskonzepte - die waren ja auch in der Rahmenkonzep-
312 tion erwähnt - eine Rolle spielen?

313 00:19:29-7

314

315 **B:** In der Rahmenkonzeption ist die Personalentwicklung wirklich als Personal-
316 entwicklung - da ist ja ein Begriff, der wird ja in sehr verschiedenen Bereichen
317 sehr verschieden genutzt und besetzt - hier ist es wirklich so, dass es darum
318 geht - wie eben schon angedeutet - zu schauen, sich die Person anzuschauen.
319 Was passiert mit der Person? Über- oder unterfordere ich die? Personalentwick-
320 lung auch dahingehend - wie kann sich das Personal entwickeln, wohin kann es

321 sich entwickeln. [*Textpassage ausgelassen*] Ich kann nicht jeden auf jeden Ar-
322beitsplatz flanschen und dann sagen: "Jetzt mach mal schön!". (I: Mhm.) Und
323dann dazu am besten noch so schlecht geplant, dass es überhaupt keinen Wis-
324senstransfer gibt. Dazu gehören auch so Projekte, wie dass man schaut man
325bildet Wissenstandems, oder man bildet - ich weiß gar nicht ob wir das da so
326drinstehen haben, das ist glaube ich anders benannt - so eine Art Patenschaf-
327ten. Grad wenn man Leute neu in Bereiche übernimmt, die noch jung dort sind,
328dass die dann ältere Paten bekommen, einen Mentor, der das so ein bisschen
329steuert und aufpasst. Solche Geschichten, dass man die entwickelt, das ist mit
330Personalentwicklung hier gemeint.

331 00:21:15-2

332

333 **I:** Wenn man denn Ältere hat, die das übernehmen können.

334 00:21:18-0

335

336 **B:** Ja, also zurzeit wäre das Problem, dass wir eine Überalterung haben, der wir
337grade entgegenwirken wollen.

338 00:21:28-0

339

340 **I:** Ja, in den meisten Behörden mag das so sein. In einigen hat man eben auch
341viele Junge (B: Ja.), wo dann wirklich keine Älteren mehr sind, die Wissen ver-
342mitteln könnten. Wo dann die Jungen anderen Jungen etwas beibringen müs-
343sen.

344 00:21:42-6

345

346 **B:** Da muss man wirklich aufpassen, wobei - ich bin ganz ehrlich: in der Realität
347passt es noch nicht immer so. Deshalb sind wir auf dem Weg und da müssen
348wir steuern, da müssen wir schauen. [*Textpassage ausgelassen*]

349 00:22:09-7

350

351 **I:** Mit Sicherheit. Vor allen Dingen ist hier im Hause ja nicht dieser Einsatzdruck
352dahinter.

353 00:22:15-0

354

355 **B:** Ja, aber ich wollte sagen, die Steuerung ist schwer, auch hier (Person betritt
356 den Raum und verlässt ihn wieder), das vernünftig zu machen. Das ist immer
357 schwer. Weil wir einfach nicht aus einem Potpourri an Leuten schöpfen können
358 und die anderen mal eben noch ein halbes Jahr länger behalten. Ist ja nicht
359 ganz so einfach. (I: Da haben Sie mit Sicherheit recht!)

360 00:22:36-3

361

362 **I:** In Ihrem Rahmenkonzept sind ja verschiedene Einzelmaßnahmen genannt.
363 Wie sollen die denn in den Behörden koordiniert werden?

