

Kommunikation als Belastung im Polizeiberuf

Konstruktion und Erprobung eines Erhebungsinstrumentes zur Erfassung der psychischen Belastung durch potentiell konflikt-behaftete Kommunikationssituationen

Kurzfassung der Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Philosophie
am Institut für Psychologie
(Fakultät 14: Humanwissenschaften & Theologie)
der Universität Dortmund

vorgelegt von
Peter Strompen
aus Köln

INHALT

	Seite
I Ziel der Untersuchung	3
1 Die Ausgangslage	3
2 Psychische Belastungen im Polizeiberuf	4
3 Untersuchungsannahmen	6
4 Untersuchungshypothesen	7
II Die Untersuchung	8
1 Durchführung	8
2 Ergebnisse	10
3 Ausblick	18

I Ziel der Untersuchung

1. Die Ausgangslage

Zu den wissenschaftlichen (oder pseudowissenschaftlichen) Begriffen, die in den vergangenen Jahren in die Umgangssprache adaptiert worden sind, gehören Bezeichnungen aus der Psychologie der Arbeitswelt wie z.B. „Arbeitsbelastung“, „Stress“, „Burnout“, „Mobbing“. Es scheint ein stillschweigender Konsens darüber zu bestehen, was darunter zu verstehen ist, trotzdem werden diese Begriffe oft unscharf oder zweideutig verwendet: Beanspruchung wird mit Belastung gleichgesetzt, Stress -als Oberbegriff- ist in der Alltagssprache durchweg negativ belegt, „Burnout“ wird für jedwede Form arbeitsbedingter psychischer Beeinträchtigung benannt - obwohl es eingrenzende Definitionen hierzu gibt.

Parallel zur Veränderung vieler Arbeitsplätze – weg von physisch belastenden, hin zu intellektualisierten Arbeitsaufgaben, begleitet von steigender psychischer Belastung auch und gerade durch die neuen Kommunikationsmittel und die ansteigende Kommunikationsdichte – wächst das Engagement der verschiedensten Interessensgruppen, diese psychisch belastenden Faktoren zu identifizieren, zu messen, in ihren Auswirkungen zu erfassen und Maßnahmen zur Reduzierung oder gar Beseitigung der belastenden Arbeitsbedingungen einzuleiten.

Entsprechend groß ist die Anzahl von Untersuchungen und Veröffentlichungen zu diesem Themenbereich (allein schon eine einfache Suche im Internet liefert je nach Suchmaschine bis zu 14 Millionen deutscher Seiten zum Stichwort „Stress“). Interessanterweise scheint es Berufsgruppen zu geben, die sich bezüglich ihrer psychischen Arbeitsbelastung besonderer Aufmerksamkeit erfreuen. Hierzu gehören an erster Stelle Mitarbeiter in Pflege- oder anderen Dienstleistungsbereichen wie z.B. Call Centern sowie Lehrer. Andere Berufsgruppen sind weniger vertreten, obwohl deren Berufsbild sie geradezu für eine hohe psychische Belastung prädestiniert: zu nennen wären hier Notärzte, Feuerwehrleute, Polizeibeamte, Bundeswehrangehörige in Krisengebieten usw.

Im ihrem Band 2 der „Schriften zur empirischen Polizeiforschung“ beschreiben **Groß / Schmidt (2005, Seite II)** diesen Umstand bzgl. des Polizeiberufes so:

„Die ausgeprägte Beschäftigung – insbesondere des Fernsehens – mit der Polizeiarbeit steht dabei in einem merkwürdigen Kontrast zum geringen wissenschaftlichen Interesse, auf das die Polizei in Deutschland stößt. Trotz eines Aufschwungs der Polizeiforschung seit den 80er Jahren wird der ‘dunkle Kontinent’ Polizei immer noch relativ selten von Forschern erkundet, dafür aber häufig von Medienvertretern besucht. Die ‘Boulevardisierung’ der Berichterstattung über polizeiliches Alltags-handeln ist von Verzerrungen geprägt, die eine realistische Wahrnehmung zunehmend erschweren.“

Eine Ursache hierfür liegt sicher in dem Umstand, dass polizeiliche Institutionen natürlich die Macht haben, den Wissenschaftlern den Zugang in das „Feld“ zu verwehren, dies insbesondere für Forschungsvorhaben, die nicht von der Polizei und für die Polizei initiiert worden sind.

Klemisch, Kepplinger & Muthny (2005) geben in ihrer Literaturanalyse zu „Belastungen, Belastungsbewältigung und psychische Störungen von Polizeibeamten“ einen sehr guten Überblick über die bisher untersuchten Prädikatoren, die hierzu verwendeten Messinstrumente sowie eine Übersicht der im Rahmen der analysierten Studien ermittelten Belastungsreaktionen.

2. Psychische Belastung im Polizeiberuf

Polizeibeamtinnen und Polizeibeamte haben zum großen Teil spezifische Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen, die kaum mit „normalen“ (und somit eher standardisierbaren) Arbeitsplätzen in Industrie und Dienstleistung verglichen werden können. Dies sei an einigen Punkten deutlich gemacht:

Besonderheiten der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsbedingungen von Polizeibeamtinnen und Polizeibeamten:

- *nicht vorhersehbare Arbeitsinhalte*
- *nicht vorhersehbare Arbeitssituationen*
- *hohes Konfliktpotential mit den „Kunden“ ihrer „Dienstleistung“*
- *hohes persönliches Risikopotential*
- *Arbeiten unter den „Augen der Öffentlichkeit“*
- *hoher Anteil an Kommunikations- und Emotionsarbeit (bis zu 85%)*
- *Handlungs- und Rechtsunsicherheit auf Grund der Vielzahl der dokumentierten Arbeitsvorgaben wie z.B. Gesetze, Verordnungen, Verfügungen, Erlasse*
- *häufige Organisationsänderungen, geringe Transparenz der Änderungsgründe*

Die für Jedermann erreichbaren Untersuchungen, die es zur Thematik der psychischen Belastung von Polizeibeamten/-innen in Deutschland gibt [z.B. **G. Wiendieck, Kattenbach, Schönhoff und J. Wiendieck (2002)**: POLIS, Polizei im Spiegel; **Ohlemacher, Bosold, Fiedler, Lauterbach und Zitz (2002)**: Forschungsprojekt „Polizei im Wandel“; **Reinecke; Bastinas, Runde und Weiß (2006)**: IAF-Projekt „OPTI“] sind wegen der jeweils gewählten Perspektive und der unterschiedlichen Vorgehensweisen sehr problemspezifisch und zum Teil auch ortsgebunden zu betrachten (da Polizei Ländersache ist, und die Rahmenbedingungen in Organisation und Arbeitsablauf daher sehr unterschiedlich sein können).

Darüber hinaus gibt es ausländische Studien [z.B. **Alexander, Walker und Irving (1993), Biggam, Power, McDonald, Carcary und Moodie (1997), Brown und Campbell (1990, 1994), Cooper, Davidson und Robinson (1982)**], die –zumindest für die Polizei in Großbritannien – zum Teil widersprüchliche Ergebnisse bezüglich der Belastungswirkung der sog. „organisationalen“ Stressoren (in Abgrenzung zu den tätigkeitsbezogenen Faktoren) ergaben. Zeigten die ersten Untersuchungen noch, dass polizeilicher Arbeitsstress vor allem durch „daily hassles“ an der Schnittstelle zu Organisation und Führung bedingt war, kommen **Brown, Fielding und Grover** in einer Untersuchung (**1999**) zu dem Ergebnis, dass die operationalen Stressoren doch den größeren Einfluss haben.

Wiendiecks Ausgangspunkt ist die berufliche Nähe von Polizeibeamten/-innen zur Gewaltanwendung sowie die Tatsache, dass der Polizeidienst außerordentlich belastend ist. Dies kann einzelne Polizeibeamte in Stresssituationen bringen, die ihre rationale Steuerungsfähigkeit mindert, was nach seiner Einschätzung aggressive Verhaltensweisen begünstigen kann. Darüber hinaus ist nachgewiesen, dass Burnout-Effekte im Polizeidienst anzutreffen sind, die ebenfalls - auf dem Wege über Depersonalisierungsprozesse – aggressive Verhaltensweisen fördern. Die Studie analysiert Ursachen aggressiven Verhaltens im Dienst und diskutiert Präventionsmaßnahmen.

Der Ausgangspunkt der sehr breit angelegten Untersuchung von **Ohlemacher** ist eine Wiederholung der Mitarbeiterbefragung der niedersächsischen Polizei aus dem Jahr 1991. Diese damalige Unter-

suchung fokussierte sich auf die Themen „Arbeitszufriedenheit“, „kooperative Führung“ und das „Beurteilungssystem“ innerhalb der niedersächsischen Polizei. Neben einer Neuaufnahme dieser Themen erweiterte Ohlemacher die Befragung 2001 um die Erfassung der wahrgenommenen Arbeitsbelastung, der beruflichen Entwicklungschancen, um Fragen zur Berufskultur und beruflichen Identität, zur Integrität polizeilichen Handelns sowie der Wahrnehmung des Verhältnisses zwischen Bürgern und Polizei.

Reinecke (2006, Seite 5) beschreibt die Zielsetzung der Studie im Abschlussbericht selbst wie folgt: *„Ziel dieser Untersuchung war es, Situationen im Polizeiberuf zu identifizieren, die von den Polizeibeamten als belastend erlebt und wahrgenommen werden. Diese Belastungssituationen bilden die Basis einer Taxonomie der Belastungsqualitäten innerhalb der Polizeiarbeit. Die Taxonomie der Belastungsqualitäten soll die Belastungen innerhalb der Polizeiarbeit in trennscharfe Klassen von Qualitäten ausdifferenzieren, um daraus praktische Konsequenzen für die Belastungsprävention und Gesundheitsförderung zu ziehen. Darüber hinaus stellt die Taxonomie die Grundlage zu Entwicklung eines polizeispezifischen Fragebogens zur Selbsteinschätzung der eigenen beruflichen Belastung dar und soll der empirischen Belastungsforschung innerhalb der Polizei eine einheitliche Klassifikation und Sprache verleihen. Die Entwicklung eines online-basierten Fragebogens zur Selbsteinschätzung der eigenen beruflichen Belastung stellt letztlich das übergeordnete Ziel dieser Arbeit dar. Der Fragebogen soll Polizeibeamten bei der Analyse ihrer eigenen beruflichen Belastung helfen und ihnen eine objektive und leicht verstehbare Rückmeldung zu ihrem aktuellen Belastungs- und Beanspruchungsniveaus geben - ohne sich an Dritte wenden zu müssen und ohne das Einschalten von Vorgesetzten oder anderen Dienststellen.“*

Es erschien dem Verfasser der vorliegenden Arbeit wünschenswert, einen wesentlichen **Teilaspekt** potentieller Belastungen [i.S.v. „daily hassles“ nach **Lazarus und Folkman (1984)**], nämlich die Kommunikations- bzw. Interaktionssituationen, die in unterschiedlichen Ausprägungen tatsächlich **alle** Polizeibeamtinnen und Polizeibeamten betreffen können, zu untersuchen. Immerhin beträgt der kommunikative / interaktive Anteil der Arbeit von Beamtinnen und Beamten bis zu 85%.

