

Berufsrollenreflexion in der Polizei

Aufgabe der Ausbildung oder lebenslanges Lernen?

Mögliche Resilienzsteigerung von Polizeibeamten durch die Implementierung primärpräventiver Supervision im Gesundheitsmanagement der Polizei NRW

Masterarbeit

vorgelegt von: Heike Wächterwitz
Matrikelnummer: 108 114 203272
E-Mail: heikewaechterowitz@gmx.de

Erstgutachterin: Dr. Monika Pientka
Zweitgutachterin: Lena Jordan

Inhalt

I.	Abkürzungsverzeichnis	I
II.	Abbildungsverzeichnis	II
1.	Einleitung	1
1.1	Begründung für das Thema	1
1.2	These und Leitfragestellungen.....	4
1.3	Wissenschaftlicher Bezug.....	4
1.4	Methodik der Arbeit.....	6
2.	Stand der Forschung	8
2.1	Psychische Belastungen und Stress.....	8
2.2	Supervision und Reflexion	10
2.3	Resilienz, BGMPol und Krankenstand der Polizei	12
2.4	Bewertung der Forschungsergebnisse	13
3.	Reflexionsarbeit	13
3.1	Berufsrollenreflexion an der FHÖV	13
3.2	Reflexion und Reflexivität	15
3.3	Reflexion im Kontext polizeilichen Handelns	16
3.4	Ein guter Anfang	17
4.	Supervision	19
4.1	Kontext zwischen Supervision und Reflexionsarbeit.....	19
4.2	Supervision in Abgrenzung zur Intervision (Kollegiale Beratung) ..	21
4.3	Supervision in der Sozialarbeit	22
4.4	Supervision bei der Polizei NRW	24
5.	Protektive Faktoren versus Risikofaktoren.....	26
6.	Resilienz	27

6.1	Resilienz begriff	27
6.2	Zusammenhang zwischen Reflexion und Resilienz	29
6.3	Kritik am Resilienzkonzept	30
7.	Salutogenese	31
8.	Krankenstand und Fehlzeiten	33
8.1	Auswertungen ausgewählter GKK	37
8.2	Krankenstand in der Landesverwaltung NRW	38
8.3	Einflussfaktoren auf den Krankenstand	40
8.4	Übertragbarkeit auf die Polizei	41
9.	Stress, psychische Belastungen und Beanspruchungen	44
9.1	Stresstheorien	45
9.2	Psychische Belastungen und psychische Beanspruchungen	49
9.3	Zusammenhang zwischen psychischen Erkrankungen und deren physiologischen Auswirkungen auf erhöhte Erkrankungsraten.....	51
10.	Zwischenfazit	52
11.	Gesundheitsmanagement der Polizei NRW	54
11.1	Gesundheitsbegriff	55
11.2	Bedeutung für das Gesundheitsmanagement	57
11.3	BGM Pol NRW	59
11.4	Präventionsarten im Rahmen der Gesundheitsförderung	60
12.	Arbeitsschutz	62
12.1	Relevante Beteiligte	63
12.2	Arbeitsschutz bei der Polizei NRW	65
12.3	Grundpflichten im Rahmen des Arbeitsschutzes	65
13.	„Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“	68
13.1	Erhebungsverfahren	70
13.1.1	Screeningverfahren - Anwendbarkeit für die Polizei NRW.....	71

13.1.2	COPSOQ - Copenhagen Psychosocial Questionnaire	72
13.1.3	SPA (Screening psychischer Arbeitsbelastung).....	73
13.1.4	SIT-POL - Situativer Test Polizeilicher Belastungen.....	74
13.2	Diskussion der vorgestellten Screeningverfahren.....	75
13.3	Supervision als primärpräventive Konsequenz.....	76
14.	Notwendige Impulse und Implementierungsmöglichkeiten.....	78
14.1	Notwendige Impulse auf der Ebene der Beschäftigten	80
14.2	Notwendige Impulse auf der Organisationsebene	83
14.3	Implementierungsmöglichkeiten	87
15.	Fazit.....	88
16.	Literaturverzeichnis	92
17.	Eidesstattliche Erklärung.....	112

I. Abkürzungsverzeichnis

ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGM	Behördliches Gesundheitsmanagement
BGMPol	Behördliches Gesundheitsmanagement der Polizei NRW
BKK	Betriebskrankenkasse
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DGSv	Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V.
DHPol	Deutsche Hochschule der Polizei
FHöV NRW	Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW
GDA	Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
ICD 10	International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems (Internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme) Version 2016
LAFP NRW	Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten NRW
LBG NRW	Landesbeamtengesetz NRW
MAIS	Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales
MIK NRW	Ministerium für Inneres und Kommunales NRW
NRW	Nordrhein-Westfalen
ST	Sachsen-Anhalt
PVB	Polizeivollzugsbeamte
SGB	Sozialgesetzbuch
WHO	World Health Organisation

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arbeitsbezogene Aspekte der Supervision.....	21
Abbildung 2: AU-Tage und AU-Fälle je 100 Versichertenjahre aufgrund psychischer Erkrankungen.....	35
Abbildung 3: Bevölkerungsanteil mit psychischen Erkrankungen nach Geschlecht und Altersgruppe.....	36
Abbildung 4: Einflussfaktoren auf den Krankenstand.....	40
Abbildung 5: Inhaltsanalyse der Arbeitssituation (Polizei Sachsen-Anhalt)	42
Abbildung 6: Belastungs-Beanspruchungsmodell.....	49
Abbildung 7: Pathogenese – Salutogenese, Person – Organisation.....	58
Abbildung 8: Prozess der Gefährdungsbeurteilung.....	67
Abbildung 9: Intensität der Belastung.....	74
Abbildung 10: Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Praxis	85

„Ich weiß nicht, ob es besser wird, wenn es anders wird.

Aber es muss anders werden, wenn es besser werden soll.“

(Georg Christoph Lichtenberg, deutscher Schriftsteller und Professor für Experimentalphysik 1742 – 1799)

„Wir sollten das gemeinsame Verständnis haben, dass es Situationen gibt, in denen sich Profis von Profis unterstützen lassen müssen. In anderen Berufen, die emotional stark belastend sind, ist professionelle Unterstützung im Rahmen von Supervision selbstverständlich.“¹

(Dieter Wehe, Inspekteur der Polizei von 2002 bis 2015)

¹ MIK NRW 2014, S. 7.

1. Einleitung

1.1 Begründung für das Thema

Der erst im Dezember 2016 veröffentlichte Bericht „Krankenstand in der Landesverwaltung Nordrhein-Westfalen im Jahr 2015“² zeigt, dass die Krankenquote im Jahr 2015 über dem Wert des Vorjahres liegt, obwohl die Beschäftigungszahlen gestiegen sind. Im Gegensatz zu den Erhebungen der GKV identifiziert der Bericht der Landesverwaltungen nicht nach Diagnosegruppen der Erkrankten. Ausfallzeiten wegen psychischer Erkrankungen bilden bei den GKV eine der häufigsten Gründe für eine Arbeitsunfähigkeit.³ Ob die Statistiken der GKV auf die Polizei NRW als Teil der Landesverwaltung übertragen werden können, kann nur vermutet werden. Sicher ist, dass die Komplexität polizeilicher Aufgaben und die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen⁴ zunehmend die Kompetenz, persönliche Bewältigungsstrategien zu entwickeln, erfordern. Anhaltende seelische Belastungen haben nicht selten körperliche Auswirkungen. Ein Gesundheitsmanagement für eine Psychogenese innerhalb der Polizei gewinnt deshalb immer mehr an Bedeutung. Supervision als eine mögliche Krisenintervention ist zwar kein Fremdwort für die Polizei, jedoch kommt diese Maßnahme bei der Polizei NRW vordergründig erst bei „festgefahrenen“ Konfliktsituationen und extrem belastenden Ereignissen zum Einsatz. Bereits 400 v. Chr. konstatierte Hippokrates „Vorbeugen ist besser als heilen.“⁵ Dass das nicht nur für organische

² Vgl. MIK NRW 2016b.

³ Näheres dazu in Kapitel 8.

⁴ Die Ereignisse der Kölner Silvesternacht 2015 können hier exemplarisch für einen gesellschaftlichen Wandel angesehen werden. Insbesondere die Kölner Polizei erfährt seitdem einen extensiven Paradigmenwandel in der personellen und strategischen Ausrichtung der Behörde (bspw. Stärkung operativer Einheiten durch Abbau von Polizeivollzugsbeamten in der Verwaltung). Vorwiegend die operativ tätigen Beamten geraten zunehmend in den Fokus der mittelständigen Bevölkerung, die ihre durch die Medien aufgeheizte und angestaute Wut und Angst vor Zuwanderung an den Beamten entlädt. Mehr denn je spürt das Polizeipersonal die Abhängigkeit und die Verflechtungen zur Politik. Behrendes (2016) spricht sogar von einem „Verschwimmen der Grenzen zwischen professioneller und politischer Polizeiführung“ und damit „geht intern Vertrauen zur obersten Führungsebene der Polizei verloren.“ Die Zusammenhänge zwischen Vertrauensverlust, Kohärenzgefühl und dadurch entstehende mögliche psychische Belastungen werden ab Kapitel 7 beschrieben.

⁵ Hippokrates von Kos (um 460 - 370 v. Chr.), griechischer Arzt; Das Zitat soll aus den Schriften des *Corpus Hippocraticum* stammen, die sich jedoch nicht eindeutig Hippokrates zuordnen lassen.

Krankheiten gilt, ist spätestens seit der Begründung der Psychoanalyse bekannt. In vielen sozialen Berufen gehört vorbeugende Supervision längst zum professionellen Alltag. Dieses utilitaristische Werkzeug primär-präventiver Psychogenese ist insbesondere für die Polizeibeamtinnen und -beamten⁶ des Streifendienstes nicht vorgesehen. Allerdings zeigt das wachsende BGM innerhalb der Polizei NRW erste Anzeichen für einen „präventiven Wandel“⁷. Der vorbeugende Ansatz ist zwar Teil der „Rahmenkonzeption BGM Pol NRW“⁸, ist aber noch nicht in allen „Köpfen“ angekommen.

Hänsel und Kaz führen an, dass sowohl physische, als auch psychosoziale Gesundheitsbeeinträchtigungen beträchtlichen wirtschaftlichen Schaden anrichten können. Explizit genannt werden das Burn-Out-Syndrom, aber auch weniger bekannte Verhaltensmuster wie Präsentismus und Absentismus. Unternehmensverantwortung bedeutet für sie aktiv, gegen diese Entwicklungen zu steuern „[...] sowohl aus der pragmatischen Motivation, die eigene Leistungsfähigkeit zu erhalten, als auch aus einer werteorientierten Motivation eine soziale Verantwortung gegenüber allen Menschen wahrzunehmen [...]. Gesundheit wird so gesehen nicht nur von den Risikofaktoren (und dem Versuch deren Reduzierung, der klassischen Prävention) her betrachtet, sondern von einer umfassenderen Gesundheitsförderung, die durch die Stärkung vielfältiger Schutzfaktoren und Ressourcen eine prinzipielle Resilienz, also die Widerstandsfähigkeit gegen Belastungen zum Ziel hat.“⁹ Die Übertragbarkeit von Managementphilosophien der Wirtschaft auf die Polizei mag durchaus kritisch betrachtet werden können. Fest steht jedoch, dass in beiden Bereichen Menschen arbeiten, die für den Erfolg des Unternehmens oder der Institution stehen und damit die wichtigste Ressource bilden. Ziel dieser Arbeit sollte es daher sein, das Bewusstsein zu schaffen, in die Ressource Mensch präventiv zu investieren, um ihn langfristig in die Lage zu versetzen, resilienter gegen

⁶ Im Sinne einer besseren Lesbarkeit wird im weiteren Verlauf der Arbeit auf eine Geschlechterdifferenzierung verzichtet. Dies impliziert keinesfalls eine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts. Frauen und Männer sind gleichermaßen angesprochen. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

⁷ Die Problematik der steigenden Zahlen von Verwendungseinschränkungen und steigenden Langzeiterkrankten seien an dieser Stelle erwähnt, würden jedoch den Rahmen der Arbeit deutlich überschreiten.

⁸ Rahmenkonzeption „Behördliches Gesundheitsmanagement“ der Polizei NRW 2010.

⁹ Hänsel und Kaz 2016, S. 2.

die pathogenen Gefahren des Berufs zu sein. Ein Werkzeug für diese Resilienz bildet dabei die Selbstreflexion. Reflexionsarbeit, d. h. das Nachdenken über sich selbst, erscheint zunächst simpel. Dieser Blick nach innen fällt der Polizei aber oft noch schwer. Behr konstatierte dazu: „Im traditionellen Selbstverständnis der Polizei ist Reflexivität aber eher ein Störfaktor, weil sie das rasche und Eindeutigkeit herstellende Handeln behindert.“¹⁰ Umso beachtlicher ist es, dass das Modul Berufsrollenreflexion seit 2012 curricularer Bestandteil der Polizeiausbildung an der FHöV NRW ist und damit ein Novum im bundesdeutschen Ländervergleich polizeilicher Ausbildung. Eine Implementierung dieser Reflexionsarbeit im Anschluss an die Laufbahnprüfung ist bisher bei der Polizei NRW nicht vorgesehen. Bereits der Evaluationsbericht des ersten Modultages¹¹ sieht jedoch eine Notwendigkeit der Fortführung des Moduls in den Behörden vor. „Es zeigt sich, dass das entsprechende Studienmodul zwar zu single-loop-Lernen führt, dass aber zugleich die Polizeikultur in den Behörden verändert werden muss, um einen reflexiven Handlungsmodus anzuerkennen.“¹² Dieses Ansinnen unterstreicht auch die wiederholte Empfehlung zur Kontinuierung des Moduls im Abschlussbericht zur Evaluation des Moduls Berufsrollenreflexion in den Polizeibehörden und bildet damit den Ausgangspunkt dieser Arbeit:

„**Verankerung des Reflexionsmoduls in den Behörden.** Möglichkeiten der Kontinuierung der angestoßenen Reflexionsprozesse über die Ausbildung hinaus sollten geprüft werden. Es wird die Notwendigkeit formuliert, den reflexiven Handlungsmodus auch in den Behörden zu verankern. Vorgeschlagen werden etwa Fortbildungen im Rahmen des Gesundheitsmanagements in den Behörden. Das kann einerseits auch die Akzeptanz des Reflexionsmoduls im Studium erhöhen, andererseits wird so ein Kulturwandel innerhalb der Behörden begleitet. Die Ausweitung des Reflexionsmoduls wird vor allem für die Zeit des Berufseinstiegs nach Abschluss des Studiums formuliert.“¹³

Zahlreiche Studien (s. Kapitel 2) belegen zwar die Notwendigkeit eines Instruments, dass den Belastungsfaktoren im Polizeidienst entgegenwirken kann,

¹⁰ Behr 2003, S. 1.

¹¹ Vgl. Schophaus 2013,

¹² Schophaus und Weber 2016, S. 1.

¹³ Schophaus 2015, S. 23 [Hervorhebungen im Original].

es fehlt jedoch an konkreten und handhabbaren Umsetzungsstrategien. Der Gegenstandsbereich dieser Arbeit wird sich daher mit der Möglichkeit beschäftigen, wie regelmäßige Reflexionsarbeit im Rahmen von Supervision einerseits aufgabenimmanenten Belastungen entgegenwirken und andererseits eine Resilienz bei Polizeibeamten fördern kann. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der organisationalen Implementierung primärpräventiver Supervision in die Strukturen der Polizei NRW.

1.2 These und Leitfragestellungen

Ausgehend von den genannten Überlegungen ergibt sich für diese Arbeit die zentrale These, dass eine Konnex-Implementierung für Reflexionsarbeit in der polizeilichen Praxis aufgrund der „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ im Gesundheitsmanagement der Polizei NRW möglich ist. Dazu sollen folgende Leitfragen dienen:

- Was beinhaltet das Modul Berufsrollenreflexion? (Kapitel 3.1)
- Welchen Vorteil kann Reflexionsarbeit für die Polizei bieten? (Kapitel 3.3)
- Was unterscheidet Supervision und Reflexionsarbeit? (Kapitel 4.1)
- Wie funktioniert primärpräventive Supervision innerhalb der Sozialarbeit? (Kapitel 4.3)
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen Resilienz und Salutogenese im beruflichen Setting? (Kapitel 6-9)
- Wie gestaltet sich das Gesundheitsmanagement bei der Polizei NRW? (Kapitel 11)
- Wie gestaltet sich der Arbeitsschutz bei der Polizei NRW? (Kapitel 12)
- Was ist die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen? (Kapitel 13)
- Kann primärpräventive Supervision Konsequenz der Gefährdungsbeurteilung sein? (Kapitel 13.4-15)

1.3 Wissenschaftlicher Bezug

Jede Wissenschaft ist gekennzeichnet durch den Versuch, mittels Determinationen die Wirklichkeit zu beschreiben, dabei aber immer nur einen Teilbereich

dieser Wirklichkeit zu erfassen. Der Soziologe Talcott Parsons veranschaulichte dies an einem Gedankenspiel, in dem ein Suizidant von einer Brücke springt.¹⁴ In dieser Annahme würden ein Physiker, ein Psychologe und ein Soziologe aufgefordert, diesen Vorgang aus ihrer Disziplin zu beschreiben. Der Focus des Physikers beschränkte sich sicherlich auf die physikalischen Gesetzmäßigkeiten wie Fallhöhe und Fallgeschwindigkeit. Für den Psychologen wären möglicherweise die Motive zur Tat, die individuelle Lebenssituation und die Sozialisationserfahrungen des Selbstmörders interessant. Das makrosoziologische Gefüge um den Suizidanten und die Frage welche Störungen innerhalb der Interdependenzgeflechte aufgetreten sind, könnten Fragestellungen des Soziologen sein.¹⁵ Das Beispiel veranschaulicht durch die Systematik der Einzelwissenschaften das grundsätzliche Nebeneinander der Disziplinen und die damit verbundenen wissenschaftlichen Erkenntnisgrenzen. Durch Inter- und Transdisziplinarität kann diese Einschränkung überwunden werden. Polizeiwissenschaft¹⁶ hat eo ipso einen multidimensionalen Untersuchungsgegenstand und ist damit von Beginn an auf Interdisziplinarität ausgerichtet.¹⁷ Als Masterarbeit im Studium „Kriminologie und Polizeiwissenschaft“ soll diese Untersuchung der Polizeiwissenschaft dienen. So werden auch für diese Arbeit mehrere Wissenschaftsdisziplinen¹⁸ herangezogen, um die Untersuchungsfragestellungen zu explorieren. Die Frage, ob auch psychische Belastungen von Polizeibeamten Gegenstand der Polizeiwissenschaft sein können, kann aus Schneiders Deskription folgendermaßen subsumiert werden: „Gegenstand der modernen Polizeiwissenschaft ist die Polizei als Institution [...]. Zur Institution *Polizei* als Gegenstand der Polizeiwissenschaft gehört auch das Personal [...].“¹⁹ Wissenschaftliche Untersuchungen über das Personal der Polizei sind selten und stellen eine besondere Herausforderung dar.²⁰ Diese Arbeit stellt

¹⁴ Vgl. Parsons 1968, S. 734 f.

¹⁵ Vgl. Miebach 2014, S. 17.

¹⁶ Über die Debatten um den Untersuchungsgegenstand, Namen und die Verankerung einer Polizeiwissenschaft s. u. a. Liebl 2000, Ohlemacher 2000, Feltes 2003, Lange 2003, Jaschke und Neidhardt 2004, Feltes 2007, Mokros 2015.

¹⁷ Vgl. Reichertz 2007, S. 127.

¹⁸ U.a. Soziologie, Medizin, Psychologie.

¹⁹ Schneider 2002, S. 9 in Mokros 2015, S. 18 f.

²⁰ Interessant sind dazu die Ausführungen von Jo Reichertz (2007), der die Schwierigkeiten zum Forschungsfeld Polizei beschrieb.

daher in einem ersten Schritt die wichtigsten Untersuchungen im Zusammenhang mit psychischen Belastungen von Polizeibeamten und Supervisionserfahrungen vor. Eine prädikable Verknüpfung der wissenschaftlichen Untersuchungen von psychischen Belastungsfaktoren in der Polizei mit Supervision, der arbeitsmedizinischen Gefährdungsanalyse und dem Gesundheitsmanagement liegt nach derzeitigen Erkenntnissen nicht vor und wird in einem zweiten Schritt konvergierend betrachtet.

1.4 Methodik der Arbeit

Zur Erforschung einer möglichen Implementierung primärpräventiver Supervision bei der Polizei NRW ist es notwendig, rechtliche Rahmenbedingungen sowie strukturelle und intra-kulturelle Bedingungen der Institution aufzuzeigen. Dazu sind die theoretischen Hintergründe der Einzelthemen sowie die dazu bisher erhobenen Forschungsdaten aufzuzeigen, zu ordnen und zusammenzuführen. Eine Literaturstudie ist vorliegend die anzuwendende wissenschaftliche Methode.

Die Komplexität der Thematik wurde mit einem hermeneutisch-interpretativen Ansatz perzipiert. Dabei wurde eine kombinierte systematische Literaturrecherche, die sowohl einem deduktiven als auch einem induktiven Ansatz folgte, genutzt. Mithilfe eines kumulativen Systems (Schneeballsystem²¹) aus Masterarbeiten (z. B. der DHPol und der Ruhr-Universität Bochum) wurde Primärliteratur recherchiert und ausgewertet.

Im Wesentlichen verfolgt diese Arbeit einen abduktiven²² Ansatz. Dieses erkenntnistheoretische Verfahren wurde durch den Philosophen Charles Sanders Peirce (1839-1914) in den wissenschaftlichen Diskurs eingebracht. Den Unterschied zur Deduktion und Induktion beschrieb er wie folgt: „Deduction proves that something *must be*; Induction shows that something *actually is operative*; Abduction merely suggests that something *may be*.”²³ Ausgangspunkt der Abduktion ist eine überraschende Erfahrung, die einer aktiven oder

²¹ Vgl. Döring und Bortz 2014, S. 160.

²² Zur Begrifflichkeit, Methode und Methodologie der Abduktion s. u. a. Reichertz 2003; Bidlo und Schröer 2011.

²³ Peirce et al. 1974, 5172, S. 106.

passiven Überzeugung zuwiderläuft.²⁴ Sie schließt von einer Wirkung (hier z. B.: psychische Belastungen bei Polizeibeamten) auf eine Ursache (hier z. B.: fehlende effiziente Bewältigungsmechanismen). Die behandelten Themensegmente dieser Arbeit sind zwar, einzeln betrachtet, weder neu für die Polizei, noch ist ihre Verknüpfung epistemologisch als abwegig anzusehen, jedoch sind sie für den „bürokratischen Polizeiapparat“²⁵ „ein gedanklicher Sprung, der das zusammenbringt, von dem man nie dachte, dass es zusammengehört.“²⁶ So werden hier die bekannten Ergebnisse der Teilthemen

- Reflexionsarbeit und Supervision,
- Resilienz und Salutogenese
- Krankenstände
- Stress- und Ressourcentheorien
- Gesundheitsmanagement und
- „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ i. R. des Arbeitsschutzes

mit den bereits existenten Erfahrungen aus anderen Berufsgruppen zu einem übertragbaren verbindenden Schluss für die Polizei eklektisch angewandt, mit dem Ziel, die Vorteile des Reflexionsinstruments als desiderates Mittel der primären Gesundheitsprävention aufzuzeigen und Denkprozesse anzuregen. Auf dem Weg zu neuen Erkenntnissen, so Reichertz, gibt es zur Abduktion keine Alternative.²⁷ Dabei kann und will diese Arbeit die beschriebenen Theorien nur in ihren Grundzügen für eine bessere Perspektivität darstellen. Es erfolgen jeweils Hinweise auf vertiefende Primär- bzw. Sekundärliteratur.

²⁴ Vgl. Peirce und Pape 1983, S. 95.

²⁵ Behr beschreibt die Polizei als bürokratische Organisation, die in ihrem Bestreben auf Erhalt von Normalität und Kontinuität gerichtet sei und die keine Spontanität, Initiativen und Ad-hoc-Entscheidungen fördert. Das sei ein Grund für Spannungen, die mit Reformbemühungen einhergingen. Vgl. Behr 2008, S. 62f.

²⁶ Reichertz 2016, S. 132.

²⁷ Vgl. Reichertz 2016, S. 132.

2. Stand der Forschung

Bei den Recherchen zu dieser Arbeit wurde eine unerwartet hohe Zahl an wissenschaftlichen Untersuchungen zum Thema „psychische Belastungen und Stress im Polizeidienst“ gefunden, zu anderen Themenfeldern nur eine eingeschränkte bzw. keine polizeirelevanten Studien oder Literatur. Die für diese Arbeit wesentlichen Ergebnisse neuerer Studien werden hier skizziert oder innerhalb der Kapitel dargestellt und/oder verarbeitet.

2.1 Psychische Belastungen und Stress

Einige der wenigen großen empirischen Untersuchungen über die psychischen Belastungsfaktoren der Polizei fand 2002 im Polizeipräsidium Köln statt. Die POLIS-Studie der Fernuniversität Hagen²⁸ untersuchte polizeiliche Belastungssituationen und deren Auswirkungen. Demnach fühlten sich die Beamten insbesondere durch eine mangelnde Vertrauenskultur zu ihren Vorgesetzten wenig wertgeschätzt und teilweise ausgebrannt. In einer weiteren Untersuchung der Universität Duisburg-Essen zwischen September 2001 und März 2004 zur Polizeikultur und Konflikten mit sozialen Randgruppen²⁹ gaben die Beamten an, dass Stressoren vorrangig intern begründet seien, so z. B. durch ein gestörtes Betriebsklima, fehlende Entscheidungs- und Handlungsspielräume und ein angespanntes Verhältnis zum Vorgesetzten.³⁰

Metz et al. führten 2004 eine empirische Untersuchung mit u. a. 150 Beamten des Streifendienstes im Land Brandenburg durch. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass eine psychische Fehlbelastung als „hoch wahrscheinlich“ galt.³¹ Sie resümierten, dass kaum präventive Maßnahmen zum Umgang mit hoch belastenden Ausnahmesituationen angeboten werden. Für sie könnte dies jedoch eine höchst bedeutsame (personenbezogene) Intervention zur Optimierung von Belastungsbewältigungen sein.³²

Lascha dissertierte 2005 mit dem Thema „Belastungen von Polizeivollzugsbeamten – Empirische Untersuchung zur Posttraumatischen Belastungsstörung

²⁸ Vgl. Wiendieck, Gerd et al. 2003.

²⁹ Die Ergebnisse wurden in Schweer et al. 2008 dargestellt.

³⁰ Vgl. Schweer et al. 2008, S. 29.

³¹ Vgl. Metz et al. 2004, S. 50.

³² Metz et al. 2004, S. 54.

bei bayerischen Polizeivollzugsbeamten/-innen.“ Er stellte fest, dass Polizeivollzugsbeamte aufgrund ihrer Berufswahl und -ausübung zur Risikopopulation für das Erleben potentiell traumatisierender Ereignisse gehören. Er erachtete u. a. eine Untersuchung der salutogenetischen Aspekte für sinnvoll, um Faktoren zu finden, die helfen, die Gesundheit aufrechtzuerhalten oder zu verbessern und diese dann in der Aus- und Fortbildung zu vermitteln.³³

In ihrer Dissertation befragte Klemisch 327 Polizeibeamte mit dem Ziel, Aufschluss über Stressoren zu erlangen. Im Ergebnis stellen u. a. eine „fehlende externe Beratung bei Problemen, fehlende Anerkennung oder Unterstützung sowie fehlende Transparenz eine deutliche Belastung dar.“³⁴ Für sie erscheint es von Bedeutung, u. a. Beratungsangebote zu erweitern und diese „teilweise auch stärker verpflichtend“ zu machen.³⁵

Wendtland dissertierte 2008 ebenfalls zur Belastungsthematik im Polizeiberuf. Mithilfe von mehr als 30 narrativ geführten Interviews resümierte er, dass nicht die erwarteten Einsätze mit z.B. Schusswaffengebrauch besonders belastend wirkten, sondern die subjektiv empfundenen Randerscheinungen für die stärksten Belastungsempfindungen verantwortlich seien (z. B. negative Gruppendynamik, die eigene Angst vor dem Tod etc.)³⁶

Die Studie von Heutelbeck ist insofern beachtlich, als dass die psychomentalen Belastungen von niedersächsischen Polizeibeamten mit anderen Berufsgruppen verglichen wurden. Die untersuchte Berufsgruppe der Polizei wies in wesentlichen Bereichen kritische Werte auf, teilweise synergistisch zu anderen Berufsgruppen wie dem Rettungsdienst, in der Skala „Emotionen verbergen“ sogar signifikant höher.³⁷

Bei einer der größten Studien der letzten Jahre antworteten mehr als 18.000 Beamte zum Thema „Gewalt gegen Polizeibeamte.“³⁸ Die ausgewerteten Daten wurden von Bliesener et al. in 24 Handlungsempfehlungen verarbeitet. So

³³ Vgl. Lascha 2005, S. 117.

³⁴ Klemisch 2006, S. 113.

³⁵ Klemisch 2006, S. 131.

³⁶ Vgl. Wendtland 2008, S. 268.

³⁷ Die Studie von Heutelbeck et al. 2010 wurde nicht veröffentlicht. Die Daten wurden aus der Präsentation von Griefahn 2010 entnommen, Folie 251.

³⁸ Vgl. Bliesener et al. 2013

rät Handlungsempfehlung Nr. 20 dazu, explizit Zeit für eine Intervention zur Verfügung zu stellen, um durch Feedback, Zuspruch und Verständnis Bewältigungsstrategien im Umgang mit Belastungen entwickeln zu können.

Bezogen auf den demographischen Wandel in der Polizei stellten Weiler et al. fest, dass sich mit zunehmenden Dienstalter die Ausprägung der operativen und organisationalen Stressoren signifikant erhöht.³⁹ Eine tendenzielle Verschlechterung des psychischen Gesundheitszustands mit zunehmendem Alter eruierten auch Herbes und Porsch.⁴⁰

Die Zunahme von Burnout und emotionaler Erschöpfung in der Polizei wurde in der Langzeit-Studie „Organisationsprofile, Gesundheit und Engagement in Einsatzorganisationen“ von Beerlage et al. untersucht. Die Studie erfolgte im Auftrag des Bundesministeriums des Inneren. Demnach zeigte jeder zehnte Beamte der Landespolizei Burnout-Merkmale (Erschöpfung und Zynismus.) Dabei sollten Merkmale von Burnout Warnsignale sein, „da sie ‚Dreh- und Angelpunkt‘ eines fortschreitenden Prozesses sind, an dessen Ende weniger Wohlbefinden, weniger Verbundenheit und weniger Engagement bzw. mehr innerliche Kündigung stehen.“⁴¹

Für die Erhöhung der psychischen und emotionalen Belastungen von Polizistinnen macht Szymenderski in ihrer Exploration den nicht bewältigten beruflichen Stress verantwortlich, der entsteht, wenn die Arbeitsanforderungen und die zur Verfügung stehenden Bewältigungsressourcen in ein Ungleichgewicht geraten.⁴²

2.2 Supervision und Reflexion

Zum Thema Supervision nahm die DGSv 2008 eine systematische Auswertung von Evaluationen und wissenschaftlichen Studien vor. Die Tendenzen der Auswertung zeigten einen Nutzen der Supervision für die Dimensionen Kooperation, berufliche Kompetenz und Entlastung, welche auf den Polizeiberuf

³⁹ Weiler et al. 2016, S. 19.

⁴⁰ Vgl. Herbers und Porsch 2015, S. 115.

⁴¹ Beerlage et al. 2009, S. 141.

⁴² Vgl. Szymenderski 2012, S. 421.

übertragen werden können.⁴³ Die Auswertung beinhaltet zwei Untersuchungen von Driller, der im Feld der Polizei die positive Wirkung der Supervision bestätigte.⁴⁴

Chwallek et al. stellt mit einer empirischen Untersuchung mit Kriminalbeamten, die mit der Bearbeitung von Sexualdelikten betraut sind, fest, dass es einen Interventionsbedarf bei Polizeibeamten gibt.⁴⁵ Dabei wurden die administrativen Stressoren (Arbeitsbelastung) oft höher bewertet, als operative (aufgabenbezogenen) Belastungen.⁴⁶ Bedeutend für diese Arbeit ist das Untersuchungskonzept mit zwei Vergleichsgruppen. Nur eine Gruppe nahm zusätzlich an Interventionsmaßnahmen teil (u. a. Supervision), die hinsichtlich ihres belastungsreduzierenden Effekts überprüft wurde. Im direkten Vergleich berichteten die Teilnehmer der Interventionsgruppe signifikante positive Veränderungen bezüglich der Arbeitszufriedenheit, dem Tätigkeitsspielraum, den Partizipationsmöglichkeiten und der wahrgenommenen sozialen Unterstützung im Gegensatz zu der Gruppe, welche an keinen Interventionsmaßnahmen teilgenommen hat.⁴⁷

Die Notwendigkeit supervisorischer Unterstützung für Polizeibeamte sieht auch Szymenderski insbesondere im Abgleich von realen Erfahrungen mit den eigenen Insuffizienzgefühlen.⁴⁸

Baumann kam in ihrer Masterarbeit 2012 zu dem Schluss, dass Supervision „auch insbesondere zur präventiven Auseinandersetzung der Polizisten mit zukünftigen Einsatzbelastungen, als notwendiger Bestandteil einer zeitgemäßen und modernen Organisations- und Personalentwicklung erachtet wird.“⁴⁹

Auch die Masterarbeit von Uhlmann 2014 beschäftigt sich mit der Supervisionsthematik. In einer der Kernaussagen konstatiert sie, dass Supervision frühzeitig zu erfolgen habe und dass Supervision ein geeignetes Präventionsinstrument im BGM der Polizei NRW sei.⁵⁰

⁴³ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. 2008.

⁴⁴ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. 2008. S. 73 f.; Detaillierte Ergebnisse in Driller 2006.

⁴⁵ Vgl. Chwallek et al. 2011, S. 356.

⁴⁶ Vgl. Chwallek et al. 2011 S. 346-348.

⁴⁷ Vgl. Chwallek et al. 2011, S. 343-344.

⁴⁸ Vgl. Szymenderski 2012, S. 413.

⁴⁹ Baumann 2012, S. 82.

⁵⁰ Vgl. Uhlmann 2014.

2.3 Resilienz, BGMPol⁵¹ und Krankenstand der Polizei

Empirische Untersuchungen im Feld der Polizei zur Resilienz sind nicht bekannt.⁵² Zum relativ jungen Themenfeld des BGMPol gibt es wenige relevante Studien. Tjade untersuchte 2014 umfänglich den Zusammenhang zwischen dem demographischen Wandel und dem Gesundheitsmanagement am Beispiel der Polizei. Dabei beleuchtete sie die Aus- und Wechselwirkungen des 2010 eingeführten Gesundheitsmanagements bei der Polizei NRW auf die Personalsituation und die Kultur der Organisation. Zudem erforschte Tjade die Wirksamkeit von Maßnahmen des Gesundheitsmanagements. Bei der Frage nach dem Nutzen dieser Maßnahmen schätzen lebensjüngere Beamte ihren Wert höher ein.⁵³ Im Vergleich zu anderen Dienststellen wird der Stellenwert der Maßnahmen des Gesundheitsmanagements im Wachdienst allerdings geringer eingeschätzt.⁵⁴ Verbesserungsbedarf sah sie insbesondere bei Teilnahmembereitschaft der Belegschaft bei den Maßnahmen des BGM⁵⁵, welcher auch in dieser Arbeit problematisiert werden soll.

Die Recherche zum Themenkomplex „Psychische Erkrankungen von Polizeibeamten in NRW“ verlief erfolglos. Diesbezüglich konnte nur auf den Bericht zum Krankenstand in der Landesverwaltung NRW zurückgegriffen werden, der aber weder explizit nach Polizeibeamten kategorisiert, noch nach der Art des Krankenstandes unterscheidet (s. Kapitel 8.2).⁵⁶ Szymenderski konnte bei ihrer empirischen Untersuchung in einer ostdeutschen Polizeidirektion auf anonymisierte Datensätze erkrankter Polizeibeamter zurückgreifen. Im Ergebnis ist deutlich zu erkennen, dass der Krankenstand der Polizeibeamten fast doppelt so hoch ist wie der der restlichen öffentlichen Verwaltung. Dies verweise auf einen hohen Belastungsgrad polizeilicher Arbeit.⁵⁷ In einer Veröffentlichung von Bartsch et al.⁵⁸ ist ersichtlich, dass die Polizei Sachsen-Anhalt

⁵¹ Eine Metastudie zu Belastungen und Präventionsbemühungen im Rahmen des Gesundheitsmanagement der Polizei veröffentlichten Brandl und Stelzl 2013, S. 54-59.

⁵² Wackerl et al. 2017 (im Druck) untersuchten in ihrer Masterarbeit Resilienzfaktoren bei der Einstellungsprüfung in den bayrischen Polizeidienst.

⁵³ Vgl. Tjade 2014, S. 372.

⁵⁴ Vgl. Tjade 2014, S. 372.