364 00:22:44-2

365

366 **B:** Ja, das Rahmenkonzept bildet wirklich einen Rahmen ab. Das Rahmenkon-
367 zept soll auch über den Lenkungskreis aktualisiert, angepasst und fortgeschrie-
368 ben werden. Das ist also auch nicht ein Nonplusultra und wird jetzt irgendwie in
369 Stein gegossen. Die Behörden sollen sich in diesen Handlungsfeldern bewegen
370 und sich an diesen Feldern orientieren. Dabei soll die Behördenindividualität
371 erhalten bleiben. Sprich: Die Behörde selber muss schauen. Ist für mich als jun-
372 ge Behörde mit vielen Frauen zum Beispiel das Thema "Vereinbarkeit von Beruf
373 und Familie" ein echtes Thema. Dann kümmere ich mich darum. Eine andere
374 Behörde sagt vielleicht: Für mich ist das gar kein Thema, weil ich mehr Leute
375 mittleren Alters habe, die haben weder pflegebedürftige Angehörige, noch ha-
376 ben die Kinder, die noch irgendwie im Kindergarten sind – sondern [*Textpassa-
377 ge ausgelassen*]. Das ist jetzt bei uns in der Behörde das Thema. Also da muss
378 einfach geschaut werden in den Behörden, was ist für uns Thema, in welchen
379 Handlungsfeldern bewegen wir uns zurzeit. Die Überlegung gilt, ob man sich
380 grundsätzlich auf Landesebene auch ein Thema herausgreift und sagt: Das ist
381 das Jahresthema, da kümmern wir uns jetzt auch mal verstärkt drum und wir
382 bitten auch die Behörden verstärkt drauf zu achten - ist da in Ihrer Behörde prä-
383 sent oder nicht. Das ist aber noch nicht ganz zu Ende gedacht. (I: Mhm.) Und
384 auch in den Behörden, um auf ihre Frage zu kommen, ist es sicherlich davon

385 abhängig: Wie sieht die Behördenstruktur aus? Was ist überhaupt schon vor-
386 handen? Viele machen ja schon viel im Gesundheitsmanagement. Es ist ja nicht
387 so, dass wir ein Brachland betreten. Viele haben schon Menschen, Personen,
388 die dafür verantwortlich sind, das umzusetzen, das einzuführen, das zu evaluie-
389 ren. Ich sag' mal, das ist ja auch ein bisschen davon abhängig, wie groß ist mei-
390 ne Behörde (?).

391 00:24:56-1

392

393 **I:** Ja, sicher. Das ist schon ein Unterschied, ob man von Siegburg oder von Köln
394 spricht. (B: Ja, natürlich.)

395 Werden Sie denn vom Ministerium aus den Behörden Maßnahmenvorschläge
396 geben. Also zum Beispiel: Ihr könntet einen Polizeikindergarten einrichten oder
397 ihr könntet regelmäßige Laufgruppen initiieren?

398 00:25:17-4

399

400 **B:** Nein, so nicht. (lachen) Das können wir auch gar nicht leisten. Wir haben die
401 Bereiche aufgezeigt, in denen man sich bewegen kann und sollte. Wir werden
402 auch im Kontakt mit den Behörden bleiben. Wir werden auch zu Beispiel ein
403 Intranetangebot aufbauen, was Netzerkennung unterstützen soll, was informie-
404 ren soll und natürlich soll sowas passieren wie: Hallo, wir haben einen Betriebs-
405 kindergarten eingerichtet, das funktioniert ganz hervorragend, wer Interesse hat
406 oder Infos braucht kann sich mal an uns wenden. [Textpassage ausgelassen]
407 Und da soll natürlich schon sowas passieren wie: Wir haben es gemacht, wir
408 können berichten und Tipps geben. Oder andere die halt sagen: Wir hätten auch
409 Interesse. Oder die sagen: Das funktioniert überhaupt nicht, ihr müsst vorher
410 erst mal die Kindergärten abfragen, Kooperationen funktionieren viel besser.
411 Also das muss aber alles entstehen.

412 00:26:27-1

413

414 **I:** Na, ich meine gerade sowas ist ja auch eine Kostenfrage. Ein Polizeikinder-
415 garten kostet ja sehr viel Geld.

416 00:26:32-7

417

418 **B:** Also, das ist jetzt nicht unbedingt mein Beritt. (lachen) [*Textpassage ausge-*
419 *lassen*]

420 00:27:38-7

421

422 **I:** Also jeder entwickelt sein eigenes Konzept?

423 00:27:43-3

424

425 **B:** Genau!

426 00:27:43-5

427

428 **I:** Ja.

429 00:27:44-2

430

431 **B:** Und es könnte ja auch durchaus sein, dass es sich in ein paar Jahren ab-
432 zeichnet, dass man gewisse Vorgaben vielleicht doch enger fassen muss oder
433 auch noch lockerer lassen muss. Das wird dann die Evaluation noch zeigen.