Da es hierzu kein vorliegendes, standardisiertes Erhebungsinstrument zur Messung der psychischen Belastung durch Kommunikation bzw. Interaktion gibt, sollte ein entsprechender Fragebogen entwickelt und erprobt werden. Dies auf der Basis des Kommunikationsmodells von Watzlawick, Beavin & Jackson, das aus 5 Axiomen zur Kommunikation besteht. Diese 5 Axiome bildeten die Grundlage für die Konstruktion des Fragebogens. Bei der Auswertung der entsprechenden Ergebnisse der schriftlichen Befragung mittels dieses Fragebogens sollte auch untersucht werden, inwieweit sich diese 5 Axiome als 5 unterschiedliche Faktoren des Kommunikationsgeschehens bei entsprechenden Faktorenanalysen darstellen lassen.

Gleichzeitig sollten bei der Verwendung der standardisierten Instrumente „Maslach Burnout Inventory“ (MBI) zur Bestimmung der Burnoutgefährdung bzw. „Sense of Coherence Scale“ nach Antonovsky zur Messung des Kohärenzsinns die teilweise in der Literatur berichteten Schwierigkeiten nochmals untersucht werden: Bezogen auf das MBI galt das insbesondere der unzureichenden Abbildung der dreifaktoriellen Struktur des dem Fragebogen zu Grunde liegenden Burnout-Konzeptes nach Maslach sowie der Verbesserung der Möglichkeit, den errechneten Burnout-Gesamtwert durch eine alternative Berechnungsmethode besser mit den demographischen Basisinformationen korrelieren zu können.

Der SOC-Scale liegt ein theoretisches Konzept zu Grunde, das den Kohärenzsinn aus drei unterschiedlichen Komponenten zusammengesetzt sieht. Diese dreifaktorielle Struktur lässt sich gemäß entsprechender Literaturhinweise bei der Auswertung von Befragungsergebnissen ebenfalls nur unzureichend nachweisen. Dies sollte auf der Grundlage der eigenen Untersuchungsergebnisse überprüft werden.

3. Untersuchungsannahmen

Anders als in vielen der weiter oben genannten Untersuchungen sollte in dieser Arbeit die Frage nach der Salutogenese, also den die Gesundheit erhaltenden und fördernden Ressourcen mitberücksichtigt werden. Neben der Identifizierung potenzieller Stressoren in der Kommunikation sollte versucht werden die Frage zu klären, welche Ressourcen die in gleichem Maß belasteten, aber weniger oder gar nicht beanspruchten Beamten/-innen nutzen, um negative Folgen der psychischen Belastungen zu vermindern oder zu vermeiden. Hierbei interessierten natürlich auch die durch die Organisation bereitgestellten Ressourcen, allerdings sollten parallel hierzu auch die individuell verfügbaren und genutzten Ressourcen zur Stressvermeidung bzw. –verarbeitung identifiziert werden.

Daraus ergab sich der Arbeitstitel der vorliegenden Dissertation:

Konstruktion und Erprobung eines Erhebungsinstrumentes zur Erfassung der psychischen Belastung durch potentiell konfliktbehaftete Kommunikationssituationen am Beispiel des Polizeipräsidiums Köln

Ziel war die Identifikation potentiell belastender Bedingungen und Situationen im Bereich von Kommunikation bzw. Interaktion, der Belastungsformen und -wirkungen, die Konstruktion und Anwendung eines entsprechenden Erhebungsinstrumentes zur erlebten psychischen Belastung hierzu sowie die Klärung der Frage, welche Ressourcen bzw. Strategien die nicht-belasteten Beamten/-innen nutzen.

Den theoretischen Rahmen für diese Arbeit bilden bzgl. der Emotionsarbeit der Ansatz von **Hochschild**, bzgl. des Burnout das Modell von **Maslach & Jackson**, bzgl. der Stressentstehung das Transaktionale Modell von **Lazarus** sowie seine kognitive Emotionstheorie, bzgl. der Auswirkung auf das Handeln die Handlungsregulationstheorie von **Hacker** mit den Erweiterung der Auftrags-Auseinandersetzung-Konzeption, bzgl. salutogenetischer Aspekte die Theorie von **Antonovsky**, bzgl. Kommunikation das interaktionsbasierte Modell von **Watzlawick, Beavin & Jackson** sowie die darin enthaltenen „Axiome zur Kommunikation“ und zur Thematik der Interaktionsarbeit der Ansatz von **Büssing & Glaser**.

Folgende Annahmen wurden der empirischen Untersuchung zu Grunde gelegt:

- 1.) **Polizeibeamte/-innen haben einen sehr hohen Anteil an Interaktion in der Arbeit**
- 2.) **Aus dem Arbeitsauftrag ergibt sich, dass ein großer Anteil der Interaktion ein hohes Konfliktpotential hat**
- 3.) **Belastend wird Interaktion, wenn entsprechende Störungen des Interaktionsprozesses eintreten**
- 4.) **Die Bewertung der Interaktionssituation erfolgt anhand der primären / sekundären Bewertungsprozesse nach Lazarus**

- 6.) *Das Ergebnis des Bewertungsprozesses hat Auswirkungen auf die Handlungsregulation, indem Regulationsprobleme auftreten können*
- 7.) *Die in konflikthaften Interaktionssituationen erlebten Belastungen kumulieren sich über die Zeit (i.S. der daily hassles)*
- 8.) *Anhaltende Belastung durch "daily hassles" führt zu verstärktem Auftreten von Burnout, psychosomatischen oder somatoformen Störungen und verstärktem Suchtverhalten*
- 9.) *Menschen mit einem ausgeprägten SOC (sense of coherence) im Sinne Antonovsky's erleben geringere Beanspruchungen durch konflikthafte Kommunikation als Menschen mit niedrigem SOC*
- 10.) *Polizei-interne Interaktion ist ebenso wie die externe Interaktion anfällig für Störungen*

4 **Untersuchungshypothesen**

Ausgehend von den Untersuchungsannahmen und den Felderfahrungen, die im Zusammenhang mit der Magisterarbeit des Verfassers als auch im Rahmen der informativen Vorbeobachtungen gemacht wurden, werden für den Zweck der vorliegenden Arbeit folgende Untersuchungshypothesen formuliert:

- 1.) *Je höher die Belastung durch konflikthafte Kommunikation empfunden wird, desto höher ist die Gefährdung für Burnout*
- 2.) *Je höher der Kohärenzsinn („Sense Of Coherence“, SOC) bei Polizeibeamten/-innen ausgeprägt ist, desto niedriger wird die Belastung durch konflikthafte Kommunikation empfunden*
- 3.) *Je höher der Kohärenzsinn bei Polizeibeamten/-innen ausgeprägt ist, desto niedriger ist die mittels MBI ermittelte Burnout-Gefährdung*
- 4.) *Bedingt durch den über die Zeit kumulativen Effekt der Belastungen durch konflikthafte Kommunikation i.S.v. "daily hassles" zeigen sich (dienst-)altersbedingte Trends*
- 5.) *Bedingt durch die stärkere Beziehungsorientierung von Beamtinnen (gegenüber der stärkeren Sachorientierung der Beamten) zeigen sich geschlechtsspezifische Unterschiede in der Belastungen durch konflikthafte Kommunikation*
- 6.) *Die Störungen der Polizei-internen Kommunikation werden als belastender empfunden als diejenigen aus der Kommunikation mit den Kunden*

Zur Verifizierung der genannten Hypothesen wurden folgende Untersuchungsinstrumente eingesetzt:

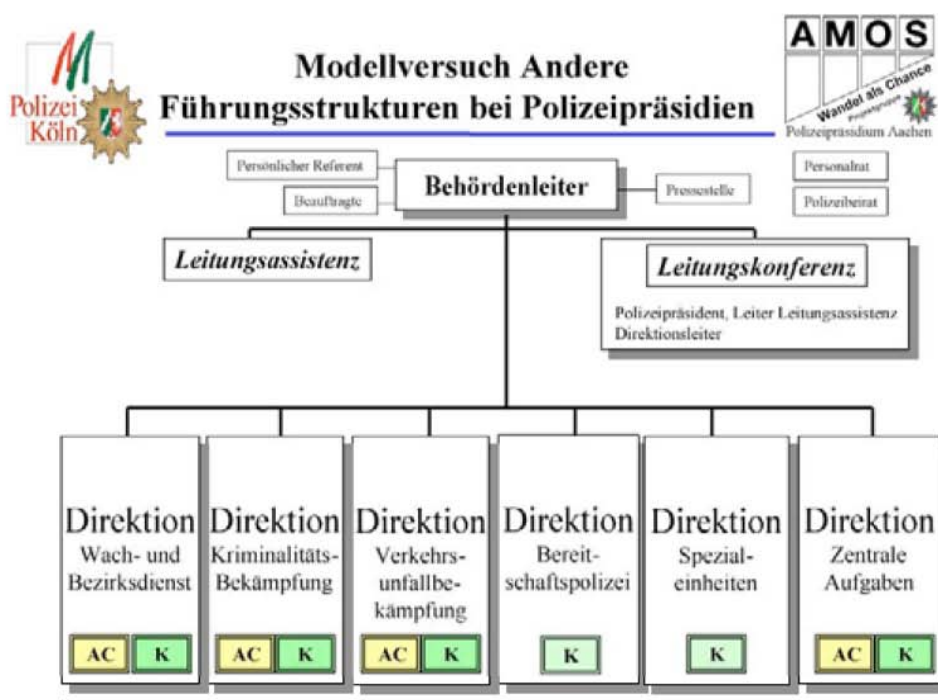
- *Der Fragebogen zur Lebensorientierung nach Antonovsky*
- *Das Maslach Burnout Inventory (MBI)*
- *Der eigene entwickelte Fragebogen zur Ermittlung der psychischen Belastung durch konfliktbehaftete Kommunikation*

II Die Untersuchung

1. Durchführung

Die vorliegende Untersuchung fand statt in der Polizeibehörde Köln im Zeitraum von März 2006 bis Mai 2007, in einer Zeit somit, die geprägt war von Umorganisation und Umstrukturierung (z.B. die Zusammenlegung des PP Köln mit dem PP Leverkusen und der Modellversuch der PPn Aachen und Köln).