⁵⁵ Vgl. Tjade 2014, S. 384.

⁵⁶ Vgl. MIK NRW 2016d.

⁵⁷ Vgl. Szymenderski 2012, S. 149.

⁵⁸ Vgl. Bartsch et al. 2012.

nach psychischen Erkrankungen differenziert.⁵⁹ Eine nähere Betrachtung erfolgt in Kapitel 8.

2.4 Bewertung der Forschungsergebnisse

Die Untersuchungen sind aufgrund ihres teilweise unterschiedlichen Gegenstandsbereiches grundsätzlich kaum vergleichbar. Es variieren die Methoden der Datenerhebung, der Messinstrumente, sowie der teilnehmenden Größen und die Ebenen der Befragten. Allen Untersuchungen zu Thematik psychosozialer Belastungen ist jedoch gemein, dass jene bei der Polizei vermehrt vorhanden sind und es Defizite im Bereich geeigneter Interventionsmaßnahmen gibt. Studien, die nach allgemeinen Belastungen von Polizeibeamten fragen kommen dabei häufig zu dem Schluss, dass nicht Extremsituationen Anlass von Belastungsfolgen sind sondern die subjektiv empfundenen Randerscheinungen.⁶⁰ Die nicht bewältigten Belastungen führen, so in der Summe der Untersuchungen, zu Stress sowie physischen und psychischen Folgeerscheinungen. Unterschiedliche Studien zur Supervision bei der Polizei belegen zumindest eine positive Wirkung bei den Untersuchungsgruppen. Die Zusammenhänge zwischen einem erhöhten Krankenstand und psychischer Belastungsfolgen sind zumindest bei der Polizei NRW noch nicht erforscht. Eine Studie für die Polizei Sachsen-Anhalt stellt zumindest eine Verbindung diesbezüglich her. Ob die Ergebnisse auf andere Länderpolizeien übertragen werden können, kann nur konstatiert werden. Die Wirksamkeit von Maßnahmen im Bereich des BGMPol wird noch kritisch bewertet. Es mangle häufig an der Akzeptanz der Maßnahmen.

3. Reflexionsarbeit

3.1 Berufsrollenreflexion an der FHöV

Ausgangspunkt dieser Arbeit ist die Implementierung des Moduls Berufsrollenreflexion an der FHöV NRW. Mit dem Studienjahr 2012 wurde das Modul neu eingeführt und begleitend evaluiert. Die Konzeption des Moduls sieht vier

⁵⁹ Vgl. Bartsch et al. 2012, S. 62 f.

⁶⁰ Vgl. Wendtland 2008, S. 268.

Reflexionstage verteilt auf drei Studienjahre vor. Der erste Tag liegt zeitlich vor der ersten Praxisphase, um theoretische Grundlagen für die Reflexionsarbeit zu legen. Die weiteren Reflexionstage sind zeitlich hinter den fachpraktischen Studienabschnitten verortet. Die Gruppengröße ist je nach Baustein auf einen halbierten (12-18 Studierende) bzw. geviertelten Kurs (6-9 Studierende) festgelegt. Wesentliche Inhalte und Aufbau des Moduls sowie die dezidierten Darstellungen der Teilmodule können der Modulbeschreibung entnommen werden.⁶¹ Die Form des Präsenzstudiums wird mit Methoden u. a. der Fallbearbeitungen, der Gruppensupervision und vor allem der kollegialen Beratung⁶² durchgeführt. Lehrende müssen eine zertifizierte Qualifikation (z. B. als Supervisor oder Coach) und eine zusätzliche Fortbildung durch die FHöV NRW nachweisen.⁶³ Das betont den mit den Zielen verbundenen Anspruch an die qualitative und professionelle Ausrichtung des Moduls. Die Veröffentlichungen von Freitag⁶⁴ und Schophaus bzw. Schophaus und Weber⁶⁵ zur Thematik behandeln ausführlich u. a. den Entwicklungsprozess, Inhalte und Methoden, auf die hier nicht näher eingegangen werden soll. Wesentlich für diese Untersuchung ist die Möglichkeit einer „Konneximplementierung“ bei der Polizei NRW.

Trotz des sperrigen Namens ist für Freitag das Modul nichts anders als Ausbildungssupervision.⁶⁶ Die darin enthaltene Begrifflichkeit der „Reflexion“ führt jedoch zu einer Auseinandersetzung, die im Folgenden betrachtet werden soll. Um die Bedeutung der in diesem Modul vermittelten Reflexionskompetenz für die Polizei zu erläutern, soll in einem ersten Schritt der Frage nachgegangen werden, was Reflexion ist und anschließend warum sie für die Polizei wichtig ist.

⁶¹ Vgl. FHöV NRW 2016, S. 139-142.

⁶² Vgl. Linderkamp 2011; Tietze 2010, Völschow 2007, S. 223 ff.

⁶³ FHöV NRW 2016, S. 142.

⁶⁴ Vgl. Freitag 2015

⁶⁵ Vgl. Schophaus 2016 und Schophaus und Weber 2016.

⁶⁶ Vgl. Freitag 2015, S. 5.

3.2 Reflexion und Reflexivität⁶⁷

Das Wort Reflexion geht auf das lateinische Wort „reflectere“ zurück, was „zurückbeugen, zurückdrehen“ bedeutet. Im Sinne einer mentalen Rückschau benutzte John Locke schon 1690 als einer der ersten den Begriff der Reflexion. In seinem Essay „Concerning Human Understanding“ begründet er den erkenntnistheoretischen Empirismus, d. h. die Lehre von der Abhängigkeit des Verstandes von der Wahrnehmung. „[...] so nenne ich diese Quelle Reflexion, weil die Ideen, die sie liefert, lediglich solche sind, die der Geist durch eine Beobachtung seiner eignen inneren Operation gewinnt.“⁶⁸ Christmann beschreibt „Reflexivität im Sinne einer Rückbezüglichkeit des Denkens“⁶⁹ und bezeichnet damit das Vermögen des Menschen zur Vergegenwärtigung des Selbst, um Gedanken und Handlungen verstehbar zu machen, sie zu überprüfen, sie zu bewerten und ggf. zu verändern.⁷⁰ Nach Dörner setzt Selbstreflexion insbesondere dann ein, wenn sich Denk-, Entscheidungs- und Handlungsprozesse für das Individuum als nicht zielführend erweisen, dieses Erleben als unbefriedigend wahrgenommen wird und nach Korrekturmöglichkeiten sucht.⁷¹ Dieser Vorgang erfordert jedoch die Bereitschaft und das Vermögen des Individuums, Misserfolg als ein Ergebnis der eigenen Unzulänglichkeit anzuerkennen.⁷² Diesem Vermögen steht Behrs Theorie des „polizeilichen Habitus“⁷³ entgegen. Dieser werde früh eingeübt und sei Teil der „Cop-Culture“, die sich in Form einer „gefühlsubwehrenden Maskulinität (»das muss man als Polizist eben wegstecken können«)⁷⁴ verbunden mit Distanzierung, Abgrenzung, Kontrolle und Vermeidung von Gefühlen bis zur Immunisierung vor Empathie ausdrückt.

⁶⁷ Die Unterscheidung dieser Begrifflichkeiten wird kontrovers diskutiert. In dieser Arbeit wird eine Unterscheidung im Sinne von Luhmann 2005 angenommen. Er beschreibt Reflexion als „kontextspezifische Relationierung“ zur Spezifizierung lebensweltlicher Horizonte (ebd. S. 90). Demnach ist Reflexion an eine konkrete Handlung, Erfahrung oder einen Gedankengang gekoppelt. Reflexivität im Sinne Luhmanns ist die Anwendung eines ganzen Prozesses auf sich selbst und erfordert eine funktionale Spezifikation in Form einer „Ich-Steuerung“ (ebd. S. 92). Reflexivität kann somit als Habitus (Haltung) verstanden werden, der das Individuum in die Lage versetzt, sich selbst im Kontext zur Lebenswelt zu sehen.

⁶⁸ Vgl. Locke 2000, S. 109.

⁶⁹ Christmann 2003, S. 49.

⁷⁰ Vgl. Christmann 2003, S. 49.

⁷¹ Vgl. Dörner 1985, S. 175 in Christmann 2003, S. 58.

⁷² Vgl. Dörner 1985, S. 175 in Christmann 2003 S. 59.

⁷³ Vgl. Behr 2006, S. 152.

⁷⁴ Behr 2006, S. 158.

3.3 Reflexion im Kontext polizeilichen Handelns

Umso wichtiger erscheint hier die Thematisierung von polizeilichem Handeln im Kontext der institutionellen und der individuellen Wahrnehmung.⁷⁵ In diesem Zusammenhang untersuchten Feltes und Jordan die Anwendbarkeit des von Kahneman beschriebenen Konzeptes „Schnelles Denken, langsames Denken“⁷⁶ auf Polizeibeamte.⁷⁷ Kahneman zufolge sind Handlungen und Entscheidungen durch zwei Systeme gesteuert: Das erste (schnelles Denken) beinhaltet Spontaneität, Intuition, Emotion und agiert unbewusst in automatisierten Handlungsabläufen und befähigt zu raschen Urteilen. Das „langsame Denken“ in System 2 arbeitet logisch, wägt ab, differenziert, hat Überzeugungen und trifft Entscheidungen bewusst und ist somit träger (langsamer) als System 1. Polizeiliches Handeln erfordert häufig schnelle Entscheidungen insbesondere in konfliktbehafteten Situationen stehen die Beamten unter Zeit- und Erfolgsdruck. Feltes und Jordan halten in diesen Fällen den Rückgriff auf Handlungs-routinen für wahrscheinlich, die sich in der Vergangenheit bereits bewährt haben, da langes Nachdenken einerseits nicht möglich und andererseits auch (im Einsatz) nicht gewünscht ist.⁷⁸ Die Autoren empfehlen in der Einsatznachbereitung, die dem System 1 geschuldeten Handlungen zu reflektieren und alternative Handlungsoptionen unter Inanspruchnahme von System 2 zu entwickeln. „Letztlich kann nur durch eine Reflektion des gezeigten Verhaltens hinsichtlich dessen Eignung zur angemessenen Bewältigung einer Situation erreicht werden, dass eine Anpassung vorhandener Schemata in Form von Handlungswissen erfolgt. Dies kann auf individueller Ebene erfolgen, aber auch durch die Institution unterstützt und gefördert werden.“⁷⁹

⁷⁵ Über den Diskurs von institutionellen Erwartungen vs. individuellen Handlungen in der Polizei s. u.a. Behr 2006, Schweer 2004, Szymenderski 2012, Liebl 2004, Dübbbers 2016.

⁷⁶ Vgl. Kahneman 2015.

⁷⁷ Vgl. Feltes und Jordan 2017 (in Druck).

⁷⁸ Vgl. Feltes und Jordan 2017 (in Druck), S. 4.

⁷⁹ Feltes und Jordan 2017 (in Druck), S. 5.

Ähnlich beschreibt es auch Bihler. Für ihn ist Wissen situativ gebunden. Eine Integration von Faktenwissen in Handlungswissen sei erst durch den Wissenstransfer möglich.⁸⁰ Der Transfer erfolge durch Artikulation und Reflexion und hat zur Folge, dass Wissen flexibel anwendbar wird.⁸¹

Die Thematisierung der Reflexion polizeilichen Handelns ist nicht neu. Viele Untersuchungen im Feld der Polizei kommen direkt oder indirekt zu dem Schluss, dass Reflexivität die Schlüsselkompetenz zur Entwicklung professionellen polizeilichen Handelns ist.⁸² Der Umgang mit Fehlern innerhalb der Polizei ist dabei ein zentraler Punkt. So kommt Ohlemacher zu dem Schluss, dass es der Polizei an einer Fehlerkultur mangle.⁸³ Buschau ist sogar der Meinung, dass die Frage der Fehlertoleranz bei der Polizei ein psychologisches Minenfeld sei.⁸⁴ Damit ist gemeint, dass Polizeibeamte glauben, keine Fehler machen zu dürfen, und wenn sie gemacht werden, eine positive Bearbeitung oft ausbleibt.⁸⁵ Für diese Untersuchung soll der Fokus hingegen auf die Möglichkeit gelegt werden, wie die Polizei u. a. einen konstruktiven Umgang mit Fehlern handhaben kann mit dem Ziel, im polizeilichen Handeln Professionalität und Souveränität bei der Bewältigung anspruchsvoller Einsatzlagen zu gewährleisten. „Um dies erreichen zu können, ist das Vorhandensein unterschiedlicher, situationsangemessener Handlungsoptionen notwendig.“⁸⁶

3.4 Ein guter Anfang

Diese Handlungsoptionen werden innerhalb des Reflexionsmoduls in der polizeilichen Ausbildung durch die Befähigung der Studierenden, ihre polizeiliche Selbstbestimmung, ihre inner- und außerdienstliche Beziehungsdefinition sowie ihre Perzeptions- und Aktionsmuster im Streifendienst und in der Sachbearbeitung zu reflektieren. Darüber hinaus sollen Studierende ihre Handlungen im Kontext von politischen und institutionellen Rahmenbedingungen sowie

⁸⁰ Vgl. Bihler 2006, S. 103.

⁸¹ Vgl. Bihler 2006, S. 111.

⁸² Vgl. Bernhardt und Christe-Zeyse 2016, S. 41.

⁸³ Vgl. Ohlemacher 2011, S. 194.

⁸⁴ Vgl. Buschau 2003, S. 192.

⁸⁵ An dieser Stelle sei auf die Masterarbeit von Seidensticker verwiesen, der sich intensiv mit der polizeilichen Fehlerkultur auseinandersetzt. Vgl. Seidensticker 2016.

⁸⁶ Feltes und Jordan 2017 (in Druck), S. 10.

Rechtsvorschriften rubrizieren können. Für Schophaus soll die Reflexion zwei Wirkungen entfalten: „die Stärkung der Arbeitsfähigkeit und Resilienz der Polizeinachwuchskräfte sowie die Qualitätssicherung der Arbeit in einem komplexen, vielfältigen Arbeitsfeld, in dem keine Regelvorgabe die Einzelfallabwägung durch Reflexion ersetzen kann. Mit dem Modul begeht die Polizei in NRW einen neuen Weg. Vergleichbare Programme zur Reflexionskompetenz finden sich in Deutschland bislang meist nur in den Studiengängen der Sozialen Arbeit sowie der Lehrerbildung. Umso bemerkenswerter, dass die Polizei, die in der Öffentlichkeit oftmals mit Bildern von Befehlshierarchie, Männlichkeitskultur und Corpsgeist assoziiert wird, diesen Weg zur Förderung der Reflexionskompetenz beschreitet.“⁸⁷ In einer Stellungnahme zum Modul Berufsrollenreflexion konstatiert die DGSv, dass es sich um „eine besondere Chance zur Sicherung einer angemessenen Qualifizierung zukünftiger Polizeibeamter/innen im Kontext wachsender Herausforderung“ handelt.⁸⁸ Damit affirmieren beide Autoren, dass der Start des Moduls sowohl für die polizeilichen Aufgaben als auch für die Polizeischüler von großem Nutzen sei. Aufgrund noch fehlender empirischer Daten kann dieser Nutzen für eine Professionalisierung im Polizeiberuf nicht belegt werden. Die Wirksamkeit von Reflexionsarbeit in der polizeilichen Ausbildung im Hinblick auf ihren Nutzen für den Beruf sollten zukünftig empirisch geprüft werden.

Die von Schophaus empfohlene Kontinuierung des Moduls in den Behörden⁸⁹ setzt voraus, dass das bereits bestehende Supervisionsangebot bei der Polizei NRW erweitert werden muss. In einem nächsten Schritt werden daher die Grundlagen der Supervision, die Zusammenhänge zwischen Supervision und Reflexionsarbeit und die Notwendigkeit für die polizeiliche Praxis dargestellt.

⁸⁷ Schophaus 2016, S. 76f.

⁸⁸ Geißler-Piltz 2012, S.3.

⁸⁹ Schophaus 2015, S. 23.

4. Supervision

In frühen Veröffentlichungen wird Supervision noch als „Praxisberatung“ bezeichnet.⁹⁰ Und obwohl es eine Fülle von fachbezogenen Ausdifferenzierungen des Begriffs gibt⁹¹, geht es in einem stark simplifizierten Verständnis um eine Beratung für Berufs-Praktiker. Eine ausführliche Darstellung der Thematik im Kontext polizeilicher Interventionsmaßnahmen wurden u. a. von Baumann⁹² und Uhlmann⁹³ vorgenommen.

4.1 Kontext zwischen Supervision und Reflexionsarbeit

Supervision und Reflexion sind so eng miteinander verbunden, dass eine Differenzierung für Kreft schwer fällt.⁹⁴ Belardi erfasst „unter dem Oberbegriff Supervision [...] Weiterbildungs-, Beratungs- und Reflexionsverfahren für berufliche Zusammenhänge. Das allgemeine Ziel der Supervision ist es, die Arbeit der Ratsuchenden (Supervisanden) zu verbessern. Damit sind sowohl die Arbeitsergebnisse als auch die Arbeitsbeziehungen zu den Kollegen und Kunden wie auch organisatorische Zusammenhänge gemeint.“⁹⁵ Trotz der Komplexität dieser Beratungsform steht auch für Hausinger im Mittelpunkt der Supervision die „Reflexion, die Mehrperspektivität sowie ein situativer, fall- und prozessbezogener Ansatz: Supervision berät, bildet und begleitet.“⁹⁶ Ähnlich wie bei Belardi ist der Inhalt von Supervision nach Bauer und Pfeifer-Vogt die arbeitsbezogene Reflexion des beruflichen Handelns. Für sie bedeutet das ein Zusammenwirken sowohl innerseelischer und zwischenmenschlicher Faktoren und Potenziale.⁹⁷ Damit nennen beide Autoren den Faktor „Aufgabe“ sowie die damit verbundenen, notwendigen Interaktionen mit Menschen im beruflichen Kontext. Beide Faktoren unterliegen einem gesellschaftlichen

⁹⁰ Vgl. Krauß 2011, S. 720.

⁹¹ Bspw. trugen Petzold et al. 2001 über 50 Definitionen zum Begriff der Supervision zusammen.

⁹² Vgl. Baumann 2012, S. 45-52.

⁹³ Vgl. Uhlmann 2014, S. 7-29.

⁹⁴ Vgl. Kreft 2003, S. 19.

⁹⁵ Belardi 2002, S. 15.

⁹⁶ Vgl. Hausinger 2011, S. 9.

⁹⁷ Vgl. Bauer und Pfeifer-Voigt 2012, S. 58.

Wandel, der für die Polizei deutlich aus einem politischen Abhängigkeitsverhältnis⁹⁸ und dem gesellschaftlichen Wandel (z.B. durch neue Kriminalitätsphänomene und einem Gesellschaftsstrukturwandel) resultiert. Für Buchinger erfolgt daraus ein Anstieg reflexiver Notwendigkeit in den gegenwärtigen Arbeitszusammenhängen. Diese seien dort von Bedeutung, wo Interaktionen für die Tätigkeit signifikant sind (z. B. Klientenkontakt, Mitarbeiterzusammenarbeit, Vernetzung mit Institutionen.) Die daraus resultierende Diskrepanz, einerseits im Beruf tätig sein zu müssen und andererseits dieses Handeln zu reflektieren, um weiterhin berufsfähig zu bleiben, sieht er als Widerspruch.⁹⁹ Er definiert daher Supervision als „professionelle Reflexionshilfe reflexiv gewordener Arbeit.“¹⁰⁰ Zusammenfassend ist der „Beruf der Supervision“ für ihn: „Person, Interaktion und Organisation unter dem Aspekt gemeinsamer Arbeit der Reflexion zuzuführen.“¹⁰¹ Durch diese Assoziationen wird das Wesen der Supervision erkennbar. Es handelt sich zwar um eine Beratungsform, doch die Essenz der Supervision liegt in der Realisierung eines Reflexionsraums. Die Relevanz der Supervision für die Arbeitswelt macht Hausinger deutlich: Als prozessorientierte Beratungsform ist der Gegenstandsbereich „die arbeitsbezogene Beziehung und Tätigkeit sowie deren Organisation“ und geht „explizit auf die realen täglichen Anforderungen und Anliegen der Beschäftigten ein.“¹⁰² Das verdeutlicht sie in der folgenden Abbildung:

⁹⁸ Im Sammelband Groß und Frevel 2014 wird dieses Spannungsfeld durch mehrere Autoren thematisiert.

⁹⁹ Vgl. Buchinger 1999, S. 19, S. 123.

¹⁰⁰ Vgl. Buchinger 1999, S. 20.

¹⁰¹ Buchinger 1999, S. 153 [Hervorhebung im Original].

¹⁰² Haubl et al. 2013, S. 78.

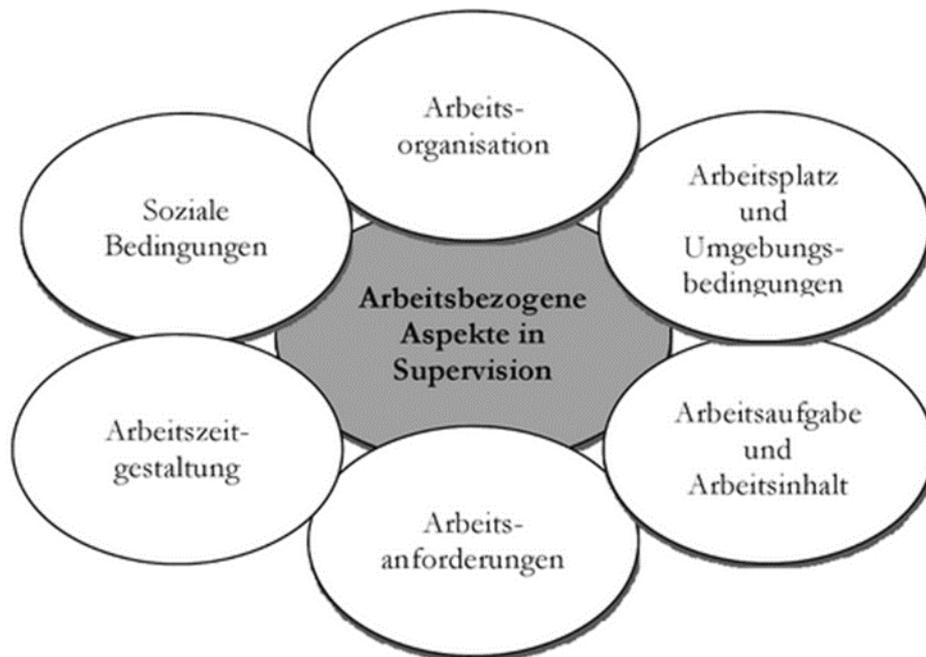


Abbildung 1: Arbeitsbezogene Aspekte der Supervision¹⁰³

Im späteren Verlauf dieser Arbeit wird ersichtlich, dass die Abbildung deutliche Parallelen zur „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ aufweist. Im Kontext polizeispezifischer Belastungen (vgl. Kapitel 2, 8, 9) soll die Bedeutung der Supervision als notwendige Konsequenz psychisch belastender Arbeit aufgezeigt werden.

4.2 Supervision in Abgrenzung zur Intervision (Kollegiale Beratung)

In der etymologischen Betrachtung des Wortes „Intervision“ wird deutlich, dass es sich um eine interne Beratungsform handelt. Sie findet ohne externe Fachkräfte statt. Das Beratungsfeld ist hingegen, genau wie bei einer Supervision, der berufliche Kontext. Intervision wurde ursprünglich für Gespräche ausgebildeter Supervisoren verwendet, die sich zum Zweck der eigenen Reflexion und Weiterbildung trafen.¹⁰⁴ Insbesondere in sozialen Berufen hat sich die Interventionsform mit der Bezeichnung „Kollegiale Beratung“ oder „KoBeSu“ durchgesetzt. Völschow beschreibt die Kollegiale Beratung, indem sich ausgebildete Laien (Schulungsdauer 30-90 Stunden, je nach Vorbildung) regelmäßig in

¹⁰³ Haubl et al. 2013, S. 78.

¹⁰⁴ Vgl. Lippmann 2013, S. 12.

Kleingruppen gegenseitig beraten. „Das Besondere an diesem Modell ist somit, dass sich die Teilnehmer der kollegialen Supervisionsgruppen nach einer Anleitung gegenseitig supervidieren. [...] die Supervision (wird) wie gesagt von ‚Supervisionslaien‘ durchgeführt [...]“¹⁰⁵ Zum Vergleich: Eine zertifizierte Weiterbildung zum Supervisor dauert durchschnittlich 500 Stunden ohne die noch zu leistenden Lehrsupervisionsstunden.

4.3 Supervision in der Sozialarbeit

Im Eingangszitat zu dieser Arbeit konstatiert Wehe, dass Supervision in anderen emotional stark belastenden Berufen selbstverständlich sei.¹⁰⁶

Ein Berufsfeld, das seit vielen Jahren Supervision als professionelles Problemlösungsinstrument einsetzt und einen regelmäßigen Reflexionsraum ermöglicht, ist die soziale Arbeit. Das Modell soll hier nur kurz skizziert werden. Schreyögg beschreibt Supervision als ein klassisches Feld der Sozialarbeit.¹⁰⁷ Eine detaillierte Historie in diesem Arbeitskomplex thematisieren Belardi¹⁰⁸ und Schreyögg.¹⁰⁹ Auch für die DGSv besteht eine enge Verknüpfung zu diesem Berufsfeld.¹¹⁰ Schreyögg beschreibt den präventiven Aspekt der Supervision, um sich aus psychohygienischen Gründen vor dem Ausbrennen zu bewahren.¹¹¹ Hierin liegt das Wesen der Supervision in der Sozialarbeit. Diese ist gekennzeichnet durch belastende Aufgaben im Umgang mit Klienten. Krauß umschreibt diesen Umstand mit dem Antagonismus, zugleich als Person für die Klienten Subjekt und die beruflich geschulte Person werkzeughaft als Objekt für ihr Veränderungsverhalten zu benutzen. Dies erzeuge meist nicht vorhersehbare Spannungen und Misserfolge.¹¹² Er konstatiert weiterhin: „Um die damit verbundenen psychischen und sozialen Prozesse aufzuklären, bedarf es der Selbstreflexion. Da Soziale Arbeit auch auf die Änderung von Personen (Verhalten) und Organisationen abzielt, muss sie die „Änderungs-

¹⁰⁵ Völschow 2007, S. 226.

¹⁰⁶ Vgl. MIK NRW 2014, S. 7.

¹⁰⁷ Vgl. Schreyögg 2010, S. 20ff.

¹⁰⁸ Vgl. Belardi 2002, S. 18ff.

¹⁰⁹ Vgl. Schreyögg 2010, S. 20ff.

¹¹⁰ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. 2012, S. 7

¹¹¹ Vgl. Schreyögg 2010 Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. 2012, S. 22.

¹¹² Vgl. Krauß 2011, S. 721.

objekte“ verstehen, also fremdreflexiv sein, um gezielt und wirkungsvoll arbeiten zu können. Die Selbst- und Fremdreflexion anzuregen, in Gang zu halten, zu systematisieren und ihre praktischen Folgerungen zu überprüfen, ist die Aufgabe von Supervision.¹¹³

Die Supervisionssettings sind dabei so unterschiedlich wie die Tätigkeitsfelder der sozialen Arbeit. Sie reichen von Einzel- über Team- bis zur Gruppensupervision. Auch Kollegialberatungen oder „Peer-Supervisionen“ werden praktiziert.¹¹⁴ Allen Settings in diesem Kontext ist jedoch gemein, dass sie zur Verbesserung der beruflichen Problembearbeitung dienen, im Interesse der Klienten und der Professionalität der Aufgaben.

Eine typische Sitzung beschreibt Krauß, indem die Supervisanden berufliche Problemstellungen (schwierige Arbeitssituationen, Beziehungsunklarheiten, Rollenprobleme, organisatorische Probleme etc.) einbringen.¹¹⁵ Der Supervisor hat dabei die Aufgabe, nach methodischen Regeln den Supervisanden neue Anregungen zur Problemreflexion zu geben. Krauß sieht darin eine „Metareflexion sozialberuflicher Praxis“, die, so wird angenommen, positive Wirkungen auf den Problemlösungsprozess hat.¹¹⁶ Eine besondere Form der Gruppensupervision ist die „Balintarbeit.“ Für Pühl liegen sogar die Wurzeln der Supervision als berufsbegleitende Beratung in diesem Setting. Dieses Gruppensupervisionsmodell wurde in den 1960er Jahren von dem Psychoanalytiker Michael Balint entwickelt. Im ursprünglichen Modell besteht eine „Balintgruppe“ aus Ärzten, die sich im geschützten Rahmen über ihre Patienten austauschen. Das Ziel ist die Fortbildung der Teilnehmer „durch die Verbesserung ihrer Arbeit durch die Reflexion der Gruppe.“¹¹⁷ „Balintarbeit“ wird heute auch in vielen anderen Berufsgruppen (z.B. Theologen, Lehrer) praktiziert. Für Schreyögg ist diese Ausdehnung nur konsequent, da dieser berufshomogene

¹¹³ Krauß 2011, S. 721.

¹¹⁴ Erläuterungen zu den unterschiedlichen Beratungsformen s. u.a. Krauß 2011, S. 723, Schreyögg 2010, 307ff., Baumann 2012, S. 48f.

¹¹⁵ Krauß 2011, S. 726.

¹¹⁶ Krauß 2011, S. 727.

¹¹⁷ Pühl 2009, S. 16.

Ansatz das Ziel verfolgt, „konfliktäre Gruppenprozesse weitgehend zu eliminieren.“¹¹⁸ Für einen möglichen polizeilichen Nutzen wird auf das „Balintmodell“ in Kapitel 14 nochmals eingegangen.

Ausdrücklich herausgehoben werden soll hier der regelmäßige Ansatz des supervisorischen Angebots in der sozialen Arbeit. Je nach Einrichtung erfolgen in fest vorgegebenen zeitlichen Abständen (z.B. im 2-Monatsrhythmus oder Quartalsrhythmus) Angebote in Form von Fallbesprechungen, kollegialer Beratung oder Supervision.

4.4 Supervision bei der Polizei NRW

Mitnichten bietet die Polizei ihren Beamten keine Unterstützung in Form von Supervision an. Nach besonders belastenden Einsätzen oder für Mitarbeiter, die in auf Dauer psychisch besonders belastenden Bereichen arbeiten (z. B. Sexual- und Tötungsdelikte) werden u. a. Supervisionsangebote unterbreitet.¹¹⁹ Seit 2003¹²⁰ bietet der Sozialwissenschaftliche Dienst des LAFP NRW Unterstützung durch zwei Psychologen an. Mit dem Erlass vom 16.12.2106 „Sozialwissenschaftlicher Dienst der Polizei NRW (SwD) – Fortentwicklung des Aufgabenspektrums“ wurde sogar ausdrücklich auf den primärpräventiven Charakter der Supervision hingewiesen.¹²¹

Im Vergleich zur sozialen Arbeit hat sich Supervision bei der Polizei hingegen bis heute nicht etabliert. Den Grund dafür sieht Behr darin, dass die Logik der Organisation „Polizei“ auf Regelbefolgung und nicht auf die Bearbeitung sozialer oder psychischer Konflikte ausgerichtet ist.¹²² Für ihn ist die Kehrseite der Zugehörigkeit zu einer „mächtigen Organisation“, dass für Insuffizienzgefühle, Ohnmacht und Versagensängste keine Ausdrucksform zur Verfügung steht. Die Mitarbeiter seien bereit, die Schwächen individuell zu ertragen.¹²³ Das von Behr gezeichnete Bild erhebt zwar keinen Anspruch auf Generalisierung, jedoch folgt für ihn die institutionelle Verankerung der Supervision einer „Defizit-

¹¹⁸ Schreyögg 2010, S. 310.

¹¹⁹ Vgl. https://www.polizei-nrw.de/artikel__86.html, Zugriff: am 12.12.2016.

¹²⁰ Vgl. IM NRW 2003.

¹²¹ Vgl. MIK NRW 2016e, S. 2.

¹²² Vgl. Behr 2003, S. 12.

¹²³ Vgl. Behr 2003, S. 12.

Perspektive“ d. h. das Angebot hat eine „Komm-Struktur.“¹²⁴ Uhlmann untersuchte u. a. dieses Phänomen mithilfe von Experteninterviews und stellte fest, dass die Vorbehalte gegenüber Supervision die allgemeinen Vorbehalte der Polizeibeamten gegen Psychologie und der Einstellung, keine Schwäche zeigen zu dürfen, herrühren.¹²⁵ Daher werden Unterstützungsangebote häufig gar nicht oder erst in Anspruch genommen, wenn eine psychische Belastung erhebliche körperliche und/oder seelische Beeinträchtigungen erreicht hat. Supervision in der Polizei benötigt daher eine neue Integration. Mit dem Erlass zur Fortentwicklung des Sozialwissenschaftlichen Dienstes hebt das MIK NRW den primär-präventiven Charakter der Supervision hervor, um psychischen und physischen Gesundheitsbeeinträchtigungen vorzubeugen.¹²⁶ Was jedoch kann den mit Vorbehalten belegten Polizeibeamten zur Supervision bewegen? Polizeibeamte, insbesondere in Basisfunktionen, können als „Handlungspraktiker“ bezeichnet werden. Ihr Schwerpunkt liegt im „Tun“ und im schnellen Finden von Lösungen (s. Kapitel 3.3). Die eigene Infragestellung durch Selbstreflexion gehört für die meisten daher nicht zum Handlungsrepertoire. Sport ist für viele Polizisten nicht nur ein Mittel zur Gesunderhaltung. Sportliche Aktivitäten sind vielmehr eine „polizeiliche Bewältigungsstrategie.“ Daher liegt es nahe, Supervision dort zu implementieren, wo der Grundgedanke der körperlichen Fitness verankert ist. Das BGMPol bietet dafür eine nutritive Basis. Nun ist Supervision weder Sport noch körperlich anstrengend. Die Nähe zum Sport, die Verbindung von körperlicher Anstrengung und geistiger Reflexionsarbeit können Vorbehalte gegebenenfalls überwinden. Bengel und Lyssenko sehen auch einen regulativen Aspekt: „Die Stärkung von Schutz- und Resilienzfaktoren könnte dementsprechend die Wirkung von gesundheitsfördernden und präventiven Maßnahmen und auch die Fähigkeit von Menschen, sich für ein gesundheitsförderndes Lebensumfeld einzusetzen verbessern.“¹²⁷ Dazu sollen zunächst diese präventiven/protektiven Faktoren dargestellt werden.

¹²⁴ Vgl. Behr 2006, S. 151.

¹²⁵ Vgl. Uhlmann 2014, S. 52.

¹²⁶ Vgl. MIK NRW 2016e, S. 2.

¹²⁷ Bengel und Lyssenko 2012, im Vorwort.

5. Protektive Faktoren versus Risikofaktoren

Protektive Faktoren sind Mechanismen, „die die Wirksamkeit von Risikofaktoren und die dadurch ausgelöste erhöhte Verletzlichkeit für Abweichungen, Auffälligkeiten und Beeinträchtigungen abschwächen können.“¹²⁸ Diese erhöhte Vulnerabilität bedeutet dabei eine Verwundbarkeit gegenüber internen und externen Einflüssen mit einer verstärkten Anfälligkeit für Erkrankungen. Dazu müssen sowohl die Risikofaktoren als auch die protektiven (Schutz-) Faktoren bekannt sein. Risikofaktoren unterscheiden sich zwischen Vulnerabilitätsfaktoren und Stressoren. Dabei sind Vulnerabilitätsfaktoren immanente biologische oder psychologische Merkmale einer Person wie z. B. neuropsychologische und psychophysiologische Defizite, unsichere Bindungsorganisation, geringe kognitive Fertigkeiten oder geringe Fähigkeiten zur Selbstregulation von Anspannung und Entspannung¹²⁹, Risikofaktoren bzw. Stressoren sind dagegen im psychosozialen Umfeld einer Person lokalisiert und können punktuell oder auch kontinuierlich auf die Person einwirken.¹³⁰ Für Steinbauer sind dies bspw. im polizeilichen Kontext u. a. Unglücke mit Kindern und Kollegen, Schusswaffengebrauch, aber auch ein angespanntes Klima im Kollegenkreis, Probleme mit Vorgesetzten und Probleme im privaten Umfeld.¹³¹ Weiler et al. untersuchten ebenfalls polizeispezifische Stressoren bei Wachdienstbeamten und kamen zu dem Schluss, dass diese auf lebensältere Beamte zunehmende belastende Wirkungen haben.^{132 133} Protektive Faktoren sind nicht konträr zu Risikofaktoren zu betrachten. Sie stellen vielmehr eigne Kategorien dar. Lösel und Bender benennen einen Variablenkatalog mit protektiven Auswirkungen personaler und sozialer Ressourcen:

- Temperamentsmerkmale (z.B. eine vorwiegend positive Stimmungslage)
- Kognitive und soziale Kompetenzen (z.B. gute soziale Problemlösefähigkeit)

¹²⁸ Böhnisch 2001, S. 135.

¹²⁹ Vgl. Wustmann 2009, S. 38.

¹³⁰ Vgl. Siegrist 2010, S. 34.