434 00:27:59-6

435

436 **I:** Wird denn zentral evaluiert? Oder auch nur über den Gesundheitsbericht und
437 dann von jeder Behörde? Weil das lässt sich dann ja nicht vergleichen. Da las-
438 sen sich ja dann nur die PERSIS-Daten vergleichen und alles andere, was die
439 Behörden so feststellen lässt sich ja nur schwer miteinander vergleichen auf
440 Landesebene. 00:28:15-8

441

442 **B:** Es wird evaluiert werden, auf jeden Fall, (I: Mhm) sowohl auf Landes- wie
443 auch auf Behördenebene. Das gibt das Rahmenkonzept auch vor. Wir haben
444 noch kein fertiges Evaluationskonzept. Da sind wir auch noch im Gespräch mit
445 der Zentralen Evaluationsstelle beim LKA, wir haben auch das LAFP eingebun-
446 den. Das gibt es so noch nicht, das ist noch nicht verabschiedet, sondern wird in
447 den Lenkungskreis hineingehen. (I: Mhm.)

448 00:28:43-4

449

450 **I:** Welche Verbesserung für die Polizeibeamten in Nordrhein-Westfalen erhoffen
451 Sie sich vorrangig durch das Gesundheitsmanagement?

452 00:28:49-8

453

454 **B:** Ja, wir wollen unterstützen, wir wollen fördern und bessere Situationen schaf-
455 fen, wir wollen zu mehr Zufriedenheit führen [*Textpassage ausgelassen*].

456 00:29:05-8

457

458 **I:** Vielen Dank für das Gespräch.

459 00:29:07-2

Protokoll zum Interview mit RD'in Babenhauserheide am 15.09.2010

Dauer des Interviews: 10:31 Uhr bis 11:01 Uhr, zuzüglich Vor- und Nachgespräch

Ort des Interviews: Ministerium für Inneres und Kommunales NRW (MIK NRW),
Düsseldorf, Büro Babenhauserheide

Interviewer: Heike Beyer

Auswahl der Interviewpartnerin:

Frau Babenhauserheide ist Mitarbeiterin im MIK NRW und dort in der Abteilung 4 (Polizei), Referat 43, hier im Bereich „Stärke und Verwendung“ tätig. Von Frau Babenhauserheide stammt der Entwurf der Rahmenkonzeption für ein Gesundheitsmanagement in der Polizei NRW. Sie wurde mir durch den Landeskriminaldirektor Schürmann (Leiter Referat 42) über PD Dersch als Ansprechpartnerin benannt und daraufhin kontaktiert.

Vorgespräch:

Frau Babenhauserheide erwartete mich in ihrem Büro. Sie wies mich im Vorgespräch darauf hin, dass die mir vorliegende Rahmenkonzeption noch einmal überarbeitet wurde. Inhaltlich habe es allerdings nur minimale Veränderungen gegeben. Die neue Rahmenkonzeption solle nun – anstatt in Form eines Erlasses — als Dienstvereinbarung zwischen dem Ministerium und dem Polizei-Hauptpersonalrat (PHPR) verabschiedet werden. Sie befinde sich allerdings noch im Unterzeichnungsverfahren. Daher könne sie keine Details aus dieser Dienstvereinbarung nennen.

Weiterhin erläuterte ich Frau Babenhauserheide im Vorgespräch auf Nachfrage die Studie von Frau Heutelbeck und berichtete von dem mit Frau Heutelbeck geführten Interview.

Interview:

Frau Babenhauserheide war während des Gesprächs freundlich und aufgeschlossen. Allerdings antwortete sie auf einige Fragen eher ausweichend. Vermutlich liegt dies in dem laufenden Unterzeichnungsverfahren begründet.

Während des Gesprächs betrat eine Person wortlos den Raum, nahm Unterlagen aus einem Regal und verließ den Raum wieder. Hierdurch entstand keine Unterbrechung des Gesprächs.

Nachgespräch:

Nach dem Interview stellte Frau Babenhauserheide Fragen bezüglich meiner Masterarbeit, welche ich ihr beantwortete. Es entwickelte sich noch ein kurzes allgemeines Gespräch hinsichtlich des weiteren Themenkomplexes „Gesundheitsmanagement in der Polizei“.

Einverständniserklärung

Hinsichtlich Aufzeichnung des heutigen Interviews auf einen Tonträger zum Zweck der anschließenden Transkription wurde ich aufgeklärt und bin einverstanden. Die Transkription dient ausschließlich dem Zweck der u.g. Masterarbeit und wird keinesfalls anderweitig verwandt.