Organisationsstruktur des PP Köln



Organigramm
des Modellversuchs

Abb. 1 Schematische Darstellung der Organisationsstruktur zum 01.04.2004 in den Präsidien Aachen (AC) und Köln (K)

Das Polizeipräsidium Köln ist demnach organisatorisch eingeteilt in 6 Polizeidirektionen:

- Direktion Wach- und Bezirksdienst (WuB) (1232 Mitarbeiter)
 - Direktion Kriminalitätsbekämpfung (868 Mitarbeiter)
 - Direktion Verkehrsunfallbekämpfung (156 Mitarbeiter)
 - Direktion Zentrale Aufgaben (589 Mitarbeiter)
 - Direktion Bereitschaftspolizei*
 - Direktion Spezialeinheiten*
- } Alle Zahlen:
Stand Juni 2006

(die mit * versehenen Bereiche wurden auf Wunsch des PP Köln aus der Untersuchung ausgeschlossen)

Gegen Ende der Vor-Ort-Untersuchung kam es zu der Zusammenlegung der PPn Köln und Leverkusen. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung war es nicht mehr möglich, auf diese geänderte Situation zu reagieren, die Beamten und Beamtinnen des ehemaligen PP Leverkusen blieben also (soweit sie nicht zwischenzeitlich nach Köln versetzt wurden) unberücksichtigt.

Die Untersuchung beschränkte sich im qualitativen Teil (Phase I) auf die erstgenannten vier, im quantitativen Teil (Phasen II und III) auf die erstgenannten drei Direktionen plus einiger ausgewählter Bereiche aus der Direktion „Zentrale Aufgaben“ (Polizeigewahrsamssdienst, Leitstelle, Integrierte Fortbildung und Polizeiärztlicher Dienst). Das Untersuchungsvorhaben wurde dem Polizeipräsidenten von Köln, Herrn Klaus Steffenhagen, vorgestellt. Er erteilte hierzu seine Genehmigung. Zur organisatorischen Abwicklung waren feste Ansprechpartner und Betreuer benannt.

Bei diversen Terminen im PP Köln vor der eigentlichen Untersuchung wurde den Führungskräften aller Ebenen das Projekt vorgestellt und erläutert. Es wurde von allen Beteiligten großer Wert darauf gelegt, dass jede/jeder in die Untersuchung eingebundene Polizeibesetzte durchgehend über Ziel und Zweck der Untersuchung informiert war, und dass darüber hinaus die Teilnahme in allen drei Phasen absolut freiwillig war. Alle Dienststellen wurden vorab zudem schriftlich über Termine, Art, Umfang und Ablauf der Beobachtungen informiert. Nach Eintreffen des jeweiligen Beobachters wurde dann nochmals die gesamte Dienstschaft mündlich informiert und es wurde Gelegenheit zu Fragen gegeben.

Seitens der für die Koordination externer Untersuchungen im PP Köln zuständigen Stelle wurde die Teilnahme von insgesamt drei Beobachtern/Beobachterinnen genehmigt. Diese waren eine Dipl. Pädagogin, eine fachlich nicht vorgebildete Mitarbeiterin des Verfassers dieser Arbeit, die sozusagen die „Sicht des Normalbürgers“ vertrat sowie der Verfasser dieser Arbeit selbst. Alle drei Beobachter hatten bereits an einer ähnlichen Untersuchung bei der Erstellung der Magisterarbeit des Verfassers, ebenfalls im Bereich des PP Köln, teilgenommen.

Die beiden ersten Phasen der Untersuchung bestanden aus Beobachtungsinterviews (einer Kombination aus passiver, teilnehmender Beobachtung und Interviews zur Hinterfragung nicht-beobachtbarer Phänomene), die in der ersten Phase rein informativ und unstrukturiert, in der zweiten Phase dann auf der Grundlage des konstruierten Fragebogens in Form eines Beobachtungsleitfadens strukturiert durchgeführt wurden. Die Ergebnisse der protokollierten Gespräche aus der ersten Phase dienten dazu, das Untersuchungsfeld besser kennen zu lernen, mögliche Schwerpunkte für die Beobachtungsinterviews und die schriftliche Befragung zu erkennen sowie im Untersuchungsfeld selbst bekannt zu werden, das Projekt zu erläutern und um Mitarbeit zu werben.

Die Ergebnisse der Beobachtungsinterviews der zweiten Phase, bei der die Beobachter die Fragebögen aus der Außensicht stellvertretend für die Beobachteten auszufüllen hatten, schließlich sollten statistisch ausgewertet und den Ergebnissen der schriftlichen Befragung gegenüber gestellt werden

2. Ergebnisse

Macht man sich frei von dem Bild der Polizei wie es die (Unterhaltungs-)Medien in Form von Kriminalfilmen oder Doku-Soaps präsentieren, und interessiert sich dann für den wirklichen Alltag der Polizeibeschäftigten, dann wird aus dem „Freund und Helfer“, dem „Kämpfer für Recht und Ordnung“ schnell der durch unzählige Vorgaben gegängelte, durch ständige Umorganisationen verunsicherte und wegen zu weniger Erfolgserlebnisse frustrierte und demotivierte Beamte.

Es braucht einige Zeit der Begleitung dieser Polizeibeschäftigten um zu begreifen, dass hinter dem Polizeiberuf eine Arbeit wie jede andere steckt, mit allen möglichen Vor- wie auch Nachteilen, Höhen und Tiefen, schönen und weniger schönen Seiten. Natürlich hat der Polizeiberuf seine Besonderheiten – aber welcher Beruf hat das nicht? Der Alltag der Polizeibeschäftigten, so wie er in zahlreichen Begleitungen durch die Beobachter erlebt wurde, hat wenig Spektakuläres an sich, nichts Abenteuerliches wie es die Medien gerne zeigen. Nächtelange Streifenfahrten ohne jeglichen Einsatz, endloser Papierkrieg selbst für die wichtigsten Kleinigkeiten, Aktenstudium ohne Aussicht auf Erfolg, das stundenlange Streife gehen im Revier als wandelnde Auskunft für alles und Jeden oder endlose Observationen und Recherchen sind wohl notwendig, aber sicher **nicht** spektakulär.

In den meisten Untersuchungen zum Thema Polizei werden als berufsspezifische Besonderheiten „Gewaltmonopol“, „gefährliche Arbeit“ und Ähnliches genannt. Wer jemals Menschen an einem Hochofen oder in einem Presswerk hat arbeiten sehen, weiß, dass es auch andere sehr gefährliche Arbeitsplätze gibt. Und das Gewaltmonopol? Es ist paradigmatisch und bezeichnend, wenn ein dienstfahrener Beamter aus dem Bereich WuB, der nach 27 Dienstjahren erstmalig (!) seine Dienstwaffe ziehen musste, freilich ohne sie zu benutzen, sich nach dem Einsatz eingeständenermaßen als „reif für die Couch“ bezeichnet. Das alles soll nicht bestreiten, dass es **auch** wirklich spektakuläre und gefährliche Einsätze und Fälle gibt, aber sie sind selten, werden umgehend in die Fama übernommen und immer wieder in neuem Gewand erzählt. Wie in anderen Berufen eben auch. Das Besondere am Polizeiberuf ist nicht das, was tatsächlich Berufs- und arbeitsimmanent ist, sondern das, was der Polizei-Fremde darin sieht und sehen will.

Für das Jahr 2005 notierte die Polizeiliche Kriminalstatistik (PKS) des PP Köln insgesamt 131.830 Straftaten – bestenfalls 0,3% von ihnen waren so spektakulär, dass sie Eingang in die lokalen Medien gefunden haben. 400 spektakuläre Einsätze bei ca. 4000 Polizeibeschäftigten – das macht eine Quote von 0,1 im Jahr, was bedeutet, dass im Schnitt jeder Polizeibeschäftigte alle 10 Jahre einmal einen solchen Einsatz erlebt. Dass solche Einsätze unter Umständen traumatisieren können, und dass den Betroffenen in solchen Fällen geholfen werden muss und auch geholfen wird, ist selbstverständlich.

Andererseits ist evident, dass Polizeibeschäftigte stärker von Burnout gefährdet sind als viele andere Berufsgruppen, dass es bei der Polizei deutlich höhere Krankenstände gibt als anderswo, und dass vorzeitige Ruhestände und Umsetzungen aus dem operativen in den verwaltenden Bereich immer mehr zunehmen. Strukturiert erfasste Zahlen hierzu gibt es (angeblich) nicht, und wenn es irgendwelche Zahlen gibt, werden sie aus gutem Grund nicht an Dritte, Externe gegeben. Wohl aber mündliche Informationen, die dann in der Summe dieses Bild entstehen lassen.

Wenn es nicht die traumatisierenden Ereignisse sind, die kaum alleine hierzu führen können, was sind dann die Ursachen? Alternativ zu stark belastenden Einzelereignissen sind in jedem Fall dauerhafte, immer wieder auftretende alltägliche Ärgernisse (daily hassles) zu berücksichtigen, die sich über die

Zeit kumulieren und in der Summe gleiche oder sogar stärkere Auswirkungen zeitigen können, als Traumatisierungen.