¹³¹ Vgl. Steinbauer 2002, S. 114f.

¹³² Vgl. Weiler et al. 2016, S. 20.

¹³³ Ein Beispiel für das Zusammenwirken von Vulnerabilitätsfaktoren und Stressoren.

- Selbstbezogene Kognitionen und Emotionen (z.B. positives Selbstwertgefühl)
- Emotional sichere Bindung an eine Bezugsperson
- Soziale Unterstützung in und außerhalb der Familie
- Erleben von Sinn und Struktur im Leben (z.B. ethische Wertorientierung).¹³⁴

In der Entwicklungspsychopathologie wurde in den 1950er Jahren begonnen, Menschen zu untersuchen, die sich trotz der Aussetzung erheblicher Risikobelastungen positiv entwickelten. Die o. g. Faktoren wurden anfangs noch als „Invulnerabilität“ bezeichnet. Im Rahmen weiterer Forschungen etablierte sich jedoch der Begriff der „Resilienz.“¹³⁵ Die Erforschung der komplexen Wechselwirkungen zwischen Risiko- und Schutzfaktoren ist für Zander eines der dringendsten Anliegen der Resilienzforschung.¹³⁶

6. Resilienz

Die hohe Anzahl von wissenschaftlichen Publikationen, Ratgebern und Medienberichten der letzten Jahre verschaffte dem Resilienzbezug ein gewisses Maß an Popularität. Insbesondere in (Teil-) Disziplinen der Psychologie und Soziologie liegen konzeptionelle und empirische Forschungen vor.¹³⁷ Auch in Arbeitsorganisationen ist das Resilienzkonzept angekommen. Gunkel et al. schreiben von einer Schwemme sog. Resilienztrainings, die unter dem Stichwort Stressbewältigung, Achtsamkeitstrainings und Work-Life-Balance angeboten werden.¹³⁸

6.1 Resilienzbegriff

Der Begriff der Resilienz (aus dem englischen “resilience” = “Spannkraft, Strapazierfähigkeit, Elastizität”; lat. “resilere“ = abprallen”) stammt ursprünglich aus der Stoffkunde und beschreibt die Eigenschaften von Materialien, die elastisch und flexibel auf äußere Einwirkungen reagieren und dabei dennoch ihre Form

¹³⁴ Vgl. Lösel und Bender 1998 in: Bengel et al. 2001, S. 63.

¹³⁵ Vgl. Bengel et al. 2001, S. 63.

¹³⁶ Zander 2011, S. 40.

¹³⁷ Bspw. Janssen et al. 2006, Bengel und Lyssenko 2012, Höhler 2014.

¹³⁸ Gunkel et al. 2014, S. 258.

bewahren. Im aktuellen Verständnis wird im Wesentlichen die Fähigkeit einer Person oder eines Systems verstanden, erfolgreich mit Belastungen durch Stress oder schwierige Lebensumstände umzugehen. Synonym werden häufig die Begriffe Stressresistenz, psychische Robustheit oder psychische Elastizität verwendet.¹³⁹

In der Projektion auf das sozialpsychologische Forschungsfeld bedeutet das dementsprechend die Anpassungsfähigkeit und flexible Widerstandfähigkeit eines Menschen, in herausfordernden Umgebungen oder neuen Situationen zurechtzukommen. Hänsel und Kaz ziehen hierzu die Analogie zu einem „Stehaufmännchen“ oder „Bambus, der sich im starken Sturm elastisch verhält.“¹⁴⁰ Das leitende Begriffsverständnis stellt dementsprechend auf die Analyse varianter Potentiale ab. Sie werden als Fähigkeiten, Dispositionen, Stärken oder Ressourcen beschrieben.¹⁴¹ Damit sind Ressourcen Grundelemente der Resilienz, die einer Person zur Verfügung stehen und auf die sie bei der Bewältigung schwieriger Lebens- und Arbeitssituationen zurückgreifen kann.¹⁴²

Bei den Autoren besteht eine starke Divergenz insbesondere in der Herkunft und der Möglichkeit zur Beeinflussung dieser Fähigkeiten und Ressourcen und ob Resilienz als protektiver Faktor oder als Ergebnis einer Belastungsverarbeitung angenommen wird.¹⁴³ Im Verständnis dieser Arbeit besteht eine Interdependenz zwischen Resilienz und dem Vorhandensein und dem Gebrauch persönlicher Ressourcen als Ergebnis von Regulation erlebter Krisen, Schocks, Traumata etc.

Mit Resilienz sind jedoch nicht nur allgemeine Stärken und Ressourcen gemeint, sondern auch dynamische Prozesse, die unter signifikant ungünstigen Umständen die Anpassung an eine gegebene Situation begünstigen¹⁴⁴ und sich in korrelater Dependenz mit der sozialen Lebensumwelt und der damit verbundenen Persönlichkeitsbildung entwickeln und wandeln.¹⁴⁵ Ein wichtiges

¹³⁹ Vgl. Wustmann 2005, S. 192.

¹⁴⁰ Vgl. Hänsel und Kaz 2016, S. 44.

¹⁴¹ Vgl. Endreß und Maurer 2015, S. 7.

¹⁴² Vgl. Felfe et al. 2014, S. 145.

¹⁴³ Vgl. Bengel und Lyssenko 2012, S. 101.

¹⁴⁴ Vgl. Siegrist 2010, S. 31.

¹⁴⁵ Vgl. Wustmann 2005, S. 193.

Kriterium ist dabei die positive Ausrichtung der Denk-, Fühl- und Verhaltensweisen, um diese proaktiv zu gestalten.¹⁴⁶ Das bedingt ebenfalls, dass Resilienz über verschiedene Lebensphasen variieren kann und veränderbar ist und es sich um keine „lebenslange Fähigkeit“ handelt.¹⁴⁷ Resilienz wird in nach Annahme der Forschung im Rahmen der Mensch-Umwelt-Interaktion erworben.¹⁴⁸ Die wesentlichen Fragestellungen der Resilienzforschung sind, welchen Einfluss soziale Interdependenzen haben und welche Stützsysteme positive Wirkungen erzeugen. Deutlich wird an dieser Stelle die Problematik der Erforschung dieser heterogenen Variablen. Charakteristisch sind, daher die Durchführung von Längsschnittstudien¹⁴⁹, welche darauf gerichtet sind protektive Faktoren nachzuweisen und deren Zusammenhang mit körperlichem und seelischem Wohlergehen.¹⁵⁰

Diese Untersuchungen lieferten zusätzlich „relevante Eckpunkte für die Konzeption einer ressourcenorientierten Förderung im Hinblick auf Möglichkeiten und Grenzen von Präventionsprogrammen und Diagnostik.“¹⁵¹ Dabei steht im Mittelpunkt der Resilienzforschung die Akzentuierung primärer Prävention. Frühzeitige Präventionsansätze können verhindern, dass destruktive Bewältigungsprozesse in Gang gesetzt werden, die eine konstruktive Entwicklung erschweren.¹⁵²

6.2 Zusammenhang zwischen Reflexion und Resilienz

Wesentliche Voraussetzung zur Psychogenese sei nach Wellensiek das Wissen über die intrapersonalen Vorgänge und Zusammenhänge sowie die Fähigkeit zur Selbststeuerung. Dabei bilden Introspektion und Eigenverantwortung den Schlüssel zur Resilienz, um die individuelle Grenze der Belastbarkeit zu erkennen und nicht zu überschreiten.¹⁵³ Grundlage eines

¹⁴⁶ Vgl. Wellensiek 2011, S. 20.

¹⁴⁷ Vgl. Wustmann 2005, S. 194.

¹⁴⁸ Vgl. Wellensiek 2011, S. 19.

¹⁴⁹ Als bedeutsame Untersuchungen können hier insbesondere die „Kauai-Längsschnittstudie“ die „Mannheimer Risikokinderstudie“, die „Bielefelder Invulnerabilitätsstudie und das „Rochester Child Resilience Project“ hervorgehoben werden. Vgl. Wustmann 2005, S. 195. Eine ausführliche Darstellung zu Resilienzstudien sind auch bei Siegrist 2010, S. 33f f zu finden.

¹⁵⁰ Vgl. Bengel et al. 2001, S. 89.

¹⁵¹ Fingerle 2011, S. 209.

¹⁵² Vgl. Wustmann 2005, S. 203.

¹⁵³ Vgl. Wellensiek 2011, S. 33.

Resilienztrainings ist für sie die Fähigkeit zur Selbstreflexion.¹⁵⁴ Ausgehend von dieser These ist eine Reflexionskompetenz Basis zur Steigerung individueller Resilienz und damit der Widerstandsfähigkeit von Beschäftigten. Für Siegrist bildet Resilienz ein relationales Konstrukt und dient der Aufrechterhaltung der biopsychosozialen Gesundheit trotz hoher Störungsrisiken, die Entwicklung von Kompetenz unter aktueller Belastung, die Fähigkeit, sich von Traumata zu erholen und sich trotz Stress erfolgreich in die Gesellschaft zu integrieren.“¹⁵⁵ Endreß sieht in der Reflexion eine spezifische Ressource, die zur Entwicklung der Resilienz notwendig ist.¹⁵⁶

Die Studierenden des gehobenen Polizeivollzugsdienstes reflektieren ihre beruflichen Handlungen im Anschluss der fachpraktischen Studienzeiten an erlebten Erfahrungen. Der Reflexionsprozess ist erfolgreich, wenn Handlungsspielräume erweitert werden können. Ein größeres Spektrum an Handlungsoptionen senkt dabei die Stressanfälligkeit (Kapitel 2.1) und kann somit eine Resilienz gegen Belastungen fördern.

6.3 Kritik am Resilienzkonzept

Ungeachtet der positiven Resultate der Resilienzforschung, sollte die ungefilterte Anwendung der Forschungserkenntnisse auf der Interventionsebene kritisch betrachtet werden. Einerseits kann Resilienz als ein Ex-Post-Phänomen betrachtet werden (nach Eintritt der Belastungsfaktoren), andererseits sind Prognosen zu Entwicklungsverläufen auch mit dem Wissen um Schutz- und Risikofaktoren äußerst komplex. So stellte Bengel heraus, dass Personen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt im Leben relativ resilient sind, zu anderen Zeitpunkten wesentlich vulnerabler erscheinen können.¹⁵⁷ Bengel et al. kritisieren ebenfalls, dass die theoretischen Grundlagen des Resilienzkonzept noch nicht ausgereift seien und häufig „ein ätiologisches Modell von Resilienz“ oder ein konzeptueller Rahmen mit „explikativem Anspruch“ fehlen.“¹⁵⁸

¹⁵⁴ Vgl. Wellensiek 2011, S. 62.

¹⁵⁵ Siegrist 2010, S. 32.

¹⁵⁶ Vgl. Endreß und Maurer 2015, S. 272.

¹⁵⁷ Vgl. Bengel und Lyssenko 2012, S. 27.

¹⁵⁸ Vgl. Bengel et al. 2001, S. 63.

Trotz der gebotenen Skepsis bei der Anwendung der Forschungsergebnisse ist der Resilienzbezug für das Modul Berufsrollenreflexion bedeutsam. So betonen Freitag und Pientka, dass im Modul größerer Wert „auf emotionale, kommunikative und integrierende Kompetenzen“ gelegt wird. „Zunehmend werden auch Fragen beantwortet, wie die Beamten ihre Widerstands- und Stabilisierungskräfte (Stichwort Resilienz) stärken können.“¹⁵⁹ Der Fokus auf Widerstands- und Stabilisierungskräfte und die Stärkung der Arbeitsfähigkeit repräsentieren in diesem Kontext die Blickrichtung auf gesundheitsfördernde (salutogenetische) Aspekte.

7. Salutogenese

Das Interesse der Gesundheitswissenschaften fokussierte sich in der Vergangenheit überwiegend auf pathogene Faktoren (Risikofaktoren) und Bedingungen von Krankheiten. Die dichotome pathogenetische Forschungstradition wurde erst in jüngerer Zeit durch ein salutogenetisches Profil durch den Soziologen Aaron Antonovsky ausgeweitet. Er legte in seinen Studien den Fokus nicht auf die Frage, was den Menschen krank macht, sondern was ihn gesund erhält. Antonovsky sieht dabei Gesundheit nicht als Zustand absenter Krankheit an, sondern als aktiven Prozess, der mithilfe der Selbstorganisation die eigene Fortentwicklung verfolgt. Das Konzept der Salutogenese¹⁶⁰ ergänzt somit die pathogenetische Fragestellung. Es sollen nicht nur die krankmachenden Einwirkungen bekämpft, sondern suppletorisch die Widerstandsressourcen gestärkt werden. In seinem 1979 veröffentlichtem Werk „Health, Stress and Coping Perspectives on Mental and Physical Well-Being“¹⁶¹ stellte Antonovsky sein Salutogenesemodell vor. Er konstatiert, dass Menschen permanent unterschiedlichen Stressoren ausgesetzt sind und dadurch ein Zustand innerer Spannung entsteht. Für die erfolgreiche Bewältigung von Belastungen erachtete Antonovsky das sogenannte „Kohärenzgefühl“¹⁶² als

¹⁵⁹ Freitag und Pientka 2014, S. 88.

¹⁶⁰ Der Neologismus der Salutogenese (lat. Salus = Gesundheit, Wohlbefinden und -genese = Entstehung) wurde durch den Soziologen Aaron Antonovsky in den 1980er Jahren geprägt.

¹⁶¹ Vgl. Antonovsky 1979.

¹⁶² Original: „sence of coherence“, kurz „SOC“.

wichtigen Faktor. Das Kohärenzgefühl ist „eine globale Orientierung [...], die das Maß ausdrückt, in dem man ein durchdringendes, andauerndes aber dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, daß die eigene interne und externe Umwelt vorhersagbar ist und daß es eine hohe Wahrscheinlichkeit gibt, daß sich Dinge so entwickeln werden, wie vernünftigerweise erwartet werden kann.“¹⁶³ Das Kohärenzgefühl beinhaltet Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit von Gegebenheiten. Verstehbarkeit beinhaltet Vorhersehbarkeit, bzw. Erklärbarkeit von zukünftigen Gegebenheiten, auch wenn sie überraschend auftreten sollten.¹⁶⁴ Handhabbar werden diese zukünftigen Gegebenheiten, wenn Menschen Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen begegnen zu können. Mit der Dimension der Bedeutsamkeit wird das Leben als sinnvoll erachtet und Konflikte und Anforderungen als Herausforderung wahrgenommen.¹⁶⁵ Wiendieck zufolge „zeichnen sich Menschen, die ihre Arbeit als sinnvoll erleben, die überzeugt sind, etwas bewirken zu können und schließlich ihre Umwelt als berechenbar und gerecht empfinden, durch ein hohes Kohärenzgefühl aus, das ihnen auch in sehr unwirklichen Situationen Kraft gibt und sie gesund hält.“¹⁶⁶ Für das Anwendungsfeld der Prävention hat Antonovskys Modell eine zentrale Bedeutung. „Es dient als Meta-Theorie für das Arbeitsfeld, als Legitimation für konzeptuelle Überlegungen und für konkrete Maßnahmenplanungen. Die häufig theoriearm und aktivistisch aneinandergereihten, präventiven Aktivitäten bekommen eine Rahmentheorie, die ressourcenorientierte, kompetenzsteigernde und unspezifische Präventionsmaßnahmen stützt. Das Modell unterstützt eine kritische Sicht der bisherigen gesundheitserzieherischen Präventionsbemühungen [...].“¹⁶⁷

Antonovsky entwickelte zur empirischen Überprüfbarkeit seiner Theorie einen Fragebogen. Der Fragebogen „Orientation to Life Questionnaire“ (Fragebogen

¹⁶³ Antonovsky 1979, S. 16.

¹⁶⁴ Antonovsky 1979, S. 34.

¹⁶⁵ Antonovsky 1979, S. 35f.

¹⁶⁶ Wiendieck, Gerd et al. 2003.

¹⁶⁷ Bengel et al., S. 70.

zur Lebensorientierung) erfasst die o. g. Konstrukte der Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit¹⁶⁸ und basiert auf qualitativen Interviews mit Personen, die trotz berichteter erheblicher Belastungen keine wesentlichen psychischen oder physischen Schädigungen davongetragen haben. Die ursprüngliche Abkürzung des Fragebogens „OLQ“ wurde später durch „SOC – Sense of Coherence Scale“ ersetzt. Wesentliche Aspekte dieses Fragebogens sind heute Teil vieler Untersuchungen im Kontext psychischer Gesundheit. So nutze bspw. die BAuA den Fragebogen zur Untersuchung psychischer Belastungen bei der Polizei NRW.¹⁶⁹

Warum es eine Notwendigkeit des salutogenetischen Blickwinkels bei der Polizei gibt, wird bei der Betrachtung des Krankenstandes bei der Polizei deutlich.

8. Krankenstand und Fehlzeiten

Veröffentlichte Untersuchungen zu Erkrankungen bei der Polizei sind selten. Insbesondere die Anzahl der Dienstunfähigkeit aufgrund psychischer Erkrankungen wird nicht erfasst oder nicht veröffentlicht. Eine Ausnahme bildet die Studie der Landesverwaltung Sachsen-Anhalt zu psychosozialen Belastungssituation von Polizeibeamten¹⁷⁰ und legte 2012 diese Zahlen offen.¹⁷¹ Demnach ist zwischen 2007 und 2010 der Anteil der Fehltage aufgrund von psychischen und Verhaltensstörungen am Gesamtkrankheitsgeschehen im Polizeivollzug von 6,7 auf 8,3% (entspricht 19.549 Fehltagen) gestiegen.¹⁷²

„Bei der vorzeitigen Ruhestandsversetzung wegen Polizeidienstunfähigkeit nehmen die psychischen und Verhaltensstörungen seit Beginn der Erfassung den Spitzenplatz ein. Während im Jahr 2000 bei 38% der als dienstunfähig begutachteten Polizeivollzugsbeamten psychische und Verhaltensstörungen diagnostiziert wurden, lag der Anteil dieser Diagnosegruppe am Polizeidienstunfähigkeitsgeschehen 2010 bereits bei 67%. In diesem Zusammenhang wird

¹⁶⁸ Antonovsky 1983.

¹⁶⁹ Vgl. Heuft et al. 2008, S. 55, 65.

¹⁷⁰ Vgl. Bartsch et al. 2012.

¹⁷¹ Daten des Polizeiärztlichen Zentrums/Ärztlichen Gutachterdienstes der Landesverwaltung Sachsen Anhalt.

¹⁷² Vgl. Bartsch et al. 2012, S. 62.

anhand der Datenlage davon ausgegangen, dass ca. 10% des Krankenstandes der Polizeibeamten durch psychische und Verhaltensstörungen entsprechend der Internationalen Klassifikation der Krankheiten (ICD 10) verursacht werden. Berücksichtigt man den Umstand, dass viele durch psychische Belastungen ausgelöste oder mitbedingte Krankheitsfälle infolge der Zuordnung zu anderen Diagnosenummern nicht erfasst werden, könnte daraus geschlossen werden, dass der reale Anteil des durch psychische Erkrankungen verursachten oder mit verursachten Krankenstandes möglicherweise um ein Vielfaches höher liegt.¹⁷³

Aus der Perspektive der Polizei gesehen bilden diese veröffentlichten Zahlen die Ausnahme. Seit 2010 wird in der gesamten Landesverwaltung Nordrhein-Westfalen - und damit auch im Bereich der Polizei - der Krankenstand fortlaufend pro Kalenderjahr erhoben. Die Datenbasis liefert im Gegensatz zu den Erhebungen der Krankenkassen nicht die Ausfertigung der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung für die Krankenkasse (mit Diagnoseschlüssel). Daher wird nicht nach Erkrankungsart unterschieden. Warum sind Fehltag aufgrund psychischer Erkrankungen so relevant? Nach einer Meta-Studie¹⁷⁴ der Bundespsychotherapeutenkammer, die auf Daten von fast 85 Prozent aller gesetzlich Krankenversicherten in Deutschland basiert, führen psychische Erkrankungen zu überdurchschnittlich langen Ausfallzeiten.¹⁷⁵ Demnach waren in 2013 13,4 Prozent aller betrieblichen Fehltag auf psychische Erkrankungen zurückzuführen. Damit ist mehr als jeder siebte Ausfalltag psychisch bedingt. Psychische Erkrankungen waren nach Muskel-Skelett- und Atemwegserkrankungen 2013 der dritthäufigste Grund für Arbeitsunfähigkeit. Statistisch fehlte ein psychisch kranker Arbeitnehmer 2013 rund fünf Wochen pro Krankschreibungsfall (34,5 Tage). Dies ist deutlich länger als bei körperlichen Erkrankungen. Herz-Kreislauf-Erkrankte fehlten 21,3 Tage, Muskel-Skelett-Erkrankte 18,5 und Atemwegserkrankte 6,6 Tage.¹⁷⁶

Abbildung 2 zeigt zudem, dass die krankheitsbedingten Ausfälle aufgrund psychischer Erkrankungen seit 2006 kontinuierlich gestiegen sind.

¹⁷³ Bartsch et al. 2012, S. 63.

¹⁷⁴ Basierend auf Daten der Krankenkassen: AOK, BARMER GEK, BKK, DAK und TK.

¹⁷⁵ Vgl. Bundespsychotherapeutenkammer 2015, S. 4.

¹⁷⁶ Vgl. Bundespsychotherapeutenkammer 2015, S. 4.

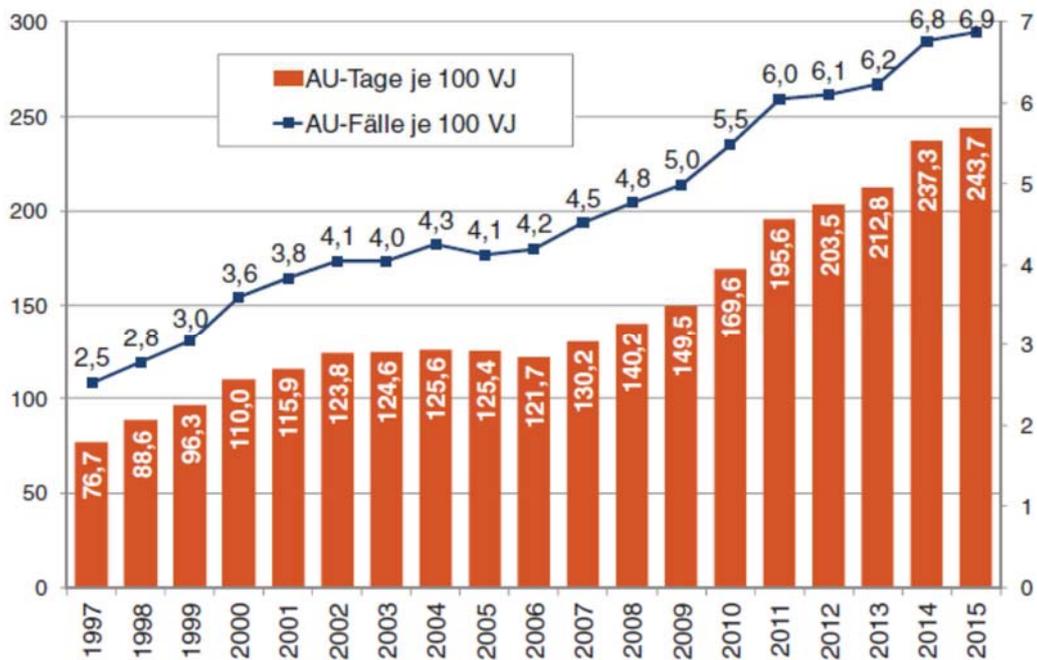


Abbildung 2: AU-Tage und AU-Fälle je 100 Versichertenjahre aufgrund psychischer Erkrankungen¹⁷⁷

Dieser Anstieg kann zwar eine Folge zunehmender Aufklärung im Bereich der psychischen Gesundheit sein, die Studie macht darüber jedoch keine Angaben. Die Statistik nennt indes nur diagnostizierte Erkrankungen. Nicht oder falsch diagnostizierte psychische Beschwerden werden nicht erfasst.

Abbildung 3 zeigt eine nach Altersgruppen aufgeteilte Ansicht psychischer Erkrankungen.

¹⁷⁷ Marschall et al. 2016, S. 4.

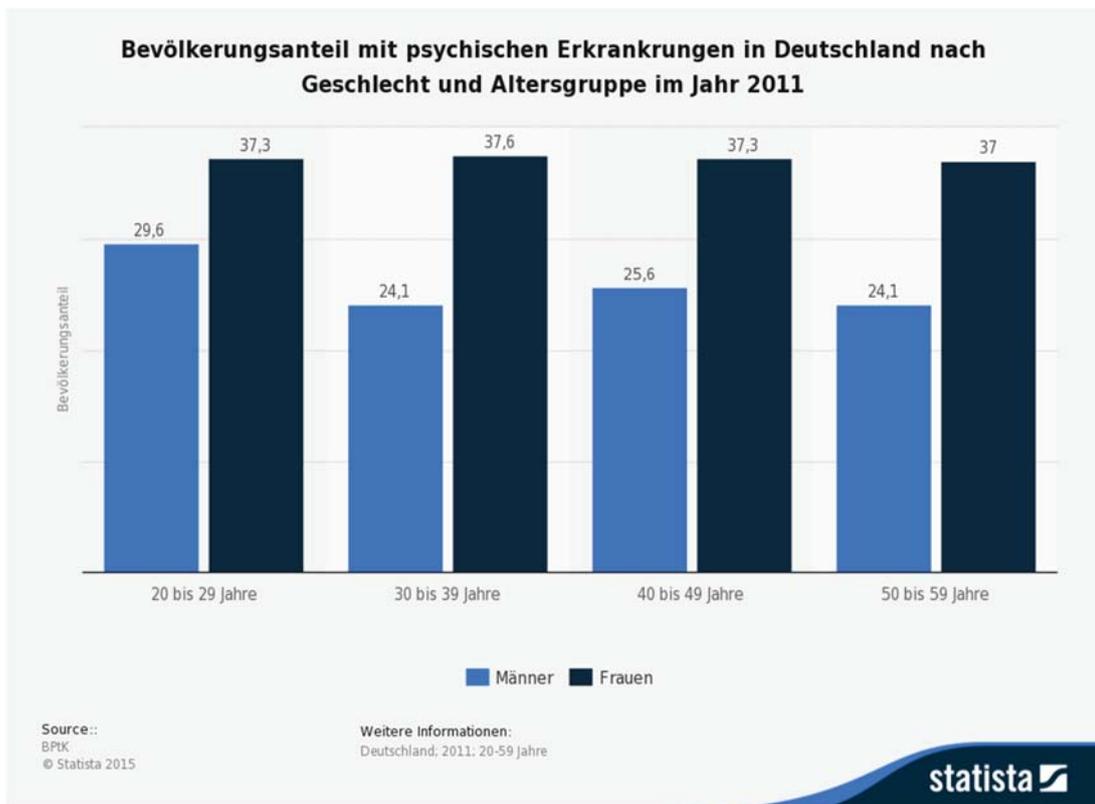


Abbildung 3: Bevölkerungsanteil mit psychischen Erkrankungen nach Geschlecht und Altersgruppe¹⁷⁸

Es ist ersichtlich, dass der Anteil junger Männer und Frauen mit diesem Krankheitsbild hoch ist. Ein Grund dafür könnte die generationsbedingt höhere Bereitschaft dieser Gruppe sein, eine psychische Erkrankung behandeln zu lassen. Dementsprechend läge die Dunkelziffer der anderen Gruppen entsprechend höher. Für die Polizei bedeutet das, insbesondere die (berufs-)jungen Polizeibeamten nicht aus dem Fokus primärpräventiver Gesundheitsmaßnahmen geraten zu lassen. Generell gilt ebenfalls, dass psychische Störungen häufig nicht erkannt bzw. diagnostiziert werden. Eine besondere Bedeutung kommt daher epidemiologischen Studien in der Allgemeinbevölkerung zu, da hier etwa der Zusammenhang psychopathologischer Symptomatik und Arbeitsunfähigkeit bestimmt werden kann, auch wenn die psychische Störung bislang weder vom Betroffenen noch vom Umfeld (z. B. Familie, Hausarzt) erkannt wurde.¹⁷⁹

¹⁷⁸ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/221496/umfrage/psychische-erkrankungen-in-der-deutschen-allgemeinbevoelkerung/>.

¹⁷⁹ Vgl. Junghanns 2005, S. 8.

Bei der Polizei NRW ist die fehlende Auswertung nach Diagnosen ein Manko bei der Suche nach primär-präventiven Gesundheitsprogrammen. Ein Rückgriff auf vorhandene Daten der GKK kann jedoch einen Näherungswert für die Polizei bieten. Aufgrund fehlender allgemeingültiger Definitionen von Krankentagen bzw. Krankheitsquoten weisen die Krankenkassen darauf hin, dass unterschiedliche methodische Vorgehensweisen und Erfassungskriterien eine Vergleichbarkeit mit anderen Gesundheitsberichten nur bedingt möglich sei.¹⁸⁰

8.1 Auswertungen ausgewählter GKK

Dem Gesundheitsreport 2016 der BKK ist zu entnehmen, dass der Krankenstand der Mitglieder in 2015 unverändert bei 4,2 Prozent liegt. Psychische Erkrankungen bleiben neben Muskel- und Skeletterkrankungen, sowie Atemwegserkrankungen weiterhin Hauptursache für eine Arbeitsunfähigkeit. Die längsten Ausfallraten verursachen Arbeitsunfähigkeiten wegen psychischer Störungen (je Fall 36 Tage). Psychische Störungen verursachten auch die längsten stationären Aufenthalte. Jeder Fall dauerte im Durchschnitt 25 Tage.¹⁸¹ In den letzten 10 Jahren haben sich laut BKK die Arbeitsunfähigkeitsstage mehr als verdoppelt. Die Folgen für die Volkswirtschaft und die Unternehmen seien Ausgaben in Milliardenhöhe.¹⁸²

Der Gesamtkrankenstand laut DAK-Report 2016, liegt bei 4,1 Prozent. Psychische Erkrankungen liegen mit einem Anteil von 16,2 Prozent auch hier an dritter Stelle. Damit liegt ein leichter Anstieg zum Vorjahr vor.¹⁸³ Die Durchschnittliche Ausfallrate lag hier bei diesem Krankheitsbild bei 35,5 Tagen.¹⁸⁴

¹⁸⁰ Marschall et al. 2016, S. XIV; zur Qualitätssicherung und Datenbereinigung s. Knieps und Pfaff 2016, S. 13.

¹⁸¹ Vgl. Knieps und Pfaff 2016, S. 16f.

¹⁸² Vgl. Knieps und Pfaff 2015, S. 13.

¹⁸³ Vgl. Marschall et al. 2016, S. XI.

¹⁸⁴ Vgl. Marschall et al. 2016, S. 19.

Die AOK informiert in ihrem aktuellen Fehlzeitenreport über einen Krankenstand in 2015 von 5,2 Prozent. Sie verzeichnet auch eine Steigerung der Fehlertage aufgrund von psychischen Erkrankungen, die hier 10,2 Prozent beträgt. Diese GKV berechnete eine Steigerungsrate von 72 Prozent seit 2004.

Der Gesundheitsreport der Barmer GEK wertete eine bundesweite Fehlzeitenquote von 4,85 Prozent aus. Ausfallzeiten aufgrund psychischer Störungen werden mit 18,8 Prozent genannt und liegen noch vor den Anteilen der Erkrankungen des Atemsystems. Eine Auswertung der Barmer für Nordrhein-Westfalen GEK zeigt, dass die Fehlzeitenquote mit 4,78 Prozent leicht unter dem bundesdeutschen Durchschnitt liegt. 20,78 Prozent der Fehlzeiten entfielen in Nordrhein-Westfalen auf psychische Störungen.¹⁸⁵

Zusammengefasst ist eine durchschnittliche Fehlzeitenquote der gesetzlich Versicherten von ca. 4-5 Prozent festzustellen. Ausfallzeiten, die durch psychische Erkrankungen entstehen, variieren hingegen von ca. 10 bis über 20 Prozent. Bei allen Krankenkassen sind psychische Erkrankungen eine der drei häufigsten Gründe für eine Arbeitsunfähigkeit.

8.2 Krankenstand in der Landesverwaltung NRW

Der Bericht der Landesverwaltung umfasst alle dort tätigen Beschäftigte. Damit sind alle Beamten aller Laufbahnen (einschließlich Polizeibeamte), sowie Tarifbeschäftigte aller Gehaltsgruppierungen gemeint. Im Jahr 2015 betrug die Quote der Krankentage hier 7,82 Prozent¹⁸⁶, sie liegt damit deutlich über dem bundesdeutschen Durchschnitt. Der Bericht differenziert in den Anlagen nach den jeweiligen Ressorts, bzw. den Behörden. Die Polizei wird in ihrer Gesamtheit mit allen Beschäftigten (keine Trennung zwischen Polizeibeamten und Verwaltungsbeamten, sowie Tarifbeschäftigte) erfasst. Mit einer Gesamtquote von 8,17 Prozent liegt die Polizei noch über dem Durchschnitt der Landesverwaltung. Der größte Anteil der Polizeibeamten ist im gehobenen Dienst. Die

¹⁸⁵ BARMER GEK: Grobe, Thomas G. et al. 2016, S. 6f.

¹⁸⁶ MIK NRW 2016d, S. 5.

Ausfallzeiten für diese Beamtengruppe lagen bei 7,97 Prozent.¹⁸⁷ Problematisiert werden muss in diesem Zusammenhang die Datenqualität bei der Übertragung auf Polizeibeamte. Der Bericht geht von einer Sollarbeitszeit in 2015 von 251 Tagen aus mit einer 5 Tage Woche.¹⁸⁸ Ausfallzeiten an Wochenenden werden nicht erfasst. Da viele Polizeibeamte Dienst an Wochenenden versehen, fließen diese Daten nicht in die Statistik ein. Es kann demnach vermutet werden, dass die Quote für Polizeibeamte wesentlich höher liegt als acht Prozent. Die Übertragung der GKV-Quoten der psychischen Erkrankungen auf Polizeibeamte kann nur spekulativ angenommen werden. Fakt ist jedoch, dass die GKV eine steigende Entwicklung der Arbeitsunfähigkeiten aufgrund psychischer Erkrankungen zu verzeichnen haben.

Hypothetische Rechnung:

Würde man die Zahlen der psychischen Erkrankungen der Polizei Sachsen-Anhalt als Basis nehmen und sie mit der Steigerungsraten der DAK neu berechnen, ergäbe das folgende Szenario:

- Ausgangssituation: Steigerung der psychischen Erkrankungen von 2007-2010 der Polizei ST: von 6,8 auf 8,2 Prozent = Steigerungsrate 24 Prozent
- Im Vergleich: Steigerung der psychischen Erkrankungen von 2007 bis 2010 der DAK: von 4,5 auf 5,5 Prozent = Steigerungsrate 22 Prozent
(eine dementsprechend äquivalente Steigerungsrate zur Polizei ST)
- Steigerung der psychischen Erkrankungen von 2010 bis 2015 der DAK: von 5,5 auf 6,9 Prozent = Steigerungsrate 25 Prozent

Eine Steigerungsrate von 25 Prozent ergäbe bei der Polizei Sachsen-Anhalt eine Quote psychischer Erkrankungen in 2015 von ca. 10 Prozent ($8,2 \times 25$ Prozent) und läge immer noch weit unter dem Schnitt der GKV.

Von Interesse ist jedoch ebenso, warum die Krankenstands-Quote der Landesverwaltung NRW im Vergleich zu den GKV derart hoch ist und welche Faktoren diese beeinflussen.

¹⁸⁷ MIK NRW 2016b, Anlage 21.

¹⁸⁸ MIK NRW 2016b, Anlage 1.

8.3 Einflussfaktoren auf den Krankenstand

Marshall et al. zufolge wird der Krankenstand von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst, die auf unterschiedlichen Ebenen ansetzt und zum Teil auch gegenläufige oder sich aufhebende Wirkungen hat. So werden einerseits volkswirtschaftliche und andererseits betriebliche Mechanismen identifiziert.

