

Larissa Senuysal

**Individuelle und
strukturelle Belastungen
im Polizeidienst
und ihre Auswirkungen
auf die Erfüllung
polizeilicher Aufgaben**

Band 15

**Bochumer Schriften
zur Rechtsdogmatik
und Kriminalpolitik**



Bochumer Schriften
zur Rechtsdogmatik und Kriminalpolitik

Herausgegeben von

Thomas Feltes, Rolf Dietrich Herzberg und Holm Putzke

Band 15

Individuelle und strukturelle Belastungen im Polizeidienst und ihre Auswirkungen auf die Erfüllung polizeilicher Aufgaben

Larissa Senuysal



2011

Felix-Verlag • Holzkirchen/Obb.

Larissa Senuysal: Individuelle und strukturelle Belastungen im Polizeidienst und ihre Auswirkungen auf die Erfüllung polizeilicher Aufgaben / von Larissa Senuysal. – Holzkirchen: Felix-Verlag, 2011 (Bochumer Schriften zur Rechtsdogmatik und Kriminalpolitik; Bd. XV), Zugl.: Bochum, Univ., Diss., 2011

ISBN 978-3-86293-515-4

© 2011 Felix-Verlag GbR, Sufferloher Str. 7, D-83607 Holzkirchen/Obb.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und sonstige Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlags und Quellenangabe.

Druck: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten (Allgäu)

Printed in Germany

ISBN 978-3-86293-515-4

Vorwort

Die Arbeit wurde im Sommersemester 2011 von der Juristischen Fakultät der Ruhr-Universität Bochum als Dissertation angenommen.

Mein herzlicher Dank gilt vor allem meinem Doktorvater, Herrn Professor *Dr. Thomas Feltes*, nicht nur dafür, dass er die Arbeit vielfältig gefördert und mich umfassend unterstützt hat, sondern auch für die Aufnahme der Dissertation in die Reihe „Bochumer Schriften zur Rechtsdogmatik und Kriminalpolitik“ des Felix-Verlages. Weiterhin möchte ich auch dem Zweitgutachter, Herrn Professor *Dr. Klaus Bernsmann*, für die Erstellung seines Gutachtens danken.

Ebenso bedanke ich mich bei Herrn Professor *Dr. Clemens Lorei*, der mir im Rahmen des Promotionsvorhabens zahlreiche Publikationen aus der Zeitschriftenreihe „Polizei & Wissenschaft“ zur Verfügung gestellt hat.

Mein Dank gilt ferner allen, die zur Veröffentlichung dieses Buches beigetragen haben. Dies ist zum einen Herr Professor *Dr. Holm Putzke*, der das Manuskript aufbereitet hat, zum andern der Verein zur Förderung der Rechtswissenschaft e.V. Bochum, der einen großzügigen Druckkostenzuschuss geleistet hat.

Dortmund, im Juni 2011

Larissa Semuysal

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 2 | Stressforschung im Überblick | 10 |
| 2.1 | Physiologische Stressforschung: das Stressmodell von Selye | 11 |
| 2.1.1 | Die Alarmphase | 11 |
| 2.1.2 | Die Resistenzphase | 11 |
| 2.1.3 | Die Erschöpfungsphase | 12 |
| 2.1.4 | Dauerstress | 12 |
| 2.2 | Psychologische Stressforschung | 12 |
| 2.2.1 | Die Wahrnehmung von Stressoren | 13 |
| 2.2.2 | Stressbewältigung | 14 |
| 2.2.3 | Was macht eine Situation zur Stresssituation? | 14 |
| 2.3 | Organisationspsychologische Stressforschung | 16 |
| 2.3.1 | Grundbegriffe der Rollentheorie | 16 |
| 2.3.2 | Rollenkonflikte und Rollenunklarheit | 17 |
| 2.4 | Berufsbezogene Stressforschung | 19 |
| 2.4.1 | Das „Person-Environment-Fit-Modell“ | 19 |
| 2.4.2 | Das „Demand-Control“-Modell von <i>Karasek</i> | 20 |
| 2.4.3 | Das Modell „beruflicher Gratifikationskrisen“ von <i>Siegrist</i> | 21 |
| 2.5 | Zusammenfassung | 22 |
| 3 | Psychische Belastungsfaktoren im Rahmen der Berufsausübung im Polizeidienst | 26 |
| 3.1 | Tätigkeitsimmanente Stressfaktoren | 26 |
| 3.1.1 | Der Nacht- und Schichtdienst | 26 |
| 3.1.1.1 | Auswirkungen auf das soziale und familiäre Umfeld | 27 |
| 3.1.1.2 | Auswirkungen auf den Gesundheitszustand und das Schlafverhalten | 28 |
| 3.1.1.3 | Auswirkungen auf die Freizeit | 30 |
| 3.1.1.4 | Zusammenfassung | 31 |
| 3.1.2 | Die Vielfalt polizeilicher Aufgabenbereiche | 32 |
| 3.1.2.1 | Die Polizei als soziale Dienstleistungsagentur | 33 |
| 3.1.2.2 | Professionalisierung der Polizeiarbeit | 35 |
| 3.1.2.3 | Zusammenfassung | 46 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3.1.3 | Das Verhältnis Polizei – Bürger | 48 |
| 3.1.3.1 | Rollenambiguität: „Verbrechensbekämpfer“ vs. „Konfliktlöser“ | 49 |
| 3.1.3.2 | Das negative Selbstbild der Polizeibeamten | 55 |
| 3.1.3.3 | Die ständige Konfrontation mit Konflikten | 58 |
| 3.1.3.4 | Der gesellschaftliche Normen- und Wertewandel | 60 |
| 3.1.3.5 | Zusammenfassung | 64 |
| 3.1.4 | Divergierende Rollenerwartungen | 66 |
| 3.1.4.1 | Der Polizeibeamte und die Organisation | 68 |
| 3.1.4.2 | Polizei und Medien | 76 |
| 3.1.4.3 | Polizei und Politik | 81 |
| 3.1.4.4 | Eigene Rollenerwartungen des Polizeibeamten | 93 |
| 3.1.4.5 | Zusammenfassung | 101 |
| 3.2 | Systemimmanente Stressfaktoren | 106 |
| 3.2.1 | Die Polizeiausbildung | 108 |
| 3.2.2 | „Polizeikultur“ vs. „Cop-Culture“ | 113 |
| 3.2.3 | Der „Korpsgeist“ der Polizei | 118 |
| 3.2.4 | Kontrolle der Institution „Polizei“ | 121 |
| 3.2.5 | Das Steuerungs- und Führungsverhalten | 126 |
| 3.2.6 | Mobbing bei der Polizei | 132 |
| 3.2.7 | Das Beurteilungs- und Beförderungssystem | 141 |
| 3.2.8 | Die Besoldung und materielle Ausstattung | 145 |
| 3.2.9 | Zusammenfassung | 146 |
| 3.3 | Stress durch Extremereignisse | 150 |
| 3.3.1 | Der Umgang mit Todesfällen | 152 |
| 3.3.2 | Der Einsatz bei Katastrophen/Großschadenslagen | 156 |
| 3.3.3 | Das Überbringen einer Todesnachricht | 164 |
| 3.3.4 | Der polizeiliche Schusswaffengebrauch | 170 |
| 3.3.5 | Suizid in der Polizei | 182 |
| 3.3.6 | Zusammenfassung | 191 |
| 4 | Psychische Erkrankungen bei Polizeibeamten | 197 |
| 4.1 | Die posttraumatische Belastungsstörung | 197 |
| 4.2 | Burn-out | 202 |
| 4.3 | Innere Kündigung | 208 |
| 4.4 | Arbeitsunzufriedenheit | 211 |
| 5 | Zwischenergebnis: die Notwendigkeit einer polizeilichen Reform | 215 |

| | |
|--|-----|
| 6 Präventionsmaßnahmen | 220 |
| 6.1 Primäre Präventionsmaßnahmen | 220 |
| 6.1.1 Reform der Polizeiausbildung | 221 |
| 6.1.2 Intensivierung der polizeilichen Kontrolle | 226 |
| 6.1.3 Stressbewältigungstrainings | 234 |
| 6.1.4 Reform des Führungsverhaltens | 241 |
| 6.1.5 Supervision bei der Polizei | 250 |
| 6.2 Sekundäre Präventionsmaßnahmen | 255 |
| 6.2.1 Notfallpsychologische Krisenintervention | 256 |
| 6.2.2 Erfolgsfaktoren von psychologischer Krisenintervention | 258 |
| 6.2.3 Evaluation: Nutzen und Risiken von psychologischer Krisenintervention | 261 |
| 7 Zusammenfassung und Ausblick | 264 |
| Literaturverzeichnis | 266 |

1 Einleitung

In einer demokratischen Gesellschaft ist der Staat für den Schutz der Rechtsordnung und der Rechtsgüter zuständig und verantwortlich. Die Gewährung von Schutz und Sicherheit im Innen- und Außenverhältnis stellt seine Existenz- und Legitimationsgrundlage dar.¹ Zu Recht erwartet die Mehrheit der Bürger daher, vom Staat umfassend und effektiv gegen Rechtsgutverletzungen jeglicher Art geschützt zu werden. Gleichzeitig verlangt die Bevölkerung einen rechtsstaatskonformen, also rechtlich legitimierten, begrenzten sowie kontrollierbaren Einsatz sicherheitspolitischer Instrumente. Die Ausübung rechtsstaatlich gebotener, verhältnismäßiger Gewalt zum Schutz der geltenden Rechtsordnung ist unvermeidbar, denn die Idee einer uneingeschränkt rechtstreu, gewaltfreien und sich selbst regulierenden Gesellschaft stellt in einer auf struktureller Ungleichheit basierenden, pluralistischen Gesellschaft eine Utopie dar. Weil das Gewaltmonopol des Staates der Verhütung von Zwang, Willkür, Unterdrückung und Gewaltherrschaft und damit der gesellschaftlichen Friedenssicherung dient, ist es als die höchste Errungenschaft der modernen demokratischen Gesellschaft anzusehen.²

Die Aufgabe der Durchsetzung dieses Gewaltmonopols delegiert der Staat an die Polizei- und Ordnungsbehörden, indem er sie im Rahmen der geltenden Rechtsordnung mit bestimmten Eingriffsbefugnissen ausstattet. Hierbei ist die Polizei gemäß § 163 I 1 StPO zuständig für den Schutz der öffentlichen Sicherheit und der öffentlichen Ordnung durch Gefahrenabwehr und Strafverfolgung.³ Darüber hinaus obliegen ihr die Vollzugshilfe für andere Behörden und die vorbeugende Bekämpfung von Straftaten, welche wiederum die Verhütung von Straftaten und die Vorsorge für die Verfolgung zukünftiger Straftaten umfasst.⁴ Diesen Aufgaben kommt die Polizei auf verschiedenartige Weise nach. Zum einen zeigt sie Präsenz im öffentlichen Raum, wird von den Bürgern als Ordnungs- und Schutzinstanz wahrgenommen und wirkt sich so auf das subjektive Sicherheitsgefühl und Rechtssicherheitsempfinden der Bevölkerung aus. Darüber hinaus interveniert sie in Konfliktsituationen zwischen Bürgern sowie in Schadensfällen jeglicher Art und versucht, die hierbei anfallenden, mannigfaltigen Probleme einer adäquaten Lösung zuzuführen. Wenn Straftaten begangen werden, untersucht als Erstes die Polizei als zuständige Ermittlungsbehörde den Tathergang und bildet so die Basis für die weiterführende staatsanwaltschaftliche Tätigkeit und justizielle Verarbeitung des Sachverhaltes. Dabei ist nach gesetzlicher Regelung (§ 160 I StPO) zwar die Staatsanwaltschaft „Herrin des Vorverfahrens“, de facto werden Ermittlungen jedoch weitestgehend von der Polizei durchgeführt. In den meisten Fällen wird die Staatsanwaltschaft erst im Anschluss an die Erstellung des polizeilichen Abschlussberichtes und Übersendung der Akten hinzugezogen.⁵ Ebenso fungieren Po-

¹ Gusy (2009), Rdn. 71.

² Groß (1999), S. 307.

³ Hansen (2003), S. 123, Rdn. 144; Gusy (2009), Rdn. 80.

⁴ Hansen (2003), S. 176, Rdn. 201.

⁵ Eisenberg (2005), S. 262.

lizeibeamte in einer institutionellen Funktion als Experten und Berater in verschiedenen Bereichen, so unterstützen sie beispielsweise andere Behörden im Bereich der Stadtplanung oder bei der Entwicklung von Sicherheitskonzepten, beraten lokale Sicherheitsunternehmen oder führen Aufklärungsarbeit in Schulen durch.⁶

Die Polizei verkörpert wie kein anderer Teil der öffentlichen Verwaltung das staatliche Gewaltmonopol, denn sie ist zu dessen Umsetzung als *Ultima ratio* zur Gewaltanwendung gegen die Bevölkerung befugt und insofern im Rahmen der Verhältnismäßigkeit zur Durchführung von Handlungen autorisiert, die im Normalfall gegen Bürgerrechte und Strafgesetze verstoßen würden. Gleichzeitig stellt sie eine Hilfs- und Schutzinstanz für die Bevölkerung dar, indem sie soziale Konflikte verarbeitet, die kollektiven und individuellen Rechtsgüter vor rechtswidrigen Beeinträchtigungen durch Dritte schützt und das gesellschaftliche Bedürfnis nach Sicherheit und Ordnung befriedigt. Der Polizei obliegt insofern die äußerst anspruchsvolle Aufgabe, als Garant innerer Sicherheit einem gesellschaftlichen Bedrohungsgefühl wirksam entgegenzuwirken und das Vertrauen der Bürger in die Rechtssicherheit zu wahren. Gleichzeitig wird jedoch zu Recht von ihr erwartet, diese Aufgabe mit dem Minimum der ihr zur Verfügung gestellten Zwangsbefugnisse zu erfüllen und Eingriffe in die Rechtssphäre des Bürgers auf das absolut notwendige Minimum zu begrenzen.⁷ Sie fungiert also zur gleichen Zeit sowohl als „Freund und Helfer“ des Bürgers als auch als „verlängerter Arm“ der staatlichen Exekutive im Sinne eines Repressionsorgans. Dieses prekäre „doppelte Mandat“⁸ und die damit verbundenen divergierenden Verhaltenserwartungen und Rollenkonflikte sind dem Polizeiberuf immanent. Die Rollenidentität der Polizei ist darüber hinaus auch dahingehend komplizierter geworden, dass sie als Teil der öffentlichen Verwaltung zur heutigen Zeit sowohl als ein dem Gemeinwohl verpflichtetes, multifunktional einsetzbares Dienstleistungsunternehmen als auch als hochspezialisiertes Verbrechensbekämpfungs- und Strafverfolgungsorgan angesehen wird. Sie soll einerseits bei banalen und alltäglichen zwischenmenschlichen Konflikten, beispielsweise Ruhestörungen oder Familienstreitigkeiten, sozialverträglich vermitteln und anderen Behörden (beispielsweise den Ordnungsbehörden) als subsidiär zuständige, jederzeit verfügbare und generalistisch befähigte Behörde Amts- und Vollzugshilfe leisten. Andererseits soll sie aber auch unter Anwendung von Spezialkenntnissen innovativ und kompetent neue und bedrohliche Kriminalitätsformen wie internationalen Terrorismus oder organisierte Kriminalität bekämpfen.⁹ Es zeichnet sich insofern ein omnipotentes polizeiliches Rollenverständnis ab, dass die Polizei sowohl als sich zunehmend professionalisierendes und spezialisierendes Verbrechensbekämpfungsorgan als auch als eine die Sozialverträglichkeit und öffentliche Ordnung aufrechterhaltende, vielseitig einsetzbare Service- und Konfliktlösungsinstanz definiert.

⁶ Kreissl in: Barthel et al. (2008), S. 43.

⁷ Buchmann (2004), S. 288.

⁸ Behr in: Barthel et al. (2008), S. 61.

⁹ Schulte/Kokoska (1997), S. 112.

Neben dem Dilemma eines widersprüchlichen, heterogenen Rollenverständnisses ergibt sich die Problematik, dass Polizeibeamte bei ihrer Aufgabenerfüllung regelmäßig unter massivem Zeit- und Erfolgsdruck stehen, weil in polizeilichen Einsatzlagen regelmäßig elementare Rechtsgüter, wie Leben, Gesundheit oder bedeutende Sachwerte, gefährdet sind und sie meist ad-hoc in unvorhersehbaren und unübersichtlichen Situationen einschreiten müssen. Die eigene Organisation und die Öffentlichkeit stellen jedoch nicht nur an ihre fachliche Kompetenz höchste Erwartungen. Auch an das rechtstreue und moralisch nicht zu beanstandende, integre Verhalten von Polizeibeamten als Vertreter der Staatsgewalt werden berechtigterweise deutlich höhere Anforderungen gestellt als an das Handeln des „durchschnittlichen Normalbürgers“. Insofern gilt für sie die Maxime: „Was man nicht tun darf, darf der Polizeibeamte erst recht nicht tun.“¹⁰ Darüber hinaus ist polizeiliches Handeln als Dienst an und in der Gesellschaft stark auf den öffentlichen Raum konzentriert und unterliegt daher ständiger gesellschaftlicher Beobachtung und Kritik. Insbesondere in der auf hohe Einschaltquoten und Auflagenzahlen fokussierten Medienberichterstattung wird polizeiliches Handeln oftmals harsch kritisiert oder verurteilt, was für die Polizeivollzugsbediensteten den Erfolgsdruck intensiviert und die Entstehung eines negativen Selbstbildes begünstigt.

Ein weiterer auszeichnender Faktor des Polizeiberufes ist seine generelle Konfliktlastigkeit: Polizeibeamte müssen stets in Problemsituationen, Schadenslagen und Konfliktfällen intervenieren, wenn Bürger aus verschiedenen Gründen die geltende Rechtsordnung oder allgemein akzeptierte Verhaltensregeln verletzen oder wenn elementare Rechtsgüter ohne menschliches Verschulden bedroht sind. Wenn sich beispielsweise ein schwerer Verkehrsunfall mit zahlreichen Verletzten und Todesopfern ereignet, wenn eine Gewalt- oder Sexualstraftat aufgeklärt werden muss, eine Demonstration einen eskalierend-gewalttätigen Verlauf nimmt oder wenn Streitigkeiten zwischen aufgebrachtten Bürgern geschlichtet werden müssen, ist stets die Polizei die zuständige Behörde. Durch die stetige demoralisierende Konfrontation mit Kriminalität, gesellschaftlichen und sozialen Problemen und menschlichen Abgründen sind Polizeibeamte gefährdet, ein einseitig-negatives und stereotypes Menschen- und Weltbild, eine sog. „Déformation professionnelle“ zu konzipieren.¹¹ Äußerst frustrierend kann sich ebenso die im Polizeidienst oftmals gemachte Erfahrung der Erfolglosigkeit eigenen Handelns auswirken. Polizeibeamte werden im Dienstalltag an der „sozialen Front“ unmittelbar mit den Problemverhaltensweisen konfrontiert, die sich aus gesamtgesellschaftlichen Problemen, beispielsweise sozialer Ungleichheit, Kulturkonflikten, Werteerosion, Arbeitslosigkeit, Fremdenfeindlichkeit oder zunehmender Gewaltbereitschaft, ergeben. Sie können jedoch anders als Justizbeamte, Sozialarbeiter oder Politiker kaum etwas an den Ursachen dieser Probleme ändern oder aber Konsequenzen hieraus ziehen und sinnvolle Veränderungen bewirken. Vielmehr sind Polizeibeamte zu der Sisyphusarbeit verurteilt, die Erscheinungsformen und Konsequenzen ungelöster strukturell-sozialer Mängellagen, wie kriminelles Verhalten, Alkoholis-

¹⁰ Groß (1999), S. 308.

¹¹ Feltes (2002), S. 249.

mus oder Drogenabhängigkeit, zu bekämpfen und hierbei oftmals die eigene Unzulänglichkeit und Machtlosigkeit vor Augen geführt zu bekommen. Als die geltenden Normen durchsetzendes Exekutivorgan gerät die Polizei hierbei zudem häufig zwischen die gesellschaftlichen Fronten, bekommt den Unmut des Bürgers angesichts politischer und gesellschaftlicher Fehlentwicklungen unmittelbar zu spüren und fühlt sich zum einflusslosen Vollzugsorgan des Staates instrumentalisiert.

Bei der Erörterung polizeispezifischer Belastungen müssen neben den aus der konfliktbehafteten Tätigkeit selbst und der stetigen Interaktion mit der Gesellschaft resultierenden Problemen auch die besonderen organisationellen Rahmenbedingungen polizeilicher Arbeit beleuchtet werden. Die Polizei stellt sich trotz zahlreicher Forderungen nach einer Demokratisierung immer noch als hierarchisch strukturierte, militärisch anmutende Organisation dar, die auf dem Prinzip von Leistung und Fehlervermeidung basiert und sich durch eine hochgradige Regelbindung charakterisiert. Ein dichtes Geflecht von Normen, Dienstvorschriften, Verhaltenserwartungen und Sanktionsmechanismen soll jegliches polizeiliches Handeln auf übergeordnete organisationelle Ziele wie Effizienz, Normtreue und Bürgernähe konzentrieren und ihre Realisierung ermöglichen. Es wirkt sich im polizeilichen Alltag jedoch oftmals destruktiv aus, weil kreatives, flexibles, eigenverantwortliches und einzelfallbezogenes Diensthandeln hierdurch geradezu unmöglich gemacht wird. Die rigide organisationsinterne Disziplinierung lässt sich nicht mit der Forderung nach eigenständig, sozialkompetent und verantwortungsbewusst handelnden Polizeibeamten im Außenverhältnis zum Bürger vereinbaren, insofern entsteht ein Dilemma zwischen starren bürokratischen Strukturen und dem Erfordernis flexiblen, situationsangepassten Handelns.¹² Dieser rigiden Einengung innerhalb des organisatorischen Gefüges begegnen Polizeibeamte, indem sie als Gegenstück zu der institutionell geprägten, an den politisch korrekten Vorgaben von Öffentlichkeit und Polizeiführung orientierten und idealisierten „Polizeikultur“ eine „Polizistenkultur“ bzw. „Cop-Culture“ entwickeln, die subkulturell vermittelt und praktiziert wird, sich aus praktischen Erfahrungen herleitet und auf die konkreten Erfordernisse und Probleme des polizeilichen Alltags ausgerichtet ist. Hierdurch kann sich eine problematische „Trutzburgmentalität“ im Sinne einer ausgeprägten intergruppalen Anbindung bei gleichzeitiger Abschottung gegenüber der Gesellschaft und der Polizeiführung ergeben („Wir hier drinnen gegen die da draußen“). Eine solche Ingroup-Outgroup-Verzerrung ist äußerst kritisch, weil sie die Unterwerfung unter einen Korpsgeist im Sinne einer Abgabe jeglicher Eigenverantwortung bei absoluter Anpassung eigener Einstellungen und Ideale an u.U. problematische Gruppennormen bewirken und somit polizeiliche Fehlverhaltensweisen, wie gewalttätige Übergriffe, Falschaussagen, Strafvereitelung oder Korruption, begünstigen kann. Diese nachteilige Polarisierung zwischen Basis und Polizeiführung kann sich weiter intensivieren, wenn generell eine hohe berufliche Unzufriedenheit mit verschiedenen berufsbezogenen Variablen, wie dem Führungsverhalten, der materiellen Arbeitsplatzausstattung und Besoldung sowie dem Beurteilungssystem, gegeben ist.

¹² Schüller (1991), S. 158.

Auch wirken sich aktuelle gesellschaftliche, wirtschaftliche, politische und technische Entwicklungen maßgeblich auf das Tätigkeitsprofil von Polizeibeamten aus. Der Prozess der europäischen Integration erschwert mit vielfältigen Begleitumständen, wie dem Wegfall von Grenzkontrollen oder der Freizügigkeit auf dem Arbeitsmarkt, die polizeiliche Aufgabenerfüllung. Zudem wird die Polizeiarbeit durch den Globalisierungsprozess mit internationalen wirtschaftlichen Verbindungen, weltweiter Arbeitsteilung, freiem internationalem Warenverkehr und grenzüberschreitendem Austausch von Dienstleistungen in maßgeblicher Weise komplizierter. Neue und komplexe Kriminalitätsformen, wie organisierte Kriminalität, Wirtschafts-, Umwelt- und Computerkriminalität sowie der internationale Terrorismus, stellen nicht zuletzt aufgrund der rasenden Entwicklung des Informations- und Kommunikationssektors eine zunehmende Bedrohung für die Gesellschaft dar.¹³ Der kulturelle und soziale Wandel durch veränderte Einkommensverhältnisse, massive Bildungsexpansion und zunehmende Werterosion berührt ebenfalls das polizeiliche Aufgabenfeld in maßgeblicher Weise. Das Normenbewusstsein der Menschen und die Verbindlichkeit von traditionell-kollektiven Grundwerten verringert sich, während individuell-hedonistische Werte, wie Individualität, Abwechslung, Selbstentfaltung und Unabhängigkeit, zunehmend an Bedeutung gewinnen. Die gesellschaftliche Fähigkeit zur Selbstregulierung ohne staatliche Intervention nimmt ab, althergebrachte Verhaltensprinzipien für den geordneten menschlichen Umgang miteinander verlieren an Bedeutung. Längst ist kein allgemeingültiger Wertekonsens in der Gesellschaft mehr vorhanden, vielmehr hat sich innerhalb der einzelnen Bevölkerungsgruppen ein vielfältiges und mehrdimensionales Normen- und Werteverständnis herausgebildet. Die nachhaltig das Rechtsempfinden und die Rechtstreue der Bürger determinierende öffentliche Meinung ist einem stetigen Wandel unterworfen und beinhaltet durchaus auch verfassungsrechtlich fragwürdige Positionen- wie beispielsweise die Befürwortung der Einführung der Todesstrafe für „Kinderschänder“ und „Terroristen“.¹⁴ Polizeibeamte müssen in dieser Gesellschaft voller divergierender Wertanschauungen und unterschiedlicher Sicherheitsbedürfnisse die öffentliche Dienstleistung der Aufrechterhaltung von Sicherheit und Ordnung erbringen und werden dabei oftmals mit Widerständen und Rechtfertigungsdruck konfrontiert. Zudem durchläuft die öffentliche Verwaltung seit mehreren Jahren einen stetigen Veränderungs- und Modernisierungsprozess. Die angespannte finanzielle Lage der öffentlichen Haushalte hat einerseits eine Überprüfung und teilweise Reduzierung der vom Staat wahrzunehmenden Aufgaben zur Folge, andererseits wird in zunehmendem Maße eine Privatisierung ehemals dem Staat übertragener Aufgaben angestrebt. Die Polizei ist daher durch drastischen Personalabbau beeinträchtigt und unterliegt einem hohen Effektivitätszwang, weil sie mit nicht-staatlichen Anbietern gleicher Dienstleistungen, wie privaten Sicherheitsdiensten, konkurriert.¹⁵ Darüber hinaus werden aufgrund der angespannten Finanzlage und der damit verbundenen Notwendigkeit von Einsparungen im personellen wie materiellen Bereich zunehmend

¹³ *Schulte* (2002), S. 241.

¹⁴ *Feltes* (2002), S. 248.

¹⁵ *Busch* in: *Busch* (2000), S. 11.

betriebswirtschaftliche Management-Konzepte, beispielsweise Budgetierung, Controlling, Zielvereinbarungen oder dezentrale Ressourcenverantwortung, in die öffentliche Verwaltung implementiert.¹⁶

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Effektivität der staatlichen Kriminalitäts- und Sozialkontrolle maßgeblich auf die gesamtgesellschaftliche Situation auswirkt, indem Kriminalität unmittelbar reduziert wird und so das Sicherheitsgefühl, die Einstellungen und Werthaltungen der Bevölkerung mittelbar beeinflusst werden.¹⁷ Für eine erfolgreiche Kriminalitätskontrolle und effektive Strafverfolgung und damit für die Wahrung der verfassungsrechtlich verankerten staatlichen Ordnung ist eine gute und qualitätsvolle Polizeiarbeit von elementarer Bedeutung. Inwieweit die Polizeiorganisation Ziele wie die Orientierung an Bürgerinteressen, Befriedigung des gesellschaftlichen Bedürfnisses nach Sicherheit und Ordnung sowie effektive Strafverfolgung und Verbrechensbekämpfung erreicht, hängt jedoch maßgeblich von der Normtreue, Integrität, Leistungsfähigkeit, Motivation und Belastbarkeit der für sie tätigen Polizeibeamten ab. Dabei wird die Polizei deutlich stärker als früher mit elementaren gesellschaftspolitischen Problemen konfrontiert und einem immensen Effektivitätserfordernis und Erfolgsdruck ausgesetzt. Die Inhalte polizeilicher Tätigkeit sind insgesamt komplexer, anspruchsvoller und konflikträchtiger geworden. Polizeibeamte werden im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit mit einem komplexen Anforderungs- und Belastungsprofil konfrontiert, das sich aus chronisch wirkendem Alltagsstress, organisationellen Defiziten sowie selten erlebter Extrembelastung zusammensetzt. So wird von ihnen erwartet, auch im Rahmen eines noch so nervenaufreibenden Bürgerkontaktes die Fassung zu bewahren und höflich zu bleiben und sich stets auf das notwendige Minimum der verfügbaren Eingriffsbefugnisse zu beschränken. Ebenso müssen sie sich zahlreichen organisationellen Vorschriften, Regeln und Restriktionen unterwerfen und sich mit hierarchischen Verhältnissen, unzureichender materieller Versorgung oder defizitärem Führungsverhalten arrangieren und auch in außerordentlich komplizierten und diffizilen Einsatzlagen, wie Schusswechseln oder Geiselnahmen, Gelassenheit, Beherrschung und Übersicht bewahren.¹⁸ Der prekäre Auftrag der Ausübung staatlicher Hoheitsrechte beinhaltet neben einem ausgeprägten Macht- und Risikopotenzial ebenso zahlreiche konfliktschaffende, unbefriedigende und auszehrende Elemente und stellt daher höchste Anforderungen an die Professionalität und psychische Stabilität von Polizeivollzugsbediensteten.¹⁹ Die ausgeprägte Stressintensität des Berufes kann sich bei mangelnder psychischer Belastbarkeit und unzureichender Bewältigung äußerst nachteilig auf die polizeiliche Aufgabenwahrnehmung und damit auf das Ansehen der gesamten Organisation auswirken. Denn unverarbeiteter Stress beeinflusst nachhaltig und nachteilig die menschliche Wahrnehmung und das Verhalten und vermindert die individuelle Leistungsfähigkeit. Häufig anzutreffen sind dann beispielsweise hastiges und ungeduldiges Verhalten, Betäubung durch den Konsum von

¹⁶ Schulte (2002), S. 241.

¹⁷ Dölling (1988), S. 352.

¹⁸ Steinert (1997), S. 107.

¹⁹ Buchmann/Hermanutz (1991), S. 115.

Alkohol, Nikotin oder Medikamenten, unkoordiniertes Arbeiten und konfliktreicher Umgang mit anderen Menschen, charakterisiert durch Aggressivität und leichte Erregbarkeit. Im sozialen Bereich begünstigt eine dauerhaft hohe Stressbelastung Problemverhaltensweisen, wie soziale Isolation, Desinteresse an der Umwelt, Widerstand gegen Veränderungen und verringerte Flexibilität. Auf emotionaler Ebene manifestiert sich Stress in innerer Unruhe, Nervosität und Unzufriedenheit sowie in der Ausbildung von Aggression, Unsicherheit, Versagensangst und Schuldgefühlen. Auch auf die kognitiven Fähigkeiten wirkt sich eine langfristige Stressüberlastung schädlich aus, es können sich beispielsweise Störungen im Bereich der Konzentrations- und Leistungsfähigkeit sowie eine Verminderung der Wahrnehmungsfähigkeit und des Erinnerungsvermögens entwickeln.²⁰ Schon bei dieser oberflächlichen und stichpunktartigen Skizzierung möglicher Auswirkungen einer dauerhaften und übermäßigen Stressbelastung bei gleichzeitiger Berücksichtigung der besonderen Anforderungen des Polizeidienstes wird deutlich, dass psychisch labile und überforderte Polizeibeamte durch stressbedingtes Fehlverhalten das Ansehen der gesamten Polizeiorganisation nachhaltig schädigen und somit die fundamental wichtige gesellschaftliche Akzeptanz des staatlichen Gewaltmonopols gefährden können. Polizeivollzugsbedienstete müssen daher zur qualifizierten Ausübung ihres Berufes neben hoher fachlicher Kompetenz über solide soziale Kompetenzen und ausgeprägte psychische Belastbarkeit verfügen. Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, Konflikttoleranz, Flexibilität, Stresstabilität, Konsens- und Argumentationsbereitschaft, Empathiefähigkeit, Kreativität und Kritikfähigkeit sind für eine bürgernahe, erfolgreiche und rechtsstaatskonforme Polizeiarbeit unabdingbar.²¹ Die beschriebenen Auswirkungen dauerhaften und übermäßigen Stresses hemmen bzw. verhindern jedoch die Anwendung dieser unverzichtbaren Fertigkeiten und begünstigen im Gegenteil vertrauensschädigende Fehlverhaltensweisen, wie unberechtigte oder übermäßige Gewaltanwendung, mangelnde Kooperationsbereitschaft, Aufbau von Distanz oder Feindseligkeit gegenüber dem Bürger oder folgenreiche und irreversible Fehlentscheidungen in Einsatzsituationen. Wenn durch solch unprofessionelles oder gar rechtswidriges Verhalten von Polizeibeamten der Eindruck entsteht, der Staat könne nicht in ausreichendem Maße die Rechtsstaatlichkeit polizeilichen Handelns gewährleisten und durch erfolgreiche Verbrechensbekämpfung und Strafverfolgung für die Sicherheit der Bevölkerung sorgen, stellt dies eine massive Bedrohung für die Legitimität des staatlichen Gewaltmonopols und damit für das demokratische, freiheitliche und rechtsstaatliche Staatssystem dar.²² Aus Überlastung und beruflicher Unzufriedenheit resultierende Fehlverhaltensweisen, wie Korruption, Körperverletzung im Amt, Kameraderie, Mobbing oder Fremdenfeindlichkeit, schädigen das Ansehen der Polizei in der Gesellschaft nachhaltig und beeinträchtigen massiv die Rechtssicherheit und Rechtstreue der Bevölkerung.²³ Wenn jedoch das Vertrauen der Bürger in die staatliche Institution „Polizei“ verloren geht, würde dies nachhaltige

²⁰ Kaluza (2007), S. 10.

²¹ Groß (1999), S. 304.

²² Buchmann (2004), S. 292.

²³ Feltes (2002), S. 248.

Auswirkungen auf die Qualität polizeilicher Aufgabenerfüllung und damit auf die Kriminalitätsbekämpfung und Strafverfolgung haben. Die zur effektiven und erfolgreichen Polizeiarbeit unverzichtbare Kooperations- und Unterstützungsbereitschaft der Bürger durch ihr Anzeigeverhalten, ihre Aussagebereitschaft und ihre Mithilfe bei polizeilichen Ermittlungen würde reduziert. Zudem würden die gesellschaftliche Normakzeptanz und Sanktionserwartung sinken und der Respekt gegenüber dem staatlichen Gewaltmonopol dezimiert, was den polizeilichen Vollzug der gesetzlich festgelegten Ordnung erheblich erschweren würde. Eine aufgrund unzureichender Strafverfolgung und mangelnder Kriminalitätskontrolle steigende Verbrechensfurcht der Bevölkerung würde darüber hinaus eine Entwicklung problematischer Einstellungen und Verhaltensmuster bewirken. So kann es aufgrund fehlenden Vertrauens in die staatlichen Strafverfolgungsbehörden zu vermehrter Selbstjustiz (beispielsweise durch die Einrichtung von Bürgerwehren) oder aber zu verstärktem „Forting up“ (englisch für „Festsetzungsmentalität“) in Form einer zunehmenden Isolierung privilegierter Bürger durch Sicherheitsmaßnahmen wie Videoüberwachungsanlagen, Bewegungsmelder, elektronisch gesicherte Zäune oder privates Sicherheitspersonal kommen. Ebenso können Bedrohungsgefühle zu einer Intensivierung der bereits existenten „Bystander-Problematik“ (d.h. die Unterlassung notwendiger Hilfeleistung bei Unfällen und Straftaten aufgrund von mangelnder Zivilcourage und von Furchtsamkeit) und zu einer ebenso problematischen wie instrumentalisierbaren sicherheitspolitischen Einstellung kommen, die sich beispielsweise in verändertem Wahlverhalten oder unangemessenen Forderungen nach drastischen Verschärfungen des Straf- und Strafprozessrechts manifestieren kann.²⁴

Die differenzierte Erforschung der verschiedenen berufsspezifischen Belastungsfaktoren, die Eruierung ihrer möglichen Auswirkungen und die Entwicklung strukturellen Fehlentwicklungen vorbeugender Maßnahmen erscheint angesichts der erwähnten Problemkonstellationen und Risiken als dringliches Anliegen. Bisher wurde die Problematik psychischer Belastungsfaktoren im Polizeidienst jedoch nur ansatzweise wissenschaftlich erörtert. Zwar wurden die beruflichen Belastungen von Polizeibeamten durch verschiedene Untersuchungen differenziert untersucht, allerdings wurden hierbei nur selten standardisierte und international gebräuchliche Erhebungsinstrumente verwendet. Die meisten Untersuchungen erforschten zudem isoliert die Auswirkungen einzelner Stressfaktoren, wie beispielsweise die seelischen Folgen eines Schusswaffengebrauchs oder eines Einsatzes bei Großschadenslagen, eine ganzheitliche wissenschaftliche Betrachtung des mannigfaltigen polizeilichen Stressprofils ist bisher nicht erfolgt. Nur unzureichend erforscht wurden bisher darüber hinaus die Bewältigungstechniken, mit denen Polizeibeamte belastende Erfahrungen verarbeiten, obwohl erwiesenermaßen ein Zusammenhang zwischen dem angewandten Bewältigungsstil und der Ausbildung von Krankheitssymptomen besteht.²⁵ Darüber hinaus wurde in der Mehrzahl der existenten empirischen Studien auf die posttraumatische Belastungs-

²⁴ *Schwind* (2006), S. 330; 406.

²⁵ *Neugebauer/Latscha* (2009), S. 55–56.

störung fokussiert, während andere psychische Störungsbilder, wie der Burn-out oder Fehlbeanspruchungsfolgen unterhalb der Krankheitsschwelle, wie Arbeitsunzufriedenheit oder innere Kündigung, bisher trotz ihrer erheblichen Bedeutsamkeit für die polizeiliche Leistungsfähigkeit nur unzureichend berücksichtigt wurden und daher einer näheren Erörterung bedürfen. Das ausgeprägte Risiko der Entstehung von Burn-out, Arbeitsunzufriedenheit, Motivationsverlust und innerer Kündigung aufgrund einer Über- bzw. Fehlbelastung im Polizeidienst und die damit verbundenen dramatischen Auswirkungen wurden mittlerweile zwar erkannt, es scheint jedoch im polizeilichen Binnenraum anders als bei medizinischen, pädagogischen oder sozialen Berufen ausgeprägte Berührungsängste und Ressentiments gegenüber dieser Problematik zu geben.²⁶ Diese Dissertation soll einen Beitrag dazu leisten, die vielfältigen Belastungsmomente des Polizeidienstes differenziert zu beschreiben, ihre möglichen Auswirkungen auf die Qualität polizeilicher Aufgabenerfüllung zu beleuchten und hierauf aufbauend mögliche primäre wie sekundäre Präventionsmaßnahmen darzustellen und zu diskutieren.

²⁶ Nörenberg et al. (2006), S. 28–38.

2 Stressforschung im Überblick

Bevor das Augenmerk auf die verschiedenen, dem Polizeidienst immanenten Stressoren gelegt wird und ihre Auswirkungen auf die Qualität polizeilicher Tätigkeit beleuchtet werden, sollen für ein besseres Verständnis zunächst der allgemeine Stressentstehungsprozess sowie mögliche physische und psychische Auswirkungen der Stressbelastung dargestellt werden. Hierbei ist es zunächst wichtig, den Begriff „Stress“ eindeutig zu definieren und einzugrenzen, denn er wird zur heutigen Zeit im beruflichen Kontext geradezu inflationär gebraucht und dadurch zunehmend verwässert und bagatellisiert. So ist „Stress mit dem Chef“ oder „Stress mit Kollegen“ kein außergewöhnliches Ereignis mehr, sondern vielmehr gängiger und normaler Bestandteil des alltäglichen Lebens geworden. Stress muss sich zudem nicht immer nachteilig auswirken, vielmehr kann er auch als wohltuend und anspornend empfunden werden. Dies kann beispielweise dann der Fall sein, wenn eine Tätigkeit der Person zwar viel Leistung, Anstrengung und Engagement abverlangt, ihr jedoch gleichzeitig ein hohes Maß an persönlicher Befriedigung und Selbstbestätigung vermittelt. Wenn eine Person angibt, in ihrem Beruf unter Stress zu stehen, wird dies oftmals mit positiv konnotierten Eigenschaften, wie Zielstrebigkeit, Unentbehrlichkeit und Ehrgeiz, assoziiert. In der modernen Arbeitswelt ist die Stressbelastung daher mittlerweile zum erstrebenswerten Statussymbol avanciert.²⁷ Im Zentrum des Interesses steht hier jedoch der „echte“, negativ wirkende Stress, der entsteht, wenn berufliche Anforderungen die Anpassungsfähigkeit und Ressourcen der Person dauerhaft beanspruchen oder überfordern und damit eine objektive oder subjektive Be- oder Überlastung hervorrufen. Dieser schädliche „Distress“ beeinflusst in nachhaltiger Weise den physischen wie psychischen Gesundheitszustand und wirkt sich nicht fördernd, sondern hemmend auf die persönliche Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastungstoleranz aus. Im Folgenden wird daher ein kurzer Überblick über die verschiedenen Definitionen von Stress sowie die inhaltlichen Ansätze zur Stressforschung gegeben. Es soll aufgezeigt werden, wodurch schädlicher Stress entsteht und welche Faktoren insbesondere im beruflichen Umfeld Stress erzeugen. Vor diesem Hintergrund können dann eine qualifizierte Einordnung und Bewertung der verschiedenen berufsspezifischen Stressquellen des Polizeidienstes erfolgen. Ferner soll eruiert werden, welche individuellen Dispositionen das Stresserleben beeinflussen und wie sich Stress in emotionaler, kognitiver und physischer Hinsicht auf die Betroffenen auswirkt. Ausgehend von diesen Erkenntnissen soll aufgezeigt werden, welche Folgen sich aus einer erhöhten Stressbelastung für die polizeiliche Aufgabenerfüllung der Verbrechensbekämpfung und Strafverfolgung ergeben können und wie sich dies auf die gesellschaftliche Akzeptanz der Institution „Polizei“ auswirkt.

²⁷ Ludwig in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 215.

2.1 Physiologische Stressforschung: das Stressmodell von Selye

Der Biochemiker und Pionier der Stressforschung *Hans Selye* hat das Phänomen „Stress“ als einer der ersten Forscher wissenschaftlich untersucht. Er stellte hierbei fest, dass der Organismus bei verschiedenen Umweltbelastungen physischer oder psychischer Natur eine unspezifische Alarmreaktion zeigt. Ausgehend von einem neutralen Stressverständnis definierte er Stress als „die unspezifische Reaktion des Körpers auf jede Anforderung, die an ihn gestellt wird“.²⁸ Für belastende Einwirkungen wird der Begriff „Stressor“ verwendet, während der Begriff „Stress“ den dadurch hervorgerufenen Zustand des Organismus bezeichnet. *Selye* ging davon aus, dass jeder auf den Menschen einwirkende Stressor in gleicher Weise den Bedarf erzeugt, durch anpassende Funktionen wieder einen Normalzustand herzustellen. Diese unspezifische Forderung an den Organismus, aktiv zu werden und einen normalisierenden Ausgleich zu schaffen, stellt sich *Selye* zufolge als Stress im eigentlichen Sinne dar.²⁹ Es ist dabei unerheblich, ob die Wirkung des Stressors als negativ (sog. „Disstress“) oder positiv („Eu-stress“) empfunden wird, maßgeblich ist lediglich die Intensität der Forderung nach einer Anpassung.³⁰ Auch freudige Lebensereignisse und Ekstasezustände können demnach Stresszustände hervorrufen.

Selye entwickelte das Stressmodell des allgemeinen Anpassungssyndroms (General Adaptation Syndrome, GAS), welches die Stressreaktion in die drei Stadien Alarm, Resistenz und Erschöpfung unterteilt.³¹

2.1.1 Die Alarmphase

In der Alarmphase wird die Reaktion durch einen Stressreiz ausgelöst. Der Organismus schüttet vermehrt die Hormone Kortisol, Adrenalin und Noradrenalin aus, der Blutdruck erhöht sich und der Pulsschlag beschleunigt sich. Die Zucker- und Fettreserven des Körpers werden angegriffen, um notfalls die Muskulatur versorgen zu können. Sowohl die Verdauungsfunktionen als auch die Immunabwehr werden vermindert bzw. geschwächt, die Blutgerinnungsfähigkeit erhöht sich. Die Alarmreaktion stellt den körperlichen Ausdruck einer allgemeinen Mobilmachung der Verteidigungskräfte im Organismus dar, um einen Zustand der Anpassung an den Stressreiz herzustellen und aufrechtzuerhalten.³²

2.1.2 Die Resistenzphase

Normalerweise erfolgt auf das Auftreten eines nur kurzzeitig wirkenden Stressors eine Erholungsphase, in der alle physiologischen Parameter wieder auf ihr normales Ausgangsniveau zurückkehren. Folgen jedoch der ersten Alarmreaktion alsbald weitere Stressreize oder bleibt der ursprüngliche Stressor bestehen, so geht der Organismus in

²⁸ *Selye* (1974), S. 58.

²⁹ *Selye* (1974), S. 59.

³⁰ *Selye* (1974), S. 59.

³¹ *Selye* (1957), S. 44–47.

³² *Selye* (1957), S.44–45.

die Widerstands- oder Resistenzphase über. Der Körper erreicht zunächst seinen Leistungshöhepunkt und erhöht die Widerstandsfähigkeit gegenüber dem ursprünglichen Stressor, da die Alarmreaktion schneller ausgelöst werden kann als aus der Ruhephase heraus. Viele Reaktionen der Resistenzphase verhalten sich konträr zu denen der Alarmphase. So ist beispielsweise in der Alarmphase eine erhöhte Tätigkeit der Nebennierenrinde zwecks Hormonproduktion vorhanden, während in der Resistenzphase die Nebennierenrinde erhebliche Hormonreserven einspart. Auf die in der Alarmphase eintretende erhöhte Fähigkeit zur Blutgerinnung folgt in der Resistenzphase wieder die Normalisierung.³³

2.1.3 Die Erschöpfungsphase

Die Erschöpfungsphase tritt ein, wenn die Einwirkung des Stressors, an die sich der Körper angepasst hat, unbegrenzt fortgesetzt wird. Die wiederholten Versuche, sich an die dauerhaft wirkenden Stressoren anzupassen, versagen und es kommt zu einer völligen Verausgabung der Anpassungsenergie.³⁴ Es treten wieder die Symptome der Alarmreaktion auf, diesmal jedoch irreversibel.

Der dreiphasige Aufbau des allgemeinen Anpassungssyndroms zeigte erstmals, dass die Anpassungsfähigkeit des Körpers begrenzt ist und daher Stressoren nur für eine bestimmte Zeit ertragen werden können, bevor es zu einer völligen Erschöpfung des Organismus und damit zur Krankheitsentstehung kommt.³⁵

2.1.4 Dauerstress

Selye zufolge verbraucht jede Stressreaktion, also auch schon die Auslösung der Alarmphase, eine gewisse „Anpassungsenergie“. Diese muss in genügend langen Ruhephasen immer wieder neu aufgebaut werden. Wenn die Regenerationsphasen zu selten oder zu kurz sind, entsteht ein Defizit, welches zwangsläufig nach einer gewissen Zeitspanne zum Verbrauch des Energiereservoirs führt. Die Beanspruchung des Organismus durch dauerhaften Stress ohne ausreichende Ruhephasen führt also zu dessen vollkommener Erschöpfung. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Stresseffekte nicht nur kumulativ, sondern auch additiv wirken. Der Grad der Stressbelastung steigt also, wenn der Organismus mehreren Stressoren gleichzeitig ausgesetzt wird

2.2 Psychologische Stressforschung

Die Vertreter der psychologischen Stressforschung, insbesondere *Richard Lazarus*, kritisierten die von *Selye* angenommene Unspezifität der auslösenden Stressoren vor dem Hintergrund, dass Menschen sich in ihrer Sensibilität und Vulnerabilität hinsichtlich bestimmter belastender Situationen ebenso wie in ihren Interpretationen und Re-

³³ *Selye* (1957), S. 45.

³⁴ *Selye* (1974), S. 70.

³⁵ *Selye* (1974), S. 71.

aktionen maßgeblich voneinander unterscheiden.³⁶ Lazarus ging davon aus, dass psychische Bewertungsprozesse maßgeblich für das jeweilige Stresserleben sind. Demzufolge existieren keine Reize, die *objektiv* als Stressoren wirken, sondern diese entstehen erst durch eine individuelle *subjektive* Beurteilung. Der Forschungsschwerpunkt wurde daher auf den psychischen Bewertungs- und Verarbeitungsprozess verschoben und es wurden individuelle psychische Faktoren identifiziert, die für die Einschätzung einer Situation und damit für die weitere Reaktion maßgeblich sind. Eine Stressbelastung stellt sich demnach als das Ergebnis der Interaktion zwischen einer sich verändernden Situation und einer sie bewertenden Person dar.³⁷ Eine Stressbelastung entsteht als emotionale oder physiologische Reaktion dann, wenn eine Person den Eindruck hat, die an sie gestellten Anforderungen mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln nicht bewältigen zu können. Vereinfacht formuliert entsteht Stress durch ein subjektiv wahrgenommenes Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen.

2.2.1 Die Wahrnehmung von Stressoren

Nach Lazarus entscheiden Menschen bei der Wahrnehmung von Stressoren in einer ersten Bewertung der Situation („primary appraisal“), ob diese für sie stressbeladen, neutral oder positiv ist. Nach dieser Einschätzung richtet sich die jeweilige Reaktion: Veränderungen, die als Stress erlebt werden, machen eine Anpassung bzw. Adaption zur Erhaltung des Wohlbefindens erforderlich, während neutrale oder positive Situationen keinen Bewältigungsbedarf vermitteln.³⁸

Als Stresssituationen werden solche kategorisiert, die eines der folgenden Merkmale beinhalten:

- Es ist ein Schaden („harm“) oder Verlust („loss“) bereits eingetreten, also z.B. eine Verletzung, ein zwischenmenschlicher Verlust oder die Minderung des Selbstwertgefühls aufgrund einer öffentlichen Diffamierung.
- Es ist eine Bedrohung („threat“) gegeben, d.h., eine Schädigung oder ein Verlust ist zwar noch nicht eingetreten, wird aber antizipiert. Um die situativen Anforderungen zu bewältigen, reichen die persönlichen Ressourcen nicht aus. Daher müssen Opfer erbracht werden, sodass möglicherweise negative Konsequenzen für wichtige persönliche Ziele eintreten.
- Es liegt eine Herausforderung („challenge“) vor; hierbei stehen sich das Risiko einer Schädigung und die Chance gegenüber, die Anforderung zu meistern und so einen Zuwachs an Fähigkeiten oder einen anderweitigen Gewinn zu erzielen.³⁹

³⁶ Lazarus/Folkman (1984), S. 22.

³⁷ Starke (2000), S. 7.

³⁸ Lazarus/Folkman (1984), S. 32–35.

³⁹ Lazarus/Folkman (1984), S. 32–34.

2.2.2 Stressbewältigung

In der sekundären Lageeinschätzung⁴⁰ (secondary appraisal) werden dann von dem Betroffenen mehr oder weniger bewusst verfügbare Handlungsalternativen unter Abwägung der physischen, sozialen, psychologischen und materiellen Ressourcen geprüft und ausgewählt. Diese zweite Lageeinschätzung stellt zugleich das erste Stadium der Situationsbewältigung (Coping) dar.⁴¹ Dieser Vorgang orientiert sich sowohl an den Merkmalen der Person, wie beispielsweise ihren Kompetenzen, Wertvorstellungen, Zielen und Überzeugungen, als auch an den jeweiligen Umweltmerkmalen, wie der Verfügbarkeit von Unterstützung oder anderen Ressourcen.⁴² Hierbei wird zwischen der Anwendung von emotionsorientiertem und problemorientiertem Coping differenziert, die sich nach der Einschätzung der Kontrollierbarkeit der jeweiligen Situation richtet.⁴³ Problemorientiertes Coping bedeutet, dass das Individuum durch Informationssuche, die direkte Vornahme von Handlungen oder durch die Unterlassung bestimmter Handlungen versucht, Problemsituationen zu überwinden oder sich den Gegebenheiten anzupassen. Diese Bewältigungsstrategie bezieht sich auf die Ursache des Stressors. Emotionsorientiertes Coping, das auch als „intrapsychisches Coping“ bezeichnet wird, stellt den Versuch dar, die durch die Situation entstandene emotionale Erregung zu kompensieren, ohne sich mit der Ursache auseinander zu setzen.

2.2.3 Was macht eine Situation zur Stresssituation?

Nach *Lazarus* richtet sich die Einschätzung einer Situation als bedrohlich oder unbedrohlich maßgeblich nach bestimmten situativen sowie persönlich-individuellen Faktoren.

Maßgeblich für die Bewertung der Lage sind demnach folgende situativen Faktoren:⁴⁴

- Die Neuheit einer Situation
- Die Vorhersehbarkeit einer Situation
- Der Grad der Bedrohung
- Die Dauer der Situation
- Die Uneindeutigkeit der Situation.

So wird eine zuvor nie erlebte, völlig neue Situation dann für bedrohlich befunden werden, wenn ein Aspekt der Situation zuvor bereits einmal in Verbindung mit einem Schaden oder einem Verlust erlebt wurde. Die Neuheit einer Situation bewirkt, dass zu ihrer Einschätzung entweder ein Rückschluss aus ähnlichen vorherigen Erlebnissen

⁴⁰ Die Einteilung in primäre und sekundäre Einschätzungen ist hierbei nicht im Sinne einer zeitlichen Abfolge zu verstehen.

⁴¹ *Lazarus* (1966), S. 151–208.

⁴² *Starke* (2000), S. 9.

⁴³ *Folkman* (1984), S. 844–846.

⁴⁴ *Lazarus/Folkman* (1984), S. 82–103.

gezogen oder das Allgemeinwissen als Beurteilungsmaßstab herangezogen wird.⁴⁵ Die Vorhersehbarkeit einer Situation ermöglicht das Ergreifen von Abwehrstrategien und eine Vorbereitung auf das Ereignis, so dass das Gefahrenpotenzial der Situation verringert werden kann. Zudem kann das Individuum durch die Vorhersehbarkeit einer Situation einschätzen, wann es keiner Stressbelastung ausgesetzt sein wird und in diesen stressfreien Perioden entspannen und regenerieren.⁴⁶ Je bedrohlicher die Situation ist, desto dringender muss eine umgehende Einordnung erfolgen, um auf die Bedrohung reagieren zu können. Je geringer die situative Bedrohung ist, desto komplexer und zeitaufwendiger verläuft der Bewertungsprozess. Dabei ist zu beachten, dass nicht alle lang andauernden Stressoren zur Erschöpfung führen, da teilweise eine Gewöhnung an die Stressoren erfolgt.⁴⁷ Die Uneindeutigkeit der Situation führt zu einem weiten Interpretationsspielraum, sodass die Einschätzung der Situation sehr durch die subjektiven individuellen Eigenschaften und persönlichen Empfindungen der Person geprägt wird. So wird eine Situation beispielsweise eher als belastend empfunden, wenn die bewertende Person im Allgemeinen eine risikoscheue oder unsichere Disposition aufweist. Ein sehr selbstbewusster, optimistischer Mensch wird eher zu einer positiven Interpretation der Umstände neigen und eine bedrohliche Situation eher als Herausforderung und als Chance ihrer Bewältigung erfassen.

Die persönlich-individuellen Faktoren sind u. a.:

- Commitment⁴⁸
- Innere Überzeugungen⁴⁹
- Intellektuelle Ressourcen/Bildungsstand.⁵⁰

Der Grad der Identifikation mit der Tätigkeit, die Einstellung zum Beruf und das Maß an Verpflichtungsgefühl legen für den jeweiligen Menschen verbindlich fest, welche Anforderungen an seinen Einsatz in einer belastenden Situation zu stellen sind. Dieses Engagement determiniert die persönlichen Werte, Ideale und Ziele und das Maß, in dem diese umgesetzt werden müssen.⁵¹ Mit dem Maß der persönlichen Ambitionen steigen die Anforderungen an die eigene Leistung, sodass eine berufliche Herausforderung eher als eine Bedrohung mit dem Risiko eines Scheiterns wahrgenommen wird. Je dramatischer die mögliche Folge eines Scheiterns eingeschätzt wird, umso höher ist die Stressbelastung. Innere Überzeugungen determinieren, wie ein Mensch ein bestimmtes Ereignis bewertet. Dieser Einfluss wird insbesondere dann deutlich, wenn ein plötzlicher Verlust von Überzeugungen geschieht, weil ein bestimmtes unvorhergesehenes Ereignis bestehende Strukturen und Annahmen infrage stellt. Insbesondere Überzeugungen bezüglich eigener Kontrollmöglichkeiten und existenzielle Überzeu-

⁴⁵ Lazarus/Folkman (1984), S. 115.

⁴⁶ Lazarus/Folkman (1984), S. 85.

⁴⁷ Lazarus/Folkman (1984), S. 115–116.

⁴⁸ Lazarus/Folkman (1984), S. 56–63.

⁴⁹ Lazarus/Folkman (1984), S. 63–80.

⁵⁰ Lazarus (1966), S. 146–149.

⁵¹ Lazarus/Folkman (1984), S. 56.

gungen sind relevant für das Stresserleben. Inwiefern eine Person glaubt, den Ausgang wichtiger Ereignisse kontrollieren zu können, kann in hohem Maße die Einschätzung uneindeutiger Situationen bestimmen.⁵² Der Glaube, in eine Situation und ihren Verlauf eingreifen und sie kontrollieren zu können, reduziert das Stresserleben erheblich. Existenzielle Überzeugungen ermöglichen es dem Menschen, in schwierigen Situationen die Hoffnung zu behalten und einen Sinn in Herausforderungen zu erblicken. Ein hoher Intellekt und ein umfangreicher Bildungsstand ermöglichen es dem Menschen, Situationen und die ihnen innewohnende Bedrohung rational einzuschätzen, indem er sein Wissen auf die gegebenen Umstände anwendet und sich bei der Einordnung der Situation nicht lediglich durch affektive, möglicherweise negative Impulse leiten lässt. Die Fähigkeit zur Abstraktion und zum systematischen Denken begünstigt eine objektive Einschätzung und verringert damit das Risiko, eine Situation rein emotional einzuordnen und sie hierdurch überzuberwerten.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass weder die einzelnen situativen noch die persönlichen Faktoren für sich genommen den Prozess der Einschätzung einer Situation erklären können. Vielmehr bestimmen all die einzelnen Faktoren im Zuge eines additiven Zusammenwirkens, ob eine Situation als bedrohlich, neutral oder positiv eingeschätzt wird.

2.3 Organisationspsychologische Stressforschung

Kahn als bekanntester Vertreter der organisationspsychologischen Stressforschung untersuchte den Einfluss der Organisation und der sich daraus ergebenden Stressoren auf das Individuum und stellte als erster Stressforscher einen direkten Zusammenhang zur Entstehung des Burnout-Syndroms her.⁵³ Die in diesem Zusammenhang wichtigste Veröffentlichung ist die Untersuchung Organizational Stress von *Kahn* et al. aus dem Jahr 1964, für die empirisches Datenmaterial in einer Intensivstudie und einer bundesweiten Umfrage zusammengetragen wurde. Im Rahmen der Intensivstudie wurden 53 Führungskräfte verschiedener hierarchischer Positionen in Industrieunternehmen untersucht, während sich die Befragung an 725 Arbeitnehmer richtete, die nur einen Teil der Fragen aus der Intensivstudie zu beantworten hatten.

2.3.1 Grundbegriffe der Rollentheorie

Kahn übernahm hierbei zahlreiche Begrifflichkeiten aus der soziologischen Rollentheorie wie z. B. die des Rollenkonfliktes⁵⁴ oder die der Rollenunklarheit⁵⁵. Einen wichtigen Faktor stellen die dem Individuum vermittelten, verschiedenen Rollenerwartungen dar, die sich aus der notwendigen Kooperation mit direkten und indirekten Vorgesetzten, gleichrangigen Kollegen und unterstellten Mitarbeitern ergeben. Rollenerwartungen orientieren sich an den Fähigkeiten des Rolleninhabers und der Position, die er in-

⁵² *Lazarus/Folkman* (1984), S. 80.

⁵³ *Burisch* (1989), S. 87.

⁵⁴ *Kahn* (1978), S. 53–70.