Bedenkt man des weiteren, dass der überwiegende Teil des Tagesgeschäftes von Polizeibeschäftigten aus Kommunikation im Sinne der Definition von **Watzlawick, Beavin und Jackson** besteht, dann ist damit zugleich eine der möglichen Hauptquellen dieser daily hassles identifiziert. Einengend kann dann noch gefragt werden, ob diese Ärgernisse mehr aus dem polizeiinternen, organisatorischen Umfeld stammen, oder ob sie in Kommunikationssituationen mit dem polizeilichen Gegenüber ihren Ursprung haben.

Der Ansatz, Kommunikation oder Interaktion als Arbeit zu betrachten, ist relativ neu (z.B. **Böhle & Glaser**, 2006), Kommunikation als potenzielle Belastung zu sehen ebenfalls. Kommunikation – vor allem die im sozialen Umfeld – wurde bislang als mögliche Coping-Ressource betrachtet („sich etwas von der Seele reden“). Wenn man allerdings bereit ist, Kommunikation bzw. Interaktion als Arbeit oder doch wenigstens als wesentlichen Bestandteil der Arbeit zu akzeptieren, dann ist der Schritt zur Frage nach dem darin enthaltenen Belastungspotenzial nicht weit.

So weit die Ausgangslage dieser vorliegenden Untersuchung. Die immer am Anfang einer empirischen Untersuchung stehende Literaturrecherche ergab ein sehr facettenreiches, insgesamt heterogenes Bild. Wie bereits erwähnt, ist „Polizei“ grundsätzlich Ländersache, von daher sind die implementierten Organisationsformen, die Rahmenbedingungen der Arbeit innerhalb der einzelnen Polizeipräsidien oder Kreispolizeibehörden nicht ohne weiteres vergleichbar. Dies gilt natürlich umso mehr, wenn es sich um Untersuchungen aus dem Ausland handelt. Die in der Literatur berichteten Ergebnisse sind daher auch immer unter der jeweils spezifischen Perspektive zu betrachten und nicht eins zu eins übertragbar.

Häufige Themen solcher Untersuchungen von, für oder über die Polizei sind z.B.:

- das Ansehen der Institution Polizei in der Öffentlichkeit,
- das empfundene Sicherheitsgefühl des Bürgers,
- die Mitarbeiterzufriedenheit von Polizeibeschäftigten,
- Aggressionen und aggressive Übergriffe von Straftätern und/oder Polizeibeschäftigten,
- traumatisierende Erlebnisse von Polizeibeschäftigten und deren Auswirkungen/Behandlung.

Hinzu kommen grundlegende Untersuchungen (z.B. **Reinecke**, 2006), die zum Ziel haben, potenzielle Belastungen des Polizeiberufes zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen vorzuschlagen.

Die Frage, ob diese Belastungen aus dem organisatorischen Umfeld oder aus der Arbeitsaufgabe selbst stammen, wurde vor allem in Großbritannien untersucht (z.B. **Alexander, Walker und Irving (1993)**, **Biggam, Power, McDonald, Carcary und Moodie (1997)**, **Brown und Campbell (1990, 1994)**, **Cooper, Davidson und Robinson (1982)**), die Ergebnisse sind nicht einheitlich.

Natürlich besteht zunächst der Verdacht, dass es die Arbeitsinhalte sind, die belasten können. Dieser Verdacht begründet sich aber weniger aus der tatsächlichen Kenntnis dieser Arbeitsinhalte, vielmehr spiegeln sich auch hier wieder die durch die Medien vermittelten Eindrücke über die Polizei wider.

Aus diesem Grund bestand auch der erste Schritt dieser Untersuchung in der Begleitung von Polizeibeschäftigten der unterschiedlichsten Dienststellen in ihrem Alltag, um so ebendiese Arbeitsinhalte besser kennen zu lernen, und um auch das Untersuchungsfeld besser kennen zu lernen. Diese eigenen Beobachtungen sowie die Ergebnisse der zahlreichen Gespräche mit Polizeibeschäftigten

der verschiedensten Einsatzbereiche, fast aller Dienstgrade und Dienst- bzw. Lebensalter, mit männlichen wie weiblichen Polizeibeschäftigten zeigten, dass die Zielrichtung dieser Untersuchung zumindest zweigeteilt sein musste: ausgerichtet auf die Kommunikation mit dem polizeilichen Gegenüber, aber in gleichem Umfang auch ausgerichtet auf die polizeiinterne Kommunikation. Wurden von den Beamten/Beamtinnen belastende Erlebnisse erfragt, wurden fast unisono dieselben Dinge genannt:

- eigene Verletzungen oder Verletzungen, Tod bzw. Suizid von Kolleginnen/Kollegen,
- Kinder als Opfer von Straftaten,
- Überbringung von Todesnachrichten,
- Gefahr durch HIV-Infizierte bei Kontrollen, Durchsuchungen oder Körperkontakt,
- Schusswaffengebrauch.

Es sind durchweg Erlebnisse auf der Ebene potenzieller Gefährdungen und Traumatisierungen, die sich ausschließlich auf die Kommunikation/Interaktion mit dem polizeilichen Gegenüber beschränken. **Gössner/Neß (1996, Seite 193)** kommen bezüglich dieser Angst vor der Gefährdung von Polizeibeschäftigten, die sich in den genannten Antworten ausdrückt, zu dem Schluss:

"Die permanente Suggestierung einer allgegenwärtigen Bedrohung steht im eigenartigen Kontrast zur realen Bedrohung von Polizeibeamten". Wie hoch die wirkliche Gefährdung für Leib und Leben der Polizeibeschäftigten ist, ist wenig untersucht, Zahlen hierzu und Vergleiche mit anderen Berufsgruppen selten. Im Internet findet man **unter <http://www.blaulichtmilieu.de/16527.htm>** folgende „Information“:

„Tatsächlich sind in der Zeit von 1971 bis 1980, also innerhalb von zehn Jahren, von den ungefähr 200.000 Polizeibeamten insgesamt 65 in unterschiedlichen Situationen im Dienst getötet worden - von 1976 bis 1980 (fünf Jahre) waren es 17 Polizisten (aaO, S. 194). Diese Zahlen umfassen sogar alle Todesarten, also auch Verkehrsunfälle, Herzinfarkte usw., die durchschnittliche Zahl der jährlich getöteten Polizisten liegt - mit einigen Ausreißern nach oben - unter zehn, meist unter fünf.

*Zur Frage, wie hoch das Risiko für Polizeibeamte ist, im Dienst getötet zu werden, kamen die Polizeiforscher Albrecht Funk, Falco Werkentin und Angelika Thies für frühere Jahrzehnte zu einem erstaunlichen Ergebnis: Sie haben anhand von Zahlen der Berufsgenossenschaften die durch Unfälle und Berufskrankheiten verursachten Todesfälle für spezielle Berufszweige ermittelt und herausgefunden, daß das Berufsrisiko der Polizisten in den sechziger und siebziger Jahren (RAF-Terror) **´auf einem unteren Rangplatz´** lag - vergleichbar mit dem von Feinmechanikern und Elektrikern. Verglichen mit anderen Berufsgruppen entsprach das Berufsrisiko der Polizisten Anfang der achtziger Jahre **´dem der Kellner und Köche und dem von Lagerarbeitern ... Bergarbeiter waren knapp sechsmal stärker gefährdet, Seeleute fünfmal und auch Berufskraftfahrer waren noch doppelt so gefährdet wie Polizeibeamte. In der Summe zeigt sich, daß es wenige Berufe gibt, in denen man vor Todesrisiken so relativ geschützt ist wie im Polizeidienst´** (Thies/Werkentin, BÜPo 1983, Seite 72 ff.).“*

Inwieweit man solcher Polemik folgen will, ist Geschmacksache, immerhin bleibt festzuhalten, dass die Risiken des Polizeiberufes nicht nur von Außenstehenden oft unangemessen hoch eingeschätzt werden. Schlussendlich macht es für die Absicht dieser Arbeit auch keinen Unterschied, ob diese Gefahren real oder nur eingebildet sind. Beides kann gemäß dem weiter unten beschriebenen Mecha-

nismus von Situationsbewertung – Handlungsregulation – Auswirkungen zur Belastung werden. **Eine Belastung ist Belastung, weil sie subjektiv als solche empfunden wird, nicht erst und nur wenn und weil objektive Gründe vorliegen.**

Anschließend an die informativen Beobachtungen konnte das Untersuchungsziel konkretisiert und formuliert werden:

Konstruktion und Erprobung eines Erhebungsinstrumentes zur Erfassung der psychischen Belastung durch potentiell konfliktbehaftete Kommunikationssituationen unter Berücksichtigung der salutogenetischen Fragestellung am Beispiel des Polizeipräsidiums Köln

Ziel war die Identifikation potentiell belastender Bedingungen und Situationen im Bereich von Kommunikation bzw. Interaktion, die Konstruktion und Anwendung eines entsprechenden Erhebungsinstrumentes zur erlebten psychischen Belastung hierzu sowie die Klärung der Frage, ob es demographische Unterschiede zwischen den Belasteten und den nicht-Belasteten gibt, die im Sinne salutogener Ressourcen Erklärungspotenzial beinhalten könnten.

Auf der Basis der Untersuchungsannahmen wurden folgende Untersuchungshypothesen formuliert:

- 1.) *Je höher die Belastung durch konflikthafte Kommunikation empfunden wird, desto höher ist die Gefährdung für Burnout*
- 2.) *Je höher der SOC bei Polizeibeamten/-innen ausgeprägt ist, desto niedriger wird die Belastung durch konflikthafte Kommunikation empfunden*
- 3.) *Je höher der SOC bei Polizeibeamten/-innen ausgeprägt ist, desto niedriger ist die mittels MBI ermittelte Burnout-Gefährdung*
- 4.) *Bedingt durch den über die Zeit kumulativen Effekt der Belastungen durch konflikthafte Kommunikation i.S.v. "daily hassles" zeigen sich (dienst-)altersbedingte Trends*
- 5.) *Bedingt durch die stärkere Beziehungsorientierung von Beamtinnen (gegenüber der stärkeren Sachorientierung der Beamten) zeigen sich geschlechtsspezifische Unterschiede in der Belastungen durch konflikthafte Kommunikation*
- 6.) *Die Störungen der Polizei-internen Kommunikation werden als belastender empfunden als diejenigen aus der Kommunikation mit den Kunden.*

Die theoretischen Zusammenhänge zwischen Belastung, Beanspruchung sowie der Folgen von Fehlbelastungen wurden auf der Grundlage der folgenden Theorien beschrieben:

- Emotionsarbeit nach dem Ansatz von **Hochschild** als potenzielle Belastung,
- das transaktionale Stressmodell von **Lazarus** mit seiner Erweiterung zur Emotionstheorie,
- die Handlungsregulationstheorie von **Hacker** mit der Erweiterung durch das Auftrags-Auseinandersetzungskonzept (AAK),
- dem Modell der Salutogenese mit seinem Kohärenzsinn nach **Antonovsky** als Persönlichkeitsmerkmal der erfolgreichen Belastungsbewältigung,
- dem Konzept der Interaktionsarbeit von **Böhle, Glaser & Büssing**,
- den Axiomen zur Kommunikation von **Watzlawick, Beavin & Jackson**,
- dem Burnout-Konzept von **Maslach**.