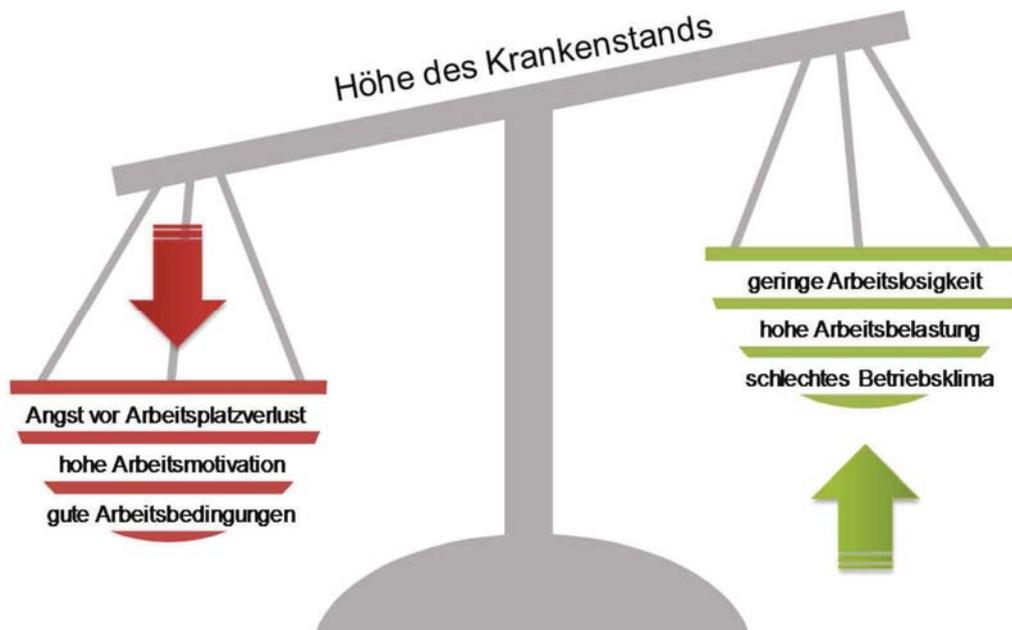


Abbildung 4: Einflussfaktoren auf den Krankenstand¹⁸⁹

Auf der Ebene der Volkswirtschaft wird allgemein der Konjunktur und der Arbeitsmarktlage ein Einfluss zugesprochen: ist die Konjunktur schwach und die Arbeitslosigkeit hoch, d. h. sind Arbeitnehmer besorgt um ihren Arbeitsplatz, ist eine größere Bereitschaft vorhanden, krank zur Arbeit zu gehen. Ist die Wirtschaftslage gut, steigt der Krankenstand tendenziell an.

Wettbewerbsdruck und fortschreitende Ressourcenverknappung gelten als betriebliche Einflussfaktoren auf den Krankenstand. Die Folge sind häufig Arbeitsverdichtungen und Rationalisierungen und vielfach auch Personalabbau. Die daraus entstehenden Stressbelastungen können krank machen, was wiederum zu einem Anstieg des Krankenstandes führen kann. Andererseits sind

¹⁸⁹ Marschall et al. 2016, S. 22.

von betriebsbedingten Entlassungen vor allem ältere oder gesundheitlich beeinträchtigte Beschäftigte betroffen. Dadurch tritt nach Marshall et al. der sogenannte „healthyworker-effect“ auf. Durch dieses Selektionsprinzip scheint die Belegschaft allein „gesünder“ geworden zu sein.¹⁹⁰ Die Abbildung zeigt auch, dass das allgemeine Betriebsklima und die Arbeitsplatzgestaltung ein Einflusskriterium darstellt. Ist die Motivation, jeden Tag zur Arbeit zu gehen hoch, ist demnach der Krankenstand niedrig.

Ein wichtiger Auslöser für psychische Erkrankungen wird auch darin gesehen, dass Beschäftigte im Arbeitsalltag immer größeren Stressoren ausgesetzt sind. Zudem kann eine größere Sensibilität für psychische Probleme eine Rolle spielen. Umgekehrt werden von Medizinern häufig nicht die psychischen Erkrankungen diagnostiziert, sondern erst die daraus resultierenden körperlichen Spätfolgen, wie z. B. Herz-Kreislaufkrankungen, Magengeschwüre oder Migräne.

8.4 Übertragbarkeit auf die Polizei

Die Angst des Arbeitsplatzverlustes ist für Beamte aufgrund des besonderen Dienstverhältnisses¹⁹¹ nicht relevant. Dementsprechend kann der Umstand der Unkündbarkeit mit der oben genannten guten wirtschaftlichen Lage verglichen werden, was einen höheren Krankenstand erklären kann. Die steigenden Tendenzen der Fehlzeiten aufgrund von psychischen Erkrankungen sehen Bartsch et al. nicht als eine Entwicklung, die ausschließlich der Besonderheiten in der Polizei geschuldet ist.¹⁹² Ursächlich hierfür werden hauptsächlich administrative Stressfaktoren¹⁹³ gesehen.

¹⁹⁰ Marschall et al. 2016, S. 5.

¹⁹¹ Lebenszeitprinzip nach § 6 Bundesbeamtengesetz, § 4 Beamtenstatusgesetz, § 15 Landesbeamtengesetz NRW.

¹⁹² Bartsch et al. 2012, S. 63.

¹⁹³ Darunter fallen z.B. mangelnde Kommunikation, schlechtes Gruppenklima, Über- und Unterforderung, mangelndes oder inadäquates Führungsverhalten und subjektiv empfundene Arbeitsüberlastung.

In einer Auswertung der zwischen 2005 und 2008 durchgeführten Arbeitssituationsanalysen in der Polizei Sachsen-Anhalt stellte sich heraus, dass neben der Organisation und der Arbeitsplatzumgebung Handlungsbedarf im Vorgesetztenverhalten gesehen wird. Unzufriedenheit – und die möglicherweise daraus resultierenden psychischen Belastungen – herrschte weniger über die tätigkeitsbezogenen Belastungen als über die organisationsinhärenten Belange.¹⁹⁴

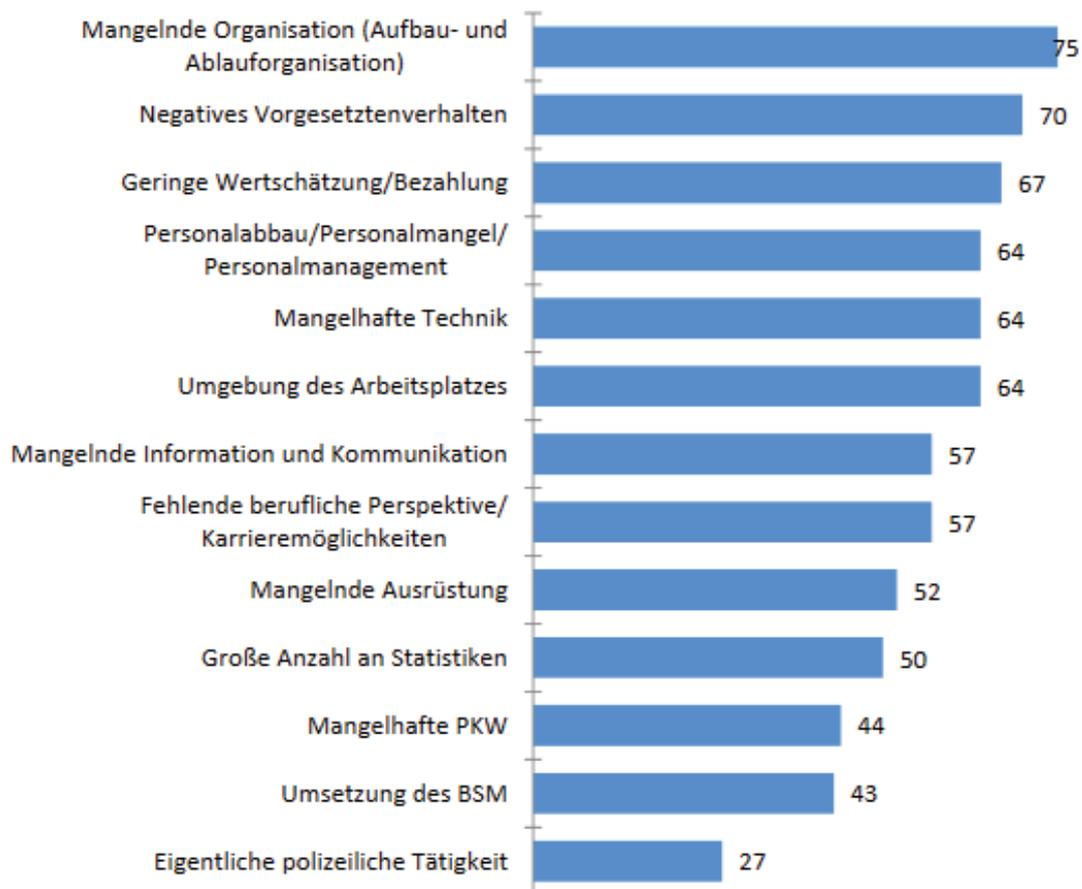


Abbildung 5: Inhaltsanalyse der Arbeitssituation (Polizei Sachsen-Anhalt)¹⁹⁵

Zu diesem Schluss kamen auch die Polizeiärzte und Polizeipfarrer des Betreuungsteams Sachsen-Anhalt, die im Zeitraum zwischen 1996 und 2010 128 Fälle infolge von Mobbing und dienstlichen Konflikten, jedoch nur 49 Fälle im

¹⁹⁴ Vgl. Bartsch et al. 2012, S. 64.

¹⁹⁵ Vgl. Pedal et al. 2008, S. 79-85 in: Bartsch et al. 2012, S. 63.

Zusammenhang mit einem Schusswaffengebrauch begleitet. ¹⁹⁶ Dass die individuellen Auseinandersetzungen mit erlebten Stressoren ein Hauptmerkmal für psychischen Stress sind, zeigt auch das transaktionale Stressmodell von Lazarus und Launier ¹⁹⁷ (s. Kapitel 9.1). „Transaktionalismus“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Wahrnehmung und Umwelt nicht in einer linearen Beziehung zueinander stehen. Kognitive Bewertungsprozesse von Beziehungen zwischen Personen werden dahingehend individuell bewertet. Stressrelevant werden diese Bewertungen, wenn das Ergebnis z. B. eine Bedrohung oder eine Schädigung/Verlust ist. ¹⁹⁸ Die Auswirkungen dieser Negativbewertung beschreibt das Modell der Gratifikationskrise nach Siegrist. ¹⁹⁹ Demnach erkranken Menschen bei starker Verausgabung und einer nicht erfolgten angemessenen Entschädigung. Es besteht eine Diskrepanz zwischen einer hohen beruflichen Anstrengung (Effort) und einer niedrigen Belohnung (Reward - Weiterbildungs-, Karriere- und Einflussmöglichkeiten, soziale Anerkennung) und führt zu erhöhten Erkrankungsraten. Untersuchungen an Polizeibeamten aus elf Bundesländern bestätigen, dass Beamte, die unter Gratifikationskrisen litten, ein signifikant erhöhtes Erkrankungsrisiko aufwiesen, unabhängig von Lebensalter, Geschlecht, sozialem Status und körperlicher Arbeitsbelastung. ²⁰⁰

Ob die Ergebnisse der Krankenkassen oder andere Studien zu psychischen Erkrankungen in der Arbeitswelt vergleichbar sind, kann nicht bestätigt werden. Das besondere dienstliche Verhältnis, die besonderen Aufgaben sowie die variablen Aufgabenfelder von Polizeibeamten dürften eine Kompatibilität der Studien erschweren. Realistisch erscheint jedoch die Annahme, dass der volkswirtschaftliche Faktor des Berufsbeamtentums und die besonderen Aufgaben der Polizei zu einem vergleichbar erhöhten Krankenstand führen.

¹⁹⁶ Vgl. Bartsch et al. 2012, S. 64.

¹⁹⁷ Lazarus und Launier 1981 in Nitsch 1981, S. 213-259.

¹⁹⁸ Vgl. Lazarus und Launier 1981 in Nitsch 1981, S. 214.

¹⁹⁹ Siegrist 1996.

²⁰⁰ Vgl. Knesebeck et al. 2005.

9. Stress²⁰¹, psychische Belastungen und Beanspruchungen

Stress als Belastungsfaktor ist eine Begleiterscheinung fast jeder Berufsgruppe. Die Polizei stellt hier keine Ausnahme dar, und die Dimension von stressverursachenden Faktoren liegt vergleichsweise um ein Vielfaches höher. Innerhalb polizeiwissenschaftlicher Forschung besteht Konsens in Bezug auf die Deskription des polizeilichen Aufgabenfeldes als „high stress“ und „high strain profession“²⁰²

Der im Volksmund inflationär gebrauchte Stressbegriff wird häufig analog zu den Begrifflichkeiten der psychischen Belastung und Beanspruchung gebraucht. Obwohl (s. Kapitel 2.2) schon zahlreiche Untersuchungen zum Thema Stress und Burn-Out im Polizeiberuf veröffentlicht wurden, ist es insbesondere für die Polizei wichtig, dieses Thema auch im Fokus des Gesundheitsmanagements zu erhalten.

Dass nicht nur Polizeibeamte unter den Folgen von Stresssymptomen leiden, zeigt eine der zahlreichen arbeitsplatzbezogenen Erhebungen: der jährlich durch den DGB durchgeführte Index zur Messung der Arbeitsqualität „Gute Arbeit“²⁰³ beschäftigte sich 2011 mit dem Schwerpunkt „Arbeitsshetze, Arbeitsintensivierung und Entgrenzung.“ Das Ergebnis überrascht aus heutiger Sicht wenig: „Was lange als Tabu galt, macht heute Schlagzeilen. [...] Die Zahl der psychischen Erkrankungen ist in den letzten zehn Jahren geradezu explodiert. Die Fehlzeiten in den Betrieben aufgrund psychischer Leiden haben um 80 Prozent zugenommen. Die Belastungen steigen, der Druck wächst. [...] Der Arbeitsplatz gilt dabei als Stressfaktor Nummer Eins.“²⁰⁴

²⁰¹ Aktuelle Basisliteratur zur Thematik ist selten. Eine ausführliche Grundlagendarstellung zur Stressthematik bietet Steinbauer 2002, S. 13-86.

²⁰² Vgl. Gershon et al. 2008; Burke 2017.

²⁰³ Der Index wird seit 2007 in einer jährlichen bundesweiten Befragung zu den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten erhoben.

²⁰⁴ DGB 2012, S. 4.

9.1 Stresstheorien

Theoriemodelle erleichtern das Verständnis, komplexe Phänomene zu erläutern. Insbesondere die Auswirkungen von Stress auf die physische und psychische Gesundheit können nicht einfaktoriell betrachtet werden. Die Beziehungen von Ursachen und Auswirkungen finden dabei Eingang in die Auswahl der vorgestellten Theorien.

Die alltägliche Annahme, dass „Stress“ ein homogenes Phänomen sei, widerlegte Hobfoll wie folgt: „The fact that no single definition of stress has emerged is not surprising as stress is one of the most complicated phenomena that can be imagined.“²⁰⁵

In Anlehnung an das Gedankenspiel aus Kapitel 1.2 wurde die Stressthematik in unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen untersucht. Die Ergebnisse reichen von konträr bis komplementär. Stark vereinfacht lassen sich die Theorienansätze in drei Wissenschaftsbereiche aufteilen: Im Feld der (Neuro-) Biologie²⁰⁶ sind reaktionsorientierte Ansätze zu finden. Reizorientierte Ansätze stammen aus dem Feld der Sozialpsychologie, und die kognitiven bzw. transaktionalen Ansätze sind der Psychologie zuzuordnen.

Walter Cannon deutete zu Beginn des letzten Jahrhunderts bereits Stress als „Angriffs- oder Fluchtreaktion (Fight-or-Flight-Theorie.)“ Selye (1936) ergänzte dieses Reaktionsmodell, indem er Stress als eine Anpassungsreaktion auf einen Stressor definierte (Allgemeines Adaptionssyndrom.)²⁰⁷ Im Zentrum aller biologischen Stresstheorien stehen physische Reaktionen auf Stress (Auswirkungen auf das neuro-endokrine und muskuloskelettale System und das vegetative Nervensystem). In den 70er Jahren wurde vermehrt Kritik an den Adaptionstheorien geübt. Mason beanstandete „The stress concept should not be regarded primarily as a physiological concept but rather as a behavioural concept.“²⁰⁸

Schon vorher entwickelte Caplan²⁰⁹ einen reizorientierten Stressansatz. Er konstatierte, dass Stress in Verbindung mit kritischen Erfahrungsereignissen

²⁰⁵ Hobfoll 1988, S. 2.

²⁰⁶ Zur Vertiefung exemplarisch für somatische Stressauswirkungen: Entringer und Heim 2016 und für die neurobiologische Fundierung von Stress: Birbaumer und Schmidt 2010.

²⁰⁷ „Stress is the nonspecific response of the body to any demand.“ Selye 1976, S. 27.

²⁰⁸ Mason 1971, S. 331.

²⁰⁹ Vgl. Caplan 1964.

in Zusammenhang stehe. Damit misst er als einer der ersten Soziologen Krisen eine signifikante Bedeutung zu. Für ihn beschreibt der Begriff der Krise „den Verlust des seelischen Gleichgewichts, den ein Mensch verspürt, wenn er mit Ereignissen und Lebensumständen konfrontiert wird, die er im Augenblick nicht bewältigen kann, weil sie von der Art und von Ausmaß her seine durch frühere Erfahrungen erworbenen Fähigkeiten und erprobten Hilfsmittel zur Erreichung wichtiger Lebensziele oder zur Bewältigung seiner Lebenssituation überfordern.“²¹⁰ Kritikpunkte des reizorientierten Ansatzes sind u. a., dass es keine homogenen Bemessungskriterien qualitativ differenter Reize gibt und dass die subjektive Wahrnehmung nicht bedacht wird.²¹¹

Das kognitive Modell von Lazarus sieht Stress als eine komplexe Wechselwirkung zwischen dem handelnden Individuum und der kognitiven Auseinandersetzung mit den Anforderungen einer Situation (Person-Umwelt-Transaktion.) Entscheidend ist dabei die kognitive Bewertung der subjektiven Wahrnehmungsprozesse des Betroffenen. Stress stellt demnach eine individuell empfundene Dysbalance zwischen Anforderungen und Prädisposition dar. Durch dieses Modell fand zudem der Ressourcenbegriff Eingang in die Arbeits- und Organisationspsychologie.²¹²

Obwohl Lazarus' Stressmodell zu den einflussreichsten Stresstheorien gehört, wird häufig die Komplexität der zahlreichen Transaktionsmöglichkeiten kritisiert, die ein Fehlen von ausreichend qualifizierten empirischen Befunden erklärt.²¹³ Diese Konsequenz ist indes konkludent, da Stress nicht als separate Variable betrachtet werden kann, sondern als interdependentes System zu verstehen ist.

Hobfoll²¹⁴ forschte im Bereich der Arbeits- und Organisationssoziologie zur Stressthematik und entwickelte die Theorie der Ressourcenerhaltung (Conservation of Resources – kurz COR-Theorie.) Das Modell gilt als Weiterentwicklung des transaktionalen Stressmodells²¹⁵ und fokussiert menschliche Ressourcen zur Erklärung und Bewältigung von Stress. In „Conservation of

²¹⁰ Caplan 1964 in Sonneck et al. 2000, S. 16.

²¹¹ Vgl. Nitsch 1981, S. 42.

²¹² Vgl. Schönpflug 1987, S. 151.

²¹³ Vgl. u. a. Schwarzer 2001, S. 400.

²¹⁴ Vgl. Hobfoll 1988.

²¹⁵ Vgl. Schwarzer 2000, S. 19.

Resources“ erklärte er die Komplexität des kognitiven Stressmodells zu vereinfachen: „It is proposed that this model is more directly testable, comprehensive, and parsimonious than previous approaches and that it provides a clearer direction for future research on stress and stress resistance.“²¹⁶

Hobfolls Theorie basiert ebenfalls auf der Theorie der Ressourcenerhaltung. Seinen simplen bedürfnisorientierten Grundsatz beschreibt er: „Hence, people work to obtain resources they do not have, retain those resources they possess, protect resources when threatened, and foster resources by positioning themselves so that their resources can be put to best use.“²¹⁷

Für ihn umfassen Ressourcen Gegenstände, Zustände, persönliche Eigenschaften und Kräfte, die entweder direkt oder indirekt für das Überleben benötigt werden oder als Mittel zur Erreichung dieser Ziele dienen.²¹⁸ Stress definiert Hobfoll durch eine Reaktion, wenn das Schutzbedürfnis individueller Ressourcen durch Krisen angegriffen wird, deren Zugewinn durch Stressoren beeinflusst wird oder sogar der Verlust einer Ressource droht. Das wichtigste Prinzip der COR-Theorie beinhaltet, dass der Verlust einer Ressource stärkere Auswirkungen hat als der Zugewinn einer Ressource.²¹⁹

Das Prinzip der Ressourceninvestition deskribierte Hobfoll wie folgt: “People must invest resources in order to protect against resource loss, recover from losses, and gain resources.“²²⁰ Es erfolgt demnach auch in einer Stresssituation eine „Kosten-Nutzen-Analyse“ möglicher Handlungsoptionen.

In einer Stichprobenuntersuchung konnte Siegrist im Rahmen seines Modells der Gratifikationskrisen (s. a. Kapitel 7.4) nachweisen, dass Personen mit einer hohen beruflichen Ressourceninvestition und einer geringen Belohnung (z. B. durch Anerkennung und Unterstützung) ein wesentlich höheres Risiko von Herz-Kreislauf-Erkrankungen aufwiesen, als Probanden mit einem ausgeglichenem Kosten-Nutzen-Verhältnis.²²¹ Dementsprechend stellte Hobfoll heraus, dass Individuen, die über einen kleinen Ressourcenpool verfügen, nicht

²¹⁶ Hobfoll 1989, S. 513.

²¹⁷ Hobfoll 1998, S. 55.

²¹⁸ Vgl. Hobfoll 1998, S. 54.

²¹⁹ Vgl. Hobfoll 1998, S. 62.

²²⁰ Hobfoll 1998, S. 73.

²²¹ Vgl. Siegrist 1996, S. 97 ff.

nur verletzlicher gegenüber Ressourcenverlusten sind, sondern die ursprünglichen Verluste auch zu weiteren Verlusten in der Zukunft führen.²²² Diese sogenannte „Verlustspirale“ beschreibt dabei einen Kreislauf, der zu Motivations- (individuelle Perspektive) und Leistungsverlusten (organisationale Perspektive) führen kann. Der Erhalt und die Förderung individueller Ressourcen in der Arbeitswelt sei Aufgabe arbeits- und organisationspsychologischer Betrachtungen mit dem Ziel, Mitarbeiter trotz Belastungen gesund zu erhalten.

Das Belastungs-Beanspruchungsmodell ist ein frühes arbeitswissenschaftliches Konzept und besitzt noch heute einen hohen Stellenwert²²³. Rohmert und Rutenfranz unterscheiden zwischen Belastung (load) und Beanspruchung (strain). Belastungen haben eine Einwirkungs- und Beanspruchungen eine Auswirkungsgröße. Belastungen werden als „objektive, von aussen [sic!] her auf den Menschen einwirkende Größen [sic!] und Faktoren bezeichnet“, als Beanspruchungen „deren Auswirkungen im Menschen und auf den Menschen.“²²⁴ Objektiv sei dabei das, was dem Einfluss eines Individuums entzogen ist und alle unabhängigen Einflussgrößen. Belastungen können sowohl nach Entstehungsort als auch nach Quantifizierbarkeit eingeteilt werden. Die Autoren unterscheiden zwischen Belastungen der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsumgebung (Aufnehmen und Verarbeiten von Informationen, Zeitdruck, Monotonie und Verantwortung.) Die Belastungen der Arbeitsumgebung erfassen Faktoren wie z. B. Temperatur- und Lärmeinflüsse. Dabei sind Belastungsdauer und -höhe maßgeblich für die Auswirkungen auf den Menschen. Demzufolge haben gleiche Belastungen unterschiedliche Beanspruchungsfolgen. Beanspruchungen sind somit „die Auswirkungen von Belastungen auf den Menschen, die auf Grund differierender Fähigkeiten und Eigenschaften unterschiedlich sind“.²²⁵

²²² Vgl. Hobfoll 1998, S. 81, Übersetzung durch Buchwald 2002, S. 56.

²²³ Vgl. Ulich 2011, S. 471.

²²⁴ Rohmert und Rutenfranz 1975, S. 8.

²²⁵ Rohmert und Rutenfranz 1975, S. 98.

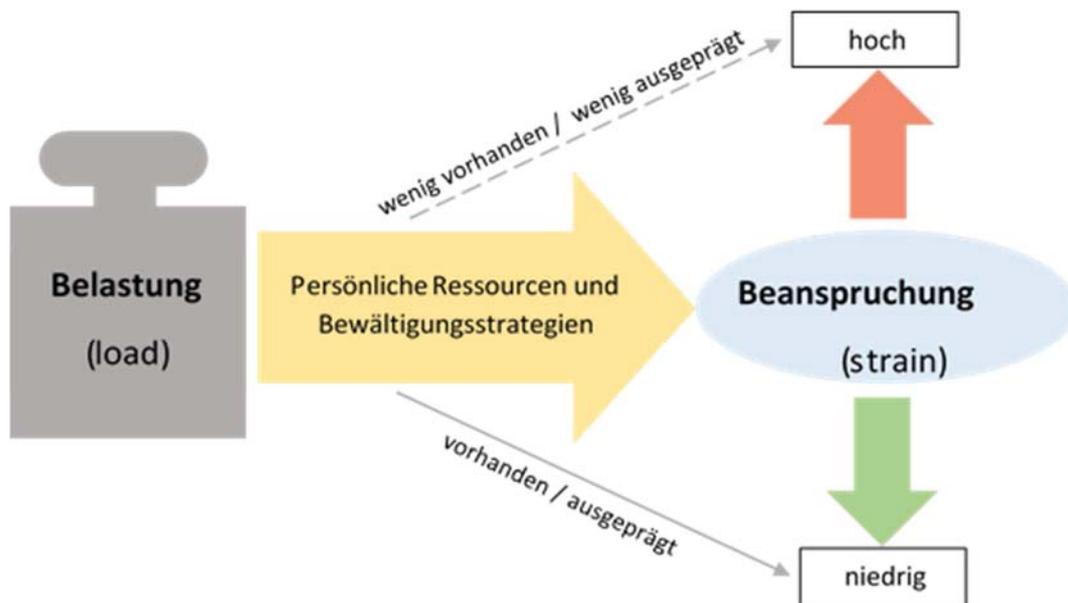


Abbildung 6: Belastungs-Beanspruchungsmodell²²⁶

Dieser einfach postulierte Mechanismus fand Eingang in die DIN EN ISO 10175-1 als Grundlage für die Beschreibung psychischer Belastungen und Beanspruchungen im Beruf, und ihm kommt deshalb dieser Arbeit besondere Bedeutung zu (s. Kapitel 9.2.) Auch hier sind die Begrifflichkeiten zunächst neutral zu verstehen. Beanspruchungsfolgen stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit den persönlichen Ressourcen und den individuellen Bewältigungsstrategien. Ein Missverhältnis zwischen Belastung und persönlichen Ressourcen/Bewältigungsstrategien führt zu einer Fehlbeanspruchung.

9.2 Psychische Belastungen und psychische Beanspruchungen

Die Termini „psychische Belastung“ und „psychische Beanspruchung“ des oben beschriebenen Modells werden häufig vermengt und insbesondere um den Stressbegriff negativ konnotiert. Da es kein einheitliches Erklärungsmodell zum Thema psychische Belastung gab, wurde auf Grundlage des Belastungs-Beanspruchungsmodells (s. Kapitel 9.1) ein internationaler Standard als Verständigungsgrundlage eingeführt.²²⁷ Nach der DIN EN ISO 10075-1 ist eine „psychische Belastung“ die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von

²²⁶ Nach Rohmert und Rutenfranz 1975, eigene Darstellung.

²²⁷ DIN EN ISO 10075-1 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“.

außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken. Eine „psychische Beanspruchung“ ist die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von:

- seinen jeweiligen überdauernden
- und augenblicklichen Voraussetzungen,
- einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien.²²⁸

Belastungen und Beanspruchungen sind hierbei bewusst neutral beschrieben. Beanspruchungen können dementsprechend positive Effekte haben. Wie eine Belastung auf Arbeitsebene wirkt, beschreibt die DIN 33 400/ISO 6385.²²⁹ „Die Arbeitsbeanspruchung ist die individuelle Auswirkung der Arbeitsbelastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen Eigenschaften und Fähigkeiten.“ Die Beanspruchungsfolgen (Auswirkungen einer psychischen Belastung) können dementsprechend anregende oder beeinträchtigende Folgen haben. Positive Beanspruchungen können z. B. zu einer optimistischen Arbeitsgesinnung, einer Entwicklung der Fähigkeiten und Fertigkeiten führen und einem allgemeinen Wohlbefinden und der Gesunderhaltung dienen. Negative Beanspruchungsfolgen können unmittelbare (bspw. Stress, Ermüdung, Leistungsbeeinträchtigung) oder mittel- und langfristige Folgen haben (bspw. Unzufriedenheit, Fehlzeiten, Suchtmittelmissbrauch, Depressionen.) Ob eine Beanspruchung positiv oder negativ wirkt, ist dann von den jeweiligen Ressourcen, der Lösungswahrscheinlichkeit und von individuellen Stärken wie der individuellen Resilienz abhängig.²³⁰ Joiko et al. zufolge fühlt sich die Hälfte aller Beschäftigten psychischen Belastungen ausgesetzt, welche psychisch beeinträchtigende Beanspruchungen verursacht. Auslöser dieser Fehlbeanspruchung seien u. a. hoher Zeitdruck, große Arbeitsmengen und hohe Verantwortung.²³¹

²²⁸ Vgl. Joiko et al. 2010, S. 9ff.

²²⁹ DIN 33 400: Gestaltung von Arbeitssystemen nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen; ISO 6385: Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen.

²³⁰ Vgl. Treier 2015, S. 8.

²³¹ Vgl. Joiko et al. 2010, S. 15.

9.3 Zusammenhang zwischen psychischen Erkrankungen und deren physiologischen Auswirkungen auf erhöhte Erkrankungsraten

Ein empirisch belegter Zusammenhang zwischen psychischen Erkrankungen und einer Arbeitsunfähigkeit bzw. Fehlzeiten wurde im Kapitel 7 dargestellt. Die Untersuchungen stützen sich allerdings auf Daten diagnostizierter psychischer Erkrankungen. Arbeitsunfähigkeiten aufgrund fehlerhafter Diagnosen werden deshalb nicht ausgeschlossen.

Die Liste der Volksweisheiten über Zusammenhänge körperlicher Reaktionen und psychischer Ursachen ist lang. So kann bspw. mit „Sich über etwas den Kopf zerbrechen“ Kopfschmerzen oder Migräne gemeint sein und mit: „Die Nase voll haben von etwas“ Infekte der oberen Atemwege oder mit „Schwer zu tragen haben“ Schulter/Nacken-Beschwerden.

Die physiologischen Auswirkungen einer psychischen Erkrankung wurden auch in zahlreichen Studien untersucht. Litzcke und Schuh stellten die wesentlichen krankheitsbedingten Stressfolgen mit Quellenbelegen zusammen.²³² Dazu zählten sie u. a. funktionelle Herzbeschwerden, Immunstörungen, Haut-, Skelett- und Gelenkerkrankungen.

Siegrist und Siegrist untersuchten 2014 mehrere Längsschnittstudien im Rahmen stressbedingter Erkrankungen.²³³ Resultat aller Untersuchungen war eine signifikante Gesundheitsgefährdung bei Vorliegen psychosozialer Determinanten (Arbeitsbedingungen und beruflicher Stress).²³⁴ Weiterhin illustrierten sie durch prospektive Studien, die mittels quantitativer Risikoschätzung in multivariaten statistischen Modellen durchgeführt wurden, dass Arbeitsstress eine signifikante Erhöhung des systolischen Blutdrucks zur Folge hat. Weitere systematische Reviews belegten bei einer Kumulation der stressbedingten Gefährdungsfaktoren ein erhöhtes Risiko eines akuten Herzinfarkts.²³⁵ Die Autoren belegen eine solide wissenschaftliche Evidenz zum Einfluss von Arbeitsstress auf Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Weiterhin wurden die Zusammenhänge zwischen psychosozialen Arbeitsbelastungen und muskuloskelettalen Erkrankungen untersucht. Siegrist und

²³² Vgl. Litzcke und Schuh 2010, S. 46ff.

²³³ Vgl. Angerer 2014

²³⁴ Vgl. Angerer 2014, S. 85f.

²³⁵ Vgl. Angerer 2014, S. 92f.

Siegrist fassen unter einem kritischen Blickwinkel zusammen, dass zumindest die Evidenz für Rückenschmerzen im Zusammenhang mit Arbeitsstress als gesichert eingeschätzt werden kann.²³⁶

Im Ergebnis ihrer kommensurablen Analysen stellen sie einen Bedarf an primärer und sekundärer Gesundheitsprävention fest, der die Aktualität präventiven Handelns in der arbeitsmedizinischen Praxis eröffnet.²³⁷

Riso stellte in ihrem europaweiten Vergleich fest, dass Beschwerden am Muskel-Skelett-System die am häufigsten genannte arbeitsbedingte Erkrankung ist und dass „die Zahl der Belege dafür, dass zwischen Stress und Muskel- und Skelett-Erkrankungen ein enger Zusammenhang besteht“ zunimmt.²³⁸

Resultierend aus den bisherigen Erkenntnissen lässt sich daher feststellen, dass es einen Zusammenhang zwischen Stress und physischen Erkrankungen gibt. Mögliche Fehldiagnosen lassen dadurch viele psychische Ursachen unentdeckt. Der Rückschluss, dass Stress für erhöhte Krankenraten verantwortlich ist, ist empirisch nicht eindeutig belegt. Der Rückschluss aus den statistischen Erhebungen der psychischen Erkrankungen, der daraus resultierenden Fehltag und wissenschaftlichen Untersuchungen zur Stress-thematik machen jedoch einen Zusammenhang zwischen Stress und erhöhten Krankheitsraten hinreichend wahrscheinlich.

10. Zwischenfazit

Im Modul Berufsrollenreflexion wird die Reflexionskompetenz der Studierenden im Studium für den gehobenen Polizeivollzugsdienst gefördert. Dabei reflektieren sie Handlungsoptionen und werden in ihrer polizeilichen Selbstbestimmung und ihrer inner- und außerdienstlichen Wahrnehmung geschult. Die im Rahmen der Evaluation empfohlene Kontinuierung des Moduls in den Behörden setzt eine Erweiterung des bereits bestehenden Supervisionsangebot bei der Polizei NRW voraus. Die Zusammenhänge zwischen Berufsrollenreflexion und Supervision liegen dabei in der Ermöglichung eines Reflexionsraums. Innerhalb der Sozialarbeit gehört regelmäßige Supervision

²³⁶ Vgl. Angerer 2014, S. 97f.

²³⁷ Vgl. Angerer 2014, S. 94.

²³⁸ Riso 2007, S. 4.

zum professionellen Berufsverständnis und trägt zur Entlastung der Mitarbeiter bei. Die Polizei NRW unterbreitet ihren Bediensteten zwar ein Supervisionsangebot, es folgt im Wesentlichen aber einem sekundärpräventiven Verständnis. Zudem werden Insuffizienzgefühle von Polizeibediensteten häufig als Schwäche ausgelegt und Unterstützungsangebote, die einer „Komm-Struktur“ folgen, nicht wahrgenommen. Diesem Umstand wird im Erlass zur Fortentwicklung des Sozialwissenschaftlichen Dienstes der Polizei NRW Rechnung getragen, indem der primär-präventive Charakter der Supervision hervorgehoben wird, um psychischen und physischen Gesundheitsbeeinträchtigungen vorzubeugen.

Im Zuge der Gesunderhaltung Berufstätiger wird zunehmend die Frage der Invulnerabilität gestellt. Protektive bzw. Schutzfaktoren werden dabei im Rahmen der Resilienzforschung untersucht. Resiliente Personen haben demnach die Fähigkeit, erfolgreich mit Belastungen durch Stress oder schwierige Lebensumstände umzugehen. Dabei ist Resilienz nicht als unveränderbares Konstrukt zu betrachten, sondern veränderbar. Die Förderung der Resilienz durch die Stärkung der Widerstands- und Stabilisierungskräfte zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit weist dabei starke Parallelen zum salutogenetischen Modell auf. Dieses Modell kann zwar auch als Stresstheorie aufgefasst werden, jedoch liegt Antonovskys Schwerpunkt in der erfolgreichen Bewältigung von Belastungen. Dabei gilt das Kohärenzgefühl als basaler Faktor, der ein andauerndes, aber dynamisches Gefühl des Vertrauens beschreibt, welches die Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit von Gegebenheiten beinhaltet. Individuen zeichnen sich durch ein hohes Kohärenzgefühl aus, die ihre Arbeit als sinnvoll erleben, die Überzeugung besitzen, etwas bewirken zu können und ihre Umwelt als berechenbar und gerecht empfinden.

Die Stärkung von Schutz- und Resilienzfaktoren bzw. von salutogenetischen Aspekten hat nach den beschriebenen Darstellungen der Forschung gesundheitsfördernde Aspekte und dient der Gesunderhaltung.

Warum der Fokus auf die Gesunderhaltung wichtig ist, zeigen die Auswertungen der Krankenstatistiken. Aufgrund der abweichenden Messskalen kann zwar keine eindeutige Vergleichbarkeit zwischen den Ergebnissen der gesetzlichen Krankenkassen und der Auswertung der Krankenstände der Beschäftigten des

MIK NRW gezogen werden, jedoch sind die Krankenstände im Ressort der Polizei NRW vergleichbar doppelt so hoch. Eine Auswertung der Krankenstände der Polizei Sachsen-Anhalt zeigt insbesondere signifikant erhöhte Krankenraten im Bereich der psychischen Erkrankungen. Die Dunkelziffer der Fehlzeiten aufgrund nicht diagnostizierter psychischer Erkrankungen, die nur in ihrer physischen Erscheinungsform behandelt werden, wird hoch eingeschätzt. Ausgehend davon, dass der Arbeitsplatz als Hauptursache für Stress gilt, wurden im Folgenden sowohl ausgewählte Stresstheorien als auch die Zusammenhänge mit psychischen Belastungen und Beanspruchungen erläutert.