⁵⁵ *Kahn* (1978), S. 72–94.

nerhalb der Organisation einnimmt. Sie nehmen Bezug auf bestimmte erwünschte Verhaltensweisen, Einstellungen und Beziehungen zu anderen Personen innerhalb der Organisation.⁵⁶ Durch die Zuweisung solcher Rollenerwartungen soll sichergestellt werden, dass die organisationsinternen Normen von den einzelnen Organisationsmitgliedern internalisiert und realisiert und nicht erwünschte, affektive Verhaltensweisen abgewehrt werden. Daher tragen Rollenerwartungen innerhalb der Organisation maßgeblich zur Erreichung der organisationellen Zielsetzung bei. Personen, die Rollenerwartungen an einen Positionsinhaber hegen, werden Rollensender genannt. Dies können neben den organisationsangehörigen Personen auch solche sein, die außerhalb der Organisation stehen, soweit sie tatsächlich oder vermeintlich ebenfalls Rollenerwartungen hegen, also beispielsweise die Familie, Freunde oder Kunden des Rolleninhabers.⁵⁷ Der Einfluss, dem sich der Rolleninhaber durch die vermittelten Rollenerwartungen ausgesetzt sieht, wird als Rollendruck bezeichnet. Er sieht sich durch diesen Rollendruck veranlasst, seine persönlich-individuellen Verhaltensweisen, Ansichten und Einstellungen mit den Ansprüchen der ihm zugeteilten Rolle abzugleichen. Wenn sich hierbei eine Inkongruenz zwischen den Rollenerwartungen und der persönlichen Disposition ergibt, muss der Rolleninhaber versuchen, eine größtmögliche Anpassung an seine Rolle durch Modifikation seiner Verhaltensweisen und Ansichten herzustellen. Dieser Rollendruck kann sowohl in formeller Weise als auch auf informellem Weg vermittelt werden, er kann sowohl legitim als auch illegitim sein. Ferner kann er aus wohlwollenden Motiven erfolgen oder aber repressiven Charakter haben. Die Reaktion des Rolleninhabers auf den vermittelten Rollendruck ist unmittelbar mit einer Sanktionierung bzw. Gratifikation seitens des jeweiligen Rollensenders verbunden.⁵⁸ Wenn eine schnelle Internalisierung der vorgegebenen Rollenerwartungen und eine umgehende Anpassung an diese erfolgt, wird eine positive Rückmeldung durch die Organisation erfolgen. Werden hingegen die mit der Rolle verbundenen Verhaltenserwartungen missverstanden oder aber nicht in ausreichendem Maße akzeptiert und umgesetzt, so wird dieses Verhalten geahndet werden, weil es die Funktionsfähigkeit und Gleichförmigkeit der Organisation beeinträchtigt.

2.3.2 Rollenkonflikte und Rollenunklarheit

Maßgeblich für die Entstehung von organisationsbezogenem Stress sind nach *Kahn* die zwei Faktoren Rollenkonflikte und Rollenunklarheit. Rollenkonflikte entstehen, wenn einem Rollenträger mehrere inkompatible Rollenerwartungen übermittelt werden und er daher nicht alle zufriedenstellend erfüllen kann.⁵⁹ Ein sog. Intra-Sender-Konflikt liegt vor, wenn ein und derselbe Rollensender inkompatible Anweisungen erteilt. Das wäre beispielsweise der Fall, wenn durch einen Vorgesetzten die Zuweisung einer neuen Aufgabe ohne die dafür notwendigen Ressourcen erfolgt. Ein Inter-Sender-Konflikt hingegen ist gegeben, wenn Anforderungen verschiedener Rollensender mit-

⁵⁶ *Kahn* (1978), S. 14–15.

⁵⁷ *Kahn* (1978), S.14.

⁵⁸ *Kahn* (1978), S. 15–16.

⁵⁹ *Kahn* (1978), S. 18–21.

einander unvereinbar sind, jedoch auch nicht ignoriert werden können. Ein in Organisationen häufig aufzufindendes Beispiel hierfür sind die voneinander abweichenden Vorstellungen der obersten Führungskräfte und der direkten Vorgesetzten von „richtiger Führung“, sodass der Arbeitnehmer sich dementsprechend mit divergierenden Vorgaben und Leitlinien auseinandersetzen muss. Ein anderes Beispiel hierfür ist die Diskrepanz zwischen der in Organisationen offiziell herrschenden Oberkultur, wie den Dienstvorschriften und Gesetzen, und der berufsgruppenintern dominierenden informellen Subkultur, die eher funktionale und pragmatische Handlungsmuster beinhaltet. Der Rolleninhaber sieht sich dann einerseits den formalen Anforderungen der Führungsebene und andererseits den sich aus den berufsgruppenintern herausgebildeten Norm- und Wertemustern ergebenden Ansprüchen ausgesetzt, ohne beide Rollenerwartungen zufriedenstellend erfüllen zu können. Wenn externe Erwartungen mit der eigenen Vorstellung von der Rolle kollidieren, nennt sich dieser Typus Personen-Rollen-Konflikt. Solch ein Konflikt kann beispielsweise dann entstehen, wenn ein Mitarbeiter von Vorgesetzten oder Kollegen direkt oder indirekt angewiesen wird, zugunsten des Ansehens der gesamten Organisation das Fehlverhalten eines Kollegen zu ignorieren oder aber sich selbst normwidrig zu verhalten, obwohl dieses Verhalten seiner eigenen Wertvorstellung zuwiderläuft. Ein Personen-Rollen-Konflikt wäre auch dergestalt denkbar, dass sich der jeweilige Akteur durch die Einbindung in die Organisation vollkommen dem herrschenden hierarchischen Prinzip und bürokratischen Strukturen unterordnen muss, obwohl er eine selbstständige und eigenverantwortliche Tätigkeit anstrebt und hierdurch in einen Zwiespalt gerät. Eine Rollenüberlastung als weitere Form eines Rollenkonfliktes ist gegeben, wenn Rollensender Anforderungen stellen, die zwar prinzipiell kompatibel, aber entweder in der verfügbaren Zeit oder aber in der verlangten Qualität nicht realisierbar sind. Sie stellt einen komplexen Typus des Rollenkonfliktes dar, der sowohl Aspekte des Inter-Sender-Konfliktes als auch des Personen-Rollen-Konfliktes enthält. Rollenunklarheit tritt auf, wenn ein Rollenträger weniger Informationen zur Verfügung hat, als er zur Bewältigung seiner funktionalen Aufgaben oder zur Stressbewältigung zu benötigen glaubt.⁶⁰ Diese fehlenden Informationen können sich beziehen auf die Konsequenzen eigener Handlungen, auf die Wahrscheinlichkeit bestimmter Ereignisse, insbesondere stressauslösender Anforderungen, oder auf die geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze der eigenen Organisation. Eine solche Rollenunsicherheit kann sich aus personellen Neubesetzungen, aus einer unzureichenden Rückmeldung bezüglich der erbrachten Leistung durch den Vorgesetzten oder aufgrund einer Versetzung oder Degradierung ohne schlüssige Begründung ergeben.

Rollenunklarheit korreliert *Kahn* zufolge mit emotionalen Reaktionen, wie Anspanntheit, Arbeitsunzufriedenheit, Resignation und dem Verlust von Selbstvertrauen. Zudem verringern sich das Vertrauen und der Respekt gegenüber den Rollensendern und dementsprechend auch die Kommunikation mit ihnen, woraus sich eine Steigerung der Informationsdefizite und damit auch der Rollenunsicherheit ergeben. Bezo-

⁶⁰ *Kahn* (1978), S. 21–27.

gen auf den Bereich der Polizeiarbeit lässt sich als Beispiel hierfür das Verhältnis zwischen Polizei und Bürger anführen, welches von gegenseitiger Unsicherheit und mangelndem Vertrauen geprägt ist. Durch die ambivalente Funktion der Polizei als Strafverfolgungsbehörde einerseits und als Schutzinstanz der Bürger andererseits entsteht eine erhebliche Unsicherheit bezüglich der eigenen beruflichen Rolle.⁶¹ Diese führt bei den Polizeibeamten zu hoher Ungewissheit bei der Aufgabenbewältigung und bei den Bürgern zu Skepsis und Vorurteilen.⁶² Dieser Umstand verschlechtert die Kommunikation und den Dialog zwischen den Parteien, sodass sich die bestehende Rollenunklarheit noch verstärkt.

2.4 Berufsbezogene Stressforschung

2.4.1 Das „Person-Environment-Fit-Modell“

Das Person-Environment-Fit-Modell vereinbart die vorgenannten Ansätze zur Stressforschung in einem übergreifenden Konzept. Der Grundgedanke dieses Modells sieht die Person ausgestattet mit einem individuellen Satz von Fähigkeiten und Bedürfnissen, die bestimmten, von der Arbeitsumwelt bereitgestellten Anforderungen und Chancen zur Bedürfnisbefriedigung gegenüberstehen. Klaffen wahrgenommene Anforderungen und Fähigkeiten im Sinne einer objektiven oder subjektiven Über- oder Unterforderung merklich auseinander oder werden Bedürfnisse nicht ausreichend befriedigt, so entsteht psychischer Stress. Es wird nach zwei Arten von Passung zwischen dem Individuum und der Arbeitsumwelt differenziert: Zum einen wird darauf abgestellt, inwieweit die Fähigkeiten und Ressourcen der jeweiligen Person den Arbeitsanforderungen gerecht werden und zum anderen, in welchem Umfang die Arbeitstätigkeit die persönlichen Bedürfnisse des Arbeitnehmers befriedigt. Ferner wird unterschieden zwischen objektiv gegebenen beruflichen Anforderungen und Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung und solchen mit dem Arbeitsumfeld zusammenhängenden Zuständen und Gegebenheiten, die lediglich subjektiv wahrgenommen werden und sich als individuelles psychologisches Realitätskonstrukt der jeweiligen Person darstellen.⁶³ Bei der Beurteilung der Passung zwischen Arbeitsanforderungen und persönlichen Kompetenzen und Bedürfnissen wird sowohl eine sog. objektive als auch eine subjektive Person als Maßstab zugrunde gelegt. Die objektive Person repräsentiert den durchschnittlichen Arbeiter mit allgemeingültigen und beständigen Wertvorstellungen, Bedürfnissen und Ressourcen. Die subjektive Person hingegen stellt die individuelle Persönlichkeit mit ihren selbst wahrgenommenen Bedürfnissen und Fähigkeiten dar. Es liegen also vier sich ergänzende Dimensionen vor, die maßgeblich für das Verhältnis zwischen Arbeitsanforderungen und Individuum sind und aus denen sich Diskrepanzen ergeben können. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die objektiven und subjektiven Arbeitsanforderungen sowie die objektiven und subjektiven Ansprü-

⁶¹ Kerner (1980), S. 215 ff.

⁶² Dünwald (1991), S. 116.

⁶³ Cooper/Payne (1978), S. 176.

che und Fähigkeiten einander anzupassen. Wenn dies nicht gelingt und durch die Arbeitstätigkeit eine Über- oder Unterforderung entsteht, führt dies zu einer Stressbelastung. Diese kann zu Arbeitsunzufriedenheit und psychischen Erkrankungen, wie Unruhezuständen, Depressionen und Schlaflosigkeit, ebenso wie zu physischen Erkrankungen, wie beispielsweise Herzerkrankungen oder Bluthochdruck, führen.⁶⁴ Das Person-Environment-Fit-Modell zeichnet sich durch zwei zentrale Vorteile aus. Es klassifiziert auch Unterforderungssituationen als Stressoren, obwohl diese keines der drei Merkmale einer Stresssituation nach *Lazarus* (Schaden, Herausforderung oder Bedrohung) aufweisen und es berücksichtigt die ungenügende Bedürfnisbefriedigung im Sinne einer Unterforderung als beruflichen Stressor, wohingegen sich die übrige psychologische Stressforschung bisher überwiegend auf den Faktor der Bedrohung durch zu hohe Arbeitsanforderungen konzentrierte.

2.4.2 Das „Demand-Control“-Modell von *Karasek*

Karasek postulierte in seinem Demand-Control-Modell, dass beruflicher Stress insbesondere dann entsteht, wenn eine Kombination aus hohen beruflichen Anforderungen und geringem Kontroll- und Entscheidungsspielraum vorliegt.⁶⁵ Dieses Erklärungsmodell verbindet das Konzept der Arbeitsgestaltung mit den Ansätzen der Stressforschung. Es beschreibt Arbeitsplätze als Koppelung von Arbeitsstressoren und Ressourcen in Form von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen. Zu den arbeitsplatzbezogenen Stressoren zählen beispielsweise unerwartet auftretende Aufgaben, persönliche Konflikte am Arbeitsplatz und die Angst vor Arbeitslosigkeit.⁶⁶ *Karasek* geht davon aus, dass Arbeitsbedingungen mit hohem Stressaufkommen bei gleichzeitigem hohem Kontroll- und Entscheidungsspielraum keine Stressbelastung verursachen, sondern von dem Arbeitnehmer vielmehr als herausfordernd in einem positiven Sinne verstanden werden und Potenzial zur Weiterentwicklung der beruflichen Fähigkeiten und Kompetenzen bieten.⁶⁷ Tätigkeiten, die zwar durch ein geringes Maß an Anforderungen und Belastungen gekennzeichnet sind, in deren Rahmen aber auch nur eingeschränkte Reaktions- und Kontrollmöglichkeiten bestehen, werden hingegen als unbefriedigend empfunden und führen zur Entstehung von Passivität und Apathie. Generell fördern berufliche Aktivitäten, die durch ein hohes Maß an Passivität charakterisiert sind, Unzufriedenheit und Resignation, während Tätigkeiten, die eine hohe Aktivität und Engagement erfordern, als befriedigend und herausfordernd empfunden werden. *Karasek* zufolge könnte die berufsbedingte Stressbelastung durch administrative Umstrukturierungen und damit einhergehende Erweiterung des beruflichen Handlungs- und Entscheidungsspielraumes gemindert werden, ohne die Produktivität der Arbeitsleistung einzuschränken.⁶⁸ Problematisch an diesem Modell ist, dass die Wirkung sozialer Beziehungen und der Einfluss der Organisation unberücksichtigt bleiben

⁶⁴ *Cooper/Payne* (1978), S. 178.

⁶⁵ *Karasek* (1979), S. 285.

⁶⁶ *Karasek* (1979), S. 291.

⁶⁷ *Karasek* (1979), S. 288.

⁶⁸ *Karasek* (1979), S. 303–304.

und dass in keiner Weise zwischen den einzelnen berufsbezogenen Stressoren hinsichtlich ihrer Wirkung differenziert wird.

2.4.3 Das Modell „beruflicher Gratifikationskrisen“ von *Siegrist*

Ergänzend zu dem Person-Environment-Fit-Modell und dem Demand-Control-Modell entwickelte *Siegrist* ein drittes Konzept zur Beschreibung und Klassifizierung berufsbezogener Belastungen und deren Auswirkungen: das Modell beruflicher Gratifikationskrisen („High-Effort-/Low-Reward-Conditions“). Hierbei wird der Fokus auf die Reziprozität des Austausches von Leistung und Entlohnung gelegt. Die Arbeitstätigkeit wird demnach als belastend empfunden, wenn ein Missverhältnis zwischen Verausgabung und Honorierung besteht.⁶⁹ *Siegrist* schreibt der beruflichen Tätigkeit eine Funktion dahin gehend zu, dass sie dem Einzelnen neben der rein finanziellen Absicherung innerhalb des gesellschaftlichen Systems einen bestimmten Status und eine Zugehörigkeit zu spezifischen Gruppen sowie Selbstachtung und Selbstvertrauen vermittelt. Berufliche Anstrengungen werden als Teil eines gesamtgesellschaftlichen Austauschprozesses geleistet, in welchem die Gesellschaft ihren Teil an Honorierung in Form von finanzieller Entlohnung, Ansehen für die geleistete Tätigkeit und Bereitstellung eines bestimmten sozialen Status erbringt. Wenn zwischen dem geleisteten Aufwand und der Entlohnung ein Missverhältnis besteht, weil die getätigten Anstrengungen nicht in ausreichendem Maß gewürdigt werden, entstehen Gefühle der Bedrohung, der Aggression, der Depression sowie der Demoralisation. Bei gleichbleibend geringer Wertschätzung der eigenen Tätigkeit trotz erheblicher Anstrengung lassen sich zwei Arten von Bewältigungsversuchen differenzieren. Zum einen wird ein Verhalten praktiziert, das auch mit der Formulierung „übersteigertes Engagement“ beschrieben wird: Pflichtbewusste Menschen mit einem hohen Kontrollbedarf und einem ausgeprägten Bedürfnis nach Anerkennung wenden demnach auch bei gleichbleibend geringer Honorierung ein hohes Maß an Energie und Aufwand auf, um den beruflichen Anforderungen gerecht zu werden. Hingegen werden Menschen, die nicht in so hohem Maße von externer Bestätigung abhängig sind, ihre Arbeitsleistung und ihren Ehrgeiz entsprechend reduzieren und sich innerlich von ihrer Tätigkeit distanzieren. Grundsätzlich wohnt jedem Individuum das Bedürfnis inne, ein Missverhältnis zwischen Aufwand und Verdienst zu vermeiden und bei geringster möglicher Anstrengung einen maximalen Profit zu erzielen. Die Belastung, die aus einem solchen Missverhältnis resultiert, wird dann ausgehalten, wenn nur eingeschränkte Möglichkeiten eines Arbeitsplatzwechsels bestehen und beispielsweise das Risiko einer Arbeitslosigkeit droht oder wenn eine mögliche Karriereentwicklung in Aussicht steht.⁷⁰ In einem solchen Falle besteht das Risiko, dass die Gratifikationskrise chronisch wird. Die längerfristige, mit negativen Emotionen verbundene Aktivität kann neben psychischen Erkrankungen auch zu somatischen Beschwerden, wie Herz-Kreislauf-Problemen, Magen-Darm-Erkrankungen oder Schädigungen des Immunsystems, führen.

⁶⁹ *Siegrist* (1996), S. 27–41.

⁷⁰ *Siegrist* (1996), S. 29–31.

2.5 Zusammenfassung

Bei einer Analyse der verschiedenen Ansätze zur Stressforschung lassen sich sowohl objektive als auch subjektive Schutz- bzw. Risikofaktoren identifizieren, welche die berufliche Stressbelastung und die damit einhergehende mentale wie körperliche Beeinträchtigung in maßgeblicher Weise beeinflussen. So lässt sich festhalten, dass nicht nur die rein physische Einwirkung eines Stressors auf den Menschen, sondern die subjektive Bewertung desselben maßgeblich für das individuelle Stresserleben und die damit verbundene mentale und körperliche Beeinträchtigung ist. Diese Einschätzung richtet sich nach verschiedenen objektiv-situativen wie subjektiv-individuellen Faktoren. Als stressig empfundene Situationen beinhalten demnach regelmäßig eine als fundamental erlebte Bedrohung im Sinne eines massiven Schadensausmaßes sowie die Überbeanspruchung persönlicher Bewältigungskompetenzen im Sinne einer Überforderung. Ebenso wurde deutlich, dass insbesondere unvorhersehbare, uneindeutige und ungewohnte Situationen Stress auslösen und dass die Art und Weise der kognitiven Bewältigung solch belastender Ereignisse sich maßgeblich auf den Gesundheitszustand und die Leistungsfähigkeit der betroffenen Person auswirkt. Im Polizeidienst tritt die unvorhergesehene Konfrontation mit traumatischen, hochgefährlichen und außergewöhnlichen Situationen zwar statistisch gesehen selten auf, sie ist grundsätzlich jedoch zu jeder Zeit und in jeder Einsatzlage möglich. So können Polizeibeamte beispielsweise bei einem plötzlich eskalierenden Routineeinsatz unvermittelt in einen Schusswechsel verwickelt, bei Unglücksfällen größeren Ausmaßes mit zahlreichen Toten und Verletzten als Hilfskräfte eingesetzt oder mit tragischen Todesfällen oder Geiselnahmen konfrontiert werden. Vor diesem Hintergrund soll dargestellt werden, welche Belastungsintensität sich aus der Konfrontation mit seltenen dienstlichen Extremereignissen ergibt, über welche Verarbeitungsmechanismen Polizeibeamte verfügen, auf welche Weise polizeiintern mit der Problematik extrem belastender Einsätze umgegangen wird und welche Konsequenzen dies für die polizeiliche Aufgabenerfüllung haben kann.

Ferner hängt die Stressbelastung von Polizeibeamten nicht nur von objektiv gegebenen Stressquellen ab, sondern sie wird auch maßgeblich durch ihre subjektiv-individuelle Konstitution und Einstellung geprägt. Für die psychische Belastungstoleranz von Polizeibeamten und damit für das qualitative Niveau ihrer Arbeitsleistung ist es folglich von maßgeblicher Bedeutung, wie es um ihr Selbstwertgefühl, ihre Arbeitszufriedenheit und ihre Kontrollüberzeugung bestellt ist. Unter Kontrollüberzeugung ist eine über Situationen und Lebensbereiche generalisierte Erwartung einer Person zu verstehen, ob und inwieweit Ereignisse im Leben durch sie beeinflusst werden können oder nicht.⁷¹ Ein geringes Selbstbewusstsein, eine hohe externale Kontrollüberzeugung sowie eine geringe Identifikation mit der Berufstätigkeit stellen die Stressbelastung intensivierende Variablen dar. Daher sollen im folgenden Kapitel das berufliche Selbstbild von Polizeibeamten, ihre Zufriedenheit mit den verschiedenen Komponenten ihrer

⁷¹ Lorei et al. (2006), S. 54.

Tätigkeit sowie die von ihnen wahrgenommenen Verantwortungsbereiche und Handlungsspielräume eingehender untersucht werden.

Ebenso wurde deutlich, dass die Kompatibilität und Erfüllbarkeit berufsspezifischer Rollenerwartungen und eine eindeutig definierte Vorstellung von der eigenen beruflichen Rolle sowie den damit verbundenen Verhaltenserwartungen Stressbelastungen entstehen lassen bzw. vermindern können. Eine klar definierte Rollenidentität als Orientierungsrahmen verbunden mit erkennbaren sowie erfüllbaren Rollenerwartungen kann die berufliche Zufriedenheit, die Identifikation mit der Tätigkeit und damit die Stress- und Konfliktstabilität erheblich fördern. Daher muss zur Eruiierung der Stressbelastung insbesondere untersucht werden, ob ein explizit formuliertes, allgemein akzeptiertes polizeiliches Rollenverständnis existiert und inwiefern sich das Spektrum polizeilicher Aufgabenbereiche bestimmen und eingrenzen und sich hieraus ein einheitlicher Bezugsrahmen ableiten lässt. Darüber hinaus muss herausgestellt werden, inwieweit sich die von der eigenen Organisation, der Politik, der Justiz und der Öffentlichkeit an die Polizeibeamten herangetragenen Verhaltens- und Einstellungserwartungen miteinander vereinbaren und erfüllen lassen und welches Konfliktpotenzial einer möglichen Divergenz von organisationellen, politischen, gesellschaftlichen und eigenen Zielvorstellungen innewohnt.

Wie weiterhin festgestellt wurde, entsteht schädlicher Stress bei einer fehlenden Übereinstimmung zwischen beruflichen Anforderungen und verfügbaren Kompetenzen und Fähigkeiten im Sinne einer Über- oder Unterforderung. Die berufliche Bedürfnisbefriedigung und Selbstverwirklichung durch sinnvolle, auf die persönlichen Ressourcen abgestimmte Tätigkeitsinhalte stellen Variablen dar, die das Stresserleben vermindern und die Berufszufriedenheit fördern. Im Folgenden soll sich daher der Fragestellung angenähert werden, welchen verschiedenen Anforderungen, Ansprüchen und Erwartungen Polizeibeamte durch die notwendige Kooperation mit verschiedenen Rollensendern unterliegen. Dann soll untersucht werden, welche eigenen Kompetenzen und Fertigkeiten sie selbst wahrnehmen, welche dieser Fähigkeiten sie bei der Berufsausübung einbringen möchten und welche beruflichen Zielvorstellungen ihnen erstrebenswert erscheinen. Aufgrund dieser Erkenntnisse soll dann festgestellt werden, inwieweit eine Kongruenz zwischen beruflichen Anforderungen und verfügbaren Fähigkeiten der Polizeibeamten gegeben ist, in welchem Maße ihnen die Realisierung ihrer beruflichen Bedürfnisse und Ziele möglich ist und welche Auswirkungen eine fehlende Übereinstimmung von Zielvorgaben bzw. eine Unter- oder Überforderung auf die Stimmungslage in der Polizei hat.

Verhältnismäßig hohe berufliche Anforderungen stellen für sich genommen jedoch noch keinen zwingend zur Stressbelastung führenden Faktor dar. Entscheidend ist, welcher Handlungs- und Kontrollspielraum bei der Bewältigung der Anforderungen zur Verfügung steht. So werden Tätigkeiten mit geringer Anforderungsvielfalt bei gleichzeitigem Vorliegen eines eingeschränkten Verantwortungsbereiches als reizarm, monoton, demotivierend und unbefriedigend empfunden. Liegen hingegen bei hohen beruflichen Anforderungen auch dementsprechend großzügige Freiheitsgrade vor, so

ist die Entstehung einer Stressbelastung unwahrscheinlich. Denn das Gefühl, gefordert und ernst genommen zu werden, einen sinnvollen Beitrag zu leisten und seine Fähigkeiten unter Beweis stellen zu können, wirkt sich anregend und positiv auf den Organismus aus. Solch als positiv empfundener „Eustress“ erzeugt Motivation und Energie, während negativer „Disstress“ nachteilige Reaktionen wie Anspannung, Frustration und Rückzug, bewirkt.⁷² Vor diesem Hintergrund soll untersucht werden, inwiefern Polizeibeamte durch ihre exponierte öffentliche Stellung, ihre Bindung an gesetzliche und politische Vorgaben, die hierarchische Struktur ihrer eigenen Organisation und durch die Unterwerfung unter subkulturell vermittelte polizeiliche Handlungsmuster bei der täglichen Aufgabenerfüllung beeinflusst und in ihrem Handlungsspielraum beschnitten werden bzw. in welchem Maße ihnen Freiräume für eigenständige Entscheidungen verbleiben. Dann soll der eruierte Grad an Eigenverantwortlichkeit und Selbstbestimmung in Relation zu den beruflichen Anforderungen gesetzt und erforscht werden, in welcher Weise sich ein mögliches Missverhältnis zwischen beruflichen Anforderungen und verfügbaren Handlungsspielräumen auf die Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistungsbereitschaft von Polizeibeamten auswirkt.

Neben dem verfügbaren Verantwortungs- und Handlungsbereich stellt die Honorierung der Arbeitsleistung durch die Bereitstellung von finanzieller Entlohnung, gesellschaftlichem Ansehen und sozialem Status einen die Stresstabilität und Arbeitszufriedenheit maßgeblich beeinflussenden Umstand dar. In welchem Umfang ihre Tätigkeit in materieller wie immaterieller Hinsicht gewürdigt wird, erfahren Polizeibeamte im Wesentlichen im Umgang mit ihren Vorgesetzten und den Bürgern sowie in der Behandlung, die ihnen ihr Dienstherr zuteil werden lässt. In welchem Maße polizeiliche Führungskräfte berufliches Engagement durch Lob und gerechte Beurteilungen honorieren, inwiefern sie den ihnen unterstellten Beamten auch in kritischen Situationen beistehen, sie in wichtige Entscheidungsprozesse einbinden und ihre Interessen gegenüber übergeordneten polizeiinternen und externen Stellen vertreten, lässt für die Polizeibeamten erkennbar werden, ob und in welchem Maße ihre Bemühungen von Vorgesetzenseite anerkannt und wertgeschätzt werden und welchen „Zugewinn“ sie als Gegenleistung für ihre Verausgabungen und Anstrengungen erhalten. Auch die Rückmeldungen und Reaktionen, die Polizeibeamte im Umgang mit dem Bürger erfahren, wirken sich maßgeblich auf ihr Selbstwertgefühl, ihre Berufszufriedenheit und innere Ausgeglichenheit aus. Hier muss insbesondere ins Blickfeld genommen werden, wie sich das Verhältnis zwischen Bürgern und Polizei vor dem Hintergrund der zwiespältigen polizeilichen Funktion als Strafverfolgungsbehörde einerseits und als Schutz- und Hilfsinstanz andererseits gestaltet und wie sich hieraus ggf. resultierende Konflikte auf die wahrgenommene Anerkennung in der Bevölkerung auswirken. Darüber hinaus stellt einen weiteren wesentlichen Gratifikationsfaktor der Polizeiarbeit die Unterstützung durch den Dienstherrn in Form von finanzieller Entlohnung und materieller Ausstattung dar, die vor diesem Hintergrund zu untersuchen sein wird.

⁷² Litzcke/Schuh (2007), S. 3.

Die angeführten, abstrakt-theoretischen Erkenntnisse zur Stresssymptomatik sollen in den folgenden Kapiteln auf die konkret-praktischen Strukturen und Arbeitsbedingungen des Polizeidienstes bezogen und auf dieser Grundlage eruiert werden, welches Stresspotenzial dem Polizeiberuf innewohnt und welche Konsequenzen dies für die Leistungsbereitschaft, Konfliktstabilität, Arbeitszufriedenheit und das Selbstwertgefühl der Polizeibeamten und damit für die Tätigkeitsfelder der Verbrechensbekämpfung und Strafverfolgung haben kann.

3 Psychische Belastungsfaktoren im Rahmen der Berufsausübung im Polizeidienst

Polizeibeamte werden im Vollzugsdienst mit verschiedenen, hochgradig konflikträchtigen, belastenden und stressigen Ereignissen konfrontiert. Psychische Belastungen können sich beispielsweise aus der konfliktbehafteten Interaktion mit dem Bürger, aus innerorganisatorischen Reglementierungen und Spannungen oder aber aus der Konfrontation mit Extremereignissen wie dem Schusswaffengebrauch oder dem Einsatz bei Großschadenslagen ergeben.⁷³ Im Folgenden sollen die vielfältigen Stressfaktoren beleuchtet werden, denen der Polizeibeamte im Rahmen seiner Berufsausübung wiederholt ausgesetzt wird. Dabei erfolgt eine Differenzierung nach tätigkeits- und systemimmanenten „chronischen“ Stressoren sowie den Stressoren, die der seltenen Konfrontation mit Extremereignissen innewohnen. Auf der Grundlage der im vorangegangenen Kapitel aufgeführten Erkenntnisse wird dann eine Bewertung der einzelnen Stressoren vorgenommen und es werden ihre negativen Auswirkungen auf den Polizeibeamten und seine Leistungsfähigkeit dargestellt. Dabei soll anhand der Analyse verschiedener empirischer Studien herausgestellt werden, wie intensiv die wahrgenommene Belastung durch die verschiedenen Stressfaktoren ist, ob eine bestimmte Faktorengruppe bezüglich der Belastungsintensität dominiert und welche Auswirkungen die Kumulation verschiedener Stressoren auf die Vulnerabilität und psychische Beanspruchung von Polizeibeamten hat. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse sollen dann mögliche Konsequenzen für den Gesundheitszustand und die Leistungsbereitschaft von Polizeibeamten und damit für die Qualität polizeilicher Aufgabenerfüllung herausgearbeitet werden. Hierauf aufbauend wird der Frage nachgegangen, ob sich eine grundlegende Veränderung des innerpolizeilichen Bewusstseins hinsichtlich des Umgangs mit berufsbedingten psychischen Belastungen und eine Öffnung gegenüber psychologischen Erkenntnissen und Hilfestellungen effektiv auf die polizeiliche Leistungsfähigkeit auswirken würde und inwiefern Präventions- und Schulungsmaßnahmen diesen Veränderungsprozess unterstützen können.

3.1 Tätigkeitsimmanente Stressfaktoren

3.1.1 Der Nacht- und Schichtdienst

Der Oberbegriff „Schichtarbeit“ umfasst grundsätzlich alle Arbeitszeiten, die außerhalb des „Normalarbeitstages“ liegen und bezeichnet mehrere Schichtensysteme. Dazu zählen die Wechselschichtarbeit, die Nachtarbeit (zwischen 22.00 und 6.00 Uhr) und die Sonn- und Feiertagsarbeit.⁷⁴ Im Polizeidienst wird Schichtdienst in den verschiedensten Formen verrichtet. Schichtzeiten von zwölf und mehr Stunden, kombinierte Arbeits- und Bereitschaftszeiten von vierundzwanzig und mehr Stunden (Wochenend-

⁷³ Franke (2004), S. 85–86.

⁷⁴ Münstermann/Preiser (1978), S. 2.

bereitschaft) und eine unregelmäßige Schichtenfolge sind regelmäßig und normal. Insbesondere Streifendienst als Form der kontinuierlichen Wechselschicht bedeutet Dienst „rund um die Uhr“. ⁷⁵ Unabhängig von der Tages- oder Nachtzeit muss der Polizeibeamte immer in der Lage sein, schwerwiegende Grundrechtseingriffe verantwortlich vorzunehmen, sodass sie einer späteren Rechtmäßigkeitsprüfung standhalten. Daher genügt nicht lediglich die Anwesenheit am Arbeitsplatz, sondern voller physischer und psychischer Einsatz während der gesamten Schichtzeit sind gefordert. Schichtarbeit ist eine besondere Belastung, die zu einer dauerhaften Beanspruchung der Schichtarbeiter führen kann. Betroffen sind hierbei nahezu alle Lebensbereiche, von den sozialen Beziehungen über die familiäre Unterstützung bis hin zu gesundheitlichen Auswirkungen. Nachfolgend wird im Einzelnen auf die durch die Schichtarbeit beeinflussten Bereiche, den Grad der jeweiligen Beeinträchtigung und ein mögliches Zusammenwirken der verschiedenen Belastungen eingegangen.

3.1.1.1 Auswirkungen auf das soziale und familiäre Umfeld

Das alltägliche Familienleben unterliegt einem Rhythmus mit festgelegten Abläufen und Zeitplänen, die verschiedenen Aktivitäten der einzelnen Familienmitglieder müssen stets miteinander koordiniert werden. Die familiäre Struktur orientiert sich an Fixpunkten, wie beispielsweise den Mahlzeiten, den Arbeits- und Schulzeiten und den Schlafenszeiten. Der schichtdienstleistende Polizeibeamte unterliegt unregelmäßigen Arbeitszeiten und muss häufig zur Nachtzeit oder an Sonn- und Feiertagen seinen Dienst verrichten. Daher hat er nur unregelmäßig die Möglichkeit, an familiären Aktivitäten, wie beispielsweise gemeinsamen Mahlzeiten oder Unternehmungen, zu partizipieren. Innerhalb des Familienumfeldes muss er versuchen, sich an die familiären Gewohnheiten und Rhythmen anzupassen, wobei der feste Schichtenplan hier nur sehr geringe Handlungsspielräume zulässt. Demgegenüber muss auch die Familie sich auf die Besonderheiten und Beschränkungen des Schichtdienstes einstellen. So müssen der Partner bzw. die Partnerin und die Kinder beispielsweise oftmals Rücksicht nehmen, weil der schichtdienstleistende Beamte tagsüber Schlaf nachholen muss und dementsprechend Ruhe benötigt. Häufig ist keine gemeinsame Gestaltung der familiären Freizeit möglich, weil das Zeitdiktat des Schichtdienstes dies nicht zulässt. Schwierigkeiten bezüglich der Koordination familiärer Interessen entstehen insbesondere dann, wenn die Partnerin bzw. die Kinder ebenfalls berufstätig sind und daher in ihrem Zeitplan eigenen Beschränkungen unterliegen. ⁷⁶ Spannungen und Konflikte können innerhalb der Familie entstehen und führen bei fehlender gegenseitiger Anpassung der Familienmitglieder schlimmstenfalls zur familiären Isolation des Polizeibeamten. Diese Folge ist prekär für die betroffenen Beamten, da die familiäre Unterstützung und das Verständnis den wichtigsten Faktor für eine erfolgreiche Anpassung an die Belastungen der Wechselschichtarbeit darstellen. ⁷⁷ So wird auch die Beeinträchtigung des fami-

⁷⁵ Weimann in: Rothfuss (2001), S. 51.

⁷⁶ Karmaus (1979), S. 21–22.

⁷⁷ Schweflinghaus in: Lorei (2003), S. 633.

liären Zusammenlebens und der Kindererziehung von der Mehrheit der Schichtarbeiter als Hauptnachteil dieser Arbeitszeitregelung angesehen und deutlich negativer bewertet als die physische Beanspruchung.⁷⁸ Wenn eine teilweise Destabilisierung durch Arbeitsbelastungen nicht mehr durch den familiären Rückhalt ausgeglichen werden kann, reduzieren sich die kompensatorischen Fähigkeiten und der Grad der Belastung steigert sich, was direkt oder indirekt zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen kann.⁷⁹ Ebenso problematisch gestaltet sich die Regelung des sozialen Außenkontaktes mit Zweitgruppen, also Personen außerhalb des Berufsumfeldes, wie Freunde, Bekannte oder Vereinskollegen. Diese gehen ihrer Berufstätigkeit meist im Rahmen gewöhnlicher Arbeitszeiten nach und verfügen daher über ein gewisses Maß an Freizeit zu bestimmten, üblichen Zeiten, wie beispielsweise wochentags während der Abendstunden, an Wochenenden oder an Feiertagen. Der schichtdienstleistende Polizeibeamte hingegen muss häufig in der Zeit, die für den „Normalbürger“ die Freizeit darstellt, seinen Dienst verrichten und hat dementsprechend nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten, den Kontakt zu seinem privaten Freundes- und Bekanntenkreis aufrechtzuerhalten und mit ihnen gemeinsame Aktivitäten auszuüben. Die Neigung zum Ausruhen am Tag nach der Nachtschicht und der Tagschlaf als Folge der verkürzten Schlafdauer bewirkt einen asynchronen Tagesablauf des Schichtarbeiters im Vergleich zu Familienmitgliedern und der übrigen sozialen Umwelt, sodass für den Schichtdienstleistenden die Verfügbarkeit von anderen Personen zur gemeinsamen Freizeitgestaltung sehr begrenzt ist.⁸⁰ Aufgrund dieser Tatsache reduziert sich der Freundes- und Bekanntenkreis und der soziale Kontakt beschränkt sich meist auf den Umgang mit Kollegen aus derselben Wechselschicht. Schichtdienstleistende Polizeibeamte werden insofern durch die ungünstige Arbeitszeitenregelung in eine soziale Subkultur abgedrängt und von der übrigen Gesellschaft isoliert. Der Rückhalt, das Verständnis und die Unterstützung, die der Polizeibeamte normalerweise innerhalb stabiler sozialer Bindungen in der Familie und im Freundeskreis erfährt, fallen auf diese Weise weg. Weil jedoch dieser soziale Rückhalt eine außerordentlich wichtige persönliche Ressource zur Stressbewältigung darstellt, steigert sich die Anfälligkeit für weitere berufsbedingte Belastungen.

3.1.1.2 Auswirkungen auf den Gesundheitszustand und das Schlafverhalten

Alle Körperfunktionen des Menschen unterliegen einer Tages- und Nachtperiodik. In engem Zusammenhang mit diesen körperlichen Tages- und Nachtrhythmen steht der Verlauf der menschlichen Leistungsbereitschaft. In der Nacht fällt das menschliche Leistungsvermögen weit unter die durchschnittliche Leistungsfähigkeit und der Körper stellt sich auf Regeneration und Entspannung ein.⁸¹ Physiologische Funktionen, wie die Herz-Kreislauf-Tätigkeit, die Atmung, die Pulsfrequenz, die Aktivität des Wasser- und Mineralhaushaltes und die Verdauung, erreichen nachts ihr Funktionsminimum.

⁷⁸ Münstermann/Preiser (1978), S. 11.

⁷⁹ Haider et al. in: Baumgartner (1998), S. 24–25.

⁸⁰ Münstermann (1980), S. 172–173.

⁸¹ Schweflinghaus in: Lorei (2003), S. 627–628.

Der Wechselschichtarbeiter und insbesondere der Nachtarbeiter muss also in einer Phase, in welcher der Körper auf Ruhe und Erholung ausgerichtet ist, arbeitsfähig und leistungsbereit sein. Die Körperfunktionen und die physische Leistungsbereitschaft müssen auf eine neue und unnatürliche Anordnung von Aktivitäts- und Ruhezeiten synchronisiert werden.⁸² Die sich ergebende Beanspruchung resultiert aus der Anpassungsleistung, die hierzu vom Organismus erbracht werden muss.⁸³ Eine vollständige Umkehrung der biologischen Periodik, eine Inversion, ist dem Wechselschichtarbeiter jedoch aufgrund der stetig variierenden Arbeitszeiten nicht möglich. Der Organismus muss sich immer wieder neu orientieren und einstellen. Er befindet sich daher in einem ständigen Stadium der beginnenden Inversion mit all ihren unangenehmen Begleiterscheinungen wie Schlafstörungen, Appetitlosigkeit und Müdigkeit, ohne diese Inversion komplett abschließen zu können.⁸⁴ Zudem ist häufig das Einhalten medizinisch sinnvoll festgelegter Mahlzeiten nicht möglich. Als Ausgleich für den beanspruchenden Schichtdienst wird von den Polizeibeamten zunehmend Koffein und Nikotin während der Nachtschicht sowie Alkohol im Anschluss an die Nachtschicht konsumiert.⁸⁵ Einige Auswirkungen dieser gesundheitlichen Belastungen sind laut eines arbeitswissenschaftlichen Gutachtens von 1979 u.a. ein hoher Krankenstand von Polizeibediensteten, insbesondere bei den über vierzigjährigen Beamten, das subjektive Empfinden der Mehrzahl der Wechselschichtdienstleistenden, dass sich dieser Dienst negativ auf die Gesundheit auswirke, sowie die vorzeitige Versetzung in den Ruhestand bei etwa dreißig Prozent der aus dem Dienst ausscheidenden Beamten trotz vorgezogener Altersgrenze.⁸⁶ In einer an der Universität Wien durchgeführten Studie aus dem Jahr 1979 wurde hinsichtlich der gesundheitlichen Auswirkungen des Schichtdienstes eruiert, dass Schichtarbeiter sich in höherem Maße durch gesundheitliche Beschwerden belastet fühlten, dass sie sich jedoch bezüglich der Dauer, die sie wegen Krankheit dem Dienst ferngeblieben sind, voneinander unterschieden. Der Gesundheitszustand der Schichtarbeiter verschlechterte sich mit zunehmendem Alter insgesamt stärker als derjenige der Tagarbeiter, insbesondere Erkrankungen des Magen-Darm-Traktes und Herz-Kreislauf-Erkrankungen sowie Beschwerden im psychosomatischen Bereich traten bei Schichtarbeitern sehr häufig auf. Nur ein geringer Teil der befragten Schichtarbeiter glaubte zudem, den Belastungen durch ihre gegenwärtige Tätigkeit bis zur Pensionierung gewachsen zu sein.⁸⁷

Grundsätzlich muss eingeräumt werden, dass die Erfassung gesundheitlicher Auswirkungen des Schichtdienstes nur eingeschränkt möglich ist, da individuelle Variablen und der Umstand einer kombinierten Belastung aufgrund vielfältiger Stressoren nur unzureichend berücksichtigt werden können. Ferner lassen sich Befindlichkeitsstörungen und subjektiv empfundene Beeinträchtigungen kaum anhand objektiver medizini-

⁸² *Münstermann* (1980), S. 112–113.

⁸³ *Beermann* (1993), S. 21.

⁸⁴ *Karmaus* (1979), S. 14.

⁸⁵ *Weimann* in: Rothfuss (2001), S. 52.

⁸⁶ GdP (1979).

⁸⁷ *Haider et al.* (1979), S. 24.

scher Kriterien diagnostizieren. Jedoch stellen solche subjektiv empfundenen Beeinträchtigungen zumindest Indikatoren dar, die eine gesundheitliche Gefährdung aufgrund aktueller oder früherer Arbeitsbelastung anzeigen.⁸⁸ Sie stellen für die Betroffenen eine eindeutige Minderung ihres Wohlbefindens dar und ihnen ist daher auch ein Krankheitswert beizumessen.⁸⁹ Ein eindeutiger Zusammenhang soll verschiedenen Untersuchungsergebnissen zufolge zwischen der Arbeit im Schichtdienst und der Ausbildung von Schlafstörungen bestehen.⁹⁰ Besonders nach der Nachtschicht und vor der Frühschicht sind demnach die Schlafperioden erheblich reduziert. Über einen Schichtzyklus wird ein erhebliches Schlafbedürfnis aufgebaut, das – falls möglich – durch ein übermäßiges Nachholen von Schlaf am Wochenende kompensiert wird. Qualitativ wie quantitativ ist der tagsüber nachgeholt Schlaf jedoch nicht mit dem durch die Schichtarbeit ausgelassenen Nachtschlaf zu vergleichen. Gründe hierfür liegen in der biorhythmisch gesteuerten Minderung der Schlafbereitschaft während des Tages nach einer Nachtschicht und der negativen Einwirkung durch Umwelteinflüsse, wie Licht, Lärm oder Temperatur. Während des Tages bleibt das Nervensystem aktivierungsbereit, auch wenn eine Nachtschicht vorausging.⁹¹ Die Störanfälligkeit des Tagesschlafes ist demnach sowohl endogen durch den Rhythmus der Körperfunktionen als auch exogen durch die Tagesaktivitäten der Familie und der Umwelt erhöht. Neben diesen physiologischen Einflüssen auf die Schlafquantität und -qualität muss auch eine verhaltensbedingte Verminderung des Schlafes dahin gehend angenommen werden, dass viele Schichtarbeiter ihre Schlafdauer zugunsten sozialer Kontakte oder familiärer Verpflichtungen verkürzen.⁹² Die sozialen Kontakte und das eigene Zeitbewusstsein stellen folglich neben dem Zeitplan der Nacht- und Schichtarbeit weitere auf das Individuum und sein Schlafverhalten einwirkende Zeitgeber dar.⁹³ Die verminderte Qualität und Quantität des Schlafes können langfristig zu erheblichen Schlafstörungen sowie zu chronischen Erschöpfungszuständen führen und das allgemeine gesundheitliche Wohlbefinden erheblich beeinträchtigen.

3.1.1.3 Auswirkungen auf die Freizeit

Soziale Aktivitäten finden zu festgelegten Zeiten statt; kulturelle, sportliche und gesellschaftliche Veranstaltungen in der Regel wochentags zwischen 18.00 und 20.00 Uhr oder am Wochenende und an Feiertagen. Daraus ergibt sich eine differenzielle Wertigkeit der verschiedenen Tageszeiten und Wochentage bezogen auf ihre Nutzungsmöglichkeit für die Freizeitgestaltung. Die vorgegebene Rhythmik, die sich an „normalen Arbeitszeiten“ orientiert, ist generell nicht mit dem Wechsel von Arbeit und Freizeit der Schichtarbeit kompatibel.⁹⁴ Durch die Verschiebung von Arbeit und Frei-

⁸⁸ Münstermann (1980), S. 69.

⁸⁹ Beermann (1993), S. 22.

⁹⁰ Rutenfranz (1978), S. 14; Haider et al. (1979), S. 13; Münstermann (1980), S. 4–5.

⁹¹ Münstermann (1980), S. 118–119.

⁹² Beermann (1993), S. 22.

⁹³ Karmaus (1979), S. 15.

⁹⁴ Beermann (1993), S. 23.

zeit im Schichtdienst ergeben sich kaum Möglichkeiten der Teilnahme an den auf die Abendstunden und das Wochenende konzentrierten Freizeitmöglichkeiten der „normalen“ Tagarbeiter. So stellt sich beispielsweise der Zugang zu wichtigen gesellschaftlichen Gruppen, wie Kirchen, Parteien, Gewerkschaften oder Bildungseinrichtungen, aufgrund der speziellen Zeitstruktur als sehr schwierig dar.⁹⁵ Diese Problematik erzeugt ein spezifisches Verhalten und Erleben der schichtdienstleistenden Beamten. Obwohl sie durchschnittlich über das gleiche Freizeitvolumen in quantitativer Hinsicht verfügen, ist die qualitative Wertigkeit bzw. Nutzbarkeit dieser Freizeit sehr eingeschränkt, wodurch ein Gefühl der Benachteiligung gegenüber Tagarbeitern entsteht.⁹⁶ So ist es beispielsweise an Werktagen zu den gewöhnlichen Arbeitszeiten kaum möglich, ebenfalls berufstätige Familienmitglieder, Freunde oder Bekannte zu kontaktieren, weil diese üblicherweise zu dieser Zeit selbst einer Tätigkeit nachgehen. Zu dieser Tageszeit ist folglich die Möglichkeit zur Pflege sozialer Kontakte erheblich eingeschränkt, woraus sich eine nur sehr geringe Nutzbarkeit dieser Freizeit ergibt. Feiertagen hingegen schreiben die meisten Menschen eine höhere Wertigkeit zu, weil sie in der Regel für gemeinsame familiäre Aktivitäten oder Festivitäten genutzt werden. Vereinfacht ausgedrückt stellt es für den schichtdienstleistenden Polizeibeamten keinen angemessenen Ausgleich dar, wenn er beispielsweise Heiligabend seinen Dienst verrichten muss und dafür an einem normalen Werktag frei bekommt.

3.1.1.4 Zusammenfassung

Der Nacht- und Schichtdienst mit all seinen Zwängen und Restriktionen stellt einen intensiv wirkenden und nahezu alle Lebensbereiche betreffenden Stressor dar. Die physische Belastung, die sich aus der notwendigen Anpassung an die variierenden Arbeitszeiten und der stetigen Tätigkeit entgegen dem natürlichen biologischen Rhythmus ergibt, manifestiert sich wie ausgeführt in zahlreichen psychischen und somatischen Beschwerden. Insbesondere die starke Beeinträchtigung des Schlafverhaltens erzeugt Erschöpfungszustände und bewirkt eine erhöhte Anfälligkeit für zusätzliche berufsbedingte Belastungen. Erschwerend kommt hinzu, dass das dem Nacht- und Schichtdienst immanente Zeitdiktat die Möglichkeit zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung stabilisierender sozialer Bindungen nachhaltig beeinträchtigt. Die Intakthaltung eines sozialen Netzwerkes erfordert ein hohes Maß an gegenseitiger Rücksichtnahme und Anpassung. Falls dieser Anpassungsprozess nicht gelingt, gerät der schichtdienstleistende Polizeibeamte im ungünstigsten Falle in die gesellschaftliche und soziale Isolation und muss sich auf den berufsgruppeninternen Kontakt zu Kollegen beschränken. Hierdurch verliert er den sozialen Rückhalt aus dem Familien- und Freundeskreis, den er zur Bewältigung der beruflichen Anforderungen jedoch dringend benötigt. Auch der notwendige Ausgleich zur anstrengenden Berufstätigkeit in Form von sinnvollen und entspannenden Freizeitaktivitäten wird durch die ungünstigen Ar-

⁹⁵ Rutenfranz (1978), S. 21.

⁹⁶ Beermann (1993), S. 24.

beitszeiten erheblich erschwert. Die Freizeit wird – auch mangels verfügbarer Gesellschaft – häufig lediglich genutzt, um das Schlafdefizit auszugleichen.

Resümierend lässt sich festhalten, dass dem Nacht- und Schichtdienst neben der Beeinträchtigung des physischen Wohlbefindens das Risiko sozialer Isolierung und Vereinsamung innewohnt und damit maßgeblich relevante Ressourcen zur Stressbewältigung gefährdet werden. Das Faktum, dass der schichtdienstleistende Polizeibeamte nur eingeschränkt am gesellschaftlichen Leben partizipieren und hierdurch ein positives Gegengewicht zu seiner beruflichen Tätigkeit herstellen kann, erzeugt Gefühle der Benachteiligung gegenüber „gewöhnlichen“ Arbeitnehmern. Dabei ist zu beachten, dass all diese negativen Faktoren additiv zusammenwirken und die Intensität der Belastung dadurch steigern. Der Polizeibeamte, der aufgrund seines Schlafmangels und des anstrengenden Nachtdienstes bereits gereizt und angespannt ist, wird auf private Probleme innerhalb der Familie oder des Freundeskreises kaum mit der angemessenen Geduld und Besonnenheit reagieren können. Hierdurch entstehen soziale Konflikte und er erfährt im privaten Umfeld möglicherweise Ablehnung und Zurückweisung. Zudem bleiben ihm wenige Möglichkeiten, Ablenkung oder Bestätigung durch Freizeitaktivitäten zu finden. Hierdurch steigert sich wiederum die empfundene Belastung, so dass die anderen beruflichen Stressoren als noch intensiver empfunden werden.

3.1.2 Die Vielfalt polizeilicher Aufgabenbereiche

Wie eingangs ausgeführt wurde, können eine klar umrissene Vorstellung von der eigenen Berufsrolle sowie die Kenntnis und Erfüllbarkeit der damit verbundenen Anforderungen und Verhaltenserwartungen die Arbeitszufriedenheit fördern und das Stressempfinden erheblich vermindern. Bei Vorliegen eines eindeutig definierten Berufsbildes als Bezugsrahmen verbunden mit klar festgelegten sowie realisierbaren Rollenerwartungen werden berufsbedingte Stressbelastungen besser verarbeitet, als wenn ausgeprägte Rollenunsicherheit und diffuse Zielvorstellungen vorliegen. Zudem kann eine bessere Rollenidentifikation erfolgen und eine qualitativ hochwertigere Arbeitsleistung erbracht werden, wenn das Berufsbild klar skizziert und das Aufgabenfeld homogen strukturiert ist. Je vielschichtiger und unbegrenzter sich der berufliche Tätigkeitsbereich gestaltet, umso eher treten Gefühle der Überforderung und Überlastung auf und umso unbefriedigender fällt meist auch das Ergebnis der Arbeitsleistung aus. Insofern beinhaltet die Redewendung „Wer alles kann, kann nichts richtig“ einen wahren Kern. Daher muss zur Eruiierung der Stressbelastung im Polizeidienst untersucht werden, ob ein explizit formuliertes, einheitliches polizeiliches Berufskonzept existiert und inwiefern sich das Spektrum polizeilicher Aufgabenbereiche bestimmen und eingrenzen lässt und ob sich hieraus Handlungsmaximen für polizeiliches Handeln ableiten lassen. Hierzu soll im Folgenden eingehender die Vielfalt polizeilicher Aufgabenbereiche beleuchtet und insbesondere die Diskrepanz zwischen dem Erfordernis nach generalistischer Befähigung einerseits und professioneller Kompetenz andererseits problematisiert werden.

Aus unterschiedlichen Gründen werden der Polizei immer neue Tätigkeitsfelder aufgebürdet. Die vielfältige Palette polizeilicher Aufgaben umfasst mittlerweile u.a. die Prävention von Straftaten, die Gefahrenabwehr, die Verfolgung von Straftaten und Ordnungswidrigkeiten ebenso wie die Vollzugs- und Vollstreckungshilfe für andere Behörden.⁹⁷ Des Weiteren sind der Umfang und Aufwand für polizeiliche Ermittlungen enorm angestiegen, was einerseits an den erhöhten Anforderungen durch die Justiz an die Beweisführung und andererseits an verfeinerten Täterstrategien liegen soll.⁹⁸ Den Aufgaben der Verfolgung krimineller Handlungen unter Anwendung von Spezialkenntnissen stehen die Erwartungshaltungen der Bürger gegenüber, welche die Polizei als multifunktionale Instanz sozialer Konfliktschlichtung und Dienstleistung verstehen.⁹⁹ Nachfolgend wird auf die zwei sich gegenüberstehenden Hauptaspekte dieser Aufgabenvielfalt eingegangen: die zunehmende Professionalisierung der Polizeiarbeit und die Erfüllung unspezifischer sozialer Dienstleistungen durch die Polizei. Darüber hinaus soll herausgestellt werden, welches Konfliktpotenzial der unbegrenzten Vielfalt polizeilicher Aufgabenbereiche und der daraus resultierenden Rollenunsicherheit innewohnt und welche Konsequenzen dies für die Wertigkeit polizeilicher Aufgabenerfüllung und ihr Ansehen in der Bevölkerung haben kann.

3.1.2.1 Die Polizei als soziale Dienstleistungsagentur

Die Polizei wird von der Mehrheit der Bürger zunehmend als Instanz sozialer Kontrolle und Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung verstanden. Kriseninterventionen sowie Hilfe- und Ordnungsleistungen bestimmen maßgeblich den polizeilichen Alltag. Aufgaben wie die Schlichtung bei Familien- oder Nachbarschaftskonflikten, Beleidigungen, Beziehungsstreitigkeiten und Hilfe für Menschen in gesundheitlicher oder gesellschaftsbedingter Not werden getrost von der Bevölkerung an die Polizei übertragen.¹⁰⁰ Meist liegt bei den Betroffenen gar kein Interesse an einer Anzeigeerstattung und einer strafrechtlichen Verarbeitung des Vorfalls vor, vielmehr wird nur die unmittelbare Lösung bzw. Bereinigung des Konfliktes erwartet, beispielsweise durch das Abstellen einer Bedrohung, eine amtliche Protokollierung oder die Entfernung einer störenden Person.¹⁰¹ Die informelle Regelung des Konfliktes durch unmittelbares Problemmanagement durch die Polizeibeamten ist die Regel, die Erstattung einer Strafanzeige und die weitere Verfolgung des Sachverhaltes hingegen die Ausnahme.¹⁰² Bei den Bürgern selbst ist zunehmend ein Unterlassen von Hilfe in öffentlichen Konfliktsituationen zu beobachten. Mittlerweile hat sich eine Kultur der Hilflosigkeit und der Handlungsunfähigkeit entwickelt, die auch mit den Stichworten „Bystander“¹⁰³

⁹⁷ Baltzer (1983), S. 170.

⁹⁸ Gundlach (1997), S. 819.

⁹⁹ Liebl (2007), S. 10.

¹⁰⁰ Steffen in: Feltes/Rebscher (1990), S. 32–33.

¹⁰¹ Lehne (1990), S. 35.

¹⁰² Feltes/Dreher (1996), S. 6.

¹⁰³ Gundlach (1997), S. 819.

oder „Gaffertum“¹⁰⁴ beschrieben wird. Dieses Vakuum an informellen Konfliktregelungsressourcen muss die Polizei ausfüllen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist die Aneignung von sozialen und kommunikativen Kompetenzen in zunehmendem Maße erforderlich, Deeskalationsstrategien und Konfliktmanagement müssen von den Beamten erlernt und praktiziert werden. Es ist Empathie für den jeweiligen Interaktionspartner zu entwickeln, die häufig hochemotionale Atmosphäre muss abgekühlt und Konflikte zwischen den unterschiedlichsten Personen mit ihren jeweiligen Interessenlagen müssen geschlichtet werden.¹⁰⁵ Hierzu ist nicht lediglich ein rein technisches Verständnis vonnöten, vielmehr müssen die Beamten soziale Kompetenz, Mitgefühl, Kommunikationsfähigkeit und Selbstbewusstsein aufweisen.¹⁰⁶ Problematisch ist ferner, dass subjektive Aspekte des Einschreitens und informelles Problemmanagement kaum durch Verhaltensregeln gesteuert werden, während objektivierbare und standardisierbare Sachverhalte, wie eine Tatortaufnahme oder eine Festnahme, bürokratisch detailliert und explizit geregelt sind. Dagegen fehlen bei Nachbarschaftsstreitigkeiten oder schlichten Hilfeersuchen von Bürgern in Krisensituationen Verhaltensregeln als fester Orientierungsrahmen, sodass der Polizeibeamte sich in solchen Situationen oftmals unsicher oder überfordert fühlt.

Neben der allgemeinen Ordnungs- und Dienstleistungsfunktion stellt einen wesentlichen Aspekt polizeilicher Tätigkeit das Einschreiten in „Notfällen“ dar: Die Polizei beschäftigt sich typischerweise mit Vorfällen, die grundsätzlich nicht geschehen sollten, mit denen sich aber jemand beschäftigen muss und die normalerweise in den Zuständigkeitsbereich einer anderen Behörde fallen würden. Es muss aber die Polizei und keine andere Institution einschreiten, weil nur sie die notwendige Autorität besitzt, jederzeit kostenlos verfügbar ist und die Möglichkeit der Androhung bzw. Durchführung von Zwangsmitteln hat.¹⁰⁷ Die Polizei muss immer dann einschreiten, wenn die normalerweise zuständige Behörde nicht schnell oder effektiv genug Anordnungen treffen oder Maßnahmen ergreifen kann und dadurch eine Bedrohung oder ein Verlust von Rechtsgütern zu befürchten ist. Dies gilt insbesondere für jegliche Sicherheits- und Ordnungsgefährdungen, die in den Abend- bzw. Nachtstunden oder an Sonn- und Feiertagen auftreten, da zu diesen Zeiten die Ordnungsbehörden nicht erreichbar sind.¹⁰⁸ Außerhalb der Bürodienstzeiten anderer staatlicher und kommunaler Behörden, also in 75 % aller Wochenstunden wird die in den Polizeigesetzen konzipierte „Eilzuständigkeit“ faktisch zu einer „Allzuständigkeit“ der Polizei.¹⁰⁹

Es stellt sich so dar, als erfülle die Polizei die Funktion eines unspezifischen Dienstleistungsunternehmens, welches vielfältige Dienste zur Verfügung stellt, die nach Bedarf von der Bevölkerung in Anspruch genommen werden können. Diese Annahme wird durch empirische Studien gestützt. So wurden im Rahmen einer Analyse von

¹⁰⁴ Peilert (1999), S. 361.

¹⁰⁵ Behrendes in: Herrnkind/Scheerer (2003), S. 161.

¹⁰⁶ Feltes (1997), S. 117.

¹⁰⁷ Feltes (1995), S. 169.

¹⁰⁸ Waldmann (1977), S. 66.

¹⁰⁹ Behrendes in: Herrnkind/Scheerer (2003), S. 160.