Am Beginn einer Aufgabe oder Herausforderung steht das Individuum mit seinen Überzeugungen, Kenntnissen und seinem Engagement für die für ihn wichtigen Ziele (**Lazarus**: goal commitments, beliefs, knowledge). Die drei Komponenten des Kohärenzsinn nach **Antonovsky** Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit sind wesentliche Grundlage hierfür. Dieses Individuum steht in ständiger Wechselwirkung mit seiner Umwelt, die verstanden und gedeutet werden muss (**Lazarus**: situational construal, SOC-Komponente Verstehbarkeit). Ändert sich etwas in dieser Umwelt, werden z.B. (Arbeits-)Anforderungen an das Individuum herangetragen, muss diese geänderte Situation neu bewertet werden (appraisal process). Dieser Bewertungsprozess findet nach **Lazarus** in Form einer primären, sekundären und einer Neubewertung statt. In der primären Bewertung wird die Situation entweder als bedeutungslos, angenehm-positiv oder stressbezogen eingeschätzt (SOC-Komponente Bedeutsamkeit). In der sekundären Bewertung werden die eigenen Bewältigungsfähigkeiten und -möglichkeiten eingeschätzt (SOC-Komponente Handhabbarkeit). Neubewertungen entstehen aus der kontinuierlichen Auseinandersetzung mit der Umwelt, also aus Erfahrungen, die die ursprünglichen primären und sekundären Bewertungen bzgl. der Situationen und der Kompetenzen neu bewerten. An diesem Punkt wird im Falle von Arbeitsaufgaben die durch das Individuum redefinierte Aufgabe bezüglich der (vermuteten) Regulationsanforderungen, Regulationsmöglichkeiten und potenziellen Regulationsproblemen bewertet (s. **Hacker**: Handlungsregulation und Auftrags-Auseinandersetzungskonzept). Bestandteil der Arbeitsaufgabe kann z.B. auch Emotionsarbeit im Sinne **Hochschild**'s sein (faking in good / bad face; deep oder surface acting).

Der Bewertungsprozess schafft eine Emotionskonfiguration (**Lazarus**: emotional response configuration, z.B. „Angst haben vor...“, „sich freuen auf...“, „Bedenken haben wegen...“), die Einfluss nimmt auf die Resultate des Bewertungsprozesses, deren wichtigstes die Handlungstendenzen sind, neben dem subjektivem Empfinden (**Lazarus**: subjective experience of 'affect') und der physiologischen Rückmeldung (**Lazarus**: physiological response).

Diese Handlungstendenzen (**Lazarus**: action tendencies) werden entsprechend der Handlungsregulationstheorie in Aktionen umgesetzt. Besteht die Arbeitsaufgabe in Interaktionsarbeit (die nach **Hacker** ebenfalls entsprechend der Handlungsregulationstheorie zu betrachten ist), sind nach **Böhle, Glaser & Büssing** die Kernkompetenzen Emotionsarbeit i.S. **Hochschild**'s, Gefühlsarbeit und subjektivierendes Arbeitshandeln gefordert.

Die grundlegenden Eigenschaften von Kommunikation bzw. Interaktion werden durch die Axiomatik von **Watzlawick, Beavin & Jackson** beschrieben.

Inwieweit die sich aus der Arbeitsaufgabe entstehenden Belastungen als Beanspruchungen im Individuum bemerkbar machen, entscheidet sich im letzten Schritt des kognitiv-motivational-emotionalen System von **Lazarus**, dem Coping-Prozess. Verfügt das Individuum über ausreichende Ressourcen, gelingt die Bewältigung, andernfalls stellen sich Beanspruchung und Beanspruchungsfolgen ein. Als aufgabenspezifische Beanspruchungsfolge der Interaktionsarbeit kann sich nach **Maslach** und **Jackson** Burnout mit den Merkmalen Emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit einstellen.

Auf der Grundlage dieses theoretischen Rahmens erfolgte dann die Auswahl der Erhebungsinstrumente bzw. die Konstruktion des Fragebogens zur Erfassung der psychischen Belastung durch

potenziell konfliktbehaftete Kommunikationssituationen. Neben dem eigenen Fragebogen wurden das **Maslach** Burnout Inventory sowie die Sense-of-Coherence-Scale von **Antonovsky** eingesetzt. Demographische Informationen wurden so weit als möglich im Gesamtfragebogen berücksichtigt.

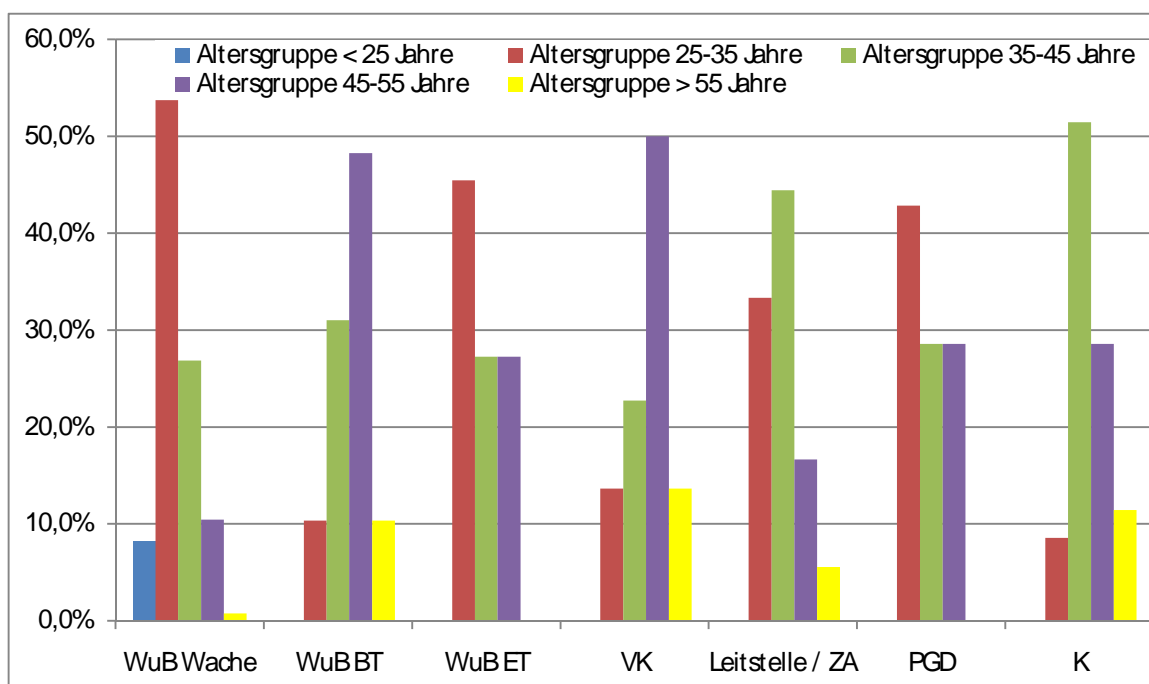
Die sich anschließenden Beobachtungsinterviews hatten einerseits zum Ziel, auf der Grundlage des entwickelten Fragebogens und mit Hilfe der Anleitung für die Beobachter eine umfassende Außensicht der potenziellen Belastungen zu erhalten. Zum anderen sollten durch die Gespräche während der Termine die Fragen nochmals bezüglich ihrer Tauglichkeit validiert werden. Abschließend zum empirischen Teil erfolgte dann die schriftliche Befragung einer ausgewählten Stichprobe.

Die Rücklaufquote erwies sich als insgesamt betrachtet unbefriedigend, wenn auch ausreichend für die vorliegende Untersuchung. Von den angeschriebenen 702 Polizeibeschäftigten waren 689 erreichbar, 258 antworteten, 2 Fragebögen mussten auf Grund erheblicher Mängel aussortiert werden. Dies entspricht einem Anteil von 37,4% bezogen auf die Stichprobe bzw. 12,3% bezogen auf die Gesamtpopulation. Es zeigten sich keine signifikanten Aspekte im Antwortverhalten. Proportional ihrem jeweiligen Anteil, antworteten alle Dienstbereiche, Altersklassen, Dienstaltersklassen, männliche wie weibliche Beschäftigte usw. anteilig entsprechend.

Im ersten Teil der Auswertungen wurden nun die **demographischen Informationen** bezüglich Auffälligkeiten oder Besonderheiten untersucht, darüber hinaus wurden die Daten da, wo möglich, mit den Ergebnissen des Mikrozensus 2004 verglichen.

Geht man von einer relativ guten Repräsentativität der Rückläufer bezogen auf die Gesamtpopulation aus, dann beträgt die Frauenquote im PP Köln annähernd 30%. Die Altersverteilung erscheint recht ausgewogen mit einem sehr hohen Anteil an jüngeren Polizeibeschäftigten von fast 42% bis zum Alter von 35 Jahren. Dies widerspricht der oftmals geäußerten Befürchtung einer Überalterung der Polizei zunächst einmal. Eine Analyse der Altersverteilung bezogen auf die einzelnen Dienststellen zeigt die Abbildung 88.