Der weitere Verlauf dieser Arbeit fußt auf der These, dass psychische Belastungen und Stress mitursächlich für hohe Krankenstände (auch bei der Polizei NRW) sind. Moderne Stress- und Resilienztheorien stellen dabei den Ressourcenbegriff ins Zentrum. In der weiteren Annahme soll die Stärkung der Widerstands- und Stabilisierungskräfte die Beschäftigten der Polizei NRW durch Supervision resilienter machen gegen die Einwirkung von Stressoren. Die Implementierung dieses Instruments kann als Maßnahme zur Optimierung der Arbeitssituation als Ergebnis der „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ im Gesundheitsmanagement der Polizei eingesetzt werden.

11. Gesundheitsmanagement der Polizei NRW

Die Ergebnisse der unter Kapitel 8 dargestellten Krankenstände sind bereits seit längerer Zeit Untersuchungsgegenstand der Arbeits- und Organisationspsychologie und der Gesundheitswissenschaften (Public Health). Der demographische Wandel mit immer älter werdenden Arbeitnehmern macht einen zusätzlichen Handlungsbedarf erforderlich. Die Organisation Polizei stellt dabei keine Ausnahme dar.²³⁹ Der Beamtenstatus und die eingeschränkten personalwirtschaftlichen Ressourcen machen ein Personalmanagement erforderlich, das darauf ausgerichtet ist, die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten in physischer und psychischer Hinsicht zu erhalten und zu fördern.²⁴⁰ Der

²³⁹ Vgl. Vera und Kokoska 2009, S. 11f.

²⁴⁰ Vgl. Vera und Kokoska 2009, S. 12 ff.

Erhalt und die Förderung dieser Beschäftigungsfähigkeit avanciere deshalb zu einem unverzichtbaren organisationalen Ziel, das präventiv und mit einem salutogenetischen Ansatz ausgerichtet sein sollte.

Den Grundgedanken eines präventiv wirkenden Gesundheitskonzepts haben die Länderpolizeien bereits aufgegriffen. In NRW besteht seit 2010 zwischen dem MIK NRW und dem Hauptpersonalrat der Polizei NRW die „Dienstvereinbarung zum Gesundheitsmanagement der Polizei Nordrhein-Westfalen“²⁴¹.

11.1 Gesundheitsbegriff

Der Gesundheitsbegriff hat dabei nicht nur für die Polizei eine zentrale Bedeutung. Gesundheit ist für den Menschen ein existenzielles Gut. Die Definition der WHO von 1946 zeigt deutlich, dass es dabei nicht nur um das reine körperliche Wohlbefinden geht: „Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.“²⁴²

Diese idealisierte Vorstellung von Gesundheit muss sich allerdings „den Vorwurf der Realitätsferne gefallen lassen, da absolute Zustände nicht zu erreichen sind.“²⁴³ Die unterschiedlichen Dimensionen der Gesundheit (physiologisch, psychologisch und sozial) werden indes durch diese Definition deutlich. Die Ursachen für die zunehmende Bedeutung eines Gesundheitsmanagements liegen laut Stierle und Vera jedoch weniger in den physiologischen Belastungsfaktoren, als vielmehr in psychischen wie z.B. Stress.²⁴⁴ Für diese Einschränkungen können sowohl berufliche als auch private Faktoren ursächlich sein. Hier wird auch die von der WHO definierte soziale Dimension deutlich. Gesundheit kann nur in einer Interdependenz zwischen Mensch und Umwelt betrachtet werden. Gesundheit in diesem Zusammenhang als Kompetenz zu sehen, erscheint zunächst ungewöhnlich, wird jedoch mit einer Definition von Badura et al. deutlicher: „Gesundheit ist eine Fähigkeit zur Problemlösung und Gefühlsregulierung, durch die ein positives seelisches und körperliches Befinden – insbesondere ein positives Selbstwertgefühl – und ein unterstützendes Netzwerk sozialer Beziehung erhalten oder wieder hergestellt

²⁴¹ MIK NRW.

²⁴² <http://www.who.int/about/definition/en/print.html>.

²⁴³ Bengel et al. 2001, S. 15.

²⁴⁴ Vgl. Stierle und Vera 2014, S. 3.

wird.²⁴⁵ Diese Haltung betrachtet Gesundheit dementsprechend als erlernbar und erzeugt ein positives Signal sowohl an Unternehmen und Behörden als auch an die Mitarbeiter.

In der Weiterentwicklung des Gesundheitsbegriffs 1986 respektierte die WHO die o. g. Kritik und formulierte in der „Ottawa-Charta“²⁴⁶ Grundsätze und Ziele zur Gesundheitsförderung und zum Erhalt bzw. zur Schaffung einer gesunden Umwelt:

- “Health is a positive concept emphasizing social and personal resources, as well as physical capacities.”
- „People cannot achieve their fullest health potential unless they are able to take control of those things which determine their health.”
- „Changing patterns of life, work and leisure have a significant impact on health.“
- „Health promotion generates living and working conditions that are safe, stimulating, satisfying and enjoyable.”²⁴⁷

In diesem Verständnis wird auch der salutogenetische Ansatz deutlich. Die salutogenetische Perspektive der Gesundheitsförderung richtet sich dabei nicht primär an Verhaltensmodifikationen, sondern setzt an den Lebens- und Arbeitsbedingungen („Settings“) an.²⁴⁸ Die Konzeption der WHO sieht vor, mit dem „Setting-Ansatz“²⁴⁹ Verhaltensänderungen dort in Gang zu setzen, wo Individuen mit verschiedenen sozioökonomischen Hintergründen zusammenkommen (z. B. Schule oder Betrieb). Dazu entwickelte sie unterschiedliche Setting-Konzepte. Im Setting „Betrieb“ bedeutet das die Integration von verhältnis- und verhaltenspräventiven Elementen (s. Kapitel 11.4), sowie die Stärkung und Vermehrung gesundheitsrelevanter betrieblicher Ressourcen. Die Umsetzung des Setting-Ansatzes verursacht in der Praxis häufig noch Schwierigkeiten. So fordert der Sachverständigenrat zur Begutachtung im Gesundheitswesen auf, nicht Maßnahmen der allgemeinen Gesundheitsförderung in

²⁴⁵ Badura et al. 1999, S. 24.

²⁴⁶ Vgl. World Health Organization (WHO) 1986.

²⁴⁷ World Health Organization (WHO) 1986.

²⁴⁸ Vgl. Badura et al. 2010, S. 36.

²⁴⁹ Kernstrategie der Gesundheitsförderung, zur Vertiefung: u. a. Bruns 2013; Hurrelmann und Richter 2015; Badura et al. 2010; Pfannstiel und Mehlich 2016.

einem betrieblichen Setting durchzuführen, sondern eine Setting-Entwicklung durch Gesundheitsförderung anzustreben. Dafür müssen nachhaltige Veränderungen in den Strukturen und Prozessen der Organisation vollzogen werden.²⁵⁰

11.2 Bedeutung für das Gesundheitsmanagement

Betriebliches Gesundheitsmanagement sollte dementsprechend als ein umfassendes Konzept angesehen werden mit dem Ziel, das körperliche, seelische und soziale Wohlbefinden der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern.²⁵¹ In dieser ganzheitlichen Betrachtung geht es über die gesetzlichen Verpflichtungen eines Arbeitgebers zum Arbeitsschutz hinaus und stellt ein Führungsinstrument dar, das die Gesundheit der Mitarbeiter und ihre Leistungsfähigkeit als Querschnittsaufgabe versteht.²⁵² Vera und Kokoska sehen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement sogar ein zentrales Handlungsfeld der Beschäftigungsfähigkeit. Es soll sowohl die arbeitswissenschaftliche Frage „Was macht bei der Arbeit krank?“ als belastungsorientierter Ansatz (Schutzaspekt) als auch die Frage „Was erhält bei der Arbeit gesund?“ als ressourcenorientierter Ansatz (Förderaspekt) gestellt werden.²⁵³ Das Ziel liegt also nicht nur in der Vermeidung von Krankheiten (Primärprävention), sondern auch darin, „gesundheitliche Potentiale, die in der Person, in ihrem Verhalten, aber auch in den Verhältnissen z. B. im Betrieb liegen, zu einer besseren Bewältigung von Arbeit und Leben zu nutzen“²⁵⁴. Brandl und Stetzl sehen darin sogar eine „Hinwendung zu Prävention und Salutogenese“, indem der Fokus auf gesundheitsförderliche Potenziale gelenkt wird.²⁵⁵ Badura et al. rezipieren die Notwendigkeit für ein prospektives und effizientes Personalmanagement, zur Gestaltung der Arbeit und der Organisation im Kontext von Ressourcen und Fähigkeiten der Arbeitnehmer im Umgang mit gesundheitsgefährdenden Belastungen.²⁵⁶

²⁵⁰ Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen 2005, S. 135 ff.

²⁵¹ Vgl. Wienemann 2000, S. 484.

²⁵² Vgl. Badura et al. 1999, S. 9.

²⁵³ Vgl. Vera und Kokoska 2009 S. 37ff.

²⁵⁴ Richenhagen 2007, S. 39.

²⁵⁵ Brandl und Stetzl 2013, S. 15.

²⁵⁶ Vgl. Badura et al. 2010, S. 41ff.

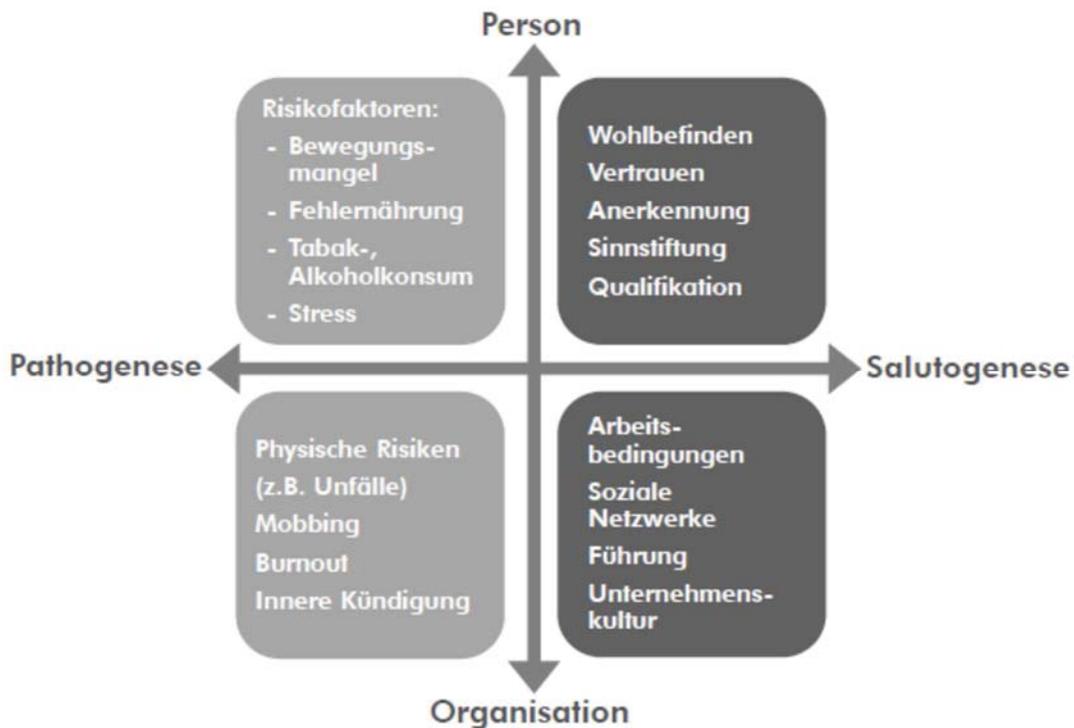


Abbildung 7: Pathogenese – Salutogenese, Person – Organisation²⁵⁷

Die Personen- und die Organisationsorientierung dieses Ansatzes verweist auf die auf der y-Achse abgebildeten Dimensionen verhaltensorientierter Prävention: an der Person orientierter Maßnahmen und der Verhältnisprävention, an den Arbeitsbedingungen bzw. der Organisation orientierter Maßnahmen. Dabei sind die betriebsärztlichen Dienste allerdings vor allem auf die medizinische Behandlung von gesundheitlichen Einschränkungen ausgerichtet, die polizeiärztlichen Dienste sogar nur u. a. auf den Erhalt der Polizeidienstfähigkeit. Die Vermeidung von insbesondere chronischen Erkrankungen gehört in beiden Fällen nicht zum primären Aufgabenspektrum. Solange die Ursachen der Erkrankungen nicht behoben werden, können nur Symptome behandelt werden. So konstatiert Ilmarinen: "Chronic symptoms and diseases often impair the ability to work and a worker returning following prolonged absence often faces the problem of unchanged work and working conditions. Often it is

²⁵⁷ Badura 2010, S. 42

the person who is treated but the reasons for inability to work are ignored and unaddressed.”²⁵⁸

“Eine erfolgversprechende Strategie, Ressourcen des BGM möglichst effizient einzusetzen, ist es *Lernerfahrungen*– wo immer und von wem immer sie auch gemacht werden – *für das gesamte Unternehmen nutzbar zu machen*. Um eine solche Strategie zu realisieren, bedarf es der Schaffung einer Infrastruktur, die einen problemlosen Austausch einmal gemachter Lernerfahrungen ermöglicht. Das Lernen der Organisation, und hier des BGM, ist nur möglich, wenn es zu einer Institutionalisierung des Wissensaustausches kommt.”²⁵⁹

An dieser Stelle stellt sich sodann die Frage, ob das BGMPol in NRW die notwendigen Voraussetzungen (den Wissenstransfer) schafft, um hohen Erkrankungsraten ursächlich entgegenzuwirken.

11.3 BGMPol NRW²⁶⁰

Das Ziel des Gesundheitsmanagement der Polizei des Landes NRW wird in der o. g. Dienstvereinbarung beschrieben, indem die Rahmenbedingungen zur Gesunderhaltung der Beschäftigten der Polizei NRW zu schaffen sind. „Das körperliche, geistige und seelische Wohlbefinden der Beschäftigten ist eine wesentliche Voraussetzung für eine effektive und effiziente Polizei NRW.“²⁶¹ Insbesondere wird die Arbeitszufriedenheit der Polizeibeschäftigten deutlich hervorgehoben. Erklärtes Ziel sei eine optimale Arbeitsauslastung und eine von gegenseitiger Wertschätzung geprägte Zusammenarbeit. Ebenfalls wird u. a. das geistige und seelische Wohlbefinden betont, das durch Unterstützung „zu einem gesundheitsgerechten Verhalten dazu beiträgt, den Eintritt von Krankheiten und Unfällen zu vermeiden und Ausfälle wegen Arbeits- und Dienstunfähigkeit zu verringern.“²⁶²

Mit dem Dienstrechtsmodernisierungsgesetz (DRModG) NRW vom 14.06.2016 wurde im § 76 des LBG das Gesundheitsmanagement der Polizei

²⁵⁸ Ilmarinen 2006, S. 363.

²⁵⁹ Badura et al. 1999, S. 49, [Hervorhebungen im Original].

²⁶⁰ Ausführliche Darstellungen zum BGMPol NRW: siehe u. a. Tadge 2014; Kolling 2012; Beyer 2011.

²⁶¹ MIK NRW, S. 4.

²⁶² MIK NRW, S. 4.

NRW sogar gesetzlich verankert. Darin heißt es: „Für Polizeibeamtinnen und Polizeibeamte in NRW ist ein separates Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM-Pol) eingeführt. Es berücksichtigt die besonderen Anforderungen des polizeilichen Alltags. Gesundheitsmanagement ist die strategische Steuerung und Integration der gesundheitsrelevanten Maßnahmen und Prozesse in der Behörde.“ Diese neu eingeführte Verpflichtung zu einem umfassenden behördlichen Gesundheitsmanagement korreliert jetzt mit der im § 35 BBG verankerten Verpflichtung für Beamte an „zumutbaren gesundheitlichen und beruflichen Rehabilitationsmaßnahmen teilzunehmen.“ Ein weiterer Baustein, der für diese Arbeit grundlegend ist, ist die in § 42 LBG NRW normierte Pflicht für die Behörden zur Personalentwicklung (Abs. 4) und ein Fortbildungsanspruch (Abs. 3) sowie eine Fortbildungsverpflichtung (Abs. 2) für die Beschäftigten (s. Kapitel 15).

Aufgabe des seit 2010 bestehenden BGMPol ist es, den Gesundheitszustand aller Beschäftigten in der Polizei NRW zu verbessern und somit den Krankheitsstand innerhalb der Polizei zu reduzieren. Relevant für diese Arbeit ist das in der Rahmenkonzeption BGMPol²⁶³ unter Nr. 7.6 verankerte „Stressmanagement.“ Für die Prävention psychischer Belastungsfolgen ist entscheidend, dass zugrundeliegende Belastungen unter dem Gesichtspunkt der Gesundheitsförderung ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Alle Fortbildungs- und Beratungsangebote sowie Interventionsmaßnahmen zeigen ihre größte Wirksamkeit, wenn sie frühzeitig eingesetzt werden, ohne dass bereits massive Beanspruchungsfolgen oder Konflikte entstanden sind (primäre Prävention). Dazu zählen u.a. supervisorische Maßnahmen.²⁶⁴

11.4 Präventionsarten im Rahmen der Gesundheitsförderung²⁶⁵

Für die weitere Ausführung dieser Arbeit sind die Bedeutungen der Präventionsarten relevant. Präventionsmaßnahmen²⁶⁶ im Rahmen der Gesundheitsförderung lassen sich zunächst nach dem Zeitpunkt der Interventionsebene

²⁶³ Rahmenkonzeption „Behördliches Gesundheitsmanagement“ der Polizei NRW 2010.

²⁶⁴ MIK NRW, S. 15.

²⁶⁵ In diesem Zusammenhang wird darauf verwiesen, dass der Präventionsbegriff im gesundheitswissenschaftlichen Kontext stark kritisiert wird (s. u. a. Kickbusch 2003). Insbesondere aus salutogenetischer Perspektive richtet sich aktuell der Focus auf die Thematik der *Gesundheitsförderung*. Dabei ist Gesundheitsförderung keine andere Facette der Prävention.

einteilen. Dabei unterscheidet man primäre Prävention (Krankheitsvermeidung), sekundäre Prävention (Krankheitsfrüherkennung) und tertiäre Prävention (Verhütung des Rückfalls, heute geläufiger als Rehabilitation). Primärpräventive Maßnahmen beziehen sich damit auf Krankheitsursachen,²⁶⁷ sekundärpräventive Maßnahmen auf die Pathogenese und tertiäre Maßnahmen auf den Krankheitsverlauf.²⁶⁸

Mit Blick auf die Zielrichtung wird nach verhaltenspräventiven und verhältnispräventiven Maßnahmen unterschieden. Dabei zielt die Verhaltensprävention auf eine Krankheitsvermeidung durch Änderung des Verhaltens und die Verhältnisprävention auf eine Krankheitsvermeidung durch Änderung der Verhältnisse ab. Klassische Beispiele für verhaltenspräventive Maßnahmen sind u. a. Beratungsangebote zur Ernährung, gegen Missbrauch von Suchtmitteln, Stressvermeidung, Rückenschule. Verhältnispräventive Maßnahmen haben zum Ziel, physische, psychische und soziale Belastungen zu reduzieren und diese bedingt durch technische, organisatorische und soziale Bedingungen des Arbeitsumfeldes zu beseitigen oder zu kontrollieren. Sie werden in der Regel durch staatliche Maßnahmen auf der Grundlage von Gesetzen und Verordnungen etc. durchgeführt. Diese Maßnahmen zielen auf Gesundheitsrisiken ab, die im Rahmen eines direkten Kausalpfades zustande kommen (z. B. Schadstoffe in der Luft).²⁶⁹ Der Ansatz der Verhältnisprävention ist demnach nicht das Individuum, sondern die Arbeitsbedingungen. Nach Lohmann-Haislah können verhaltenspräventive Maßnahmen nur dann erfolgreich sein, „wenn sich an der arbeitsbedingten Belastung, wie Führungsstil, Unternehmenskultur oder Arbeitsorganisation, also den Verhältnissen ebenfalls etwas

Sie impliziert einen radikalen Perspektivwechsel indem der Blick nicht auf die Krankheitsvorbeugung, sondern auf die Determinanten für Gesundheit und Wohlbefinden gelegt wird. Vgl. Altgeld und Kolip 2007, S. 42. Da sowohl arbeitsschutzrechtlich als auch im BGMPol eine Ausrichtung im Sinne der Prävention vorzufinden ist, basiert das weitere Vorgehen größtenteils auf dem Präventionsbegriff.

²⁶⁷ Dabei ist nicht generell davon auszugehen, dass es eine lineare Ursachen-Wirkungskorrelation zwischen Prävention und Ursachenbekämpfung gibt. Die Effizienz jeder Maßnahme gilt es immer im Kontext multivariater Faktoren zu überprüfen.

²⁶⁸ Vgl. Stimmer 2000, S. 285f.

²⁶⁹ Vgl. Stimmer 2000, S. 286.

ändert.“ Daher gilt für sie: Verhältnisprävention geht vor Verhaltensprävention.²⁷⁰ Dieser Grundsatz findet sich ebenfalls im Arbeitsschutzgesetz wieder (s. Kapitel 12.)

Aus dieser Aussage wird auch deutlich, dass ein Gesundheitsmanagement nicht als autonomes Konstrukt fungieren kann. Es dient vielmehr als Korrektiv der Personal- und Organisationsentwicklung im Rahmen des Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverhältnisses.

Die diesbezüglichen gesetzlichen Verpflichtungen ergeben sich dabei sowohl aus dem § 618 BGB (Pflicht zu Schutzmaßnahmen) und dem § 21 Abs. 1 SGB VII (Verantwortung des Unternehmers). Ausdruck dieser rechtlichen Verpflichtung und damit ein Baustein des BGM ist der Arbeitsschutz.

12. Arbeitsschutz

Arbeitsschutz beinhaltet die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und umfasst nach § 1 Abs. 2 ArbSchG „alle Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich der Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung bei der Arbeit.“ Das ArbSchG ist als eine rahmengesetzliche Vorschrift zu verstehen, die durch weitere Rechtsnormen ausgefüllt werden kann. Das Gesetz in seiner heutigen Fassung basiert auf der EU-Rahmenrichtlinie 89/391/EWG Sicherheit und Gesundheitsschutz. Damit macht der Gesetzgeber deutlich, dass nicht nur die Arbeitssicherheit unter Arbeitsschutz zu verstehen ist, sondern auch die Gesundheit der Beschäftigten.

Arbeitnehmer sind schon seit jeher am Arbeitsplatz zahlreichen Gefahren ausgesetzt. Bereits zu Beginn des 19. Jahrhundert wurden in Deutschland erste Regularien zum Arbeitsschutz gesetzlich verankert. Die heutige Kombination von Aufsichtsbehörden des Arbeitsschutzrechtes und Trägern der Unfallversicherungen bietet einen (im weltweiten Vergleich) hohen Schutzstandard.²⁷¹

²⁷⁰ Vgl. Lohmann-Haislah, S. 6.

²⁷¹ Zur Vertiefung der Institutionen des Arbeitsschutzes und deren Leistungen s. Schlick 2010, S. 718-720.

Das seit 1996 geltende ArbSchG ist rechtliches Fundament arbeits- und organisationspsychologischer Maßnahmen. Der Geltungsbereich erstreckt sich dabei nicht nur auf Unternehmen und Betriebe, sondern auch auf den öffentlichen Dienst (§ 2 Abs. Nr. 4 und Nr. 5 ArbSchG).²⁷²

12.1 Relevante Beteiligte

Maßgeblich für den Arbeitsschutz sind die BAuA und die GDA, und sie dienen den Betrieben, Institutionen und Behörden als Beratungs- und Unterstützungsinstanz sowie maßgebliche Forschungseinrichtung in allen Fragen des Arbeitsschutzes. Aus der Fusion der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und der Bundesanstalt für Arbeitsmedizin entstand 1996 die BAuA. Sie untersteht unmittelbar dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales und unterstützt dieses in allen Fragen des (medizinischen) Arbeitsschutzes.

Mit der GDA verpflichten sich Bund, Länder und Unfallversicherungsträger zu einem abgestimmten und gemeinsamen Handeln für die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz. Dabei übernimmt der Verband eine Koordinierungs-, Überwachungs- und Beratungsfunktion mit einem auf Dauer angelegten gesetzlichen Handlungsauftrag. Die gesetzliche Verankerung erfolgte im ArbSchG. Die GDA erhielt auch den Auftrag, Arbeitsschutzziele, Handlungsfelder und Arbeitsprogramme zu evaluieren (§ 20a, Abs. 2, Ziffer 3 ArbSchG). Dadurch setzt die GDA eine zentrale Forderung der EU-Gemeinschaftsstrategie für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz um (Entwicklung von nationalen Arbeitsschutzstrategien). Die wirkungsvolle und effiziente Gestaltung der Präventionsarbeit in Deutschland durch abgestimmte Kooperationen der beteiligten Akteure ist dabei zentrales Ziel der GDA. Die Stärkung des Sicherheits- und Gesundheitsbewusstseins bei Arbeitgebern und Beschäftigten sowie die systematische Wahrnehmung von Arbeitsschutz im Betrieb ist ebenfalls ein zentrales Element.²⁷³

²⁷² Zur Vertiefung der Thematik „Arbeitsschutz in der Polizei“ s. Eschelbach 2011.

²⁷³ Vgl. Lißner et al. 2014, S. 5ff.

Für die Organisation des Arbeitsschutzes innerhalb der Betriebe, Institutionen und Behörden ist das Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) maßgebliche Rechtsgrundlage. Gemäß § 6 ASiG hat der Arbeitgeber in Betrieben mit mehr als zwanzig Beschäftigten einen Arbeitsschutzausschuss (ASA) zu bilden. Dieser setzt sich u. a. zusammen aus Betriebsärzten, einer Fachkraft für Arbeitssicherheit (Sifa²⁷⁴) und Sicherheitsbeauftragten. Der ASA hat die Aufgabe, den Arbeitgeber in Anliegen des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung zu beraten. Die Sifa unterstützt den Arbeitgeber beim Arbeitsschutz und bei der Unfallverhütung in allen Fragen der Arbeitssicherheit einschließlich der menschengerechten Gestaltung der Arbeit.²⁷⁵ Sicherheitsbeauftragte sind Beschäftigte des Unternehmens (oder Behörde, Institution) und vom Arbeitgeber bestellt. Sie haben ebenfalls eine unterstützende Funktion im Rahmen des Arbeitsschutzes. Betriebsärzte oder Arbeitsmediziner haben gemäß ASiG die Aufgabe, die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern, sowie die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten bzw. wiederherzustellen.

Dass nicht alle Betriebsärzte diese Aufgabe umfänglich ausfüllen, resümiert Becker, da er in der Rolle der Betriebsärzte noch Steigerungspotential sieht. „In der betrieblichen Wirklichkeit bleibt es oft bei selektiven Maßnahmen der individuellen Gesundheitsförderung, der Rückenschule und dem Entspannungskurs, die sicher individuelle Entlastung bieten, aber allein nur symptomatisch wirken können (Verhaltensprävention). Betriebsärzte können dabei eine führende Rolle einnehmen, indem sie ihre Expertise in den betrieblichen Steuerkreis oder das BGM-Team einbringen und die Moderation der Expertengruppe aus Führungskraft, Betriebs-/Personalrat und betrieblichen Beratern zur Gefährdungsermittlung übernehmen. Der Betriebsarzt ist in der Runde (ASA) nicht nur Moderator, sondern selbst Experte.“²⁷⁶

²⁷⁴ Laut der BAuA die korrekte Abkürzung: s. <http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Fachkraft/FAQ/FAQ-02.html?docId=7753088>.

²⁷⁵ Für vertiefende Darstellung der Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes s. u. a. www.baua.de; www.gda-portal.de und im polizeilichen Kontext Eschelbach 2011.

²⁷⁶ Vgl. Becker et al. 2016, S. 11.

12.2 Arbeitsschutz bei der Polizei NRW

Wie oben bereits dargestellt, erstreckt sich der Geltungsbereich des ArbSchG auch auf den öffentlichen Dienst (§ 2 Abs. Nr. 4 und Nr. 5 ArbSchG). Für die Polizei NRW wird der Arbeitsschutz zentral durch das Landesamt für Zentrale Polizeiliche Dienste (LZPD) im Auftrag des MIK NRW koordiniert. Das LZPD hat dabei die Aufgabe, die Fachkräfte für Arbeitssicherheit zu koordinieren und einen einheitlichen Sicherheitsstandard zu gewährleisten. Der betriebsmedizinische Arbeitsschutz wird von Polizeiarzten durchgeführt. Fünf der insgesamt 50 Polizeibehörden setzen polizeieigene Sifa ein. Die übrigen 45 Behörden werden durch externe Dienstleister betreut und setzen teilweise zusätzlich polizeieigene Sifa ein. Alle Bestimmungen des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit werden analog für den öffentlichen Dienst angewandt, soweit eine andere Vorschrift nichts Abweichendes bestimmt. Gerade bei Aufgaben die innere Sicherheit betreffend können beispielsweise Arbeitszeitregelungen und Vorschriften für Gefahrensituationen den gesetzlichen Auftrag behindern.²⁷⁷

§ 20 Abs. 2 ArbSchG gestattet dem Gesetzgeber dementsprechend für bestimmte Tätigkeiten des öffentlichen Dienst des Bundes zu bestimmen, dass Vorschriften des ArbSchG ganz oder zum Teil nicht anzuwenden sind, soweit öffentliche Belange dies zwingend erfordern, insbesondere zur Aufrechterhaltung oder Wiederherstellung der öffentlichen Sicherheit. Für Tätigkeiten im öffentlichen Dienst der Länder können entsprechende Regelungen durch Landesrecht getroffen werden.

12.3 Grundpflichten im Rahmen des Arbeitsschutzes

Die Grundpflichten des Arbeitgebers regeln die §§ 3-6 ArbSchG. Sie verpflichten den Arbeitgeber, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu treffen. Daraus resultiert nach Pieper eine „umfassend und präventionsorientierte Handlungspflicht“²⁷⁸ Diese Verpflichtung erstreckt sich ebenfalls auf eine Wirksamkeitsüberprüfung und erforderlichenfalls auf eine Anpassungspflicht. Damit der Arbeitgeber diese erforderlichen Maßnahmen treffen kann, hat er gem. §§ 5 und 6 ArbSchG eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Dazu

²⁷⁷ Vgl. MIK NRW 2016a, S. 1f.

²⁷⁸ Pieper 2009, S. 110.

hat er zunächst durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln.

Ziel des ArbSchG ist nicht nur die Prävention von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten, sondern auch die Vermeidung von Gefahren für physische und psychische Gesundheitsschädigungen (§ 4 Nr.1 ArbSchG.) Unter Nr. 2 heißt es sodann: Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen. Damit überträgt das Arbeitsschutzgesetz dem Arbeitgeber eine umfassende Verantwortung für Sicherheit und psychophysische Gesundheit der Beschäftigten. Im Rahmen arbeitsmedizinischer und sicherheitstechnischer Untersuchungen müssen sämtliche möglichen Belastungsquellen eines jeden Arbeitsplatzes identifiziert und zu beschrieben werden. Wo Belastungen nicht im Vorfeld vermieden, wo ihnen nicht präventiv begegnet werden kann, muss der Arbeitgeber zumindest dafür Sorge tragen, dass der Umgang mit ihnen optimiert wird. Unausweichliche Belastungen müssen bestmöglich durch entsprechende Interventionen kompensiert werden. Dabei gilt es, „die Arbeit so zu gestalten, dass ungünstige psychische Belastungen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen, vermieden werden und gesundheitsförderliche Ressourcen der Arbeit, die sich positiv auf die Gesundheit der Arbeitenden auswirken, erschlossen und entwickelt werden.“²⁷⁹ Hierbei zielt das Arbeitsschutzrecht nicht auf individuelle Verhaltensmaßnahmen ab, sondern „auf verhältnispräventive Maßnahmen, denn sein Adressat ist in erster Linie der Arbeitgeber, der seinerseits für eine gesundheitsgerechte und sichere Gestaltung der Arbeitsplätze und -abläufe in seinem Betrieb Sorge tragen muss. Entsprechend stehen Primär- und Sekundärprävention im Fokus.“²⁸⁰

Bevor Maßnahmen ergriffen werden können, steht am Anfang des Prozesses die Ermittlung der Gefährdungen, welche im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wird. Wesentlich dabei ist, dass die Gefährdungsbeurteilung nicht in erster Linie dazu dient, unmittelbare Gesundheitsgefahren zu verhüten, durch sie werden vielmehr im Vorfeld Gefährdungen ermittelt, denen

²⁷⁹ Beck et al. 2012, S. 115.

²⁸⁰ Hölzer 2012, S. 33.

ggf. durch entsprechende Maßnahmen zu begegnen ist.²⁸¹ Wesentlich dabei ist, dass die Gefährdung unabhängig von der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem zu erwartenden Schadensausmaß beseitigt werden muss.²⁸²

Das MAIS regt für die Beurteilung einen „7-Schritte-Kreislauf“ an, der im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) organisiert sein sollte. Die Bezeichnung KVP oder „Continuous Improvement (CIP)“ ist im Bereich des Qualitäts- und Projektmanagement geläufiger und bezeichnet eine Zielerreichung in vorher festgelegten kleinen Schritten. Die Relevanz dieser Vorgehensweise wird daran deutlich, dass es Kernelement der weltweit gültigen Norm DIN EN ISO 9001 ist, welche die Mindestanforderungen an ein Qualitätsmanagement formuliert.²⁸³

Anhand der Abbildung kann ein stark vereinfachter Ablauf einer Gefährdungsbeurteilung skizziert werden.



Abbildung 8: Prozess der Gefährdungsbeurteilung²⁸⁴

²⁸¹ BAG, Urteil vom 12. 8. 2008 – 9 AZR 1117/06, Rdn. 24.

²⁸² BAG, Urteil vom 12. 8. 2008 – 9 AZR 1117/06, Rdn. 23.

²⁸³ Vgl. Grabner 2014, S. 141.

²⁸⁴ MAIS NRW 2016, S. 7.

Zunächst wird der zu beurteilende Tätigkeitsbereich festgelegt. Die in diesem Bereich vorgefundenen oder zu erwartende Gefährdungen werden ermittelt (z.B. durch Messinstrumente.) Anschließend werden die ermittelten Gefährdungen gem. § 5 ArbSchG beurteilt. Anhand der Beurteilung werden gem. §§ 4, 5 ArbSchG Maßnahmen entwickelt und festgelegt. Die Durchführung dieser erforderlichen Maßnahmen erfolgt gem. §§ 3, 4 ArbSchG. Die Wirksamkeitsüberprüfung soll sicherstellen, dass die Gefährdung beseitigt wurde bzw. führt zu einer Fortschreibung, die den Zyklus wieder in Gang setzen würde.²⁸⁵ Die kontinuierliche Dokumentation aller Einzelschritte gewährleistet einen stets transparenten und nachvollziehbaren Prozess.

Der Prozess der Gefährdungsbeurteilung beinhaltet im Bereich der Ermittlung die Schwierigkeit der Bemessung einer möglichen Gefährdung. Physikalisch oder chemisch bedingte Beeinträchtigungen (z. B. Lärm, Temperatur, Dämpfe von Gefahrenstoffe) sind i. d. R. mithilfe eines technischen Gerätes einfach zu messen und mit vorhandenen Grenzwertbestimmungen zu vergleichen. Messgeräte für psychische Gefährdungen und Grenzwerte gibt es hingegen nicht.

13. „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“

Psychische Belastungen in der Arbeitswelt und ihr Risikopotential erfahren zunehmend einen Bedeutungszuwachs. Vor dem Hintergrund der mangelnden Berücksichtigung der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung²⁸⁶ hat der Gesetzgeber 2013 eine Konkretisierung des Arbeitsschutzgesetzes vorgenommen. Darin verdeutlicht er u. a., dass psychische Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung einzubeziehen sind (vgl. § 5 ArbSchG, Ziffer 6).

Diese Verpflichtung gilt sowohl für kleine Handwerksbetriebe als auch für große Industrieunternehmen oder Institutionen und Behörden. Sie alle sind dazu angehalten, veränderte Arbeitsbedingungen bei ihren Arbeitsschutzaktivitäten im Hinblick auf das seelische Wohl zu berücksichtigen.

Eine Gefährdung im Sinne des ArbSchG bezeichnet dabei die Möglichkeit eines Schadens oder einer gesundheitlichen Beeinträchtigung ohne bestimmte

²⁸⁵ Vgl. MAIS NRW 2016, S. 8 ff i. V. m. Badura et al. 2010, S. 120.

²⁸⁶ Vgl. Beck et al. 2012, S. 116, Badura et al. 2010, S. 215.