Notrufen und Funkstreifeneinsätzen im Bundesgebiet, in die alle Städte mit mehr als 200.000 Einwohnern einbezogen wurden, die Anlässe der Funkstreifeneinsätze bzw. der Notrufe zusammengestellt. Hierbei ließ sich feststellen, dass es sich bei weniger als einem Viertel (zwischen 16 und 28 %) aller Funkstreifeneinsätze um Anlässe aus dem Bereich der klassischen Kriminalität handelte, während die meisten Einsätze den Verkehrsbereich, Hilfeleistungen, Streitigkeiten oder Ruhestörungen betrafen.¹¹⁰ Dem Bereich schutzpolizeilicher Tätigkeiten im Bereich alltäglicher, nicht spektakulärer Begebenheiten kommt folglich eine hohe Bedeutung zu. Die Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung und die Erbringung von Dienstleistungen machen einen Großteil schutzpolizeilicher Tätigkeit aus.¹¹¹ Damit wird der gesellschaftliche Status quo gewahrt und das geordnete Zusammenleben der Bürger gewährleistet, insbesondere zum Schutz der Schwachen und physisch Unterlegenen. Die Polizei trägt dadurch präventiv zur Verhinderung einer konflikthaften Entwicklung und Eskalation bei, indem sie in Problemsituationen einschreitet und sie bereinigt, bevor es zu strafbarem Verhalten beispielweise in Form von Gewaltanwendung kommt.¹¹² Sie reguliert den Alltag zur Aufrechterhaltung des gegenwärtigen gesellschaftlichen Status, um zu verhindern, dass gesellschaftlicher Widerstand sich „konfliktorisch ballt“ und dadurch die bestehende Ordnung gefährdet.¹¹³ Der Fokus polizeilicher Tätigkeit liegt folglich nicht hauptsächlich im Bereich des direkten Umgangs mit Kriminalität, die Polizei verhindert Kriminalität primär indirekt durch die Aufrechterhaltung der sozialen Ordnung. Würde „unordentliches Verhalten“, wie öffentlicher Alkoholkonsum oder Vandalismus, nicht rund um die Uhr von der Polizei kontrolliert werden, würde die informelle soziale Kontrolle leiden, die Verbrennungsfurcht würde sich erhöhen und letztlich würde auch die Kriminalität ansteigen.¹¹⁴ Problematisch hieran ist der Umstand, dass der Großteil der Polizeibeamten selbst ihren Aufgabenschwerpunkt eher in der professionellen Verbrechensbekämpfung als im zwischenmenschlichen Konfliktmanagement sieht und die Rolle des hilfsbereiten Dienstleisters gar nicht übernehmen will.¹¹⁵

3.1.2.2 Professionalisierung der Polizeiarbeit

Andererseits beeinflussen die Entwicklungen im Bereich des gesellschaftlichen Wertewandels und der Globalisierung die Rahmenbedingungen polizeilichen Handelns in maßgeblicher Weise. Pflicht- und Akzeptanzwerte werden zugunsten von Selbstverwirklichungswerten zurückgestellt, das egozentrische Streben nach individueller Selbstentfaltung dominiert mittlerweile traditionelle Verhaltensregeln und Moralvorstellungen.¹¹⁶ Dieser Prozess, der teilweise noch positiv als „Pluralisierung von Lebensstilen“ bezeichnet, teilweise aber auch pessimistisch als Entwicklung zu einer

¹¹⁰ Feltes/Dreher (1996), S. 49–51.

¹¹¹ Feltes (1995), S. 157.

¹¹² Lehne (1990), S. 41–43.

¹¹³ Lehne (1990), S. 42.

¹¹⁴ Feltes (1995), S. 168.

¹¹⁵ Schmalzl in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 39.

¹¹⁶ Sielaff (1992), S. 352.

„Ego-Gesellschaft“ angesehen wird, hat Auswirkungen auf die Gesellschaft und das Normen- und Wertebewusstsein der Menschen.¹¹⁷ Der im Zuge des europäischen Integrationsprozesses voranschreitende internationale Austausch von Gütern, Kapital und Dienstleistungen erzeugt eine rege Zuwanderung von Personen aus den umgebenden EU- Staaten. Durch die stärkere Besiedlungsdichte ergibt sich jedoch auch die Problematik der Integration dieser zuwandernden Menschen.¹¹⁸ Der zunehmende Kontakt der Polizei zu Personen ausländischer Herkunft konfrontiert sie mit erheblichen Kommunikationsschwierigkeiten, die u.a. den Einsatz von Dolmetschern erforderlich machen.¹¹⁹ Die Gesellschaft pluralisiert sich zunehmend und durch die Vielzahl ethnischer Gruppen mit differierenden Werthaltungen und kulturellen Hintergründen wird ein hohes Maß an politischer Brisanz begründet. Durch die mit dem europäischen Integrationsprozess verbundene Freizügigkeit und Mobilität sowie durch die Bildung eines gemeinsamen Binnenmarktes haben sich die Möglichkeiten für grenzüberschreitende Kriminalität erheblich erweitert. Die Internationalisierung des Verbrechens lässt sich insoweit als „Kaufpreis“ der europäischen und weltweiten Entwicklung bezeichnen.¹²⁰ Diese grenzüberschreitende Kriminalität lässt sich nicht mehr in einem nationalen Rahmen bekämpfen, vielmehr sind ein gesteigerter, internationaler Informationsaustausch und grenzüberschreitende Zusammenarbeit notwendig geworden. Die Bereiche organisierter, Computer- und Wirtschaftskriminalität sowie der Terrorismus stellen eine zunehmende Bedrohung dar.¹²¹ Insbesondere im Bereich der organisierten Kriminalität steht der Polizei ein technisch hochgerüsteter, den technologischen Fortschritt unverzüglich adaptierender Gegner gegenüber, dessen effektive Bekämpfung hohe Anforderungen an ihre Arbeit stellt. Neben der Globalisierung stellt eine weitere fundamentale Veränderung von Staat und Gesellschaft die Polizei vor neue Aufgaben: die rasante und fortschreitende Entwicklung der Technikgesellschaft mit ihren typischen Gefahren, die auch mit dem Stichwort „Risikogesellschaft“ umschrieben wird. Durch die zunehmende Technisierung entstehen völlig neuartige Risiken mit schwer abseh- und eingrenzbaaren Folgen. Zudem können in vielen Bereichen die technischen Risiken für Mensch und Umwelt aufgrund multikausaler Ursachen nicht mehr in angemessener Weise eingeschätzt werden. Die Entwicklungsgeschwindigkeit und Komplexität der technischen Veränderungen werden immer größer, sodass ein zunehmender Innovations- und Anpassungsdruck auf der Polizei lastet.¹²² Die Einführung von modernen Datenverarbeitungs- und Kommunikationssystemen beispielsweise erfordert ein hohes Maß an technischem Geschick und erzeugt eine straffere Einbindung der einzelnen Beamten in zentral geplante Arbeitsabläufe.¹²³ Gesamtgesellschaftlich betrachtet entsteht durch die schlechte Wirtschaftslage und die hohe Arbeitslosigkeit eine

¹¹⁷ Mischkowitz in: BKA (2000), S. 40–41.

¹¹⁸ Berndt (1991), S. 6.

¹¹⁹ Mischkowitz in: BKA (2000), S. 44.

¹²⁰ Stümper (1996), S. 5.

¹²¹ Funk (1990), S. 110; Schuster (1990), S. 25.

¹²² Ahlf (1997a), S. 204.

¹²³ Funk (1990), S. 110.

zunehmende soziale Marginalisierung und daraus resultierend ein hohes Aufkommen an Armuts- und Gewaltkriminalität, welches von der Polizei bewältigt werden muss.¹²⁴

Aus diesen Entwicklungen ergeben sich für die Institution „Polizei“ ein zunehmender Innovations- und Mobilitätsdruck sowie ein Zwang zu grenzüberschreitender Polizeiarbeit und verstärkter Kommunikation und Kooperation mit internationalen Behörden, wie Interpol oder Europol.¹²⁵ Aufgrund der fortschreitenden Entwicklung sieht sich die Polizei einem ständigen Adaptions- und Flexibilitätsdruck ausgesetzt. Fraglich erscheint, ob der Polizeiberuf mittlerweile als Profession einzustufen ist, da zunehmend systematisches Denken und Handeln und die Integration und Anwendung fundierten Fachwissens im Zuge einer Verwissenschaftlichung der Polizeiarbeit notwendig sind, um den beschriebenen neuen Aufgabendimensionen gerecht zu werden. Unter einer Profession versteht man in der Soziologie unabhängig von den Faktoren der Hauptberuflichkeit und des Expertentums einen Dienstleistungsberuf, der ein systematisch entwickeltes Spezialwissen auf die Bearbeitung von Problemen anwendet, die von erheblicher Bedeutung für die Gesellschaft sind.¹²⁶ Professionelle Berufe zeichnen sich im Wesentlichen durch die folgenden Merkmale aus:¹²⁷

- Spezialisiertes Wissen und Expertise
- Berufliche Autonomie und Ermessensspielräume
- Selbstregulierung
- Eine Berufsethik bzw. ein beruflicher Ehrenkodex
- Die Bestätigung und Aufrechterhaltung zentraler gesellschaftlicher Werte.

Klassische Professionen stellen beispielsweise der Beruf des Mediziners oder der des Juristen dar. Professionelle Berufe zeichnen sich durch den Umstand aus, dass sie besondere Dienste für die Gesellschaft leisten und dass zur Bewältigung des hochspezialisierten Tätigkeitsfeldes spezifisches Fachwissen benötigt wird, welches nur durch eine längere, in der Regel akademische Ausbildung erworben werden kann. Ferner orientiert sich die professionelle Berufstätigkeit an bestimmten, als universalistisch postulierten Normen und gesellschaftlichen Bedürfnissen, sie dient daher nicht lediglich der eigenen Bedürfnisbefriedigung.¹²⁸ Professionelle Tätigkeiten setzen in der Regel neben gewissen Fertigkeiten und Techniken ein analytisch-methodisches Denken voraus. Der Begriff professioneller Berufe ist meist affektiv positiv besetzt und wird von einem Großteil der Gesellschaft mit hohem sozialen Status und einer gewissen gesellschaftlichen Machtposition assoziiert.¹²⁹ Bei der Bestimmung des Professionsbegriffs wird insbesondere auf die zwei Aspekte „Wissenssystematik“ und „Sozialorientierung“ abgestellt. Der Begriff der Wissenssystematik meint, dass der Beruf sich

¹²⁴ *Schweer/Strasser* in: *Schweer et al.* (2008), S. 32.

¹²⁵ *Feltes/Punch* (2005), S. 39.

¹²⁶ *Hepp* (1977), S. 64.

¹²⁷ *Mischkowitz* in: *BKA* (2000), S. 47.

¹²⁸ *Reinke* (1992), S. 10.

¹²⁹ *Mischkowitz* in: *BKA* (2000), S. 48.

durch eine spezialisierte und verwissenschaftlichte Ausbildung sowie durch die systematische Anwendung dieser Spezialkenntnisse auszeichnet. Sozialorientierung hingegen bedeutet, dass den Zielen professionellen Handelns eine hohe gesamtgesellschaftliche Bedeutung zukommt.¹³⁰ Zur Klärung der Fragestellung, ob ein einheitliches „Berufsbild Polizei“ existiert und aus welchen Aspekten es sich zusammensetzt, muss eruiert werden, ob der Polizeiberuf neben dem beschriebenen karitativ-sozialen Aspekt nicht auch Elemente einer professionellen Tätigkeit enthält. Ist das polizeiliche Berufsbild auf die Funktion des jederzeit einsetzbaren, multifunktionalen Sozialingenieurs, die des „Freund und Helfers“ beschränkt oder enthält es daneben auch den Part des professionellen und spezialisierten Verbrechensbekämpfers? Um die kontrovers diskutierte Frage nach der Möglichkeit und Notwendigkeit der Einordnung des Polizeiberufes als Profession eingehender zu untersuchen und festzustellen, ob ein universelles polizeiliches Rollenverständnis existiert, sollen in den folgenden Ausführungen die einzelnen Kriterien professioneller Berufe auf den Polizeiberuf bezogen und überprüft werden, inwieweit sie sich auf diesen übertragen lassen.

Die Polizei – Handwerker oder Experten?

Professionelle Berufe zeichnen sich dadurch aus, dass zur Bewältigung des jeweiligen speziellen Aufgabenbereiches die Integration und einzelfallbezogene Anwendung wissenschaftlich fundierten Sonderwissens notwendig ist, während handwerkliche Berufe sich durch praktische und formalisierbare Arbeitsvollzüge kennzeichnen, zu deren Erfüllung in der Regel kein Rückgriff auf abstrakt-theoretische Wissensgrundlagen erforderlich ist. Fraglich erscheint, ob der Polizeiberuf eher dem handwerklichen Berufsfeld oder dem verwissenschaftlichten Professionsbereich zuzuordnen ist. Aufgrund der eingangs aufgeführten Entwicklungen im Bereich der Globalisierung und des gesellschaftlichen Wertewandels wird die Polizeitätigkeit in hohem Maße verwissenschaftlicht und spezialisiert. Seit Anfang der neunziger Jahre werden Polizeibeamte besser bezahlt, besser ausgebildet und besser ausgerüstet, die Organisation „Polizei“ agiert insgesamt systematischer und intelligenter.¹³¹ Zunehmend wird fundiertes Fachwissen vermittelt, um solide fachliche polizeiliche bzw. kriminalistische Arbeit leisten zu können, beispielsweise in den Bereichen Katastrophenmanagement, Geiselnahmen mit Verhandlungssituationen oder nicht tödlicher Schusswaffengebrauch.¹³² Der Polizeiapparat wird zunehmend technisiert, um neuen Kriminalitätsformen, insbesondere dem organisierten Verbrechen, effektiv begegnen zu können.¹³³ Die Aus- und Fortbildung werden verbessert und erweitert, so zählen beispielweise der versierte Umgang mit den Medien, die Hilfe für Opfer und Grundkenntnisse im Bereich der Budgetplanung mittlerweile zu den vermittelten Standardkenntnissen. Die systematische Einbeziehung von Sozialwissenschaften in die Ausbildung und die tägliche Arbeit stellen einen wei-

¹³⁰ *Alpheis* (1992), S. 22.

¹³¹ *Feltes/Punch* (2005), S. 37.

¹³² *Sielaff* (1992), S. 353; *Feltes/Punch* (2005), S. 37.

¹³³ *Nogala* (1992), S. 46–49.

teren Indikator für die fortschreitende Professionalisierung der Polizeiarbeit dar.¹³⁴ Die Erkenntnisse wissenschaftlicher Forschung werden mittlerweile konstruktiv in den Polizeialltag integriert, um eine effektivere Strafverfolgung und Strafjustiz zu gewährleisten.¹³⁵

Der Polizeiberuf ist jedoch neben komplexen Tätigkeitsinhalten, die spezialisiertes Wissen und Expertise erfordern, ebenso durch einen hohen Umfang an praktischen und handwerklichen Tätigkeiten gekennzeichnet, die pragmatische und schnelle Lösungen verlangen. Abzustellen ist darauf, welche Arten von Wissen und Kompetenzen bei der Polizei für die Aufgabenerfüllung benötigt werden. Ist nur die pragmatische und teilweise informelle Problemlösung ohne tiefere theoretische Reflexionen gefragt oder ist es notwendig, die Ursache des Problems zu erforschen und hierfür auf abstrakt-theoretische Wissensgrundlagen zurückzugreifen? Die Problematik der Polizeiarbeit besteht darin, dass sie sowohl Tätigkeiten umfasst, bei denen praktische Lebenserfahrung und ein gewisses Improvisationsgeschick im Umgang mit Menschen erforderlich sind, als auch Anforderungen, zu deren Erfüllung der Rückgriff auf spezielles Fachwissen, beispielsweise aus dem psychologischen, kriminologischen oder technischen Bereich, notwendig ist.¹³⁶ Einerseits besteht aufgrund der aufgeführten gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und globalen Entwicklungen eindeutig ein Bedarf zur Spezialisierung der Polizeiarbeit, andererseits umfasst diese ein solch breit gefächertes Tätigkeitsspektrum, dass an einer ganzheitlichen Berufsauffassung festgehalten werden muss und der Polizeiberuf diesbezüglich sowohl dem Handwerk als auch der Profession zugeordnet werden kann.

Selbstregulierung und berufliche Autonomie in der Polizei?

Um den Polizeiberuf als handwerkliche oder professionelle Tätigkeit zu klassifizieren und darauf aufbauend zu untersuchen, ob ein homogen strukturiertes „Berufsbild Polizei“ existiert und was ein solches Berufsbild kennzeichnet, muss untersucht werden, ob die polizeiliche Berufsausübung selbstbestimmt und freiverantwortlich erfolgt und inwieweit sie Kontrollmechanismen und Restriktionen unterworfen ist. Denn die professionelle Berufstätigkeit kann aufgrund des hohen Grades an fachlicher Kompetenz weder durch Methoden bürokratischer Kontrolle noch durch die lediglich mit Laienwissen ausgestatteten Klienten überwacht und bewertet werden, es herrscht eine sog. „Experten-Laien-Differenz“.¹³⁷ Die berufliche Tätigkeit unterliegt allenfalls der gegenseitigen kollegialen Kontrolle, weil Angehörige derselben Berufsgruppe ebenfalls über komplexes Berufswissen verfügen und dementsprechend das berufliche Handeln bewerten können. Aus dieser vorrangigen Orientierung an der eigenen Fachgemeinschaft folgen als notwendige Konsequenz eine gesteigerte Autonomie und ein hohes Maß an Selbstregulierung. Professionen können nicht völlig in ein bürokratisches Sys-

¹³⁴ *Alpheis* (1992), S. 24.

¹³⁵ *Feltes/Punch* (2005), S. 37–38.

¹³⁶ *Mischkowitz* in: BKA (2000), S. 50.

¹³⁷ *Hepp* (1977), S. 64.

tem eingepasst werden, welches durch eine klare Befehlshierarchie und statische Ordnung gekennzeichnet ist, weil die Komplexität der Problemlösung keine Routine und Standardisierung der Vorgehens- und Verfahrensweisen zulässt.¹³⁸ Vielmehr ist aufgrund der Aufgabenstruktur erforderlich, dass den Akteuren Entscheidungs- und Ermessensspielräume belassen werden, die unter Rückgriff auf formales Wissen und Erfahrungswerte von ihnen geschlossen werden. Professionelle Arbeit ist folglich im Hinblick auf die ihr zugrunde liegende Handlungsstruktur immer Ermessensarbeit.¹³⁹

Polizeiliche Tätigkeit hingegen vollzieht sich im Rahmen einer hierarchisch organisierten, durch klar festgelegte Zuständigkeiten und Verhaltensregeln strukturierten Institution.¹⁴⁰ Der Polizeibeamte unterliegt zahlreichen administrativen, politischen und gesetzlichen Vorgaben, die seine berufliche Autonomie und seinen Ermessensspielraum in hohem Maße einschränken. Die Polizei unterliegt einer Abhängigkeit und Gehorsamspflicht gegenüber den Aufsichtsbehörden, sie darf grundsätzlich nur auf Weisung tätig werden und unterliegt zahlreichen Informations- und Genehmigungszwängen.¹⁴¹ Trotz häufiger Forderungen nach einer Demokratisierung der Institution „Polizei“ ist diese immer noch streng nach dem Prinzip „Befehl und Gehorsam“ strukturiert und beinhaltet auch militärische Elemente.¹⁴² Dabei gibt es für den einzelnen Polizeibeamten keinerlei Möglichkeiten, auf Vorgaben zu reagieren, die sich nicht mit der eigenen Überzeugung decken, und sich der Gehorsamspflicht zu entziehen. Eine Professionalisierung im Sinne eines Ausbaus von Sozialorientierung und Demokratisierung, wie sie häufig von den Polizeibeamten selbst gefordert wird, lässt sich nicht mit dieser gegenwärtig herrschenden hierarchisch-bürokratischen Struktur vereinbaren.¹⁴³ Insbesondere die fortschreitende „Verrechtlichung“¹⁴⁴ jeglicher Lebenssachverhalte durch eine „Normenflut“ reduziert die Polizeitätigkeit auf diejenige eines Ausführungsorgans, was bei den Polizeibeamten teilweise zu einer restriktiven und gesetzesspositivistischen Einstellung führt, um sich bei der Aufgabenerfüllung auf „sicherem Terrain“ zu halten und keine Konflikte mit Vorgesetzten oder gar eine Sanktionierung zu provozieren.¹⁴⁵ Dieser Tendenz zur Verrechtlichung stehen andererseits eine Fülle an unbestimmten Rechtsbegriffen und allgemein formulierten Generalklauseln, Ermessensspielräume und strittige Voraussetzungen für Präventionsmaßnahmen gegenüber, die dem Polizeibeamten einen weiten Entscheidungsspielraum einräumen.¹⁴⁶ Die Rechtsvorschriften bieten oft keinen hinreichend präzisierten Orientierungsmaßstab für das Handeln des Beamten, vielmehr muss er häufig eigenverantwortlich das vielfältige und

¹³⁸ Hepp (1977), S. 69.

¹³⁹ Heisig in: Pfadenhauer (2005), S. 41.

¹⁴⁰ Waldmann (1977), S. 72.

¹⁴¹ Waldmann (1977), S. 70.

¹⁴² Alpheis (1992), S. 25–27.

¹⁴³ Alpheis (1992), S. 33.

¹⁴⁴ Walter (2000), S. 110.

¹⁴⁵ Mischkowitz in: BKA (2000), S. 48.

¹⁴⁶ Franke (2008), S. 97.

komplexe Gepräge einer Situation erfassen und dementsprechend handeln.¹⁴⁷ Hierfür ist eine aus der Erfahrung gewonnene, praxisorientierte eigene Bewertung unerlässlich.

Angesichts der begrenzten Ressourcen und des hohen Arbeitsanfalles müssen Prioritäten bei der Kriminalitätsverfolgung gesetzt werden, wobei ebenfalls Ermessen ausgeübt werden muss.¹⁴⁸ Der polizeiliche Vollzugsdienst ist zudem stark außenorientiert, der Schwerpunkt polizeilicher Tätigkeit liegt außerhalb des formalisierbaren und kontrollierbaren organisatorischen Binnenraumes. Meist wird die Polizei nicht aus eigener Initiative tätig, vielmehr stellt der Großteil polizeilichen Handelns reaktives Tätigwerden auf Verlangen des Bürgers dar. Die dynamische Umwelt kann jedoch nur sehr begrenzt kontrolliert und standardisiert werden. Daher bedarf es neben den rigiden offiziellen Organisationsstrukturen flexibler Reaktionsmuster zur Erfüllung der polizeilichen Aufgaben.¹⁴⁹ So ist insbesondere bei der Lösung von sozialen Konflikten, wie Familienstreitigkeiten oder Ruhestörungen, oftmals ein informelles Problemmanagement gefragt, für welches der Polizeibeamte eine selbstständige Bewertung jenseits der Dienstvorschriften und Gesetze vornehmen muss. Insbesondere aber die hochspezialisierten Arbeitsbereiche der Polizei, wie die Ermittlungs- und Mordkommissionen oder aber die Spezialeinheiten „Sondereinsatzkommando“ oder das „Mobile Einsatzkommando“, stellen weitgehend geschlossene Subsysteme dar, die sich kaum durch rigide Regelwerke und Dienstvorschriften disziplinieren lassen. Sie sind durch ein hohes Maß an Qualifikation und Kompetenz gekennzeichnet und üben Tätigkeiten von höchstem gesellschaftlichem Stellenwert aus. Die Ermittler dieser in sich geschlossenen Organisationseinheiten orientieren sich zur Erreichung des Ermittlungserfolges überwiegend an eigenen Erfahrungswerten und handeln getreu dem Leitsatz: „Wir sind die Experten, nur wir wissen, was zu tun ist – der Erfolg wird uns recht geben“.¹⁵⁰ Der Polizeibeamte unterliegt also einerseits zahlreichen Beschränkungen durch Gesetze, Dienstvorschriften und Gehorsampflichten. Andererseits benötigt er zur Erfüllung seiner Aufgaben ein hohes Maß an eigener Entscheidungskompetenz und verfügt über einen gewissen Handlungsspielraum, sodass die Polizei nicht nur als bloßes Vollzugsorgan und Instrument staatlicher Machtausübung angesehen werden kann.¹⁵¹ Fraglich erscheint ferner, inwieweit sich der Erfolg polizeilicher Tätigkeit messen lässt. Spektakuläre Erfolge, wie z.B. eine Lebensrettung oder die Festnahme eines Delinquenten auf frischer Tat, sind die Ausnahme und daher als Maßstab für den beruflichen Erfolg ungeeignet. Wenn es einem Beamten gelingt, ein positives Verhältnis zum Bürger aufzubauen und somit dem angestrebten Image des „Freundes und Helfers“ gerecht zu werden oder wenn erfolgreiche Präventionsarbeit geleistet wird, so wird sich dies kaum als messbarer beruflicher Erfolg festhalten lassen. Polizeiliche Tätigkeit kann lediglich in quantitativer Hinsicht gemessen und bewertet werden, beispielsweise anhand von Rapportzahlen, d.h. die Anzahl der erstatteten Anzeigen und

¹⁴⁷ Waldmann (1977), S. 74.

¹⁴⁸ Feltes (1995), S. 169.

¹⁴⁹ Waldmann (1977), S. 72.

¹⁵⁰ Haselow in: Lange (2003), S. 243.

¹⁵¹ Gintzel (1987), S. 16.

erfolgten Festnahmen.¹⁵² Seit jeher werden Berichte über Einsätze, Fälle und Tatverdächtige sowie Lagebilder aufgelistet und darüber zum Teil umfangreiche Statistiken, wie beispielsweise die polizeiliche Kriminalstatistik geführt. Eine qualitative Bewertung dieser Einsätze, Fälle etc. findet jedoch selten statt und wird nur im konkreten Einzelfall, nicht jedoch kontinuierlich durchgeführt.¹⁵³

Mit Bezug auf die Kontrolle polizeilicher Tätigkeit lässt sich zunächst festhalten, dass sie einerseits sowohl organisationsintern durch die Dienst- und Fachaufsicht als auch organisationsextern durch die Bürger und die Öffentlichkeit kontrolliert und bewertet wird. Der durch eine polizeiliche Maßnahme betroffene Bürger hat die Möglichkeit, deren Rechtmäßigkeit sowohl durch die Polizei selbst als auch durch die Gerichte überprüfen zu lassen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit einer Dienstaufsichtsbeschwerde, wenn zwar nicht die Rechtmäßigkeit der polizeilichen Maßnahme angezweifelt wird, der Bürger aber mit der Art und Weise des polizeilichen Einschreitens bzw. mit dem persönlichen Verhalten des Polizeibeamten nicht einverstanden ist.¹⁵⁴ Im organisationsinternen Bereich ist zwischen der formellen Beurteilung durch die direkten und indirekten Vorgesetzten einerseits und der informellen gegenseitigen kollegialen Bewertung andererseits zu differenzieren. Die Polizei befindet sich hier in einer Art Zwischenstellung. Neben der offiziellen Kontrolle durch die Führung, die sich an Gesetzen und Dienstvorschriften orientiert und somit eine Art „Oberkultur“ darstellt, entwickelt sich im Zuge der beruflichen Sozialisation und der Orientierung an Gruppennormen eine informelle Kontrolle durch die Kollegen. Es entsteht ein subkultureller Zusammenhalt, der sich in gruppeninternen Übereinstimmungen bezüglich bestimmter Verhaltensregeln, Ehranschauungen und Ahndungsmitteln gegen Regelverstöße manifestiert. Dementsprechend werden gruppenintern bestimmte Verhaltensstandards gesetzt und Schutz- und Unterstützungspflichten praktiziert, die im Widerspruch zu den Regeln und Normen der Oberkultur stehen können.¹⁵⁵ Durch die Ausbildung solcher informellen „Korrekturen“ außerhalb der offiziellen Dienstwege wird sich der bürokratischen Kontrolle entzogen, die eigene funktionale Autorität wird gegen die formale Autorität der Vorgesetzten eingesetzt.¹⁵⁶ Aber auch die Kontrolle durch die behördeninterne Dienst- und Fachaufsicht und durch die Justiz wird teilweise als defizitär beurteilt. Im Zusammenhang mit abweichendem bzw. strafbarem Verhalten von Polizeibeamten wird hier von einem „duldenden Wegsehen“ der Vorgesetzten berichtet. Generell wird vermutet, dass innerhalb der Polizeiorganisation eine „Mauer des Schweigens“ existiert, d. h., dass beschuldigte Gruppenmitglieder durch kollektives Schweigen vor einer Überführung geschützt und Fehlverhaltensweisen von Polizeibeamten organisationsintern vertuscht werden.¹⁵⁷ Kommt es zu einer Strafanzeige durch den Bürger, so genießt der angezeigte Polizeibeamte bereits im Ermitt-

¹⁵² Meggeneder (1988), S. 131.

¹⁵³ Ahlf (1997a), S. 165.

¹⁵⁴ Behrendes/Stenner in: Leßmann-Faust (2008), S. 45.

¹⁵⁵ Schäfer (1995), S. 206.

¹⁵⁶ Hepp (1977), S. 69.

¹⁵⁷ Schwind (1996), S. 161; 163.

lungsverfahren erhebliche Vorteile, denn die Polizei bzw. die Kollegen ermitteln dann „in den eigenen Reihen“. Falsch verstandene Kameraderie und spezifische Strukturen des polizeilichen Alltags führen zu Mechanismen der gegenseitigen Unterstützung und Verteidigung unter den Polizeibeamten.¹⁵⁸ Auf der Ebene der Staatsanwaltschaft setzt sich diese selektive Strafverfolgung dann fort: Vor dem Hintergrund, dass rund 90 % der Strafverfahren gegen Polizeibeamte mit einer Verfahrenseinstellung oder einem Freispruch enden, wird auch eine stillschweigende Übereinkunft zwischen Justiz und Polizei angenommen.¹⁵⁹

Zusammenfassend bleibt also festzuhalten, dass polizeiliche Tätigkeit sich einerseits im Rahmen einer bürokratisch-hierarchisch strukturierten Organisation vollzieht und durch eine Fülle von Gesetzen, Dienstvorschriften und Anweisungen geregelt ist. Zudem findet theoretisch eine Kontrolle des beruflichen Handelns durch Justiz, Dienstaufsicht und die Öffentlichkeit statt. Andererseits können allein Gesetze und Dienstvorschriften wegen ihrer Abstraktheit nicht den Handlungsrahmen polizeilicher Tätigkeit abschließend festlegen. Vielmehr ist aufgrund substanzieller Unterschiede und der Komplexität der jeweiligen situativen Bedingungen eine selbstständige, eigenverantwortliche Entscheidung des Polizeibeamten notwendig. Durch die Praktizierung informeller, im Widerspruch zu den formalen Vorgaben stehender Problemlösungstechniken wird von den Beamten Widerstand gegen die bürokratische und justizielle Kontrolle geleistet und versucht, sich ein gewisses Maß an Autonomie und funktionaler Autorität aufzubauen und die dysfunktionalen internen Vorschriften zu entflechten.¹⁶⁰ Polizeiliche Tätigkeit stellt sich demnach weder als ausschließlich fremdbestimmt noch als völlig selbstregulierend und autark dar.

Berufsethos der Polizei?

Letztlich muss zur Eruierung von Inhalt und Beschaffenheit des polizeilichen Rollenverständnisses untersucht werden, ob ein übergeordnetes, identitätsstiftendes Berufsethos als moralischer Bezugsrahmen für polizeiliches Handeln existiert. Die Orientierung an moralischen Werten und Normen in Form eines Berufsethos gelten als typisches und notwendiges Merkmal von Berufen, die funktional in hohem Maße durch Selbstkontrolle, Autonomie und Selbstreflexion charakterisiert sind.¹⁶¹ Die Fragestellung, ob polizeiliches Handeln von einem solchen Berufsethos bzw. einer Berufsethik geleitet wird, bedarf näherer Erörterung. Grundsätzlich dient polizeiliches Handeln der Wahrung zentraler gesellschaftlicher Werte wie beispielsweise Gesundheit, Gerechtigkeit und Eigentum. Insofern werden von Polizeibeamten zentrale und bedeutsame Dienstleistungen für die Gesellschaft erbracht.¹⁶² Polizeiliches Handeln orientiert sich in erster Linie an den Vorgaben des Grundgesetzes als objektiver Wer-

¹⁵⁸ Ahlf (1997b), S. 175.

¹⁵⁹ Diederichs in: Diederichs (1995), S. 70–77.

¹⁶⁰ Hepp (1977), S. 69.

¹⁶¹ Langer in: Pfadenhauer (2005), S. 167.

¹⁶² von Harrach (1983), S. 118.

teordnung und verpflichtet sich damit insbesondere der Wahrung der Menschenwürde und der Gewährleistung von Freiheit und Gleichheit im Spannungsfeld von Freiheit und Sicherheit. Darüber hinaus legen die einfachen Gesetze, wie beispielsweise die jeweiligen Polizeigesetze, die Strafprozessordnung oder das Strafgesetzbuch sowie die jeweiligen beamtenrechtlichen Normen und Dienstvorschriften den Handlungsrahmen der Polizeiarbeit fest. Fraglich erscheint, ob über diese gesetzliche Orientierung hinaus ein besonderes Polizeiethos bzw. eine besondere Polizeiethik existiert und wie sich dies auf die Amtsführung der Polizeibeamten auswirkt. Berufsethos wird definiert als „die sittliche Gesinnung und Haltung, die als innere Norm die berufliche Tätigkeit des Einzelnen als zugleich gesellschaftlich relevante Tätigkeit bestimmen soll. Seine besondere Ausprägung erhält das Berufsethos durch den jeweiligen Berufsstand. Prinzip des Berufsethos ist die aus der Freiheit folgende Verantwortung für das eigene Tun“.¹⁶³ Das Berufsethos bezieht sich folglich auf die subjektiv-sittliche Einstellung und Werthaltung eines Menschen, welche die motivationale Grundlage seiner beruflichen Handlungen und Entscheidungen darstellt. Eine Fundamentierung der Polizeiarbeit durch eine Berufsethik ist notwendig, weil die Polizei die Grundlagen des Zusammenlebens mit weitreichenden Eingriffsbefugnissen und erheblichen Ermessensspielräumen unter hohem persönlichem Risiko sichert und schützt.¹⁶⁴ Der einzelne Beamte steht in der Pflicht, Recht und Gesetz - falls notwendig mittels Zwang - durchzusetzen und muss dabei ständig sein Handeln vor sich selbst und der Öffentlichkeit legitimieren und rechtfertigen. Dabei muss er sich die Werte des Grundgesetzes zueigen machen und sich ihnen verpflichtet fühlen, anstatt die Gesetze lediglich rein äußerlich auszuführen.¹⁶⁵ Professionelle Handlungskompetenz bedeutet, nicht nur die objektiven Normen anzuwenden, sondern sie auch didaktisch zu reflektieren; polizeiliches Handeln muss sich durch Humanität legitimieren.¹⁶⁶

Teilweise wird die Auffassung vertreten, das polizeiliche Berufsethos weise als Konsequenz des generell sinkenden Wertebewusstseins Bruchstellen, Widersprüche und Defizite auf, insbesondere vor dem Hintergrund bekannt gewordener Fälle von Korruption in der Polizei, extensiver Nebentätigkeiten, innerer Kündigung und Fehlverhaltensweisen an der Grenze zum Disziplinar- bzw. Strafrecht.¹⁶⁷ Anderer Ansicht zufolge ist die Ursache für dieses defizitäre Berufsethos in dem Fehlen eines beruflichen Selbstverständnisses der Polizei und daraus resultierender Rollenunsicherheit zu suchen.¹⁶⁸ Der Polizeiberuf hat demnach eine deutliche Entwertung gegenüber der privaten Lebensgestaltung erfahren und kann nicht mehr die identitätsstiftende und sinnvermittelnde Funktion einnehmen, die ihn früher ausgezeichnet hat.¹⁶⁹ Anderen Ansichten zufolge existiert ein respektables Berufsethos der Polizei, welches sich nicht

¹⁶³ Sielaff (1992), S. 351.

¹⁶⁴ Beese (1997), S. 27.

¹⁶⁵ Franke (1985), S. 2.

¹⁶⁶ Gintzel (1987), S. 27–28.

¹⁶⁷ Sielaff (1992), S. 353.

¹⁶⁸ Hildebrandt (1977), S. 89.

¹⁶⁹ Sielaff (1992), S. 353–354.

als von Wertewandel und Individualisierungstendenzen bedrohtes Gut darstellt und im Wesentlichen einen tauglichen Orientierungsrahmen für polizeiliches Handeln bilden kann.¹⁷⁰ Dieses gibt den Beamten Handlungsgewissheit und gewährleistet ein gewisses Amtsprestige.¹⁷¹ Ferner wird teilweise bei der Diskussion um ein polizeiliches Berufsethos zwischen Schutz- und Kriminalpolizei differenziert und vor dem Hintergrund aktueller empirischer Untersuchungen die Ansicht vertreten, dass die Schutzpolizei im Gegensatz zur Kriminalpolizei nicht über ein einheitliches Berufsbild verfüge.¹⁷² Begründet wird diese These mit den gänzlich unterschiedlichen Aufgabenbereichen von Schutz- und Kriminalpolizei.

Im Übrigen ist diskussionswürdig, inwieweit ein Berufsethos in den Privatbereich hineinregieren kann bzw. muss und ob ein Berufsethos für die Polizei dergestalt möglich ist, dass es nicht den Menschen als Ganzes erfasst, sondern sich auf den einzugrenzenden Bereich beruflicher Tätigkeit bezieht. Eine professionelle Einstellung würde demnach bedeuten, die Arbeit unter ethischen Gesichtspunkten gewissenhaft und korrekt zu verrichten, das Privatleben dabei aber auszusparen.¹⁷³ Problematisch an einer solchen ausschließlich das polizeiliche Handeln dominierenden „Spezialetik“ ist jedoch, dass sittliche Wertmaßstäbe gerade Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben und universell für jedermann und für jeden Lebensbereich gelten sollen.¹⁷⁴ Ethische Werte sollten für Polizei und Bürger den gleichen Stellenwert haben, sodass die Berufsethik für die Polizei im Rahmen einer allgemeinen Berufsethik gehalten werden sollte.¹⁷⁵ Dabei sollte auf ein für Schutz- und Kriminalpolizei gleichermaßen geltendes „Basis-Polizeiethos“ abgestellt werden, das Problembereiche, wie beispielsweise die Grenzen des staatlichen Gewaltmonopols, das Verhältnis zwischen Hilfe und Kontrolle und die Übersteuerung durch die Politik, übereinstimmend umfasst.¹⁷⁶

Insgesamt betrachtet erscheint die These der Entwicklung der Institution „Polizei“ zu einer „Hobby-Polizei“¹⁷⁷, die sich durch die Flucht in Beschäftigungen mit Nebentätigkeiten sowie Karrierescheu und Überempfindlichkeit ihrer Mitarbeiter auszeichnet, als einseitig und als negative Pauschalisierung eines gesamten Berufszweiges. Ebenso scheint es jedoch nicht mehr angebracht, den Polizeiberuf im traditionellen Sinne als Berufung zu verstehen, die als zentraler Lebensmittelpunkt sinnvermittelnde und identitätsbildende Funktion hat. Vielmehr spricht einiges dafür, eine differenzierte und vermittelnde Position einzunehmen. Ohne die Symptome eines sinkenden Wertebewusstseins zu ignorieren, kann einerseits davon ausgegangen werden, dass es Beamte gibt, die Pflichtbewusstsein, Gemeinsinn und ein Gerechtigkeitsempfinden aufweisen und auf Grundlage dieser Werthaltungen freiverantwortlich entscheiden. Andererseits

¹⁷⁰ Beese (1997), S. 31.

¹⁷¹ Gintzel (1978), S. 27.

¹⁷² Ahlf (1997a), S. 93.

¹⁷³ Mischkowitz in: BKA (2001), S. 57.

¹⁷⁴ Franke (1985), S. 2.

¹⁷⁵ Möllers (1975), S. 186.

¹⁷⁶ Ahlf (1997a), S. 93–94.

¹⁷⁷ Sielaff (1992), S. 353.

impliziert ein Berufsethos auch eine Stärkung des Individuums als Gegengewicht gegen den Druck, sich Vorschriften, Hierarchien und Gruppennormen anzupassen. Dazu gehört auch, Rollendistanz zu wahren und dem subkulturellen Druck der eigenen Berufsgruppe standzuhalten, sowie eigenverantwortlich und selbstbestimmt zu handeln. Dies beinhaltet ebenso, bei einem Fehlverhalten von Vorgesetzten zu remonstrieren oder offen Kritik zu äußern.¹⁷⁸ Ein solches selbstbestimmtes Verhalten scheint jedoch bei realistischer Einschätzung der herrschenden beruflichen Sozialisationsprozesse und der gegenwärtigen Karrieremuster innerhalb der Institution „Polizei“ die Ausnahme zu sein.

3.1.2.3 Zusammenfassung

Ziel der vorangegangenen Ausführungen war es, die wesentlichen polizeilichen Funktionen und Tätigkeitsbereiche herauszustellen und zu prüfen, ob sich hieraus ein homogenes, identitätsstiftendes polizeiliches Rollenverständnis herleiten lässt und wie sich dieses Rollenverständnis definiert. Kann die heutige Polizei eher als multifunktionaler Dienstleistungsbetrieb, als eine Art allzuständige „Auffangbehörde“ oder als Vereinigung hochspezialisierter Kriminalitätsexperten charakterisiert werden?

Aufgrund der aktuellen gesellschaftlichen, technischen wie politischen Entwicklungen und angesichts des wachsenden Segments neuer Kriminalitätsformen bestehen ein hoher Bedarf an einer fortschreitenden Entwicklung und Systematisierung beruflichen Spezialwissens und ein immenser Innovations- sowie Flexibilitätsdruck für die Polizei. Der Aus- und Aufbau spezialisierter kriminalpolizeilicher Einheiten scheint aus polizeilicher Perspektive das einzig effektive Mittel darzustellen, um die neuen Gefahren zu beherrschen und eine effektive Strafverfolgung und Verbrechensbekämpfung zu gewährleisten. Dementsprechend hat die Kriminalpolizei in Deutschland prozentual den größten Personalzuwachs zu verbuchen und hat durch eine weitere Professionalisierung und Spezialisierung ihrer Tätigkeiten eine Aufwertung ihrer Position erreicht.¹⁷⁹ Neue Spezialeinheiten, wie beispielsweise die Mobilien Einsatzkommandos, Spezialeinsatzkommandos und Präzisionsschützenkommandos wurden gebildet; in geschlossenen Verbänden die Dokumentations- und Beweissicherungstrupps und innerhalb der Kriminalpolizei die speziellen Fahndungstrupps wie Terrorismus- und Zivilfahnder.¹⁸⁰

Dem Trend zur weiteren Spezialisierung und Professionalisierung steht andererseits das Erfordernis der Stärkung alltäglicher Polizeidienste gegenüber. Der unspektakuläre Bereich der Hilfeleistungen und Konfliktschlichtungen sowie die Verfolgung von Bagatelldelinquenz machen den Hauptanteil polizeilicher Tätigkeit aus. Daher wird mancherorts bereits eine Substitution klassischer Polizeiarbeit durch ehrenamtlich tätige Personen und Angestellte durchgeführt. Im Zuge einer solchen Laisierung bzw. Deprofessionalisierung werden Personen beteiligt, die unterhalb von polizeilichen

¹⁷⁸ von Richthofen (1994), S. 92.

¹⁷⁹ Funk (1990), S. 110.

¹⁸⁰ Busch et al. (1985), S. 112.

Eingriffsbefugnissen bestimmte polizeiliche Aufgaben wahrnehmen. Beispiele hierfür sind der „Freiwillige Polizeidienst“ und das Projekt „Wachpolizei“ in Hessen.¹⁸¹ In der Gesellschaft besteht zwar ein hoher Bedarf an einem wenig spezialisierten, jederzeit verfügbaren „multifunktionalen“ Dienstleistungsbetrieb, den man zur Erledigung von Aufgaben benutzen kann, für die keine andere Behörde die Kompetenzlast übernehmen will und kann.¹⁸² Insofern nimmt die Polizei im Alltag oft die Stellung eines allzeit einsetzbaren Generalisten ein, da sie aufgrund ihrer Dauerpräsenz, ihrer Mittel und Befugnisse regelmäßig für andere Institutionen, z.B. die Ordnungsbehörden, tätig werden muss. Andererseits muss sie sich der zunehmenden Globalisierung sowie dem voranschreitenden sozialen und technischen Wandel und den damit einhergehenden neuen Kriminalitätsformen anpassen, sich stetig weiterentwickeln und ihre Arbeit zunehmend verwissenschaftlichen. Der Polizeibeamte soll zugleich der die alltäglichen Bedürfnisse und Interessen seiner Klienten befriedigende „Handwerker“ als auch der hochgerüstete und spezialisierte „Verbrechensbekämpfer“ sein. Er muss in der Lage sein, die denkbar unterschiedlichsten und vielfältigen Situationen kompetent zu bewältigen. Aus diesem Spannungsfeld ergibt sich ein mannigfaltiges Spektrum an Anforderungen und Aufgabenbereichen, es zeichnet sich ein geradezu omnipotentes polizeiliches Rollenverständnis zwischen generalistischer Befähigung einerseits und weitreichender Spezialisierung andererseits ab. Das kann zu erheblicher Rollenunsicherheit führen und die Entwicklung einer sinngebenden polizeilichen Berufsidentität und damit einhergehender Selbstsicherheit erheblich erschweren. Zudem bleibt zu befürchten, dass sich der unbegrenzbare Umfang des Aufgabenfeldes negativ auf die Qualität der Polizeiarbeit auswirkt. Die beschriebene Vielschichtigkeit des Tätigkeitsfeldes kann zu einer Rollenüberlastung führen, weil zahlreiche Anforderungen gestellt werden, die in der verlangten Qualität nicht realisierbar und nicht miteinander vereinbar sind. Berufliche Perfektion und qualitativ hochwertige Arbeitsleistung werden noch am ehesten durch die Übernahme einer begrenzten Aufgabe erreicht, weil alle vorhandenen personellen Ressourcen auf dieses Aufgabenfeld konzentriert werden können und eine bessere Identifikation mit der Tätigkeit erfolgen kann. Die Ideologie von der „allseitigen Verwendbarkeit“ der Polizei kann zu Negativerscheinungen, wie Arbeitsüberlastung, Überforderung, Stressinstabilität und Resignation, führen und sollte daher nur sehr eingeschränkt gelten.¹⁸³

Zudem bleibt zu beachten, dass dem Polizeibeamten aufgrund der Einordnung in ein hierarchisch-bürokratisch strukturiertes System nur ein geringer Handlungsspielraum im Verhältnis zu diesen vielfältigen Anforderungen zur Verfügung steht, der die flexible Anpassung an verschiedene Situationen und Anforderungen zusätzlich erschwert. Bei gleichbleibend starrem Berufsbild und gleichzeitiger gesellschaftsbedingter Veränderung und Ausweitung der Aufgabenbereiche reduzieren sich Problemlösungspotenziale und Ressourcen, während sich Konfliktsituationen und Belastungserscheinungen vermehren. Diese Kopplung aus hohen beruflichen Anforderungen und

¹⁸¹ Behr (2006), S.60–65.

¹⁸² Feltes (1995), S. 169.

¹⁸³ Hildebrandt (1977), S. 89.

geringem Handlungs- und Kontrollspielraum intensiviert das aus der beschriebenen Rollenunsicherheit und Rollenüberlastung resultierende Belastungspotenzial. Dies kann dazu führen, dass die zur Bewältigung verschiedener dienstlicher Problem- und Konfliktsituationen mit dem Bürger, zur Überbringung von Todesnachrichten, für den Umgang mit gefährlichen Gewalttätern oder die Konfrontation mit Todesfällen dringend notwendige Konfliktstabilität und Stressresistenz abgebaut wird und sich die Belastungsanfälligkeit des Beamten erhöht.

3.1.3 Das Verhältnis Polizei – Bürger

Der Hauptanteil polizeilicher Arbeit besteht in dem direkten Umgang und der unmittelbaren Auseinandersetzung mit den verschiedenen Bevölkerungsgruppen, hierbei kann sich die Notwendigkeit eines Kontaktes zwischen Polizei und Bürger aus verschiedenen Anlässen ergeben. Denkbar ist beispielsweise die Konstellation, dass ein Bürger straffällig geworden ist und von der Polizei in ihrer Funktion als Strafverfolgungsbehörde festgenommen oder vernommen werden muss, dass er Opfer oder Zeuge einer Straftat geworden und seine Unterstützung und Mitarbeit bei den polizeilichen Ermittlungen notwendig ist oder dass der Bürger schlicht nach polizeilicher Intervention aufgrund eines sozialen Konfliktes, wie beispielsweise einer Familienstreitigkeit, verlangt hat und insofern die Helfer-Funktion des Polizeibeamten in Anspruch nimmt. Die Polizei kann dem Bürger demnach in einer unterstützenden Hilfsfunktion gegenüberreten und sich für den Erhalt seiner Rechtsgüter einsetzen, ebenso kann sie jedoch auch die Rechtssphäre des Bürgers beschneiden, indem sie als Vertreter des staatlichen Gewaltmonopols die bestehende Rechtsordnung gegen Angriffe verteidigt und strafbares Verhalten in Zusammenarbeit mit den Justizbehörden einer Sanktion zuführt. Die Mehrheit der Bürger fordert von der Polizei zwar umfassenden und effektiven Schutz vor Rechtsverletzungen durch Dritte, sie wollen gleichzeitig jedoch jegliche Eingriffe in die eigene Rechtssphäre möglichst vermeiden. Die doppeldeutige Stellung der Polizei als Hilfs- und Schutzinstanz einerseits und als Repressionsinstanz andererseits soll im Folgenden problematisiert und dahin gehend untersucht werden, wie sich diese zwiespältige Position an der Schnittstelle zwischen Staat und Gesellschaft auf das Rollenverständnis der Polizei und die an sie gestellten Rollenerwartungen auswirkt. Denn wie eingangs festgestellt wurde, kann eine klare Rollenidentität als verlässlicher Orientierungsrahmen verbunden mit klar umrissenen sowie erfüllbaren Rollenerwartungen die Leistungsbereitschaft und Stressstabilität erheblich steigern. Hier soll untersucht werden, inwiefern die Entwicklung eines homogenen Berufsverständnisses und die Vereinbarung und Realisierung verschiedener Rollenerwartungen möglich sind, wenn der Polizei von Bevölkerung und Staat vollkommen widersprüchliche Funktionen aufgebürdet werden.

Darüber hinaus erfordert in der Regel das Vorliegen einer Straftat oder eines sonstigen Konfliktes das polizeiliche Einschreiten, unabhängig davon, welche Rolle der Bürger in der jeweiligen Situation einnimmt. Weil sich die Polizei regelmäßig dann einschalten muss, wenn Menschen aus den verschiedensten Gründen von den geltenden

Rechtsnormen und Verhaltensregeln abweichen, sich auffällig verhalten und strafbare Handlungen begehen, werden Polizeibeamte stets mit gesellschaftlichen Problemsymptomen und belastenden Schicksalen konfrontiert. Zudem sind sie als Vertreter des staatlichen Gewaltmonopols häufig gezwungen, durch die Anwendung hoheitlicher Maßnahmen, wie beispielsweise Durchsuchungen, Festnahmen oder Personenkontrollen, gegenüber dem Bürger dessen Unmut und Widerstand auszulösen und ernten eher selten Reaktionen wie Dank oder Respekt. Es soll im Folgenden beleuchtet werden, wie sich dieser konfliktbehaftete Auftrag und die häufige Erfahrung von Kritik, Ablehnung und Durchsetzungsschwäche auf das Selbstbewusstsein der Beamten und das von ihnen wahrgenommene Ansehen ihres Berufes in der Bevölkerung auswirken. Denn wie sich eingangs festhalten ließ, sind für die psychische Belastbarkeit von Polizeibeamten und das qualitative Niveau ihrer Arbeitsleistung ihre Gemütslage und ihr Selbstwertgefühl sowie die wahrgenommene Honorierung ihrer Tätigkeit durch die Gesellschaft ausschlaggebend.

3.1.3.1 Rollenambiguität: „Verbrechensbekämpfer“ vs. „Konfliktlöser“

Das Bild des Polizeibeamten in der Öffentlichkeit ist einerseits weitgehend positiv vom Image des Sicherheitsfachmannes und des „Freundes und Helfers“ geprägt, es ist jedoch andererseits untrennbar verbunden mit der Rolle des Repräsentanten staatlicher Gewalt.¹⁸⁴ Die Polizei stellt eine Institution zum Schutz der Bürger vor Rechtsgutverletzungen sowie zur Wahrung ihrer Bürgerrechte und ihrer verfassungsrechtlich garantierten Freiheiten dar, sie agiert jedoch gleichzeitig auch als Instrument zur Durchsetzung staatlicher Autorität.¹⁸⁵ Sie ist der wichtigste Exponent des staatlichen Gewaltmonopols und somit verpflichtet, staatliche Anordnungen und Vorgaben gegebenenfalls unter Einsatz von Zwangsmitteln durchzusetzen und dadurch die Rechtssphäre des Bürgers zu beschneiden.¹⁸⁶ Die Gesetze ermöglichen der Polizei die Gewaltanwendung nicht nur, in bestimmten Fällen verlangen sie diese auch.¹⁸⁷ Polizeiliches Handeln schwingt folglich stets zwischen den Polen „Konsensorientierung“, ausgerichtet auf gewaltfreie, argumentative und vernunftgeleitete Konfliktlösung und „Machtorientierung“, also der Anwendung polizeilichen Zwanges zur Durchsetzung gesetzlicher Normen.¹⁸⁸

Zum Einen herrscht ein Spannungsverhältnis zwischen dem Eigeninteresse des Bürgers an der uneingeschränkten Wahrung seiner Rechtssphäre und seiner Freiheit und dem Allgemeininteresse des Staates an der Aufrechterhaltung der Rechtsordnung. Zum anderen divergieren die Erwartungen der Bürger in ihrer Gesamtheit auch inhaltlich: Einerseits umfasst ihre Erwartungshaltung die Polizei als jederzeit präsente Konflikt-schlichtungsinstanz, andererseits wollen sie auch die Aufgaben der Verbrechensbe-

¹⁸⁴ Franke (2004), S. 122.

¹⁸⁵ Leßmann-Faust (2008), S. 4.

¹⁸⁶ Lehne (1990), S. 38–39.

¹⁸⁷ Feltes et al. (2007), S. 285.

¹⁸⁸ Mischkowitz in: BKA (2000), S. 46.

kämpfung wirksam wahrgenommen wissen. Die Polizei soll – zumindest wenn der einzelne Bürger selbst betroffen ist – angemessen und streng am Verhältnismäßigkeitsprinzip orientiert handeln, gleichzeitig soll sie aber auch effektiv und konsequent bei der Strafverfolgung und der Bekämpfung von „unordentlichem“ Verhalten im Vorfeld von Kriminalität, beispielsweise Vandalismus oder öffentlicher Verwahrlosung, vorgehen.¹⁸⁹ Wenn sich der einzelne Bürger – und sei es nur subjektiv – gefährdet oder geschädigt sieht, so wird oft schnell und kategorisch ein Einschreiten gegen bestimmte Personen und die umgehende Ergreifung intensiver, teils über die Grenzen der Rechtmäßigkeit hinausgehender Maßnahmen, wie „verschärfte Vernehmungen“ oder „Einsperren“, verlangt. Muss die Polizei jedoch rechtmäßig gegen eine Person vorgehen, so werden von dem jeweils Betroffenen häufig unter Hinweis auf den „Bagatelldarakter“ des eigenen Rechtsverstoßes Proteste und Vorwürfe bezüglich der Verletzung von Grundrechten, willkürlichen Handelns oder der Unterstützung eines „Polizeistaates“ geäußert.¹⁹⁰ Es wird beharrlich auf den persönlichen Rechtsansprüchen bestanden, während die Rechtspflichten als lästiges Übel empfunden werden.¹⁹¹ Die Polizei sieht sich also mit einer ambivalenten Doppelaufgabe konfrontiert: dem Schutz des Bürgers im weitesten Sinne und der Durchsetzung des staatlichen Gewaltmonopols, die notwendigerweise mit Eingriffen in die Grundrechtssphäre des Bürgers verbunden ist. Für den Bürger stellt die Polizei sowohl eine Hilfs- und Schutzmacht gegenüber Bedrohungen durch andere Bürger und äußere Gefahren als auch eine unliebsame Repressions- und Sanktionsinstanz dar.¹⁹² Diese Funktionsdichotomie lässt sich an folgendem banalem Beispiel veranschaulichen: Die Polizei schützt den Bürger vor einem Taschendiebstahl während einer Demonstration und setzt gleichzeitig Wasserwerfer gegen ihn ein, wenn die Demonstration wenige Augenblicke später aufgelöst werden soll.¹⁹³ Die Polizei unterscheidet sich von anderen Behörden, wie den Ausländer-, Justiz-, Sozial- oder Ordnungsbehörden, in der Art und Weise ihres Einschreitens und wird daher vonseiten des Bürgers anders wahrgenommen. Im Gegensatz zu anderen staatlichen und kommunalen Organen greift die Polizei in der Regel durch Ad-hoc-Maßnahmen in Grundrechte ein, gegen die meist keine sofortigen vorbeugenden Rechtsschutzmöglichkeiten bestehen und die häufig irreparable Tatsachen schaffen. Diese Unmittelbarkeit und Irreversibilität polizeilicher Eingriffe begründen eine besondere Sensibilität im Verhältnis zum Bürger.¹⁹⁴ Darüber hinaus findet der Großteil polizeilicher Maßnahmen gegenüber dem Bürger entweder in dessen sozialem Nahraum (beispielsweise bei einem Wohnungsverweis oder einer Hausdurchsuchung) oder aber im öffentlichen Raum statt (zum Beispiel bei einer Verkehrs- oder Personenkontrolle). Durch diesen Öffentlichkeitsbezug und die damit verbundene Diskriminierungs- und Stigmatisierungswirkung einerseits und das notwendige Eindringen in die Privat- und Intimsphäre des Bürgers andererseits stellen sich polizeiliche Maß-

¹⁸⁹ Gundlach (1997), S. 819.

¹⁹⁰ Ender (1988), S. 132.

¹⁹¹ Franke (2004), S. 121.

¹⁹² Kerner (1980), S. 244.

¹⁹³ Liebl (2007), S. 18.

¹⁹⁴ Behrendes/Stenner in: Leßmann-Faust (2008), S. 19.

nahmen für diesen als besonders unangenehm und eingriffsintensiv dar.¹⁹⁵ Zudem obliegt es in zahlreichen Fällen der Amtshilfe der Polizei, die Vollstreckung von Anordnungen anderer Behörden durchzuführen. Beispielsweise bei Erlass eines Haftbefehls oder aber bei Anordnung einer Hausdurchsuchung muss stets die Polizei diese unangenehmen und einschneidenden Maßnahmen unmittelbar realisieren. Sie steht dem Betroffenen direkt gegenüber, muss gegebenenfalls Zwangsmittel anwenden und lädt dementsprechend die Aggressionen des betroffenen Gegenübers auf sich, während die materiell verantwortliche Behörde nicht in Erscheinung tritt und nicht von dem Betroffenen emotional erlebt wird.¹⁹⁶

Problematisch an der doppeldeutigen Stellung der Polizei und der damit einhergehenden Skepsis und Distanz seitens der Bürger ist insbesondere der Umstand, dass das Bürgervertrauen von erheblicher Bedeutung für die Effektivität polizeilicher Tätigkeit ist. Die Unterstützung bei der Ermittlung und Verfolgung von Straftätern durch die Bürger ist die wesentliche Voraussetzung für den Erfolg polizeilicher Tätigkeit. Nur 10 % der Fälle von Strafverfolgung sind von der Polizei selbst initiiert, in 90 % der Fälle geht die Strafanzeige unter gleichzeitiger Benennung eines Tatverdächtigen vom Bürger aus.¹⁹⁷ Eine Auswertung von 3.000 Ermittlungsverfahren in Bayern kam zu dem Ergebnis, dass nur 6 % der registrierten Fälle durch die Polizei selbst, 83 % hingegen durch die Opfer und 5 % durch Dritte angezeigt wurden. Lediglich in 3 % der Fälle wurde durch eigene polizeiliche Ermittlungsleistungen die Aufklärungsquote erhöht.¹⁹⁸ Die Polizei beschäftigt sich also im Wesentlichen mit der Verfolgung und Überführung bereits vom Bürger benannter Straftäter. Trotz des prekären Verhältnisses zwischen Polizei und Bürger wird die Notwendigkeit der Existenz der Polizei als Institution generell von den Bürgern nicht angezweifelt. In deutschen wie ausländischen Studien schneidet die Polizei im Urteil der Bevölkerung überwiegend gut ab, soweit und solange es um eher generalisierende und abstrakte Bewertungen geht.¹⁹⁹ Dabei können drei Dimensionen der Bewertung unterschieden werden, nämlich die Tätigkeit der Polizei im Sinne einer effektiven Aufgabenerfüllung, das Erscheinungsbild der Polizei in der Öffentlichkeit und ihr Verhalten im konkreten Kontakt mit dem Bürger. Bezüglich der ersten Dimension wird die Effektivität der Polizei von der Mehrheit der Bürger positiv bewertet, 82 % der Bürger sind nicht offen unzufrieden und 50 % erklären sich als völlig oder überwiegend zufrieden. Hierbei ist auffällig, dass ältere Menschen, Frauen und Befragte mit einfacher Schulbildung einerseits eine höhere Verbrechensfurcht aufweisen und andererseits im Durchschnitt eine höhere Zufriedenheit mit der polizeilichen Aufgabenerfüllung äußern.²⁰⁰ Auch bei der Beurteilung der Qualität der Polizei als staatliche Institution und ihres Erscheinungsbildes in der Öffentlichkeit genießt die Polizei ein insgesamt positives Ansehen in der Bevölke-

¹⁹⁵ *Behrendes* in: Herrnkind/Scheerer (2003), S. 159.

¹⁹⁶ *Kerner* (1980), S. 215.

¹⁹⁷ *Groll/Lander* in: Liebl/Ohlemacher (2000), S. 93.

¹⁹⁸ *Ahlf* (1997a), S. 180.

¹⁹⁹ *Kerner* (1980), S. 218.