Abbildung 88: Altersstruktur der einzelnen Dienstbereiche



Auch hieraus lässt sich keine **Überalterung** bestimmter Dienstbereiche ableiten. Zwar gibt es bereichs-spezifische Schwerpunkte, diese sind aber unter anderem durch die spezifische Aufgabenstellung bedingt. So arbeiten z.B. in den Bereichen WuB Wache und WuB ET eher die jüngeren Polizei-beschäftigten, da hier die physischen Arbeitsbelastungen (z.B. Schichtdienst) am höchsten sind. Zudem sind die Wachen in der Regel die erste Dienststelle von Anfängern. **Trotz aller Sachzwänge wäre es u.E. überlegenswert, ob eine homogenere Altersverteilung, also die ausgewogene Mischung aus Jung und Alt, nicht Vorteile haben könnte. Insbesondere in den Bereichen mit einer längeren Anlernzeit (z.B. ET oder K) könnte so ein kontinuierlicherer Wissenstransfer gewährleistet werden.**

Ein weiterer Punkt, der bei der Auswertung der demographischen Informationen auffiel, betrifft die **hohe Fluktuation** im PP Köln. Fast 40% der Teilnehmer der Untersuchung haben sich schon einmal versetzen lassen (d.h. von anderen PPn bzw. Kreispolizeibehörden zum PP Köln, externe Fluktuation), hinzu kommen 21,5%, die – freiwillig oder unfreiwillig - intern umgesetzt worden sind (interne Fluktuation). Natürlich wird es Gründe geben, organisatorische oder persönliche, trotzdem **sollten hier die Ursachen insbesondere für die hohe interne Fluktuation analysiert werden und alternative Vorgehensweisen diskutiert werden. Die Gefahren bei allzu hoher Fluktuation wie fehlende Kontinuität der Arbeitsausführung, Know-How-Abwanderung oder unzureichender Gruppenzusammenhalt sind bekannt.**

Relativ hoch war der Anteil an Untersuchungsteilnehmern, die **gesundheitsschädigendes Verhalten** zeigen. Die prozentualen Anteile derer, die rauchen bzw. ab und zu Alkohol trinken, liegen über dem Bundesdurchschnitt, jeder Sechste gab an, regelmäßig Medikamente einzunehmen. Positiv hingegen das **Freizeitverhalten** der Polizeibeschäftigten, sie sehen deutlich weniger fern und verbringen wesentlich mehr Freizeit im sozialen Umfeld als der Durchschnittsbürger gemäß Mikrozensus 2004. Der überwiegende Teil der männlichen Beschäftigten ist verheiratet, der der weiblichen Beschäftigten lebt in fester Beziehung. Insgesamt gab es knapp 13%, die alleinstehend sind, bei den Frauen (~ 24%) deutlich mehr als bei den Männern (~ 8%).

Im Folgenden wurden diese Informationen bei der Auswertung der drei Erhebungsinstrumente weiter fokussiert.

Zusätzlich zur Berechnung des Burnout-Gesamtwertes nach Maslach wurde eine eigene alternative Methode verwendet, die neben der Häufigkeit der Ereignisse auch deren Belastungsstärke berücksichtigt. Nach der Methode von Maslach mit dem dazugehörigen Cut-off-Punkt, der die weniger von den höher Gefährdeten scheidet, ergibt sich ein Anteil von 32%, der Burnout-gefährdet ist. Dies erscheint selbst bei pessimistischer Sichtweise als unrealistisch hoch. Nach der eigenen Berechnungsart ergibt sich ein Prozentsatz von 15,6%.

Neben der Berechnung der Burnout-Gesamtwerte wurden auch die drei Subskalen einzeln betrachtet. In der Skala Emotionale Erschöpfung ist eine Belastungszunahme mit zunehmendem Alter erkennbar, die Depersonalisation hingegen nimmt mit steigendem Alter ab. Die selbsteingeschätzte Persönliche Leistungsfähigkeit nimmt mit ansteigendem Lebens- bzw. Dienstalder zu, lediglich die oberste Altersklasse (> 55 Jahre) fällt dagegen stark ab. Ob hierfür gewisse Selektionseffekte oder aber Langzeit-Auswirkungen der daily hassles verantwortlich sind, konnte nicht geklärt werden. Es gibt allerdings guten Grund zu der Annahme, dass sich in diesem Ergebnis neben der selbsteingeschätzten Persönlichen Leistungsfähigkeit auf Grund erheblicher und oft bei den Beobachtungs-

interviews auch geäußert Demotivation und Resignation zusätzlich die selbsteingeschätzte Leistungs*willigkeit* ausdrückt. Geschlechtsspezifische Unterschiede zeigten sich bei diesen Analysen nicht.

Beim Abgleich der Burnout-Gesamtwerte nach den beiden unterschiedlichen Berechnungsarten mit den demographischen Informationen sollte festgestellt werden, ob bestimmte Zusammenhänge zwischen den einzelnen demographischen Kategorien und der Burnout-Gefährdung bestehen. Dies erfolgte durch Proportionalitätsbetrachtungen. Annahme dabei war, dass bei einer homogenen Belastungsverteilung der %-Wert der eher Gefährdeten direkt proportional dem %-Wert der Probanden aus dieser Kategorie ist. Das würde bei vollständiger Proportionalität aller Kategorien bedeuten, dass die Gefährdung für Burnout unabhängig von demographischen Bedingungen wäre. Grundsätzlich ermöglichte die eigene Berechnungsmethode klarere Aussagen bezüglich solcher Zusammenhänge, darüber hinaus hatte die unterschiedliche Methode der Dichotomisierung auch analoge positive Auswirkungen auf die qualitativen Korrelationsbetrachtungen von MBI zu den anderen Erhebungsinstrumenten.

(Die nachfolgenden Aussagen beziehen sich ausschließlich auf die Berechnung des Burnout-Gesamtwertes nach der eigenen Methode.)

Die Gefährdung für Burnout nimmt mit ansteigenden Lebens- bzw. Dienstalster zu. Bis zu einem Alter von ~ 45 Jahren kamen jeweils weniger Burnout-Gefährdete aus den Altersklassen, als es proportional zur Belegung dieser Klassen gewesen wäre. **Die anteilig meisten der Gefährdeten kommen aus der Altersgruppe 45 bis 55 Jahre** (entsprechend 25 bis 35 Dienstjahren). Und wiederum fällt auch hier die oberste Altersklasse (> 55 Jahre) deutlich ab. Das verweist u.E. auf den Umstand, dass hier die Belastungen, die zu Burnout führen können, so stark geworden sind, dass die Betroffenen entweder die Teilnahme an der Untersuchung verweigert haben, oder aber dass sie nicht mehr im aktiven, operativen Dienst sind.

Die männlichen Untersuchungsteilnehmer erwiesen sich als deutlich höher gefährdet als die weiblichen Teilnehmerinnen, selbst wenn man die ungleiche Altersstruktur der männlichen bzw. weiblichen Polizeibeschäftigten berücksichtigt. **Geschiedene und allein Lebende sind stärker gefährdet, als Verheiratete oder in fester Beziehung Lebende, ebenso diejenigen, die ihre Freizeit eher alleine verbringen.** Der bei der Analyse der demographischen Daten identifizierte, relativ hohe Anteil an Untersuchungsteilnehmern, die sich gesundheitsschädigend verhalten (Raucher, regelmäßige Ein-nahme von Medikamenten), ist nicht nur überproportional bei den Krankmeldungen vertreten, er ist auch stärker Burnout-gefährdet.

Die interpretative Deutung der Korrelationen ergab, dass sich Kommunikationsstörungen im Bereich der polizeiinternen Kommunikation negativ auf die Ausprägung des Kohärenzsinnns auswirken und auf Dauer zur Entstehung der emotionalen Erschöpfung und der Depersonalisation beitragen. **Im Bereich der Kommunikation mit dem externen polizeilichen Gegenüber erleben sich Polizeibeschäftigte als kompetent und leistungsfähig, was sich in hohen Werten für die MBI-Subskala Persönliche Leistungsfähigkeit für die wenig Burnout-Gefährdeten aber auch für die stärker Gefährdeten ausdrückt.**

Welche **Konsequenzen** könnten nun aus dem Gesagten gezogen, welche **Handlungsempfehlungen** gegeben werden? **Wie beschrieben, gibt es dienststellenspezifische Unterschiede in der Alters-**

struktur der Beschäftigten, die sich teilweise auf Geschlechtsspezifika zurückführen ließen. Zum anderen liegt eine Hauptursache in dem Umstand, dass der Bereich WuB, und hier vor allem die Wachen, meist erste Dienststelle nach der Fachhochschulausbildung sind. Eine stichhaltige Begründung hierfür lässt sich schwerlich finden. **Wenn** die Ausbildung umfassend auf den Polizeiberuf vorbereitet, dann sollte ein Ersteinsatz in jeder Dienststelle möglich sein. Wenn sie es **nicht** tut, erhebt sich die Frage: Warum nicht? Warum sollten die Erfahrungen, die die Beschäftigten im Bereich der Wachen sammeln, Voraussetzung für die Arbeit in den Bereichen Verkehrsüberwachung oder in den Kommissariaten, in der Leitstelle oder im Polizeigewahrsamsdienst sein? Gerade die hohe interne Fluktuation im PP Köln scheint doch anzuzeigen, dass multifunktionale Einsatzmöglichkeiten führungsseitig unterstellt und gewollt sind.

Ausreichende Ausbildung in der Fachhochschule vorausgesetzt, sollten also Anfänger grundsätzlich je nach Neigung und Eignung in allen Bereichen erst-eingesetzt werden (können). Dies verbunden mit detaillierten Einarbeitungs- und Schulungsprogrammen, einem „Patensystem“ wie es in der freien Wirtschaft Standard ist, sollte mittelfristig zu einer ausgewogeneren Mischung aus Erfahrung und neuen Ideen in allen Dienststellen führen. Wobei insbesondere auf Grund der sehr hohen internen Fluktuation strukturierte Einarbeitungspläne dringend auf der Grundlage von Funktionsbeschreibungen und den dazu gehörenden funktionsspezifischen Kompetenzen eingeführt bzw. hierzu bestehende Systematiken ausgeweitet werden sollten. Weiterer Vorteil wären eine höhere Gewährleistung der Bewahrung von Know-How durch kontinuierliche Weitergabe, Möglichkeiten der Optimierung von Belastungsverteilung auf die Polizeibeschäftigten einer Dienststelle sowie die Vermeidung von überalterten Dienststellen oder Bereichen, in denen sich oft Frustration und Demotivation kumulieren.