Anforderungen an deren Ausmaß oder Eintrittswahrscheinlichkeit.²⁸⁷ Im Gegensatz dazu beschreibt eine Gefahr eine Sachlage, die bei ungehindertem Ablauf des objektiv zu erwartenden Geschehens zu einem Schaden führt. Diese Unterscheidung ist signifikant, da für eine Gefährdung eine Wahrscheinlichkeit ausreichend ist und großzügiger im Sinne des Arbeitnehmers ausgelegt werden kann.

Ziel der „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ ist, negativ wirkende Faktoren von Arbeitssystemen zu ermitteln, die aus insuffizienter Gestaltung von

- Arbeitsinhalt (u. a. Verantwortung, Qualifikation, Variabilität, Handlungsspielraum, Informationsangebot),
- Arbeitsmittel und -umgebung (u. a. Beleuchtung, Lärm, Gerüche, Temperatur, Gefahrenstoffe),
- Arbeitsorganisation (u. a. Kommunikation, Kooperation, Zeit- und Handlungsabläufe) und
- sozialen Beziehungen (u. a. Führungs- und Gruppenverhalten)

resultieren können, diese zu bewerten und einen daraus resultierenden verhältnis- und verhaltenspräventiven Handlungsbedarf abzuleiten, umzusetzen und zu dokumentieren²⁸⁸ (s. analoge Anwendung Abb. 8).

Wesentlich in diesem Zusammenhang ist, dass es sich bei der „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ primär um die Ermittlung, Beurteilung und Optimierung arbeits- bzw. tätigkeitsbezogener Belastungen, nicht um die Analyse personenbezogener Gesundheitszustände oder Leistungsvoraussetzungen handelt. Für die praktische Umsetzung gibt es neben dem Leitfaden der BAuA auch zahlreiche Handlungshilfen von Institutionen und Versicherungen der Unfallvorsorge.²⁸⁹

²⁸⁷ Vgl. Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) 2015b, S. 10; Grundlage ist das BAG, Urteil vom 12. 8. 2008 – 9 AZR 1117/06, Rdn. 18 ff.

²⁸⁸ Vgl. Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) 2015a, S. 18; Treier 2015, S. 22ff.

²⁸⁹ Exemplarisch: <http://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/iag-report-2013-01.pdf>; <http://www.hamburg.de/contentblob/117012/data/m41-pdf.pdf> oder ein „Erklärfilm“ (Tutorial) <http://www.gda-psyche.de/SharedDocs/Videos/DE/erklaerfilm.html>.

Die Parallelen zu den arbeitsbezogenen Aspekten der Supervision in Abbildung 1 (Kapitel 4) sind erkennbar. Mögliche Evaluationen können so eine Verbindung zwischen festgestellten Defiziten aus dem jeweiligen Faktor der Gefährdungsbeurteilung und dem anschließenden arbeitsbezogenen Aspekt der Supervision herstellen.

13.1 Erhebungsverfahren

Die basalen Anforderungen an das Verfahren beschreibt der dritte Teil von DIN EN ISO 10075. (Grundsätze und Anforderungen an Verfahren zur Messung und Erfassung der psychischen Arbeitsbelastung.) Eine große Herausforderung besteht in der Auswahl geeigneter Instrumente zur Messung psychischer Belastung, welche die Norm nicht vorgibt. Grundsätzlich kann hier der Vergleich zu empirischen Untersuchungen gezogen werden, denn es können sowohl quantitative als auch qualitative Verfahren gewählt werden. In der Regel werden aber quantitative Methoden bevorzugt, wie z. B.

- Befragungen der Beschäftigten mittels Fragebögen
- Mündliche Befragungen in Gruppen der Interviews
- und Beobachtungen.

Vorhandene Daten (Fehlzeiten, Sozio-Demografische Daten, Unfallstatistiken, Beschwerden, Berichte von Führungskräften etc.) können und sollten ergänzend hinzugezogen werden. Die Auswahl der Verfahren kann dabei je nach Organisationsstruktur unterschiedlich sein. Zur Konkretisierung der Ergebnisse können sie ebenfalls kombiniert werden.²⁹⁰

Die Herausforderung für die Feststellung psychischer Belastungen wird im Vergleich zur klassischen Gefährdungsanalyse deutlich: Diese bezieht sich auf eine (objektive) Auftrags- und Bedingungebene. Psychische Belastungen können hingegen oftmals nur mit Hilfe der Betroffenen erfasst werden (subjektive Seite.) Es kann zum einen erfragt werden, wie die Betroffenen Anforderungen verstehen und regulieren (Redefinition). Zum anderen sind die Folgen

²⁹⁰ Badura et al. 2010 Badura et al. stellen Erhebungsmethoden zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen mit Vor- und Nachteilen vor. Diese sollte jedoch nicht unter dem Blickwinkel der Generalität angewandt werden. (A.d.V.) Ebenfalls Treier 2015, S. 41ff.

der Belastungen zu analysieren.²⁹¹ Treier konstatiert, dass die objektive Seite durch Beobachtungsmethoden erfasst werden kann und die subjektive Seite sich durch Befragungen abbilden lässt. Als Mittelweg stellt er die semi-objektive Verfahrensweise vor. Zunächst wird nach der Klassifikation ähnlicher Arbeitsplätze analysiert, und die subjektiven Ergebnisse der Befragung werden anschließend auf Übereinstimmungen zwischen den Beurteilenden überprüft.²⁹²

Die Befragung der Mitarbeiter stellt die häufigste Erhebungsmethode dar, da binnen einer verhältnismäßig kurzen Zeit bei einer Vielzahl von Beschäftigten eine große Datenmenge erhoben werden kann. In der DIN EN ISO 10075-3 wird zwischen orientierenden, Screening- und präzisen Verfahren unterschieden. Orientierende Verfahren sind grob gerasterte Checklisten mit meist dichotomen Merkmalsstufen. Sie dienen meist nur zur Schwerpunktsetzung, können aber von betrieblichen Anwendern genutzt werden. Präzisionsverfahren (Expertenverfahren) weisen eine hohe Anzahl von gestuften Merkmalen auf und werden durch Beobachtung oder Beobachtungsinterviews durchgeführt.²⁹³ Die Problematik, psychische Belastungen durch Beobachtungsinterviews insbesondere bei Polizeibeamten festzustellen, ist von der individuellen Bereitschaft der Beamten abhängig, Schwächen einzugestehen (s. Kapitel 4.3). Screeningverfahren stellen nach Treier den Schwerpunkt dar.²⁹⁴ Eine Vielzahl von (zumeist kostenpflichtigen) Verfahren sind in der Toolbox²⁹⁵ der BAuA hinterlegt und nach Kriterien recherchierbar.

13.1.1 Screeningverfahren - Anwendbarkeit für die Polizei NRW

Die Aufgaben der polizeilichen Organisationseinheiten sind sehr heterogen. Vereinfacht können operative, sachbearbeitende und

²⁹¹ Vgl. Treier 2015, S. 42.

²⁹² Vgl. Treier 2015, S. 42.

²⁹³ Vgl. BAuA 2016, S. 3f, 7.

²⁹⁴ Vgl. Treier 2015, S. 51.

²⁹⁵ Toolbox BAuA: <http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Suche/Suche.html>.

administrative Aufgaben mit jeweils unterschiedlich ausgeprägtem Gefährdungspotential unterschieden werden.²⁹⁶ Daraus kann sich für die Polizei eine Fülle von Schwierigkeiten innerhalb der Datenerhebung ergeben. Zwar sind die bei der BAuA hinterlegten Verfahren zumeist erprobt, jedoch würden sie für eine Beschäftigtenanzahl von mehr als 45.000 Mitarbeitern einen nicht unerheblichen Kostenfaktor verursachen. Die Spezifika der insbesondere operativ tätigen Einheiten werden zudem vermutlich nicht berücksichtigt. Für die Erstellung von eigenen Fragebögen würden die allgemein gültigen Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität und Validität²⁹⁷) eine Hürde darstellen. Im Folgenden werden mögliche Screeningverfahren für die Polizei NRW vorgestellt.

Die am häufigsten eingesetzten Verfahren zur „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ sind der COPSQ- (Copenhagen Psychosocial Questionnaire²⁹⁸) und der SPA- (Screening psychischer Arbeitsbelastungen²⁹⁹) Fragebogen³⁰⁰.

13.1.2 COPSQ - Copenhagen Psychosocial Questionnaire

Das ursprünglich in Dänemark entwickelte Screeninginstrument wird mittlerweile international eingesetzt. Es werden sowohl Belastungs- als auch Beanspruchungsfaktoren abgefragt, jedoch keine Fragen nach persönlichen Ressourcen. Der Fragebogen vereint mehrere theoretische Stressmodelle, darunter das Belastungs-Beanspruchungs-Modell, sowie das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen (s. Kapitel 9.1). Die meisten Fragen werden auf einer 5-stufigen Likert-Skala beantwortet. Der Zeitaufwand für den gesamten Fragebogen beträgt etwa 25 Minuten. Das Verfahren wird von der Freiburger Forschungsstelle Arbeits- und Sozialmedizin betreut und erstellt seit 2005 eine

²⁹⁶ Für eine detaillierte Ausführung der Organisation der Kreispolizeibehörden in NRW: https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_vbl_de-tail_text?anw_nr=7&vd_id=12491&ver=8&val=12491&sg=0&menu=1&vd_back=N, sowie ein Organisationsplan einer Großbehörde: <https://www.polizei.nrw.de/media/Dokumente/Behoerden/Koeln/OrganisationsplanPPK.pdf>.

²⁹⁷ Vgl. Metz und Rothe 2016 zur Gütekriterien der Messverfahren, S. 35ff.

²⁹⁸ Vgl. http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Suche/Datarecord_toolbox.html?idDatarecord=82515.

²⁹⁹ Vgl. http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Suche/Datarecord_toolbox.html?idDatarecord=82539.

³⁰⁰ Vgl. Treier 2015, S. 47.

Datenbank³⁰¹ mit berufsspezifischen Referenzwerten für psychische Belastungen.³⁰²

13.1.3 SPA (Screening psychischer Arbeitsbelastung)

Das Verfahren wurde bereits in den 80er Jahren zur Aufklärung der Zusammenhänge zwischen psychischen Belastungen am Arbeitsplatz und dem gesundheitlichen Befinden der Beschäftigten entwickelt. SPA beruht ebenfalls auf dem Grundverständnis des Belastungs-Beanspruchungsmodells. Dementsprechend werden Belastungen und Beanspruchungen operationalisiert. Es werden Daten über Belastungen am Arbeitsplatz, erlebte Beanspruchungen und gesundheitliche Beeinträchtigungen erhoben. Die Methode besteht aus 4 Verfahrensteilen und kombiniert bedingungs- (Experten) und personenbezogene Sichtweisen (Betroffene):

- SPA-S (S = Situation = bedingungsbezogenen)
- SPA-P1 und SPA-P2 (P = Person)
- SPA-W (W = Wirkung/Beanspruchungsfolge).

SPA-S wird durch arbeitswissenschaftlich geschulte Akteure des Arbeitsschutzes durch Beobachtungen und Interviews bearbeitet. Die anderen drei Verfahrensteile sind an die Beschäftigten gerichtet. Die Items der SPA-S und SPA-P sind direkt aufeinander bezogen. Allerdings fließen die Einschätzungen zu den sozialen Beziehungen nicht mit in die Bewertung der Fehlbelastungsstufe ein. SPA-W fragt die gesundheitsbezogenen Beanspruchungsfolgen ab. Eine Ressourcenauswertung erfolgt nicht.³⁰³

Metz et al. nutzen für eine Erhebung psychischer Fehlbelastungen bei der Polizei Brandenburg das SPA-Screeningverfahren. Die aus den Beobachtungsinterviews abgeleitete Einschätzung der Experten ergab, dass eine psychische Fehlbelastung der Beamten „hoch wahrscheinlich“ ist. „Grundlage dieser Bewertung ist ein sehr geringer *Entscheidungsspielraum* bei *risikobehafteten Arbeitssituationen* / *hohen Anforderungen an die Handlungszuverlässigkeit*.“³⁰⁴

³⁰¹ <http://www.copsoq-datenbank.de/>.

³⁰² Vgl. Neuner 2016, S. 52.

³⁰³ Vgl. Metz und Rothe 2016, S. 46ff.

³⁰⁴ Metz et al. 2004, S. 50 [Hervorhebungen im Original].

13.1.4 SIT-POL - Situativer Test Polizeilicher Belastungen

Für eine Untersuchung bei der Polizei in NRW 2004 entwickelten Heuft et al. einen auf die polizeispezifischen Belastungen zugeschnittenen Fragebogen.³⁰⁵ Die Items wurden ebenfalls in Anlehnung an das Belastungs-Beanspruchungsmodell entworfen. Er enthält die zwei Elementardimensionen der Belastungseinwirkung und der Beanspruchungs-/Belastungsauswirkung. Weitere Facetten wurden mithilfe von gewonnenen Erkenntnissen aus den zuvor durchgeführten Interviews hinterlegt. So konnten sowohl einzelne schwere Belastungen (Extremsituationen) als auch wiederkehrende und andauernde berufliche Belastungen zusammen erfasst werden.³⁰⁶ Als wesentliche Erkenntnis für diese Arbeit kann das Ergebnis angesehen werden, dass die Belastungsqualität „soziale Bedingungen“ als am stärksten belastend eingeschätzt wurde, gefolgt von der Belastungsqualität „Arbeitsorganisation und Struktur der Arbeit.“ Das „Einsatzgeschehen selbst“ wurde am wenigsten belastend empfunden.³⁰⁷

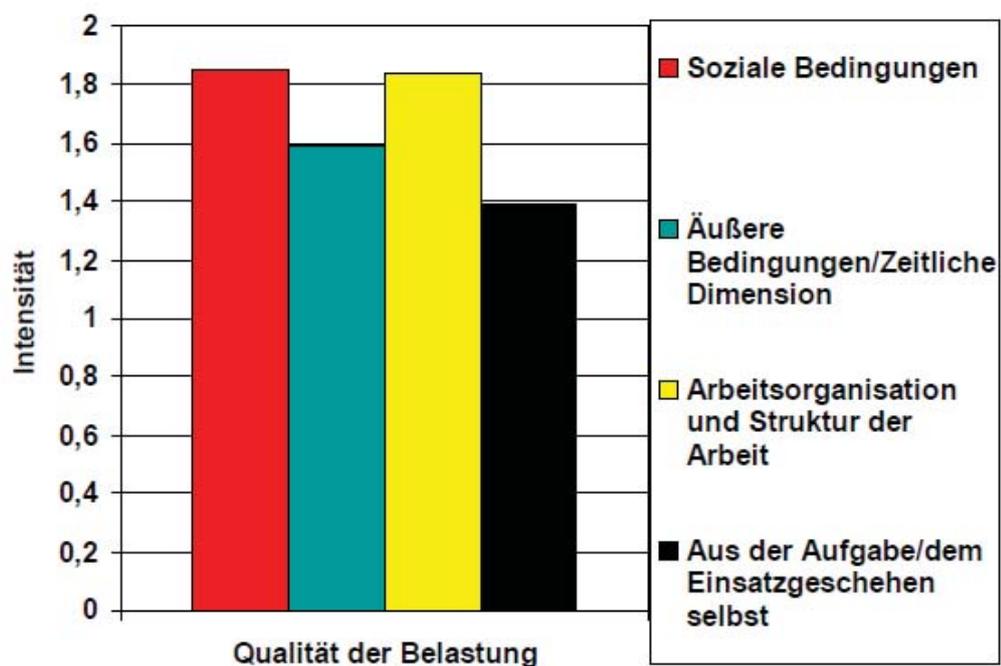


Abbildung 9: Intensität der Belastung³⁰⁸

³⁰⁵ Heuft et al. 2008, S. 45; Fragebogen SIT-POL, S. 177ff.

³⁰⁶ Vgl. Heuft et al. 2008, S. 45.

³⁰⁷ Vgl. Heuft et al. 2008, S. 51.

³⁰⁸ Heuft et al. 2008, S. 52.

13.2 Diskussion der vorgestellten Screeningverfahren

Bereits aus der kleinen Übersicht der hier dargestellten Modelle wird deutlich, dass das Ziel der Feststellung psychischer Belastungen mit den Methoden erreicht werden kann. Allerdings haben bereits alle (hier vorgestellten) Studien gezeigt, dass insbesondere die operativen Einheiten der Polizei ein hohes Maß an Belastungen aufweisen.³⁰⁹ Den Besonderheiten polizeilicher Aufgaben, insbesondere der Umgang mit dem Tod und Extremsituationen, können daher keine standardisierten Verfahren gerecht werden. Eine Ergänzung der Analysebereiche erscheint daher ratsam. Dafür können Daten kommensurabler Aufgabenbereiche (Polizeien anderer Länder, Bundeswehr, Rettungsdienste etc.) in einer nationalen bzw. internationalen Recherche herangezogen werden.

Für die erste Erhebung von Basisdaten innerhalb der „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ bei der Polizei NRW erscheinen die vorgestellten Verfahren zunächst ausreichend.

Für eine valide Erhebung zur Ermittlung polizeispezifischer Präventionsmaßnahmen im Sinne dieser Untersuchung erscheint eine reine Erhebung im Sinne der „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ nicht zu genügen. Die Konzeption der „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ ist auf die Frage ausgerichtet, was als „belastend“ empfunden wird. Ein Focus sollte darauf gerichtet sein, was Beschäftigte in vergleichbaren Situationen gesund erhält, bzw. welche Eigenschaften Resilienz förderlich sind (in Längsschnitterhebungen). Neben der Ergänzung zu polizeispezifischen Belastungssituationen sollten dementsprechend Fragen zur Salutogenese und Resilienz ergänzt werden.

Bereits Klemisch konstatierte, dass gerade „im Hinblick auf das Ergebnis der vorliegenden Studie, welches zeigt, dass Polizeibeamte vergleichsweise gesund sind, der salutogenetische Ansatz auch in diesem Forschungsfeld lohnenswert erscheint.“³¹⁰

³⁰⁹ Das belegen vermehrt empirische Studien der letzten Jahre: u. a. Steinbauer 2002, Sennekamp und Martin 2001, Beerlage et al. 2008, Bliesener et al. 2013.

³¹⁰ Klemisch 2006, S. 131.

Die Screeningmethode SALSA (Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse)³¹¹ bzw. eine deutsche Version³¹² des weiterentwickelten Fragebogens Antonovskys „Sense of Coherence“ (SOC) bieten aus salutogenetischer Sicht Anhaltspunkte, was Mitarbeiter gesund erhält.

Fragebögen zur Resilienzbeurteilung sollten auch den Bereich der „organisationalen Resilienz“ aufweisen. Am Beispiel der Geschehnisse der „Kölner Silvesternacht“ und ihrer Folgen (insbesondere auf Organisationsebene) können Veränderungen wissenschaftlich erforscht werden: Mehrarbeit, wahrgenommenes Verhältnis zum Bürger, Organisationsänderungen, innenpolitische Diskussionen etc. – welche Wirkung entfaltet das Krisengeschehen unmittelbar nach den Geschehnissen? Wie sieht es ein Jahr später aus? Entwickeln sich ggf. Resilienzen?

Dabei ist die Operationalisierung der Indikatoren „sehr schwierig.“³¹³ Der in den USA entwickelte „Critical Infrastructure Resilience Index“ bietet exemplarisch bereits eine Möglichkeit, zwischen verschiedenen Einrichtungen der gleichen Art die Resilienz zu vergleichen.³¹⁴ Eine Projektion auf die Polizei wäre denkbar.

Im Hinblick auf einen handhabbaren Output dieser Verfahren wird jedoch schnell deutlich, dass hinlängliche Fachkenntnisse der empirischen Forschung erforderlich sind. Die Hinzuziehung eines Psychologen mit Schwerpunkt „Arbeit und Organisation“ wäre hier ratsam.

13.3 Supervision als primärpräventive Konsequenz

Das Ziel der Gefährdungsbeurteilung im Sinne der §§ 1 Abs. 1, 3 Abs. 1 und 5 Abs. 1 ArbSchG ist, neben der Gefährdungsermittlung, erforderliche Maßnahmen für die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu treffen. Dabei sind gem. § 4 Nr. 5 ArbSchG individuelle Maßnahmen nachrangig. Eine Problematik der verhaltensorientierten Maßnahmen ist, dass diese zwar häufig eine Beanspruchung minimieren können, nicht aber die ursächliche Belastung. Ein

³¹¹ Vgl. http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Suche/Datarecord_toolbox.html?idDatarecord=82535.

³¹² Vgl. Glaesmer et al. 2008, Fragebogen unter: http://medpsy.uniklinikum-leipzig.de/red_tools/dl_document.php?id=189.

³¹³ Scharte und Thoma 2016, S. 138.

³¹⁴ Vgl. Scharte und Thoma 2016, 139.

Stressbewältigungsseminar beispielsweise kann kurzfristige Erleichterung bieten und ggf. zu langfristigen Verhaltensänderung führen. Die auslösenden Faktoren (Ursache) bleiben weiterhin bestehen (z. B. unzureichendes Führungsverhalten, Arbeitszeitmodelle, Aufgabenhäufung). Stressinterventionsmaßnahmen sind Badura et al. zufolge jedoch oft leichter umzusetzen, greifen weniger in den Betriebsalltag ein und gelten als kostengünstiger.³¹⁵ Die Autoren halten Maßnahmen auf organisationaler Ebene ebenfalls für wichtig. Jedoch sind wissenschaftliche Publikationen zur Wirksamkeit von Maßnahmen auf diesem Gebiet selten. Sie stellen fest, dass zunehmend eine Kombination aus Verhaltens- und Verhältnisprävention favorisiert wird.³¹⁶ Die Anzahl an Studien sei zwar noch gering, diese belegten aber die Wirksamkeit der kombinierten Intervention.³¹⁷

Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist, ob Supervision verhaltenspräventiv oder verhältnispräventiv ausgerichtet ist?

Supervision verfolgt sowohl einen verhaltenspräventiven als auch einen verhältnispräventiven Ansatz. Die berufliche Rolle und das konkrete Handeln der Beschäftigten werden in Beziehung zu den Aufgabenstellungen und Strukturen der Organisation und zu der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen gesetzt. Dabei fördert sie die berufliche Entwicklung von Personen, von Gruppen, von Projekten und von Organisationen.³¹⁸ Der kombinierende Ansatz der Supervision wird auch durch Pühls Definition deutlich: „Supervision ist eine Beratungsmethode, die zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit eingesetzt wird. Supervision bezieht sich dabei auf psychische, soziale und institutionelle Faktoren.“³¹⁹ Supervision unterstütze die Entwicklung von Konzepten, die Begleitung von Strukturveränderungen und die Entwicklung der Berufsrolle.³²⁰

In diesem Verständnis und in analoger Anwendung zu supervisorischen Maßnahmen in der sozialen Arbeit soll auch hier die Maßnahmenkonsequenz für die Polizei NRW verstanden werden. Die Erfolge beider Ansätze, sowohl in

³¹⁵ Vgl. Badura et al. 2010, S. 367.

³¹⁶ Vgl. Badura et al. 2010, S. 367.

³¹⁷ Vgl. Sockoll et al. 2008, S. 30 in: Badura et al. 2010, S. 368.

³¹⁸ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. 2012, S. 8.

³¹⁹ Pühl 2009, S. 16.

³²⁰ Vgl. Pühl 2009, S. 16.

verhaltens- als auch in verhältnispräventiver Sicht sind in zahlreichen Untersuchungen belegt.³²¹

Grundlegend für die Polizei NRW ist dabei, dieses Instrument als regelmäßiges Angebot zu unterbreiten, um so die bereits bestehende sekundärpräventive Ausrichtung der Supervision bei der Polizei NRW mit einem primärpräventiven Ansatz auszuweiten.

14. Notwendige Impulse und Implementierungsmöglichkeiten

Die Forderungen nach einer primärpräventiven Supervision sind nicht neu. Bereits 2012 konstatierte die DGSv, dass Supervision im Gesundheitsmanagement präventiv eingesetzt werden oder auch die Auswirkungen von Burn-out Phasen unterstützend begleiten könne.³²² Es ist aber nicht nur die DGSv, die sich dem Vorwurf ausgesetzt sehen könnte, im Sinne ihrer eigenen Organisation zu argumentieren. Es sind die zahlreichen Haus-, Bachelor-, Master- und Doktorarbeiten, die eine Notwendigkeit für den primärpräventiven Einsatz der Supervision fordern.³²³ Es sind Polizeiwissenschaftler, Professoren mit langjähriger Forschungserfahrung im Feld der Polizei.³²⁴ Die Forderungen nach diesem Instrument in Kombination mit den in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnissen sollen allerdings nicht unreflektiert angenommen werden. Die Umsetzung dieser Forderungen würde einen Paradigmenwechsel sowohl innerhalb der Organisation bedeuten als auch ein Umdenken vieler Beamter bedingen.

Die Ausgangssituation für viele Beamte entspricht einem Dilemma: Behr³²⁵ beschreibt es als „Divergenzen zwischen Supervision und Polizei“, indem die Zugehörigkeit zu einer starken bzw. mächtigen Organisation einen Preis hat.³²⁶ Diese Zugehörigkeit „bezahlen“ die Mitarbeiter, indem sie bereit sind, ihre Insuffizienzgefühle, ihre Ohnmacht, ihre Versagensängste und ihre

³²¹ Vgl. bspw. Hausinger 2008a.

³²² Vgl. Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. 2012, S. 17.

³²³ An dieser Stelle sei exemplarisch auf die Arbeiten von Baumann 2012 und Uhlmann 2014 verwiesen.

³²⁴ Auch an dieser Stelle eine exemplarische Nennung: Feltes 2012, Behr 2006; beide mit mehreren Veröffentlichungen zur Thematik.

³²⁵ Vgl. Behr 2003, S. 12.

³²⁶ Behr 2003, S. 12.

„Schwächen individuell zu (er)tragen und damit umzugehen.“³²⁷ In der beruflichen Sozialisation wird dieses Verhalten früh eingeübt und kultiviert. Das Dilemma entsteht, wenn ein individuelles Bedürfnis nach einer Intervention besteht, sie aber aus Angst vor dem Gefühl aus der „starken Organisation“ ausgestoßen zu werden, nicht artikuliert wird.

Auch für die Organisation kann dieses Dilemma angenommen werden: Als „Garant für innere Sicherheit“ gilt es oft für die Polizei der Richtung des aktuellen innenpolitischen Kurses, den medialen und den gesellschaftlichen Erwartungen an eine professionelle Polizei gerecht zu werden. Dazu bedarf es in der Außendarstellung dem Bild einer „starken Polizei“. Der „Freund und Helfer“, der selbst auf Hilfe angewiesen ist, entspricht nicht diesem Ideal. Das belegen auch immer wieder Medienberichte von dienstlichen Fehlverhalten einzelner Beamter. So berichtete der WDR in einer „Aktuellen Stunde“ über den Alkoholkonsum von Polizeibeamten nach der Schicht in Diensträumen.³²⁸ Eine vergleichbare Reportage über ein Wirtschaftsunternehmen würde vermutlich weder einen Sender noch die Zuschauer interessieren.

In diesem Kontext problematisieren sowohl Behr als auch Feltes die polizeiliche Fehlerkultur. Für Feltes ist eine „effektive Supervision und Betreuung während und nach der Ausbildung [...] Voraussetzung dafür, dass ein angemessener Umgang mit auftretenden dienstlichen und persönlichen Problemen reflektiert werden kann. Nur so kann vermieden werden, dass Abhängigkeiten und ungute Allianzen entstehen oder gar geschaffen werden, die sich im Krisenfall negativ auswirken können. Gleichzeitig ist damit gewährleistet, dass der Beamte beständig optimale Leistung erbringen kann und dafür Sorge trägt, dass sich die jeweilige Dienststelle entsprechend weiterentwickeln kann.“³²⁹ Ferner gehören für ihn auch dazu „die Fähigkeit und Bereitschaft, Fehlverhalten im Kollegenkreis weder zu dulden noch zu unterstützen. Hierbei sind auch Aspekte wie das Rollenverhalten von Bedeutung.“³³⁰ Und insbesondere das Rollenverhalten steht einer rückhaltlosen Akzeptanz der Supervision im Wege. Behr konstatiert dazu: „Supervision und Polizei haben nicht gerade

³²⁷ Behr 2003, S. 12.

³²⁸ Winter 2017.

³²⁹ Feltes 2012, S. 310.

³³⁰ Feltes 2012, S. 310.

ein inniges Verhältnis.³³¹ Diese Verhaltensweisen sind seiner Meinung nach in der Polizistenkultur verwurzelt, indem Berufsanfängern „das Leben in einer Gefahren- und Krisengemeinschaft vermittelt wird“ und ihnen gezeigt wird, „was ein richtiger Schutzmann aushalten können muss [...]“³³² Dementsprechend genügen nicht einmal valide Forschungsergebnisse, welche belegen, dass Supervision hilfreich ist. Die Durchbrechung dieses Kreislaufs einer Organisation, die sich mit Stärke assoziiert, deren Mitglieder dieses Prinzip verkörpern und es als professionelles Selbstverständnis für sich angenommen haben, bedarf gewaltiger Impulse.

Diese Impulse müssen einerseits auf der Ebene der Beschäftigten wirken und andererseits auf der Organisationsebene.

14.1 Notwendige Impulse auf der Ebene der Beschäftigten

Ein Grund dafür, dass die Akzeptanz von Forschungsergebnissen bei der Polizei so niedrig ist, sieht Mokros in der Skepsis der Polizeipraxis gegenüber Empfehlungen, welche „von außen aufgedrängt“ werden. Expertisen von Sozialwissenschaftlern aus den eigenen Reihen würden deshalb eher Zustimmung finden, weil die Organisation entscheiden kann, „ob und inwieweit die Ergebnisse der Öffentlichkeit bekannt gemacht werden. Es wird so der Eindruck vermieden, die Polizei habe ein ‚Problem‘, zu dessen Lösung sie selbst nichts beitragen könne.“³³³ Gerne geben Organisationen aber auch vor, dass es zurzeit Wichtigeres zu tun gäbe, als sich um sich selbst zu kümmern. Die aktuellen Entwicklungen zur Terrorgefahr und Flüchtlingskriminalität erfordern tatsächlich dazu überproportional viele Ressourcen (z. B. Mehrarbeit).³³⁴ Fehlender Freizeitausgleich ist jedoch genau ein Faktor, der dazu beitragen kann, dass Belastungsfolgen intensiviert werden. Nach der vom MIK NRW in Auftrag gegebenen Studie „Gewalt gegen Polizeibeamte“ scheint es zumindest nicht

³³¹ Behr 2004, S. 48.

³³² Behr 2008, S. 233.

³³³ Mokros 2010, S. 207.

³³⁴ Die Zunahme der Mehrarbeit in 2015 (vgl. MIK NRW 2016c) wird aufgrund der Terroranschläge in 2016 und der Silvesternacht in Köln 2015 vermutlich für 2016 höher ausfallen.

an interner Akzeptanz zu mangeln.³³⁵ Dass sich mehr als die Hälfte aller Polizeibeamten (54,1 Prozent) mehr verhaltensorientierte Fortbildung wünscht³³⁶, deutet zumindest darauf hin, dass es einen Bedarf gibt. Das zeigt auch deutlich den Widerspruch zwischen Behrs Darstellung einer offenen oder versteckten Ablehnung verhaltensorientierter Fortbildung³³⁷ und den Ergebnissen der o. g. Studie. Die Auflösung dieses Widerspruchs kann aus hiesiger Sicht darin liegen, dass Ablehnungsäußerungen insbesondere in der Gruppe zum internen Statuserhalt erfolgen und der Wunsch nach verhaltensorientierter Fortbildung entweder anonym oder in Einzelgesprächen geäußert wird. Was mit *verhaltensorientierter* Fortbildung im Einzelnen aber gemeint ist, geht aus der Studie nicht hervor.

Ein wesentlicher Punkt ist dabei der Wunsch nach einem Automatismus der Fortbildung.³³⁸ Der Grund dafür ist denkbar einfach: Zum Schutz des selbst auferlegten Dogmas, „keine Schwäche zeigen zu dürfen“, darf die Initiative nicht beim einzelnen Beamten liegen. Zur Überwindung dieses Gefühls ist es erforderlich, dass Beamte in einer Implementierungsphase ein „Rechtfertigungsargument“ bekommen, z. B. an einer Supervision teilzunehmen. Solche Argumente können z. B. sein: „Ich muss das machen“ oder „Die anderen machen es doch auch.“ Daraus folgt jedoch die Problematik, dass Supervision grundsätzlich auf die Freiwilligkeit der Teilnehmer ausgerichtet ist, da sie das Engagement der Supervisanden benötigt. Eine generelle Verpflichtung problematisiert Behr, indem er zum Ausdruck bringt, dass der Blick über den Tellerrand nicht immer als Bereicherung wahrgenommen werde, oft sogar als Irritation und/oder als Bedrohung. Eine grundlegende Bedingung der Reflexivität sei aber das Vertrauen darauf, dass mit dem systematischen Nachdenken und der Verbalisierung auch eine innere Veränderung verbunden sei.³³⁹

Dass eine Verpflichtung zur Reflexion im Rahmen einer Arbeitsbeziehung möglich ist, zeigt der Vergleich zur Sozialarbeit (s. Kapitel 4.3). Dies stellt insofern keinen Widerspruch dar, als zwar die Teilnahme verpflichtend ist, es

³³⁵ Resultat eigener Erfahrungen im Gespräch mit Kollegen.

³³⁶ Bliesener et al. 2013, S. 185.

³³⁷ Vgl. Bliesener et al. 2013, S. 178f.

³³⁸ Vgl. Bliesener et al. 2013, S. 341.

³³⁹ Behr 2009, S. 213.

aber keine Verpflichtung für eine aktive Gesprächsbeteiligung gibt. Hier wird im Wesentlichen die Annahme vertreten, dass zumindest einige Beamte im Laufe mehrerer Sitzungen innere Widerstände aufgeben und sich an den Gesprächen beteiligen.

Die Überwindung dieser Widerstände stellt eine hohe Anforderung an den Supervisor. Uhlmann problematisierte in ihrer Arbeit Vor- und Nachteile organisationsexterner und -interner Supervisoren.³⁴⁰ Die Empfehlung, insbesondere auf qualifizierte Polizeiseelsorger zurückzugreifen, wird hier ausdrücklich begrüßt. Aufgrund ihres Erfahrungs-, Handlungs- und Organisationswissens genießen Polizeibeamte mit einer Supervisionsausbildung jedoch generell eine höhere Akzeptanz bei den Klienten.³⁴¹ In diesem Zusammenhang soll die Diskussion auch auf das Spannungsfeld der Supervision versus Legalitätsprinzip gelegt werden. Bereits Behr wies 2006 darauf hin, dass das Legalitätsprinzip nicht nur für die Supervision, sondern auch für alle anderen Reflexionsformen ein Hindernis darstellt.³⁴² Das gilt sowohl für einen organisationsinternen Supervisor (Polizeibeamter) als auch für jeden Gruppenteilnehmer. Hier sind klare Vereinbarungen im Vorfeld zu treffen, die im Falle eines strafrechtlich relevanten Ereignisses auf eine Einzelberatung mit einem Berufsgeheimnisträger gem. § 53 StPO (hier: z.B. Polizeiseelsorger) verweisen. Schicht weist in diesem Kontext darauf hin, den Rahmen des Legalitätsprinzips nicht zu verlassen. Die Herausforderung läge darin, „dennoch Reflexionsprozesse über Fehlverhalten im polizeilichen Alltag anzuregen und legal zu ermöglichen, um kritische Situationen innerhalb des Kollegenkreises kommunizierbar zu machen und um gemeinsam an Lösungen zu arbeiten.“³⁴³ Aus diesem Grund erscheint es notwendig, sowohl organisationsinterne als auch externe Supervisoren einzusetzen, um professionell mit den unterschiedlichen Bedürfnissen einer Gruppe arbeiten zu können.

Ein Hauptaugenmerk sollte auch auf der Qualifikation der Supervisoren liegen. Das gilt sowohl für organisationsexterne als auch -interne Supervisoren. Um

³⁴⁰ Vgl. Uhlmann 2014, S. 42f.

³⁴¹ Vgl. Heuft, S. 15 (bezogen auf generelle Unterstützungsmaßnahmen).

³⁴² Vgl. Behr 2006, S. 172.

³⁴³ Schicht 2007, S. 43.

einen professionellen einheitlichen Standard zu gewährleisten, sollten für alle Supervisoren ebenfalls regelmäßige Supervisionen (nach dem „Balintmodell“ – s. Kapitel 13.4) verpflichtend sein. Durch diesen Austausch können organisationsexternen Supervisoren zusätzlich fehlende Organisationskenntnisse vermitteln werden.