²⁰⁰ *Kerner* (1980), S. 219.

rung.²⁰¹ So wurde beispielsweise in einer Untersuchung zu den Umgangsformen von Polizeibeamten in direktem Kontakt mit Anzeigerstattern herausgestellt, dass das persönliche Verhalten der Polizeibeamten in Anzeigesituationen deutlich positiv zu bewerten ist. In mehr als der Hälfte der Fälle zeigten sich die Beamten dem Bürger gegenüber kooperativ, freundlich, routiniert und beherrscht; lediglich bei einem Viertel der Fälle verhielten sie sich unfreundlich, autoritär oder gleichgültig.²⁰² Im Rahmen einer weiteren Studie zur Zufriedenheit der Bürger mit dem polizeilichen Auftreten wurde eine Gruppe von Bürgern zu ihrem letzten Polizeikontakt befragt, unabhängig davon, ob es sich hierbei um Anzeigerstatter, Geschädigte oder Zeugen handelte. Auch hier gab der Großteil der Untersuchungsteilnehmer (71,6 %) an, mit den Umgangsformen und der Tätigkeit der Polizei zufrieden zu sein, nur 15,6 % der Bürger zeigten sich unzufrieden.²⁰³ Auffällig ist jedoch, dass die sehr allgemein gehaltenen und abstrakten Stellungnahmen bezüglich polizeilicher Tätigkeiten durchweg positiv sind, während konkrete Aufgaben und Arbeitsweisen, die sich auf den einzelnen Bürger auch belastend auswirken können, weniger Akzeptanz finden.²⁰⁴ Wird nach persönlichen Erfahrungen mit Polizeibeamten im Rahmen einer konkreten Maßnahme, beispielsweise einer Verkehrskontrolle, gefragt, so wird den Beamten häufig unterstellt, „dumm“, „kleinlich“, „herrsüchtig“ oder „autoritär“ zu sein.²⁰⁵ Die Mehrheit der Bürger erkennt zwar die Notwendigkeit der polizeilichen Institution als solche an, sie ist jedoch gleichzeitig bestrebt, den konkreten Kontakt mit Polizeibeamten tunlichst zu vermeiden. Vereinfacht ausgedrückt betrachtet die Bevölkerung die Polizei als notwendiges Übel, mit dem man jedoch persönlich so wenig wie möglich zu tun haben will.²⁰⁶ Dieses gedankliche Phänomen wird jeder Mensch bei selbstkritischer Reflexion bestätigen können: Einerseits vermittelt es ein Gefühl von Sicherheit und Schutz, wenn beispielsweise in einer belebten Großstadt zur Nachtzeit insbesondere im Bereich der „sozialen Brennpunkte“ in unmittelbarer Nähe ein Streifenwagen sichtbar ist. Andererseits muss man sich nur vorstellen, wie es um den eigenen Adrenalinspiegel bestellt ist, wenn im eigenen Rückspiegel oder rechts am Straßenrand ein Polizeiwagen identifiziert wird, der zum Anhalten des Fahrzeugs zwecks einer Verkehrskontrolle oder wegen Übertretens der erlaubten Geschwindigkeit auffordert.

Als verlängerter Arm des Staates tritt der Polizist dem Bürger in einer Art psychologischer „Vaterrolle“ gegenüber: Er schützt und bewahrt die Bürger vor Schaden, verlangt von ihnen aber gleichzeitig die strikte Einhaltung von Geboten und Normen und sanktioniert eine Abweichung von diesen Regeln.²⁰⁷ Diese paradoxe Rolle der Polizei zwischen den Polen „Freund und Helfer“ und „Vertreter des staatlichen Gewaltmonopols“ führt in der Bevölkerung zu einem „Dilemma zwischen Ehrfurcht und Abscheu“,

²⁰¹ Groll/Lander in: Liebl/Ohlemacher (2000), S. 111.

²⁰² Hermanutz (1995), S. 281.

²⁰³ Hermanutz (1995), S. 287.

²⁰⁴ Groll/Lander in: Liebl/Ohlemacher (2000), S. 111.

²⁰⁵ Dünwald (1991), S. 116.

²⁰⁶ Ahlf (1997a), S. 178.

²⁰⁷ Zittlau (1991), S. 279.

dass eine distanzierte und argwöhnische Haltung gegenüber der Polizei erzeugt.²⁰⁸ Konkrete Maßnahmen, beispielsweise eine Verkehrskontrolle oder eine Wohnungsdurchsuchung, stellen sich für den betroffenen Bürger als einschneidende Maßnahme dar und führen in der Regel zu Aggression, Gereiztheit und Stressreaktionen. So gaben in Untersuchungen zu Beleidigungen bei Amtshandlungen drei Viertel der befragten Polizeibeamten an, manchmal während einer Amtshandlung von den beteiligten Personen beleidigt zu werden, und immerhin jeder zehnte Untersuchungsteilnehmer berichtete, oftmals beleidigt worden zu sein.²⁰⁹ In einer aktuellen Erhebung zu Reaktionen von Polizeibeamten auf verbale Provokationen von Bürgern im Rahmen von Routinekontrollen zeigte sich, dass Polizeibeamte mit einer Vielzahl von provokativen Äußerungen konfrontiert werden.²¹⁰ Die als aufreizend zu qualifizierenden Aussprüche beinhalteten Vorwürfe bezüglich der polizeilichen Uniformierung („Du bist nur stark, weil Du eine Uniform trägst.“), Arbeitszeitvergeudung („Habt Ihr nichts Besseres zu tun? Fangt doch mal echte Verbrecher.“), Zeitdruck („Ich gehöre zum arbeitenden Volk, meine Zeit ist eng bemessen.“) und Ausländerfeindlichkeit („Sie sind doch alle Rassisten.“). Darüber hinaus umfassten sie Anzweiflungen der polizeilichen Kompetenz („Sie haben doch gar kein Recht, mich anzuhalten.“) und Einschüchterungen („Ich habe Beziehungen bis in höchste Ebenen.“; „Euch zeig ich an.“).²¹¹ Der Polizeibeamte muss auf solche Reaktionen sensibel reagieren und trotz irrationaler, aggressiver Verhaltensweisen seines Interaktionspartners die Kontrolle über sich und die Einsatzlage behalten und die Einsatzmaßnahmen korrekt durchführen.²¹² Dafür benötigt er ein hohes Maß an Stresstabilität in Form von Selbstkontrolle und emotionaler Kontrolle, soziale Kompetenz sowie solide kommunikative Fähigkeiten.

Der Polizeibeamte ist komplexen, oftmals divergierenden Rollenerwartungen von Bürgern und Staat ausgesetzt und muss diese in Einklang miteinander bringen. Dabei ist er sich seiner prekären Stellung an der Schnittstelle zwischen Staat und Bevölkerung bewusst, obwohl die meisten Polizeibeamten ein spannungsfreies, reibungsloses Verhältnis zum Bürger anstreben. Ihnen ist außerordentlich wichtig, dass die Bevölkerung hinter der Polizei steht, ihre Arbeit schätzt und sich solidarisch zeigt. Hierdurch wird ihnen das Gefühl vermittelt, etwas Positives durch ihre Arbeit zu bewirken und hilfreich für den Bürger zu sein.²¹³ Diese erwünschte freundschaftliche Beziehung zum Bürger lässt sich jedoch schon aus verfassungsrechtlicher und einfachgesetzlicher Sicht nur sehr eingeschränkt realisieren. Der Polizeibeamte ist gemäß Art. 20 III GG an Gesetz und Recht gebunden und unterliegt dem in § 163 stopp normierten Legalitätsprinzip; darüber hinaus ist er aufgrund des Ministerialsystems zum Gehorsam gegenüber Anordnungen und Weisungen seiner Vorgesetzten verpflichtet.²¹⁴ Diese

²⁰⁸ Ohlemacher (2000), S. 5.

²⁰⁹ Meggeneder (1988), S. 130.

²¹⁰ Hermanutz et al. (2009), S. 89.

²¹¹ Hermanutz et al. (2009), S. 85.

²¹² Franke (2004), S. 86.

²¹³ Backes et al. (1997), S. 131.

²¹⁴ Ahlf (1997a), S. 179.

Pflicht, gegen den Bürger autoritär und teilweise unter Anwendung von Zwang vorgehen zu müssen, wird von den Polizeibeamten selbst teilweise als belastend und un bequem empfunden. Sie müssen stets fürchten, in der Bevölkerung ausschließlich negativ als Instrument staatlicher Machtausübung angesehen und dementsprechend von der restlichen Gesellschaft isoliert und ausgegrenzt zu werden. So wurde im Rahmen einer Studie zu Organisations- und Rollenkonflikten in der Polizei der These „wer immer auch in unserer Gesellschaft Gewalt anwendet, setzt sich der öffentlichen Kritik aus“ von über zwei Dritteln der befragten Polizeibeamten (68,1 %) zugestimmt, während nur eine äußerst geringe Anzahl (3,5 %) diese Aussage ablehnte.²¹⁵ Der Umstand, dass von verschiedenen Rollensendern – einerseits dem Bürger, andererseits dem Staat – divergierende Erwartungen an die Person des Polizeibeamten gestellt werden bzw. dass die Erwartungen eines Rollensenders – der Gesamtheit der Bürger – nicht konsistent sind, führt sowohl zu Inter- als auch Intra- Rollenkonflikten. Zum einen stellen der staatliche Auftrag der Strafverfolgung und der Durchsetzung der geltenden Gesetze einerseits und der Anspruch der Bürger auf die uneingeschränkte Wahrung ihrer Rechts- und Freiheitssphäre andererseits zwei miteinander unvereinbare Rollenerwartungen dar, die jedoch zugleich Handlungsdruck vermitteln und nicht ignoriert werden können. Zum anderen stellt die Gesamtheit der Bürger als einheitlicher Rollensender inkompatible Ansprüche, indem sie sich einerseits von der Polizei umfassend vor Rechtsgutverletzungen geschützt wissen will, andererseits jedoch jegliche Eingriffe in die eigene Rechtssphäre durch polizeiliche Maßnahmen zu vermeiden und abzuwehren versucht. Da die vielfältigen verschiedenen Ansprüche oftmals nicht realisierbar sind, ergeben sich zwangsläufig Gefühle der Enttäuschung und Unzufriedenheit aufseiten des Bürgers und aufseiten des Polizeibeamten. Darüber hinaus ergibt sich für letzteren eine hohe Unsicherheit bezüglich der eigenen Rolle und der damit verbundenen Verhaltenserwartungen, da er die an ihn gestellten gesellschaftlichen Ansprüche nicht zweifelsfrei identifizieren kann und daher oftmals nicht weiß, wie er sich idealiter verhalten soll.²¹⁶ Gewiss kann er sich lediglich der Tatsache sein, dass sein Eingreifen unabhängig von seinen Anstrengungen und Bemühungen stets auf Abwehr, Argwohn und Widerstand stößt. Daher gehört auch das Erleben von Insuffizienz und Sinnlosigkeit des eigenen Handelns zum polizeilichen Alltag. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die prekäre Stellung der Polizei zwischen staatlichem Zwangsmonopol und bürgernahem Schutzmann einen sehr ambivalenten gesellschaftlichen Status begründet. Neben einem unumstrittenen Macht- und Disziplinierungspotenzial wohnen dieser Position auch Elemente der Frustration, Ineffizienz und Abhängigkeit, der sozialen Zurückweisung und der Isolation inne, die den Polizeibeamten anfällig für eine Verunsicherung bezüglich seiner Berufsrolle und seiner persönlichen Identität macht und beruflichen Stress erzeugt.²¹⁷

²¹⁵ Waldmann (1977), S. 69.

²¹⁶ Mischkowitz in: BKA (2000), S. 55.

²¹⁷ Waldmann (1977), S. 69.

3.1.3.2 Das negative Selbstbild der Polizeibeamten

Da ein stabiles Selbstwertgefühl und die erfahrene gesellschaftliche Würdigung und Anerkennung der eigenen beruflichen Tätigkeit außerordentlich wichtig sind, um in der Diensttätigkeit und den damit verbundenen Bemühungen und Einbußen einen Sinn zu erblicken, sich seine innere Motivation zu bewahren und leistungsfähig zu bleiben, soll nun der Fokus auf das Selbstbild deutscher Polizeibeamter gelegt werden. Hier zeichnet sich bei der Analyse verschiedener empirischer Forschungsbeiträge ein ebenso einheitliches wie besorgniserregendes Bild ab: Sowohl den übereinstimmenden Ergebnissen deutscher Studien als auch ausländischen Untersuchungen zufolge fühlen sich Polizeibeamte tendenziell von der Bevölkerung verkannt und nicht ausreichend respektiert. Während die Bürger selbst die Polizei überwiegend positiv bewerten, schätzen die Polizeibeamten das Ansehen ihrer Berufsgruppe in der Bevölkerung ausgesprochen negativ ein.²¹⁸ Die Skepsis der Polizeibeamten hinsichtlich der Wertschätzung ihrer Tätigkeit durch die Bevölkerung manifestierte sich in einer Untersuchung von *Kerner* vor allem darin, dass der Bevölkerung von den befragten Beamten eine viel ausgeprägtere Furcht vor „Ärger mit der Polizei“ zugeschrieben wurde, als dies tatsächlich der Fall war. 63 % der Untersuchungsteilnehmer gingen davon aus, dass die Bevölkerung mehrheitlich Konflikte mit der Polizei befürchtet, während nur 4 % der befragten Bürger ständig bzw. häufig diese Befürchtung hegten und 65 % gar keine Furcht vor Konflikten im Zusammenhang mit der Polizei aufwiesen. Fast zwei Drittel der befragten Polizeibeamten tendierten in ihren Antworten zu der Ansicht, die Bürger seien emotional mit negativen Erwartungen gegenüber der Polizei besetzt.²¹⁹ Auch das Ansehen des polizeilichen Berufsprestiges innerhalb der Bevölkerung wurde von den Probanden wesentlich niedriger eingeschätzt, als es tatsächlich der Fall war. Ferner wurde von ihnen vermutet, dass der Slogan „die Polizei, dein Freund und Helfer“ bei der Bevölkerung wenig Zustimmung finden würde, während de facto 55 % der Bürger ihn für „ziemlich richtig“ und 37 % ihn für „völlig richtig“ befanden.²²⁰ In einer Studie von *Feltes* zur Einstellung von Polizeibeamten zu gesellschafts- und kriminalpolitischen Fragen zeichneten sich eine ähnlich negative Selbsteinschätzung und ein geringes Selbstbewusstsein der befragten Beamten ab.²²¹ Nur eine Minderheit der Untersuchungsteilnehmer (37,1 %) schätzte die eigenen Kollegen als zufrieden mit ihrem Beruf ein, was indirekt auf eine eigene Unzufriedenheit sowie ein schlechtes Binnenklima schließen lässt. Ferner vertrat nur die Hälfte der Befragten die Ansicht, für den eigenen Beruf gut ausgebildet zu sein. Geht man von einer bewussten Berufswahl und einem positiven Berufsbild zum Zeitpunkt der Berufswahl aus, so lässt dieses Ergebnis den Rückschluss zu, dass sich bereits im Verlauf der Ausbildung und der beruflichen Tätigkeit das ehemals positive Berufsbild erheblich negativ gewandelt hat. Ihr berufliches Engagement sahen die Beamten ebenfalls als nicht ausreichend von der Bevölkerung anerkannt. 75 % der Untersuchungsteilnehmer glaubten zudem, ihnen

²¹⁸ *Feltes* in: Feltes/Rebscher (1990), S. 198; *Kerner* (1980), S. 231 ff.

²¹⁹ *Kerner* (1980), S. 234–236.

²²⁰ *Kerner* (1980), S. 241–243.

²²¹ *Feltes* in: Feltes/Rebscher (1990), S. 198–212.

werde durch die Mehrheit der Bürger unberechtigterweise ein bürokratischer Arbeitsstil unterstellt.²²² Eine starke Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung besteht darüber hinaus in der Beurteilung polizeilicher Tätigkeit im Hinblick auf ihren karitativen Aspekt. Über 80 % der befragten Beamten gaben an, den Polizeiberuf aus dem Motiv der Hilfeleistung für die Gesellschaft gewählt zu haben, nur 40 % waren der Auffassung, dass auch die Bevölkerung der Polizeiarbeit diesen helfenden Charakter zubilligt.²²³ Die Mehrheit der Beamten sieht sich folglich primär als Hilfs- und Unterstützungsinstanz, glaubt aber, in der Bevölkerung nur als Instrument staatlicher Machtausübung und sozialer Kontrolle wahrgenommen zu werden. Auch *Alex* kam in seiner Untersuchung zum Verhältnis von Polizei und Bevölkerung im Rollenverständnis von angehenden Polizeibeamten zu dem Ergebnis, dass die befragten Polizeischüler ihr Verhältnis zur Bevölkerung als angespannt und ihr eigenes Ansehen als gering einschätzten.²²⁴ So ergab sich beispielsweise eine hohe Diskrepanz zur Selbst- und Fremdeinschätzung bei der Frage nach der Zustimmung zu dem Slogan „die Polizei, dein Freund und Helfer“. Während 58 % der befragten Polizeischüler diesen Slogan für „ziemlich richtig“ hielten und 25 % ihn sogar für „völlig richtig“ befanden, wurde diesbezüglich eine wesentlich geringere Zustimmung der Bevölkerung vermutet. Die Polizeischüler nahmen an, dass nur ein verschwindend geringer Teil der Bürger (3 %) der Aussage vollkommen zustimmen und 37 % sie hingegen als „ziemlich falsch“ einschätzen würden. Die negative Selbsteinschätzung und die berufliche Unzufriedenheit manifestierten sich darüber hinaus in dem Antwortverhalten auf die offene Frage nach persönlichen Sorgen. 63 % der Untersuchungsteilnehmer nannten hier den Faktor „Ärger im Beruf“. Auf die zusätzliche geschlossene Frage nach persönlichen Problemen im Beruf gab nahezu jeder zweite Polizeischüler (47 %) an, zumindest manchmal unangenehme Konflikte mit Bürgern zu befürchten.²²⁵

Differenzierungen hinsichtlich der Einschätzung des beruflichen Ansehens in der Öffentlichkeit ergeben sich dabei aus der Dauer der Dienstzugehörigkeit und der beruflichen Position, d.h. der Häufigkeit und der Intensität des Bürgerkontaktes und dem Dienstgrad. So schätzen Beamte niedrigerer Dienstränge, die häufigen Kontakt zur Öffentlichkeit haben und daher oftmals in Konflikte mit dem Bürger geraten, die öffentliche Meinung hinsichtlich der Polizei und ihrer Beamten naturgemäß am ungünstigsten ein. Hingegen stehen Beamte mit langjähriger Berufstätigkeit und gehobenem Dienstgrad nachweislich in geringem Kontakt zur Bevölkerung und sind daher optimistisch, was die Wertschätzung ihrer Arbeit bei den Bürgern betrifft.²²⁶ Die Ursachen für das generell negative Selbstbild und die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung liegen einerseits in der ambivalenten Stellung des Polizeibeamten zwischen den Polen „Instanz staatlicher Kontrolle“ und „soziales Dienstleistungsunternehmen“ begründet, die wie gezeigt zu erheblicher Rollenunsicherheit und Rollen-

²²² Feltes in: Feltes/Rebscher (1990), S. 200.

²²³ Feltes in: Feltes/Rebscher (1990), S. 205.

²²⁴ *Alex* (1980), S. 257–270.

²²⁵ *Alex* (1980), S. 261–267.

²²⁶ *Meggeneder* (1988), S. 130.

konflikten führen kann.²²⁷ Polizeiliches Handeln vollzieht sich stets in gesellschaftlichen und politischen Spannungsfeldern und ist dementsprechend von Ambivalenzen und Konflikten geprägt. Ein sachlich-distanziertes polizeiliches Einschreiten ohne negative Rückmeldungen durch den betroffenen Bürger ist daher in den meisten Fällen kaum möglich. Dadurch bekommt der Polizeibeamte zwangsläufig das Gefühl, es niemanden recht machen zu können und durch sein Handeln stets Kritik und Ablehnung auszulösen, anstatt Anerkennung und Respekt zu ernten.²²⁸ Ferner tendiert ein Großteil der Polizeibeamten zu einer unbewussten Übergeneralisierung konfliktbehafteter Erlebnisse mit dem Bürger und konzipiert im Zuge dieser selektiven Wahrnehmung ein negatives Bild von der gesamten Bevölkerung. Der Grund für das gespannte Verhältnis von Polizei und Bürgern liegt demnach zum Teil bei den Polizeibeamten selbst und ihrer pessimistischen Sicht auf sich und die Bevölkerung. Es kann insofern die These der Entwicklung eines „negativen Zirkels“ aufgestellt werden.²²⁹ Der Polizeibeamte erlebt tatsächlich Konflikte mit bestimmten einzelnen Bevölkerungsgruppen. Diese negativen Erlebnisse überträgt er unbewusst auf den alltäglichen Kontakt mit dem „Normalbürger“, von dem an sich kein Konfliktpotenzial ausgeht. Diese Einstellung manifestiert sich in der Art und Weise des Auftretens des Beamten, welches von dem Bürger als provokativ und aggressiv empfunden wird. Auf diese vermeintliche Aggressivität reagiert die Mehrheit der Bürger naturgemäß mit Gegenaggression und Abwehr. Die Polizeibeamten stufen diese „Antwort“ als primäre Aggression ein und sehen sich in ihrer negativen Meinung von dem Bürger und hinsichtlich ihres geringen Ansehens in der Bevölkerung bestätigt.

Die Problematik des mangelnden polizeilichen Selbstwertgefühls, also die Annahme, von der Bevölkerung negativer eingeschätzt zu werden, als diese es tatsächlich tut, sollte deutlich geworden sein. Dabei beschränkt sich dieses „Deklassierungsbewusstsein“²³⁰ nicht nur auf einzelne Bereiche polizeilicher Tätigkeit, wie beispielsweise die effektive Verbrechensbekämpfung. Vielmehr sieht sich der Polizeibeamte prinzipiell von der Bevölkerung verkannt, also auch bezüglich seines beruflichen Engagements, seiner beruflichen Einstellung sowie hinsichtlich seines eigenen Rollenverständnisses. Die wahrgenommene gesellschaftliche Würdigung der eigenen Tätigkeit stellt jedoch einen wichtigen Faktor für die Interaktion zwischen Polizei und Bürger und für die Zufriedenheit und Belastbarkeit des Polizeibeamten dar. Realitätsannahmen, Werte, Normen und Interessendefinitionen, die in sozialen Prozessen kommunikativ hergestellt, aufrechterhalten oder revidiert werden, wirken sich unmittelbar auf das menschliche Verhalten aus.²³¹ Wie bereits ausgeführt wurde, führt die Annahme eines geringen Ansehens in der Bevölkerung zu gegenseitigen Spannungen und Missverständnissen im Kontakt von Polizei und Bürger. Der Polizeibeamte, der sich eines negativen Images in der Bevölkerung gewiss ist, wird diese innere Überzeugung in Form von

²²⁷ Feltes in: Feltes/Rebscher (1990), S. 198.

²²⁸ Weiß in: PFA (1994), S. 24.

²²⁹ Kerner (1980), S. 237.

²³⁰ Ohlemacher et al. (1999), S. 24.

²³¹ Willems et al. (1988), S. 24.

ironischem, unfreundlichem oder aggressivem Verhalten gegenüber dem Bürger nach außen tragen. Entsprechend dem Prinzip „Druck erzeugt Gegendruck“ wird sich der Bürger unzufrieden und intolerant gegenüber dem Beamten zeigen. Im Zuge einer „Self-fulfilling Prophecy“ kommt es folglich tatsächlich zu einer negativen Bewertung polizeilicher Tätigkeit in der Bevölkerung, was den Polizeibeamten wiederum enttäuscht und demoralisiert.

Wenn ein Missverhältnis zwischen dem geleisteten Aufwand und der wahrgenommenen gesellschaftlichen Wertschätzung der Tätigkeit herrscht, entstehen Frustration und Stress.²³² Der Polizeibeamte, der sich nicht nur zahlreichen belastenden Umständen im Rahmen seiner Berufsausübung ausgesetzt sieht, sondern sich zusätzlich noch der unzureichenden Wertschätzung durch den Bürger gewiss ist, wird kaum Motivation entwickeln können, sich weiterhin für seinen Beruf zu verausgaben. Der Großteil der Polizeibeamten wünscht sich Anerkennung, Lob und Solidarität vom Bürger und leitet hieraus ein für seine Motivation außerordentlich wichtiges Erfolgserlebnis ab. Wenn diese motivationserhaltende Rückendeckung durch die Bevölkerung ausbleibt, entstehen Gefühle der Ineffektivität, der Demoralisation und der Enttäuschung, welche die negative Einschätzung der eigenen Tätigkeit verstärken und den Beamten anfällig und vulnerabel für andere berufsbedingte Stressoren machen.

3.1.3.3 Die ständige Konfrontation mit Konflikten

Rund 90 % der polizeilichen Einsätze stellen reaktives Handeln dar, d.h., die Polizei wird meist auf die Initiative des Bürgers hin tätig. Anlass dieses Verlangens ist fast ausnahmslos das Bestehen eines Konfliktes, wie beispielsweise eine begangene Straftat, eine Beziehungs- oder Nachbarschaftsstreitigkeit oder ein Verkehrsunfall. Die Polizei als soziale Kontrollinstanz muss sich folglich immer in Situationen einschalten, in denen Bürger vom herrschenden Normengefüge abweichen und die Einigkeit über das Bestehen oder die Wichtigkeit einer Norm von vornherein nicht gegeben ist.²³³ Sie hat dann entsprechend ihrer Rolle als Organ zur Durchsetzung staatlicher Interessen an der Wahrung der bestehenden Ordnung einzuschreiten und die hierzu notwendigen Maßnahmen zu ergreifen. Aufgrund des zumeist reaktiven Handelns kann der jeweilige Konflikt nicht gänzlich durch die Polizei vermieden werden, denn er ist bereits durch das normabweichende Verhalten des Bürgers existent geworden.²³⁴ Der Polizeibeamte kann in der Situation des Einschreitens lediglich versuchen, den Konflikt durch deeskalierendes Verhalten nicht zu vergrößern. Er darf hierbei jedoch nicht den gesetzlichen Strafverfolgungsauftrag und die damit verbundene Anordnungs- und Zwangsfunktion vernachlässigen.²³⁵ Darüber hinaus verfügt die Polizei weder über das Instrumentarium noch über die Ausbildung, um gesellschaftliche und soziale Konflikte abschließend zu lösen. Diese Aufgabe muss sie anderen Institutionen überlassen, die

²³² Siegrist (1966), S. 27.

²³³ Haselow/Kissmann in: Lange (2003), S. 127.

²³⁴ Endruweit (1979), S. 25.

²³⁵ Hornthal/Wallat in (1973), S. 9.

kompetenter und fachgerechter auf diese Probleme reagieren können. So ist es beispielsweise die Aufgabe von Sozialarbeitern, sich inhaltlich mit den Problemen von arbeitslosen oder straffälligen jungen Migranten zu beschäftigen, während Polizeibeamte sich mit den Auswirkungen dieser Probleme in der Realität des Alltags, vereinfacht ausgedrückt „an der sozialen Front“, befassen müssen. Generell gehört der häufige und intensive Kontakt mit kriminellen Menschen, gesellschaftlichen Randgruppen, sozialem Elend und auffälligen Personen zu den Charakteristika des Polizeiberufes. Dem Polizeibeamten eröffnet sich täglich eine Auslese der „Schattenseiten der Gesellschaft“. Er bekommt ungewollt Einblicke in Lebenswelten, die den meisten anderen Menschen verschlossen bleiben, und erlebt die Strukturdefekte und Desintegrationssymptome unserer Gesellschaft im wahrsten Sinne des Wortes „hautnah“ – im Gegensatz zu „Normalbürgern“, Politikern oder Verwaltungsmitarbeitern.²³⁶ So zählen beispielsweise Problemverhaltensweisen wie Alkoholismus, Betäubungsmittelabhängigkeit, Prostitution und häusliche Gewalt zu den festen Bestandteilen polizeilichen Alltags. Der Polizeibeamte wird in der Regel in unübersichtlichen, stressigen und durch Gewalttätigkeit geprägten Situationen gerufen, in denen er im Gegensatz zu anderen Behörden in kürzester Zeit und bei noch nicht vollständig abgeklärter Sachlage verantwortungsvolle Entscheidungen treffen muss. Richter, Staatsanwälte, Strafverteidiger, Politiker und Journalisten hingegen können sich nach reiflicher Überlegung ihr Urteil bilden und im Anschluss an polizeiliche Einsätze diese einer kritischen Bewertung unterziehen.²³⁷ Polizisten werden dauerhaft mit sozialem Leid, widersprüchlichen Interessen und existenziellen menschlichen Problemen konfrontiert, was in hohem Maße Spannungen, Widersprüche und Überforderung erzeugt. Dabei sind sie nicht nur durch den Kontakt zum Bürger unmittelbar in diese Konflikte involviert, vielmehr müssen sie diese häufig durch bestimmte Maßnahmen, wie beispielsweise eine Festnahme oder eine Zwangsmittelanwendung, erst produzieren oder verstärken.²³⁸ Der angepasste und gesetzestreue Bürger tritt in der Regel lediglich als Anzeigerstatter, Zeuge oder Opfer einer Straftat in Erscheinung und hat daher wenig Kontakt zur Polizei. Dementsprechend baut sich der Polizeibeamte ein psychologisches Konstrukt einer eigenen Realität auf, welches durch ein negatives Menschenbild und von mangelndem Vertrauen in die Gesellschaft geprägt ist.²³⁹ Es kommt folglich zu einer Übergeneralisierung negativer Erlebnisse und zur Bildung von Stereotypen. Dieser schematische Aufbau von Fremd- und Feindbildern wird insbesondere dann begünstigt, wenn der Polizeibeamte sich im Dienstalltag ganz allein mit diesen Problemen konfrontiert sieht und keine flankierenden Hilfeleistungen von Sozialarbeit, Politik und Justiz erfährt.²⁴⁰

Problematisch wird dieses „professionelle Misstrauen“ dann, wenn es zu einer erhöhten Abneigung bzw. Kontrollbereitschaft gegenüber dem Bürger führt oder wenn es

²³⁶ *Behrendes/Stenner* in: Leßmann-Faust (2008), S. 56.

²³⁷ *Stümper* (1996), S. 2.

²³⁸ *Behr* in: PFA (2004), S. 149.

²³⁹ *Heck/Dingeldey* in: Rothfuss (2001), S. 43–45.

²⁴⁰ *Behrendes/Stenner* in: Leßmann-Faust (2008), S. 56.

Auswirkungen auf das Privatleben hat und die außerberuflich-zwischenmenschlichen Beziehungen dominiert. Durch die im Dienstalltag erlebten sozialen Interaktionen werden bestimmte Realitätsannahmen, Normen und Werte herausgebildet, die das eigene Handeln in maßgeblicher Weise steuern und legitimieren.²⁴¹ Teilweise lassen sich diese dienstlich geprägten Ansichten und Einstellungen, wie beispielsweise ein hohes Maß an Misstrauen und Pessimismus, jedoch nicht einfach ablegen. Vielmehr werden sie bewusst oder unbewusst auf den privaten Bereich bzw. auf die gesamte Bevölkerung und ihre unterschiedlichen Gruppen projiziert.²⁴² Eine negative Einstellung gegenüber dem Bürger führt zu einer Manifestation dieser Haltung in der Art und Weise des Auftretens und der Kommunikation, was sich wiederum nachteilig auf die Reaktion der Bürger auswirkt. Zufriedene Bürger tragen aber erheblich zur Stressreduktion im polizeilichen Alltag bei, indem sie der polizeilichen Tätigkeit Anerkennung und Respekt zollen und somit eine Form der Belohnung leisten.²⁴³ Ebenso verhält es sich mit der Unterstützung innerhalb sozialer Beziehungen, wie der Familie und dem Freundeskreis. Das Übertragen der beruflichen Frustration und Enttäuschung kann einen Vertrauensverlust, inneren wie äußeren Rückzug und damit eine Isolation des Beamten vom privaten Umfeld bewirken. Diese soziale Ausgrenzung stellt sich für den Betroffenen als besonders prekär dar, da die familiäre und freundschaftliche Unterstützung und das Verständnis die wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Anpassung an die vielschichtigen dienstlichen Belastungen darstellen. Der Zwang, sich ständig der belastenden Konfrontation mit devianten und delinquenten Personen zu stellen, ohne die ihrem Verhalten zugrundeliegenden Probleme inhaltlich bearbeiten zu können, führt bei den Polizeibeamten zu Ineffektivitätserlebnissen und Insuffizienzgefühlen. Das eigene Handeln wird als frustrierend und sinnlos erlebt. Diese Ohnmacht gegenüber sicherheitsrelevanten und sozialen Dauerproblemen kann leicht zu Desillusionierung, Aggressionen und der Sehnsucht nach „polizeilichen Lösungen“ in Form von Selbstjustiz führen.²⁴⁴ Die Beamten sind darüber hinaus gezwungen, sich immer wieder diesen konfliktbehafteten und demoralisierenden Situationen auszusetzen und die Konfrontation mit dem Bürger dort zu suchen, wo die polizeilichen Aufgaben es erfordern. Durch den Zwang zur ständigen Wiederholung dieser konfliktiven Situationen erhöht sich die bereits bestehende Stressbelastung und das Frustrationspotenzial bei gleichbleibender Abnahme von persönlichen Ressourcen, Möglichkeiten zur Regeneration und Ausgleichen in Form von angenehmeren Tätigkeiten.

3.1.3.4 Der gesellschaftliche Normen- und Wertewandel

Grundsätzlich besteht die Rolle der Polizei als Repräsentant des staatlichen Gewaltmonopols in der Verteidigung und Aufrechterhaltung der gegenwärtig herrschenden Normen und Werte. Problematisch hieran ist, dass im Zuge des gesellschaftlichen Normen- und Wertewandels längst kein Konsens mehr darüber besteht, was an einem

²⁴¹ *Willems et al.* (1988), S. 24.

²⁴² *Willems et al.* (1988), S. 56.

²⁴³ *Hermanutz* (1995), S. 287.

²⁴⁴ *Behrendes/Stenner* in: *Leßmann-Faust* (2008), S. 56.

Verhalten positiv bzw. negativ zu werten ist und inwieweit Abweichungen durch Sanktionen verfolgt werden sollten.²⁴⁵

Die Geschichte des deutschen Beamtentums und insbesondere diejenige des Polizeiberufes war von der Zeit des deutschen Kaiserreiches an bis zum Ende des Hitlerregimes von Gehorsam und Autorität geprägt. Die Polizei war insbesondere in der Zeit der Weimarer Republik und der nationalsozialistischen Herrschaft ein militärisch organisiertes Instrument zur Unterdrückung sozialer, ökonomischer und politischer Konflikte sowie zur Machtausübung und Herrschaftssicherung.²⁴⁶ Dementsprechend wurde die Polizei als Repräsentant staatlicher Gewalt anstandslos von der Gesellschaft akzeptiert und respektiert. Dem Amtsträger wurde durch die Amtsernennung und Uniformierung eine öffentlichkeitswirksame Amtsautorität verliehen, die ihm unabhängig von jeglicher persönlicher Autorität und Kompetenz ein hohes Maß an Entscheidungskraft und Befehlsmacht verlieh. Der unbedingte Respekt vor der Macht, ganz unabhängig davon, wer sie ausübte und in welcher Weise er dies tat, galt lange Zeit als klassische deutsche „Tugend“.²⁴⁷ Im Zuge des Wertewandels änderte sich der Zeitgeist und die Gesellschaft entwickelte ein kritisches Bewusstsein gegenüber autoritären Strukturen in Staat, Kirche und Familie. Insbesondere die Studentenbewegung der 68er-Generation rebellierte gegen das bestehende autoritäre System und die gesellschaftlichen Hierarchiestrukturen. Der Staat hatte sich durch die Verbrechen des Dritten Reiches völlig diskreditiert, die Gesellschaft wurde zunehmend kritischer und hinterfragte jegliche Form staatlicher Autorität.²⁴⁸ Die Polizei stellte dabei als unmittelbarer Repräsentant staatlicher Gewalt den zentralen Angriffspunkt der antiautoritären Bewegung dar. Sie symbolisierte einen Institutionenstaat, der in seinem gegenwärtigen Bestand und Zustand nicht mehr akzeptiert wurde.²⁴⁹ Diese Konfrontationen führten tradierte Modelle polizeilichen Handelns in die Krise, so wurde beispielsweise die militärische Prägung der Polizei grundlegend infrage gestellt und bis in die Neunzigerjahre weitgehend abgebaut.²⁵⁰ In den letzten Jahren haben sich das Wertebewusstsein, Normenverständnis und Sozialverhalten der Bürger stark verändert. Angesichts steigender Bevölkerungszahlen, Veränderungen bei der geschlechtsspezifischen Rollenverteilung und neuer Formen des Zusammenlebens sind eine veränderte Lebensführung und damit eine zunehmende Anonymisierung im Umgang miteinander sowie eine starke Individualisierung und Vereinzelung eingetreten.²⁵¹ Individualisierung bedeutet neben einer Emanzipation des Individuums seine Herauslösung aus traditionell vorgegebenen Sozialformen und –bindungen im Sinne historischer Herrschafts- und Versorgungszusammenhänge, den Verlust von traditionellen Sicherheiten im Hinblick auf Handlungswissen, Glauben und handlungsleitende Normen und eine neue Art der sozialen

²⁴⁵ *Endruweit* (1979), S. 21.

²⁴⁶ *Hofman* in: Feltes/Rebscher (1990), S. 95.

²⁴⁷ *Göpfert/Helm* in: Rothfuss (2001), S. 61.

²⁴⁸ *Dölling* (1988), S. 358.

²⁴⁹ *Göpfert/Helm* in: Rothfuss (2001), S. 63.

²⁵⁰ *Leßmann-Faust* (2008), S. 10.

²⁵¹ *Göpfert/Helm* in: Rothfuss (2001), S. 67.

Wiedereinbindung.²⁵² So wurden beispielsweise die Frauen aus der traditionellen „Hausfrauenexistenz“ und damit aus dem ehelichen Bindungs- und Versorgungsgefüge freigesetzt und konnten sich zunehmend in der Arbeitswelt etablieren. Ein Beispiel für berufliche Freisetzung sind die Flexibilisierung der Erwerbsarbeitszeit und die Dezentralisierung des Arbeitsortes, sodass flexible und neuartige Beschäftigungsformen, wie beispielsweise die Arbeit vom Wohnsitz aus ermöglicht wurden.²⁵³ Die Erhöhung des materiellen Lebensstandards, die massive Bildungsexpansion und der Ausbau des Sozialstaates begünstigten die Pluralisierung familiärer Lebensformen. Das lange Zeit als verbindliche geltende Modell der bürgerlichen Kernfamilie nimmt statistisch gesehen nur noch eine Minderheitenposition ein, während Haushalte von Alleinlebenden und nichteheliche Lebenshaushalte stark zugenommen haben. Diese Erosion kollektiver Lebensformen erzeugt eine Aushöhlung sozialer Bindungen und reduziert die Verbindlichkeit und Tragfähigkeit von Identitäts- und Lebensentwürfen.²⁵⁴ Tendenziell verlieren traditionelle Pflichtwerte, wie Disziplin, Unterordnung, Pünktlichkeit und Fügsamkeit an Bedeutung, während Selbstentfaltungswerte wie Emanzipation, Partizipation, Abwechslung und Spontaneität, zunehmend das menschliche Denken und Handeln dominieren.²⁵⁵ Individuelle hedonistische und materialistische Ansprüche werden verabsolutiert, um jeden Preis werden das Ziel der Selbstverwirklichung und die eigene Bedürfnisbefriedigung verfolgt. Demgegenüber sinkt die Fähigkeit der gesellschaftlichen Kräfte zur Aufrechterhaltung von Sicherheit und Ordnung ohne staatlichen Eingriff, soziale Strukturen lockern sich zunehmend und tradierte menschliche Verhaltensmuster für den geordneten Umgang miteinander verlieren ihre Verbindlichkeit.²⁵⁶ Der Umbruch und die Aushöhlung bislang als unerschütterlich geltender Werte ließen erhebliche ethische, weltanschauliche, menschliche und gesellschaftliche Freiräume entstehen, die es neu auszufüllen gilt.²⁵⁷ Dieses Vakuum an zwischenmenschlicher informeller Regulation muss die Polizei unter Heranziehung der einschlägigen Gesetzesnormen ausfüllen.

Die Handhabung und Durchsetzung von Normen würden keine große Herausforderung darstellen, wenn sich alle Mitglieder der Gesellschaft über den Inhalt der materiellen Normen und über die Art und Weise der Sanktionierung von Abweichungen einig wären.²⁵⁸ Im Zuge der Pluralisierung von Lebensstilen hat sich jedoch ein vielfältiges Normenverständnis herausgebildet, es herrschen mannigfaltige, teils divergierende Ansichten innerhalb der einzelnen Bevölkerungsgruppen über die Auslegung und Verbindlichkeit von Normen. Der Wandel in unserer freiheitlich verfassten Gesellschaft hat zu einer pluralistischen, pragmatischen Beliebigkeit in der Werteakzeptanz geführt, der ethische Konsens ist auf ein Minimum geschrumpft.²⁵⁹ In diesem Zusammenhang

²⁵² Beck (1986), S. 206.

²⁵³ Beck (1986), S. 208–209.

²⁵⁴ Müller (1992), S. 32–33.

²⁵⁵ Ahlf (1997a), S. 33.

²⁵⁶ Koetzsche in: Feltes/Rebscher (1990), S. 162.

²⁵⁷ Stümper (1981), S. 9.

²⁵⁸ Endruweit (1979), S. 21.

²⁵⁹ Schult (1992), S. 214.

wird auch von einer „Erosion von überkommenen Moralstandards“²⁶⁰ oder einem „zerbröckelnden demokratischen Grundkonsens über Werte und Normen“²⁶¹ gesprochen. So mag beispielsweise für die eine Person ein Schwangerschaftsabbruch eine legitime und vertretbare Handlung darstellen, während ein anderer sie als moralisch verwerfliche Handlung einstuft, die einer angemessenen Sanktionierung bedarf. Zudem erscheint die Erfüllung von Staatsaufgaben, wie die Wahrung der persönlichen Sicherheit der Bürger und die Daseinsvorsorge, in den relativ stabilen und sicheren westlichen Gesellschaftssystemen als Selbstverständlichkeit, sodass der Staat und die Regeln der Rechtsordnung für den Bürger weniger eine für das Gemeinwohl notwendige Einrichtung als vielmehr eine Gefährdung und problematische Einschränkung individueller Freiheit darstellen.²⁶² Die Bürger sind zunehmend kritischer gegenüber traditionellen Normen geworden, der Freiheit individuellen Handelns und der Durchsetzung der subjektiv für richtig befundenen Ziele wird Vorrang vor der Einhaltung allgemeiner Regeln eingeräumt. Allem, was diese Freiheit einzuengen droht, wird mit Misstrauen und Ablehnung begegnet, das gilt insbesondere für staatliche Eingriffe in die Freiheits- und Persönlichkeitsrechte.²⁶³ Der rasche Wandel verbunden mit tiefgreifenden Konflikten über grundlegende Werte hat die tradierte dichotomische Sicht von Herrschern und Beherrschten, Guten und Bösen, Gesetzestreuen und Gesetzesbrechern aufgelöst, die Gesellschaft ist vielschichtiger und komplexer geworden.²⁶⁴ Die Polizei ist in diese Vielfalt und Widersprüchlichkeit gesellschaftlicher Wertorientierungen unmittelbar eingebunden. Der damit automatisch einhergehende Dissens in Werte- und Normenansichten sowie das generell sinkende Normenbewusstsein konfrontieren den Polizeibeamten als Wahrer von spezifischen Interessen der jeweils herrschenden politischen Gruppierungen, die sich oftmals nicht mit den Allgemeininteressen decken, mit einem Legitimitäts- und Sicherheitsverlust sowie permanenten Begründungsproblemen und Rechtfertigungsdruck.²⁶⁵ Der Umgang mit dem Bürger ist von einer dreidimensionalen Ambivalenz geprägt: Neben dem Streben nach egozentrischer Selbstverwirklichung steht der Wunsch nach einem Leben in Sicherheit bei der gleichzeitigen Unfähigkeit vieler Menschen, sich an die geltenden Gesetze zu halten.²⁶⁶ Die schlichte Berufung auf die fachliche Autorität und die bestehenden Normen reichen gegenüber der kritischen Gesellschaft nicht mehr aus, um polizeiliche Belange durchzusetzen, vielmehr bedarf es argumentativer Begründung und Kenntnis der gesellschaftlichen Entwicklungen und Hintergründe. Ein komplizierteres und vielschichtigeres Modell sozialer Konfliktregelung ist vonnöten, bei dem die Polizei unmittelbar und spontan auf die jeweiligen individuellen Erwartungen und Bedürfnisse eingehen muss.²⁶⁷ Die Übereinstimmung zwischen Bevölkerung und Polizei ist komplexer und die Kommu-

²⁶⁰ Ahlf (1997a), S. 15.

²⁶¹ Dommaschk (1984), S. 38.

²⁶² Dölling (1988), S. 358–359.

²⁶³ Stümper (1988), S. 126.

²⁶⁴ von Harrach (1983), S. 51.

²⁶⁵ Kerner (1980), S. 216–217.

²⁶⁶ Schult (1992), S. 214.

²⁶⁷ von Harrach (1983), S. 52.

nikation damit schwieriger geworden.²⁶⁸ Häufig lässt sich lediglich durch die Einwirkung auf die menschliche Einsichtsfähigkeit kein freiwilliger Gesetzesgehorsam bei dem Bürger erzielen, sodass der Polizeibeamte zur Anwendung von Gewalt gezwungen ist.²⁶⁹ Zudem kann er sich ob der vielfältigen sozialen Positionen und Wertanschauungen und der neuartigen Unübersichtlichkeit gesellschaftlicher Lagen kein eindeutiges Bild davon machen, was das von der Gesellschaft bzw. den herrschenden Gruppen erwünschte positive Verhalten und was das abzuwehrende negative Verhalten darstellt. Daher sind Polizeibeamte bei der Bewertung eines Sachverhaltes und der Ausübung von Ermessen oftmals einer großen Unsicherheit ausgesetzt.²⁷⁰ Die Pluralität und das intensive, hedonistische Ausleben individueller Werte und die Erosion von Werten können auf Dauer das Vertrauen des Polizeibeamten in die Bestandskraft und Schutzbedürftigkeit der Rechts- und Werteordnung gefährden.²⁷¹ Darüber hinaus bewirkt der fortschreitende Werte- und Normenverfall den Verlust von Traditionen und Sicherheiten und damit hochgradige Irritationen und Unsicherheiten bei den Polizeibeamten.²⁷²

3.1.3.5 Zusammenfassung

Das Verhältnis zwischen Polizei und Bürger ist durch eine Vielzahl von strukturellen Widersprüchen, Spannungen und Orientierungsdefiziten charakterisiert. Für den Polizeibeamten ergeben sich im Verhältnis zum Bürger sowohl aus seiner doppeldeutigen Stellung als auch aus der Pluralität und Vielfalt gesellschaftlicher Positionen und Werthaltungen oftmals divergente Rollenerwartungen, aus denen sich schwerlich ein einheitliches Verhaltens- und Einstellungskonzept ableiten lässt. Zwischen dem Ruf nach „Recht und Ordnung“ und der „Angst vor dem Polizeistaat“ steht der Polizeibeamte oftmals hilflos ebenso zahlreichen wie ambivalenten Verhaltenserwartungen gegenüber.²⁷³ Die Einordnung ins richtige Rollensegment zwischen den Polen „Sozialingenieur“, „Freund und Helfer“, „Vollzugsbeamter“ und „Verbrechensbekämpfer“ zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort, beim richtigen Sachverhalt und in der richtigen dienstlichen Umgebung gestaltet sich für ihn oftmals als unlösbare Aufgabe.²⁷⁴ Hieraus resultieren sowohl eine Rollenunsicherheit in dem Sinne, dass der einzelne Polizeibeamte oft die in der jeweiligen Situation an ihn gestellten Anforderungen gar nicht zweifelsfrei identifizieren kann als auch Inter-Rollenkonflikte, weil die vielfachen an ihn gestellten Anforderungen nicht miteinander kompatibel sind. Diese Problematik der Rollenidentifikation im Sinne einer beruflichen Identitätsfindung bzw. der Erfüllung der Rollenerwartungen begünstigt die Entstehung von destruktiven emotionalen Reaktionen, wie Angespanntheit, Arbeitsunzufriedenheit, Resignation und den Verlust

²⁶⁸ Ahlf (1997a), S. 16.

²⁶⁹ Ahlf (1997a), S. 172.

²⁷⁰ Endruweit (1979), S. 24–25.

²⁷¹ Schult (1992), S. 215.

²⁷² Strahlendorf (1997), S. 665.

²⁷³ Schüller (1991), S. 158.

²⁷⁴ Haselow in: Lange (2003), S. 237.

von Selbstvertrauen und Selbstsicherheit. Zudem verringern sich das Vertrauen und der Respekt gegenüber den Rollensendern, also den Bürgern, und dementsprechend auch die Kommunikation mit ihnen, woraus sich eine Steigerung der Informationsdefizite, der Missverständnisse und der gegenseitigen Skepsis ergibt. Hierdurch steigert sich sowohl die Rollenunsicherheit als auch die berufliche Unzufriedenheit von Polizeibeamten, weil sie im Kontakt mit dem Bürger vorwiegend negative Rückmeldungen und Kritik erhalten. Daher ist anzunehmen, dass die Rollenunklarheit sich nachteilig auf das Verhältnis von Polizei und Bürgern auswirkt, weil es die Stresstabilität, Kooperationsbereitschaft und Ausgeglichenheit der Beamten verringert und unangemessene Reaktionen, wie aggressives oder ironisches Verhalten gegenüber dem Bürger, begünstigt. Zudem weckt die oftmals aus dem Widerstand kritischer Normadressaten erwachsende Erfahrung eigener Durchsetzungsschwäche Gefühle der Ohnmacht und Wirkungslosigkeit.

Eng verbunden mit der Problematik der Rollenunsicherheit und der Rollenkonflikte sind das negative Selbstbild der Polizeibeamten und die als defizitär wahrgenommene Anerkennung ihres Berufes in der Gesellschaft. Der Großteil von ihnen geht irrtümlich davon aus, dass ihre berufliche Tätigkeit in der Bevölkerung kaum Unterstützung und Respekt findet. Sie unterliegen der Fehlvorstellung, ihre Arbeit würde von den Bürgern nicht ausreichend wertgeschätzt und empfinden demnach subjektiv ein Missverhältnis zwischen geleisteten und anerkannten Anstrengungen. Dieses zumindest subjektiv empfundene Missverhältnis zwischen Aufwand und Zugewinn in Form von gesellschaftlicher Wertschätzung und Solidarität stellt einen zusätzlichen Stressor dar, der zu Demoralisation, Aggression und Enttäuschung führt. Diese negativen Empfindungen manifestieren sich unmittelbar im Auftreten des Polizeibeamten und wirken sich damit mittelbar auf die Reaktion des Bürgers aus. Dies führt dazu, dass sich der Polizeibeamte im Zuge einer selbsterfüllenden Prophezeiung von seinem negativen Ansehen bei den Bürgern bestätigt fühlt und sich die Fronten auf beiden Seiten verhärten. Dieser Umstand ist umso problematischer, als der überwiegende Teil der Polizeibeamten ein reibungsloses, freundschaftliches Verhältnis zum Bürger anstrebt und die durch den Bürger vermittelte Anerkennung einen wesentlichen Leistungsanreiz und Motivationsfaktor für ihn darstellt.

Schließlich ist zu beachten, dass sich der Kontakt mit dem Bürger fast ausnahmslos im Rahmen von Konfliktsituationen vollzieht. Wenn die Polizei einschreitet, hat in der Regel bereits ein sozialer Konflikt, eine gewalttätige Auseinandersetzung oder eine Straftat stattgefunden. Polizeibeamte befinden sich in einem ständigen Kommunikationsprozess mit dem Bürger, der ihnen eine intensive, emotional wie kognitiv beanspruchende Auseinandersetzung mit negativ besetzten Situationen und sozialen Problemen abverlangt.²⁷⁵ Sie haben es hauptsächlich mit einer „Negativauslese der Gesellschaft“ in Form von straffälligen oder psychisch auffälligen Menschen zu tun. Sie werden hierbei nicht selten selbst zum Objekt von Beleidigungen, Widerstand und Tötlichkeiten und konzipieren daher unbewusst im Zuge einer selektiven Wahrneh-

²⁷⁵ Ludwig in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 220.

mung ein dementsprechend negatives Menschenbild. Dabei ist es ihnen im Großteil der Fälle nicht möglich, die Konflikte ihrer Klienten abschließend zu lösen und hieraus ein Erfolgserlebnis abzuleiten. Wenn beispielsweise immer wieder ein und dieselbe alkoholabhängige Person zur Ausnüchterung auf das Polizeirevier gebracht wird, können die Beamten lediglich temporär die Sicherung und den Schutz des Betroffenen gewährleisten und eine Eskalation der Geschehnisse verhindern – dauerhaft die Ursache seiner Probleme anzugehen und sie somit zu bewältigen, bleibt ihnen jedoch verwehrt. Der ständige Umgang mit gesellschaftlichen Problemen und die hohe emotionale Belastung erzeugen permanenten Stress, der im Dienst nicht abgebaut werden kann. Dieser Stress belastet auch das Privatleben und die sozialen Beziehungen und wirkt wiederum in den Dienst zurück.²⁷⁶ Die berufsbedingte Konfrontation mit den Schattenseiten der Gesellschaft und den vielfältigen Abgründen menschlicher Persönlichkeiten stellt ein alltägliches und sich dauernd wiederholendes, deswegen jedoch nicht minder demoralisierendes und zermürbendes Erlebnis dar.

Resümierend bleibt festzuhalten, dass Polizeibeamte nicht nur erhebliche Schwierigkeiten haben, ihre eigene Rolle im Umgang mit dem Bürger zu finden, sondern dass sie auch kaum imstande sind, die vielfachen und divergenten Anforderungen zu erfüllen. Oftmals mangelt es bei der Ausführung der Gesetze im Kontakt mit dem Bürger an einem dementsprechenden Normbewusstsein des Adressaten, was den Polizeibeamten unter Legitimierungs- und Rechtfertigungsdruck setzt. Die Beamten sind ständig gesellschaftlichen Konflikten und Problemen ausgesetzt, ohne diese abschließend aus der Welt schaffen zu können. Daher erleben sie ihr eigenes Handeln oftmals als ineffektiv und sinnlos, was zu Gefühlen der Frustration und Resignation führen kann. Der Großteil der Beamten geht darüber hinaus irrtümlich davon aus, in der Bevölkerung negativ als „Prügelknabe“, „Machtinstrument“ oder „Instanz staatlicher Kontrolle“ kategorisiert zu werden, was sich nachteilig auf ihr Selbstwertgefühl auswirkt und damit ihr Auftreten gegenüber dem Bürger beeinflusst. Das Verhältnis zwischen Polizei und Bürger stellt sich aufgrund dieser einzelnen, additiv wirkenden Konfliktfaktoren als äußerst prekär und spannungsbeladen dar und ist folglich der ideale Nährboden für beruflichen Stress, Identitätskrisen und Selbstzweifel.

3.1.4 Divergierende Rollenerwartungen

Polizeibeamte sind bei der Ausübung ihrer Diensttätigkeit in ein komplexes Geflecht aus einer Vielzahl verschiedener Rollensender eingebunden, deren jeweilige Verhaltenserwartungen und Ansprüche bei der Aufgabenerfüllung berücksichtigt und nach Möglichkeit vollständig erfüllt werden sollten. So unterliegen Polizeibeamte beispielsweise den Regelwerken und Hierarchiestrukturen der eigenen Organisation und sind als Teil der öffentlichen Verwaltung bei der Dienstausübung an eine Fülle von Gesetzesnormen und Dienstvorschriften gebunden. Darüber hinaus dient polizeiliches Handeln der Aufrechterhaltung der von den herrschenden politischen Gruppierungen festgelegten staatlichen Ordnung, bei der Kriminalitätsbekämpfung und Strafverfol-

²⁷⁶ Heuer (1998), S. 405.

gung werden daher zumindest mittelbar auch immer politische Belange durchgesetzt. Weil die Polizei im demokratischen Staat die Funktion eines zur Durchsetzung politischer Vorgaben notwendigen Instrumentariums einnimmt, unterliegt sie einer stetigen direkten wie indirekten Beeinflussung durch die Politik. Letztlich wird polizeiliche Tätigkeit aufgrund ihrer starken öffentlichen Exponiertheit von allen Bevölkerungsschichten beurteilt und bewertet, insbesondere von den Medien wird polizeiliches Handeln oftmals kritisch beleuchtet und es werden diesbezüglich Forderungen und Wertungen abgegeben.

Eingangs wurde die fundamentale Bedeutung der Erkennbarkeit sowie der Kompatibilität und Realisierbarkeit der dem Individuum durch verschiedene Rollensender vermittelten Rollenerwartungen für sein seelisches Gleichgewicht und seine Stressresistenz dargestellt. Im folgenden Kapitel soll daher zunächst herausgearbeitet werden, welchen verschiedenen Anforderungen, Ansprüchen und Erwartungen Polizeibeamte durch die notwendige Kooperation mit Organisationen, Politik und Öffentlichkeit unterliegen und inwieweit diese Rollenerwartungen für sie erkennbar, realisierbar und miteinander vereinbar sind. Auch soll das Augenmerk darauf gelegt werden, wie intensiv der jeweils vermittelte Rollendruck wirkt, über welche Sanktions- und Belohnungsmechanismen die einzelnen Rollensender verfügen und inwieweit der Polizeibeamte dadurch veranlasst wird, seine persönlich-individuellen Verhaltensweisen und Ansichten mit den Ansprüchen der ihm zugeordneten Rolle abzugleichen und bei einer möglichen Inkongruenz zwischen Rollenerwartungen und persönlicher Disposition durch Modifikation seiner Handlungen und Einstellungen eine größtmögliche Anpassung an seine Rolle herzustellen. Vor dem Hintergrund, dass der dem Individuum zur Bewältigung der berufsspezifischen Herausforderungen verfügbare Handlungs- und Kontrollspielraum das Stresserleben und die Leistungsbereitschaft entscheidend determinieren, soll ferner eruiert werden, inwieweit sich durch die notwendige Vernetzung mit verschiedenen Rollensendern eine Beschränkung der polizeilichen Handlungs- und Entscheidungsfreiheit ergibt und wie sich dieser Umstand auf die Motivationslage der Polizeibeamten auswirkt. Schädliche und leistungshemmende Stressbelastungen entstehen bei einer fehlenden Übereinstimmung von beruflichen und persönlichen Zielvorstellungen. Die berufliche Bedürfnisbefriedigung und Selbstverwirklichung durch auf die persönlichen Fähigkeiten abgestimmte Tätigkeitsinhalte stellen das Belastungserleben reduzierende und den Kohärenzsinn fördernde Faktoren dar. Das Gefühl, gefordert und ernst genommen zu werden, einen sinnvollen Beitrag zu leisten und seine Fähigkeiten unter Beweis stellen zu können, wirkt sich leistungs- und motivationsfördernd auf das Individuum aus. Daher soll herausgestellt werden, inwieweit sich die von den verschiedenen Rollensendern vermittelten Verhaltens- und Einstellungserwartungen mit den eigenen Zielvorstellungen der Polizeibeamten vereinbaren lassen. Hierzu soll untersucht werden, welche eigenen Kompetenzen und Fertigkeiten die Polizeibeamten wahrnehmen, inwiefern sie diese Fähigkeiten bei der Berufsausübung einbringen möchten und welche beruflichen Zielvorgaben ihnen erstrebenswert erscheinen. Aufgrund dieser Erkenntnisse soll dann festgestellt werden, inwieweit eine Kongruenz zwischen autogenen und heterogenen (organisationellen,

politischen und gesellschaftlichen) Zielvorgaben gegeben ist, in welchem Maße Polizeibeamten die Realisierung ihrer beruflichen Zielvorstellungen möglich ist und welches Konfliktpotenzial einer möglichen Divergenz von organisationellen, politischen, gesellschaftlichen und eigenen Zielvorstellungen innewohnt.

3.1.4.1 Der Polizeibeamte und die Organisation

Die Polizeiorganisation stellt eine außerordentlich „besondere“ Organisation dar, die sich aufgrund ihrer institutionellen Beschaffenheit und Aufgabenstellung – der Aufrechterhaltung der inneren Sicherheit und der Ausübung des staatlichen Gewaltmonopols – erheblich von anderen bürokratischen Organisationen unterscheidet.²⁷⁷ Sie stellt eine Agentur sozialer Kontrolle dar, die zum einen den Anliegen und Bedürfnissen der Bürger gerecht werden soll und zum anderen durch administrative, politische, kriminologische sowie kriminalistische Erwägungen gesteuert wird. Dabei existiert nicht einfach „die Polizei“ als homogener Polizeiapparat, der objektiv auf vorgegebene Sachlagen und Problemfelder reagiert. Vielmehr liegt ein eigenwillig und dynamisch strukturierter Personalkörper vor, in dem die verschiedensten Akteure – beispielsweise Politiker, das Management auf unterschiedlichen Funktionsebenen oder die Gewerkschaften – handeln. Diese Akteure mit ihren jeweiligen Funktionen, Problemverständnissen und Interessen bearbeiten in vielfältigen Interaktions- und Verhandlungsprozessen Themen wie beispielsweise die Planung von Sparmaßnahmen, die Einführung der zweigeteilten Laufbahn oder die Durchführung von Reorganisationsmaßnahmen.

Die Aufgaben der Polizeiorganisation lassen sich grundlegend in die Bereiche Gefahrenabwehr, Strafverfolgung, vorbeugende Verbrechensbekämpfung und Vollzugshilfe für andere Behörden gliedern.²⁷⁸ Der tatsächliche Erfolg polizeilicher Tätigkeit ist weitgehend von dem Ausmaß der Erfüllung der gesellschaftlichen Vorgaben abhängig, dabei steht die Polizeiorganisation als integrativer Teil der Gesellschaft in einem stetigen interdependenten Verhältnis zu ihrer sozialen Umwelt. Sie ist ein kollektiver Akteur, d.h., sie kann erst durch Menschen als Organisationsmitglieder agieren und ist dementsprechend von deren Kompetenz und Engagement abhängig.²⁷⁹ Es tritt immer die einzelne Handlung des jeweils agierenden Polizeibeamten in den Mittelpunkt öffentlichen Interesses; Polizeiorganisationen definieren sich dementsprechend über eine Summe vieler autonomer Einzelhandlungen. Die der Organisation angehörigen Polizeibeamten bestimmen durch ihre Arbeitsbeiträge additiv die Qualität polizeilicher Arbeitsleistung und stehen daher im Mittelpunkt der Organisation. Weil die Polizeibeamten für die Organisation die wichtigste Grundlage zur zielgerichteten Ausübung ihrer Funktionen darstellen, kommt ihrer beruflichen Sozialisation eine herausragende Bedeutung zu. Leitungs- und Führungsstrukturen werden daher akribisch in einem Organisationsplan fixiert, sie sollen das Verhältnis der einzelnen Positionen zueinander klären und durch die Einflussnahme seitens der jeweiligen Vorgesetzten zur Verhal-

²⁷⁷ Pfeil (2006), S. 74.