Prävention ist immer besser als Korrektur, daher sollten Anstrengungen unternommen werden, die Risikogruppe der Burnout-Gefährdeten weiter einzuengen und zu identifizieren, um dann gezielte Maßnahmen zur Unterstützung der Betroffenen einleiten zu können. Das MBI bietet für die Risikoanalyse sicher eine gute Basis, eine modifizierte, auf die speziellen Belange dieses Berufes ausgerichtete Version könnte sicher als Grundlage hierzu dienen. Ergänzend hierzu könnte versucht werden, Früherkennung der Gefährdeten anhand eines ebenfalls zu modifizierenden Phasenmodells der Burnout-Entstehung zu implementieren. Wichtig erscheint eine regelmäßige Überprüfung der Situation, z.B. alle 3 bis 5 Jahre, eine einmalige Feststellung der Burnout-Gefährdung dürfte (zu) stark von aktuellen organisatorischen oder persönlich-individuellen Gegebenheiten geprägt sein.

Ursachen für die Entstehung von Burnout können in der Persönlichkeit, im organisatorischen Kontext oder im sozialen Umfeld liegen. Die an dieser Stelle interessierenden Ursachen im organisatorischen Kontext sind:

- unklare Erfolgskriterien,
- fehlendes Feedback,
- Mangel an Autonomie/Handlungsspielraum,
- Überforderung und Zeitdruck,
- große Verantwortung,
- allgemeine Arbeitszufriedenheit,
- Kontrolliertheitserleben,
- Diskrepanz zwischen humanitären Werten und Arbeitsalltag,
- Rollenkonflikte und Rollenambiguität.

In all den genannten Punkten gibt es sicherlich Verbesserungspotenzial seitens der Polizeiführung. Unklaren Erfolgskriterien begegnet man üblicherweise mit einer MbO-Systematik (Management by Objectifs, Führen mit Zielen) **auf allen Ebenen** der Organisation. Gerade bei der aktuell laufenden Implementierung eines Qualitätsmanagementsystem nach **DIN EN ISO 9001:2000** im PP Köln ließe sich dieser Punkt gut integrieren. Dies hätte zudem sehr positive Auswirkungen auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit und die Motivation. Führen mit Zielen kann nur effektiv durchgeführt werden, wenn es für den Einzelnen begleitet ist von den notwendigen Einflussmöglichkeiten, um die Ziele auch zu erreichen (Autonomie und Handlungsspielraum), wenn sinnvolle und faire Zeitziele für das Erreichen vereinbart werden (Überforderung und Zeitdruck), und wenn ein regelmäßiger Informationsaustausch zwischen den Führenden und den Geführten stattfindet (fehlendes Feedback). Das vorhandene formelle Feedback-System (Mitarbeiter-, Beurteilungsgespräche usw.) sollte so um eine informelle Komponente erweitert werden, die auch Raum bieten sollte für spontane positive wie negative Rückmeldungen ohne die Gefahr unliebsamer Konsequenzen.

Bezüglich der Diskrepanz zwischen humanitären Werten und dem Arbeitsalltag, die sich im Polizeiberuf in Stereotypisierungen, Vorurteilen und Depersonalisation äußern kann, besteht im PP Köln eindeutiger Schulungsbedarf im Bereich der Sozialkompetenzen. Das weiter oben für Anfänger bereits angesprochene System der Einarbeitungs- und Schulungsplanung sollte folglich diesen Punkt mit berücksichtigen.

Die Ergebnisse des Fragebogens zur Lebensorientierung, mit dessen Hilfe die Ausprägung des **Kohärenzsinn**s erfasst werden soll, wurden einerseits auf der Grundlage der Dichotomisierung der Teilnehmer in „unterdurchschnittlicher“ bzw. „überdurchschnittlicher“ SOC-Wert mit den demographischen Informationen abgeglichen, andererseits mit den Ergebnissen der Normierungsstichprobe von **Schumacher, Gunzelmann & Brähler (2000)** verglichen. Es ergaben sich dabei keine eindeutigen alters- oder geschlechtsspezifischen Trends, dies im Gegensatz zur Normierungsstichprobe.

Wie schon bei der Analyse der Burnout-Gesamtwerte, erwiesen sich auch beim Kohärenzsinn die gleichen demographischen Gruppierungen als auffällig.

Die in fester Beziehung lebenden und die Verheirateten erreichten überproportional häufig überdurchschnittliche Werte sowohl im Gesamtfragebogen als auch in den drei Komponenten des SOC. Andererseits scheinen sich Polizeibesetzte mit überdurchschnittlichen SOC-Werten seltener krank zu melden, als die mit unterdurchschnittlichen Ergebnissen. Teilnehmer, die nicht rauchen, nicht regelmäßig Medikamente nehmen und **nicht** gelegentlich Alkohol trinken erreichten häufiger überdurchschnittliche Werte. Polizeibesetzte, die umgesetzt worden sind, schneiden in der Regel öfters unterdurchschnittlich ab, als solche, die nicht umgesetzt wurden.

Trotz der geringen Vergleichbarkeit der Normierungsstichprobe und der eigenen Stichprobe lagen die Mittelwerte des Gesamtwertes SOC sowie die Mittelwerte der drei Komponenten sehr nahe beieinander, was u.E. für die gute Anwendbarkeit der Daten aus der Normierungsstichprobe spricht.

Zu der Frage, inwieweit der Kohärenzsinn eine während der Sozialisierungsphase einmal erworbene und dann unverändert verfügbare, nur langsam mit zunehmendem Alter abnehmende Ressource darstellt, gibt es unterschiedliche Meinungen. Auch die Abhängigkeit des SOC-Wertes von aktuellen situativen Gegebenheiten ist noch nicht geklärt. Die nicht wirklich überzeugende Retest-Stabilität

deutet zumindest auf solche möglichen Effekte hin. Alleine diese Vermutung sollte ausreichen, dass man seitens der Polizeiführung auch für diesen Bereich eine Optimierung vorhandener Maßnahmen diskutiert.

Die weiter oben beschriebenen Bedingungen im (Arbeits-)Umfeld, die die Ausprägung des Kohärenzsinn unterstützen können, bieten Ansatzpunkte dafür. Insbesondere die zu diesen Bedingungen genannten Unzufriedenheiten, die größtenteils schon Ergebnis der Mitarbeiterbefragung bei der Polizei NRW 2005 waren, sollten konsequent angegangen werden.

Polizeibeschäftigte empfinden sich als zu wenig eingebunden in bzw. vor organisatorischen Änderungen. Es kommt dabei nicht auf den Wahrheitsgehalt solcher geäußelter Meinungen an, wichtig ist dabei alleine der Umstand, dass es so empfunden wird. Die oft angebotenen Arbeitskreise vor der Einführung von Veränderungen werden als „pseudodemokratisch“ abgelehnt („Die machen doch eh´, was sie wollen“), das durchaus vorhandene elektronische Verbesserungsvorschlagswesen wenig genutzt („Da kümmert sich doch keiner von denen da oben drum“). Notwendige organisatorische Veränderungen, die gerade im Bereich der Polizei oft politisch fundiert und somit unabänderlich sind, bilden auch in der freien Wirtschaft kein Forum für Basisdemokratie oder Diskussionsrunden für alle. Auch dort sind den Partizipationsmöglichkeiten der operativen Ebenen enge Grenzen gesetzt. Aber es wird dort anders kommuniziert: offener, ehrlicher weil schonungsloser und damit auch glaubwürdiger. An dieser Stelle kann keine Aussage darüber getroffen werden, ob und inwieweit die zu diesem Punkt geäußerte Unzufriedenheit der Polizeibeschäftigten gerechtfertigt ist oder nicht. Mit Sicherheit aber könnte –ebenfalls im Rahmen der laufenden Implementierung des Qualitätsmanagementsystems- die Adaption bestimmter Methoden und Techniken des Änderungsmanagements („Change Management“) Verbesserungspotenzial aufdecken.

Zum Thema Beurteilungs-/Beförderungswesen gab es die häufigsten negativen Äußerungen während der informativen Beobachtungen und der Beobachtungsinterviews. Wie sehr hier einseitige Sicht und Frust der „zu-kurz-Gekommenen“ solche Äußerungen mitgeprägt haben, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden. Grundlage der Beurteilungsgespräche ist der „RdErl. des Innenministeriums v. 20.12.2001“. Hier sind Ablauf, Inhalt und Kriterien der Beurteilung festgelegt. Grundsätzlich sind Art, Inhalt und Umfang sowie Häufigkeit der Beurteilung gut vergleichbar mit entsprechenden Beurteilungsinstrumenten in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Kritisch anzumerken ist lediglich, dass die Polizeibeschäftigten zu Recht auf Grund bestimmter Bewertungsergebnisse (z.B. die Beurteilung „besonders geeignet“ bzgl. der Beförderungseignung) konsequenterweise auch entsprechende Maßnahmen erwarten. Da allerdings die freien Stellen, auf die hin befördert werden könnte, zahlenmäßig begrenzt sind, hat dies –so die Einschätzung der Polizeibeschäftigten- einen Rückkopplungseffekt auf die Beurteilung selbst. Ein wohl nicht völlig unbegründeter Verdacht. Abhilfe könnte eine modifizierte Systematik schaffen, die einerseits, im Sinne kurzfristiger Beurteilungen, auf der Methodik des MbO beruht, und die andererseits –langfristig- über ein zu definierendes Punktesystem Beförderungs- oder Entlohnungsansprüchen Rechnung trägt.

Neben den Beurteilungsgesprächen gibt es zusätzlich die jährlichen Mitarbeitergespräche, deren Inhalte und Ziele nichts mit Beförderungen oder Entlohnungsfragen zu tun haben, sondern die vielmehr eine Plattform für den Dialog zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter über die grundsätzlichen

Aufgaben, Ziele und beruflichen Entwicklungswünsche, Aspekte der Arbeitsergebnisse, Arbeitszufriedenheit und die Zusammenarbeit bietet.