Mit der Veröffentlichung meines Namens sowie allgemeinen Angaben zu meiner beruflichen Tätigkeit in der Masterarbeit zum Thema „Belastende Faktoren im täglichen Polizeidienst – Gesundheitsmanagement als Lösungsansatz“ im Studiengang „Kriminologie und Polizeiwissenschaft“ an der Ruhr-Universität Bochum, Juristische Fakultät von Frau Heike Beyer bin ich ebenfalls einverstanden.

Babenhauserheide, RD'in

*an d. B. u. Vorlage vor Veröffentlichung
R. Babenhauserheide*

Inhaltsanalytisches Kategoriensystem 2 – Einführung eines Gesundheitsmanagements in der Polizei NRW

Einführung eines Gesundheitsmanagements in der Polizei NRW			
<i>Kategorie</i>	<i>Definition</i>	<i>Kodierhinweise</i>	<i>Fundstellen</i>
K.1 - derzeitiger Sachstand	Die Expertin macht Aussagen zu bereits vorhandenen Strukturen der Gesundheitsförderung in der Organisation.	Hierunter fallen alle bisherigen Strukturen in der Polizei, auch solche die nicht ausschließlich die physische Gesundheit betreffen.	S.1, Z. 8 - 10 S. 2, Z.33 - 34 S.13, Z. 371 - 372
K.2 - Motive für die Einführung eines GM	Die Expertin macht Angaben zu den Motiven für die Einführung eines GM.	In dieser Kategorie sind nicht die Motive der Expertin ausschlaggebend, sondern die der Behörde, hier die des MIK.	S. 1, Z. 11 - 12 S. 1, Z. 17 - 20 S. 4, Z. 106 - 108

K. 3 Implementierungsprozess	Die Expertin macht Aussagen zum geplanten oder begonnenen Einführungsprozess.	Neben dem eigentlichen Prozess fallen in diese Kategorie auch Vorbereitungen zur Einführung des GM.	S. 1, Z. 12 – 20 S. 3 f., Z. 81 – 94 S. 4f., Z.117 - 124 S. 5, Z. 131 - 140 S. 5 f., Z. 147 – 156 S.6, Z. 163 - 168 S.7, Z. 184 - 187 S.7, Z. 196 - 203 S.9, Z. 257 - 260 S.10, Z. 290 - 295 S.11, Z. 303 - 317 S.12 Z. 352 - 374 S.13 f., Z. 384 - 394 S.14, Z. 404 - 407 S.15, Z. 423 - 428
K. 4 - Belastungsfaktoren	Die Expertin nennt spezifische Belastungsfaktoren im Polizeidienst.		S. 1 f. Z. 27 – 38 S. 2, Z. 45 – 54 S. 3, Z. 70 – 73 S. 8, Z. 220 – 227 S.13, Z. 357 - 363
K. 5 - Wirkungen	Die Expertin macht Angaben zu erwarteten oder erhofften Wirkungen eines GM.	In dieser Kategorie sollen Wirkungen jeglicher Art, die ursächlich mit der Einführung des GM zusammenhängen aufgeführt werden.	S. 7, Z. 196 - 203 S.8, Z. 211 - 220 S.9, Z. 243 - 247 S.15, Z. 435 - 436

K. 6 - Auslassen von Informationen	Die Expertin gibt auf Nachfrage Informationen nicht heraus.	Hier sind vor allem die Gründe für die Nicht-Herausgabe von Informationen relevant.	S.4, Z. 115 - 116
------------------------------------	---	---	-------------------

Gesprächsprotokoll

Telefonische Mitteilung von POR Peter Nieth (Leiter/ Abteilungsstab der KPB Mettmann) am 21.12.10, 15:45 Uhr:

Herr Nieth teilte mir telefonisch mit, er sei von Herrn Koch (Leiter/ Abteilung Gefahrenabwehr und Strafverfolgung (GS) der KPB Mettmann) im Namen der Behördenleitung (Landrat Hendele) damit beauftragt worden, eine Projektgruppe zur Umsetzung der Rahmenkonzeption des MIK in der KPB Mettmann einzurichten und zu leiten.

Es habe bislang ein Treffen zwischen ihm, einem Vertreter des Personalrats und der Schwerbehindertenvertretung stattgefunden. In diesem habe man zunächst die Teilnehmer der Projektgruppe bestimmt.

Geplant sei zunächst die Ist-Stand-Erhebung der verschiedenen Dienstsportgruppen mit Hilfe des Sportbeauftragten. Weiteres werde man in den folgenden Treffen im nächsten Jahr planen und entwickeln.