²⁷⁸ Winter (1998), S. 59.

²⁷⁹ Möllers (1997), S. 71.

tensteuerung der Akteure und damit zur Qualitätssicherung beitragen. Das Erreichen der organisationellen Zielvorstellung durch eine weitgehende Normumsetzung kann nur mittels einer entsprechenden Qualifizierung der Organisationsmitglieder und ihrer Einbindung in die Zielsetzungen der Organisation geschehen. Im Idealfall sollen eine dauerhafte Akzeptanz der organisationellen Vorgaben und eine vollständige Identifikation mit den vorgegebenen Normen und Strukturen erfolgen. In diesem Zusammenhang gilt als erwiesenes Faktum, dass eine hinreichende Qualifikation und berufliche Sozialisation, die das Erlernen von Rollenerwartungen ermöglichen, sowie die Partizipation der Organisationsmitglieder an Entscheidungsprozessen die organisationelle Akzeptanz gewährleisten helfen und damit die Realisierung der Normenumsetzung wesentlich erleichtern.²⁸⁰ Die Realität gestaltet sich anders; aus dem wechselseitigen Zusammenspiel zwischen der starren normativen Organisationsstruktur und der faktischen Verhaltensstruktur ergeben sich oftmals Problemfelder, Spannungen, Widersprüche und Irritationen. Denn formale Organisationen wie die Polizei bilden strukturierte Handlungssysteme, innerhalb derer systematisch Ziele verfolgt und nutzenmaximierend unter Berücksichtigung der realisierbaren Handlungsoptionen umgesetzt werden. Sie sind hinsichtlich ihrer Zweckbestimmung, Zielsetzung, Erscheinungsform und Funktionalität den herrschenden gesellschaftlichen Konstellationen unterworfen. Um den Anforderungen und Vorgaben der Gesellschaft gerecht zu werden und die Umsetzung der organisationellen Normen zu gewährleisten, verfügt die Polizeiinstitution über eine ausgeprägte Organisationsstruktur, d.h. eine formale Struktur zur Lenkung des Verhaltens aller Organisationsmitglieder. Es herrscht ein dichtes Geflecht von Normen, organisatorischen Regeln, technischen Fixierungen, festgelegten Verhaltens-erwartungen, Qualifikationskonzepten und Sanktionsmechanismen.²⁸¹ Auf diese Weise wird jedem Akteur eine Position mit spezifischen Rechten und Pflichten sowohl im Binnenraum als auch im Außenverhältnis zugewiesen, woraus eine präzise definierte Rolle mit all ihren Rollenerwartungen entsteht.²⁸² Für jedes Organisationsmitglied werden bestimmte Entscheidungsbefugnisse und Pflichten festgelegt. Die Akteure werden dementsprechend mit Macht und Autorität ausgestattet, ebenso werden sie jedoch zahlreichen Regelungszwängen und Abhängigkeiten unterworfen. Verhaltensweisen und Interpretationen, die der Zielsetzung des Personalkörpers entsprechen, werden von der Organisation gefördert und belohnt; die ihr gegenläufigen hingegen werden zurückgewiesen und gegebenenfalls sanktioniert. Festgelegte Ränge werden mit entsprechend qualifiziertem Personal besetzt, dabei untersteht ein Akteur mit einer niedrigeren Funktion immer der Kontrolle eines Individuums mit höherer Funktion.²⁸³

²⁸⁰ Haselow in: Lange (2003), S. 229.

²⁸¹ Busch et al. (1985), S. 69.

²⁸² Haselow in: Lange (2003), S. 228.

²⁸³ Fuchs (2001), S. 21.

Zusammenfassend lassen sich die maßgeblichen Kennzeichen der Organisation „Polizei“ also wie folgt festhalten:²⁸⁴

- eine exakt festgelegte Autoritätshierarchie,
- die bewusste Orientierung an einem gemeinsamen Zweck,
- ein fixes System vertikaler Kommunikationslinien und Dienstwege, die eingehalten werden müssen,
- die geregelte Koordination von Leistungen,
- ein schriftlich fixiertes System von Regeln, Richtlinien und Sanktionsmechanismen, welches die Rechte und Pflichten aller Organisationsmitglieder definiert
- ein System von genau festgelegten Verfahrensweisen für die Erfüllung von Aufgaben.

Bürokratische Organisationen wie die Polizei gelten daher oftmals als wenig flexibel oder geradezu rigide.²⁸⁵ Teilweise wird die Ansicht vertreten, sie seien ihrem Wesen nach „Apparat“, ein durch Verantwortlichkeit verpflichtetes und durch Abhängigkeit gekennzeichnetes Mittel, das seine Zwecke nicht selbst bestimmt und lediglich Vollzugsinstrument des Staates ist.²⁸⁶ Diese statische und mechanische Struktur dient in erster Linie der Leistungssteigerung, indem sie das Handeln der Organisationsmitglieder auf die übergeordneten Ziele ausrichtet. Ferner sind Sinn und Zweck des hierarchischen Systems, angesichts des spezifischen Gefahrenpotenzials polizeilicher Tätigkeit eine unbedingte Gleichförmigkeit des Handelns durch strikte Rahmenbedingungen sicherzustellen und somit Geschlossenheit, Rationalität und Sicherheit zu vermitteln.²⁸⁷ So verlangen gerade polizeiliche Einsätze oftmals ein schnelles, effektives und zielgerichtetes Einschreiten sowie die unbedingte Befolgung der Befehle des Einsatzleitenden Vorgesetzten, welche nicht durch interne Unstimmigkeiten oder Diskussionen unterbrochen oder gefährdet werden darf.²⁸⁸ Darüber hinaus ergibt sich die Notwendigkeit der ausgeprägten Regelbindung und damit der Einschränkung der Autonomie der Akteure aus der Funktion der Polizei als Teil der rechtsvollziehenden Gewalt: Die Einräumung großzügiger Handlungsspielräume widerspräche dem Grundsatz der Rechtssicherheit, der sowohl die Willkürfreiheit staatlichen Handelns als auch die Gesetzesbindung der Verwaltung impliziert.²⁸⁹ Die Zugehörigkeit zur Organisation „Polizei“ impliziert folglich immer die strikte Eingebundenheit in bestimmte Handlungsprogramme, die ein fixes Muster für die Problembearbeitung bieten sollen.²⁹⁰ Dementsprechend gestaltet sich die Kommunikation im organisatorischen Binnenraum: Es wird eher angeordnet als angefragt oder verhandelt; Verhandlungen, Kom-

²⁸⁴ Mayntz (1978), S. 110.

²⁸⁵ Behr (2006), S. 152.

²⁸⁶ Luhmann (1972), S. 80.

²⁸⁷ Pfeil (2006), S. 95.

²⁸⁸ Busch et al. (1985), S. 95.

²⁸⁹ Schüller (1991), S. 161.

²⁹⁰ Busch et al. (1985), S. 69.

promise oder Abweichungen von der ursprünglichen Planung müssen legitimiert und gerechtfertigt werden und werden dementsprechend selten angewendet.²⁹¹ Aufgrund der horizontalen Kommunikationswege und des Prinzips der Schriftlichkeit und Aktenförmlichkeit gestalten sich der offene und persönliche Informationsfluss in Ebenen übergreifenden Gesprächskreisen defizitär.²⁹² Neben sichtbaren Ergebnissen der Arbeit werden Sachlichkeit, Transparenz und Objektivität bei der Dienstauführung verlangt. Die persönliche Distanz zum Fall und die Kontrolle bzw. Vermeidung von Gefühlen sind notwendige Mechanismen, die sich der Polizeibeamte so frühzeitig wie möglich anzueignen hat. Die Organisation „Polizei“ wird daher auch als „undurchlässig“ dahingehend bezeichnet, dass eine Unterdrückung und Kontrolle spontaner Affekte durch die Organisationsmitglieder zu erfolgen haben und idealerweise vernunftgeleitete Motive ihr Handeln dominieren sollten.²⁹³ Diese Undurchlässigkeit soll die Abwehr nicht legitimer und affektiver Handlungsimpulse – wie beispielsweise einer unkontrollierten Gewaltanwendung – sicherstellen. Eine Organisation, innerhalb derer sich alle Organisationsangehörigen jederzeit peinlich genau an sämtliche Regelungen und Vorgaben halten, wäre jedoch kaum funktionsfähig. Würde sie nach dem Muster eines Uhrwerkes funktionieren, in dem sämtliche Teile mit absoluter Präzision ihren Dienst verrichten, könnte sie niemals flexibel genug sein, um der Komplexität und Vielschichtigkeit ihrer Umwelt und der ihr übertragenen Aufgaben gerecht zu werden.²⁹⁴ Die aufgeführten bürokratischen Strukturmerkmale lassen sich daher auch nicht vollständig auf die polizeiliche Alltagsrealität übertragen, die Inhalte typischer polizeilicher Tätigkeit weichen oft eklatant von den teils sehr abstrakten organisationellen Vorgaben und Zielsetzungen ab.²⁹⁵ Denn polizeiliche Tätigkeit ist trotz der umfangreichen gesetzlichen Normierungen in hohem Maße durch Ermessensspielräume und Regelungslücken gekennzeichnet, die der einzelne Polizeibeamte immer wieder durch eigenverantwortliches Handeln ausfüllen muss. Zudem spielt sie sich größtenteils nicht im leicht formalisierbaren organisatorischen Binnenraum, sondern im Außenverhältnis zum Bürger ab. Die dynamische Umwelt des Binnensystems kann jedoch nur sehr begrenzt kontrolliert und standardisiert werden, oftmals ist eine flexible Anpassung an die jeweiligen, zumeist unvorhersehbaren situativen Gegebenheiten notwendig. Der Großteil der „Alltagssachverhalte“ besteht aus sozialen Konflikten, die geschlichtet bzw. bereinigt werden wollen. Um bei der Abwägung von Rechtsgütern die erwünschte bürgerorientierte Haltung zu wahren und emphatische wie sozial vertretbare Entscheidungen zu treffen, ist häufig eine über die schlichte Normenanwendung hinausgehende, informelle Regelung durch flexibles und sozialkompetentes Handeln erforderlich.²⁹⁶ Hierbei wirkt es dysfunktional, akribisch auf der Regeleinhaltung zu beharren, anstatt nach einer sachadäquaten, einzelfallorientierten Lösung zu suchen. Die Polizeibeamten selbst sind sich der Problematik ihrer fehlenden Autonomie durch-

²⁹¹ Behr (2006), S. 149.

²⁹² Schüller (1991), S. 158.

²⁹³ Behr (2006), S. 150.

²⁹⁴ Christe-Zeyse et al. in: PFA (2004), S. 29.

²⁹⁵ Haselow in: Lange (2003), S. 231.

²⁹⁶ Haselow in: Lange (2003), S. 236.

aus bewusst: So fand im Rahmen der Studie von Waldmann zu Organisations- und Rollenkonflikten in der Polizei die These „Für die Tätigkeit im Außendienst braucht der Polizeibeamte einen weiten Ermessensspielraum“ hohe Zustimmung: 62 % der befragten Beamten stimmten dieser These zu, nur 10,8 % lehnten sie ab. Aufgrund des organisationell geforderten Konformismus verbleiben dem einzelnen Polizeibeamten jedoch kaum Freiräume einer eigenen Steuerung und Gestaltung, die Normenflut der stark arbeitsteiligen und spezifizierten bürokratischen Organisation lässt kaum Reaktions- und Auswahlmöglichkeiten zu und führt zu einer Überorganisation des gesamten Systems.²⁹⁷

Die Dominanz von rigiden Regelbindungen und die Belohnung von Gehorsam und Regeltreue begünstigen zwar die Konzentration auf das Erlernen von Regeln und Rechtsnormen. Sie führen jedoch ebenso leicht dazu, dass deren Befolgung zur unreflektierten Gewohnheit bzw. sogar zum Selbstzweck und Bedürfnis wird. Je ernster und intensiver die bürokratischen Normen internalisiert werden, umso eher wird die Regelorientierung im Sinne einer „biedereren Rechtschaffenheit“ zum beherrschenden Prinzip und verdrängt die Orientierung am Handlungserfolg.²⁹⁸ Eine rechtspositivistische Einstellung lässt die sinngebende Funktion der Norm in den Hintergrund rücken und der Bezug zu den tragenden Werten der Polizeiarbeit, der auf mittelbare Weise bei der Normanwendung zur Geltung kommen soll, geht verloren. Die strikte Einengung durch eine Vielzahl von Regelungen, Normen, Anweisungen und Vorgaben führt zu einem stereotypen, mechanischen Rollenverhalten und dem Verlust jeglicher Rollendistanz, sodass keine eigenen Handlungsmuster mehr entwickelt werden. Oftmals entsteht insbesondere in uneindeutigen, ambivalenten Situationen durch den repressiven Einfluss der institutionellen Rollenerwartungen ein hoher Rollendruck, der sich in der schematischen, verantwortungsscheuen Anwendung der vorgegeben Handlungsweisen niederschlägt. Erlasse, Verfügungen und Dienstvorschriften werden unreflektiert zur Kenntnis genommen, auch wenn sie unsinnig oder überflüssig erscheinen. Sie werden kritiklos und – falls notwendig – unter Verletzung minder bewerteter, außerhalb der eigenen Kontrollmöglichkeit liegender Normen umgesetzt.²⁹⁹ Durch die Überstabilisierung in Gestalt hochgradiger Regelbindung, hierarchischer Abhängigkeit und genau umrissener Zuständigkeiten ergibt sich eine strukturelle Repressivität dahin gehend, dass all die von der Organisation nicht benötigten bzw. unerwünschten Elemente, wie beispielsweise Emotionalität und Subjektivität, aus dem Handlungsrepertoire des Mitarbeiters gestrichen werden.³⁰⁰ Die grundsätzlich erwünschte Disziplin kann daher zu Rigidität und Abwehr, zur Verdrängung und Rationalisierung jeglicher Gefühlsregungen führen, wodurch einfühlsames und bürgernahes polizeiliches Handeln schlichtweg unmöglich gemacht wird. Die systemimmanente Einengung behindert die Eigeninitiative und beschneidet die Handlungs- und Reaktionsmöglichkeiten der Polizeibeamten. Aufgrund dieser pathologischen Struktur der Organisation werden im polizeilichen

²⁹⁷ Fuchs (2001), S. 22.

²⁹⁸ Mayntz (1978), S. 115.

²⁹⁹ Haselow in: Lange (2003), S. 235–241.

³⁰⁰ Schüller (1991), S. 159.

Alltag die bürokratischen Regeln häufig durch informelle, den offiziellen Normen zuwiderlaufende Regelungen innerhalb berufsgruppeninterner Beziehungen ergänzt und modifiziert und damit parallele Machtbeziehungen aufgebaut.³⁰¹ Zudem begünstigen die überzogene Regelbindung und die äußerst geringe Fehlertoleranz in Organisationen einen tendenziell destruktiven Umgang mit beruflichen Misserfolgen. Die Normenflut und die ausgeprägte Standardisierung von Verhaltensweisen erzeugen die Einstellung, dass abweichendes Verhalten oder Fehler außerordentlich negativ besetzt sind, nicht passieren dürfen und dementsprechend scharf sanktioniert werden.³⁰² Polizeibeamte, denen Fehler unterlaufen sind, müssen Nachteile für ihre berufliche Entwicklung und die Stigmatisierung mit einem Makel befürchten. Fehler werden nicht als unvermeidbare Begleiterscheinung menschlichen Handelns anerkannt, die umso wahrscheinlicher sind, je komplexer und diffiziler die Aufgabe ist. Vielmehr werden sie tabuisiert, verschwiegen und verschleiert oder aber informellen Sanktionsmechanismen unterworfen.

Diese negative Gestaltung der beruflich-organisatorischen Rahmenbedingungen ist prekär, denn die maßgeblichen Faktoren für die Berufszufriedenheit stammen weniger aus dem tätigkeitsbezogenen als vielmehr aus dem organisatorischen Bereich. Die vier wichtigsten Gründe für die Berufszufriedenheit sind einer Selbsteinschätzung von Polizeibeamten zufolge ein gutes Betriebsklima (98 % Zustimmung), eine interessante Arbeit (94,2 %), Mitspracherecht bei dienstlichen Regelungen (89,9 %) und eine bessere Kommunikation sowohl von unten nach oben als auch von oben nach unten (88,6 %).³⁰³ Jedoch ist gerade diese erwünschte flexible und kreative Gestaltung der Arbeitstätigkeit, die Transparenz der Kommunikation und die Übernahme abwechslungsreicher Tätigkeiten durch die streng bürokratisch-hierarchische Struktur der Polizeiorganisation mit ihren festgelegten Kommunikationswegen und Aufgabenzuweisungen kaum möglich. Viele Polizeibeamte empfinden sich daher als kleine Rädchen in der Organisation und fühlen sich aufgrund ihrer inferioren Stellung im Bürokratiebetrieb oftmals gekränkt, frustriert oder nicht ernst genommen.³⁰⁴ Der organisationsintern herrschende Erfolgs- und Zeitdruck, gepaart mit dem dominierenden Fehlervermeidungs- und Leistungsprinzip erzeugen für sich genommen bereits eine hohe Stressbelastung. Hinzu kommt das ausgeprägte Geflecht von Normen, Regeln und Dienstvorschriften, welches das kreative, flexible und eigenverantwortliche Diensthandeln geradezu unmöglich macht. Verstärktes Engagement in Form von Mitdenken, Mitplanen, Mitentscheiden und Mitverantworten wird durch die repressive Wirkung der Normen und Dienstvorschriften und der fest aufgebauten Rollenmuster im Keim erstickt. Der rigiden Disziplinierung im Innenverhältnis steht die Forderung nach eigenständigen, sozialkompetenten und verantwortungsbewussten Entscheidungen im Außenverhältnis zum Bürger entgegen. Insofern entsteht ein Dilemma zwischen bürokratisch sich verselbstständigenden, starren Strukturen und dem Erfordernis flexiblen,

³⁰¹ Mayntz (1978), S. 113; Schüller (1991), S. 170.

³⁰² Haselow in: Lange (2003), S. 239.

³⁰³ Backes et al. (1997), S. 43.

³⁰⁴ Behr (2006), S. 77.

situationsgerechten Handelns.³⁰⁵ Unsicherheit, Demotivation, Resignation, Abwehr und abweichendes Verhalten sind die logische Folge dieser „organisierten Unverantwortlichkeit“.³⁰⁶

Die nachteiligen Auswirkungen der organisationellen Rahmenbedingungen auf die Zufriedenheit und das Belastungsempfinden von Polizeibeamten lassen sich auch anhand empirischer Untersuchungen belegen. Generell werden den übereinstimmenden Ergebnissen zahlreicher Forschungsbeiträge zur Arbeitszufriedenheit von Polizeibeamten zufolge im Sinne einer „Zwei-Faktoren-Theorie“ die tätigkeitsbezogenen Faktoren überwiegend positiv eingeschätzt, während die organisationellen Faktoren deutlich negativer bewertet werden.³⁰⁷ Bornewasser kam in seiner Untersuchung zur Mitarbeiterzufriedenheit in der Polizeidirektion Anklam zu dem Ergebnis, dass die organisationspezifischen Faktoren, wie beispielsweise der Informationsfluss, die Mitsprachemöglichkeiten sowie Organisation und Leitung, durchgängig negativ bewertet wurden, während die Tätigkeit als solche oder die Kooperation mit Kollegen deutlich positiver eingeschätzt wurde. *Manzoni* erforschte im Rahmen seiner Untersuchung zum Einfluss von Arbeitsbelastungen, Arbeitszufriedenheit und Burn-out auf polizeiliche Gewaltausübung die häufigsten und intensivsten Stressquellen des Polizeidienstes und kam hierbei zu dem Ergebnis, dass sich fünf der acht intensivsten Belastungen auf den organisationellen Kontext bezogen.³⁰⁸ So wurden von den befragten Polizeibeamten beispielsweise die fehlende Beratung und Kommunikation, die unangemessene Rückmeldung bezüglich der erbrachten Leistung und die unzulängliche Leitung im Allgemeinen als gewichtige Stressoren empfunden. Dieses Bild bestätigte sich in der Studie von *Schüller*, der anhand einer Untersuchungsgruppe von Kölner Polizeibeamten die Handlungsorientierungen von Schutzpolizisten untersuchte.³⁰⁹ Im Rahmen einer qualitativen Befragung äußerten die Beamten ihren Unmut über die bürokratische Struktur der Polizeiorganisation, die als „verkrustet, inflexibel und altmodisch“ erlebt wurde. Sie gaben an, dass diese Struktur nicht nur innovatives, initiatives und kreatives Handeln stark einschränke, sondern auf Dauer „jeglichen persönlichen Einsatz töte“. Darüber hinaus wurden die als „maßlos“ empfundene Zunahme von Vorschriften und die damit einhergehende, kaum zu bewältigende Komplexität der Diensttätigkeit bemängelt.³¹⁰ Auch in der Studie von *Waldmann* wurde die Unzufriedenheit der befragten Beamten mit der gegenwärtigen hierarchischen Organisationsstruktur deutlich. Die These „Die Polizei ist nur leistungsfähig, solange sie in ihrer Organisation am Grundsatz der klaren Über-Unterordnung festhält“ wurde von nahezu jedem zweiten Beamten (48,9 %) zurückgewiesen, wobei sich hier geringe Differenzen zwischen Schutz- und Kriminalpolizei sowie zwischen mittlerem und gehobenem Dienst ergaben.³¹¹ Das

³⁰⁵ *Schüller* (1991), S. 158.

³⁰⁶ *Ahlf* (1997a), S. 66.

³⁰⁷ *Bornewasser* in: *Lorei* (2003), S. 140; *Manzoni* (2003), S. 121.

³⁰⁸ *Manzoni* (2003), S. 120–121.

³⁰⁹ *Schüller* (1991), S. 157–172.

³¹⁰ *Schüller* (1991), S. 165.

³¹¹ *Waldmann* (1977), S. 75.

Kriminologische Forschungsinstitut Niedersachsen erforschte die Arbeitszufriedenheit niedersächsischer Polizeibeamter und eruierte im Rahmen dieser Untersuchung u.a. demotivierende Aspekte des polizeilichen Alltags. Hierbei nahmen die organisationalen Faktoren „innerdienstliche Vorschriften“ (59,9 %) und „Arbeitsorganisation auf der Dienststelle“ (36,3 %) Rang 2 und Rang 4 auf der Skala der demotivierenden Umstände ein.³¹² In dieser Studie wurde ferner im Zuge einer Analyse der Bewältigungsressourcen von Arbeitsbelastungen herausgestellt, wie wichtig das Erleben von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen für das Belastungserleben ist. Ein hohes Maß an erlebter Handlungsfreiheit verhindert demnach, dass sich Belastungsaspekte, wie beispielsweise „Verantwortungsdruck“, „Binnenkonflikte“ oder „Mehrarbeit“, negativ auf die Berufszufriedenheit auswirken.³¹³

Polizeiliches Handeln im Rahmen der Organisation „Polizei“ vollzieht sich nicht nur unter dem belastenden Diktat, möglichst schnell, effektiv, wirtschaftlich und fehlerfrei die vielfältigen, oftmals äußerst komplexen Aufgabenstellungen zu bearbeiten. Es ist dabei auch zahlreichen Sachzwängen und Regelungen unterworfen. Diese Kombination aus hohen beruflichen Anforderungen und einem sehr geringen Handlungs- und Reaktionsspielraum zur Bewältigung dieser Anforderungen stellt einen gewichtigen Stressor dar, der zu erheblichen Spannungszuständen und verminderter Arbeitszufriedenheit führen kann. Die Überzeugung, Situationen und Herausforderungen selbst kontrollieren und steuern zu können, wirkt sich überaus positiv auf die Psyche aus. Hingegen steigert sich die Stressbelastung immens, wenn eine hohe Fremddetermination und damit kaum Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten bezüglich der eigenen Situation wahrgenommen werden.³¹⁴ Die sich im Zusammenhang mit der organisationalen Übersteuerung ergebende übermäßige Vereinfachung der Organisation durch hundertprozentige Standardisierung und Ausdifferenzierung der Tätigkeitsinhalte bewirkt, dass die Arbeit sich eintönig und reizarm gestaltet. Demgegenüber ergibt sich gleichzeitig die Problematik einer Überkomplizierung dahin gehend, dass die Organisationsmitglieder die Organisation aufgrund ihrer Komplexität, ihrer intransparenten Informationspolitik und ihrer ambivalenten Zielvorgaben nicht begreifen und das Bewertungssystem nicht durchschauen können, was zu erheblicher Rollenunsicherheit führen kann. Zudem kann sich aus der Vielfalt und Menge der an den Beamten gestellten Anforderungen und den zu berücksichtigenden Erwartungen eine strukturelle Rollenüberlastung ergeben.³¹⁵ Vor diesem Hintergrund muss die oftmals angenommene These, Belastungs- und Beanspruchungssituationen im Polizeidienst entstünden ausschließlich durch stressbehaftete Einsätze, revidiert werden. Vielmehr bleibt anzuerkennen, dass sich aufgrund des organisationalen Kontextes eine kontinuierliche, intensive und unumgängliche Dauerbelastung der Polizeibeamten ergibt.

³¹² Ohlemacher et al. (2002), S. 35.

³¹³ Ohlemacher et al. (2002), S. 72.

³¹⁴ Litzcke/Schuh (2007), S. 15.

³¹⁵ Schüller (1991), S. 159.

3.1.4.2 Polizei und Medien

Polizeiliches Handeln hat sich von jeher unter den interessierten und kritischen Augen der Öffentlichkeit vollzogen. Es gehört zu den wesentlichen Merkmalen der modernen demokratischen Gesellschaft, dass das Verhalten der Polizei als öffentliche Institution kritisch von den Medien beleuchtet wird. Die in Art. 5 GG verbürgte Pressefreiheit und Freiheit der Berichterstattung, die in einer Demokratie nicht durch eine Zensur beschnitten werden darf, stellen einen über den legislativen, judikativen und exekutiven Bereich hinausgehenden Kontrollmechanismus dar, mit dem einem möglichen Machtmissbrauch des Staates vorgebeugt wird. Insofern kommt den Medien im demokratischen Staat eine verfassungsrechtlich garantierte, starke Stellung zu; sie werden daher auch als „vierte Gewalt“ im Staat bezeichnet.³¹⁶ Gewiss haben Medien grundsätzlich die Aufgabe, die Realität und damit auch polizeiliches Handeln kritisch zu analysieren. Sie sollen im Interesse der Bürger und ihrer Rolle als „Wächteramt“ entsprechend Tatbestände aufklären, Verantwortlichkeiten offen legen und Pflichtverletzungen aufdecken. Gerade der Journalist hat nicht nur das Recht, sondern auch die Pflicht, den „Finger auf die Wunde zu legen“, die zu einem gefährlichen Krankheitsherd für die Gesellschaft werden kann.³¹⁷ Die Polizei muss die Legitimität der an ihr geübten öffentlichen Kritik vorbehaltlos anerkennen, denn diese ist ein unverzichtbarer Grundbestandteil des demokratischen Verfassungslebens. Dabei muss sie sich gefallen lassen, dass ihre Stärken und vor allem ihre Schwächen gnadenlos offengelegt werden.³¹⁸ Daher ist das Verhältnis zwischen Polizei und Medien ohnehin spannungsgeladen und erfordert in besonderem Maße Fairness und Rücksicht im Umgang miteinander. Hierbei muss jedoch beachtet werden, welchen Intentionen, Vorgaben und Zwängen der heutige Journalismus unterworfen ist und in welchem Stil und welcher Form er daher ausgeübt wird. Ursprünglich standen Ansehen, Prestige und die Qualität der Berichterstattung im Fokus journalistischer Tätigkeit. Die Berichtersteller verstanden sich als Chronisten, die im Interesse der Staatsbürger die bestehenden gesellschaftlichen Zustände objektiv aufzeichnen und wiedergeben wollten, ohne dabei jedoch das Publikum selbst zu beherrschen und zu lenken. Die sorgfältige journalistische Recherche, die saubere Trennung von Nachricht und Kommentar sowie die Sachlichkeit der Berichterstattung waren Bestandteil des allgemeingültigen Standeskodex. Unabhängigkeit, Toleranz und ein um Objektivität bemühtes Urteil gehörten zu den höchst geschätzten Prämissen des journalistischen Berufsstandes.³¹⁹ Die journalistische Berichterstattung machte jedoch in den letzten Jahrzehnten im Zuge einer Expansion der Medienlandschaft in Form von quantitativer Ausdehnung der Programmanbieter und Ausweitung der täglichen Sendezeiten einen tiefgreifenden strukturellen Wandel durch. Heute bestimmen hauptsächlich finanzielle Motive die Berichterstattung, das „Damoklesschwert der Einschaltquoten“ schwebt ständig über den Köpfen der Journalisten. Hierdurch entstand ein engagierter, missionarischer „Sensationsjournalismus“,

³¹⁶ Dommaschk (1984), S. 40.

³¹⁷ Zimmermann (1980), S. 360.

³¹⁸ Wassermann (1984), S. 53.

³¹⁹ Zimmermann (1980), S. 361.

der vor dem Hintergrund des schärfer gewordenen Wettbewerbs in den Medien und dem Profilierungszwang der Reporter betrachtet werden muss.³²⁰ Hier wird sich nach eigenem Selbstverständnis weniger um Objektivität und Sachlichkeit bemüht, vielmehr wird aufgrund finanzieller Motive hauptsächlich die Befriedigung der kommerziellen Interessen der Kundschaft verfolgt.³²¹ Aufgrund dieser rein finanziellen Orientierung müssen Medien inzwischen mehr als Wirtschaftsbetriebe denn als unabhängige und überparteiliche Organe der Informationsvermittlung angesehen werden.³²² Die Neugier und das Interesse an Spektakulärem, Ungewissem und Abnormem stellt eine genuine menschliche Eigenschaft dar. Neben der schlichten Attraktivität von Schadensereignissen, Gewalttaten und Skandalen für die menschliche Neugierde dient die Beschäftigung hiermit auch der eigenen Informationssammlung und damit der Angstbewältigung sowie der Steigerung des persönlichen Sicherheitsempfindens.³²³ Um das Interesse des Lesers zu wecken, müssen die Berichte daher möglichst plakativ und zugespitzt sein, worunter deren Qualität und der Wahrheitsgehalt oftmals leiden. Es herrscht das unumstößliche Gesetz, wonach das „Normale“, „Übliche“ und „Richtige“ immer der Feind des Neuen und damit der Feind der Nachrichten schlechthin sind. So lernt jeder Volontär meist direkt zu Beginn seiner Ausbildung, dass der Satz „Hund beißt Mann“ keine Nachricht ist, wohingegen die Überschrift „Mann beißt Hund“ schon eine Schlagzeile wert ist.³²⁴ Aufgrund dieser berufsspezifischen Abhängigkeit vom Besonderen und Abnormen wächst auf journalistischer Seite die Sympathie für das Extraordinäre, Exzentrische und Bösertige.³²⁵ Es wird Kritik um der Kritik willen geübt, egal ob sie nach objektiven Maßstäben gerechtfertigt ist oder nicht. Die Seriosität der Berichterstattung wird zunehmend vernachlässigt; die Realität wird wegen des Zwanges bezüglich der Themenauswahl und angesichts des herrschenden Zeitdiktats oft nur fragmentarisch und verzerrt wiedergegeben. Seitens der Journalisten wird selbst eingeräumt, dass die Hektik in Zeitungsbetrieben, die chronische Platznot und das Bestreben, eine Neuigkeit oder einen Bericht als erste Zeitung zu veröffentlichen, nachteilige Auswirkungen auf die Sorgfalt und Wahrhaftigkeit der Berichterstattung haben.³²⁶ Hinzu kommt, dass es vielen Darstellungen über die Polizei an zugrundeliegender Sachkenntnis mangelt. Grundkenntnisse über das Polizeirecht, das Strafrecht, das Strafprozessrecht und die Kriminologie sind für eine qualitativ hochwertige Polizeiberichterstattung unerlässlich, aber oftmals realiter nicht vorhanden.³²⁷ Dieser Defizit ist zurückzuführen auf einen Mangel an Zeit, die Tendenz, sich mit Informationen aus zweiter Hand zu begnügen, sowie den Druck, das Interesse und die Aufmerksamkeit des Lesers zu wecken.³²⁸ Die Informationswirkung rückt in den Hintergrund, wäh-

³²⁰ Stockmann (1996), S. 116.

³²¹ Frevel in: Lange (2003), S. 334.

³²² Brühlmeier (1989), S. 13.

³²³ Peilert (1999), S. 364.

³²⁴ Zimmermann (1980), S. 360.

³²⁵ Stümper (1981), S. 34.

³²⁶ Brühlmeier (1989), S. 16.

³²⁷ Brühlmeier (1989), S. 40.

³²⁸ Wassermann (1984), S. 54.

rend die Unterhaltungswirkung immer bedeutsamer wird. Daher werden Fakten bei „ungünstiger“ Informationslage auch durch Spekulationen ergänzt oder gar gänzlich ersetzt. Die Informations- und Meinungsfreiheit der Berichterstatter wird oftmals missbraucht, um Opfer zu finden und diese publikumswirksam vorzuführen und zu diskreditieren.³²⁹

Die Institution „Polizei“ als Organisation mit Gewaltlizenz und ihre Repräsentanten eignen sich hierzu hervorragend, weil die Öffentlichkeit bezüglich staatlichen Handelns durch Sicherheitsorgane und insbesondere hinsichtlich ihrer Eingriffsrechte äußerst sensibel und kritisch reagiert.³³⁰ Die chronische und hartnäckige Popularität des Dauerthemas „Polizei“ und die dementsprechend überproportionale mediale Präsenz polizeilichen Handelns erklärt sich im Hinblick auf ihre Rolle als Vertreter des staatlichen Gewaltmonopols, die auch stets die Gefahr des Missbrauchs dieser Gewalt einschließt. Insbesondere spektakuläre Ereignisse, wie Einsätze bei Großschadenslagen und Demonstrationen oder Kapitalverbrechen, haben zudem schlicht einen hohen Nachrichten- und Unterhaltungswert.³³¹ Nicht nur in quantitativer, sondern auch in qualitativer Hinsicht werden die Inhalte polizeilicher Tätigkeit durch die Medien verzerrt wiedergegeben. In Zeitung und Fernsehen wird die Polizei überwiegend im Zusammenhang mit negativen Anlässen gezeigt, beispielsweise bei Demonstrationen oder gewalttätigen Auseinandersetzungen mit Bürgern. Teilweise wird völlig aus dem Zusammenhang gerissenes, einseitiges Bildmaterial von polizeilichen Einsätzen ohne Angabe des Anlasses für das Einschreiten gezeigt. Hierdurch entsteht bei dem Publikum der Eindruck, durch die Polizei würde willkürlich und grundlos staatliche Gewalt gegenüber der Bevölkerung angewendet. Gemessen an der Fülle der sonstigen polizeilichen Aufgaben ist der Gewalt anwendende Polizist in den Medien schlicht überrepräsentiert.³³² Gekoppelt mit einer einschlägigen Kommentierung seitens der Journalisten üben diese sensationellen und manipulativen Bilder einen beträchtlichen emotionalen Einfluss auf den Zuschauer aus. Es besteht ein ausgeprägtes mediales Interesse an echten oder vermeintlichen polizeilichen Misserfolgen oder Fehlentscheidungen, die dann zu „Affären“ oder „Skandalen“ hochstilisiert werden. Im Mittelpunkt der negativen Berichterstattung stehen polizeiliche Übergriffe, die Anfälligkeit der Polizei für rechtsextrêmes Gedankengut sowie Warnungen vor Exzessen des Gewaltmonopols. Einzelne bedauernde Vorfälle werden teilweise zu einem in Wahrheit nicht stattgefundenen Katastrophenszenario hochgespielt, um einerseits den kommerziellen Marktwert der Berichterstattung zu steigern und andererseits der Polizei jegliche Schuld an dem Vorfall anzulasten und damit gängige Vorurteile zu bestätigen.³³³ Schnell entsteht hierdurch eine negative Pauschalierung eines gesamten Berufszweiges, es wird ausschließlich noch von „der Polizei“ bzw. „der polizeilichen Subkultur“ gesprochen, ohne dabei die gebotenen und notwendigen Differenzierungen vorzuneh-

³²⁹ Stockmann (1996), S. 115–116.

³³⁰ Stümper (1996), S. 2.

³³¹ Dommaschk (1984), S. 40.

³³² Zimmermann (1980), S. 360.

³³³ Stockmann (1996), S. 113.

men.³³⁴ Diese Art und Weise medialer Darstellung sind deshalb so problematisch, weil das Ansehen der Polizei in der Öffentlichkeit durch sie nachhaltig negativ geprägt wird. In der Bevölkerung entsteht automatisch ein offenes oder verdecktes Misstrauen gegenüber den eigenen „Schutzleuten“, weil die Bürger ihr Wissen über die Polizei in erster Linie aus der medialen Berichterstattung beziehen und dementsprechend stark durch die Medien beeinflusst werden.³³⁵ Insbesondere bei polizeilichen Großeinsätzen, wie beispielsweise bei den Demonstrationen von Umweltaktivisten während des Klimagipfels in Kopenhagen im Dezember 2009, wird die Medienberichterstattung zum alleinigen Zuträger von Informationen, die der Bürger nicht aus eigener Beobachtung erhalten kann. Diese zunehmende starke Wirkung der Publizistik lässt sich auch anhand empirischer Untersuchungen nachweisen. So gaben bei einer Umfrage aus dem Jahre 1968 noch 61 % der Befragten an, dass persönliche Erlebnisse für ihr Urteil über die Polizei maßgeblich seien, während nur 17 % erklärten, sich ihr Urteil aufgrund von Berichten in den Massenmedien zu bilden. Bereits sechs Jahre später hatte sich das Meinungsbild stark verändert: In einer erneuten Befragung nannten nur noch 40 % der Teilnehmer persönliche Erlebnisse als Quelle ihres Urteils, wohingegen 46 % angaben, durch die Medien in ihrer Meinungsbildung beeinflusst worden zu sein. Im Rahmen einer repräsentativen Befragung der nordrhein-westfälischen Bevölkerung im Jahre 1979 wurde herausgestellt, dass die Bevölkerung Informationen zum Polizeiberuf in erster Linie über die mediale Berichterstattung bezog. Dabei sind diejenigen Tätigkeitsfelder am bekanntesten, über die vergleichsweise viel berichtet wird, beispielsweise die Tätigkeit eines Kommissars oder Funkstreifeneinsätze.³³⁶ Die durch die Medien verbreiteten Darstellungen werden vom Großteil der Bürger ohne kritische Reflexion übernommen und mit der Wirklichkeit gleichgesetzt. Umgekehrt sind durch die Medien nicht vermittelte Inhalte für die Mehrzahl der Menschen schlicht nicht existent.³³⁷ Der durch die einseitig negative Berichterstattung entstandene, schädliche Eindruck lässt sich kaum wieder zurechtrücken. Der Großteil der Bürger entwickelt hierdurch eine problematische und negative Stereotypisierung der Institution „Polizei“. Die Polizei selbst sieht sich durch die öffentliche Exponiertheit ihres Handelns einem hohen Erfolgsdruck ausgesetzt. Oftmals entstehen durch die diskreditierende Berichterstattung eine große Unsicherheit und die desillusionierende Einsicht, trotz beträchtlicher Eigengefährdung im Einsatzgeschehen und unabhängig von geleisteten Bemühungen als „Prügelknabe“ für die Öffentlichkeit herhalten zu müssen.³³⁸ Auch eine nicht sorgfältig recherchierte, falsche oder in sensationeller Weise überhöhte Darstellung ist geeignet, den Betroffenen in seinem beruflichen und sozialen Status anzugreifen. Bei den Polizeibeamten werden Gefühle der Verbitterung und der Kränkung ausgelöst, wenn ihnen vor einem breiten öffentlichen Publikum ein Fehlverhalten angelastet wird. Sie gewinnen möglicherweise den Eindruck, dass der Großteil der

³³⁴ Ohlemacher (2000), S. 2.

³³⁵ Noethen in: Lange (2003), S. 338.

³³⁶ Zittlau (1991), S. 280.

³³⁷ Wassermann (1984), S. 52.

³³⁸ Stockmann (1996), S. 120.

Journalisten einzig die Diffamierung der Polizei als solche anstrebt und dass sie es der Presse unabhängig von ihrem Verhalten niemals recht machen können.³³⁹ Durch die systematische öffentliche Herabwürdigung polizeilicher Tätigkeit wird das Ansehen der Polizei nachhaltig geschädigt und der einzelne Polizeibeamte in seiner beruflichen wie persönlichen Integrität verletzt.³⁴⁰

Dementsprechend stellt sich das Klima zwischen Polizei und Medien als sehr angespannt und konfliktbehaftet dar. Im polizeilichen Fachschrifttum zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit werden die mangelnde Fachkompetenz von Journalisten bezüglich ihres Wissens über die Polizei, die verzerrenden Darstellungen und die feindselige Haltung der Medien stark kritisiert.³⁴¹ Die Unzufriedenheit mit der negativen medialen Darstellung der Polizei lässt sich anhand der Ergebnisse verschiedener empirischer Studien belegen. So wurde im Rahmen einer Studie zu Risikokonstellationen im Polizeialltag von *Backes et al.* Auch die Einstellung von Polizeibeamten zur Berichterstattung über Ausländerfeindlichkeit in der Polizei untersucht.³⁴² 69 % der befragten Beamten hielten die Darstellung für völlig oder überwiegend übertrieben, 71 % stimmten völlig oder überwiegend der These zu, dass die Polizei in der medialen Darstellung immer „schlecht wegkomme“. *Manzoni* kam in seiner Untersuchung der häufigsten und intensivsten Stressquellen des Polizeidienstes zu dem Ergebnis, dass die Kritik durch die Medien zwar nicht die häufigste, jedoch nach der Unzulänglichkeit der Leitung die intensivste dienstliche Belastung darstelle.³⁴³ Im Rahmen einer Studie zu Organisations- und Rollenkonflikten in der Polizei wurde zudem die hohe Diskrepanz zwischen dem tatsächlichen und dem erwünschten Einfluss von Presse und Massenmedien deutlich.³⁴⁴ Die Befragten schätzten die Beeinflussung durch die Medien zum Untersuchungszeitpunkt mit 62,7 % als sehr hoch ein, lediglich der Regierung, der Staatsanwaltschaft, der Polizeigewerkschaft und den Gerichten wurden noch höhere Einwirkungsmöglichkeiten zugeschrieben. Der erwünschte Einfluss von Medien und Presse beläuft sich jedoch lediglich auf 6,5 %, sodass sich eine Diskrepanz zwischen Ist- und Soll einfluss von nahezu 54 % ergibt. Da diese Differenz bei anderen als sehr einflussreich eingeschätzten gesellschaftlichen und staatlichen Machtfaktoren im Schnitt lediglich 10 % beträgt (beispielsweise bei Staatsanwaltschaft und Polizeigewerkschaft), ist davon auszugehen, dass die Medien aus der Sicht der Beamten mittels der von ihnen einseitig betriebenen „Meinungsbildung“ im Gegensatz zu anderen einflussreichen Institutionen unberechtigterweise einen viel zu hohen Einfluss auf Polizei und Öffentlichkeit ausüben. Aus der Sicht der Medienvertreter hingegen wird über Auseinandersetzungen um die polizeiliche Beschlagnahme von Filmmaterial nach Ein-

³³⁹ *Wassermann* (1984), S. 54.

³⁴⁰ *Möllers* (1997), S. 70.

³⁴¹ *Noethen* in: *Lange* (2003), S. 339.

³⁴² *Backes et al.* (1997), S. 50.

³⁴³ *Manzoni* (2003), S. 120–121.

³⁴⁴ *Waldmann* (1977), S. 71.

sätzen oder gar von Übergriffen von Polizeibeamten auf Fernsehteams während Demonstrationen berichtet.³⁴⁵

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass das Verhältnis von Polizei und Medien von vielen gegenseitigen Spannungen geprägt ist und vor allem die Polizei der medialen Berichterstattung nicht grundlos ablehnend und misstrauisch gegenübersteht. Durch die negative massenmediale Aufbereitung der vergangenen Jahre ist der positive Ausgangspunkt des ohnehin schon problematischen Verhältnisses von Polizei und Gesellschaft nahezu völlig aus dem Blickfeld geraten. Auch die Bemühungen einer noch so guten Öffentlichkeitsarbeit werden hierbei kaum Abhilfe schaffen können. Die Polizei sieht sich demnach dazu gezwungen, sich mit der nachteiligen Etikettierung durch die Medien und der damit einhergehenden Unzufriedenheit und Angst vor sozialer Marginalisierung zu arrangieren.³⁴⁶

3.1.4.3 Polizei und Politik

Das Verhältnis der Polizei zur Politik ist angespannt und von Skepsis und Misstrauen geprägt. Die Polizei reagiert argwöhnisch, wenn sich die Politik mit ihren Aufgaben befasst, weil sie eine unangemessene politische Einflussnahme bzw. Einvernahme befürchtet.³⁴⁷ Diese Befürchtungen belasten den Umgang miteinander und lösen Unsicherheiten und Missverständnisse aus. Daraus entstehende öffentliche Auseinandersetzungen schaden dem Ansehen von Polizei und Politik gleichermaßen. Um das zerrüttete Verhältnis von Polizei und Politik nachvollziehen zu können, ist ein kurzer historischer Rückblick notwendig. Denn insbesondere die Rolle der Polizei im Unrechtssystem des Nationalsozialismus zeigt sehr anschaulich, welche Exzesse die absolute Unterordnung der Polizeigewalt unter die politische Führung ermöglichen kann. Das NS-Regime hat die Polizei als Herrschaftsinstrument verstanden und sie zur Realisierung der Machtmechanismen des totalitären Regimes instrumentalisiert und missbraucht.³⁴⁸ Durch den Führererlass vom 17. Juni 1936 zur „einheitlichen Zusammenfassung polizeilicher Aufgaben im Reich“ wurde der Reichsführer der SS und Chef der Geheimen Staatspolizei Preußens, Heinrich Himmler, zum Chef der deutschen Polizei ernannt. Es wurde die Aufnahme möglichst vieler Polizeiangehöriger in die SS veranlasst und innerhalb der Polizei wurden die einflussreichsten Positionen durch „bewährte“ SS-Führer besetzt.³⁴⁹ Die Polizei wurde auf diese Weise mit der SS verschmolzen und danach in einer Weise missbraucht und kompromittiert wie niemals zuvor in Deutschland oder einem anderen europäischen Staat. Diese neu geschaffene, „nationalsozialistische Polizei“ hatte als Hüterin der Gemeinschaft überall dort einzuschreiten, wo deren Belange es erforderten. Die Überwachung und Verfolgung bestimmter Bevölkerungsgruppen und politischer Gegner wurde durch die sog. „vorbeugende

³⁴⁵ *Stoffregen-Büller* (1984), S. 47.

³⁴⁶ *Dommaschk* (1984), S. 40.

³⁴⁷ *Baltzer* (1984), S. 7.

³⁴⁸ *Gintzel* (1987), S. 3–4.

³⁴⁹ *Friedrich* (1999), S. 75.

Verbrechensbekämpfung“ gewährleistet, welche auch die polizeiliche Befugnis zu Einweisungen in Konzentrationslager umfasste.³⁵⁰ Dabei war die Polizei an keinerlei gesetzliche Ermächtigungsgrundlagen oder normative Rahmenbedingungen gebunden. Sie wurde ausschließlich dem Prinzip der Führergewalt untergeordnet. Dieses beinhaltete den Gedanken, dass nicht der Staat, sondern der Führer Träger und Vollstrecker des völkischen Gemeinwillens sei. Alle Staatsgewalt wurde somit ausschließlich dem Führerwillen unterworfen, auch die Definition von Recht und Unrecht war ausschließlich an diesen gebunden.³⁵¹ Diese völlig von der Politik gesteuerte polizeiliche Tätigkeit artete in Willkür und Unterdrückung aus. Die traditionelle Aufgabe der Polizei, die bestehende Ordnung und damit den Bestand des Staates und die Interessen der Bürger zu schützen, wurde völlig konterkariert. Diese Form nationalsozialistischer Machtübernahme unter Einbeziehung und Instrumentalisierung der Polizeigewalt prägte den herabsetzenden Begriff des „Polizeistaates“. Diese zwölf Jahre nationalsozialistischer Gewaltherrschaft von 1933 bis 1945 haben das Verhältnis von Polizei und Politik grundlegend erschüttert.³⁵² Das heute noch bestehende Misstrauen und daraus resultierende Missverständnisse sind als Hypothek dieser Zeit anzusehen. Diese konnte trotz zahlreicher Bestrebungen von Politik und Polizei bis heute noch nicht völlig abgetragen werden, so sind beispielsweise Metaphern wie „Gestapomethoden“ oder „Nazimethoden“ bis heute erhalten geblieben und werden Polizeibeamten bei entsprechenden Auseinandersetzungen teilweise immer noch vorgeworfen.³⁵³ Mit der Einführung des Grundgesetzes wurde das Verhältnis zwischen Polizei und Politik grundlegend neu gestaltet. Die Organisation der Polizei wurde gemäß Art. 30 GG wieder den Ländern als eigene Aufgabe übertragen. Da sie als Teil der exekutiven staatlichen Gewalt gemäß Art. 20 III GG an Gesetz und Recht gebunden ist, kann sie nur im Rahmen der geltenden Gesetze und nach pflichtgemäßem Ermessen Maßnahmen treffen. Ihre Aufgaben sind wieder eingegrenzt worden auf den Bereich der Gefahrenabwehr und der Strafverfolgung.³⁵⁴ Die Aufgaben der Politik stellen sich nach der Verfassung in den Gemeinden, den Gemeindeverbänden, in den Ländern und im Bund. Sie umfassen die Gesetzgebung, die Kontrolle der Verwaltung und die Regierungsbildung. Hierbei ist sie ebenfalls gemäß Art. 20 III GG an die verfassungsmäßige Ordnung gebunden. Polizei und Politik sind folglich sowohl organisatorisch als auch hinsichtlich ihrer Aufgabenbereiche systematisch durch die Verfassung und die einfachen Gesetze voneinander separiert worden.³⁵⁵ Jedoch bestehen nach wie vor Bereiche der gegenseitigen Berührung und der wechselseitigen Einflussnahme.

Grundsätzlich unterliegt die Polizei einer legislativen politischen Steuerung, da sie an die vom Parlament beschlossenen Gesetze gebunden ist und diese auszuführen hat.³⁵⁶

³⁵⁰ Behrendes/Stenner in: Leßmann-Faust (2008), S. 52.

³⁵¹ von Harrach (1983), S. 91.

³⁵² Baltzer (1984), S. 14.

³⁵³ Behrendes/Stenner in: Leßmann-Faust (2008), S. 70.

³⁵⁴ Baltzer (1984), S. 15.

³⁵⁵ Baltzer (1984), S. 16.

³⁵⁶ Mayntz (1978), S. 74.

Sie muss das jeweils geltende Recht und die in ihm verbürgten, aufgrund parlamentarischer Mehrheitsentscheidungen entstandenen Allgemeininteressen schützen. Die geltenden Gesetze müssen von der Polizei gewahrt und durchgesetzt werden, auch wenn aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklungen keine durchgängige Akzeptanz dieser Normen in der Bevölkerung mehr besteht.³⁵⁷ Ferner unterliegt die Polizei dem Einfluss des Innenministeriums als oberstem weisungsbefugtem Dienstherrn. Dieses trägt die Verantwortung für die Sicherheitspolitik des Bundes und der Länder sowie für die praktische Anwendung der Sicherheitsgesetze. Aufgrund des dem Innenminister zustehenden Ermessensspielraumes kann dieser das polizeiliche Einschreiten bei Einsätzen mit politischem Hintergrund in hohem Maße beeinflussen und steuern.³⁵⁸ Darüber hinaus stellt das Budgetrecht, also das parlamentarische Recht der Mittelzuweisung, eine zentrale Möglichkeit politischer Steuerung dar. Die Ausstattung mit Personal- und Sachmitteln ist für die Polizei von wesentlicher Bedeutung. Die Entscheidung hierüber trifft zwar das Parlament durch das Haushaltsgesetz und zuvor die Regierung durch die Beschlüsse, mit denen der Haushaltsplan aufgestellt wird. Die Einbringung, Begründung und Durchsetzung der Vorschläge obliegen jedoch dem zuständigen Innenminister, der hierdurch wichtige Rahmenbedingungen polizeilicher Arbeit zu setzen befugt ist.³⁵⁹ Darüber hinaus unterliegen in verschiedenen Bundesländern die jeweiligen örtlichen Polizeibehörden kommunalpolitischer Beeinflussung. So wurden beispielsweise in Nordrhein-Westfalen Polizeibeiräte eingerichtet, in denen Abgeordnete oder von Fraktionen des Kommunalparlaments benannte, sachkundige Bürger ein Frage- und Beratungsrecht gegenüber dem polizeilichen Behördenleiter haben.³⁶⁰ Zusammenfassend bleibt also festzuhalten, dass die zulässige politische Einflussnahme auf die Polizei sich darin erschöpft, dass sie an die vom Parlament beschlossenen Gesetze gebunden ist, dass sie von den Vorstellungen des zuständigen Ministers bezüglich der Ausstattung mit Personen- und Sachmitteln abhängig ist und partiell kommunalpolitischen Einflüssen unterliegt. Daraus folgt, dass grundsätzlich nur das Parlament als Gesetzgeber und der Innenminister als der für die Polizei verantwortliche Ressortchef solchen Einfluss ausüben dürfen. Weder haben Parteien oder Fraktionen, noch einzelne Abgeordnete ein Recht auf politische Beeinflussung der Polizei. Die Polizei betreffende Vorstellungen, Kritik und Anregungen müssen an das Parlament oder den Minister gerichtet werden, die Polizei selbst ist hierfür der falsche Adressat.³⁶¹ Den Wunsch, darüber hinaus auf die Polizei einzuwirken, haben jedoch viele Organisationen, Gremien und Institutionen, aber auch Parteien, Parlamente, Fraktionen sowie einzelne Abgeordnete. Im günstigsten Fall beschränken sich diese Versuche der Partizipation auf die Geltendmachung bestimmter Wünsche, oftmals erreicht sie jedoch auch die eindeutige Form der Kritik oder gar die konkrete Forderung nach der Durchsetzung oder Rücknahme bestimmter Maßnahmen.³⁶² Insbesondere nach spektakulären Ereignis-

³⁵⁷ von Mutius (1982), S. 72.

³⁵⁸ Ahlf (1997a), S. 305.

³⁵⁹ Stümper (1981), S. 64.

³⁶⁰ Behrendes/Stenner in: Leßmann-Faust (2008), S. 45.

³⁶¹ Baltzer (1984), S. 30.

³⁶² Vermander (1982), S. 77.

nissen, wie Einsätzen bei Großschadenslagen oder Demonstrationen, kommt es regelmäßig zu parlamentarischen Anfragen, parteipolitischen Auseinandersetzungen sowie zu Resolutionen von Landes-, Kreis-, Stadt- oder Gemeindeparlamenten. Abgeordnete schalten sich ein, um entweder für die Polizei oder aber den Störer Partei zu ergreifen und sich hierüber publikumswirksam zu profilieren.³⁶³ So wurde beispielsweise anlässlich des sog. „Hamburger Polizeiskandals“ im Jahre 1994 nach angeblichen Misshandlungen ausländischer Personen durch Polizisten ein parlamentarischer Untersuchungsausschuss eingerichtet, der ein eventuelles Fehlverhalten der Polizei gegenüber Ausländern, Fremdenfeindlichkeit sowie rechtsextremistische Tendenzen in der Polizei erforschen sollte.³⁶⁴ Darüber hinaus sind zunehmend politische Einflussnahmen auf Personalentscheidungen bezüglich polizeilicher Führungspositionen zu beobachten.³⁶⁵ Auch die Bekämpfung von Kriminalität mit umstrittenen Methoden – wie beispielsweise durch den Einsatz von V-Leuten, Abhörmaßnahmen oder Rasterfahndung – tritt immer wieder in den Mittelpunkt politischen Interesses. Ferner wird von vielen Polizeiführern die politische Einflussnahme in innerbetriebliche Arbeitsabläufe, die mangelnde Beteiligung fachkompetenter Führungskräfte bei der Vorbereitung polizeispezifischer Entscheidungen sowie die Bevorzugung der Meinungen von Personal- und Berufsvertretungen gegenüber den Fachmeinungen der Polizei kritisiert.³⁶⁶

Zudem besteht neben der unzulässigen unmittelbaren Einwirkung durch die Politik bei polizeilichen Einsätzen die Problematik einer „politischen Übersteuerung“ durch eine Fülle von normativen Rahmenbedingungen. Die Überreglementierung jeglicher Sachverhalte durch eine Vielzahl gesetzlicher, untergesetzlicher und administrativer Normen führt dazu, dass sich der Verantwortungsbereich des einzelnen Polizeibeamten weitestgehend auf die Anwendung und Ausführung der Dienstvorschriften beschränkt. Sein Entscheidungs- und Handlungsspielraum wird hierdurch beschnitten und seine Funktion auf die eines Vollzugsorgans reduziert. Zugleich unterliegt er einer immer größer werdenden Überprüfbarkeit, woraus Furcht vor Fehlentscheidungen und einer folgenden Sanktionierung und damit eine stark gesetzpositivistische Einstellung entstehen.³⁶⁷ Die Regelungsdichte wird von den Polizeibeamten übereinstimmend als einengend, unverständlich und teilweise als überflüssig angesehen. Es entsteht dadurch der Eindruck, man traue den Beamten keine eigenverantwortliche, sachgerechte Entscheidung zu. Zudem benötigt die Polizei für den Umgang mit sozialen Konfliktsituationen und den vielfältigen Lebenssachverhalten eine hinreichende Handlungsflexibilität, die ohne Ermessens- und Beurteilungsspielräume nicht auskommt. Die Art und der Umfang der gesetzlichen Regelungen sind so kompliziert, dass sie häufig gar nicht vollständig umgesetzt werden können und dementsprechend die Normen im Dienstalltag oftmals nur selektiv oder gar nicht berücksichtigt werden.³⁶⁸

³⁶³ Baltzer (1984), S. 19.

³⁶⁴ Ohlemacher et al. (1999), S. 27.

³⁶⁵ Feltes (1998), S. 636.

³⁶⁶ Gerbert (1991), S. 22.

³⁶⁷ Franke in: PFA (1991), S. 22.

³⁶⁸ Ahlf (1997a), S. 213.

Darüber hinaus muss zur Eruierung des Ausmaßes politischen Einflusses auf die Polizeitätigkeit und der damit einhergehenden Beschränkung des polizeilichen Handlungs- und Entscheidungsspielraumes beleuchtet werden, inwiefern die Dienstausbübung durch den polizeilichen Beamtenstatus bestimmt und beschränkt wird und inwieweit politische Erwägungen bei Personalentscheidungen ihren Niederschlag finden. Art. 33 II GG regelt, dass jeder Deutsche nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung Zugang zu jedem öffentlichen Amt hat. Dieses Leistungsprinzip ist grundlegendes Strukturprinzip des deutschen Berufsbeamtentums und hat durch Art. 33 II GG seine heutige Ausprägung erfahren. Es verfolgt per saldo die Intention, einen chancengleichen Wettbewerb und das Kriterium der Bestenauslese bei allen personenbezogenen Auswahlentscheidungen im öffentlichen Dienst sicherzustellen. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass Umfang, Eigenart und Vielfalt der der öffentlichen Hand zur Wahrnehmung übertragenen Aufgaben es erforderlich machen, den hierfür zuständigen Verwaltungen im Bereich der Organisation wie auch im Bereich des Personaleinsatzes im Rahmen der öffentlich-rechtlichen Festlegungen ausreichende Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeiten zu belassen.³⁶⁹ § 9 BBG konkretisiert dieses in Art. 33 II GG verfassungsrechtlich verbürgte Leistungsprinzip, indem er als Auslesekriterien die Eignung, Befähigung und fachliche Leistung normiert und im Anschluss an Art. 3 III, 33 III GG bestimmte Gesichtspunkte als Bewertungsmaßstab ausschließt.³⁷⁰ So darf sich die Bewerberauswahl u. a. nicht an den politischen Anschauungen des Bewerbers orientieren. Polizeibeamte zählen nicht zum Kreis der politischen Beamten gemäß § 54 BBG, die aus rein politischen Gründen jederzeit in den einstweiligen Ruhestand versetzt werden können. Demzufolge darf ihre politische Orientierung bei der Bewertung theoretisch keine Rolle spielen. Das Merkmal der Eignung impliziert jedoch die Bereitschaft zur Treuepflicht gegenüber dem Staat und seinen Organen als hergebrachten Grundsatz des Berufsbeamtentums, Art. 33 V GG. Voraussetzung hierfür ist die Gewähr, sich jederzeit und uneingeschränkt zu der freiheitlich-demokratischen Grundordnung der Verfassung zu bekennen und für deren Erhalt einzutreten. Der Beamte muss den Staat und seine Verfassung nicht nur als Wert erkennen, sondern ausdrücklich auch anerkennen. Es wird mehr als nur eine formal korrekte, im Übrigen aber uninteressierte und distanzierte Haltung gegenüber dem Staat und seiner Werteordnung verlangt. Der Polizeibeamte hat sich von Gruppen und Bestrebungen zu distanzieren, die den Staat, seine Organe und die geltende Verfassungsordnung angreifen, bekämpfen oder diffamieren.³⁷¹ Diese Gewähr ist dann zweifelsfrei nicht gegeben, wenn der Bewerber einer vom Bundesverfassungsgericht für verfassungswidrig erklärten Partei bzw. einer extremistischen Gruppierung angehört oder nachweisbar verfassungsfeindliche Ziele verfolgt.³⁷² Daher ist die Frage nach der Zugehörigkeit zu einer solchen verfassungswidrigen oder verfassungsfeindlichen Partei zulässig. Einer solchen Partei angehörige Bewerber dürfen nach ständiger Recht-

³⁶⁹ *Walter* (1992), S. 167.