14.2 Notwendige Impulse auf der Organisationsebene

Die Implementierung einer primärpräventiven Supervision in die Behördenstruktur benötigt ebenfalls einen starken Impuls. Polizeiliche Arbeit wird interaktiver. Steigende kommunikative, soziale, emotionale Anforderungen im Gesellschaftskomplex der inneren Sicherheit, sowohl in mikrosoziologischer als auch in makrosoziologischer Betrachtung, bedingen notwendige Veränderungen innerhalb der Organisation Polizei.³⁴⁴ Aber auch Dauerprobleme, wie sie z. B. Behrendes und Stenner schon 2008 beschrieben, gehören zum Berufsalltag der Polizei.³⁴⁵ Im Laufe ihrer dienstlichen Tätigkeit erleben die meisten Polizeibeamten ein potentiell belastendes Ereignis.³⁴⁶ Für Brandl und Stelzl werden in ihren referierten Studien alarmierende Befunde im Bereich der Arbeitsbelastung und deren Folgen für Teile der Polizei konstatiert. Die Quantität und Qualität der Maßnahmen, diesen Problemen zu begegnen, seien noch überschaubar, aber die Debatte habe eingesetzt.³⁴⁷

Dabei sind viele Belastungssituationen selten einfaktoriell bedingt. Sie stehen in komplexen Zusammenhängen, deren Ursachen sowohl in der Organisation (z. B. Schichtdienst), in der Aufgabe (z. B. vermehrte Mehrbelastung durch Sondereinsätze), in externen Faktoren (z. B. Verurteilungspraxis der Gerichte - Gefühlte Sinnlosigkeit der Arbeit durch entlassene Festgenommene) als auch in den individuellen Ressourcen (z. B. fehlende Bewältigungsstrategien) liegen.

Eine systembedingte Problematik beschreibt Dübbbers, indem er das Aufeinandertreffen der jungen Beamten („Next Generation“) auf die „Old Generation“

³⁴⁴ Aktuelle Problembereiche beschrieb Dübbbers 2016, S. 58.

³⁴⁵ Vgl. Behrendes und Stenner 2008, S. 56 ff.

³⁴⁶ Vgl. Sennekamp und Martin 2001; Klemisch et al. 2005; Gasch 2000.

³⁴⁷ Brandl und Stelzl 2013, S. 59.

innerhalb der Organisation beschreibt. Die alte Generation sei u. a. noch geprägt von alten Führungsgrundsätzen, und diese Auffassung führe dazu, dass das Potential der neuen Generation nicht erkannt oder nicht genutzt wird.³⁴⁸ Die Forderung von Freitag und Pientka, hier „vorzubeugen ist eine Aufgabe für die Aus- und Fortbildung von Polizeibeamten“³⁴⁹, ist richtig. Dafür schafft das Modul Berufsrollenreflexion die notwendigen Grundlagen in der polizeilichen Ausbildung. Ein reines Fortbildungsangebot scheidet aber aus den o. g. Gründen aus. Viele Kritiker sind der Meinung, dass das bestehende verhaltensorientierte Fortbildungsangebot der Polizei NRW ausreichend sei (z. B. „Stressbewältigungsseminare.“) Die Fortbildungen fokussieren jedoch nur einen bestimmten Bereich, vermitteln Handlungskompetenzen oder -techniken. Eine tiefgreifende Reflexion der Gründe und Ursachen für die eigenen Belastungssituationen erfolgt nicht.

Die in Kapitel 8 dargestellten Fehlzeitenstatistiken sind für die Organisation der Polizei ein wichtiger Indikator, dass Maßnahmen erforderlich sind. Für detaillierte Auswertungen scheint es erforderlich, die Statistiken der Organisation mit der der Freien Heilfürsorge zu ergänzen. Allerdings gilt zu bedenken, dass Fehlzeitenstatistiken einen begrenzten Wert haben, weil sie rückwärtsgewandt sind. Sie sagen nichts über die zugrunde liegenden Ursachen aus und auch nichts über verdeckte Produktivitätsverluste bedingt durch psychische und körperliche Beeinträchtigungen.³⁵⁰

Mit der Errichtung eines Behördlichen Gesundheitsmanagements hat die Polizei NRW einen wichtigen Schritt für Maßnahmen zur Gesunderhaltung ihrer Beamten vollzogen.

Der CDU-Landtagsabgeordnete Golland kritisiert das BGMPol in NRW allerdings scharf: „Das Gesundheitsmanagement der Polizei in NRW funktioniert nicht.“ Die Strategie des BGM Pol NRW sei bisher noch nicht aufgegangen.³⁵¹ Dies, so Golland belegen die hohen Krankenstände bei der Polizei, die er in

³⁴⁸ Vgl. Dübbbers 2016, S. 58.

³⁴⁹ Freitag und Pientka 2014, S. 88.

³⁵⁰ Vgl. Badura et al. 2010, S. 3.

³⁵¹ Golland 2015.

einer Anfrage an den NRW-Landtag thematisiert und Maßnahmen gegen die hohen Fehlzeiten fordert.³⁵²

Ein Grund für Gollands Kritik könnte die fehlende strukturierte Umsetzung, die fehlende Akzeptanz und die zum Teil unterbesetzten oder mit vielen „Zugleich-Aufgaben“ besetzten Stellen im Bereich des BGMPol in den Behörden sein. Für eine Akzeptanz auf Mitarbeiterseite einerseits und eine feste institutionelle Verankerung andererseits ist es erforderlich, dass vorhandene Ressourcen im Sinne der Mitarbeitergesundheit in den Behörden zusammengeführt werden. Dazu zählt vor allen Dingen der Zusammenschluss von Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement. Die in der von Pfannstiel und Mehlich vorgestellte Konzeption eines umfassenden Verständnisses von Gesundheitsmanagement soll die folgende Abbildung verdeutlichen:

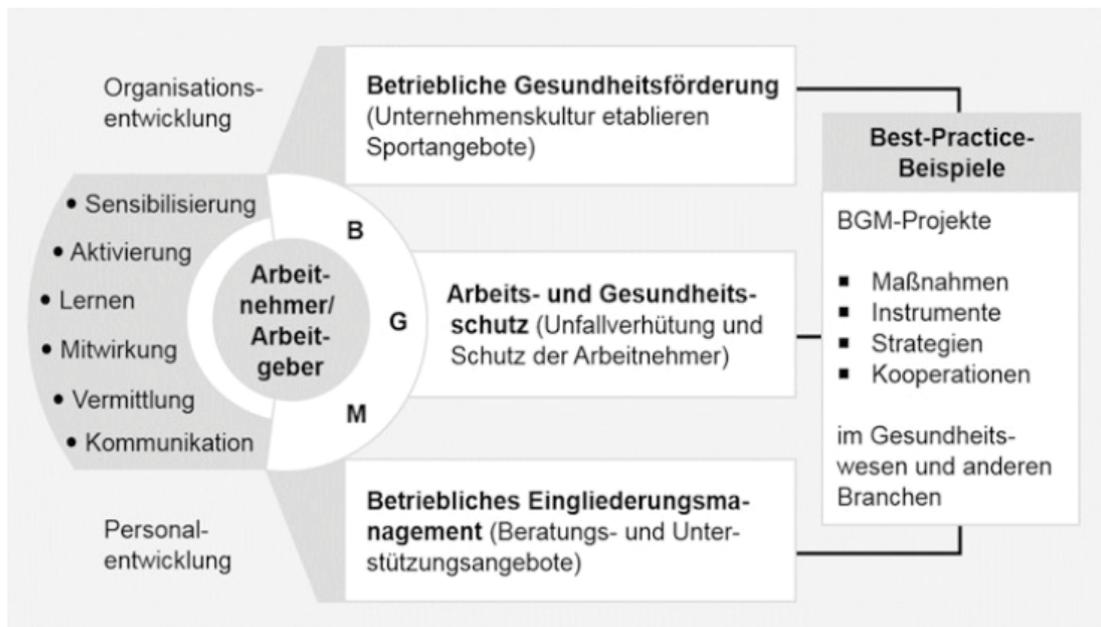


Abbildung 10: Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Praxis³⁵³

Dementsprechend sind in der Projektion auf die Polizei NRW die behördliche Gesundheitsförderung (Sportangebote etc.) und der behördliche Arbeitsschutz als Teil des BGMPol zu verstehen. Als unmittelbare Konsequenz folgt daraus, dass diese und die weiteren Elemente in *einer* Organisationseint inte-

³⁵² CDU NRW 2015, S. 2ff.

³⁵³ Pfannstiel und Mehlich 2016, S. IV.

griert werden. Für Ducki hat ein umfassender Ansatz im Gesundheitsmanagement eine Resilienz stärkende Wirkung, weil es darauf ausgerichtet ist, „der Individualisierung und Ökonomisierung des betriebliches Alltags stabile und verlässliche Beziehungen entgegenzusetzen.“³⁵⁴ Mit der Zusammenlegung werden auch die Voraussetzungen der §§ 1 und 4 ArbSchG erfüllt. Gemäß § 1 ArbSchG werden Arbeitsschutz und Gesundheit als Hauptziel genannt. § 4 ArbSchG beinhaltet, dass Maßnahmen mit dem Ziel zu planen sind, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz zu verbinden und dabei „gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen“ sind. Folglich ist die Zusammenlegung dieser Aufgabenbereiche nicht nur vernünftig, sondern zwingend erforderlich.

Nicht gefolgt werden, kann in diesem Zusammenhang der These der Landesverwaltung im Vorwort des Berichtes zum Krankenstand: „Da mit zunehmenden Alter der Beschäftigten in der Landesverwaltung, vor allem längerer Erkrankungen deutlich angestiegen und chronische Erkrankungen zunehmen, ist zu erwarten, dass selbst ein aktives Betriebliches Gesundheitsmanagement den Krankenstand nicht wesentlich senken kann.“³⁵⁵ Zur Überprüfung dieser Prognose sollten valide Zahlen empirischer Studien ermöglicht werden. Bei einer Umsetzung der hier vorgeschlagenen Veränderungen und Maßnahmen kann jedoch prognostisch vom Gegenteil ausgegangen werden.

Seit 2013 ist jeder Arbeitgeber zur „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ verpflichtet. Für viele Bereiche der Polizei sind aufgabenimmanent psychische Überlastungen nicht vermeidbar. Daraus resultiert jedoch keine Notwendigkeit diese Fehlbelastungen im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsbedingungen nicht zu erfassen und zu untersuchen. Mit der Verpflichtung zur „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ wird die Polizei NRW mit rund 47.000 Beschäftigten vor große Herausforderungen gestellt. Das hier vorgestellte Verfahren und die möglichen Methoden sind drei

³⁵⁴ Ducki 2014, S. 3.

³⁵⁵ MIK NRW 2016b, Vorwort zum Bericht, S. 1.

Jahre nach der gesetzlichen Verpflichtung immer noch in der Planungsphase. Obwohl das Ergebnis für viele Arbeitsbereiche der Polizei bereits im Vorhinein feststeht, wird allein die Durchführung des Verfahrens eine Wirkung auf die Mitarbeiter haben. Es wird zumindest davon ausgegangen, dass der Prozess und damit die Bestrebungen der Behörde aktiv wahrgenommen werden und es im Sinne des oben skizzierten Bildes einen notwendigen Impuls darstellt. Viel wichtiger sind daraus resultierende vorgeschriebene Maßnahmen, die den psychischen Belastungen entgegenwirken sollen. Der Fokus sollte hier auf einen primärpräventiven Ansatz gelegt werden. Das bereits bestehende Angebot aus sekundären und tertiären Präventionsmaßnahmen sollte dabei fortgeführt werden und (falls noch nicht vollzogen) in ein umfassendes Gesundheitsmanagement integriert werden.

Die Kosten für eine flächendeckende Einführung einer verpflichtenden Supervision wären hoch. Dazu zählen u. a. die Honorare für die Supervisoren, die Personalstunden für die Zeit der Maßnahmen sowie ggf. Kosten für extern angemietete Räume. Die zu erwartenden Kosten müssen im zugewiesenen Haushaltstitel berücksichtigt werden. Bedenken bezüglich einer Kosten-Nutzen-Rechnung kann entgegnet werden, dass letztlich das Ziel der Organisation Polizei sein sollte, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess für die Gesundheit der Mitarbeiter im Focus zu behalten. Eine Abwägung des Ressourceneinsatzes im Sinne des Arbeitsschutzes sollte immer zum Wohle der Mitarbeiter ausfallen.

14.3 Implementierungsmöglichkeiten

In der Zusammenfassung der hier vorgestellten Überlegungen ergeben sich Konzeptionsvorschläge für eine konkrete Umsetzung zur Implementierung einer primärpräventiv ausgerichteten Supervision:

- Die Maßnahme sollte grundsätzlich zentral beim Sozialwissenschaftlichen Dienst (SwD) des LAFP NRW erfolgen. In großen Behörden sind dezentrale Einrichtungen denkbar. Eine sukzessive personelle Ausweitung des SwD und möglicher dezentraler Stellen ist nach einer flächendeckenden Einführung unabdingbar.

- Die zu erwartenden Personalkosten für eine flächendeckende Einführung sind hoch. Sie sind zwingend mit einer Erhöhung des zugewiesenen Haushaltstitels für das BGM zu berücksichtigen.
- Für die Maßnahmen ist Dienstzeit zur Verfügung zu stellen.
- Für die Auswahl der Supervisoren ist ein Qualitätsstandard zu formulieren.
- Zur Erhaltung des Standards sind regelmäßige verpflichtende Reflexionsmaßnahmen für eingesetzte Supervisoren beim SwD des LAFP NRW durchzuführen.
- Die Implementierung muss auf allen Führungsebenen unterstützt werden.
- Eine Pilotierung der Maßnahme in ausgewählten Behörden mit begleitender Evaluation erscheint hilfreich.
- Ggf. kann die Maßnahme in Form eines „Schnupperangebots“ erste Vorbehalte ausräumen.³⁵⁶

15. Fazit

Die hier vorgestellten Erkenntnisse sind in ihrer separaten Betrachtung nicht neu. Die Verbindung der Einzelthemen im Rahmen der Abduktion ermöglicht der Polizei NRW, ein häufig gefordertes und ein nachweislich effektives Instrument der Psychogenese in die Organisation zu integrieren. Supervision als primärpräventives Mittel zur Gesundheitsförderung ist damit sowohl Konsequenz als auch Bindeglied im Behördlichen Gesundheitsmanagement. Die vorliegende Arbeit hat aufgezeigt, dass zahlreiche Studien bereits belegen, dass der Polizeiberuf eine hohe Gefahr der psychischen Belastung birgt. Steigende Fehlzeiten können in NRW jedoch einen Zusammenhang nur vermuten lassen. Die Erfassung der Krankenstände in der NRW-Landesverwaltung ist in Bezug auf einen statistischen Vergleich mangelhaft. Fehlzeiten von Polizeibeamten in NRW aufgrund psychischer Erkrankungen werden nicht erfasst oder sind nicht (öffentlich) zugänglich. Einzelne

³⁵⁶ Badura et al. 2009, S. 168.

Erhebungen in anderen Bundesländern weisen jedoch darauf hin, dass zunehmende psychische Erkrankungen bei Polizeibeamten auch in NRW problematisiert werden müssen. Es bedarf einer soliden Datenbasis (Ist-Stand-Analyse) auf Grundlage der Erhebungen der Polizeiärztlichen Dienste bzw. der Freien Heilfürsorge.³⁵⁷ Der in dieser Arbeit konjizierte Anstieg von psychischen Erkrankungen bei Polizeibeamten kann nur mithilfe dieser Daten belegt werden. Sie ermöglichen zudem eine valide Basis für ein effektives Behördliches Gesundheitsmanagement.

Ein effektives Behördliches Gesundheitsmanagement muss qualitätsbasiert sein. Um diese Qualität zu erreichen, sollten ein Bewusstsein und damit das Wissen um Belastungsfaktoren bei der polizeilichen Aufgabenbewältigung und den daraus resultierenden Wirkungen auf die individuelle Gesundheit der Beschäftigten bei den Verantwortungsträgern existieren oder weiterentwickelt werden. Unter den derzeitigen Voraussetzungen ist das BGMPol nicht in der Lage, auf die hohen Erkrankungsraten zu reagieren.

Neben einer Ist-Stand-Analyse ist eine valide Erfassung der Belastungsfaktoren Aufgabe der „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ und damit ein basaler Bestandteil des BGMPol. Die Umsetzung, Förderung und Effizienzkontrolle der Maßnahmen sind dabei das primärpräventive Instrument zur Reduzierung oder Vermeidung psychischer Belastungen.

So ist ein salutogenetischer Ansatz einem pathogenen Ansatz vorzuziehen. Wissenschaftliche Erkenntnisse zur Resilienzforschung sollten dabei ebenso in die Überlegungen zu wählender oder zu entwickelnder Screeningmethoden einbezogen werden wie Forschungsergebnisse vergleichbarer Institutionen. Dafür ist das Fachwissen ausgebildeter Arbeits- und Organisationspsychologen und Arbeitsmedizinern notwendig, die diesen Prozess langfrisig in den Behörden begleiten sollten.

Es gilt herauszufinden, welche Kompetenzen Polizeibeamte resilient gegen die pathogenen Gefahren des Berufes machen. Dabei sollten auch die

³⁵⁷ Bei der Freien Heilfürsorge handelt es sich um eine besondere Form der Fürsorge eines Dienstherrn gegenüber seinen Beamten im Rahmen der Krankheitsversorgung. Sie gehört weder zur gesetzlichen noch zur privaten Krankenversicherung. Sie wird speziell denjenigen Berufsgruppen gewährt, deren Tätigkeit besonders risikoreich ist.

Erkenntnisse aus anderen Erhebungsverfahren genutzt werden (z.B. Führungsfeedback), um im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes wesentliche Fakten im Sinne der Beschäftigten verbinden zu können.

Die Recherchen zu dieser Arbeit haben gezeigt, dass es zahlreiche nationale und internationale Untersuchungen zu allen Teilthemen dieser Arbeit gibt. Es wird die Notwendigkeit gesehen, diese Erkenntnisse in Metastudien zu bündeln und für die Polizei NRW nutzbar zu machen (z.B. beim Wissenschaftlichen Dienst des LAFP oder bei der FHöV NRW).

Diese Daten sollten ebenfalls in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess des BGMPol einfließen.

Die seit 2013 bestehende Verpflichtung zur „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ ist nach hiesigem Kenntnisstand noch in keiner Kreispolizeibehörde in NRW durchgeführt worden. Erste Arbeitsgruppen im Bereich des oberbehördlichen Arbeitsschutzes sind jedoch eingerichtet.

Die Ergebnisse zahlreicher, zum Teil hier dargestellter, Studien lassen jedoch die Prognose zu, dass das Resultat fest steht: Die Polizeibeamten in NRW sind in einem hohen Maße psychisch belastet.

Das hier vorgestellte Instrument der Supervision ist dabei nicht nur eine mögliche Maßnahme, die der Arbeitgeber verpflichtend ergreifen muss. Sie ist vielmehr eine notwendige Konsequenz aus der „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.“

Das Instrument der Supervision sollte als Prophylaxe für die psychische Gesundheit verstanden werden, und so sollte es in allen Hierarchieebenen kommuniziert, praktiziert und vertreten werden.

Das wichtigste Ziel von Supervision ist die qualitative Verbesserung von Berufsarbeit. Sie hat dabei den Anspruch, Stabilität und Wandel im Beruf zu verbinden. Sie ist einerseits „Schnittstelle in einer Organisation“³⁵⁸ und kombiniert andererseits die Aufgabe mit der Rolle und der Funktion im gesamtgesellschaftlichen und individuellen Kontext.³⁵⁹

³⁵⁸ Hausinger 2008b.

³⁵⁹ Haubl et al. 2013, S. 79.

Der Grundstein für die Notwendigkeit der primärpräventiven Supervision ist bereits mit dem Modul Berufsrollenreflexion in der Fachtheoretischen Ausbildung der Polizei NRW gelegt. Das Modul trägt diesem Verständnis Rechnung, indem die Grundlagen der Reflexion im Rahmen eines professionellen Selbstverständnisses der Polizei gelegt werden. Damit wird ein Großteil der zahlreichen Berufsanfänger im Polizeidienst der letzten Jahre ein zumindest grundlegendes Verständnis zur Selbstreflexion in den beruflichen Alltag mitbringen und möglicherweise eine neue Generation reflektierter Polizeibeamter prägen.

Die Wirksamkeit des Moduls kann im Rahmen der Effizienzkontrolle der Maßnahmen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung zusammen überprüft werden. Damit erscheint das Ansinnen von Freitag und Pientka realistisch zu sein: „Der Beamte in NRW, sofern er in den letzten Jahren die Ausbildung begonnen hat, kann gut gerüstet sein. Dazu muss er selbst aber auch die Notwendigkeit erkennen. Irgendwann werden wir damit auch all jene erreichen, die den Beruf des Polizisten immer noch als den der »harten Kerle«, die »keine Gefühle kennen«, ansehen und jeden, der sich Hilfe sucht, als »Weichei« bezeichnen. Irgendwann werden wir dazu kommen, dass das Suchen und Annehmen von Betreuungsangeboten als Qualitätsmerkmal angesehen wird.“³⁶⁰

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass die Implementierung einer primärpräventiven Supervision im Rahmen des BGMPol möglich ist. Im Sinne des Eingangszitats von Lichtenberg ist diese Möglichkeit zugleich eine Notwendigkeit, damit „es besser wird.“

Zur professionellen Bewältigung ihrer Aufgaben braucht die Polizei NRW gesundes und leistungsfähiges Personal.

³⁶⁰ Freitag und Pientka 2014, S. 91.

16. Literaturverzeichnis

- Altgeld, Thomas; Kolip, Petra (2007): Konzepte und Strategien der Gesundheitsförderung. In: Klaus Hurrelmann, Theodor Klotz und Jochen Haisch (Hg.): Lehrbuch Prävention und Gesundheitsförderung. 2. vollst. überarb. Aufl. Bern: Verlag Hans Huber (Verlag Hans Huber : Programmbereich Gesundheit).
- Angerer, Peter (Hg.) (2014): Psychische und psychosomatische Gesundheit in der Arbeit. Wissenschaft, Erfahrungen, Lösungen aus Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie und psychosomatischer Medizin. Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg: ecomed Medizin ([Handbuch der Arbeitsmedizin]).
- Antonovsky, Aaron (1979): Health, stress, and coping. New perspectives on mental and physical well-being. San Fransisco: Jossey-Bass Publ.
- Antonovsky, Aaron (1983): The sense of coherence: development of a research instrument. In: Newsletter and Research Reports of the W.S. Tel Aviv University, S. 1–11.
- Badura, Bernhard (2010): Arbeit und Psyche. Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern. Berlin [u.a.]: Springer (Fehlzeiten-Report, 2009).
- Badura, Bernhard; Hehlmann, Thomas; Walter, Uta (2010): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. 2. vollst. überarb. Aufl. Berlin [u.a.]: Springer.
- Badura, Bernhard; Ritter, Wolfgang; Scherf, Michael (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfaden für die Praxis. Berlin: Edition Sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 17).
- Badura, Bernhard; Schröder, Helmut; Vetter, Christian; Bienert, M. L. (Hg.) (2009): Fehlzeiten-Report 2008. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Heidelberg: Springer Medizin (Fehlzeiten-Report, 2008).
- BARMER GEK: Grobe, Thomas G.; Steinmann, Susanne; Gerr, Julia (2016): Gesundheitsreport 2016 (NRW). Online verfügbar unter http://firmenangebote.barmer-gek.de/barmer/web/Portale/Firmenangebote/Gesundheitsangebote-fuer-Beschaefigte/Gesundheit-im-Unternehmen/Gesundheitsfakten/Gesundheitsreport/Gesundheitsreports-2016-PDF/Gesundheitsreport_20Nordrhein-Westfalen,property=Data.pdf, zuletzt geprüft am 26.10.2016.
- Bartsch, Nicole; Maier, Frederike; Pedal, Wenzel (2012): Die Bedeutsamkeit von administrativen Stressfaktoren. Psychosoziale Belastungssituation von Polizeibeamten. In: *Prävention und Gesundheitsförderung* 7 (1), S. 62–66. DOI: 10.1007/s11553-011-0323-0.

- BAuA (2016): Handbuch: Toolbox - Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen. Hg. v. BAuA. Online verfügbar unter <http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Toolbox-Handbuch.html>, zuletzt geprüft am 30.01.2017.
- Bauer, Annemarie; Pfeifer-Voigt, Susanne (2012): Selbstreflexion: "Das Immunsystem des Selbst" - Aspekte der Mentalisierungsforschung und Überlegungen zum Transfer auf Supervision. In: *Forum Supervision* (40), S. 58–74.
- Baumann, Katja (2012): Supervision im Polizeiberuf als Instrument zur Professionellen Selbstreflexion. Interdisziplinäre Betrachtung der Polizei Rheinlad-Pfalz. Masterarbeit an der Deutschen Hochschule der Polizei. Münster.
- Beck, David; Richter, Gabriele; Ertel, Michael; Morschhäuser, Martina (2012): Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen in Deutschland. In: *Prävention und Gesundheitsförderung* 7 (2), S. 115–119. DOI: 10.1007/s11553-011-0326-x.
- Becker, Thomas; Breucker, Gregor; Ducki, Antje; Engelhardt-Schagen, Marianne; Glomm, Detlef; Kilian, Reinhold et al. (2016): Psychische Gesundheit im Betrieb. Arbeitsmedizinische Empfehlung. Hg. v. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Bonn. Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a450-psychische-gesundheit-im-betrieb.pdf;jsessionid=23C0648A95652C9E41E141F78BA6B5C7?__blob=publicationFile&v=4, zuletzt geprüft am 14.01.2017.
- Beerlage, Irmtraut; Arndt, Dagmar; Hering, Thomas; Springer, Silke (2009): Arbeitsbedingungen und Organisationsprofile als Determinanten von Gesundheit, Einsatzfähigkeit sowie von haupt- und ehrenamtlichem Engagement bei Einsatzkräften in Einsatzorganisationen des Bevölkerungsschutzes. Endbericht September 2009. Hg. v. Fachhochschule Magdeburg-Stendal. Online verfügbar unter http://www.gesundheit-im-einsatzwesen.de/02Dokumente/Berichte/090930_Abschlussbericht_Public.pdf, zuletzt geprüft am 11.10.2016.
- Beerlage, Irmtraut; Arndt, Dagmar; Nörrenberg, Liane Springer, Silke (2008): Netzwerk psychosoziale Notfallversorgung - Umsetzungspläne. Belastungen und Belastungsfolgen in der Bundespolizei. Bonn.
- Behr, Rafael (2006): Polizeikultur. Routinen -- Rituale -- Reflexionen. Bausteine zu einer Theorie der Praxis der Polizei. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Behr, Rafael (2008): Cop Culture - Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei. 2., Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Behr, Raphael (2003): Supervision in der Polizei – eine Unterstützung bei Veränderungsprozessen? Vortrag im Rahmen des Seminars "Gestaltung von Veränderungsprozessen". Online verfügbar unter <http://akademie-der-polizei.hamburg.de/content-blob/2261130/data/supervision-und-organisationsentwicklung.pdf>, zuletzt geprüft am 25.12.2016.
- Behr, Raphael (2004): "Wir haben nie gelernt über Gefühle zu reden". Erfahrungen mit Supervision in der Polizei. In: *Forum Supervision* 12. (24), S. 43–56.
- Behr, Raphael (2009): Coaching und Supervision als Professionalisierungsinstrument für Führungskräfte der Polizei. In: Christian Barthel (Hg.): Personalentwicklung als Führungsaufgabe in der Polizei. Stuttgart, München, Hannover, Berlin, Weimar, Dresden: Boorberg, S. 194–220.
- Behrendes, Udo (2016): Die Kölner Silvesternacht 2015/2016 und ihre Folgen Wahrnehmungsperspektiven, Erkenntnisse und Instrumentalisierungen. In: *NK* 28 (3), S. 322–343. DOI: 10.5771/0934-9200-2016-3-322.
- Behrendes, Udo; Stenner, Manfred (2008): Bürger kontrollieren die Polizei? In: Peter Leßmann-Faust (Hg.): Polizei und politische Bildung. 1. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 45–88.
- Belardi, Nando (2002): Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München: Beck (Beck'sche Reihe C.H. Beck Wissen, 2157).
- Bengel, Jürgen; Lyssenko, Lisa (2012): Resilienz und psychologische Schutzfaktoren im Erwachsenenalter. Stand der Forschung zu psychologischen Schutzfaktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter. Hg. v. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA). Köln (Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung). Online verfügbar unter http://www.npg-rsp.ch/fileadmin/npg-rsp/Themen/Bengel_2012_Resilienz_und_Gesundheitsfoerderung.pdf, zuletzt geprüft am 20.11.2016.
- Bengel, Jürgen; Strittmacher, Regine; Willmann, Hildegard: Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese. Diskussionsstand und Stellenwert. In: *Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA)* 2001 (6). Online verfügbar unter <http://www.bug-nrw.de/cms/upload/pdf/entwicklung/Antonowski.pdf>, zuletzt geprüft am 01.11.2016.
- Bengel, Jürgen; Strittmacher, Regine; Willmann, Hildegard (2001): Aaron Antonovskys Modell der Salutogenese. Diskussionsstand und Stellenwert. Hg. v. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung). Online verfügbar unter <http://www.bug-nrw.de/cms/upload/pdf/entwicklung/Antonowski.pdf>, zuletzt geprüft am 01.11.2016.
- Bernhardt, Madeleine; Christe-Zeyse, Jochen (2016): Von reflektierten Praktikern und handlungssicheren Akademikern - Szenario für eine didaktische Synthese von Wissenschaft

- und Praxis. In: Bernhard Frevel und Hermann Groß (Hg.): Bologna und die Folgen für die Polizeiausbildung. Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft (Empirische Polizeiforschung, 19), S. 24–42.
- Beyer, Heike (2011): Belastende Faktoren im täglichen Polizeidienst. Gesundheitsmanagement als Lösungsansatz. Masterarbeit im Masterstudiengang Kriminologie und Polizeiwissenschaft, Ruhr-Universität Bochum, Juristische Fakultät. Felix-Verlag (Zugangsberechtigung erforderlich). Online verfügbar unter http://www.felix-verlag.de/images/stories/Bochumer_Masterarbeiten_2011/download/Beyer-Masterarbeit.pdf, zuletzt geprüft am 14.01.2017.
- Bidlo, Oliver; Schröer, Norbert (2011): Die Entdeckung des Neuen. Qualitative Sozialforschung als Hermeneutische Wissenssoziologie. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Wissen, Kommunikation und Gesellschaft).
- Bihler, Wolfgang (2006): Weiterbildungserfolg in betrieblichen Lehrveranstaltungen. Messung und Einflussfaktoren im Bereich Finance & Controlling. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden (Wirtschaftswissenschaft).
- Birbaumer, Niels; Schmidt, Robert F. (2010): Biologische Psychologie. 7. überarbeitete und ergänzte Auflage. Berlin, Heidelberg: Imprint: Springer (Springer-Lehrbuch).
- Bliesener, Thomas; Jager, Janine; Klatt, Thimna (2013): NRW-Studie Gewalt gegen Polizeibeamtinnen und Polizeibeamte. Die subjektive Sichtweise zur Bewertung und Fürsorge, Aus- und Fortbildung, Einsatznachbereitung, Belastung und Ausstattung. Institut für Psychologie Christian Albrechts Universität zu Kiel. Online verfügbar unter https://www.polizei.nrw.de/media/Dokumente/131202_NRW_Studie_Gewalt_gegen_PVB_Abschlussbericht.pdf, zuletzt geprüft am 28.10.2016.
- Böhnisch, Lothar (2001): Abweichendes Verhalten. Eine pädagogisch-soziologische Einführung. 2. korrigierte Aufl. Weinheim [u.a.]: Juventa (Grundlagentexte Pädagogik).
- Brandl, Sebastian; Stelzl, Bernhard (2013): Arbeitsbedingungen und Belastungen im öffentlichen Dienst. Ein Überblick zum Forschungsstand und Forschungsbedarf. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Online verfügbar unter http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_290.pdf.
- Bruns, Wiebke (2013): Gesundheitsförderung durch soziale Netzwerke. Möglichkeiten und Restriktionen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Buchinger, Kurt (1999): Die Zukunft der Supervision - die Zukunft der Arbeit. Aspekte eines neuen "Berufs". 1. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Buchwald, Petra (2002): Dyadisches Coping in mündlichen Prüfungen. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.

- Bundespsychotherapeutenkammer (2015): BPTK Studie zur Arbeitsunfähigkeit. Psychische Erkrankungen und Krankengeldmanagement. Hg. v. Bundespsychotherapeutenkammer. Berlin. Online verfügbar unter http://www.bptk.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/BPTK-Studien/psychische_Erkrankungen_Krankengeldmanagement/20150305_bptk_au-studie_psychische-erkrankungen_und_krankengeldmanagement.pdf, zuletzt geprüft am 02.01.2017.
- Burke, Ronald J. (2017): Stress in policing. Sources, consequences and interventions. London: Routledge (Psychological and behavioural aspects of risk).
- Buschau, Christian R. (2003): Polizei- und Logotherapie. In: Clemens Lorei (Hg.): Polizei & Psychologie. Kongressband der Tagung "Polizei & Psychologie" am 18. und 19. März 2003 in Frankfurt am Main. Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft (Schriftenreihe Polizei & Wissenschaft), S. 187–201.
- Caplan, Gerald (1964): Principles of preventive psychiatry. New York: Basic Books.
- CDU NRW (2015): Antrag der Fraktion der CDU. Hohe Krankenstände in der Landesverwaltung durch Einführung eines pro-aktiven behördlichen Gesundheitsmanagements senken. Drucksache 16/8981. Hg. v. Landtag NRW. Online verfügbar unter <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMD16-8981.pdf>, zuletzt geprüft am 12.12.2016.
- Christmann, Ursula (2003): Reflexivität: Reflexionsstufen als Binnenstruktur. In: Norbert Groeben (Hg.): Zur Programmatik einer sozialwissenschaftlichen Psychologie. Münster: Aschendorff (Arbeiten zur sozialwissenschaftlichen Psychologie, 35), S. 49–105.
- Chwallek, Katharina; Gusy, Burkhard; Kleiber, Dieter; Auckenthaler, Anna (2011): Coaching, Gesundheitszirkel und Supervision bei Polizeibeamten. Wie wirksam sind diese Maßnahmen zur Reduktion berufsbezogener Belastungen? In: Clemens Lorei (Hg.): Polizei & Psychologie. Kongressband der Tagung "Polizei & Psychologie" am 27. & 28.10.2009 in Frankfurt am Main. 1. Aufl. Frankfurt, M.: Verlag für Polizeiwissenschaft (Schriftenreihe Polizei & Wissenschaft), S. 343–358.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (Hg.) (2008): Der Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlichen Arbeiten. Unter Mitarbeit von Brigitte Hausinger. Kassel: University Press, zuletzt geprüft am 20.11.2016.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (2012): Supervision. Ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit. Hg. v. Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. Köln. Online verfügbar unter http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/12/grundlagenbrochure_2012.pdf, zuletzt geprüft am 26.11.2016.
- DGB (2012): Arbeitshetze - Arbeitsintensivierung - Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. DGB-Index Gute Arbeit GmbH. Online verfügbar unter <http://index-gute>

arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/jahresreports/++co++98de196e-dec4-11e3-9372-52540023ef1a, zuletzt geprüft am 19.12.2016.

- Döring, Nicola; Bortz, Jürgen (2014): Forschungsmethoden und Evaluation. In den Sozial- und Humanwissenschaften. Unter Mitarbeit von Sandra Poschl. 5. Aufl. 2014. Berlin: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Springer-Lehrbuch).
- Dörner, Dietrich (1985): Verhalten, Denken, Emotion. In: Lutz Eckensberger, Ernst-Dieter Lantermann und Margret Baltès (Hg.): Emotion und Reflexivität. München, Baltimore: Urban & Schwarzenberg (U & S Psychologie), S. 157–181.
- Driller, Ulrich (2006): Gruppensupervision als Instrument zur Bearbeitung arbeits- und organisationsspezifischer Belastungen in der Polizei. Erfahrungen, Themen Prozesse und Wirkungen, dargestellt an zwei Supervisionsprojekten in Niedersachsen. In: *Polizei & Wissenschaft* (2), 80-92.
- Dübbers, Carsten (2016): Veränderung der Kultur der Polizei durch den Akademisierungsprozess. Ergebnisse aus quantitativ empirischen Studien in der Kölner Polizei. In: Bernhard Frevel und Hermann Groß (Hg.): Bologna und die Folgen für die Polizeiausbildung. Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft (Empirische Polizeiforschung, 19), S. 43–60.
- Ducki, Antje (2014): Gesunde Zukunft heute gestalten. Gesundheitsmanagement 4.0. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose und Markus Meyer (Hg.): Erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde Zukunft heute gestalten. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Bereichen der Wirtschaft ; mit 222 Tabellen. Berlin: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Fehlzeiten-Report, 2014), S. 1–10.
- Endreß, Martin; Maurer, Andrea (Hg.) (2015): Resilienz im Sozialen. Theoretische und empirische Analysen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Entringer, Sonja; Heim, Christine (2016): Biologische Grundlagen. In: Ulrike Ehlert (Hg.): Verhaltensmedizin. 2., vollst. überarb. u. ak. Aufl. 2016. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch), S. 13–42.
- Eschelbach, Nicole (2011): Arbeitsschutz in der Polizei. Analyse spezifischer Vorgaben des Arbeitsschutzgesetzes in Bezug auf die polizeiliche Vorschriftenlage im föderalen System der Bundesrepublik Deutschland und die Umsetzung am Beispiel Baden-Württemberg. Masterarbeit. Deutsche Hochschule der Polizei, Münster, zuletzt geprüft am 24.01.2017.
- Felfe, Jörg; Ducki, Antje; Franke, Franziska (2014): Führungskompetenzen der Zukunft. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose und Markus Meyer (Hg.): Erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde Zukunft heute gestalten. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Bereichen der Wirtschaft ; mit 222 Tabellen. Berlin: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Fehlzeiten-Report, 2014), S. 139–148.