Diese formalen Führungsinstrumente scheinen ausreichend und gut strukturiert geplant zu sein. Was fehlt, ist eine nicht formalisierte, **täglich gelebte** Rückmeldekultur zwischen Polizeibesetzten aller Ebenen. Dies berührt eher die Frage nach der Unternehmens- oder hier besser: Dienststellen-Kultur, nach der Art und Weise des Umgangs miteinander. Diese kann natürlich nicht „von oben“ angeordnet werden, sie entwickelt sich eher langfristig. Unabdingbar für diese Entwicklung ist eine möglichst geringe Fluktuation innerhalb der Dienststellen, die im PP Köln zur Zeit nicht gewährleistet ist.

Darüber hinaus helfen bestimmte dienststellenspezifische „Rituale“ oder gemeinsame Aktivitäten außerhalb der Dienstzeit, das Wir-Gefühl zu stärken und somit den Umgang miteinander positiv zu beeinflussen. Dies zu initiieren, ist eindeutig Führungsaufgabe und sollte im Rahmen der Schulung Sozialer Kompetenzen mitberücksichtigt werden.

Der entwickelte **Fragebogen zur psychischen Belastung aus konfliktbehafteter Kommunikation** genügt nach den bisherigen Erkenntnissen den Kriterien der Objektivität und Reliabilität, und auch die Augenscheinvalidität kann als gut bezeichnet werden. Die Grundlage der Konstruktion des Fragebogens waren die 5 Axiome zur Kommunikation von **Watzlawick, Beavin & Jackson**, die gleichgewichtig im Fragebogen berücksichtigt wurden. Die daher erwartete 5-faktorielle Struktur ließ sich bei der Hauptkomponentenanalyse mit Varimax Rotation gut aufzeigen, lediglich ein Item des Fragebogens (Item 9 aus dem 2. Axiom) erwies sich als Störfaktor.

Auf der Grundlage von Plausibilitätsüberlegungen wurden Cut-Off-Punkte festgelegt, auf dieser Basis wurde analog den beiden zuvor besprochenen Erhebungsinstrumente ein Vergleich der Probanden, deren Wert oberhalb des Cut-Off-Punktes lag, mit den demographischen Daten durchgeführt.

Hierbei erreichten weibliche Untersuchungsteilnehmerinnen grundsätzlich niedrigere Mittelwerte für den Gesamtfragebogen bzw. die einzelnen Subskalen im Vergleich zu den männlichen Teilnehmern. In den übrigen demographischen Kategorien zeigte sich das aus den vorhergehenden Untersuchungen zu Bournout und SOC bekannte Bild bezüglich Beziehungsleben, Freizeit- und Gesundheitsverhalten. **Der einzige Unterschied zwischen den Gruppen der mehr bzw. weniger Gefährdeten lag in den erreichten Punktwerten der Items, die sich inhaltlich mit der polizeiinternen Kommunikation befassen.**

Die überdurchschnittlich belasteten Polizeibesetzten erleben ausschließlich durch die Polizei-interne Kommunikationen eine „Mehrbelastung“. Als Gruppe mit den durchgehend höchsten Mittelwerten wurden Polizeibesetzte in der Altersklasse 25-35 Jahre identifiziert, wobei sich auch die überproportionalen Anteile von Probanden mit Werten oberhalb der Cut-Off-Punkte, bezogen auf Einsatzbereich oder Anzahl Dienstjahre, entsprechend ausdrücken. Als Ursache werden Unzufriedenheit mit polizeispezifischen Abläufen zur Beurteilungs- und Beförderungspolitik vermutet (s. oben).

Wie weiter oben dargestellt, waren die Ergebnisse der Korrelationsberechnungen nach Pearson mit den anderen Erhebungsinstrumenten für den Gesamtfragebogen, wie auch für den Teil des entwickelten Fragebogens, der sich mit der polizeiinternen Kommunikation befasst, zufriedenstellend. Dies zeigte sich auch an der Tatsache, dass 5 der 6 Untersuchungshypothesen als weitgehend bzw. gut bestätigt werden konnten. Lediglich die Hypothese 4 (*Bedingt durch den über die Zeit kumulativen*

Effekt der Belastungen durch konflikthafte Kommunikation i.S.v. "daily hassles" zeigen sich dienst-/lebensaltersbedingte Trends) konnte auf Grund uneinheitlicher Ergebnisse nicht bestätigt werden. Ein Grund hierfür ist sicher in der sehr inhomogenen Altersstruktur einiger Dienststellen zu sehen, die die diesbezüglichen Ergebnisse verzerrt haben könnte.

Da die eigentliche Belastung aus der konfliktbehafteten polizeiinternen Kommunikation entsteht und mögliches Verbesserungspotenzial sich in diesem Falle auf organisatorische Maßnahmen zurückführen lässt, wird an dieser Stelle auf die weiter oben bereits entsprechende Handlungsempfehlungen verwiesen.

3. Ausblick

Jede empirische Untersuchung hat zum Ziel, Fragen zu klären, wobei sie ihrerseits immer auch wieder neue Fragen aufwirft oder bestehende Antworten in Frage stellt. Dies ist bei der vorliegenden Untersuchung nicht anders.

Was als nächstes zu prüfen wäre, ist die Anwendbarkeit des entwickelten Fragebogens in anderen Polizeibehörden, wobei sich insbesondere das PP Aachen anbieten würde, da es zusammen mit dem PP Köln das gleiche Projekt zur Organisationsänderung durchgeführt hat, und somit in Struktur und Abläufen am ehesten vergleichbar ist. Andererseits könnte der Fragebogen für andere Berufsgruppen modifiziert und getestet werden.

Auch wenn sich die 5-faktorielle Struktur auf Basis der 5 Axiome zur Kommunikation recht gut abbilden ließ, liegt hier sicher noch Verbesserungspotenzial. Den Hinweisen auf mögliche weitere Faktoren, die sich insbesondere aus der Sonderstellung des Items 9 ergaben, könnte nachgegangen werden. Dies im Zusammenhang mit einer tieferen und detaillierteren Untersuchung der Axiomatik von Watzlawick, Beavin & Jackson. Das erste der Axiome („Man kann nicht nicht kommunizieren“) scheint in der Zusammenstellung der Axiome eine Sonderstellung einzunehmen, da es die grundlegende Voraussetzung für die Entstehung von Kommunikation überhaupt beschreibt. Die vier weiteren Axiome beschreiben Phänomene, die nur auftreten können, wenn Kommunikation tatsächlich stattfindet. Eventuell muss dieses erste Axiom weiter differenziert werden, z.B. in Anlehnung an die Handlungsregulationstheorie in Kommunikationsblockade – Kommunikationserschwerung – Kommunikationsbehinderung usw. Die zum entwickelten Fragebogen formulierten Items könnten weiter bezüglich ihrer Trennschärfe optimiert werden, um darüber auch die internen Konsistenzen und eventuell die Korrelationen zu den anderen Fragebögen (MBI, SOC) zu verbessern.

Die Faktorenstruktur des Fragebogens zur Lebensorientierung ließ sich auch im Rahmen dieser Arbeit nicht klären, ebenso wenig wie die Frage, ob der Kohärenzsinn eine zeitlich überdauernde Eigenschaft oder eine situationsabhängige Disposition ist. Die Ausprägung des Kohärenzsinn in der Sozialisationsphase, so wie Antonovsky sie beschreibt, spricht eher für ersteres, der in der Literatur berichtete wenig zufrieden stellende Wert der Retest-Reliabilität für letzteres. Ob ein hoher SOC-Wert tatsächlich auf eine besondere Einstellung zu Sinn und Zweck des Lebens und den eigenen Beeinflussungsmöglichkeiten hinweist, oder doch nur die Abwesenheit schädigender Dispositionen wie Depression oder Neurotizismus anzeigt, muss weiter untersucht werden.

Bei der Berechnung des Burnout-Gesamtwertes erwiesen sich die eigene Berechnungsmethode und die daraus abgeleiteten Cut-Off-Punkte als pragmatischer für die vorliegende Untersuchung, als die von Maslach & Jackson vorgeschlagene. Burnout ist längst nicht mehr beschränkt auf dialogische Tätigkeiten, wie die Vielzahl der Modifikationen und Anwendungen, die das MBI erfahren hat, anzeigen. Burnout kann in jedem Beruf, in jeder Tätigkeit das Ergebnis anhaltender Belastungen und der daraus resultierenden Beanspruchungen sein. Zu berücksichtigen bei Burnout-Messungen sind immer auch berufsspezifische Aspekte, von daher stellt sich die Frage, wie sinnvoll und hilfreich ein „Instrument für Alle und Alles“ sein kann.

Wie auch die eigenen Korrelationsuntersuchungen zwischen Belastung aus Kommunikation und Burnout-Gefährdung gezeigt haben, ist nur ein Teil der Burnout-Entstehung aus diesem Bereich erklärbar.

Eine vollumfängliche Erfassung aller Komponenten, der persönlichkeitsimmanenten wie der organisationalen, die zur Entstehung von Burnout beitragen können, würde u.E. erst sinnvolle Gegenmaßnahmen möglich machen. Dies ist allerdings weder vom Erhebungs- noch vom Auswertungsaufwand her vertretbar für Unternehmen, die wirtschaftlich arbeiten müssen.

Die thematische Nähe von Burnout zu Demotivation und Resignation ist nicht neu, sie trat auch im Zusammenhang dieser Untersuchung deutlich hervor. Insofern scheint die Frage berechtigt, ob durch das MBI tatsächlich Burnout-Gefährdete identifiziert werden konnten, oder ob nicht vielmehr Frustration, Resignation und Demotivation leitend bei der Beantwortung der Fragen war und eigentlich nur diese Teilaspekte des Burnouts erfasst wurden.

Eine Möglichkeit zur Früherkennung von Burnout-Gefährdeten, die den Unternehmen tatsächlich auch Präventionsmaßnahmen ermöglichen würde, könnte sich aus dem Gedanken der Phasenmodelle ableiten lassen. Optimal wäre eine Systematik, die eine Relation herstellt zwischen dem gemessenen Burnout-Gesamtwert und den Phasen der Burnout-Entstehung auf der Basis klinischer Daten und Erfahrungen. Dies in Kombination mit einem pragmatisch anwendbaren, einfach auswertbaren „Selbstscreenings“, das in sinnvollen Abständen durch potenziell Gefährdete durchgeführt würde, könnte zur Früherkennung und zum rechtzeitigen Einleiten entsprechender Gegenmaßnahmen beitragen.