³⁷⁰ *Battis* (2009), § 9 Rdn. 1.

³⁷¹ BVerfGE 39, 334.

³⁷² *Jarass/Pieroth* (2007), Art. 33 Rdn. 52.

sprechung des Bundesverfassungs- und Bundesverwaltungsgerichts ohne weitere Prüfung allein aus diesem Grunde abgelehnt werden.³⁷³ Hinzu kommt, dass die nach Art. 33 II GG zu beachtenden Gesichtspunkte der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung unbestimmte Rechtsbegriffe darstellen und dementsprechend der über Personalfragen entscheidenden Dienststelle einen weiten, gerichtlich nicht voll überprüfba- ren Beurteilungsspielraum geben.³⁷⁴ Insbesondere das Merkmal der „Eignung“ um- fasst neben rein fachlichen Gesichtspunkten auch die charakterlichen Voraussetzungen des Bewerbers.³⁷⁵ Die Eignung, Befähigung und fachliche Leistung gemäß Art. 33 II GG werden zusammen als „Eignung“ im weiteren Sinne bezeichnet.³⁷⁶ „Eignung“ im engeren Sinne meint anlage- und entwicklungsbedingte Persönlichkeitsmerkmale, psy- chische und physische Kräfte, emotionale und intellektuelle Voraussetzungen der Per- sönlichkeit und die berechnete Erwartung, der Bewerber werde alle dienstlichen und außerdienstlichen Pflichten aus dem Beamtenverhältnis erfüllen.³⁷⁷ Eignung im enge- ren Sinne beinhaltet folglich alle geistigen, körperlichen, psychischen und charakterli- chen Eigenschaften, die für ein bestimmtes Amt von Bedeutung sind und die nicht be- reits den Bereichen der Befähigung und fachlichen Leistung zuzuordnen sind. Da eine „einzelbezogene Würdigung der gesamten Persönlichkeit des Bewerbers“ im Hin- blick auf das betreffende Amt erfolgen muss, verfügt die entsprechende Stelle bei der Beurteilung der erforderlichen Eignung in rechtlicher und faktischer Hinsicht über ei- nen erheblichen Beurteilungsspielraum.³⁷⁸ Grundsätzlich darf offiziell die politische Einstellung des Bewerbers über die Prüfung seiner Zugehörigkeit zu einer Partei mit verfassungsfeindlicher Zielsetzung hinaus nicht in die Personalüberlegung einbezogen werden, dies würde die Beschränkung auf die Auswahlgesichtspunkte Eignung, Befä- higung und fachliche Leistung konterkarieren. Tatsächlich bleibt jedoch aufgrund des weiten Ermessensspielraumes insbesondere bei der Beurteilung der Eignung des Be- werbers Raum für solche unzulässigen, meist jedoch nicht nachweisbaren Bewertun- gen nach partei- oder verbandspolitischen Gesichtspunkten.³⁷⁹ Eine verfassungswidri- ge Ämterpatronage ist daher gängige und tolerierte Praxis bei der Bewerberauswahl.³⁸⁰ Die Versuchung einer solchen politischen Einflussnahme ist groß und muss dennoch strikt unterbunden werden, da ansonsten die Neutralität des Berufsbeamtentums und damit die Funktionsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung erheblich gefährdet werden.

Ferner unterliegt auch die Grundrechtsausübung von Polizeibeamten verfassungsrecht- lich zulässigen Einschränkungen. Formell betrachtet steht jedem Beamten aufgrund verfassungsrechtlicher Bestimmungen und gemäß dem Bundesbeamtengesetz das Recht zu, sich einer politischen Partei anzuschließen oder in anderen politisch tätigen Vereinen und Gesellschaften mitzuwirken (Art. 9 GG). Ihm steht wie jedem anderen

³⁷³ *Battis* (2009), § 9 Rdn. 26; BVerfGE 39, S. 334 ff.

³⁷⁴ *Baltzer* (1984), S. 28.

³⁷⁵ BVerfGE 4, S. 297.

³⁷⁶ *Jarass/Piero* (2007), Art. 33 Rdn. 14.

³⁷⁷ BVerwGE 81, S. 369.

³⁷⁸ *Jarass/Piero* (2007), Art. 33 Rdn. 14–16.

³⁷⁹ *Battis* in: *Sachs* (2009), Art. 33 Rdn. 39.

³⁸⁰ *Jarass/Piero* (2007), Art. 33 Rdn. 22.

Staatsbürger das Recht auf freie Meinungsäußerung (Art. 5 GG), der Versammlungsfreiheit (Art. 8 GG) sowie das Recht zur Teilnahme an Demonstrationen (Art. 5 und 8 GG) zu. Die vom Beamten zu fordernde politische Treuepflicht gegenüber dem Staat setzt allerdings bereits hier der Grundrechtsausübung Grenzen. Politische Aktivitäten von Polizeibeamten werden durch das Gebot der Mäßigung deutlich beschränkt. Diese aus den hergebrachten Grundsätzen des Berufsbeamtentums abgeleitete Einschränkung legt dem Beamten die Pflicht auf, bei politischer Betätigung diejenige Mäßigung und Zurückhaltung zu wahren, die sich aus seiner Stellung gegenüber der Allgemeinheit und aus der Rücksicht auf die Pflichten seines Amtes ergibt, § 60 II BBG. Von Polizeibeamten werden politische Zurückhaltung und Neutralität bei der Amtsausführung gefordert, um das Vertrauen in die Objektivität und Unparteilichkeit ihres Handelns nicht zu gefährden.³⁸¹ Diese Beschränkung trägt dem Grundsatz Rechnung, dass das Berufsbeamtentum eine Einrichtung verkörpern soll, „die, gegründet auf Sachwissen, fachliche Leistung und loyale Pflichterfüllung, eine stabile Verwaltung sichern und damit einen ausgleichenden Faktor gegenüber den das Staatsleben gestaltenden politischen Kräften darstellen soll“.³⁸² So hat sich der Beamte bei der Vornahme von Amtshandlungen einer politischen Meinungsäußerung völlig zu enthalten, denn er handelt als Amtswalter und nicht als Privatperson und Grundrechtsträger. Im Übrigen sind politische Meinungsäußerungen innerhalb des Dienstes nur als private, die Arbeitsleistung und das Betriebsklima nicht beeinträchtigende Diskussion unter Kollegen zulässig. Außerhalb des Dienstes sind politische Meinungen inhaltlich durch die Verfassungstreuepflicht beschränkt; inwieweit diese Beschränkung reicht, richtet sich maßgeblich nach der Stellung des jeweiligen Beamten.³⁸³ Je höher seine Funktion im Dienstbereich bewertet wird, umso stärker trifft ihn die Pflicht zur Mäßigung und Zurückhaltung. Das Beamtenrecht und die Disziplinarordnungen stellen darüber hinaus wichtige Instrumentarien zur innerapparativen Kontrolle dar. Die Gesamtheit disziplinarischer Maßnahmen umfasst u.a. Geldbußen, Versetzungen, Zurückstufungen und Suspendierungen vom Dienst.³⁸⁴ Ferner ist als Ausfluss des Dienst- und Treueverhältnisses des Polizeibeamten auch dessen Petitionsrecht eingeschränkt, also das Grundrecht, sich mit Beschwerden und Bitten schriftlich an die zuständigen Stellen der Volksvertretung zu wenden.³⁸⁵ Er hat in allen dienstlichen und fachlichen Angelegenheiten stets den Dienstweg einzuhalten und die allgemeinen Pflichten aus den §§ 52 ff. BBG zu wahren.³⁸⁶ Der Polizeibeamte hat grundsätzlich das Recht zur Bewertung dienstlicher Angelegenheiten sowie zur Darstellung möglicher politischer Fehlentwicklungen und Lösungsvorschläge, dies jedoch nur unter Beachtung des Dienstweges. Nur innerhalb des Verwaltungssystems und unter Beachtung der hierarchischen Ordnung können politische Auffassungen geäußert und politischer Einfluss ausgeübt werden. Die Verweisung auf den Dienstweg ist einerseits eine Ausprägung der Pflicht

³⁸¹ Baltzer (1984), S. 33.

³⁸² BVerfGE 7, S. 162.

³⁸³ Battis (2009), § 60 Rdn. 18–21.

³⁸⁴ Winter (1998), S. 84.

³⁸⁵ Bauer in: Dreier (2004), Art. 17 Rdn. 44.

³⁸⁶ Pagenkopf in: Sachs (2009), Art. 17 Rdn. 17.

zum Gehorsam und zur Loyalität, andererseits jedoch unzweifelhaft eine Beschränkung der Möglichkeit zur Stellungnahme und Äußerung bezüglich politisch bedeutsamer Sachverhalte.³⁸⁷

Die Bindung der Polizeibeamten an das Gebot politischer Neutralität determiniert und beschränkt folglich die Art und Weise ihrer Dienstausbübung in maßgeblicher Weise. Als Repräsentanten des staatlichen Exekutivorgans sind sie an die jeweils geltenden Gesetze gebunden. Wenn als unzureichend angesehene Gesetze geändert werden sollen oder wenn aufgrund aktueller Entwicklungen neue gesetzliche Regelungen geschaffen werden müssen, beschränken sich ihre Handlungsmöglichkeiten auf dienstinterne Hinweise. Ob und in welcher Weise auf solche Sachverhalte reagiert wird, entscheidet die Legislative. Für die Polizei darf nur die Legalität oder Illegalität eines Bürgerprotestes, nicht aber dessen politisch möglicherweise heftig umstrittener Hintergrund von Bedeutung sein. Grundlage polizeilichen Handelns dürfen nur das Grundgesetz, die einfachen Gesetze und Verordnungen sein, niemals aber darf sich der Polizeibeamte mit dem angegriffenen Phänomen, den beteiligten Personen oder Institutionen und ihren Prinzipien identifizieren.³⁸⁸ Grundsätzliche Überlegungen zur Lösung gesellschaftlicher Konflikte sind der Polizei verwehrt, auch im Rahmen des Ermessens darf von ihr selbst keine Politik betrieben werden. Ihr kommt lediglich von Gesetzes wegen die Aufgabe zu, den Raum für die freiheitliche Entfaltung sozialer und gesellschaftlicher Prozesse zu gewährleisten, ohne diese Prozesse jedoch aktiv mitzugestalten.³⁸⁹ Die alleinige Bindung ihrer Tätigkeit an die geltende Rechtsordnung ist für die Polizeibeamten deshalb oftmals problematisch und bringt sie in Gewissenskonflikte, weil ihre Maßnahmen weitaus mehr als die jeder anderen Verwaltung politische Vorgänge berühren und deshalb politische Entwicklungen auslösen können. Praktisch jede polizeiliche Einsatzkonzeption hat politische Dimensionen.³⁹⁰ Den Ergebnissen einer Studie über die Einstellungen von Polizeibeamten zu gesellschafts- und kriminalpolitischen Problemen in Deutschland zufolge war der Großteil der Polizeibeamten der Ansicht, sich bei ihren Einsätzen mit Problemen beschäftigen zu müssen, deren Bewältigung eigentlich Aufgabe der Gesellschafts- und Sozialpolitik ist. Mehr als 85 % der befragten Beamten stimmten dieser These zu.³⁹¹

Bei gesellschaftlichen Auseinandersetzungen ergibt sich für den eingreifenden Polizeibeamten regelmäßig die Problematik eines Interessenausgleichs. Weil der Polizei die Durchsetzung des gesetzlich kodifizierten Willens obliegt, wird sie stets demjenigen als Gegner erscheinen, dessen politischer Standpunkt sich nicht mit demjenigen der Mehrheit deckt.³⁹² Jeder Polizeieinsatz stellt sich für die Betroffenen daher wie eine faktische Parteinahme dar, obwohl der Polizeibeamte gerade diesen Eindruck ver-

³⁸⁷ Baltzer (1984), S. 37.

³⁸⁸ Pfennig (1980), S. 200.

³⁸⁹ Möllers (1997), S. 71.

³⁹⁰ Baltzer (1984), S. 39.

³⁹¹ Feltes in: Feltes/Rebscher (1990), S. 206.

³⁹² Meier-Welser (1982), S. 168.

meiden muss und will.³⁹³ Erschwerend kommt hinzu, dass die politischen Einstellungen, Beweggründe und Motivationen von Demonstranten immer vielschichtiger werden und „die Demonstranten“ nicht mehr einer spezifischen gesellschaftlichen Gruppe zugeordnet werden können.³⁹⁴ Ende der Sechzigerjahre war der öffentliche Protest hauptsächlich durch die radikalen Aktionen der damaligen Studentenbewegung und der „Außerparlamentarischen Opposition“ (APO) geprägt, die sich u.a. gegen die damalige Energiepolitik, den Imperialismus und die Nachrüstung wehrten. Inzwischen beteiligen sich nahezu alle Bevölkerungskreise unabhängig von Alter, Bildung und Herkunft an der politischen Diskussion und gehen für Kindergartenplätze, Steuersenkungen oder Umweltschutz demonstrieren. Europaweit finden mittlerweile Massendemonstrationen statt, bei denen es um Inhalte wie Globalisierungskritik, Armutsbekämpfung oder Klimaschutz geht.³⁹⁵ Aufgrund der Vielfältigkeit politischer Positionen innerhalb der Gesellschaft wird es zunehmend schwieriger, einen Konsens zu finden und damit eine weitgehende Akzeptanz politischer Entscheidungen in der Gesellschaft zu gewährleisten. Oftmals muss der einzelne Beamte daher unpopuläre politische Vorgaben unter entsprechenden Einsatzbefehlen der Polizeiführungen durchsetzen und dies nicht selten durch die Anwendung unmittelbaren Zwangs mittels Wasserwerfern, Diensthunden und Schlagstöcken. Ihm allein wird die undankbare Arbeit an der politisch-sozialen Front überlassen. Hierdurch wird er zum Exponent der unliebsamen politischen Führung, an dem sich der Unmut und Widerstand der Bürger ungefiltert entladen.³⁹⁶ So wird sich die Polizei beispielsweise Vorwürfe gefallen lassen müssen, wenn sie eine Parteiversammlung einer verfassungsrechtlich zugelassenen, aber in der breiten öffentlichen Meinung nicht respektierten Partei schützt. Die Bevölkerung erkennt dann oftmals, dass die Polizei von Gesetzes wegen die Aufgabe hat, das verfassungsmäßige Recht dieser Partei auf Versammlungsfreiheit zu garantieren und sie vor eventuell gewalttätigen Gegendemonstranten zu schützen. Es wird ausgeblendet, dass diese Pflicht ihr vom Gesetzgeber auferlegt wurde und dass sie in keinerlei Zusammenhang mit der eigenen politischen Einstellung der beteiligten Beamten steht. Weil nahezu jede Einsatzkonzeption der Polizei politisch ist und bestimmte Reaktionen auslöst, kann die wertfreie Betrachtung des Einsatzes mitunter für den Beamten mit seinen eigenen politischen Auffassungen und Überzeugungen sehr schwierig sein. Insbesondere wenn ein Spannungsfeld zwischen der eigenen Meinung des Beamten und seiner Dienstpflicht besteht oder wenn sich eine Diskrepanz zwischen materieller Rechtslage und individuellem Rechts- bzw. Gerechtigkeitsempfinden ergibt, kann ihm die Aufrechterhaltung der geforderten politischen Neutralität Probleme und Gewissenskonflikte bereiten.³⁹⁷ Geht es um Fragen der Neugestaltung des staatlichen oder gesellschaftlichen Lebens, muss die Polizei der Politik die Verantwortung überlassen. Sie kann hier allenfalls sachkundige Ratschläge geben, dies aber nur dienstintern und

³⁹³ Pfennig (1980), S. 200.

³⁹⁴ Behrendes/Stenner in: Leßmann-Faust (2008), S. 64.

³⁹⁵ Franke (2008), S. 93.

³⁹⁶ Gössner/Herzog (1982), S. 83–85.

³⁹⁷ Pfennig (1980), S. 201–202.

nicht innerhalb der öffentlichen politischen Diskussion.³⁹⁸ Die Idee einer „politisch neutralen“ Polizei erschien lange Zeit als eine der wenigen akzeptierten, etablierten und wirklich zentralen Grundprämissen der Polizei, wobei schnell deutlich wurde, dass sich diese Theorie nicht in die Praxis umsetzen lässt.³⁹⁹ Das Ideal einer völlig unpolitischen Polizei stellt sich insofern als utopisch dar, als die Polizei einen Teil der Gesellschaft darstellt und polizeiliches Handeln stets auch in das politische System eingebunden ist. Sie unterliegt dem ständigen Einfluss zahlreicher gesellschaftlicher Gruppierungen und Subsysteme. Vor dem Hintergrund, dass die Polizei häufig unmittelbar in Bürgerrechte eingreift und daher vom Staatsbürger anders als jede andere Behörde unmittelbar und eingriffsintensiv erlebt wird, weil sie stets mit drängenden gesellschaftlichen Problemen und Konflikten konfrontiert und mehr als alle anderen staatlichen Einrichtungen von der Bevölkerung als Mittler politischer Entscheidungen empfunden wird, wird sie teilweise als „die politischste aller Verwaltungen“ bezeichnet.⁴⁰⁰ *Brusten* kam in seiner Studie zur politischen Einstellung von Polizeibeamten sogar zu dem Ergebnis, dass die Ideologie einer politisch neutralen Polizei befürwortende Beamte im Allgemeinen eine sehr konservative, reaktionäre Einstellung aufwiesen.⁴⁰¹ Der Polizei ist es einerseits verwehrt, von sich aus und bewusst eigene politische Absichten zur Grundlage ihrer Entscheidungen zu machen, andererseits benötigt sie jedoch ein grundlegendes Verständnis für politische Konflikte und muss sich für sachkundige Beiträge zur Lösung politischer Probleme verantwortlich fühlen.⁴⁰² Die Entscheidung über politische Prioritäten und die Lösung von gesellschaftlichen Problemen ist allein Aufgabe der Politik, nicht der Polizei – obwohl doch die Polizei diejenige Behörde ist, die direkt und unmittelbar mit diesen Problemen und ihren Symptomen konfrontiert wird. Solange zentrale strukturelle Probleme, wie beispielsweise die hohe Arbeitslosigkeit, die schlechte Wirtschaftslage oder der Umweltschutz, nicht auf politischem Wege gelöst werden können, wird die Polizei die negativen Auswirkungen und Reaktionen zu spüren bekommen und bekämpfen müssen. Sie hat die Pflicht, die öffentliche Sicherheit und Ordnung zu wahren, hat aber nicht die Befugnis, diese auch politisch mitzugestalten.⁴⁰³ Weil nur die Polizei in letzter Konsequenz parlamentarisch verabschiedete Inhalte im Alltag realisieren kann, wird sie teilweise euphemistisch als „Herzstück“ der jeweiligen Innenpolitik eines Landes bezeichnet.⁴⁰⁴ Ihre Tätigkeit der Aufrechterhaltung und Durchsetzung der herrschenden demokratischen Regeln, ohne in die Bildung derselben eingreifen zu können, stellt sich jedoch weitestgehend statisch und fremdbestimmt dar. Daher erscheint es sachgerechter, ihre Funktion mit derjenigen eines „Schiedsrichters“ zu vergleichen.⁴⁰⁵

³⁹⁸ *Baltzer* (1984), S. 42.

³⁹⁹ *Brusten* (1985), S. 203.

⁴⁰⁰ *Schnoor* (1982), S. 67.

⁴⁰¹ *Brusten* (1985), S. 211.

⁴⁰² *Pfennig* (1980), S. 201.

⁴⁰³ *Baltzer* (1984), S. 20–42.

⁴⁰⁴ *Busch et al.* (1985), S. 16.

⁴⁰⁵ *Von Harrach* (1983), S. 130.

Die Polizei bedarf des politischen Rückhaltes, weil durch sie durchzusetzende politische Entscheidungen oftmals keine Akzeptanz in der Bevölkerung finden und die einzelnen Polizeibeamten dementsprechend den Unmut und Protest des Bürgers zu spüren bekommen. Insofern sind sie dazu verurteilt, die Auswirkungen politischer Fehlentscheidungen und Versäumnisse in Gestalt unwilliger und uneinsichtiger Bürger auszuhalten, ohne an diesen Zuständen etwas ändern zu können. Oftmals wird der Polizei jedoch die dringend notwendige Unterstützung aus opportunistischen Gründen versagt. Insbesondere nach erfolgreichen Großeinsätzen wird seitens der Politiker zunächst pflichtbewusst der umsichtige Einsatz gelobt. Sobald aber öffentliche Kritik an der polizeilichen Vorgehensweise geäußert wird, distanziert sich die politische Führung hiervon und übt Kritik am Verhalten der Polizei, um nicht selbst eventuelle Versäumnisse und Fehlverhaltensweisen eingestehen zu müssen.⁴⁰⁶ Insofern wird die Polizei oftmals als „Ausputzer“ in politischen Notsituationen, als „Prügelknabe“ der Politik missbraucht.⁴⁰⁷ Nennenswert ist hier insbesondere der umstrittene Polizeieinsatz gegen Gegner des Bahnprojekts Stuttgart 21 im Oktober 2010. Hier wurden von der Polizei Wasserwerfer, Pfeffersprays und Schlagstöcke eingesetzt und mehrere hundert Demonstranten, zum großen Teil Schüler und Senioren, verletzt. SPD-Fraktionsvorsitzender Klaus Schmiedel und Ministerpräsident Stefan Mappus kritisierten den Polizeieinsatz in der Öffentlichkeit. Schmiedel konstatierte beispielsweise, dass kein anderes Ereignis dem Projekt Stuttgart 21 so sehr geschadet habe wie das Vorgehen der Polizei. Auf Antrag der SPD wurde zur Klärung der Fragestellung, ob den Beamten die rigorose Einsatztaktik von der CDU-/FDP-Landesregierung vorgegeben wurde, ein Untersuchungsausschuss eingesetzt, der seine Tätigkeit im November 2010 aufnehmen soll.⁴⁰⁸ Ebenso hat der Polizeieinsatz anlässlich des Castor-Protestes in Gorleben im November 2010 für öffentliche Diskussionen gesorgt. Der Transport der elf Behälter mit hochradioaktivem Atomabfall aus deutschen Kernkraftwerken hatte aufgrund der vielfältigen und hartnäckigen Proteste zahlreicher Demonstranten (beispielsweise durch Sitzblockaden auf Bahngleisen) ganze vier Tage gedauert, die niedersächsische Polizei wurde anlässlich dieses Einsatzes extra auf insgesamt 20.000 Nachschubkräfte aufgestockt. Acht Personen wurden festgenommen und 1300 zeitweise in Gewahrsam genommen, weiterhin wurden 78 Polizisten im Einsatz leicht verletzt, etwa durch auf sie geworfene Flaschen und Steine.⁴⁰⁹ Von Vertretern der Polizeigewerkschaft und der politischen Opposition wurden Fehler bei der Einsatzplanung sowie eine strukturelle Überbelastung der eingesetzten Polizeibeamten moniert. Insbesondere wurde kritisiert, dass die Beamten teilweise 29 Stunden durchgängig im Einsatz waren, unzureichend mit Lebensmitteln versorgt und äußerst defizitär untergebracht wurden.⁴¹⁰

⁴⁰⁶ Gornig (1998), S. 120.

⁴⁰⁷ Müller (1998), S. 352.

⁴⁰⁸ Spiegel Online (27.10.2010).

⁴⁰⁹ FAZ.net (9.11.2010).

⁴¹⁰ Marquart/Reißmann in: Spiegel Online (08.11.2010).

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass im Rahmen einer Befragung zu der Beliebtheit verschiedener polizeilicher Tätigkeiten die Aufgaben „Personen des öffentlichen Lebens schützen“ und „Demonstrationen begleiten“ die beiden letzten Rangplätze einnahmen und dementsprechend mit Abstand als am unangenehmsten empfunden werden.⁴¹¹ In derselben Studie wurden darüber hinaus auf die offene Frage nach wichtigen innerdienstlichen Belastungen und Ärgernissen mehrfach Zustände oder Ereignisse mit politischem Bezug genannt. So wurden als belastende Faktoren von den befragten Polizeibeamten u.a. „Kontakt mit jemandem aus der politischen Führung“, „Missbrauch der Polizei, um politische Ziele durchzusetzen“, „Unehrlichkeit der politischen Führung“ oder aber die rücksichtslose Preisgabe der betroffenen Polizeibeamten an die Medien im „Hamburger Polizeiskandal“ genannt.⁴¹² Die Unzufriedenheit mit der als zu gering empfundenen Unterstützung der Polizei durch politische Institutionen wurde auch in der Studie von *Ohlemacher et al.* Deutlich. Die negativ formulierten Thesen „die Polizei wird bei ihrer Arbeit von der Politik nicht genug unterstützt“ und „die Polizei erhält von der Regierung zu wenig Wertschätzung“ fanden hier eine auffällig hohe Zustimmung.⁴¹³ Im Rahmen der Studie von Schüller zu Orientierungsmustern von Schutzpolizisten äußerten sich die Beamten im Zuge einer qualitativen Befragung übereinstimmend dahin gehend, dass sie sich durch Politik und Gesetzgeber oftmals im Sinne einer „Handlangerfunktion“ ausgenutzt und im Stich gelassen fühlten und für Fehler von Politikern geradestehen müssten, ohne hierfür Anerkennung oder Respekt zu ernten.⁴¹⁴ Im Rahmen einer Meinungsbefragung zu Organisations- und Rollenkonflikten in der Polizei wurde ferner die hohe Diskrepanz zwischen dem faktischen und dem erwünschten Einfluss politischer Parteien auf die Polizei deutlich. Der tatsächliche Einfluss der Politik wurde von den befragten Beamten mit 47,1 % als sehr hoch eingeschätzt, während sich die erwünschte politische Beeinflussung mit 10,4 % als sehr gering darstellte.⁴¹⁵ Diese Ergebnisse untermauern die These, dass die Politik nach Ansicht der Polizeibeamten ungerechtfertigterweise einen viel zu hohen Einfluss auf die Polizei ausübt.

Angesichts des undurchdringlichen Geflechts von Zuständigkeiten, Abhängigkeiten und Einwirkungen von der Politik auf die Polizei als Teil der öffentlichen Verwaltung entstehen bei den einzelnen Beamten Gefühle der Ohnmacht, der Sinnlosigkeit und der Überforderung. Ihr Handeln muss sich nicht nur im Rahmen der zahlreichen gesetzlichen und administrativen Regelungen bewegen, sondern es muss darüber hinaus stets die möglichen unmittelbaren wie mittelbaren politischen Folgen einbeziehen. Oftmals wird die Polizei von der Politik als Medium zur Durchsetzung bestimmter Interessen instrumentalisiert, sodass sich die Polizeibeamten zum „Spielball“ der Politik degradiert fühlen. Wenn sich die mediale Öffentlichkeit auf polizeiliche Einsätze konzentriert – insbesondere, wenn diese „fehlgeschlagen“ sind – versagt die an sich verant-

⁴¹¹ *Backes et al.* (1997), S. 46.

⁴¹² *Backes et al.* (1997), S. 140.

⁴¹³ *Ohlemacher et al.* (2002), S. 109.

⁴¹⁴ *Schüller* (1991), S. 166.

⁴¹⁵ *Waldmann* (1977), S. 71.

wortliche politische Führung der Polizei jegliche Unterstützung, um nicht selbst einen Ansehensverlust zu erleiden. Die betroffenen Polizeibeamten müssen für politische Versäumnisse herhalten und verlieren demzufolge jegliches Vertrauen in die politische Führung. Die Abhängigkeit von der Politik erzeugt jedoch nicht nur im Innenverhältnis Spannungen und Konflikte, sondern auch im Außenverhältnis zum Bürger, wenn Normen und Interessen von der Polizei durchgesetzt werden müssen. Je divergenter sich die Gesellschaft darstellt, umso umstrittener sind die geltenden Regeln. Da in der heutigen pluralistischen Gesellschaft kaum noch ein genereller Werte- und Normenkonsens vorhanden ist, sieht sich der einzelne Polizeibeamte oftmals erheblichen Widerständen und Angriffen sowie hohem Rechtfertigungs- und Begründungsdruck ausgesetzt. Wenn er die ihm im Rahmen der geltenden Gesetze übertragenen Rechte und Pflichten ausübt, wird er in der Bevölkerung als Erfüllungsgehilfe der herrschenden politischen Gruppierungen kategorisiert, was sich wiederum negativ auf sein ohnehin geringes Selbstwertgefühl und damit auf seine Stressresistenz und Belastbarkeit auswirkt.⁴¹⁶

3.1.4.4 Eigene Rollenerwartungen des Polizeibeamten

Nachdem in den vorangegangenen Ausführungen dargestellt wurde, welchen Rollenerwartungen und Anforderungen Polizeibeamte durch ihre Eingebundenheit in die Organisation und das politische System sowie durch den starken Öffentlichkeitsbezug ihrer Tätigkeit unterliegen, sollen im Folgenden die Ansprüche und Erwartungen von Polizeibeamten an sich selbst und ihren Beruf herausgestellt werden. Vor diesem Hintergrund soll dann eruiert werden, inwieweit sich ihr eigenes Wertesystem, ihre Vorstellungen und Ansprüche mit den Erwartungen von Organisation, Öffentlichkeit und Politik decken oder ob sie sich widersprechen. Darüber hinaus soll verdeutlicht werden, welches Konfliktpotenzial in einer möglichen Inkongruenz bzw. Divergenz von eigenen und fremdbestimmten Rollen- und Zielerwartungen begründet ist.

In der Studie von *Weiß* im Jahre 1990 wurden 114 Beamte der niedersächsischen Landespolizei und 129 Führungskräfte der damaligen Volkspolizei in Sachsen-Anhalt zu der Wertigkeit bestimmter Lebensziele befragt und daraus eine Rangskala erstellt. Ziel der Untersuchung war, das Wertebild von Polizeibeamten sowie ihre Lebenskonzepte und langfristigen Wertorientierungen herauszuarbeiten.⁴¹⁷ Vorgegeben waren 112 standardisierte Aussagen zu persönlichen Lebenszielen. Diese betrafen sowohl private, berufliche als auch gesellschaftspolitische Dimensionen, wie z. B. Gesundheit, Sicherheit, Arbeitsbedingungen und soziale Ordnung. Die Wichtigkeit der jeweiligen Aussagen konnte anhand einer fünfstufigen Skala bestimmt werden, wobei die Bewertung von „in sehr hohem Maße wichtig“ bis „gar nicht wichtig“ reichte. Als wesentliches Ergebnis ließ sich festhalten, dass sich das berufliche Wahrnehmungsinteresse der niedersächsischen Polizeibeamten auf Wertvorstellungen konzentrierte, die eine restriktionsarme und selbstbestimmte Funktionsausübung begünstigten. So wurden u.a. Ziel-

⁴¹⁶ *Meier-Welser* (1982), S. 169.

⁴¹⁷ *Weiß* (1992), S. 29.

werte wie „ein gutes Betriebsklima“ (Rang 6 bei 112 genannten Zielsachverhalten), „gute Arbeitsbedingungen“ (Rang 10), „Mitbestimmungsmöglichkeiten“ (Rang 17), eine „sinnvolle Tätigkeit“ (Rang 22,5) und „Abwechslung bei der Arbeit“ (Rang 41) von den Beamten für wesentlich erachtet.⁴¹⁸ Vor allem die Mitgestaltungsmöglichkeiten und die sinnstiftende Funktion des Berufes stellten demnach maßgebliche Zielwerte dar. Bei der Befragung der Volkspolizisten wurde deutlich, dass den beruflichen Handlungsperspektiven „sinnvolle Tätigkeit“ (Rang 9 von 112), „Mitbestimmungsmöglichkeiten“ (Rang 14,5), „gute Arbeitsbedingungen“ (Rang 34) und „gutes Betriebsklima“ (Rang 37) ebenfalls einstimmig ein hoher Rangwert eingeräumt wurde.⁴¹⁹ Hinsichtlich der Arbeitsvoraussetzungen stimmten beide Untersuchungsgruppen in folgenden Zielvorstellungen überein: Sie möchten in ihrer beruflichen Tätigkeit einen Sinnbezug finden und ihre Arbeit eigenständig gestalten können. Darüber hinaus streben sie nach einem entspannten Arbeitsklima, guten Arbeitsbedingungen und dem Umgang mit Menschen. Die Lebensdimension der „Sicherheit“ hatte ebenfalls hohe Priorität bei beiden Erhebungsgruppen, 83,3 % dieser Items wurden als wichtig oder sehr wichtig eingeschätzt. Insbesondere der sozialen Sicherung, der Sicherheit vor Arbeitslosigkeit und einem gesicherten Auskommen im Alter wurde hohe Bedeutung beigemessen.

Bei der Analyse der intergruppalen Übereinstimmungen zwischen der niedersächsischen Polizei und der Volkspolizei ergaben sich folgende, als sehr bedeutsam eingeschätzte Bereiche: Familie, soziale Ordnung, Arbeitsbedingungen, Sicherheit, Politik/Wirtschaft, Gesundheit und Selbstachtung. Als mit Abstand wichtigster Bezugspunkt bei der subjektiven Zielsetzung der Polizeibeamten erwies sich die Familie. Bei diesem Punkt wurden alle sieben Deskriptionsmerkmale für wichtig befunden und schienen demnach von essenzieller Bedeutung für die Beamten zu sein. Ein ambivalentes Verhältnis der Befragten zu dem Lebensbereich Politik und Wirtschaft ergab sich bei der Analyse der Wertbestimmung der insgesamt vierzehn Ziele dieses Segments. Nur sechs der vierzehn Items wurden als wichtig eingestuft: die „Sicherheit vor Krieg“, „Entspannung zwischen Ost und West“, die „Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen“, die „Beachtung des Grundgesetzes“, „sich gegen staatliche Übergriffe wehren zu können“ und „eine befriedigende wirtschaftliche Situation“. Hier wurde wiederum das hohe Bedürfnis nach Sicherheit deutlich, und zwar die Sicherheit vor Krieg, einer schlechten Wirtschaftslage und staatlichen Übergriffen. Überdies war den befragten Beamten die eigene Gesundheit ausgesprochen wichtig, diese umfasste sowohl die körperliche als auch die seelische Gesundheit, das Leben in einer gesunden Umwelt und die körperliche Fitness. Auch der Wertekomplex „Selbstachtung“ mit den fünf Variablen „Selbstachtung“, „Gewissensbindung“, „Pflichtbewusstsein“, „solide Arbeitsleistung“ und „Selbstverwirklichung“ stellte eines der zentralen Ziele dar. Ausgehend von diesen Ergebnissen wurden einzelne wertthematisch verwandte Antwort-

⁴¹⁸ Weiß (1992), S. 30–38.

⁴¹⁹ Weiß (1992), S. 30–32.

vorgaben kombiniert und zu übergeordneten Orientierungsfeldern zusammengefasst, sodass sich folgende Zielkombinationen ergaben:⁴²⁰

- die Orientierung an sozialen Beziehungen (z.B. zu einer Gruppe / Gemeinschaft gehören, Vater / Mutter sein),
- die Orientierung an materialistisch-hedonistischen Zielen (z.B. Luxus, ein ungebundenes Leben führen, das Leben genießen),
- die Orientierung an alternativen Zielen (z.B. sich für politische Ziele oder andere Menschen einsetzen, die Möglichkeit alternativer Lebensgestaltung),
- die Orientierung an Zielen des sozialen Aufstiegs (z.B. berufliche Verantwortung, Aufstiegschancen, etwas leisten im Leben),
- die Orientierung an traditionellen Zielen (Pflichtbewusstsein, Sinn für Tradition, nach der eigenen religiösen Überzeugung leben).

Auffällig war hierbei, dass die sozialen Beziehungen und die Ziele sozialen Aufstiegs den Vorzug vor traditionellen Grundorientierungen genossen und dass materielle Lebensziele generell als nicht erstrebenswert eingestuft wurden. So wurde der Zielwert „guter Verdienst“ nur von etwa der Hälfte der Untersuchungsteilnehmer als wichtig erachtet, auch die Zielwerte „sich Luxus gönnen können“ und „vermögend zu sein“, wurden vom Großteil der Beamten als bedeutungslos eingestuft. Ferner stellte sich heraus, dass nicht der Beruf im Mittelpunkt polizeilicher Lebensinteressen steht, sondern eindeutig die Familie höchste Priorität genießt.⁴²¹ Dieser verabsolutierte Wunsch nach einem intakten Familienleben erklärt auch die starke Betonung des Sicherheitsfaktors mit den Items „Schutz vor Krieg, Arbeitslosigkeit und sozialem Abstieg“, denn erst ein gesichertes politisches, soziales und wirtschaftliches Umfeld schafft die notwendigen Voraussetzungen für den Schutz und die ungestörte Entfaltung familiärer Lebensformen.

Resümierend lässt sich festhalten, dass die berufsbezogenen Zielwerte eine generell eher untergeordnete Rolle spielen. Sofern sie Bedeutung erlangen, ist ein freies, selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Arbeiten für die Beamten von höchster Wertigkeit. Unverkennbar ist ferner eine generelle Tendenz zu Selbstentfaltungswerten bei gleichzeitig geringerer Bedeutsamkeit von Pflicht- und Akzeptanzwerten.⁴²² Diese Entwicklung sollte aber nicht dahingehend missverstanden werden, dass die Beamten ihre individualistischen Ansprüche verabsolutieren und nur einer egoistischen Bedürfnisbefriedigung nachgehen. Vielmehr sind die erwähnten Selbstentfaltungswerte mit Idealvorstellungen von einer humanitären, selbstbestimmten und sozialkompetenten Tätigkeit zu assoziieren. Die befragten Beamten erwiesen sich als selbstständig denkende, selbstbewusste und kritische Persönlichkeiten, die sich von dem hierarchischen System und dem Mechanismus von „Befehl und Gehorsam“ distanziert hatten.

⁴²⁰ Weiß (1992), S. 32–34.

⁴²¹ Weiß (1992), S. 35.

⁴²² Weiß (1992), S. 36–38; Hermanutz/Buchmann (1991), S. 83.

Sie wollen nicht nur als „Vollzugsinstrument“ mechanisch und unreflektiert Befehle von Vorgesetzten ausführen, vielmehr strebten sie nach eigenverantwortlicher Mitgestaltung ihrer Tätigkeit und nach Partizipationsmöglichkeiten an Entscheidungsprozessen.

Im Jahre 1991 folgte eine weitere repräsentative Untersuchung von *Weiß*, hierzu wurden 61 niedersächsische Beamte der Schutz- und Kriminalpolizei sowie weitere drei Kontrollgruppen aus der niedersächsischen Polizei (insgesamt 114 Beamte) befragt.⁴²³ Hierzu wurde der in den Sechzigerjahren von *Rokeach* entwickelte *Rokeach-Value-Survey* verwendet. Ziel der Erhebung war die Eruierung der von den Polizeibeamten verfolgten terminalen Werte (Lebenszielwerte) sowie der instrumentalen (berufsbezogenen) Werte. Hierzu wurde ein Katalog von 18 Werten ausgearbeitet, aus denen die Befragten eine Rangskala erstellen sollten. Daraus wurden dann jeweils die fünf ranghöchsten sowie die fünf rangniedrigsten Werte identifiziert, um hieraus eine eindeutige Wertepreferenz bzw. einen bestimmten Wertekern der Polizeibeamten abzuleiten. Hierbei wurde zwischen dem Selbstbild der Probanden, ihrem Bild von einem „typischen“ Polizeibeamten sowie ihrem beruflichem Idealbild differenziert. Das Selbstbild der Untersuchungsteilnehmer wurde im Segment der terminalen Werte von den Zielen „echte Freundschaft“, „Glücklichsein/Zufriedenheit“ und „Selbstachtung/eigene Wertschätzung“ dominiert, dann folgten die Lebensdimensionen „friedliche Welt/frei von Krieg und Krisen“ und „Freiheit/Unabhängigkeit/freie Wahlmöglichkeit“. Die gesellschaftliche Anerkennung hingegen war für die Befragten von auffällig geringer Bedeutung. Im Hinblick auf die instrumentalen Werte rangierten an oberster Stelle die Eigenschaften „verantwortungsbewusst/zuverlässig“, „ehrlich/aufgeschlossen“, „hilfsbereit/sich für andere einsetzen“ und schließlich „logisch/konsequent/vernünftig sein“. Hingegen wurden überraschenderweise die Eigenschaften „Fleiß“, „Gehorsam“, „Pflichtbewusstsein“ und „Ordnlichkeit“ als rangniedrigste Ziele eingeordnet. Gleichmaßen wurde der Leistungsfähigkeit bzw. dem Gefühl, etwas geleistet zu haben, relativ wenig Bedeutung beigemessen (Rang 10 von 18 Werten).⁴²⁴ Bezüglich des vermuteten Bildes des „typischen Polizeibeamten“ ergaben sich im Bereich der terminalen Werte „Selbstachtung“, „Leistungsfähigkeit“, „Sicherheit der Familie“, „ein gemütliches Leben“ und „Freiheit“ als die am höchsten eingeschätzten Werte. Es herrschte augenscheinlich eine Diskrepanz zwischen dieser vermuteten Kategorie des typischen Polizeibeamten und dem Selbstbild der Probanden. Hinsichtlich der instrumentalen Werte wurden Eigenschaften wie „Gehorsam“, „Ehrgeiz“, „Zuverlässigkeit“, „Kompetenz“ und „Mut“ als bedeutsam eingeschätzt, was ebenfalls in einem auffälligen Kontrast zum Selbstbild stand. Dieser Umstand lässt den Rückschluss zu, dass der heutige Polizeibeamte sich eindeutig vom Typus des überkommenen „klassischen Polizeibeamten“ distanziert und ein neues Rollenverständnis herausgebildet hat. Bei der Auswertung der Eigenschaften, die einem „idealen“ Polizeibeamten zugeschrieben wurden, ergab sich eine weitgehende Übereinstimmung mit dem Selbstbild. Generell ergab die Studie eine deutliche Tendenz zur Abkehr von traditionellen polizeilichen

⁴²³ *Weiß* in: PFA (1994), S. 9 ff.

⁴²⁴ *Weiß* in: PFA (1994), S. 15–19.

Anpassungs- und Leistungswerten wie „Fleiß“, „Gehorsam“, „Ehrlichkeit“, „Pflichtbewusstsein“ und „Leistungsfähigkeit“ sowie eine auffällig geringe Gewichtung der gesellschaftlichen Anerkennung für die eigene Tätigkeit.⁴²⁵ Dagegen genossen stabile Sozialbindungen, privates Glück und eigene Zufriedenheit höchste Priorität. Im beruflichen Bereich wurden Aufgeschlossenheit, Toleranz und Verantwortungsbewusstsein erstrebt.

In der Studie von *Dersch* und *Schümchen*, in deren Rahmen 1994 das Wertesystem von insgesamt 168 Studenten des Polizeivollzugsdienstes an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Nordrhein-Westfalen unter Zuhilfenahme der Werteauflistung von *Rokeach* befragt wurde, wurden das Selbstbild der Studenten sowie ihr Bild eines imaginären „optimalen“ Polizeibeamten bezüglich bestimmter terminaler Werte (Lebenszielwerte) und instrumentaler (berufsbezogener) Werte untersucht.⁴²⁶ Hier ergaben sich bei dem Vergleich zwischen dem Selbstbild und dem Bild des „optimalen Beamten“ im Bereich der terminalen Werte einige gravierende Unterschiede. Der optimale Polizeibeamte war im Vergleich zum realen Polizeibeamten u.a. weniger sich selbst achtend, weniger glücklich, damit weniger den egozentrischen Bedürfnissen verhaftet, mit erheblich höherem Leistungsstreben ausgestattet, mehr nach gesellschaftlicher Anerkennung strebend. Mehr nach einem weniger aufregendem Leben trachtend und weniger vergnügungssüchtig. Im Bereich der instrumentalischen Werte hingegen ergab sich eine weitgehende Kongruenz zwischen Selbst- und Idealbild. Eigenschaften wie „Verantwortungsbewusstsein“, „Ehrlichkeit“, „Toleranz“ und „hilfreich sein“ nahmen hier die vordersten Rangplätze ein.⁴²⁷ Bei dem Vergleich der Ergebnisse mit denen vorangegangener Studien aus den Jahren 1991 und 1981 wurde deutlich, dass im Segment der Selbstbild-Werteliste der terminalen Werte dem privaten Glück mit Einnahme des ersten Ranges auf der Werteskala nunmehr die höchste Priorität zugesprochen wurde, während die Leistungsfähigkeit zunehmend unbedeutender wurde (Rang 12 der Skala). Im Bereich der Terminalwerte hinsichtlich des „optimalen“ Beamten hatten sich im Vergleich zum Jahr 1991 keine wesentlichen Änderungen ergeben, der Leistungsfähigkeit jedoch wurde immer mehr Bedeutung beigemessen. Die Diskrepanz zwischen der Leistungsfähigkeit im Selbstbild und im Bild des optimalen Polizeibeamten wurde dabei immer größer. Die gesellschaftliche Anerkennung wurde als relativ unbedeutsam eingeschätzt, was sich mit dem unbegründet negativen Selbstbild der Polizei erklären lässt. Möglicherweise stellt die Reduzierung der Anforderungen an die gesellschaftliche Anerkennung einen Schutzmechanismus dar, um mit (subjektiv empfundener) geringer Wertschätzung besser umgehen zu können. Werte wie „Selbstachtung“ und „echte Freundschaft“ wurden hingegen hoch angesiedelt. Generell war im Bereich des Selbstbildes eine Betonung egozentrischer Wertvorstellungen festzustellen. Die Leistungsfähigkeit stand nicht im Mittelpunkt der persönlichen Zielvorstellungen, wurde aber eindeutig als Kriterium eines optimalen Polizeibeamten ausgemacht. „Klassischen“ Tugenden, wie Ehrgeiz, Gehorsam und Sauberkeit, wurde

⁴²⁵ Weiß in: PFA (1994), S. 23.

⁴²⁶ *Dersch/Schümchen* (1995), S. 288–289.

⁴²⁷ *Dersch/Schümchen* (1995), S. 291.

kaum noch Bedeutung beigemessen, sowohl im Bereich des Selbstbildes auch bezüglich des Idealbildes eines Polizeibeamten.⁴²⁸ Es herrschten teilweise hochgradige Abweichungen zwischen Selbst- und Idealbild, wobei diese Dissonanz die Studenten nach Ansicht der Autoren nicht erheblich beeinträchtigte.⁴²⁹ Diese Aussage muss jedoch vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass es sich bei den Probanden um Studenten handelte, die möglicherweise noch nicht mit der frustrierenden Alltagsrealität konfrontiert wurden. Sie konnten diese Diskrepanz zwischen Selbst- und Idealbild zwar einschätzen, hatten sie aber noch nicht wiederholt selbst erlebt. Zudem wurde von den Autoren selbst auf die innere Distanz und den besonderen Realitätssinn der befragten Studenten hingewiesen, die nicht jedem Polizeibeamten schlichtweg unterstellt werden können.

Backes et al. Erforschten 1997 anhand einer Befragung von 400 Polizeibeamten verschiedener Reviere im Raum Hamburg Risikokonstellationen und Belastungsfaktoren im Polizeialltag. Im Rahmen dieser Studie wurden die Motive der Polizeibeamten für ihre damalige Berufswahl untersucht und eruiert, welche Bedeutung diese Ziele im Untersuchungszeitraum noch hatten.⁴³⁰ Zum Zeitpunkt der Berufswahl waren die fünf wichtigsten Motive eine abwechslungsreiche Tätigkeit, die Vielseitigkeit der Aufgabenstellung, die Möglichkeit der Unterstützung anderer Menschen, eine sinnvolle Arbeit für die Allgemeinheit zu leisten und selbstständig tätig zu sein. Als eher unwichtig wurden Ziele wie ein guter Verdienst, soziale Anerkennung, Geltungsbedürfnis oder Machtausübung eingestuft. Mit Ausnahme der Zielvorstellungen „häufiger Kontakt mit Menschen“ und „selbstständig tätig zu sein“ wurde allen ursprünglich als wichtig empfundenen Zielen zum Erhebungszeitraum weniger Relevanz eingeräumt. Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass bis auf zwei Ausnahmen alle aufgeführten Motive an Bedeutsamkeit eingebüßt hatten, auch die von Anfang an als eher unbedeutsam eingestuften Zielvorstellungen, wie eine gute Bezahlung, soziale Anerkennung oder das Bedürfnis der Machtausübung. Auffällig an Bedeutung gewonnen hatten hingegen die Variablen „Arbeitsplatzsicherheit“ und „Bedürfnis nach Sicherheit“. Die Arbeitsplatzsicherheit, der zum Zeitpunkt der Berufswahl keine herausragende Bedeutung beigemessen wurde (Rang 7 bei 17 genannten Zielvorstellungen), kam bei der Neubewertung auf Rang 2 aller Zielvorstellungen. Der ursprünglich sehr hoch angesiedelte Wert, sinnvolle Arbeit für die Allgemeinheit zu leisten (Rang 5 von 17), hatte hingegen deutlich an Bedeutsamkeit verloren und nahm in der aktuellen Bewertung nur noch Rang 9 ein. Diese Ergebnisse lassen den Rückschluss zu, dass im Verlauf der Berufstätigkeit eine Desillusionierung dahin gehend stattgefunden hat, dass die eigene Arbeit keinen sinnstiftenden Beitrag für das Gemeinwohl leisten kann und dieses Ziel dementsprechend in seiner Bedeutsamkeit reduziert wurde. Demgegenüber kann das Streben nach Sicherheit im Allgemeinen und im Hinblick auf den Arbeitsplatz als Ausdruck des Wunsches nach einer gesicherten Existenzgrundlage interpretiert werden. Die Gewichtung war dahin gehend gleich geblieben, dass die ursprünglichen.

⁴²⁸ *Dersch/Schümchen* (1995), S. 291–297.

⁴²⁹ *Dersch/Schümchen* (1995), S. 294.

⁴³⁰ *Backes et al.* (1997), S. 34.

Spitzenwerte „abwechslungsreiche Tätigkeit“, „Vielseitigkeit der Aufgabenstellung“, „anderen Menschen helfen“ und „häufiger Kontakt mit Menschen“ immer noch die Rangskala anführten, wenn auch in einer anderen Reihenfolge als zuvor. Prestigewerte und materielle Werte, wie eine gute Bezahlung, Aufstiegsmöglichkeiten und soziale Anerkennung, hingegen wurden zu beiden Zeitpunkten als eher irrelevant eingeschätzt. Ebenfalls wurden im Rahmen dieser Studie bestimmte berufliche Ziele nach ihrer Bedeutsamkeit bewertet und hieraus eine Rangskala erstellt. Sehr stark angestrebt wurden hiernach u.a. die Ziele „voll und ganz hinter der dienstlichen Arbeit stehen zu können“ (Rang 1 von 20 Berufszielen), „positive Rückmeldungen von der Bevölkerung“ (Rang 3) oder „sich in die Gemeinschaft der Kollegen gut einfügen“ (Rang 4). Als äußerst unbedeutsam hingegen wurden die folgenden Berufsperspektiven eingestuft: „einer Eliteeinheit anzugehören“ (Rang 20), „als besonders tüchtiger Polizist zu gelten“ (Rang 16), oder „Selbstverwirklichung als Polizist“ (Rang 13). Aus dieser Bewertung kann der Rückschluss gezogen werden, dass Eigenschaften wie Tüchtigkeit und Ehrgeiz wenig idealisiert werden, während kollegial abgestimmte und verantwortungsbewusste Verhaltensweisen als besonders erstrebenswert gelten.⁴³¹

Auch *Klemisch* et al. kamen in ihrem Forschungsbeitrag zu Stressfaktoren und Positiven im Polizeiberuf zu dem Ergebnis, dass die Sinnhaftigkeit und der karitative Aspekt der Polizeitätigkeit sowie die übertragene Verantwortung und der Abwechslungsreichtum des Aufgabenfeldes die wesentlichen Berufsanreize für die befragten Polizeibeamten darstellten. So schätzten auf die Frage nach der Bedeutsamkeit verschiedener beruflicher Aspekte 74 % der Probanden die Erfüllung „abwechslungsreicher Aufgaben“ als wichtig ein, 66 % wollten „etwas Sinnvolles tun“ und 62 % strebten danach, „anderen Menschen zu helfen“. 60 % der Untersuchungsteilnehmer war es wichtig, durch ihre Tätigkeit „gefordert zu werden“, und für mehr als die Hälfte der Polizeibeamten (jeweils 56 %) waren die Einbringung und Nutzung eigener Stärken sowie die kollegiale Kooperation bedeutsam.⁴³²

Bei einem Resümee der verschiedenen Studien fallen einige konstante Entwicklungen bezüglich der Wertvorstellungen von Polizeibeamten hinsichtlich ihrer Berufsrolle auf. Auch wenn die Untersuchungen bezüglich der Stichprobengröße, der Entstehungsbedingungen und der fehlenden Homogenität der Untersuchungsgruppen nicht unbedingt miteinander vergleichbar sind, lassen sich doch eindeutige und aussagekräftige Tendenzen aus den erlangten Resultaten ableiten. So wird den Ergebnissen aller Untersuchungen zufolge eine freie, selbstbestimmte und eigenverantwortliche Berufsausübung favorisiert. Polizeibeamte streben nach Partizipation an Entscheidungsprozessen, sinnvollen Tätigkeitsinhalten und Freiräumen für selbstverantwortliche Tätigkeiten. Sie wollen im dienstlichen Bereich möglichst autark agieren, um sozialkompetent, einfühlsam und flexibel auf berufliche Herausforderungen reagieren zu können. Es zeichnet sich das Bild eines aufgeklärten, bürgernahen und selbstkritischen Polizeibeamten

⁴³¹ *Backes* et al. (1997), S. 50.

⁴³² *Klemisch* et al. (2005b), S. 16.

ab, der seine geistigen und menschlichen Fähigkeiten einsetzen und mehr integrierter Staatsbürger als sanktionierender Staatsdiener sein möchte.⁴³³

Generell rücken tradierte Pflichtwerte zunehmend in den Hintergrund, während Selbstentfaltungswerte für die Polizeibeamten und Studenten immer wichtiger werden. Diese Abkehr ist jedoch nicht im Sinne einer egoistischen Orientierung an individuellen und hedonistischen Bedürfnissen und Ansprüchen zu verstehen, vielmehr stellt sie einen Indikator für den Wunsch nach humanitärem, gewissenhaftem und eigenverantwortlichem Handeln dar. Eigenschaften wie Fleiß, Gehorsam, Pflichtbewusstsein und Ordentlichkeit wird immer weniger Bedeutung beigemessen, während Ehrlichkeit, Toleranz, Hilfsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein höchste Priorität genießen. Bezüglich dieser Zielwerte herrscht auch eine weitgehende Kongruenz zwischen Selbst- und Idealbild. Das polizeiliche Selbstverständnis hat einen Wandel vom bedingungslos gehorsamen „Büttel“ zum aufgeklärten, kritischen Polizeibeamten durchgemacht. Die heutigen Polizeibeamten verstehen sich nicht mehr als unselbstständige und autoritätshörige Ausführungsinstrumente, die jeglicher Art von Befehl gehorchen und sich dementsprechend instrumentalisieren lassen.

Der Beruf rückt zunehmend aus dem Fokus polizeilicher Lebensinteressen, stattdessen genießen stabile und harmonische soziale Beziehungen höchste Priorität. Generell dominieren private Selbstentfaltungswerte, wie „Familie“, „Glück“ und „Selbstachtung“, die beruflichen Pflicht- und Akzeptanzwerte. Vor diesem Hintergrund erklärt sich auch das verminderte Streben nach beruflichem Erfolg, Leistungsfähigkeit und gesellschaftlicher Anerkennung. Die geringe Gewichtung materieller Ziele, wie guter Verdienstmöglichkeiten, Aufstiegschancen oder beruflichen Prestiges lässt sich auf den Umstand zurückführen, dass die materiellen Perspektiven des Berufes mittlerweile hauptsächlich unter dem Aspekt der Existenzsicherung und der Wahrung des Status quo betrachtet werden. Der Wunsch nach einer gesicherten Existenzgrundlage für sich und die Familie manifestiert sich auch in dem deutlich und mehrfach geäußerten Wunsch nach materieller wie immaterieller Sicherheit. Der eigenen Leistungsfähigkeit und dem gesellschaftlichen Ansehen wird von den Beamten kaum noch Bedeutung beigemessen, obwohl Einigkeit darüber besteht, dass diese Ziele idealiter eine hohe Wertigkeit haben sollten. Diese Tatsache überrascht vor dem Hintergrund, dass der Respekt und das Ansehen in der Bevölkerung einen der wesentlichen Gratifikationsfaktoren polizeilicher Tätigkeit darstellen und dass das Fehlervermeidungs- und Leistungsprinzip eines der wenigen zentralen und allgemein akzeptierten Leitbilder polizeilichen Handelns sind. Die geringe subjektive Gewichtung des gesellschaftlichen Ansehens kann auf die ambivalente Stellung des Polizeibeamten in der Gesellschaft und der damit verbundenen Rollenkonflikte zurückzuführen sein. Die Mehrheit der Polizeibeamten schätzt ihr Ansehen in der Gesellschaft wesentlich schlechter ein, als es realiter der Fall ist.⁴³⁴ Sie antizipieren ein negatives Image ihres Berufsstandes in der Bevölkerung und um hierdurch nicht enttäuscht zu werden, werden die Erwartun-

⁴³³ Weiß (1992), S. 38.

⁴³⁴ S. Punkt 3.1.3.3

gen an die gesellschaftliche Anerkennung auf ein Mindestmaß reduziert. Diese Entwicklung stellt sich also weitgehend als berufssozialisationsbedingter Schutzmechanismus dar. Vor dem Hintergrund dieser Annahme erklärt sich auch die hochgradig ausgeprägte Orientierung an sozialen Beziehungen, wie Familie und Freundschaft. Diese berufsexternen Ressourcen werden für außerordentlich wichtig befunden, um durch sie das empfundene negative Ansehen in der Bevölkerung zu kompensieren und ein gewisses Maß an persönlicher Anerkennung und Rückhalt zumindest im privaten Bereich zu erhalten. Es scheint, als stellten diese sozialen Bindungen einen außerordentlich wichtigen Faktor dar, um die verschiedenen dienstlichen Belastungen und Enttäuschungen zu bewältigen.

Die Diskrepanz zwischen dem Selbst- und Idealbild wird bezüglich des Leistungsfaktors immer größer: Während die Leistungsfähigkeit eines „idealen Beamten“ als immer wichtiger eingeschätzt wird, verliert sie subjektiv zunehmend an Bedeutung. Auch sollte ein optimaler Beamter mehr nach gesellschaftlicher Anerkennung streben als es der Großteil der Beamten de facto tut. Es herrscht folglich partiell eine ausgeprägte Diskrepanz zwischen dem eigenen und dem für ideal befundenen Wertemuster. Sie dürfte eine Quelle der Unzufriedenheit und Frustration darstellen. Eine Ursache für diese Entwicklung kann darin liegen, dass der Polizeidienst nicht den von den Beamten erwünschten und benötigten Handlungs- und Entscheidungsspielraum gewährleistet und die Beamten daher wenig Sinn in ihrer Berufsausübung sehen. Da individuell bedeutsame Werte und Überzeugungen entscheidenden motivationalen Einfluss auf den Menschen und seine Handlungen haben, ist anzunehmen, dass sich aus den beschriebenen Ergebnissen Probleme hinsichtlich der Identifikation mit dem und der Motivation für den Polizeiberuf ergeben und dementsprechend Handlungsbedarf für die Polizeiführung und Vorgesetzte begründen.⁴³⁵

3.1.4.5 Zusammenfassung

Aus der öffentlichen bzw. veröffentlichten Meinung, den Anforderungen der Politik, den institutionellen Vorgaben sowie schließlich dem eigenen polizeilichen Selbstverständnis resultieren vielfache, inhaltlich divergierende Rollenerwartungen. Das „Charakterbild“ der Polizei schwankt zwischen vielfältigen Positionen, Interessen und Anforderungen, die in ihrer Gesamtheit nicht erfüllbar sind und dennoch immensen Handlungsdruck vermitteln. Der Großteil der Polizeibeamten charakterisiert sich durch das Streben nach freiverantwortlichem, autonomem Handeln und Mitgestaltungsmöglichkeiten an wichtigen Entscheidungsprozessen sowie den Wunsch, insbesondere die organisationsinternen Vorschriften zu entflechten. Sie möchten dem Bürger aufgeschlossen, hilfreich, flexibel und tolerant gegenüber treten und ihm durch ihr Handeln einen Dienst erweisen. Ihnen sind die eigene Selbstachtung und Anerkennung im privaten Kreis wichtiger als die berufliche Leistungsfähigkeit und die Anerkennung der Gesellschaft. Die nachlassende Bereitschaft, sich einem beruflichen Leistungsdiktat zu unterwerfen und die geringe Gewichtung des gesellschaftlichen Ansehens stellen An-

⁴³⁵ Weiß (1992), S. 32; 38.

zeichen für eine berufsbedingte Desillusionierung dar. Polizeibeamte definieren sich nicht mehr ausschließlich über ihren Beruf und den damit verbundenen sozialen Status, dahin gehend hat der Beruf des Polizisten zumindest teilweise seine sinngebende Funktion eingebüßt. Vielmehr dient der Beruf der grundlegenden Existenzsicherung, um sowohl die eigene als auch die familiäre Versorgung zu gewährleisten. Die Ursache dieser beruflichen Desillusionierung liegt u.a. in dem Umstand begründet, dass der Polizeidienst den Beamten vor komplexe und vielschichtige Herausforderungen stellt, jedoch nicht die gewünschten und benötigten Freiheitsgrade zur Bewältigung dieser Herausforderungen gewährleisten kann. Diese Kopplung führt dazu, dass das eigene Handeln als sinnlos und ineffektiv erlebt wird, die berufliche Motivation und der Kohärenzsinn erheblich verringert werden und in letzter Konsequenz die fundamental wichtige Identifikation mit dem Beruf verloren geht.