- Feltes, Thomas (2012): Polizeiliches Fehlverhalten und Disziplinarverfahren - ein ungeliebtes Thema. Überlegungen zu einem alternativen Ansatz. In: *Die Polizei* (11), S. 309–314.
- Feltes, Thomas; Jordan, Lena (2017 (in Druck)): Schnelles und langsames Denken im Polizeiberuf. Ein Beitrag zu Risiken und Nebenwirkungen polizeilicher Sozialisation. In: Jürgen Stierle, Dieter Wehe und Helmut Siller (Hg.): *Handbuch Polizeimanagement. Polizeipolitik - Polizeiwissenschaft - Polizeipraxis*: Springer. Online verfügbar unter http://www.thomasfeltes.de/pdf/veroeffentlichungen/2016_Springer-book-de_Feltes_Jordan.pdf, zuletzt geprüft am 12.07.2016.
- Feltes, Thomas 2003 (2003): Frischer Wind und Aufbruch zu neuen Ufern? Was gibt es neues zum Thema Polizeiforschung und Polizeiwissenschaft. In: *Die Kriminalpolizei*, S. 96–98.
- Feltes, Thomas 2007: Polizeiwissenschaft in Deutschland. Überlegungen zum Profil einer (neuen) Wissenschaftsdisziplin. In: *Polizei und Wissenschaft* 4, S. 2–21.
- FHöV NRW (2016): Modulhandbuch Bachelorstudiengang PVD 2016. Online verfügbar unter https://www.fhoev.nrw.de/uploads/media/Modulbeschreibung_Bachelorstudiengang_PVD_ab_EJ_2016__i.d.F._vom_28.06.2016_gltig_ab_01.09.2016__01.pdf, zuletzt geprüft am 29.10.2016.
- Fingerle, Michael (2011): Resilienz deuten – Schlussfolgerungen für die Prävention. In: Margherita Zander (Hg.): *Handbuch Resilienzförderung: VS Verlag für Sozialwissenschaften*, S. 208–218.
- Freitag, Marcus (2015): Die eierlegende Wollmilchsau: Berufsrollenreflexion bei der Polizei NRW. In: *Journal Supervision (DGSv)* (2), S. 3–5.
- Freitag, Marcus; Pientka, Monika (2014): "Einsatzanlass Suizid". Polizisten begegnen dem Tod. In: Sylvia Brathuhn, Heiner Melching und Thorsten Adelt (Hg.): *Suizid. Leidfaden 2014 Heft 04*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 87–91.
- Gasch, Ursula Christa (2000): Traumaspezifische Diagnostik von Extremsituationen im Polizeidienst. Polizisten als Opfer von Belastungsstörungen. Berlin: dissertation.de.
- Geißler-Piltz, Brigitte (2012): Stellungnahme zum Modul "Berufsrollenreflexion" für Studierende im Studiengang "Polizeivollzugsdienst B.A." an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung (FHöV) des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW). Köln.
- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) (2015a): Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Berlin. Online verfügbar unter http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 29.01.2017.

- Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) (2015b): Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Berlin. Online verfügbar unter http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Gefaehrdungsbeurteilung.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 29.01.2017.
- Gershon, Robyn R. M.; Barocas, Biana; Canton, Allison N.; Li, Xianbin; Vlahov, David (2008): Mental, Physical, and Behavioral Outcomes Associated With Perceived Work Stress in Police Officers. In: *Criminal Justice and Behavior* 36 (3), S. 275–289. DOI: 10.1177/0093854808330015.
- Glaesmer, Heide; Hoyer, Jürgen; Klotsche, Jens; Herzberg, Philipp Yorck (2008): Die deutsche Version des Life-Orientations-Tests (LOT-R) zum dispositionellen Optimismus und Pessimismus. In: *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie* 16 (1), S. 26–31. DOI: 10.1026/0943-8149.16.1.26.
- Golland, Gregor (CDU) (2015): Trotz Gesundheitsmanagement der Polizei NRW: Krankheitsstand bleibt unverändert hoch. CDU NRW. Online verfügbar unter <http://www.gregor-golland.de/pages/posts/trotz-gesundheitsmanagement-der-polizei-nrw-krankheitsstand-bleibt-unveraendert-hoch-730.php>, zuletzt geprüft am 15.12.2016.
- Grabner, Thomas (2014): Prozessentwicklung. In: Thomas Grabner (Hg.): *Operations Management. Auftragserfüllung bei Sach- und Dienstleistungen*. 2. aktualisierte Aufl. 2014. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 87–159, zuletzt geprüft am 30.01.2017.
- Griefahn, Barbara (Hg.) (2010): Dokumentation / Deutsche Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin e. V. 50. Wissenschaftliche Jahrestagung 16.-19. Juni 2010 in Dortmund ; Thema: Transport und Verkehr. Wissenschaftliche Jahrestagung. Deutsche Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin e.V. Aachen. Online verfügbar unter http://www.dgaum.de/fileadmin/PDF/Tagungsbaende/DGAUM_Tagungsband_2010.pdf, zuletzt geprüft am 02.01.2017.
- Groß, Hermann; Frevel, Bernhard (Hg.) (2014): *Empirische Polizeiforschung XVII. Polizei und Politik*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Gunkel, Ludwig; Böhm, Sandra; Tannheimer, Nicole (2014): Resiliente Beschäftigte - eine Aufgabe für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose und Markus Meyer (Hg.): *Erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde Zukunft heute gestalten. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Bereichen der Wirtschaft ; mit 222 Tabellen*. Berlin: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Fehlzeiten-Report, 2014), S. 257–268. Online verfügbar unter <http://www.arbeit-im-gleichgewicht.de/wp-content/uploads/2015/05/Resiliente-Besch%C3%A4ftigte-in-Untern.pdf>, zuletzt geprüft am 20.11.2016.

- Hänsel, Markus; Kaz, Karl (2016): CSR und gesunde Führung: Werteorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung. [Place of publication not identified]: Springer Science and Business Media.
- Haubl, Rolf; Hausinger, Brigitte; Voß, Gerd Günter (2013): Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität. Frankfurt am Main [u.a.]: Campus-Verlag.
- Hausinger, Brigitte (2008a): Der Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlichen Arbeiten. Kassel: University Press.
- Hausinger, Brigitte (2008b): Supervision als Schnittstelle in einer Organisation. In: Hannes Krall, Wolfgang Jansche und Erika Mikula (Hg.): Supervision und Coaching. Praxisforschung und Beratung im Sozial- und Bildungsbereich. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden (SpringerLink : Bücher), S. 67–78.
- Hausinger, Brigitte (2011): Supervision. In: Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (Hg.): Beratungsexpertise für die Arbeitswelt. Ausgewählte Formate der Beratung in Organisationen und Unternehmen. Unter Mitarbeit von Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. Köln, S. 9–14.
- Herbers, Karin; Porsch, Torsten (2015): Gesundheit und Arbeitszufriedenheit in der Polizei messbar machen. - erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Andrea Fischbach, Jessica Boltz und Philipp W. Lichtenthaler (Hg.): Stark trotz Stress - Gesundheit und Leistungsfähigkeit in der Polizei. Nachhaltige Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie. Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft (Psychologie in der Polizeiwissenschaft, 1), S. 108–123.
- Heuft, Gereon; Schütte, Nils; Reinecke, Stefan; Bär, Olaf; Weiss, Udo; Runde, Bernd; Bastians, Frauke (2008): Psychische Belastung durch traumatisierende Ereignisse im Beruf - Prävention im Polizeidienst. Forschung Projekt F 1995. Dortmund: BAuA.
- Heutelbeck, Astrid; Dik, Natalia; Hallier, Ernst; Nübling, Matthias (2010): Pilotstudie zur Belastungssituation bei Beschäftigten im Polizeidienst. In: Barbara Griefahn (Hg.): Dokumentation / Deutsche Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin e. V. 50. Wissenschaftliche Jahrestagung 16.-19. Juni 2010 in Dortmund ; Thema: Transport und Verkehr. Aachen, S. 248–251. Online verfügbar unter http://www.dgaum.de/fileadmin/PDF/Tagungsbaende/DGAUM_Tagungsband_2010.pdf, zuletzt geprüft am 02.01.2017.
- Hobfoll, Stevan E. (1988): The ecology of stress. New York: Hemisphere Pub. Corp (The Series in health psychology and behavioral medicine).

- Hobfoll, Stevan E. (1989): Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. In: *The American psychologist* 44 (3), S. 513–524. Online verfügbar unter <http://www.personal.kent.edu/~shobfoll/Files/pdfs/AP1989CORnewattempt.pdf>.
- Hobfoll, Stevan E. (1998): Stress, culture, and community. The psychology and philosophy of stress. New York: Plenum Press (The Plenum series on stress and coping).
- Höhler, Sabine (2014): Resilienz: Mensch – Umwelt – System. Eine Geschichte der Stressbewältigung von der Erholung zur Selbstoptimierung. In: *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History* (3), S. 425–443. Online verfügbar unter <http://www.zeithistorische-forschungen.de/3-2014/id=5141>, zuletzt geprüft am 20.11.2016.
- Hölzer, Michael (2012): Psychische Gesundheit im Betrieb. In: *PiD - Psychotherapie im Dialog* 13 (03), S. 52–55. DOI: 10.1055/s-0032-1305132.
- Hurrelmann, Klaus; Richter, Matthias (Hg.) (2015): Soziologie von Gesundheit und Krankheit. Ein Lehrbuch. 1. Aufl. 2016. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Ilmarinen, J. (2006): The ageing workforce—challenges for occupational health. In: *Occupational medicine (Oxford, England)* 56 (6), S. 362–364. DOI: 10.1093/occmed/kql046.
- IM NRW (2003): Sozialwissenschaftlicher Dienst der Polizei NRW. „Coaching und Supervisionen“ in der Polizei NRW. Erlass IM v. 16.12.2003, AZ: 0017 - SwD-SCKonzept (unveröffentlicht). Düsseldorf, zuletzt geprüft am 25.12.2016.
- Janssen, Marco A.; Schoon, Michael L.; Ke, Weimao; Börner, Katy (2006): Scholarly networks on resilience, vulnerability and adaptation within the human dimensions of global environmental change. In: *Global Environmental Change* 16 (3), S. 240–252.
- Jaschke, Hans G.; Neidhardt, Klaus 2004: Moderne Polizeiwissenschaft als Integrationswissenschaft. Ein Beitrag zur Grundlagendiskussion. In: *Polizei und Wissenschaft*, S. 14–24.
- Joiko, Karin; Schmauder, Martin; Wolff, Gertrud (2010): Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen - gestalten. 5. Aufl. Dortmund-Dorstfeld.
- Junghanns, Gisa (2005): Arbeitsbedingtheit depressiver Störungen. Zur Bedeutung arbeitsbedingter Faktoren für das Auftreten depressiver Störungen. Bremerhaven: Verlag für Neue Wissenschaft GmbH (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Tagungsbericht, 138).
- Kahneman, Daniel (2015): Schnelles Denken, langsames Denken. 13. Aufl. München: Pantheon.
- Kickbusch, Ilona (2003): Gesundheitsförderung. In: Friedrich Wilhelm Schwartz und Thomas Abelin (Hg.): *Das Public-Health-Buch. Gesundheit und Gesundheitswesen*. 2. völlig neu bearb. und erw. Aufl. München [u.a.]: Urban & Fischer, S. 181–188.

- Klemisch, Dagmar (2006): Psychosoziale Belastungen und Belastungsverarbeitung von Polizeibeamten. Inaugural-Dissertation. Online verfügbar unter <http://dnb.info/991147251/34>, zuletzt geprüft am 16.09.2016.
- Klemisch, Dagmar; Kepplinger, Joachim; Muthny, Fritz A. (2005): Stressfaktoren und Positiva im Polizeiberuf - Selbsteinschätzungen durch Polizeibeamte. In: *Polizei & Wissenschaft* (2), S. 27–42.
- Knesebeck, Olaf von dem; David, Katrin; Siegrist, Johannes (2005): Psychosoziale Arbeitsbelastungen und muskulo-skeletale Beschwerden bei Spezialeinheiten der Polizei. In: *Gesundheitswesen (Bundesverband der Ärzte des Öffentlichen Gesundheitsdienstes (Germany))* 67 (8-9), S. 674–679. DOI: 10.1055/s-2005-858607.
- Knieps, Franz; Pfaff, Holger (Hrsg.) (2015): BKK Gesundheitsreport 2015. Langzeiterkrankungen. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft. Online verfügbar unter http://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/publikationen/gesundheitsreport_2015/BKK_Gesundheitsreport_2015.pdf, zuletzt geprüft am 26.10.2016.
- Knieps, Franz; Pfaff, Holger (Hrsg.) (2016): BKK Gesundheitsreport 2016. Gesundheit und Arbeit. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft. Online verfügbar unter http://www.bkk-dachverband.de/fileadmin/publikationen/gesundheitsreport_2016/BKK_Gesundheitsreport_2016.pdf, zuletzt geprüft am 03.01.2017.
- Kolling, Katharina (2012): Die Einführung eines behördlichen Gesundheitsmanagements vor dem Hintergrund des demographischen Wandels. Polizeikultur als Determinante organisationaler Veränderungen. Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Deutschen Hochschule der Polizei: Grin Verlag.
- Krauß, E. Jürgen (2011): Supervision für soziale Berufe. In: Werner Thole (Hg.): *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch*. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden (SpringerLink : Bücher), S. 719–734.
- Kreft, Jürgen (2003): Vorüberlegungen zur Selbstreflexion in Organisationen. In: *Forum Supervision* (21), S. 19–29.
- Lange, Hans-Jürgen (Hg.) (2003): *Die Polizei der Gesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lascha, Knut (2005): Belastungen von Polizeivollzugsbeamten. Empirische Untersuchung zur Posttraumatischen Belastungsstörung bei bayerischen Polizeivollzugsbeamten/-innen. Dissertation zum Erwerb des Dr. phil. an der Fakultät für Psychologie und Pädagogik. München. Online verfügbar unter https://edoc.ub.uni-muenchen.de/3250/1/Latscha_Knut.pdf, zuletzt aktualisiert am 26.06.2016.

- Lazarus, Richard S.; Launier, Raymond (1981): Stressbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. In: Jürgen R. Nitsch (Hg.): Stress - Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen. Bern, Stuttgart, Wien: Huber.
- Liebl, Karlhans (2000): Notwendigkeit einer Polizeiwissenschaft vor dem Hintergrund von Defiziten in der polizeilichen Aus- und Fortbildung. In: *PFA Schriftenreihe der Polizei-Führungsakademie* H 1+2/00, 83/100.
- Liebl, Karlhans (Hg.) (2004): Fehler und Lernkultur in der Polizei. Frankfurt [Main]: Verlag für Polizeiwissenschaft (Empirische Polizeiforschung, 5).
- Linderkamp, Rita (2011): Kollegiale Beratungsformen. Genese, Konzepte und Entwicklung. 1., Aufl. Bielefeld: Bertelsmann, W (Berufsbildung, Arbeit und Innovation - Dissertationen /Habilitationen, 21).
- Lippmann, Eric D. (2013): Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten. 3. überarb. Aufl. Berlin: Springer.
- Lißner, Lothar; Brück, Carsten; Stautz, Andreas (2014): Abschlussbericht zur Dachevaluation der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie. Eine Untersuchung der Kooperationsstelle Hamburg IFE und TNS Infratest. Hg. v. Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz. Berlin.
- Litzcke, Sven; Schuh, Horst (2010): Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. Mit 3 Tabellen ; [Umgang mit Leistungs- und Zeitdruck ; Belastungen im Beruf meistern ; mit Fragebögen, Checklisten, Übungen]. 5. aktl. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York, NY: Springer.
- Locke, John (2000): Versuch über den menschlichen Verstand. Buch I und II. 5. durchges. Aufl. Hamburg: Meiner.
- Lohmann-Haislah, Andrea: Psychische Belastung – was tun? Verhältnisprävention geht vor Verhaltensprävention. In: *baua Aktuell - Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*, 2/2012, S. 6–7. Online verfügbar unter http://www.baua.de/de/Publikationen/BAuA-AKTUELL/2012-2/pdf/ba2-12-s06-07.pdf?__blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 28.01.2017.
- Lösel, Friedrich; Bender, Doris (1998): Antisoziales Verhalten von Kindern und Jugendlichen. In: *Psycho: Zeitschrift für Praxis und Klinik der Psychiatrie, Neurologie, Psychotherapie* (23), S. 321–329.
- Luhmann, Niklas (2005): Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 5. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Soziologische Aufklärung, 2).
- MAIS NRW (2016): Gefährdungsbeurteilung am Arbeitsplatz. Ein Handlungsleitfaden der Arbeitsschutzverwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen. Hg. v. Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. Online verfügbar unter

https://www.lia.nrw.de/_media/pdf/service/Publicationen/archiv/Gefaehrdungsbeurteilung.pdf, zuletzt geprüft am 29.01.2017.

Marschall, Jörg; Hildebrandt-Heene, Susanne; Sydow, Hanna; Nolting, Hans-Dieter; Rebscher, Herbert (2016): DAK Gesundheitsreport 2016. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten ; Schwerpunkt: Gender und Gesundheit. Heidelberg: Medhochzwei Verlag GmbH (Beiträge zur Gesundheitsökonomie und Versorgungsforschung, Band 13).

Mason, John W. (1971): A re-evaluation of the concept of "non-specificity in stress theory. In: *Journal of Psychiatric Research* 8 (8 // 3-4), S. 323–333. DOI: 10.1016/0022-3956(71)90028-8.

Metz, Anna Marie; Rothe, Heinz-Jürgen (2016): Screening psychischer Arbeitsbelastungen. Ein Verfahren zur Analyse und Bewertung von arbeitsbedingten psychischen Belastungen im Rahmen von Gefährdungsanalysen. 1. Aufl. 2016. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Metz, Anna-Marie; Degener, Mirko; Pitack, Jana (2004): Erfassung psychischer Fehlbelastung unter den Aspekten Ort und Zeit. Bremerhaven: Wirtschaftsverl. N.W Verl. für Neue Wissenschaft (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Forschung Arbeitsschutz, 1026).

Miebach, Bernhard (2014): Soziologische Handlungstheorie. Eine Einführung. 4., überarb. u. erw. Aufl. 2014. Wiesbaden: Imprint: Springer VS (SpringerLink : Bücher).

MIK NRW: Dienstvereinbarung zum Gesundheitsmanagement der Polizei NRW. Online verfügbar unter [https://www.gdp.de/gdp/gdprnw.nsf/id/DE_Betriebliches_Gesundheitsmanagement/\\$file/Dienstvereinbarung%20zum%20Gesundheitsmagement.pdf](https://www.gdp.de/gdp/gdprnw.nsf/id/DE_Betriebliches_Gesundheitsmanagement/$file/Dienstvereinbarung%20zum%20Gesundheitsmagement.pdf).

MIK NRW (2014): Drei Fragen, Drei Antworten. Interview mit Dieter Wehe zur Studie "Gewalt gegen PVB". In: *Streife. Das Magazin der Polizei des Landes Nordrhein-Westfalen* (1), S. 7.

MIK NRW (2016a): Arbeitsschutz in der Polizei. Sitzung des UA Personal am 30.08.2016. Hg. v. Landtag NRW. Online verfügbar unter <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-4162.pdf;jsessionid=47FE4B0ED1351C97870E5190B93BE406.ifxworker>, zuletzt geprüft am 11.02.2017.

MIK NRW (2016b): Bericht der Landesregierung für die Sitzung des UA Personal am 30.08.2016. Situation des Arbeitsschutzes im Bereich der Polizei NRW. Düsseldorf (MIK NRW). Online verfügbar unter <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument?Id=MMV16/4162>, zuletzt geprüft am 15.10.2016.

- MIK NRW (2016c): Bericht des Ministers für Inneres und Kommunales für den Innenausschuss und für den Unterausschuss Personal des Haushalts- und Finanzausschüsse. „Abschließende Zahlen für die im Jahr 2015 im Polizeibereich geleisteten Mehrarbeitsstunden“. Online verfügbar unter <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument?Id=MMV16%2F4173|1|0>, zuletzt geprüft am 05.01.2017.
- MIK NRW (2016d): Krankenstand in der Landesverwaltung Nordrhein-Westfalen im Jahr 2015. Bericht der Landesregierung für den Landtag Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf (MIK NRW). Online verfügbar unter <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-4464.pdf>, zuletzt geprüft am 29.12.2016.
- MIK NRW (2016e): Sozialwissenschaftlicher Dienst der Polizei NRW (SwD). Fortentwicklung des Aufgabenspektrums. Erlass MIK 411-59.04.02 v. 16.12.2016 (unveröffentlicht). Düsseldorf (MIK NRW).
- Mokros, Reinhard (2010): Polizeipraxis und Polizeiforschung. In: Daniela Hunold (Hg.): Fremde als Ordnungshüter? Die Polizei in der Zuwanderungsgesellschaft Deutschland. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 205–212.
- Mokros, Reinhard (2015): Polizeiwissenschaft und Polizeiforschung in Deutschland. Versuch einer kritischen Bestandsaufnahme. 3. Auflage. Holzkirchen/Obb.: Felix-Verl. (Kriminologisch-polizeiwissenschaftliche Arbeitspapiere der Ruhr-Universität Bochum).
- Neuner, Ralf (2016): Psychische Gesundheit bei der Arbeit. Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. 2. überarb. Aufl. 2016. Wiesbaden: Gabler (SpringerLink : Bücher).
- Nitsch, Jürgen R. (Hg.) (1981): Stress - Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen. Bern, Stuttgart, Wien: Huber.
- Ohlemacher, Thomas (2000): Empirische Polizeiforschung in der Bundesrepublik Deutschland. In: *PFA Schriftenreihe der Polizei-Führungsakademie* H 1+2/00, S. 183–218.
- Ohlemacher, Thomas (2011): Gewalt gegen Polizeibeamte in der Bundesrepublik Deutschland, 1985–2000: Entstehungskontexte, Reaktionen, Paradoxien. In: Alf Lüdtke (Hg.): Polizei, Gewalt und Staat im 20. Jahrhundert. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Studien zur Inneren Sicherheit, 14), S. 187–202.
- Parsons, Talcott (1968): The structure of social action. A study in social theory with special reference to a group of recent european writers. Bd. 1 und 2. New York: Free Press.

- Pedal, Wenzel; Maier, Frederike; Bartsch, Nicole (2008): Zweiter Gesundheitsbericht für die Landespolizei Sachsen-Anhalt 2008 einschließlich des Evaluationsberichtes des Projektes „Gesundheitsmanagement in der Polizei“. Medienzentrum der Fachhochschule der Polizei. Aschersleben.
- Peirce, Charles S.; Pape, Helmut (1983): Phänomen und Logik der Zeichen. Frankfurt am Main: Suhrkamp (425).
- Peirce, Charles Sanders; Hartshorne, Charles; Weiss, Paul; Burks, Arthur W. (1974): Collected papers of Charles Sanders Peirce. The simplest mathematics. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Petzold, Hilarion G.; Ebert, Wolfgang; Sieper, Johanna (2001): Kritische Diskurse und supervisorische Kultur. Supervision: Konzeptionen, Begriffe, Qualität. Probleme in der supervisorischen „Feldentwicklung“ - transdisziplinäre, parrhesiastische und integrative Perspektiven. Online verfügbar unter http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/textarchiv-petzold/petzold_ebert_sieper-beitraege_zur_feldentwicklung-1999_2001update2010.pdf, zuletzt geprüft am 26.11.2016.
- Pfannstiel, Mario A.; Mehlich, Harald (Hg.) (2016): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Konzepte, Massnahmen, Evaluation. Wiesbaden: Springer.
- Pieper, Ralf (2009): Arbeitsschutzrecht. ArbSchR ; Arbeitsschutzgesetz, Arbeitssicherheitsgesetz und andere Arbeitsschutzvorschriften. 4. erw. und überarb. Aufl. Frankfurt, M.: Bund-Verl. (Kommentar für die Praxis).
- Pühl, Harald (2009): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung: Springer.
- Rahmenkonzeption „Behördliches Gesundheitsmanagement“ der Polizei NRW (2010). Online verfügbar unter [https://www.gdp.de/gdp/gdpnrw.nsf/id/DE_Betriebliches_Gesundheitsmanagement/\\$file/Rahmenkonzeption%20Beh%C3%B6rdliches%20Gesundheitsmangement.pdf](https://www.gdp.de/gdp/gdpnrw.nsf/id/DE_Betriebliches_Gesundheitsmanagement/$file/Rahmenkonzeption%20Beh%C3%B6rdliches%20Gesundheitsmangement.pdf).
- Reichertz, Jo (2003): Die Abduktion in der qualitativen Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; Imprint (Qualitative Sozialforschung, 13).
- Reichertz, Jo (2016): Qualitative und interpretative Sozialforschung. Eine Einladung. Wiesbaden: Springer VS (Lehrbuch).
- Reichertz, Jo 2007 (2007): Auf dem Weg zu den Polizeiwissenschaften? Bemerkungen aus soziologischer und kommunikationswissenschaftlicher Perspektive. In: Karlhans Lieb (Hg.): Kriminologie im 21. Jahrhundert. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 125–143.
- Richenhagen, Gottfried (2007): Altersgerechte Personalarbeit - Employability fördern und erhalten. In: *Personalführung* (7), S. 35–47.

- Riso, Sara (2007): Die Auswirkungen des Wandels in der Arbeitswelt auf das wiederholte Auftreten von Muskel- und Skelett Erkrankungen. In: *Magazine 10 (Magazin der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz)*, S. 3–7. Online verfügbar unter <https://osha.europa.eu/de/tools-and-publications/publications/magazine/10/view>, zuletzt geprüft am 23.01.2017.
- Rohmert, Walter; Rutenfranz, Joseph (1975): Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen. Forschungsbericht. Bonn.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen (2005): Koordination und Qualität im Gesundheitswesen. Online verfügbar unter <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/15/056/1505670.pdf>, zuletzt geprüft am 10.02.2017.
- Scharte, Benjamin; Thoma, Klaus (2016): Resilienz - Ingenieurwissenschaftliche Perspektive. In: Rüdiger Wink (Hg.): *Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung*. Wiesbaden: Springer, S. 123–150.
- Schicht, Günther (2007): Menschenrechtsbildung für die Polizei. In: Deutsches Institut für Menschenrechte (Hg.): *Studie*. Berlin.
- Schlick, Christopher (2010): *Arbeitswissenschaft*. 3., vollst. überarb. und erw. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Schneider, Hans Joachim (2002): *Lehr- und Studienbriefe Kriminologie Nr. 15. Polizeiforschung*. Hilden: Verlag Deutsche Polizeiliteratur.
- Schönpflug, Wolfgang (1987): Beanspruchung und Belastung bei der Arbeit. Konzepte und Theorien. In: Uwe Kleinbeck und Joseph Rutenfranz (Hg.): *Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie (German Edition)*: Verlag für Psychologie Hogrefe, S. 131–713.
- Schophaus, Malte (2013): Evaluation des Moduls Berufsrollenreflexion im Studiengang Polizeivollzugsdienst. Zwischenergebnisse nach Durchführung des ersten Modultags. Evaluationsbericht. FHöV NRW, [nicht veröffentlicht].
- Schophaus, Malte (2015): Abschlussbericht Evaluation des Moduls Berufsrollenreflexion im Studiengang Polizeivollzugsdienst. Evaluationsbericht. FHöV NRW, [nicht veröffentlicht].
- Schophaus, Malte (2016): Reflexionskompetenz und Bürokratie. In: *Die Neue Hochschule* (3), S. 74–78.
- Schophaus, Malte; Weber, Mathias (Hg.) (2016): Reflexionskompetenz in der Polizei. Wie wirkt das Erlernen individueller Reflexion in der Polizeiausbildung auf die Organisationskultur der Polizei? [bisher nicht veröffentlicht].
- Schreyögg, Astrid (2010): *Supervision. Ein integratives Modell*. 5., erw. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss (Lehrbuch).

- Schwarzer, Ralf (2000): Stress, Angst und Handlungsregulation. 4. Aufl. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Schwarzer, Ralf (2001): Stress, resources, and proactive coping. In: *Applied Psychologie: An International Review* (50), S. 400–407. DOI: 10.1111/1464-0597.00063.
- Schweer, Thomas (Hg.) (2004): Polizisten im Konflikt mit ethnischen Minderheiten. *Interkulturelle Kompetenz in der Polizeiausbildung*. Potsdam: Die Ausländerbeauftragte des Landes Brandenburg.
- Schweer, Thomas; Strasser, Hermann; Zdun, Steffen (2008): "Das da draußen ist ein Zoo, und wir sind die Dompteure". Polizisten im Konflikt mit ethnischen Minderheiten und sozialen Randgruppen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (SpringerLink : Bücher).
- Seidensticker, Kai (2016): Die Polizei macht (keine) Fehler. Wie kann eine positive Fehlerkultur in der Polizei etabliert werden? Masterarbeit im Studiengang "Kriminologie und Polizeiwissenschaft" Ruhruniversität Bochum. Hg. v. Felix-Verlag. Online verfügbar unter http://www.felix-verlag.de/images/stories/Bochumer_Masterarbeiten_2016/download/masterarbeit_seidensticker.pdf, zuletzt geprüft am 04.12.2016.
- Selye, Hans (1976): Stress without Distress. In: George Serban (Hg.): *Psychopathology of Human Adaptation*. Boston, MA: Springer US, S. 137–146.
- Sennekamp, Winfried; Martin, Harald (2001): Extreme dienstliche Belastungssituationen und Unterstützungsbedarf im Polizeidienst. In: *Psychotraumatologie* (2 (4)). DOI: 10.1055/s-2001-18450.
- Siegrist, Johannes (1996): Soziale Krisen und Gesundheit. Eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauf-Risiken im Erwerbsleben. Göttingen: Hogrefe (Reihe Gesundheitspsychologie, Bd. 5).
- Siegrist, Ulrich (2010): Der Resilienzprozess. Ein Modell zur Bewältigung von Krankheitsfolgen im Arbeitsleben. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden (SpringerLink : Bücher).
- Sockoll, Ina; Kramer, Ina; Bödeker, Wolfgang (2008): Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention: Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2000 bis 2006. Hg. v. Initiative Gesundheit und Arbeit (iga). Online verfügbar unter http://www.von-herzen-gesund.de/wp-content/uploads/iga-Report_13_Wirksamkeit_Gesundheitsfoerderung_Praevention_Betrieb.pdf.
- Sonneck, Gernot; Aichinger, Eva Maria; Ringel, Erwin (2000): Krisenintervention und Suizidverhütung. [5. Aufl.]. Wien: Facultas (UTB für Wissenschaft Gesundheitswissenschaften, Psychologie, 2123).

- Steinbauer, Martina (2002): Stress im Polizeiberuf. Verarbeitung belastender Ereignisse im Dienst. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft (Polizei & Wissenschaft).
- Stierle, Jürgen; Vera, Antonio (2014): Handbuch Betriebliches Gesundheitsmanagement. Unternehmenserfolg durch Gesundheits- und Leistungscontrolling. 1. Aufl. s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag. Online verfügbar unter http://www.stierle-consulting.de/images/leseproben/HB_BGM_Stierle_Leseproben.pdf, zuletzt geprüft am 03.01.2017.
- Stimmer, Franz (2000): Lexikon der Sozialpädagogik und der Sozialarbeit. Unter Mitarbeit von Hilde van den Boogaart und Günter Rosenhagen. 4. Aufl., 4. völlig überarb. und erw. Aufl. München: De Gruyter.
- Szymenderski, Peggy (2012): Gefühlsarbeit im Polizeidienst. Wie Polizeibedienstete die emotionalen Anforderungen ihres Berufs bewältigen. Bielefeld [Germany]: Transcript Verlag (Gesellschaft der Unterschiede, Band 5).
- Tadje, Katharina (2014): Demographischer Wandel und Gesundheitsmanagement am Beispiel der Polizei. Kultur als Determinante organisationaler Veränderung. Hamburg: Dissera-Verlag.
- Tietze, Kim-Oliver (2010): Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung. Theoretische Entwürfe und empirische Forschung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Treier, Michael (2015): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Belastungen: Begründung, Instrumente, Umsetzung. Wiesbaden [Germany]: Springer VS (Essentials).
- Uhlmann, Annika (2014): Chancen und Risiken von Supervision als Instrument der professionellen Unterstützung im Polizeiberuf Am Beispiel der Polizei des Landes Nordrhein-Westfalen. Masterarbeit. Deutschen Hochschule der Polizei, Münster.
- Ulich, Eberhard (2011): Arbeitspsychologie. 7. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Zürich: Schäffer-Poeschel.
- Vera, Antonio; Kokoska, Wolfgang (2009): Die Polizei als alternde Organisation - Konsequenzen für das Personalmanagement. In: Kuratorium der Deutschen Hochschule der Polizei (Hg.): Ausgewählte Aspekte des Personalmanagements der Polizei. Dresden (Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei), S. 11–46.
- Völschow, Yvette (2007): Kollegiale Beratung und Supervision - ein Qualitätssicherungsinstrument für die Polizei? In: Empirische Polizeiforschung VIII: Polizei im Wandel? Organisationskultur(en) und Reform. Frankfurt [Main]: Verlag für Polizeiwissenschaft Lorei (Schriften zur empirischen Polizeiforschung, 6), S. 223–238.
- Wackerl, Veronika; Jablonowski, Lara; Oßwald-Meißner, Silvia (2017 (im Druck)): Resilienz & Selbstwirksamkeitserwartung - Relevante Faktoren bei der Polizeilichen Einstellungsprüfung? Eine empirische Querschnittstudie von Bewerber/-innen bei der Bayerischen

- Polizei. (im Druck). In: Deutsche Hochschule der Polizei (Hg.): Schriftenreihe der Deutschen Hochschule der Polizei.
- Weiler, Thorsten; Krug, Florence; Schmidt, Sally Ann (2016): Polizei und Stress. Zur Ausprägung berufsbezogener Stressoren im Wach- und Streifendienst. In: *Polizei & Wissenschaft*, 1/2016. Unter Mitarbeit von Clemens Lorei. Frankfurt a.M.: Verlag für Polizeiwissenschaft, 12–22.
- Wellensiek, Sylvia Kéré (2011): *Handbuch Resilienz-Training. Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter*. 1. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz (Weiterbildung und Qualifikation).
- Wendtland, Matthias (2008): *Polizisten und berufliche Belastungen. Eine empirische Untersuchung zu Interaktionspräferenzen nach besonders belastenden Ereignissen im Polizeidienst*. Frankfurt, M.: Verlag für Polizeiwissenschaft (Polizei & Wissenschaft).
- Wiendieck, Gerd et al. (2003): *Forschungsbericht: POLIS–Polizei im Spiegel für das Innenministerium des Landes NRW. Arbeits- und Organisationspsychologie*. Düsseldorf (unveröffentlicht).
- Wienemann, Elisabeth (2000): *Vom Alkoholverbot zum Gesundheitsmanagement. Entwicklung der betrieblichen Suchtprävention 1800-2000*. Stuttgart: Ibidem (Arbeit, Lernen, Organisation, 1).
- Winter, Roland (2017): *Bochumer Polizei - Alkohol im Dienst? (Aktuelle Stunde, Beitragszeit: 00:27:44-00:30:25)*. WDR, 15.02.2017. Online verfügbar unter <http://www1.wdr.de/mediathek/video/sendungen/aktuelle-stunde/video-bochumer-polizei---alkohol-im-dienst-100.html> (online verfügbar bis 22.02.2017 - für private Zwecke gesichert)), zuletzt geprüft am 16.02.2017.
- World Health Organization (WHO) (1986): *Ottawa Charter for Health Promotion*. Online verfügbar unter http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0004/129532/Ottawa_Charter.pdf, zuletzt geprüft am 10.02.2017.
- Wustmann, Corina (2005): *Die Blickrichtung der neueren Resilienzforschung. Wie Kinder Lebensbelastungen bewältigen*. In: *Zeitschrift für Pädagogik* (51), S. 192–206. Online verfügbar unter http://www.pedocs.de/volltexte/2011/4748/pdf/ZfPaed_2005_2_Wustmann_Blickrichtung_Resilienzforschung_D_A.pdf, zuletzt geprüft am 20.11.2016.
- Wustmann, Corina (2009): *Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern*. 2. Aufl. Berlin [u.a.]: Cornelsen-Scriptor (Beiträge zur Bildungsqualität).
- Zander, Margherita (Hg.) (2011): *Handbuch Resilienzförderung: VS Verlag für Sozialwissenschaften*.

17. Eidesstattliche Erklärung

Name: Wächterowitz

Vorname: Heike

Hiermit versichere ich, dass ich die Hausarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe, alle Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, kenntlich gemacht sind und die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht Bestandteil einer Studien- oder Prüfungsleistung war.

Brühl, den 21.02.2017

Heike Wächterowitz