Die berufsimmanente Einengung ergibt sich zum einen aus der Eingebundenheit in die bürokratisch-hierarchisch strukturierte Polizeiorganisation und zum anderen aus der engen Verbindung zwischen Polizei und Politik. Im Rahmen der eigenen Organisation wird von den Polizeibeamten erwartet, sich stets gehorsam und widerspruchlos in die hierarchische Ordnung einzufügen, Befehle ohne kritische Reflexion auszuführen und konstant solide Leistungen zu erbringen. Die hochgradige Regelbindung, die hierarchische Abhängigkeit und die exakt umrissenen Zuständigkeiten reduzieren die Möglichkeit flexiblen und innovativen Handelns nahezu auf null. Ein ausgeprägtes Geflecht von Normen, Regeln und Dienstvorschriften konzentriert jegliches Handeln auf höhere organisationelle Ziele und schränkt den eigenen Handlungs- und Reaktionsraum erheblich ein. Um eine größtmögliche Gleichförmigkeit des Personalkörpers zu gewährleisten, muss eigenes Verständnis von Werten und Problemlösungsmöglichkeiten bei der Bearbeitung der verschiedenen Aufgabenfelder weitgehend unterdrückt werden. Die hierarchischen Strukturen degradieren Polizeibeamte zu Befehlsempfängern und entmündigen sie weitestgehend. Zudem wird die dienstliche Tätigkeit aufgrund des Prinzips der Kosten- und Nutzenmaximierung und wegen der öffentlichen Exponiertheit polizeilichen Handelns stets von einem Fehlervermeidungs- und Leistungsprinzip dominiert. Aus der Sicht der Polizeiorganisation muss der Polizeibeamte ausgesprochen gehorsam, leistungsorientiert, autoritätstreu und pflichtbewusst sein. Aus organisationeller Perspektive wird von ihm genau das Verhalten gefordert und belohnt, was für ihn nach eigenem Rollenverständnis ein unerwünschtes bzw. abzuwehrendes Verhalten darstellt. Es lässt sich auch die These formulieren, dass die Organisationsziele und die Individualziele nicht nur völlig inkongruent, sondern geradezu divergent sind. Um sich in die Polizeiorganisation nahtlos einzufügen, muss der einzelne Beamte seine individuellen Erwartungen den völlig gegensätzlichen Anforderungen der Organisation unterordnen und häufig entgegen seiner eigenen inneren Überzeugung handeln.

Dieses Spannungsfeld zwischen organisationellen und persönlichen Zielvorstellungen stellt den idealen Nährboden für psychische Konflikte und berufliche Unzufriedenheit dar. Die Diskrepanz von externen Verhaltenserwartungen und individuellen Rollenvorstellungen verkörpert einen Personen-Rollen-Konflikt als Unterform des Rollen-

konfliktes, welcher zu Unzufriedenheit, Resignation und innerem Rückzug führen kann.⁴³⁶ Zudem zeichnet sich die Problematik einer mangelnden Passung zwischen organisationellen Arbeitsanforderungen und verfügbaren Fähigkeiten und Ressourcen der Polizeibeamten ab. Eingangs wurde aufgezeigt, dass sowohl eine Über- als auch eine Unterforderung im beruflichen Bereich eine Stressbelastung auslösen können. Abzustellen ist hierbei auf den Umfang der Befriedigung der persönlichen Bedürfnisse des Arbeitnehmers durch die Arbeitstätigkeit.⁴³⁷ Wie deutlich wurde, streben Polizeibeamte in beruflicher Hinsicht nach einem hohen Maß an Eigenverantwortung und Gestaltungsspielräumen, um die alltäglichen vielschichtigen Konflikte auf sozial verträgliche Art zu lösen und dem Bürger aufgeschlossen und flexibel begegnen zu können. Dieser Wunsch lässt sich angesichts der beschriebenen gesetzlichen, bürokratischen und hierarchischen Sachzwänge nicht realisieren, vielmehr erfüllt der Großteil der Polizeibeamten lediglich die statische Rolle eines Ausführungsorgans ohne weitergehende Entscheidungskompetenzen. In diesem Sinne liegt im Verhältnis zur Polizeiorganisation eine qualitative Unterforderung der Beamten in Gestalt einer mangelnden Befriedigung ihrer beruflichen Bedürfnisse bei gleichzeitiger quantitativer Überforderung aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens und des immensen Leistungsdrucks vor, die ebenfalls eine intensive Stressbelastung erzeugt.

Auch die politische Beeinflussung der Polizei erzeugt Spannungen, Widersprüche und Frustration aufseiten der Beamten. Es stehen sich einerseits die Bestrebungen einer sich zunehmend emanzipierenden Polizei nach mehr Eigenverantwortlichkeit und Handlungsspielräumen und andererseits die Doktrin des politischen Primats gegenüber.⁴³⁸ Es wird mittelbar politischer Einfluss auf die Polizei dahin gehend ausgeübt, dass sie als Teil der staatlichen Exekutive zur Umsetzung parlamentarisch verabschiedeter Normen verpflichtet ist. Der Umfang an gesetzlichen Regelungen hat sich im Laufe der Zeit derart verdichtet, dass den Polizeibeamten kaum noch eigene Steuerungsmöglichkeiten verbleiben. Zudem wird auch unmittelbarer Einfluss auf die Polizeiführer durch Parteien, Abgeordnete oder Fraktionen ausgeübt. Neben der unmittelbaren wie mittelbaren Einengung durch politische Aktivitäten und der damit verbundenen Kürzung des polizeilichen Entscheidungsspielraums ergibt sich im Verhältnis zur Politik die Problematik, dass Polizeibeamte in ihrer Funktion als Ausführungsorgan oftmals für politische Zwecke instrumentalisiert werden. Die Polizeibeamten fühlen sich offensichtlich zum „Handlanger“ der politischen Führung degradiert, weil sie teilweise unverständliche Maßnahmen und Vorgaben an der sozialen Front durchsetzen und den Unmut der Bürger ertragen müssen. Diese Pflicht müssen sie auch dann erfüllen, wenn politische Handlungsweisen in völliger Diskrepanz zu ihrem eigenen Selbstverständnis stehen. Sie müssen ihre eigene kritische Sicht auf gesellschaftliche Probleme und Prozesse unterdrücken und individuelle Werturteile hintanstellen, sich politisch neutral verhalten und lediglich die Interessen der herrschenden Gruppierungen durchsetzen. Diese Diskrepanz zwischen eigener persönlicher Einstel-

⁴³⁶ Siehe hierzu Punkt 2.3.2.

⁴³⁷ Siehe hierzu Punkt 2.4.1.

⁴³⁸ *Feltes/Dreher* (1998), S. 636.

lung und dienstlich geforderter Wertfreiheit kann innere Spannungszustände und Gewissenskonflikte erzeugen. Darüber hinaus impliziert die polizeiliche Rolle häufig auch, öffentliche Kritik für die Umsetzung zweifelhafter politischer Vorgaben zu ernten, während sich die politisch Verantwortlichen im Hintergrund halten. Diese unfreiwillige Funktion als „Blitzableiter“ für politische Versäumnisse und Fehlentscheidungen muss auf Dauer Aggressionen und Enttäuschungen bei den betroffenen Beamten hervorrufen. Insgesamt wäre es zur Reduzierung der deutlich gewordenen Motivations- und Orientierungsdefizite wünschenswert und geradezu notwendig, dass seitens der Politiker die notwendigen polizeilichen Handlungsspielräume respektiert und angemessene Leitlinien für polizeiliche Einsätze vorgegeben werden. Darüber hinaus muss ein gewisses Maß an Akzeptanz für unpopuläre politische Entscheidungen in der Bevölkerung gewährleistet sein und bei Einsätzen in gesellschaftlichen Konfliktbereichen politische Rückendeckung gegeben werden.⁴³⁹

Darüber hinaus üben die Vertreter von Rundfunk, Fernsehen und Presse mit ihrer Berichterstattung erheblichen Einfluss auf Polizei und Bevölkerung aus. In der veröffentlichten Meinung werden Polizisten einerseits als gewaltbereite Drangsalierer dargestellt, die sich menschlicher zeigen und im Zuge der allgemeinen gesellschaftlichen Liberalisierung dem Abbau von Autorität folgen sollten. Insbesondere wenn jedoch aufsehenerregende Einsätze erfolglos verlaufen und beispielsweise ein bundesweit gesuchter Gewaltverbrecher nicht innerhalb weniger Stunden gefasst wird, wird ein zu weiches und ineffektives Vorgehen der Polizei beklagt.⁴⁴⁰ Oftmals ist für den Großteil der Polizeibeamten gar nicht erkennbar, welches das von ihnen erwünschte und zu erbringende Verhalten darstellt, da unabhängig von ihrem Tun stets die Schuld für Versäumnisse oder Fehlentwicklungen bei ihnen gesucht wird. Es wird in den meisten Fällen keine angemessene und konstruktive Kritik geäußert, vielmehr wird harsch und unsachlich das polizeiliche Handeln verurteilt. Da einerseits die Berichte oftmals zwecks eines höheren Unterhaltungswertes übertrieben oder schlichtweg falsch in der Darstellung sind und andererseits die Medien ihrer Stellung als „vierter Gewalt“ im Staat entsprechend hohen Einfluss auf die Meinungsbildung in der Bevölkerung ausüben, ist der einzelne Polizeibeamte einer öffentlichen Diffamierung im Falle eines Fehlverhaltens schutzlos ausgeliefert. Er muss sich trotz alltäglich geleisteten, erheblichen Anstrengungen und Bemühungen weitgehend mit der negativen medialen Etikettierung und dem damit verbundenen gesellschaftlichen wie persönlichen Ansehensverlust arrangieren. Diese Unausgewogenheit zwischen beruflicher Verausgabung und gesellschaftlicher Honorierung in Form von öffentlicher Darstellung und Bewertung kann insbesondere Beamte mit einer übersteigerten beruflichen Verausgabungsneigung in tiefe Gratifikationskrisen stürzen.⁴⁴¹ Hinzu kommt, dass im Falle einer öffentlichen Diffamierung durch die Massenmedien den betroffenen Beamten die dringend notwendige Unterstützung durch Polizeiführung und Politiker oftmals aus opportunistischen Motiven versagt bleibt. Dieser Umstand untermauert den Eindruck fehlender

⁴³⁹ von Richthofen (1994), S. 92.

⁴⁴⁰ Möllers (1977), S. 70.

⁴⁴¹ S. hierzu Punkt 2.4.3.

Wertschätzung, intensiviert belastende Gefühle beruflicher Enttäuschung und Frustration und fördert so die Ausbildung von leistungshemmenden Stresssymptomen.⁴⁴²

Als wesentliches Ergebnis bleibt festzuhalten, dass die Fülle an Rechtsnormen, die Rollenerwartungen der Polizeiorganisation und der Politik sowie die von Gesellschaft und Medien an die Polizei herangetragenen Ansprüche kein konsistentes, sinngebendes System darstellen. Polizeibeamte sind zahlreichen divergierenden Verhaltenserwartungen ausgesetzt, die sich teilweise völlig gegensätzlich zu ihren eigenen Wertvorstellungen und Rollenerwartungen verhalten. Hierdurch entstehen erhebliche Rollenunsicherheit und Zieldiffusität, weil sich aus den vielfältigen und teils ambivalenten Erwartungen keine einheitliche polizeiliche Handlungslogik ableiten lässt. Gewiss können Polizisten sich nur der Tatsache sein, dass ihr Verhalten stets bei einem der Rollensender innerhalb dieses undurchdringlichen Beziehungsgeflechtes Widerstand und Unmut auslösen wird. Die ständige Anpassung an externe Erwartungen und das erzwungene Handeln entgegen den eigenen inneren Werthaltungen und Überzeugungen kann sich dauerhaft nachteilig auf die Berufszufriedenheit und das seelische Gleichgewicht auswirken. Auch die hohe Fremddetermination polizeilichen Handelns, insbesondere durch hierarchische Organisationsstrukturen und politische Einflüsse, verbunden mit hohen und vielfältigen Anforderungen erzeugt Stressbelastungen. Erwiesenermaßen intensiviert sich der Belastungsdruck, wenn Personen sich einer diffizilen Situation hilflos ausgesetzt sehen, als wenn sie überzeugt sind, die Lage selbst beeinflussen und kontrollieren zu können. Der Glaube, eine Situation oder eine Anforderung aktiv steuern zu können, vermindert das Entstehen von Stressfolgeschäden, während eine ausgeprägte Fremdbestimmung und das Gefühl der Hilflosigkeit zu passiv-resignativem Verhalten und damit zu erhöhter Stressbelastung führen.⁴⁴³ Polizeibeamte befinden sich in dem unlösbaren Dilemma, beschränkte Handlungsspielräume durch die zunehmende Verrechtlichung und starre hierarchische Strukturen mit der Forderung nach autonomen, korrekten und situationsangepassten Entscheidungen miteinander vereinbaren zu müssen. Dahin gehend sind sie bei der Ausübung ihrer Tätigkeit immer wiederkehrenden Ineffizienzerlebnissen und Sinnlosigkeitsgefühlen ausgesetzt. Zudem ist zu beachten, dass die dem Verhältnis zu Organisation, Politik und Öffentlichkeit innewohnenden Stressoren nicht nur kumulativ, sondern auch additiv wirken, d.h. der Grad der Stressbelastung im Polizeidienst steigt aufgrund der gleichzeitigen Konfrontation mit mehreren Stressoren.

Die Auswirkungen dieser Konflikte sind nur allzu deutlich: Die in den Studien partiell zum Ausdruck gekommene geringe Gewichtung der gesellschaftlichen Anerkennung ist ein deutliches Zeichen für enttäuschte Berufserwartungen und eine beginnende Distanzierung von der Klientel „Bürger“ und damit der erste Schritt zu Depersonalisierung und innerem Rückzug. Weil Polizeibeamte zuwenig eingebunden, gefordert und ernst genommen werden, scheint ein negativer Gesinnungswechsel hinsichtlich ihres Berufes und der hierfür zu erbringenden Leistung eingetreten zu sein: Der Polizei-

⁴⁴² Litzcke/Schuh (2007), S. 13.

⁴⁴³ Litzcke/Schuh (2007), S. 15.

beruf wird anscheinend nicht mehr als sinnstiftende Berufung gesehen, sondern als reiner „Job“, den es zur Absicherung der materiellen Lebensgrundlage zu erledigen gilt. Der seinerzeit für die Ergreifung des Polizeiberufes ursächliche, idealistische Antrieb, durch die dienstliche Tätigkeit andere Menschen effektiv zu unterstützen, einen sinnvollen Beitrag für das Gemeinwesen zu leisten und eigenverantwortlich handeln zu können, scheint dem Großteil der Polizeibeamten nach ein paar Dienstjahren verloren gegangen zu sein. Die zunehmende Weigerung der Unterwerfung unter das herrschende Leistungsdiktat stellt eine Art „stillen Protest“ dar, weil die ernüchternde Einsicht gewonnen wurde, dass sich die ehemals positive Vorstellung der eigenen Berufsrolle kaum auf die Realität des polizeilichen Alltags übertragen lässt. Diese berufliche Ernüchterung kann zur Folge haben, dass sich die Leistungsbereitschaft und Arbeitsmotivation der Polizeibeamten zunehmend verschlechtern und dass sie keinen Sinnbezug mehr in der eigenen Berufsausübung finden. Dies wiederum kann sich negativ auf die polizeiliche Arbeitsleistung auswirken, insbesondere das ohnehin problembeladene Verhältnis von Polizei und Bevölkerung würde sich zunehmend verschlechtern. Denn unzufriedene Polizeibeamten werden ihre innere Gemütslage in Form von reizbarem, aggressivem oder desinteressiertem Verhalten dem Bürger gegenüber manifestieren, das Ansehen der Polizei in der Bevölkerung hierdurch nachhaltig schädigen und das fundamental wichtige Vertrauen der Bürger in die Polizeiarbeit riskieren. Eine solche Entwicklung würde nachhaltig die polizeiliche Aufgabenerfüllung beeinträchtigen, denn die bürgerliche Unterstützung bei der Ermittlungsarbeit und der Strafverfolgung ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg polizeilicher Tätigkeit. Zudem stellen positive Rückmeldungen und Verstärkungen durch den Bürger wichtige und motivationserhaltende Triebfedern dar, deren Wegfallen sich weiterhin nachteilig auf die polizeiliche Motivationslage auswirken würde. Die durch den Kontakt mit unausgeglichene(n) Polizeibeamten hervorgerufene Skepsis und Distanz aufseiten der Bürger kann sich daher äußerst nachteilig auf die Effektivität polizeilicher Tätigkeit auswirken und muss unter allen Umständen durch eine Verbesserung der polizeilichen Motivationslage verhütet werden.

3.2 Systemimmanente Stressfaktoren

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die operativen, also die unmittelbar mit den Tätigkeitsinhalten zusammenhängenden Stressoren untersucht wurden, sollen die folgenden Ausführungen der Skizzierung der administrativen, aus der Organisationsstruktur erwachsenden Stressfaktoren des Polizeidienstes dienen. Zunächst soll auf die Polizeiausbildung eingegangen und geprüft werden, ob und inwieweit angehende Polizeibeamte hierdurch ausreichend auf polizeitypische Belastungssituationen vorbereitet und ihnen zum angemessenen Umgang mit konfliktbehafteten Einsatzlagen erforderliche Schlüsselqualifikationen, wie Stresstabilität, soziale Kompetenz und kommunikative Fähigkeiten, vermittelt werden. Denn eine schädliche Stressbelastung entsteht insbesondere dann, wenn berufliche Anforderungen nicht mit den verfügbaren Fertigkeiten und Kompetenzen des Individuums bewältigt werden können und so eine objektive oder subjektive Überforderungssituation entsteht. Vor diesem Hintergrund

soll aufgezeigt werden, in welchem Maße Polizeibeamte durch ihre Ausbildung für die vielschichtigen Herausforderungen ihres Berufes gerüstet werden und welche Probleme sich bezüglich der polizeilichen Aufgabenerfüllung ergeben können, wenn sie aufgrund unzureichender Ausbildungsstrukturen bei Berufsantritt einen „Praxisschock“ erleiden und den Polizeialltag mit den ihnen zur Verfügung stehenden Problemlösungstechniken nicht angemessen zu bewältigen imstande sind.

Ferner soll das folgende Kapitel der eingehenden Darstellung der Strukturen und Besonderheiten der subkulturellen Polizeigemeinschaft dienen. Vor dem Hintergrund der fundamentalen Bedeutung klarer Rollenidentität und handhabbarer Rollenerwartungen soll dargestellt werden, wie sich die durch die Einbindung in die kollegiale Bezugsgruppe ergebenden, informellen Verhaltens- und Einstellungserwartungen zu den formellen Rollenerwartungen von Polizeiführung, Gesellschaft und Politik verhalten und welche Konsequenzen eine Diskrepanz zwischen formellen und informellen Verhaltenserwartungen auf die seelische Lage und psychische Stabilität von Polizeibeamten haben kann. Ferner soll analysiert werden, inwieweit die das Stress- und Belastungsempfinden maßgeblich beeinflussende Verfügbarkeit von Handlungsspielräumen und Gestaltungsmöglichkeiten durch subkulturell vermittelten Rollendruck eingeschränkt wird. Um zu eruieren, wie intensiv der innerpolizeiliche Gruppendruck wirkt, ob eine oftmals beklagte „Wagenburgmentalität“ in der Polizei existiert und welche Auswirkungen eine allzu hohe Gruppenkohäsion auf die polizeiliche Amtsführung haben kann, sollen die Möglichkeiten und Effizienz innerpolizeilicher wie externer Kontrollmechanismen untersucht werden. Darauf aufbauend soll erörtert werden, ob und in welchem Maße Polizeibeamten ein freiverantwortliches Entscheiden und Handeln entgegen einem eventuellen Gruppendruck möglich sind, inwieweit sie ihr dienstliches Handeln an ihrer Gewissensbindung ausrichten und ihre eigenen beruflichen Ideale und Moralvorstellungen frei von Fremdbestimmung realisieren können. Es soll problematisiert werden, welche Konsequenzen sich für den einzelnen Polizeibeamten aus der Unterwerfung unter einen polizeilichen „Korpsgeist“ ergeben können und welche Auswirkungen dies auf die Qualität polizeilicher Amtsführung und das polizeiliche Ansehen in der Öffentlichkeit haben kann.

Darüber hinaus soll der Fragestellung nachgegangen werden, wie zufrieden Polizeibeamte mit dem gegenwärtigen polizeilichen Führungsverhalten, dem Beurteilungs- und Beförderungsmodus sowie der materiellen Ausstattung und Besoldung sind. Denn die bereitgestellte finanzielle Entlohnung, die Bewertung der beruflichen Leistung und die damit verbundenen Aufstiegschancen, die zur Verfügung gestellten Sachmittel und die respektvolle und faire Behandlung durch Vorgesetzte stellen maßgebliche Gratifikationsfaktoren polizeilicher Tätigkeit dar und wirken sich in entscheidender Weise auf die Frustrationstoleranz, Berufszufriedenheit und psychische Belastbarkeit von Polizeibeamten aus. Es soll aufgezeigt werden, welche Folgen eine eventuelle berufliche Unzufriedenheit bezüglich dieser Faktoren auf die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Polizeibeamten hat und inwiefern sie sich auf ihre Motivationslage auswirkt.

3.2.1 Die Polizeiausbildung

Aufgrund der vielfältigen und komplexen Anforderungen, die zur heutigen Zeit an die Polizei herangetragen werden, benötigt diese mehr als je zuvor selbstständig denkende und handelnde Mitarbeiter, die im positiven Sinne über ein stabiles Selbstbewusstsein und ein hohes Maß an persönlicher Integrität verfügen und daher die an sie herangetragenen Herausforderungen eigenverantwortlich und kompetent annehmen können.⁴⁴⁴ Polizeibeamte werden im Rahmen ihrer Diensttätigkeit häufig mit uneindeutigen, unvorhersehbaren und mehrdimensionalen Problemlagen konfrontiert, für deren Lösung sich keine standardisierten und universell anwendbaren Lösungsschemata generieren lassen und zu deren Bewältigung der Rückgriff auf persönlich-soziale Kompetenzen und über Theoriewissen hinausgehende Problemlösungsmechanismen notwendig ist.⁴⁴⁵ Der gesellschaftliche Wertewandel mit seinen verschiedenen Auswirkungen, wie der Pluralisierung von Lebensstilen, der Verabsolutierung individuell-hedonistischer Ansprüche, dem allgemeinen Rückgang von Normakzeptanz, der Ablehnung von Amtsautorität und dem daraus resultierenden Begründungs- und Rechtfertigungsdruck für polizeiliche Maßnahmen, stellt die Beamten vor neue und vielschichtige Herausforderungen. Hinzu kommt die zunehmende Verrechtlichung des polizeilichen Arbeitsbereiches, verbunden mit der öffentlichen Erwartung einer stets problemorientierten, situationsgerechten, vorausschauenden, sensiblen und sachkompetenten Aufgabenwahrnehmung.⁴⁴⁶ Auch die europäische Integration, der gesamte Globalisierungsprozess und der wissenschaftlich-technologische Fortschritt ermöglichen neue Erscheinungsformen der Kriminalität und erfordern daher eine polizeiliche Zusammenarbeit auf internationaler Ebene.⁴⁴⁷ Diese Wandlungen und Veränderungen erfordern eine Neuorientierung der Polizeiausbildung in inhaltlicher, didaktisch-methodischer und lernorganisatorischer Hinsicht. Sie darf sich nicht mehr lediglich auf die Vermittlung schematischer, formal-kognitiver Lerninhalte beschränken, sondern muss vielmehr durch handlungsorientierte und sozial-integrative Ausbildungsinhalte die persönliche und soziale Kompetenz, die Kommunikationsfähigkeit, die Konfliktstabilität sowie die Eigenständigkeit der Beamten erhöhen. Insbesondere die für Führungs- und Leitungsaufgaben qualifizierende Ausbildung für den gehobenen Polizeivollzugsdienst muss neben dem alltäglich benötigten, praktischen Handlungs- und Faktenwissen auch Reflexions-, Steuerungs- und Orientierungswissen vermitteln.⁴⁴⁸ Daher sind neben der Aneignung formaler Wissensgrundlagen die Förderung von methodisch-systematischen Erkenntnis-, Denk- und Problemlösungsprinzipien im Allgemeinen und die Vermittlung sogenannter „Schlüsselqualifikationen“ im Besonderen unabdingbar.⁴⁴⁹ Schlüsselqualifikationen umfassen die Fähigkeit, neue unbekannte Si-

⁴⁴⁴ Feltes (1999), S. 207.

⁴⁴⁵ Löbbecke (2000), S. 140.

⁴⁴⁶ Schulte (1997), S. 111.

⁴⁴⁷ Sterbling (2002), S. 282.

⁴⁴⁸ Liebl (2007), S. 8.

⁴⁴⁹ Schulte (2002), S. 242.

tuationen für sich aufzuschlüsseln und sie einer adäquaten Lösung zuzuführen.⁴⁵⁰ Im Einzelnen gehören hierzu Fertigkeiten wie Selbstständigkeit und Verantwortungsbewusstsein, Kommunikationsfähigkeit, Fähigkeit zur Stress- und Konfliktbewältigung, Kooperationsbereitschaft, Entscheidungs- und Durchsetzungsfähigkeit, Innovationsfähigkeit sowie Belastbarkeit.⁴⁵¹

Bei einer Analyse der Gestaltung der Ausbildung für den Polizeivollzugsdienst in der Bundesrepublik Deutschland treten einige offenkundige Defizite zutage. Grundsätzlich wird unterschieden zwischen einer Ausbildung im Sinne der Berufsausbildung für den mittleren Polizeivollzugsdienst und dem Studium an einer Polizeifachhochschule für den gehobenen Polizeivollzugsdienst. Nordrhein-Westfalen, Hessen, Bremen, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und das Saarland gehören zu den Bundesländern, die im Zuge der Einführung der sog. Zweigeteilten Laufbahn nur noch für den gehobenen Dienst ausbilden. In den übrigen Ländern gilt noch die sog. Einheitslaufbahn, d.h., hier wird noch sowohl für den mittleren als auch für den gehobenen Polizeivollzugsdienst ausgebildet. Der mittlere Dienst führt in die Wachtmeister-Laufbahn, der gehobene Dienst zielt auf die Kommissars-Laufbahn und der höhere Dienst eröffnet die Ratslaufbahn.⁴⁵² Beamte des gehobenen Dienstes bilden die mittlere Führungsebene und erfüllen Positionen wie die des Dienstgruppenleiters, Hundertschaftsführers oder Zugführers. Der Aufgabenbereich der Beamten des höheren Dienstes hingegen umfasst sowohl die Führung von größeren Polizeidienststellen und Polizeieinheiten, die Wahrnehmung von besonderen Aufgaben in Zentralbehörden des Bundes und der Länder und in den obersten Bundes- und Landesbehörden als auch die Mitwirkung bei der Aus- und Fortbildung von Polizeivollzugsbeamten.⁴⁵³

Mit Ausnahme des Bundesgrenzschutzes untersteht die Polizei in Deutschland der Hoheit der einzelnen Bundesländer. Daher erlässt jedes Bundesland eigene Polizeigesetze, regelt die Polizeiangelegenheiten selbstständig und legt die Ausbildungsinhalte und -ordnungen fest.⁴⁵⁴ Daraus folgt, dass die Polizeiausbildung in allen 16 Bundesländern hinsichtlich des Stoffinhaltes, der Lehrmethodik und der Ablauforganisation erheblich differiert.⁴⁵⁵ So werden bereits bei einer Analyse der quantitativen Gewichtung der verschiedenen Lehrfächer hochgradige Unterschiede zwischen den Fachhochschulen der einzelnen Bundesländer deutlich. So reicht die Bandbreite bei der Vermittlung des Fachs Kriminologie beispielsweise von 140 Stunden in Baden-Württemberg bis zu lediglich 40 Stunden in Bayern. Bei der Lehre des Fachs Psychologie offenbart sich ein noch größeres Gefälle: Hierauf werden in Hamburg 154 Stunden verwendet, während in Berlin lediglich 30 Stunden veranschlagt werden.⁴⁵⁶ Die Ziele der Vermittlung sozialer Kompetenzen und der Förderung von Stresstabilität und Eigenverantwortung

⁴⁵⁰ Löbbecke (2000), S. 140.

⁴⁵¹ Schulte (1997), S. 112.

⁴⁵² Pfeil (2006), S. 86.

⁴⁵³ Winter (1998), S. 85.

⁴⁵⁴ Liebl (2007), S. 3.

⁴⁵⁵ Feltes (1999), S. 207.

⁴⁵⁶ Liebl (2007), S. 3–4.

wurden bisher in der polizeilichen Ausbildung noch nicht erreicht. Inhaltlich dominieren die juristischen Lerninhalte und kognitiven Lernziele, der quantitative Umfang des Lernstoffes und die verschulte Methodik der Wissensvermittlung wirken sich kontraproduktiv auf die Entwicklung von Eigenständigkeit, Verantwortungsgefühl und sozialer Kompetenz aus. Die Ausbildungsinhalte haben sich in den letzten Jahren vervielfacht; neben der Einsatz- und Führungslehre wird nunmehr die gesamte Rechtswissenschaft gelehrt. Darüber hinaus umfasst der Fächerkanon u. a. die Bereiche Kriminaltechnik, Kriminaltaktik, Psychologie, Kriminologie, Soziologie, Ethik, Politikwissenschaft, Informatik und Betriebswirtschaftslehre.⁴⁵⁷

Problematisch gestaltet sich das Verhältnis der Stoffmasse zu der verkürzten Ausbildungszeit. Die Fächersammlung gestaltet sich so umfangreich, dass hieraus theoretisch mehrere einzelne Studiengänge abzuleiten wären. Die Ausbildungsdauer umfasst jedoch lediglich drei Jahre, von denen nur zwei auf das fachtheoretische Studium entfallen. In diesem Zeitraum können nicht einmal die Grundlagen der zahlreichen und teilweise äußerst komplexen Fächer in ausreichendem Maß vermittelt werden. Der Versuch dessen käme dem sinnlosen Bemühen gleich, die Inhalte eines eigenständigen Fachhochschul- oder Universitätsstudiums auf einige wenige Lehrstunden zu komprimieren.⁴⁵⁸ Es können allenfalls die elementaren Grundlagen der verschiedenen Fächer angerissen werden, eine fundierte und umfassende Übermittlung des Stoffes ist in der Kürze der Ausbildungszeit nicht zu gewährleisten. Aufgrund dieser „Überfrachtung“ mit theoretischem Stoff wird auch vertreten, das Lehrangebot in der Polizeiausbildung würde nach dem Prinzip des sog. „Nürnberger Trichters“⁴⁵⁹ bzw. nach dem Grundsatz „Lernen auf Vorrat“⁴⁶⁰ vorgenommen.⁴⁶¹ Der zur Bewältigung der Stofffülle innerhalb der Studienzeit notwendige Lehrplan von bis zu acht Stunden pro Tag lässt keinen Raum mehr für ein Selbststudium oder eine fundierte Nachbearbeitung des behandelten Stoffes, was sich nachteilig auf den Lernerfolg auswirkt. Lehrveranstaltungen, die sich auf die konkrete Umsetzung der behandelten Fachinhalte und die eigene Erarbeitung fachwissenschaftlicher Leistungen fokussieren, sind im Rahmen des strikten Zeitplans kaum realisierbar.⁴⁶² Vielmehr überwiegt in methodischer Hinsicht die Wissensvermittlung in Form von Vorlesungen und Frontalunterricht, wodurch ein eigenaktives Lernen erschwert wird. Zudem wird zu Recht konstatiert, dass polizeiliche Wissensinhalte aufgrund der stetigen Aktualisierung von Gesetzesgrundlagen oder der Gewinnung neuer kriminalistischer Erkenntnisse einem „beschleunigten Verfallsprozess“ unterliegen.⁴⁶³ Einige Rechtsgebiete, wie beispielsweise das Ausländerrecht,

⁴⁵⁷ *Liebl* in: Herrnkind/Scheerer (2003), S. 215.

⁴⁵⁸ *Liebl* (2002), S. 310.

⁴⁵⁹ Mit dem „Nürnberger Trichter“ wird im Volksmund scherzhaft eine mechanistische Weise des Lernens und Lehrens bezeichnet. Damit ist vor allem die Vorstellung verbunden, ein Schüler könne sich mit dieser Form von Didaktik jegliche Lerninhalte fast ohne selbstständige Bemühungen aneignen. Auch der Begriff des „Eintrichterns“ leitet sich aus dieser Redensart ab.

⁴⁶⁰ *Schulte* (2002), S. 242.

⁴⁶¹ *Liebl* (2007), S. 7.

⁴⁶² *Liebl* (2000), S. 379–382.

⁴⁶³ *Löbbecke* (2000), S. 140.

sind vielfach geändert worden und einem ständigen Wandel unterworfen. Zu anderen Rechtsgebieten wie etwa dem Versammlungsrecht erfolgt stetig eine neue Rechtsprechung, so dass auch hier die Lerninhalte ständig aktualisiert werden müssen.⁴⁶⁴ Die ohnehin kaum überschaubare Stoffmasse verbunden mit ständigem Stoffzuwachs lässt sich nicht in der kurzen Zeit verarbeiten und führt zu einer unverdauten, rein kognitiven Anstauung von Wissen und der damit verbundenen Unfähigkeit der kompetenten Anwendung dieses Wissens in den jeweiligen konkreten Situationen.⁴⁶⁵

Ferner leidet die Polizeiausbildung unter einem generellen Wissenschaftsskeptizismus im Allgemeinen und dem Fehlen einer integrierten Polizeiwissenschaft im Speziellen.⁴⁶⁶ Notwendig ist die Konzipierung einer Polizeiwissenschaft im Sinne einer polizeilichen Handlungslehre, die vorhandene Wissensinhalte kritisch prüft, analysiert, systematisiert und weiterentwickelt und sie so den praktischen Anforderungen des Dienstalltags anpasst und die polizeiliche Handlungs- und Entscheidungskompetenz stärkt.⁴⁶⁷ Zwar wird die Ausbildung mittlerweile zunehmend erweitert und verwissenschaftlicht, auch die Erkenntnisse externer Wissenschaften, wie beispielsweise der Soziologie oder Psychologie, werden mittlerweile integriert. Von einer Freiheit und Pluralität der Lehrinhalte dahin gehend, dass auch verschiedene – möglicherweise polizeikritische – wissenschaftstheoretische Auffassungen und Lehrmeinungen in ihrer Gesamtheit berücksichtigt und diskutiert werden, kann jedoch immer noch nicht ausgegangen werden. Wissenschaftliche Erkenntnisse aus den Bereichen Kriminologie, Soziologie oder Psychologie werden vielmehr nur dann als sinnvoll betrachtet und in die Ausbildungsinhalte integriert, wenn sie sich an der Praxis polizeilicher Tätigkeit orientieren und übliche Sichtweisen und Handlungsmuster des Polizeivollzugsdienstes unterstützen.⁴⁶⁸ Brisante, jedoch für das polizeiliche Selbstverständnis und die Vollzugstätigkeit äußerst wichtige Themen wie beispielsweise die Problematik der Fremdenfeindlichkeit in der Polizei, die Möglichkeiten und Grenzen des staatlichen Gewaltmonopols oder die Rolle der Polizei im Nationalsozialismus werden vernachlässigt oder ganz ausgespart.⁴⁶⁹ Teilweise wird sogar kritisiert, dass sich insbesondere im Bereich der Kriminologie weniger auf die Vermittlung neugewonnener und aktueller Erkenntnisse konzentriert wird, sondern dass vielmehr problematische und umstrittene kriminologische Erkenntnisse Eingang in die fachhochschulbezogene Ausbildung finden. Hierzu zählen neben Inhalten der Kriminalitätsbiologie und Kriminalätiologie auch solche der Kriminalgeografie.⁴⁷⁰ Werden diese Inhalte nicht fundiert und differenziert genug vermittelt, so besteht die Gefahr, dass sich stereotype Ansichten oder gar handfeste Vorurteile über bestimmte Gesetzmäßigkeiten den Täter, die Taten und die Tatumstände betreffend bei den Berufsanwärtern einschleichen.

⁴⁶⁴ *Alberts* (2001), S. 294.

⁴⁶⁵ *Schulte* (2002), S. 242.

⁴⁶⁶ *Liebl* in: Herrnkind/Scheerer (2003), S. 212–213.

⁴⁶⁷ *Schulte* (2002), S. 243.

⁴⁶⁸ *Liebl* in: Herrnkind/Scheerer (2003), S. 215.

⁴⁶⁹ *Liebl* (2002), S. 309.

⁴⁷⁰ *Liebl* (2007), S. 4.

Zudem herrscht nach Ansicht vieler Polizeibeamter zwischen theoretischer Ausbildung und praktischer Tätigkeit ein starkes Gefälle. Theorie und Praxis bleiben voneinander getrennt, können sich nicht gegenseitig beeinflussen und korrigieren und werden sogar als unversöhnliche Gegensätze angesehen.⁴⁷¹ Vielfach wird von Polizeipraktikern argumentiert, der Polizeiberuf sei nur in der Praxis und nicht aufgrund der Vermittlung abstrakt-theoretischen Wissens erlernbar. Bei dieser Argumentation wird verkannt, dass die in der Ausbildung erworbenen Kenntnisse den Polizeibeamten für die Praxis rüsten sollen, indem er durch Verinnerlichung dieser Wissensinhalte Handlungs- und Orientierungssicherheit gewinnt. Der Umgang mit dem Bürger beispielsweise kann nur dann positiv ablaufen und ein Erfolgserlebnis vermitteln, wenn der betreffende Beamte über entsprechende soziale Kompetenzen und psychologisches Hintergrundwissen verfügt. Notwendig ist eine Verzahnung zwischen Theorie und Praxis dahin gehend, dass in der Ausbildung praxisorientierte Inhalte vermittelt werden, die den polizeilichen Alltag erleichtern und seine Komplexität reduzieren. Stattdessen wird bisher noch zu stark auf abstrakt-theoretische Grundlagen bei einer generellen Überbetonung rechtstheoretischer Lehrinhalte fokussiert. Das hat zur Folge, dass das theoretische Wissen als praxisfern oder gar unbrauchbar eingestuft wird und die in der Ausbildung erlernten, formalen Inhalte im Polizeialltag durch von dienst erfahrenen Beamten vorgelebte Routinen und ritualisierte Handlungsmuster modifiziert oder gänzlich ersetzt werden.⁴⁷² Auch wird das Lehrangebot im Bereich der Berufsethik als unzureichend eingestuft. Notwendig wäre eine Auseinandersetzung mit den gegenwärtigen Einstellungen der Beamten und den Stressquellen des Polizeidienstes, um einen sinnstiftenden Orientierungsrahmen bereitstellen zu können und hierdurch die Berufszufriedenheit zu fördern. Ein hilfreicher Ansatz wäre beispielsweise, die oftmals erlebte Sinnlosigkeit polizeilichen Handelns zu thematisieren und brauchbare und akzeptable Bewältigungsmöglichkeiten anzubieten, damit kein innerer Rückzug oder gar eine Tendenz zu Selbstjustiz stattfindet.⁴⁷³

Auf Ausbildungsmängel rückführbare Defizite innerhalb des Polizeivollzugsdienstes lassen sich anhand empirischer Forschungsergebnisse belegen. Eine im Bundesland Sachsen durchgeführte Untersuchung zu sozialen und kommunikativen Kompetenzen und zur Konfliktfähigkeit von Polizeibeamten offenbarte hochgradige Mängel bezüglich dieser Fertigkeiten.⁴⁷⁴ Selbsteinschätzungen zufolge verfügten lediglich 48 % der Probanden über ein ausreichendes sozialwissenschaftliches Wissen und nur 46 % besaßen genügend Kenntnisse hinsichtlich sozialer Konflikte. Lediglich 45 % der befragten Beamten gaben an, auf ein Konfliktmanagement vorbereitet worden zu sein, und gar drei Viertel waren der Auffassung, dass in der Ausbildung wenig bis gar keine Vermittlung sozialer Kompetenzen stattgefunden habe Insbesondere bei den Beamten des mittleren und gehobenen Dienstes offenbarten sich in diesem Bereich ausgeprägte Mängel. Im Rahmen einer Selbstbeurteilung der eigenen Eigenschaften im Hinblick

⁴⁷¹ Steinert (1997), S. 106.

⁴⁷² Liebl in: Herrnkind/Scheerer (2003), S. 212–216.

⁴⁷³ Alberts (2001), S. 295.

⁴⁷⁴ Liebl (2000), S. 380.

auf bestimmte Ausbildungsinhalte traten hochgradige Defizite bezüglich des Vorhandenseins von „Stressstabilität“ (26 % positiver Antworten), „Hintergrundwissen“ (28 %), „Kompromissfähigkeit“ (29 %), „psychologischer Situationserkennung“ (32 %), „Selbstsicherheit“ (37 %) und „kommunikativer Fähigkeit“ (40 %) zutage. Die einzige Kompetenz, über die ein Großteil der Untersuchungsteilnehmer zu verfügen glaubte, war die Rechtsanwendung (73 %).⁴⁷⁵ Hieraus kann geschlossen werden, dass sich die Ausbildung immer noch schwerpunktmäßig auf den Rechtsbereich bezieht, was jedoch ersichtlich keine positiven Auswirkungen auf die Handlungssicherheit der Polizeibeamten hat und sie nicht in ausreichendem Maße auf den Umgang mit Konflikt- und Stresssituationen vorbereitet.

Reformbestrebungen bezüglich der Polizeiausbildung werden als dringend notwendig angesehen, da diese immer dysfunktionaler und den Anforderungen des Polizeiberufes immer weniger gerecht wird. Die für die Dienstausbildung notwendigen Eigenschaften und Fähigkeiten, wie soziale Kompetenz, kommunikative Fähigkeiten und Stresstoleranz, werden vernachlässigt, während eine sinnlose Überladung mit abstrakt-theoretischem Wissen erfolgt. Die gegenwärtige Ausbildung kann nicht die fundierte Vorbereitung der Berufsanwärter auf die verschiedenen berufstypischen Belastungen gewährleisten, so dass sich bei Berufsantritt oftmals das Gefühl der Ratlosigkeit, Hilflosigkeit und Ohnmacht angesichts der vielfältigen und komplexen Probleme des Polizeialltags ergeben muss. Nicht bewältigte Alltagserfahrungen können dann zu angestauten Frustrationen, Ärger, Dauerbelastung und damit zu psychischer Überforderung und seelischem Leidensdruck führen.⁴⁷⁶

3.2.2 „Polizeikultur“ vs. „Cop-Culture“

Weil sich die Polizei durch das Prinzip von „Befehl und Gehorsam“, eine hierarchische Ordnung und eine hochgradige Bindung an eine Vielzahl von Regeln und Normen charakterisiert, wird sie oftmals als „Idealbild einer bürokratischen Organisation“ angesehen.⁴⁷⁷ Ausgehend von dieser Überlegung liegt bei externer Betrachtung der Polizeiorganisation die Annahme nahe, sie verfüge über eine einheitliche Struktur von Reaktionsmustern, Verhaltenserwartungen und Handlungszielen, die von der Polizeiführung vorgegeben und von den Polizeibeamten an der Basis akzeptiert und umgesetzt werden. In der Realität der Organisation entpuppt sich die Annahme einer solch homogenen „Polizeikultur“ jedoch als Illusion. Vielmehr erzeugen die Vielfalt polizeilicher Aufgaben und die beschriebenen Rollenkonflikte eine strukturelle Heterogenität der Polizei, die zu einer gleichermaßen heterogenen Struktur der handlungsleitenden Orientierungsmuster und Normen führt.⁴⁷⁸ Aufgrund ihrer Eigenschaft als Gefahrge-meinschaft, der Einbindung in ein starres hierarchisches System und ihrer prekären Positionierung an der Nahtstelle von Staat und Gesellschaft ist die Polizei äußerst an-

⁴⁷⁵ Liebl (2000), S. 381.

⁴⁷⁶ Högerle (1995), S. 309.

⁴⁷⁷ Menschling (2008), S. 81.

⁴⁷⁸ Behr in: Liebl/Ohlemacher (2000), S. 22.

fällig für eine starke berufsgruppeninterne Anbindung bei gleichzeitiger gesellschaftlicher Abschottung. Die Identifikation und Sozialisation von Polizeibeamten erfolgen vorrangig über ihre konkrete berufliche Bezugsgruppe als Subsystem des gesamten Polizeiapparates, hierdurch werden die Innen- und Außenwahrnehmung der Gruppenmitglieder beeinflusst sowie ein eigenes Werte- und Normensystem generiert.⁴⁷⁹ Neben der offiziellen Polizeikultur, dem First Code des Rechts, existiert eine informelle Polizistenkultur bzw. Cop Culture, deren Second Code in Form von subkulturellen Handlungsmustern für die Beamten ebenfalls hohe Bindungswirkung entfaltet und eine gewisse Disziplinierungsfunktion einnimmt. Diese informellen Handlungsmuster bilden das Bindeglied zwischen der institutionell-formalen Struktur und den individuell-funktionalen Handlungsmustern.⁴⁸⁰ Beide Kulturen beinhalten Fragen der Berufsethik bzw. der Legitimation polizeilicher Eingriffe, das Verhältnis und die Solidarität der Polizeibeamten untereinander, das Selbstverständnis der Organisation „Polizei“ und die Beziehung des einzelnen Beamten zu seiner Aufgabe. Bei einer genaueren Gegenüberstellung wird jedoch schnell deutlich, dass sie hinsichtlich ihrer Inhalte, Adressaten und Wirkbereiche fundamental differieren. Während sich die formelle Polizeikultur an den Erwartungen und Ansprüchen der Polizeiführung und Öffentlichkeit orientiert und Leitbilder vermittelt, stellt die Polizistenkultur bzw. Cop-Culture einen ausschließlich subkulturell wirkenden und berufsgruppenintern praktizierten, Handlungsmuster vermittelnden Wirkmechanismus dar.⁴⁸¹ Die Cop-Culture ist die gelebte Kultur der Polizeipraktiker, die im polizeilichen Alltag konstruiert, kommuniziert, praktiziert und perpetuiert wird.⁴⁸² Sie bezieht sich u.a. auf Inhalte wie die Wertigkeit praktischer Erfahrungen im Gegensatz zu theoretisch-formalem Wissen, die Erwartungen an kollegiales Verhalten sowie die Qualitätskriterien polizeilicher Tätigkeit. Die Polizeikultur hingegen mit ihren Leitbildern stellt ein von der Organisation geschaffenes Idealbild dar, welches in erster Linie mit den bürokratischen Strukturprinzipien, der hierarchischen Ordnung und dem polizeilichen Leistungsprinzip kompatibel ist.⁴⁸³

Problematisch an diesen Leitbildern ist der Umstand, dass sie aufgrund ihrer Abstraktheit und Realitätsferne zwar insbesondere im Rahmen der Außendarstellung ein Idealbild polizeilichen Handelns formulieren, nicht jedoch das polizeiliche Alltagshandeln determinieren können. Sie orientieren sich an dem, was politisch erwünscht und korrekt ist, während sich die Polizistenkultur aus praktischen Erfahrungen ergibt und sich nach den Erfordernissen im Alltag richtet. Überspitzt formuliert werden Leitbilder zwar publiziert, können aber nicht das polizeiliche Handeln anleiten. Handlungsmuster hingegen leiten das polizeiliche Handeln an, dürfen jedoch nicht publiziert werden.⁴⁸⁴ Es herrschen folglich eine deutliche Dichotomie zwischen Innen- und Außenverhältnis und eine ständige Konkurrenz zwischen den universellen Normen der Oberkultur und

⁴⁷⁹ Behrendes/Stenner in: Leßmann-Faust (2008), S. 66.

⁴⁸⁰ Behr (2000b), S. 227.

⁴⁸¹ Behr in: Liebl/Ohlemacher (2000), S. 22.

⁴⁸² Behr (2000a), S. 24.

⁴⁸³ Behr (2000a), S. 18.

⁴⁸⁴ Behr in: Liebl/Ohlemacher (2000), S. 22.

den erfahrungsbasierten Handlungsweisen der Subkultur. Die Cop-Culture ist das „Konzentrat“ polizeilichen Alltagswissens, das sich aus realen situativen Erfahrungen, verbal überlieferten Erzählungen und Anekdoten sowie erlebten Erfolgen zusammensetzt. Sie hilft den Beamten, die Komplexität ihrer lediglich durch abstrakte Vollzugsnormen bestimmten Aufgaben zu reduzieren, Handlungseindeutigkeit herzustellen und Zieldiffusität abzubauen.⁴⁸⁵ Diese kollektive Herausbildung kontinuierlicher Handlungsorientierungen stellt einen notwendigen Kompensationsmechanismus dar, um in einer verunsichernden Umwelt auseinanderfallende Ziele von Organisation, Gruppe und Individuum mit dem täglichen Handeln in Einklang zu bringen und die Distanz von Handlungsanforderungen und Handlungsoptionen auszugleichen.⁴⁸⁶ Sie hat ferner eine sinnstiftende und motivierende Funktion, da sie den berufsgruppeninternen Zusammenhalt und die innere Verbundenheit zwischen den Beamten sichert, deretwegen die zahlreichen dienstlichen Spannungen und Belastungen ausgehalten werden. Innerhalb der beruflichen Bezugsgruppe kann über zwischenmenschliche Probleme und belastende Ereignisse kritisch und offen gesprochen werden, während man sich in der Öffentlichkeit als funktions- und leistungsfähige Einheit darzustellen hat. Während sich die Kommunikation innerhalb der Organisation stets auf formellem Wege unter Beachtung der hierarchischen Ordnung und des Schriftformerfordernisses vollziehen muss, überwiegen dienstgruppenintern der vertikale und formlose Informationsaustausch unter Gleichgestellten.⁴⁸⁷ Innerhalb des sozialen Nahraums erlebt der einzelne Beamte durch die Bezugnahme auf seinesgleichen die dringend notwendige Solidarität, den Zuspruch und den Trost, der ihm von der Gesellschaft und der eigenen Organisation oftmals versagt wird.⁴⁸⁸ Die intensive Kameradschaft innerhalb der Dienstgruppe verbunden mit gegenseitiger Wertschätzung und Akzeptanz stellt für die Beamten einen der wenigen positiven Aspekte des Polizeidienstes dar, der ein Gegengewicht zu den zahlreichen belastenden und frustrierenden Elementen des Berufes bildet.⁴⁸⁹ Die emotional positiv geprägte Verbindung zur Gruppe wirkt stark motivierend und handlungsinitiierend, weshalb den Gruppennormen höchste Priorität beigemessen wird.

Die Einordnung in die subkulturelle Gemeinschaft vermittelt Geborgenheit und Verbundenheitsgefühl und wirkt daher unterstützend und stabilisierend, sie verlangt von ihren Mitgliedern jedoch auch Anpassungsbereitschaft und fördert die Homogenität der Gruppe und die Entstehung kollektiver Grundannahmen.⁴⁹⁰ Hierdurch erfolgt eine Entindividualisierung des einzelnen Beamten, die eine Abgabe jeglicher Eigenverantwortung bei absoluter Anpassung der eigenen Wahrnehmungen, Attitüden und Ideale an diejenigen der Gruppe zur Folge haben kann. Dann wird alles getan, um dem maßgebenden Vorbild berufserfahrener Kollegen und den informellen Normen zu entsprechen; was die Zustimmung der Kollegen findet und im Interesse der gemeinsamen

⁴⁸⁵ Behr in: Liebl/Ohlemacher (2000), S. 39.

⁴⁸⁶ Schüller (1991), S. 171.

⁴⁸⁷ Schüller (1991), S. 163.

⁴⁸⁸ Behr (2006), S. 77.

⁴⁸⁹ Schüller (1991), S. 164.

⁴⁹⁰ Behr (2006), S. 41.

Aufgabenbewältigung liegt, wird zur obersten Handlungsmaxime auserkoren.⁴⁹¹ Die eigenen Maßnahmen werden prinzipiell als legal und legitim definiert, ein schlechtes Gewissen wird durch Neutralisierungstechniken und rechtfertigende Argumente beruhigt.⁴⁹² Die inhaltliche Geschlossenheit und Verschließung gegenüber der potenziell feindlichen Umwelt führen dazu, dass sowohl die Gesellschaft als auch die Vorgesetzten durch die sogenannte „polizeiliche Brille“ betrachtet und als außerhalb der Gruppe stehende Fremdkörper angesehen werden. Gesellschaftliche Gruppierungen werden als „polizeiliches Gegenüber“ definiert und häufig durch die Typisierungen „polizeifreundlich“ oder „polizeifeindlich“ kategorisiert.⁴⁹³ Da die soziale Wahrnehmung von Polizeibeamten weitgehend durch Begegnungen mit kriminellen, gewalttätigen oder sonst auffälligen Bevölkerungsgruppen geprägt wird und die Kategorisierung sozialer Umwelten die Orientierung in einem komplexen Umfeld erleichtert, ist die Gefahr einer solch negativen Stereotypisierung ohnehin sehr hoch. Die tätigkeitsbedingte Anfälligkeit für die Übergeneralisierung negativer Erlebnisse in Koppelung mit der berufsgruppenspezifischen Sozialisation bedingt den Aufbau von Feindbildern und begünstigt damit den inneren Rückzug und die weitgehende Isolierung des Polizeibeamten von der Gesellschaft. Die mangelnde Kommunikation mit Vorgesetzten und die starke einseitige Polarisierung zwischen Basis und Führung bewirken eine ausgeprägte Ingroup-Outgroup-Verzerrung und damit eine noch weitergehende Distanzierung von den Vorgaben der Führung bei zunehmender Ausdifferenzierung der Gruppennormen.⁴⁹⁴ Eine weitere Ursache für die Entstehung eines solchen subgruppalen Zusammenhaltes liegt in der Problematik der praxisfernen und inhaltlich geschlossenen Polizeiausbildung. Zwar werden die Vorstellungen von richtiger und guter Polizeiarbeit von der Polizeiführung formuliert und in Ausbildungsinhalten festgelegt, konkretisiert und tradiert werden sie jedoch erst im polizeilichen Alltag durch Polizeipraktiker.⁴⁹⁵ Die Einzelheiten polizeilichen Handelns können nicht vorweg auf theoretischer Basis eingeübt werden, vielmehr werden sie erst im praktischen „Ernstfall“ wirklich angewendet und ausprobiert. Daher wird auch die Auffassung vertreten, der Polizeiberuf stelle in dieser Hinsicht noch immer einen „Anlernberuf“ dar.⁴⁹⁶ So gilt es als unbestrittenes Faktum, dass dem Berufsanwärter seit jeher die wirklich praxisrelevanten Inhalte wie das „richtige Maß“ an Gewaltanwendung oder der angemessene Umgang mit Beschuldigten bei einem Verhör als Teil eines „geheimen Lehrplanes“ nicht auf der Polizeischule, sondern auf dem Polizeirevier, dem Streifenwagen oder in einer sonstigen konkreten Alltagssituation vermittelt werden.⁴⁹⁷ Hierbei wird sich an den innerhalb bestimmter Arbeitsbereiche geltenden „üblichen Gepflogenheiten“, Gewohnheiten und tradierten Praktiken sowie an den von berufserfahrenen Kollegen vorgeleb-

⁴⁹¹ Gintzel (1987), S. 24.

⁴⁹² Behr (2000b), S. 223.

⁴⁹³ Behrendes/Stenner in: Leßmann-Faust (2008), S. 67.

⁴⁹⁴ Schüller (1991), S. 166.

⁴⁹⁵ Pfeil (2006), S. 88.

⁴⁹⁶ Steinert (1997), S. 106.

⁴⁹⁷ Behr (2000a), S. 16.

ten Handlungsmustern und Bewertungen orientiert.⁴⁹⁸ Darüber hinaus findet die Ausbildung immer noch in geschlossenen, polizeiinternen Verbänden bei Unterbringung in polizeieigenen Unterkünften statt; früher in Zügen, inzwischen in Kursen oder Klassen. Im Zuge dieser kasernierten Ausbildung werden nicht nur Ausbildungsinhalte vermittelt, sondern es wird von den Berufsanwärtern eine neue, ganzheitliche polizeiliche Lebensform erfahren.⁴⁹⁹ Diese Art beruflicher Sozialisation fernab des Heimortes und isoliert von dem gewohnten, stabilisierenden sozialen Umfeld erzeugt eine erhöhte Bereitschaft zur Einfügung in die neue Gemeinschaft sowie zur Adaption der ihr immanenten Regeln und Normen.⁵⁰⁰ Zudem provozieren die vorherrschenden Abhängigkeitsstrukturen der übersteuerten Polizeiorganisation und die Pflichterfüllungs- und Leistungsmentalität aufgrund ihrer Praxisferne und Unerfüllbarkeit geradezu die Herausbildung eigener funktionaler Verhaltensmuster, die sich unabhängig von den formalen Vorschriften machen, den Verhaltensspielraum erweitern und ein Gefühl der Solidarität gegenüber der Öffentlichkeit und den Vorgesetzten vermitteln.⁵⁰¹ Ferner ist bei der Diskussion um eine polizeiliche Subkultur zu beachten, dass die Polizei als Vertreter des staatlichen Gewaltmonopols aufgrund ihres gesetzlichen Auftrages und ihrer besonderen Befugnisse gesellschaftlich und sozial stärker isoliert ist als andere Berufsgruppen. Innerhalb des beruflich-sozialen Nahraums erfahren die Beamten Zuspruch, Verständnis und Trost. Dies hilft ihnen, Anfeindungen durch die Medien, belastende Kontakte mit dem Bürger, ungerechte Beurteilungen oder eine empfundene Arbeitsüberlastung auszuhalten. Darüber hinaus stellt die Polizei eine Gefahrengemeinschaft dar, deren Mitglieder sich bei Einsätzen häufig hochgradigen Risiken für Leib und Leben aussetzen und die sich angesichts dieses hohen Risikopotenzials vollkommen aufeinander verlassen können müssen.⁵⁰² Daher ist die Gefahr einer hohen Gruppenkohäsion und damit einhergehender Abgrenzung gegenüber Fremdgruppen und äußeren Einflüssen deutlich höher als bei anderen Berufsgruppen.⁵⁰³

Problematisch an diesen Handlungs-codes ist der Umstand, dass sie zwar realitätsnah und pragmatisch die Funktionen und Inhalte von Polizeiarbeit erklären und einen klaren Handlungsrahmen bieten können, gleichzeitig jedoch auch abweichendes Verhalten tolerieren bzw. implizieren.⁵⁰⁴ So gilt es als ungeschriebenes Gesetz, dass kein Polizeibeamter einen Kollegen „verpfeift“, selbst wenn dieser sich eindeutig rechtswidrig verhalten hat. Ein Gewissenskonflikt ergibt sich für die Polizeibeamten dann, wenn die Regeln der Subkultur als derart zwingend empfunden werden, dass sie stärkere Geltung beanspruchen als die Normen der Oberkultur, die u.a. auch das Legalitätsprinzip, den Strafverfolgungsauftrag und die Pflicht zur wahrheitsgemäßen Aussage beinhalten.⁵⁰⁵ Regelmäßig wird bei einer Kollision von offiziellen Normen und Gruppennor-

⁴⁹⁸ Feltes et al. (2007), S. 289.

⁴⁹⁹ Pfeil (2006), S. 88.

⁵⁰⁰ Herrnkind in: Diederichs (1995), S. 59.

⁵⁰¹ Haselow in: Lange (2003), S. 243.

⁵⁰² Mischkowitz in: BKA (2000), S. 61.

⁵⁰³ Heuer (1998), S. 406.

⁵⁰⁴ Behr (2000b), S. 227.

⁵⁰⁵ Schäfer (1995), S. 206.

men zugunsten letzterer entschieden, weil sie sich im polizeilichen Alltag bewährt und bestätigt haben und hilfreicher sind als die abstrakten Vorgaben der Führung.⁵⁰⁶ Das kann dazu führen, dass couragiertes und vorbildliches Verhalten, wie beispielsweise die Anzeige eines „übergriffigen“ Kollegen, berufsgruppenintern geächtet und geahndet wird.⁵⁰⁷ Polizeibeamte, die Fehlverhaltensweisen von Kollegen innerhalb der Organisation publik machen oder gar Strafanzeige erstatten, werden als „Nestbeschmutzer“ oder „Kameradenverräter“ behandelt und durch soziale Ausgrenzung, systematische Anfeindungen oder öffentliche Diffamierungen sanktioniert.⁵⁰⁸ Wenn solche binnenorientierten Korrekturmechanismen zum Usus werden, wird den informellen Regeln der Subkultur mit ihren Schutz- und Unterstützungspflichten höchste Priorität beigemessen.⁵⁰⁹

Für den einzelnen Polizeibeamten ergeben sich hochgradige psychosoziale Belastungen, wenn er sich einerseits den subkulturellen Normen beugen will oder muss, um nicht als „Verräter“ stigmatisiert und sanktioniert zu werden, er andererseits jedoch dem Zwang zur Befolgung der Dienstvorschriften und Gesetznormen untersteht. Dabei kann er eine Situation, in der die offiziellen Normen der Organisation und die informellen Verhaltenserwartungen der Subkultur miteinander in Konflikt geraten, niemals zufriedenstellend bewältigen. Entweder er duldet einen Übergriff und gerät dadurch mit Gesetz und Dienstvorschriften in Konflikt, oder er diskreditiert sich unter seinesgleichen durch den Verrat eines Kollegen. Die divergierenden Verhaltenserwartungen, die sich einerseits aus der Bindung an Recht und Gesetz und andererseits aus der Einbindung in die berufliche Subkultur ergeben, lassen einen erheblichen Rollenruck und kaum lösbare Rollenkonflikte entstehen.

3.2.3 Der „Korpsgeist“ der Polizei

Der beschriebene subgruppale Zusammenhalt in Form einer gemeinschaftlichen Abschottung zum Schutz des sozialen Nahraums wird auch häufig mit den Begrifflichkeiten Kameraderie oder Korpsgeist umschrieben. Die Bezeichnung „Kameraderie“ leitet sich aus dem Begriff der „Kameradschaft“ ab, der seinerseits der Militärgeschichte entstammt. Er ist unter Kriegsbedingungen entstanden und bezeichnet einen in gefährlichen Situationen und Einsätzen notwendigen Gruppenzusammenhalt, der bis zur Gefährdung der eigenen Existenz, dem Einsatz des eigenen Lebens für das der „Kameraden“ reichen kann.⁵¹⁰ Laut Begriffsdefinition der Online-Enzyklopädie Wikipedia leitete sich der Begriff „Korpsgeist“, früher „Corpsgeist“, ursprünglich aus dem französischen Begriff „Esprit de Corps“ ab, welcher zunächst begriffsneutral eine Gemeinschaft von Personen des gleichen Standes bezeichnet. Nach heutiger Definition spricht man von Korpsgeist, „wenn eine emotionale Gemeinschaft innerhalb einer objektiv

⁵⁰⁶ Beuter/Schmidt in: Rothfuss (2001), S. 71.

⁵⁰⁷ Behr (2000b), S. 227.

⁵⁰⁸ Schwind (1996), S. 164.

⁵⁰⁹ Schäfer (1995), S. 206.

⁵¹⁰ Beuter/Schmidt in: Rothfuss (2001), S. 71.

abgrenzbaren Gesellschaftsgruppe entsteht, die nach außen hin einheitlich auftritt und untereinander solidarisch handelt und dadurch persönliche Bindungen über das rein gesellschaftliche Maß hinaus fördert.“⁵¹¹ Die Unterwerfung unter einen Korpsgeist beinhaltet folgende Elemente:⁵¹²

Ein Gefühl der Verpflichtung zur Solidarität und gegenseitigen Unterstützung ergibt sich allein aus der berufsgruppeninternen Zusammengehörigkeit. Teilweise manifestiert sich diese in der Vornahme aktiver Handlungen, beispielsweise konkreter Unterstützungsleistungen.

Der Zusammenhalt wird durch gemeinsam geteilte Macht oder Abhängigkeit begründet, wie beispielsweise durch die Ermächtigung, eine Waffe zu tragen und Gewalt anzuwenden oder durch den Zwang, Anweisungen von Vorgesetzten auszuführen.

Die Orientierung der Gruppenmitglieder erfolgt an universellen Regeln und Standards, die einen hohen Verbindlichkeitsgrad haben und auch ohne persönlichen Kontakt einen hohen Gemeinsamkeitswert herbeiführen.

Beide Begriffe verbildlichen folglich unabhängig von ihrer unterschiedlichen Genese dasselbe Phänomen: Die kollektive und stillschweigende Abschottung einer Berufsgruppe, der ein gewisses Risikopotenzial innewohnt, die sich durch bestimmte Abhängigkeiten sowie Machtpotenziale charakterisiert und innerhalb derer ungeschriebene, aber dennoch überaus wirksame Schutz- und Unterstützungspflichten praktiziert werden. Innerhalb des beruflichen Milieus wird durch den gemeinsamen Erfahrungshintergrund eine kollektive Orientierung konstituiert. Die Berufsgruppe stellt eine durch enge persönliche Beziehungen verbundene Gemeinschaft dar, deren Geschlossenheit einer familiären Verbindung nahe kommt. Dieses ausgeprägte affektive Gruppenbewusstsein und die Tendenz, nach außen hin stets als geschlossene Einheit aufzutreten, führt teilweise dazu, dass disziplinar- oder gar strafrechtlich relevante Fehlverhaltensweisen von Kollegen innerhalb der Berufsgruppe verschwiegen und verschleiert werden. Bestimmte Übertretungen von Polizisten werden geduldet und die Schadensbegrenzung wird im internen Kreis auf informelle Weise betrieben, während gegenüber Öffentlichkeit und Vorgesetzten Stillschweigen bewahrt wird.⁵¹³ Dieser Mechanismus des Schutzes beschuldigter Gruppenmitglieder vor einer Überführung durch kollektives Schweigen bei interner „Selbstreinigung“ wird auch metaphorisch als „Mauer des Schweigens“ bezeichnet.⁵¹⁴

Die Ursachen für eine solche gemeinschaftliche Vertuschung abweichenden oder sogar strafbaren Verhaltens liegen in der beschriebenen subkulturellen Geschlossenheit der Berufsgruppe Polizei begründet, die zu falsch verstandener Kollegialität und grenzenloser Loyalität führen kann. Die Handlungsmuster der Subkultur bewirken bei den

⁵¹¹ Seite „Korpsgeist“ in: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 20. Januar 2010, 10:59.

⁵¹² Behr (2006), S. 93.

⁵¹³ Behr (2000a), S. 177.

⁵¹⁴ Schwind (1996), S. 161.

anzeigenden Beamten die Furcht vor Diskriminierung und Sanktionierung durch die Kollegen. Die Täter hingegen können sich relativ sicher sein, dass ihre Tat gedeckt wird.⁵¹⁵ Darüber hinaus provoziert auch die materielle Rechtslage ein Schweigen potenzieller Zeugen. Dieser Umstand lässt sich anschaulich am Beispiel des Straftatbestandes der Körperverletzung im Amt gemäß § 340 StGB verdeutlichen, welche den konkretesten und häufigsten Fall polizeilichen Macht- und Gewaltmissbrauchs darstellt. Grundgedanke dieser Norm ist, dass die von einem Amtsträger begangene Körperverletzung generell schwerer wiegt als eine von „jedermann“ verübte Tat; der erhöhte Unrechtsgehalt ergibt sich aus der mit der Körperverletzung erfüllten Dienstpflichtverletzung. Teilweise wird die Auffassung vertreten, das geschützte Rechtsgut sei hier nicht nur das Individualinteresse des in seiner körperlichen Integrität Geschädigten, sondern auch das Interesse der Allgemeinheit an korrekter Amtsführung.⁵¹⁶ § 340 StGB stellt als Sondertatbestand mit der 2. Alternative des „Begehenlassens“ jedoch nicht nur den unmittelbaren Täter der Körperverletzung unter Strafandrohung, sondern auch denjenigen Amtsträger, der die Tat durch Anstiftung, Beihilfe oder auch pflichtwidriges Unterlassen ermöglicht.⁵¹⁷ Das bedeutet, dass ein Polizeibeamter, der zum Beobachter eines unangemessenen Gewalteinsatzes eines Kollegen wird, sich diesem umgehend aktiv entgegenstellen, den Übergriff verhindern und ihn anzeigen muss, um sich nicht selbst gemäß § 340 StGB strafbar zu machen. Zudem ist jeder Polizeibeamte bereits durch das in § 163 stoffnormierte Legalitätsprinzip zur Anzeigeerstattung verpflichtet, wenn er Kenntnis von einem gewaltsamen Übergriff eines Kollegen erlangt. Kommt er dieser Pflicht nicht nach, macht er sich strafbar wegen des Straftatbestandes der Strafvereitelung im Amt gemäß § 258 a StGB i. V. m. § 13 StGB, welcher bei einer Mindestfreiheitsstrafe von sechs Monaten mit einer höheren Strafe bedroht ist als die Körperverletzung im Amt selbst. Da auch die versuchte Körperverletzung im Amt gemäß § 340 Abs. 2 StGB strafbar ist,⁵¹⁸ muss der Polizeibeamte, der die unangemessene Gewaltanwendung eines Kollegen durch deeskalierendes Verhalten im letzten Moment verhindern konnte, diesen gleichwohl anzeigen. Rücksprachen mit den betroffenen Kollegen, anderen Mitarbeitern oder Vorgesetzten sind nicht möglich, denn mit jeder Verzögerung der Anzeigeerstattung steigt das Risiko der eigenen Strafbarkeit. Darüber hinaus würde durch jegliche Mitteilung an die Kollegen die Anzeigepflicht auf diese ausgedehnt, weshalb sich die meisten Polizeibeamten in einer solchen Konfliktlage zum Ignorieren des Vorfalls entscheiden.⁵¹⁹

Diese materiell-rechtlich und ethisch nicht zu beanstandenden Regelungen können im polizeilichen Alltag belastende Gewissenskonflikte und psychische Konfliktkonstellationen erzeugen. Aufgrund der aufgezeigten strafrechtlichen Bewertung und der niedrig angesetzten Strafbarkeitsschwelle ist der Polizeibeamte in seinem Handlungs- und Reaktionsspielraum äußerst eingeschränkt und muss bereits bei dem bloßen Verdacht

⁵¹⁵ Behr (2000b), S. 221.

⁵¹⁶ Voßen in: Münchener Kommentar zum StGB (2006), § 340, Rdn. 1.

⁵¹⁷ Sternberg-Lieben in: Schönke/Schröder (2006), § 340, Rdn. 4.

⁵¹⁸ Sternberg-Lieben in: Schönke/Schröder (2006), § 340, Rdn. 6 a.

⁵¹⁹ Behrendes/Stenner in: Leßmann-Faust (2008), S. 85.

einer ungerechtfertigten Gewaltanwendung gegen den jeweiligen Kollegen vorgehen. Problematisch hieran ist jedoch der Umstand, dass die Grenzen zwischen zulässiger und unangemessener Gewaltanwendung oftmals fließend sind und die konkrete Beurteilung und Aufarbeitung des Sachverhaltes der Staatsanwaltschaft und den Gerichten übertragen werden müssen. Jedoch entstehen bereits mit der Einleitung der Ermittlungen und des Strafverfahrens unabhängig von dessen späterem Ausgang eine Stigmatisierung und Herabsetzung des betroffenen Kollegen. Hierdurch wird das Vertrauensverhältnis unter den Beamten geschädigt und sie werden einem hohen Druck ausgesetzt, weil jeder einzelne Beamte bei dem bloßen Verdacht eines Fehlverhaltens eine Strafanzeige befürchten muss. Das Verständnis für die einmalige Überreaktion eines Kollegen aufgrund punktueller Überlastung ist innerhalb der Polizei groß. Denn nahezu jedem Polizeibeamten ist bewusst, dass er selbst nur allzu leicht in eine Situation geraten kann, in der er sich aufgrund punktueller Überforderung in materiell-rechtlicher Hinsicht nicht korrekt verhält und hierdurch einen Straftatbestand erfüllt. Allianzen des Schweigens können auch vor dem Hintergrund entstehen, dass man einem Kollegen, der ein Fehlverhalten aus falsch verstandener Solidarität nicht angezeigt hat, umgekehrt auch nicht „in den Rücken fallen“ darf, oder dass man nach einem einmaligen Schweigen auch weiterhin eine Anzeige unterlässt, um sich nicht selbst der Strafverfolgung wegen Strafvereitelung im Amt auszusetzen. Dieses passive Schweigen kann sich schnell zu aktivem Lügen, Meineiden oder Falschaussagen entwickeln, wenn man sich generell in einem beruflichen Umfeld bewegt, in dem Übergriffe entdramatisiert, verharmlost und relativiert werden und dadurch die eigene Hemmschwelle herabsinkt.⁵²⁰ Eine weitere Ursache für die Existenz einer „Mauer des Schweigens“ ist neben der ausgeprägten Gruppenkohäsion und der materiellen Rechtslage das angespannte Loyalitätsverhältnis von Polizei und Justiz.⁵²¹ Ein Grund hierfür ist zum einen der Umstand, dass Polizeibeamte sich oftmals aufgrund einer als zu mild empfundenen Sanktionspraxis durch die Justiz gegenüber überführten Straftätern enttäuscht und ohnmächtig fühlen. Insbesondere gegenüber Strafverteidigern, die – in den Augen der Polizeibeamten – durch eine raffinierte Verteidigungsstrategie einen Freispruch oder ein unberechtigt günstiges Urteil herbeiführen und damit lange und mühevollen Ermittlungsarbeiten zunichtemachen, herrscht ein ausgeprägtes Misstrauen.⁵²² Zum anderen fühlen sie sich oftmals entblößt und diffamiert, wenn sie vor Gericht aussagen müssen, und sei es nur als Zeuge. Jede nachträgliche gerichtliche Überprüfung ihrer Tätigkeit stellt sich für die Beamten als Ausdruck eines allgemeinen Misstrauens dar.

3.2.4 Kontrolle der Institution „Polizei“

Die unabhängige Kontrolle der Staatsgewalt ist ein konstitutives Element des demokratischen Rechtsstaates, das vor allem dem Risiko eines Machtmissbrauchs und will-

⁵²⁰ Behrendes/Stenner in: Leßmann-Faust (2009), S. 72–73.

⁵²¹ Behr (2006), S. 78.

⁵²² Waldmann (1977), S. 76.

kürlichem Staatshandeln vorbeugen soll. Insbesondere die Polizei, die vom Staat mit weitgehenden Eingriffbefugnissen ausgestattet worden ist und häufig durch Ad-hoc-Maßnahmen irreversible und irreparable Tatsachen schafft, muss bei Ausübung ihrer Tätigkeit vollumfänglich von außen durchschaubar und kontrollierbar sein.⁵²³ Bei oberflächlicher Betrachtung der Kontrollmöglichkeiten polizeilichen Handelns stellt es sich zunächst so dar, als seien die Voraussetzungen für eine effektive und umfassende Kontrolle vorhanden. Aufgrund der inhaltlichen Geschlossenheit der Institution Polizei und ihrer Verschllossenheit nach außen stellt sich die Realität jedoch vollkommen anders dar.⁵²⁴

Die erste Kontrollmöglichkeit ist die behördeninterne Kontrolle, bei der die eingesetzten Beamten im Zuge der Dienstaufsicht durch die jeweiligen Vorgesetzten kontrolliert werden. Diese wiederum unterliegen der Kontrolle durch die Aufsichtsbehörde, welche ihrerseits auf höchster Ebene dem Innenministerium mit der Aufsichts- und Weisungsbefugnis über die gesamte Landespolizei untersteht.⁵²⁵ Den internen Kontrollorganen, wie den Vorgesetzten und Aufsichtsbehörden, wird jedoch nicht die notwendige Neutralität und Objektivität zugetraut, weil u.a. der Zugang zu Datenmaterial über die Institution „Polizei“ der Öffentlichkeit konsequent verwehrt wird. Die Verweigerungshaltung der Innenministerien bezieht sich nicht nur auf Dokumentationen bezüglich politisch sensibler Themen, wie tödlichen Schusswaffengebrauchs durch Polizeibeamte oder Alkoholmissbrauchs in der Polizei, sondern auch auf Anfragen, die vollkommen unverfängliche Sachverhalte zum Inhalt haben.⁵²⁶ Dementsprechend defizitär gestaltet sich in der Bundesrepublik Deutschland die Datenlage zu unethischem Polizeiverhalten, welches Verstöße gegen das Strafrecht, dienstliche Verfehlungen und sonstige disziplinarrechtlich relevante Fehlverhaltensweisen umfasst. Erst seit dem Jahr 1998 findet sich in der PKS⁵²⁷ eine gesonderte Ausweisung von erfassten Delikten nach § 340 StGB, es wird jedoch nicht zwischen von Polizeibeamten und von sonstigen Amtsträgern begangenen Körperverletzungen im Amt differenziert.⁵²⁸ Ebenso wenig können mittels fundierter empirischer Untersuchungen die Ursachen polizeilichen Fehlverhaltens erforscht werden, weil schlicht der Zugang zum Forschungsfeld verwehrt wird.⁵²⁹ Weil der Polizeiapparat sich konsequent und erfolgreich jeglichen Versuchen der Transparentmachung seiner Struktur und Vorgehensweise entzieht, wird er hinsichtlich seiner Informationspolitik auch als „außerbürgerliche Institution“ bezeichnet und der Versuch der Erlangung von Datenmaterial einem „Hindernislauf“ gleichgestellt.⁵³⁰ Ferner wird im Zusammenhang mit Fehlverhaltensweisen von Polizeibeamten teilweise von einem „duldenden Wegsehen“ der Vorgesetzten berichtet, um das öffentliche Ansehen der eigenen Institution nicht zu schädi-

⁵²³ *Behrendes/Stenner* in: Leßmann-Faust (2008), S. 83.

⁵²⁴ *Busch et al.* (1985), S. 362.

⁵²⁵ *Winter* (1998), S. 78.

⁵²⁶ *Busch* (1985), S. 362–363.

⁵²⁷ Polizeiliche Kriminalstatistik.

⁵²⁸ *Singelnstein* (2003), S. 5.

⁵²⁹ *Ahlf* (1997b), S. 174–175.

⁵³⁰ *Busch et al.* (1985), S. 364.

gen und nicht möglicherweise selbst für das Verhalten der nachgeordneten Beamten zur Verantwortung gezogen zu werden.⁵³¹ Wenn Übergriffe durch Polizeibeamte bekannt werden und in öffentlichen Diskursen thematisiert werden, beharrt die Polizeiführung stets auf dem Argument der individuellen Pathologie der jeweils betroffenen Beamten, die als „schwarze Schafe“ den Ruf der gesamten Organisation ruinieren. Hierdurch wird der problematische organisationelle Kontext polizeilichen Handelns ausgeblendet und individuelle Dispositionen zu Rigidität und Gewalttätigkeit werden zur alleinigen Ursache solchen Fehlverhaltens erklärt. Institutionell erzeugte Konflikte werden individualisiert, wodurch die Organisation von der Notwendigkeit befreit wird, die eigene problemfördernde Struktur kritisch zu durchleuchten und eventuelle Missstände einzuräumen.⁵³² Dabei herrscht weitgehende Einigkeit darüber, dass Übergriffe und die Unterwerfung unter einen Korpsgeist kein individuelles Problem einzelner Polizisten sind, sondern dass die Ursache in den Strukturen, Bedingungen und Mentalitäten der Polizeiorganisation begründet liegt.⁵³³ Die Analyse und Bekämpfung der Ursachen solcher Ausschreitungen werden zugunsten der Aufrechterhaltung der intakten Behördenfassade zurückgestellt; das begrüßenswerte Interesse an einer „Reinigung von innen“ wird stets der obersten Maxime „Ruhe im Beamtenkörper“ untergeordnet.⁵³⁴

Auf der zweiten Ebene kontrollieren der durch die Maßnahme betroffene Bürger und die von ihm angerufenen Aufsichtsbehörden bzw. Gerichte die Polizei. Seine Möglichkeiten reichen von der Dienstaufsichtsbeschwerde – wenn er zwar nicht die Rechtmäßigkeit der konkreten Maßnahme anzweifelt, aber mit der Art und Weise des polizeilichen Einschreitens nicht einverstanden ist – bis zu einer Klage vor den Verwaltungs- oder Strafgerichten, wenn Zweifel an der Rechtmäßigkeit einer bestimmten Maßnahme bestehen oder ein strafrechtlich relevanter Eingriff stattgefunden hat. Im Bereich des Dienst- und Disziplinarrechts entscheiden über die Behandlung von Beschwerden weitestgehend die Dienstvorgesetzten als Teilorgan der Institution selbst, was sich möglicherweise nachteilig auf den konsequenten und objektiven Umgang mit Beschwerden auswirkt.⁵³⁵ Auch die Anzeige polizeilicher Übergriffe durch den Bürger oder durch Polizeibeamte selbst birgt zahlreiche Risiken und Schwierigkeiten in sich. Bereits auf der Ebene der Anzeigeerstattung ist zu vermuten, dass angeschuldigte Polizeibeamte gegenüber der „Normalbevölkerung“ bestimmte Privilegien genießen, da Strafanzeigen bei der Polizei und damit bei der betroffenen Behörde selbst vorzubringen sind und dadurch zunächst „in den eigenen Reihen“ und damit schichtspezifisch selektiv ermittelt wird.⁵³⁶ Häufig lassen sich straffällig gewordene Beamte aufgrund der bereits beschriebenen Kultur des Wegschauens und Schweigens im Nachhinein nicht mehr identifizieren, was zur Einstellung des Strafverfahrens führt. Oder aber der

⁵³¹ *Schwind* (1996), S. 161.

⁵³² *Behr* (2000b), S. 219–221.

⁵³³ *Heuer* (1998), S. 406; *Behr* (2000b), S. 221.

⁵³⁴ *Herrnkind* in: *Diederichs* (1995), S. 61.

⁵³⁵ *Greiner* (2000), S. 98.

⁵³⁶ *Brusten* (1992), S. 88.

Anzeigeerstatte muss mit einer Gegenanzeige wegen falscher Verdächtigung, Verleumdung oder Beleidigung rechnen.⁵³⁷

Auf der Ebene der Staatsanwaltschaft setzt sich die selektive Strafverfolgung von Polizeibeamten aufgrund des kollegialen Verhältnisses und funktionalen Zusammenhangs der beiden Institutionen fort. Der Zugang zu den Strafgerichten stellt sich für die potenziell durch rechtswidrige polizeiliche Maßnahmen Betroffenen aufgrund des Anklagemonopols der Staatsanwaltschaft als schwierig dar, bei einer Klageeinstellung durch die Staatsanwaltschaft hat der Anzeigeerstatte kaum Chancen auf eine strafrechtliche Verarbeitung des Sachverhaltes.⁵³⁸ Selbst wenn es zu einer Gerichtsverhandlung kommt, wird häufig aufgrund eines falsch verstandenen Solidaritäts- und Verpflichtungsgefühls seitens der Polizei versucht, die Beweislage zugunsten des betroffenen Kollegen zu verbessern: Berichte werden nachträglich „bearbeitet“ und beschönigt, es kommt zur Abstimmung von Zeugenaussagen, die teilweise sogar in strafbare Falschaussagen einmünden können.⁵³⁹ Darüber hinaus wird generell eine wohlwollende, vertrauensselige Haltung der Gerichte gegenüber Polizeibeamten im Gegensatz zu „Normalbürgern“ angenommen.⁵⁴⁰

Die unzureichende justizielle Kontrolle polizeilichen Handelns ist angesichts diesbezüglicher empirischer Studien nicht von der Hand zu weisen. Verschiedene Untersuchungen belegen, dass ein Großteil der Strafverfahren gegen Polizeibeamte mit einer Verfahrenseinstellung oder einem Freispruch endet. So wurden beispielsweise im Raum Hamburg im Zeitraum von 1989 bis 1994 über 2.000 Ermittlungsverfahren gegen Polizeibeamte eingeleitet, von denen 90 % gemäß § 170 Abs. 2 stopp eingestellt wurden.⁵⁴¹ *Diederichs* kam in seiner Analyse von Strafverfahren gegen Polizeibeamte im Berliner Raum im Zeitraum 1980 bis 1988 zu dem Ergebnis, dass 98 % der Verfahren eingestellt wurden und nahezu zwei Drittel der zur Anklage gelangenden Verfahren mit einem Freispruch endeten. Im Untersuchungszeitraum erfolgte in lediglich 17 Fällen der insgesamt 4552 Strafverfahren (0,4 %) eine rechtskräftige Verurteilung.⁵⁴² *Brusten* hat in seiner Studie Statistiken zu Strafverfahren gegen Polizeibeamte aus den Ländern Hamburg, Baden-Württemberg, Berlin, Nordrhein-Westfalen, Bayern und dem Saarland zusammengestellt und ausgewertet. Er kam hierbei zu dem Ergebnis, dass die Einstellungsquote bei Strafverfahren gegen Polizeibeamte bei durchschnittlich ca. 92 % liegt und dass von jährlich rund 9.000 Ermittlungsverfahren lediglich 600 mit einer rechtskräftigen Verurteilung abgeschlossen wurden.⁵⁴³ Auch aktuellere Befunde lassen auf eine besonders selektive Strafverfolgung von Polizeibeamten schließen, insbesondere in Form einer deutlich erhöhten Einstellungsquote gemäß §§ 170 Abs. 2,

⁵³⁷ *Winter* (1998), S. 79.

⁵³⁸ *Behrendes/Stenner* in: Leßmann-Faust (2008), S. 85.

⁵³⁹ *Schwind* (1996), S. 164.

⁵⁴⁰ *Brusten* (1992), S. 89.

⁵⁴¹ *Schwind* (1996), S. 161.

⁵⁴² *Diederichs* in: *Diederichs* (1995), S. 74.

⁵⁴³ *Brusten* (1992), S. 87, 99.

153 ff. stopp gegenüber der Normalbevölkerung.⁵⁴⁴ Demnach sind die Möglichkeiten innerapparativer wie externer Kontrolle polizeilichen Handelns als äußerst defizitär zu beurteilen. Vor diesem Hintergrund ist anzunehmen, dass sich innerhalb der Polizeiorganisation eine Art „Kontrollvakuum“ entwickelt hat, in dem die polizeieigenen Wertvorstellungen, Normen und Rituale absoluten Geltungsvorrang beanspruchen und immensen Anpassungsdruck für die einzelnen Beamten begründen. Effektive strafrechtliche Ermittlungen gegen Polizeibeamte werden erheblich erschwert und eine offene innerpolizeiliche Konfliktbearbeitung im Sinne einer Selbstregulation unmöglich gemacht.⁵⁴⁵ Einer Auflehnung gegen berufsgruppenintern praktizierte Solidaritätspflichten und Unterstützungsrituale durch die Polizeibeamten selbst mittels Strafanzeigen oder Dienstaufsichtsbeschwerden wird deutlich entgegengewirkt, da deren Erfolgsaussichten angesichts der unzureichenden polizeiinternen wie justiziellen Kontrollmechanismen als äußerst begrenzt einzustufen sind. Dieser Umstand hat zur Folge, dass die innere Geschlossenheit und die Abschottung der Polizei nach außen hin verstärkt werden und dass den Beamten selbst kaum Möglichkeiten verbleiben, sich in einem Konfliktfall den subkulturellen Pflichten zu entziehen. Dabei unterstehen sie nach materieller Rechtslage im Falle eines möglicherweise strafrechtlich relevanten Verhaltens durch einen Kollegen oder Vorgesetzten einer unbedingten Anzeigepflicht. Beugen sie sich der „Mauer des Schweigens“, geraten sie nicht nur mit Gesetz und Dienstvorschriften, sondern auch mit ihrem eigenen Gewissen in Konflikt, was zu erheblichen psychosozialen Spannungen und inneren Belastungszuständen führen kann. Darüber hinaus wird der offene und konstruktive Umgang mit Beschwerden von Bürgern behindert, was zumindest das polizeiliche Ansehen schädigende Fehlverhaltensweisen unterhalb der Strafbarkeitsschwelle, wie fehlende Bürgernähe und unzureichende Dienstleistungsorientierung, schlimmstenfalls jedoch auch Verstöße gegen strafrechtliche und disziplinarrechtliche Vorschriften begünstigen kann. Hierdurch wird das berechtigte Vertrauen der Bürger, dass niemand, auch nicht die Polizei, über dem Gesetz steht, erschüttert und damit das Ansehen und die Autorität der Polizeiorganisation als Ganzes infrage gestellt.

Es sollte deutlich geworden sein, dass Polizeibeamte nicht nur formellen Anforderungen und Restriktionen von Organisation, Politik und Öffentlichkeit „von außen“ unterliegen, sondern darüber hinaus mit subkulturell-informell vermittelten Verhaltenserwartungen „von innen“ konfrontiert werden. Diese können in einem gewissen Maß unterstützend und stabilisierend wirken, ebenso dürften sie jedoch auch innere Zerrissenheit und hochgradige Gewissenskonflikte hervorrufen, wenn ihre Vorgaben mit gesetzlichen Vorschriften und individuellen Wertanschauungen kollidieren. Aufgrund dieser Divergenz von internen und externen Verhaltenserwartungen entstehen unlösbare Rollenkonflikte. Diese können keinesfalls in zufriedenstellender Weise gelöst werden, da sich der betroffene Beamte in einer Konfliktsituation entweder dem intensiven Gruppendruck beugen und sich dadurch gesetzeswidrig und unethisch verhalten oder

⁵⁴⁴ *Singelstein* (2003), S. 7.

⁵⁴⁵ *Greiner* (2000), S. 99.

aber sich unter seinesgleichen durch einen „Verrat“ diskreditieren und sich hierdurch Anfeindungen und Ausgrenzungen auf der Dienststelle aussetzen muss.

3.2.5 Das Steuerungs- und Führungsverhalten

Jede Organisation bedarf der Führung, um ihre Ziele zu erreichen. Der Begriff des Führens lässt sich definieren als „zielgerichtete soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben“.⁵⁴⁶ Anhand der Definition ist zu erkennen, dass das Führungsverhalten stets auf ein bestimmtes Ziel – die Aufgabenerfüllung – ausgerichtet ist und daher eine aktivierende und steuernde Komponente hat.⁵⁴⁷ Er enthält zwei miteinander zu vereinbarende, gleichwertige Aspekte: einen sachlich-instrumentalen, der die optimale Problemlösung und effiziente Aufgabenerfüllung verfolgt, und einen persönlich-interaktionellen Aspekt, der sich auf den humanen und kooperativen Umgang mit den Akteuren der Organisation fokussiert.⁵⁴⁸ Idealerweise soll das Führungsverhalten die Arbeitszufriedenheit, Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Aufgabe fördern und damit auch ihre Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit gewährleisten. Sowohl im positiven wie auch im negativen Sinne ist es das Führungsverhalten, das durch zielbezogene Einflussnahme, Aufgabenkoordinierung und Ergebniskontrollen die Qualität und den Erfolg polizeilicher Tätigkeit fördert oder verhindert.⁵⁴⁹ Über die Anforderungen an einen „idealen“ Vorgesetzten herrscht in Wissenschaft, Praxis, Wirtschaft und Verwaltung Einigkeit: Eigenschaften wie Konsens- und Teamfähigkeit, Kenntnis der Informations- und Kommunikationsstrukturen, Glaubwürdigkeit, Argumentationsfähigkeit und Stabilität sind unerlässlich für eine gute Führung. Der kompetente Vorgesetzte belässt seinen Mitarbeitern Handlungsspielräume, beurteilt sie gerecht, verhält sich kollegial, verfolgt eine klare Linie, informiert umfassend und gibt sowohl Rückmeldungen bezüglich der erbrachten Leistung als auch Rückendeckung gegenüber der kritischen Öffentlichkeit und der Politik.⁵⁵⁰

Obwohl die Erwartungen und Parameter klar formuliert sind, offenbaren sich im polizeilichen Alltag deutliche Führungsdefizite. Das Verhältnis der Polizeibeamten zur polizeilichen Führung ist äußerst problembehaftet, die Rolle der direkten und insbesondere der indirekten Vorgesetzten wird von den Polizeibeamten an der Basis stark kritisiert. So empfindet der Großteil der Polizisten das Binnenklima unter den Kollegen zwar als angenehm und positiv, das Verhältnis zu den direkten und insbesondere zu den indirekten Vorgesetzten scheint jedoch äußerst negativ besetzt und von Misstrauen und Skepsis geprägt zu sein. Das praktizierte Kommunikationsverhalten entspricht trotz eindeutiger Vorgaben nicht dem kooperativen Führungsstil, vielmehr wird organisationsintern immer noch überwiegend angeordnet, befohlen und belehrt. Darüber hinaus fühlen sich die Beamten über wichtige Aspekte ihrer Tätigkeit, wie bei-

⁵⁴⁶ Uhlendorff (1997), S. 277.

⁵⁴⁷ Ludwig in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 52.

⁵⁴⁸ Uhlendorff (1997), S. 277.

⁵⁴⁹ Groß (1997), S. 204.

⁵⁵⁰ Walter (1997), S. 195.

spielsweise bevorstehende Einsätze oder geplante innerorganisatorische Reformen, nicht ausreichend und rechtzeitig von ihren Vorgesetzten informiert. Eigene Problemlösungsansätze und konstruktive Vorschläge gelangen von den Beamten an der Basis kaum bis zur obersten Führungsebene und finden selten Resonanz, so dass sich die Beamten in hohem Maße fremddeterminiert, nicht ernst genommen und dadurch demotiviert fühlen.⁵⁵¹ Verantwortungsbewusstes und eigenständiges Handeln werden oftmals durch formalistische Arbeitsvollzüge, strikte Kontrolle auf den einzelnen Hierarchiestufen und die restriktive Auslegung von Vorschriften blockiert, sodass sich zwangsläufig Gefühle der Enttäuschung und Frustration bei den nach Autonomie und Gestaltungsspielräumen strebenden Beamten verbreiten.⁵⁵² Neben dem defizitären Informationsfluss, dem mangelnden Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und der unzureichenden Umsetzung des partizipativen Führungssystems wird ferner die Priorisierung der Meinungen von Personalräten, Mandatsträgern oder Gewerkschaftsfunktionären gegenüber den Ansichten von Polizeifachkräften sowie eine generelle Durchsetzungsschwäche der Polizeiführung gegenüber der Politik beklagt.⁵⁵³ Insgesamt lässt sich ein Rückzug vieler Vorgesetzter auf Formalpositionen beobachten, das Führungsverhalten pendelt insgesamt zwischen Durchsetzungs- bzw. Führungsschwäche und autokratischer Rigidität, ohne einen angemessenen Ausgleich zu finden.⁵⁵⁴

Wie fundamental Führungsanspruch und Führungswirklichkeit voneinander abweichen, lässt sich anhand zahlreicher empirischer Untersuchungen belegen. Alle Untersuchungen zum Binnenklima, zur Motivation und zur Arbeitszufriedenheit in der Polizei weisen übereinstimmend das Führungsverhalten als absolute „Schwachstelle“ der Polizeiorganisation aus.⁵⁵⁵ *Hermanutz* und *Buchmann* fanden in ihrer Untersuchung zur Motivation und Arbeitszufriedenheit in der Polizei einen negativen Stimmungsbefund bestätigt und kamen aufgrund der erlangten Ergebnisse zu dem Schluss, dem Führungsverhalten von Vorgesetzten wohne ein beträchtliches Konfliktpotenzial inne. Die Beteiligung an Entscheidungen und die Unterstützung durch die Vorgesetzten, ihre Zugänglichkeit und die Akzeptanz ihrer Entscheidungen wurden insgesamt von allen befragten Polizeibeamten negativ beurteilt, wobei die Beamten des gehobenen Dienstes bei allen Einschätzungen signifikant zufriedener waren als diejenigen des mittleren Dienstes.⁵⁵⁶ Insgesamt wurde der Wunsch nach angemessener Beteiligung bei Entscheidungsprozessen und nach Unterstützung durch die Vorgesetzten bei der täglichen Arbeit sowie die Forderung nach der Anerkennung guter Leistungen und der Übertragung von mehr Verantwortung deutlich. Im Rahmen des Forschungsbeitrags von *Manzoni* wurden die Häufigkeit und Intensität verschiedener Stressquellen des Polizeidienstes herausgestellt. Auch hierbei zeichnete sich eine deutliche Unzufriedenheit der Untersuchungsteilnehmer mit dem gegenwärtigen Führungsverhalten ab. Als be-

⁵⁵¹ Ahlf (1997a), S. 140.

⁵⁵² Kremer (1997), S. 285.

⁵⁵³ Berndt (1991), S. 23.

⁵⁵⁴ Kremer (1997), S. 285.

⁵⁵⁵ Feltes/Dreher (1998), S. 641.

⁵⁵⁶ Hermanutz/Buchmann (1991), S. 79–82.

sonders belastend wurden die unzulängliche Leitung im Allgemeinen, unangemessene Ausbildungs- und Führungsstrategien sowie die fehlende Ermutigung durch die Vorgesetzten bewertet.⁵⁵⁷ In der Studie von *Schüller*, in deren Rahmen Orientierungsmuster von Schutzpolizisten eruiert wurden, erfolgte eine Einteilung der Vorgesetzten in karriereorientierte und sozialorientierte Dienstgruppenleiter, wobei Erstere nach Einschätzung der befragten Beamten lediglich eigennützige Motive und ihr persönliches berufliches Fortkommen verfolgen, die Dienstgruppe nur als Mittel zum Zweck der eigenen Profilierung benutzen und ihr daher auch nur in defizitärer Weise beistehen.⁵⁵⁸ Diese mangelhafte Art und Weise der Führung implizierte auch, dass die Schutzpolizisten Aufgaben übernehmen müssen, die von den Dienstgruppenleitern aufgrund falsch verstandenen Ehrgeizes nicht an die eigentlich zuständigen Behörden delegiert und den Polizeibeamten an der Basis aufgebürdet würden. Insbesondere die unzureichende Anerkennung für die geleistete Arbeit und die Ausnutzung für sachfremde Aufgaben im Allgemeinen wurden von den Beamten kritisiert und als besonders frustrierend erlebt. Eine in der bayerischen Polizei durchgeführte Mitarbeiterbefragung erzielte zwar nach Auffassung des bayerischen Innenministeriums recht positive Ergebnisse hinsichtlich der generellen Arbeitszufriedenheit und allgemeinen Stimmungslage, jedoch offenbarten sich auch hier deutlich wahrgenommene Defizite in den Bereichen „Vorgesetztenverhalten“ und „Führung“. Unzufriedenheit bestand auch hier mit der empfundenen Anerkennung und Unterstützung durch die Vorgesetzten, ihrer Kritikfähigkeit sowie mit der gegenwärtigen Informationsversorgung. Die Frage, ob der Polizeibeamte durch seine Vorgesetzten genügend Rückendeckung erfahre, beurteilten die Untersuchungsteilnehmer sehr zurückhaltend. Der Mittelwert positiver Antworten lag bei 32 von 100 möglichen Punkten. Auf die Frage, ob eine angemessene Anerkennung der erbrachten Leistung durch die Vorgesetzten erfolge, wurden durchschnittlich lediglich 54 von 100 Punkten erzielt, obwohl 77 % der Befragten diese Anerkennung für wichtig erachteten. 67,7 % der Befragten waren zwar der Auffassung, dass Kritik geäußert werden könne, nur 45,9 % glaubten jedoch, dass diese auch erwünscht sei. Die von der Polizeiführung betriebene Informationspolitik erhielt einen Mittelwert von 35,9 der möglichen 100 Punkte, 72 % der Untersuchungsteilnehmer waren der Meinung, dass regelmäßige Aussprachen der gesamten Dienstgruppe mit den Vorgesetzten vorteilhaft und notwendig wären.⁵⁵⁹ Ferner fand im Rahmen dieser Studie die Auswertung von mehr als 25.000 freien Kommentaren der Probanden statt, die Wünsche, Verbesserungen und Anregungen enthielten. Hierbei kristallisierten sich die Personalpolitik (22,7 %) und die Führungsproblematik (20,9 %) nach der materiellen Ausrüstung als die zwei am häufigsten behandelten und daher bedeutsamsten Felder heraus.⁵⁶⁰ *Backes* et al. Resümierten in ihrer Studie zu Risikokonstellationen im Polizeialltag, es herrsche „ein in Einzelfällen tiefgreifend gestörtes Verhältnis zur Führung, der insbesondere die Art des Umgangs mit der Basis und die fehlende Rück-

⁵⁵⁷ *Manzoni* (2003), S. 120–121.

⁵⁵⁸ *Schüller* (1991), S. 166.

⁵⁵⁹ *Ahlf* (1997a), S. 127–128.

⁵⁶⁰ *Ahlf* (1997a), S. 131.

sichtnahme auf die Kompetenz in der Basis vorgeworfen werden“.⁵⁶¹ Der Polizeiführung wurden fehlende Kenntnis von den Geschehnissen an der Basis sowie mangelnde Versuche der Behebung dieser Defizite vorgeworfen. Entwickelte neue Steuerungskonzepte würden aufgrund dieser Unkenntnis nicht funktionieren und lediglich neue Probleme verursachen. Die Probanden sahen die Polizeiverwaltung als einen „aufgeblasenen Wasserkopf“ an, der nur um die eigene Existenzsicherung bemüht sei und diese als Selbstzweck verfolge.⁵⁶² Darüber hinaus waren sie der Ansicht, dass aufgrund der angespannten Finanzlage seit Jahren an Personal- und Sachmitteln für den mittleren Dienst gespart würde, während permanent neue Stellen für den gehobenen Dienst geschaffen würden und der Verwaltungsapparat immer weiter ausgebaut würde. Ebenfalls stark bemängelt wurde der aufgrund zahlreicher zwischengeschalteter Ebenen defizitäre Informationsfluss zwischen Basis und oberster Führung. Zum einen gelangten Anregungen, Ideen und Vorschläge von der Basis nicht zur obersten Führung und zum anderen informiere die Führung die unterstellten Beamten nicht hinreichend über übergeordnete Konzepte und begründe bestimmte Anweisungen oder die Ablehnung von Vorschlägen nicht in nachvollziehbarer Weise. Dieser mangelhafte Informationsfluss sowohl „von unten nach oben“ als auch „von oben nach unten“ führe dazu, dass konstruktive Ideen der praxiserfahrenen Beamten nicht durchgeführt und ignoriert werden und dass die Beamten Anweisungen der Führung nicht nachvollziehen können, sie als widersprüchlich empfinden und daher nicht akzeptieren können. Ebenso wurde von den Beamten das mangelnde Durchsetzungsvermögen der Polizeiführer gegenüber den Politikern bemängelt, dessen Folgen die Beamten an der Basis zu tragen hätten. Als Beispiel hierfür nannten die befragten Beamten die widerspruchslöse Hinnahme von Einsparungsmaßnahmen bei der Vollzugspolizei, die deutlich deren Erfolgchancen aufgrund unzureichender personeller und materieller Ausstattung minderten.⁵⁶³ In einer offenen Befragung nach innerdienstlichen Ärgernissen und Belastungen im Rahmen dieser Studie wurden darüber hinaus zahlreiche problematische Faktoren in Bezug auf die Führung genannt, u.a. wurden hier die Inkompetenz und das rein politisch motivierte Denken der Vorgesetzten, ungerechtfertigte Suspendierungen von Kollegen aus politischen Gründen, die fehlende Kenntnis von der Arbeit und den Problemen der Beamten an der Basis, die fehlende Fürsorge und Durchsetzungsschwäche der Führung gegenüber politischer Beeinflussung sowie die intransparente und manipulative Informationspolitik der Polizeiführung angegeben.⁵⁶⁴ In einer Mitarbeiterbefragung des Bundeskriminalamtes (BKA) zu den Komplexen „Arbeitszufriedenheit“, „Führung“, „Information und Kommunikation“ sowie „Selbstverständnis und Stellung des BKA in der Gesellschaft“ zeichnete sich ein ähnlich gespaltenes Verhältnis der befragten Beamten zu ihren Vorgesetzten ab.⁵⁶⁵ Auf die Frage nach der Zufriedenheit mit der gemeinsamen Abstimmung von Aufgaben und Zielen durch die

⁵⁶¹ Backes et al. (1997), S. 142.

⁵⁶² Backes et al. (1997), S. 126.

⁵⁶³ Backes et al. (1997), S. 126–127.

⁵⁶⁴ Backes et al. (1997), S. 139–140.

⁵⁶⁵ Ahlf (1997a), S. 111.

unmittelbaren Vorgesetzten äußerten nur 38,8 % Zufriedenheit, während 32,3 % eine verbesserte Zielabsprache für notwendig hielten und 28,9 % Unzufriedenheit mit diesem Punkt angaben. Kritisch beurteilt wurden ebenso die mangelnde Offenheit sowie die Intransparenz des Informationsflusses. Lediglich 20,9 % der Befragten waren der Auffassung, vollständig und umfassend durch die Führung informiert zu werden. Auch die Delegation von Entscheidungsbefugnissen und die Partizipationsmöglichkeiten an Entscheidungsprozessen als Elemente des kooperativen Führungsstils wurden von nahezu jedem zweiten Beamten als durchaus verbesserungswürdig eingeschätzt. Nur 56 % der Mitarbeiter waren der Ansicht, dass die Übertragung von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung soweit wie möglich realisiert wird, lediglich 40 % sahen sich durch ihren unmittelbaren Vorgesetzten in wichtige Entscheidungen eingebunden. Noch besorgniserregender gestalteten sich die Umfrageergebnisse hinsichtlich der wahrgenommenen Motivation durch die Vorgesetzten sowie deren Kritikfähigkeit. Nur 35 % der BKA-Mitarbeiter waren der Ansicht, dass ihr Vorgesetzter gute Leistungen lobend anerkenne; 33,3 % sahen sich durch das Verhalten ihres Vorgesetzten in ihrer Einsatzbereitschaft gefördert. Die Empfänglichkeit der Vorgesetzten für Anregungen und Kritik ihrer Mitarbeiter empfand lediglich ein Drittel der Befragten (32,2 %) als gegeben.⁵⁶⁶ Auch im Rahmen der Studie von *Ohlemacher et al.* wurde das Führungsverhalten als zentraler Frustrationsaspekt des Polizeidienstes identifiziert. So gaben lediglich 42 % der Untersuchungsteilnehmer an, dass „immer“ bzw. „zumeist“ eine selbstkritische Nachbereitung außergewöhnlicher Einsätze erfolge, und nur rund 22 % der Befragten erlebten „immer“ bzw. „oft“ eine zielorientierte Kontrolle durch ihre Vorgesetzten. Nicht einmal die Hälfte der Probanden (43 %) gab an, „immer“ bzw. „oft“ eine Reaktion ihres Vorgesetzten auf leistungswillige Mitarbeiter zu erleben. Auch war ein nur geringer Teil der befragten Beamten (40,5 %) der Auffassung, dass das Zeigen von Leistung belohnt würde.⁵⁶⁷

Die verschiedenen Ergebnisse belegen, dass der Großteil der Polizeibeamten der Führungsebene äußerst skeptisch und misstrauisch gegenübersteht und sich von ihren Vorgesetzten nicht ausreichend eingebunden und wertgeschätzt fühlt. Übereinstimmenden Ergebnissen der organisationswissenschaftlichen Forschung zufolge hat jedoch der faire Umgang mit Mitarbeitern drastische Auswirkungen auf ihre Arbeitszufriedenheit, ihre Bindung an die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und sogar auf ihre Bereitschaft, negative Entwicklungen zu akzeptieren. Da Gerechtigkeit keine zu verobjektivierende Größe ist, sondern von Kontext zu Kontext variiert, müssen Führungskräfte ihre Entscheidungen offen und transparent kommunizieren und eine angemessene Einbindung der nachgeordneten Mitarbeiter in den Bewertungs- und Entscheidungsprozess gewährleisten. Negative Konsequenzen bestimmter Entscheidungen, wie beispielsweise Budgetkürzungen, finden dann die Akzeptanz der Mitarbeiter, wenn sie von Anfang an offen diskutiert und nicht vertuscht oder verschwiegen werden.⁵⁶⁸ Im Umkehrschluss sind es gerade die durch die Vorgesetzten betriebene se-

⁵⁶⁶ Ahlf (1997a), S. 112–114.

⁵⁶⁷ Ohlemacher et al. (2002), S. 20–22.

⁵⁶⁸ Jacobs/Christe-Zeyse (2005), S. 102.

lektive Informationsversorgung, die defizitäre Einbindung der ihnen unterstellten Polizeibeamten sowie die geringe Wertschätzung der von ihnen erbrachten Leistungen, die Enttäuschung, Unzufriedenheit und Unausgeglichenheit bewirken. Jedoch muss auch beachtet werden, dass die sachgerechte Erfüllung des Führungsauftrages in vielerlei Hinsicht diffiziler geworden ist. Die Dienstgruppenleiter und direkten Vorgesetzten unterliegen einer Vielzahl von Anforderungen von „oben“ und „unten“, d.h., dass sie sowohl den Ansprüchen der ihnen unterstellten Beamten als auch denjenigen ihrer Vorgesetzten entsprechen müssen, was aufgrund der Unvereinbarkeit dieser Anforderungen oftmals nicht möglich ist.⁵⁶⁹ Der jeweils nächsthöhere Vorgesetzte verlangt einen permanent hohen Output an Leistung im Sinne der festgelegten Organisationsziele, während die untergeordneten Mitarbeiter die solidarische Vertretung und Durchsetzung ihrer Belange und Bedürfnisse fordern.⁵⁷⁰ Zudem unterliegt die Organisation selbst aufgrund der technologischen Entwicklungen, internationalen Verflechtungen und gesellschaftspolitischen Prozesse einem ständigen Wandel.⁵⁷¹ Die nachgeordneten Beamten sind im Zuge des allgemeinen Normen- und Wertewandels und der massiven Bildungsexpansion kritischer und selbstständiger geworden, sie hinterfragen das hierarchische System der eigenen Organisation, suchen Sinnbezüge in ihrer Tätigkeit und stellen erhöhte Anforderungen an ihre Vorgesetzten.⁵⁷² Sie erwarten ein kooperatives Führungsverhalten, welches die Beteiligung an Entscheidungsprozessen, die Übernahme von Selbstverantwortung und die Anerkennung für gute Leistungen umfasst.⁵⁷³ Die erwünschte und notwendige Delegation von Verantwortung sowie die offene, transparente Kommunikation werden durch das hierarchische Organisationssystem mit seinen starren Zuständigkeits- und Befugnisregelungen unmöglich gemacht, der unmittelbare Vorgesetzte hat hier kaum Möglichkeiten zur Schaffung von Freiräumen für seine Mitarbeiter. Ebenso beschränkt stellen sich seine Handlungsmöglichkeiten bezüglich der Verbesserung der Ausstattung mit Personen- und Sachmitteln dar.⁵⁷⁴

Darüber hinaus strebt die Politik aufgrund der beschriebenen gesellschaftlichen wie globalen Entwicklungen und der damit einhergehenden neuen Qualität polizeilicher Aufgabenwahrnehmung eine permanente Beeinflussung und Kontrolle polizeilicher Tätigkeit an. Die Polizeiführung muss einerseits offen für eine zulässige Beeinflussung des polizeilichen Bereichs vor dem Hintergrund sicherheitspolitischer oder allgemeiner übergeordneter politischer Gesichtspunkte sein, andererseits hat sie gegenüber der politischen Führung couragiert und gewissenhaft polizeiliche und kriminalpolitische Notwendigkeiten zu vertreten und durchzusetzen. Insofern werden nicht nur erhöhte Anforderungen an Wissen, Kompetenz und Weiterbildungsbereitschaft der Vorgesetzten gestellt, sondern auch ihre Geradlinigkeit und persönliche Integrität gefordert.⁵⁷⁵

⁵⁶⁹ Fendt/Heinz (2003), S. 73.

⁵⁷⁰ Walter (1997), S. 193.

⁵⁷¹ Ludwig in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 53.

⁵⁷² Strahlendorf (1997), S. 666.

⁵⁷³ Hermanutz/Buchmann in: PFA (1991), S. 83.

⁵⁷⁴ Ahlf (1997a), S. 155.

⁵⁷⁵ Stümper (1988), S. 126–129.

Die Führungskräfte selbst sind immer auch Mitarbeiter und daher im selben Umfang wie die ihnen nachgeordneten Beamten einem hohen Anspruchsdenken, politischer Beeinflussung, organisationsimmanenter Einengung und unzureichender wie intransparenter Informationspolitik ausgesetzt. Der alleinige Vorwurf von Kommunikationsfehlern, demotivierendem Führungsverhalten, intransparenten Maßstäben und manipulativer Entscheidungsfindung greift daher zu kurz und lässt die Eingebundenheit der Führung in die Organisationswirklichkeit und das soziale Umfeld und damit die Beeinträchtigung durch vielfältige soziale, politische, juristische und technische Sachzwänge außer Acht.⁵⁷⁶ Auch die bereits beschriebenen Auswirkungen des gesellschaftlichen Normen- und Wertewandels sowie der zunehmenden Globalisierung und Technisierung konfrontieren die Polizeiführer mit einem hohen Innovations- und Adaptionsdruck und erschweren nicht nur die Erledigung, sondern insbesondere auch die Leitung polizeilicher Aufgaben.⁵⁷⁷

Insgesamt bleibt festzustellen, dass das Führungsverhalten einen der zentralen Konfliktpunkte und Stressquellen des Polizeidienstes darstellt. Die von den Beamten empfundene mangelnde Einbindung in Entscheidungsvorgänge sowie die defizitäre Unterstützung und Rückendeckung durch die Vorgesetzten kann sich verheerend auf ihr seelisches Gleichgewicht auswirken. Denn nur Mitarbeiter, die das Gefühl haben, für ihr berufliches Engagement hinreichend anerkannt und wertgeschätzt zu werden, fühlen sich der Organisation zugehörig und entwickeln auch unter hoher Beanspruchung kaum Stressbelastungen. Wenn es hingegen wiederholt zu Enttäuschungen und empfundener Ungerechtigkeit kommt, sind Stresssymptome und seelische Krisen nahezu vorprogrammiert.⁵⁷⁸ Die Konsequenzen und Symptome dieser unzureichenden Führung können von Demotivation, Perspektivlosigkeit und Antriebslosigkeit bis hin zu hohen Krankenständen und dem Betreiben innerer Kündigung reichen. Ebenso muss jedoch auch festgehalten werden, dass dem Führungsauftrag selbst ein hohes Stress- und Konfliktpotenzial innewohnt und dass das Führungsverhalten in der Realität der Polizeiorganisation mit all ihren Zwängen, Gesetzen und Restriktionen nur schwerlich zu modifizieren und zu verbessern ist.

3.2.6 Mobbing bei der Polizei

Eng verbunden mit der Problematik eines „Korpsgeistes“ bzw. einer „Kameraderie“ und ein gleichermaßen sensibles Thema ist das Phänomen des Mobbing bei der Polizei. Die Bezeichnung „Mobbing“ stammt ursprünglich aus dem Englischen und wurde von skandinavischen Forschern Anfang der neunziger Jahre in die Diskussion eingeführt. Das Nomen „Mob“ ist die Beschreibung einer spontanen, zu Schandtaten bereiten Zusammenrottung und das Verb „to mob“ bedeutet soviel wie anpöbeln, bedrängen, attackieren, angreifen oder über jemanden herfallen.⁵⁷⁹ Der Begriff „Mobbing am

⁵⁷⁶ *Walter* (2000), S. 111.

⁵⁷⁷ *Stümper* (1988), S. 126.

⁵⁷⁸ *Litzcke/Schuh* (2007), S. 13.

⁵⁷⁹ *Holzbecher/Meschkatut* (2005), S. 3.

Arbeitsplatz“ bezeichnet inhaltlich „eine konfliktbelastete Kommunikation und Interaktion unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder mehreren Personen systematisch und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder Effekt des Ausstoßes, direkt oder indirekt angegriffen wird.“⁵⁸⁰ Die Angriffe können bei einzelnen harmloseren Unverschämtheiten und Gemeinheiten anfangen, sie können jedoch schnell und kaum merklich in gezielten Psychoterror und systematische Schikanen übergehen, die u. a. auch Angriffe auf die Privatsphäre und die soziale Integration am Arbeitsplatz, auf die Gesundheit und körperliche Unversehrtheit oder sexuelle Übergriffe beinhalten können. Durch das Mobbing werden die Arbeitsleistung, das Leistungsvermögen sowie der Bestand des Beschäftigungsverhältnisses angegriffen. Das beruflich-soziale Ansehen des Betroffenen wird nachhaltig geschädigt und seine soziale Integration am Arbeitsplatz unmöglich gemacht.⁵⁸¹

Im Einzelnen existieren vielfältige und nicht abschließend aufführbare Erscheinungsformen des Mobbings, diese können beispielsweise im bewussten Zutragen von Falschinformationen, Denunziationen, Bloßstellen, Einschüchtern, Ignorieren oder Intrigieren bestehen und bis hin zu sexueller Belästigung oder Rufmord reichen.⁵⁸² Der Geschehensablauf beim Mobbing kennzeichnet sich dadurch, dass im Verlauf eine quantitative wie qualitative Zunahme des auf den Betroffenen ausgeübten Drucks erfolgt. Bei Mobbinghandlungen kommt es regelmäßig zu einer Art Negativspirale, die sich in mehreren Phasen vollzieht: Am Anfang des Prozesses steht meist ein ungelöster Konflikt, aus dem Schuldzuweisungen und persönliche Angriffe gegen eine bestimmte Person resultieren.⁵⁸³ Dies belastet die betroffene Person und setzt sie unter Druck, woraufhin sie ihr Verhalten bewusst oder unbewusst modifiziert und sich beispielsweise auffällig, reizbar oder labil am Arbeitsplatz zeigt. Daraufhin distanzieren sich möglicherweise auch bis dato neutrale Personen von ihr und sehen die kursierenden Vorurteile bestätigt, die Schikanen und Intrigen nehmen zu. Je nach psychischer und physischer Stabilität des Betroffenen zeichnet sich dann mehr oder weniger rasch ein Leistungsabfall ab, weil die gesamte Energie gebraucht wird, um sich im sozialen Umfeld am Arbeitsplatz zu behaupten und den eigenen sozialen Status aufrechtzuerhalten. Demütigungen, ungerechtfertigte Kritik und soziale Ausgrenzung destabilisieren das Selbstbild des Opfers, zerstören sein Selbstwertgefühl und erzeugen Unsicherheit, Unkonzentriertheit sowie Handlungsunfähigkeit.⁵⁸⁴ Dieser erst durch das Mobbing entstandene Zustand des Betroffenen stellt für die Kollegen eine ideale Angriffsfläche und damit ausreichenden Nährboden für erneute, meist noch intensivere Kränkungen und Benachteiligungen dar. Die Stressregulierung gerät aus dem Gleichgewicht; Verhaltensänderungen und nachteilige Auffälligkeiten stellen sich ein. Der Betroffene ist unkonzentriert, Unkorrektheiten und Fehler sind die Folge. Er fällt nega-

⁵⁸⁰ Wagner-Haase (1997), S. 584.

⁵⁸¹ Grützner et al. (2006), S. 110–111.

⁵⁸² Litzcke/Schuh (2007), S. 121.

⁵⁸³ Meschkutat et al. (2005), S. 53.

⁵⁸⁴ Litzcke/Schuh (2007), S. 122.

tiv auf, der reguläre Arbeitsablauf wird gestört und die gesamte Organisation empfindet den Betroffenen schließlich als Störquelle. Das Mobbing nimmt daher wiederum zu und der gesamte Prozess eskaliert und verselbstständigt sich. Von Vorgesetzterseite werden dem Opfer dann möglicherweise arbeitsrechtliche Maßnahmen, wie eine Abmahnung, Versetzung oder Kündigung, angedroht.⁵⁸⁵ Für den betroffenen Arbeitnehmer bleibt oftmals keine Möglichkeit, sich gegen solche Übergriffe zu wehren. Wendet er sich Hilfesuchend an übergeordnete behördliche Stellen, nimmt das Ausmaß der Boshaftheiten und Attacken seitens der Kollegen in der Regel zu. Oftmals wird dann versucht, durch gezielte Psychopathologisierung oder Kriminalisierung den Betroffenen selbst zum Täter bzw. Schuldigen zu machen.⁵⁸⁶ Häufig werden Unwahrheiten oder Gerüchte beispielsweise bezüglich des psychischen Zustandes des Betroffenen verbreitet, um sein persönliches und fachliches Ansehen zu schädigen.⁵⁸⁷ Durch das Aufbauschen geringsten Fehlverhaltens oder durch gänzlich konstruierte Vorwürfe wird häufig erreicht, dass der Betroffene selbst disziplinarischer oder gar strafrechtlicher Verfolgung ausgesetzt wird.⁵⁸⁸ Die Vorgesetzten nehmen bei der Steuerung des Gruppenverhaltens und damit bei dem Verlauf des Mobbing eine maßgebliche Stellung ein. Sie tragen grundsätzlich eine hohe Mitverantwortung für ein entspanntes Betriebsklima und das Wohlergehen der ihnen unterstellten Beamten. Auch das Erkennen und Intervenieren bei Konflikten und Mobbing gehören zu ihren Aufgaben.⁵⁸⁹ Sie können durch gezielte Einwirkung auf die Täter den Mobbingprozess beenden oder aber durch Tolerierung oder gar Unterstützung der Schikanen die Fortdauer des Mobbing fördern.⁵⁹⁰ Im Idealfall wird der Betroffene von seinen Vorgesetzten ernst genommen und es wird versucht, eine vollständige Rehabilitation zwecks Wiedereinsatzes am ursprünglichen oder aber an einem anderen adäquaten Arbeitsplatz herbeizuführen. Im schlechtesten Fall richtet sich die Intervention der Vorgesetzten nicht auf die Unterstützung des Betroffenen und die konstruktive Beilegung der angespannten Situation, sondern das Opfer wird zwecks Individualisierung und Abwälzung der betrieblichen Probleme als alleinige Störerquelle ausgemacht. Die Hoffnung auf eine gerechte Behandlung wird hierdurch enttäuscht und das Ohnmachtsgefühl des Mobbingopfers wächst. Dieses steigert sich noch, wenn durch das Mobbing entstandene psychische Störungen von Ärzten fehldiagnostiziert werden, die Arbeitsbedingungen als Ursache verkannt werden und stattdessen individuelle pathologische Züge des Betroffenen für die Entwicklung verantwortlich gemacht werden.⁵⁹¹

Meist wird auch das soziale und familiäre Umfeld durch die Auswirkungen des Mobbing erheblich belastet, weil das Mobbingopfer kaum in der Lage ist, die physischen und psychischen Veränderungen, wie beispielsweise Schlafstörungen, Unruhe oder

⁵⁸⁵ Meschkutat et al. (2005), S. 54.

⁵⁸⁶ Fleissner in: Lorei (2003), S. 209.

⁵⁸⁷ Litzcke/Schuh (2007), S. 124.

⁵⁸⁸ Fleissner in: Lorei (2003), S. 209.

⁵⁸⁹ Ludwig in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 121.

⁵⁹⁰ Grützner et al. (2006), S. 111.

⁵⁹¹ Litzcke/Schuh (2007), S. 131.

depressiv-reizbare Stimmung, zu verbergen. Wenn innerhalb der Familie und des sozialen Umfeldes diese Symptome nicht rechtzeitig erkannt bzw. missverstanden werden oder aber die Beziehungen nicht tragfähig genug sind, um den Betroffenen aufzufangen, kann dies zu seiner Isolation und damit zu dem Verlust wichtiger sozialer Ressourcen führen.⁵⁹² Im schlechtesten Fall führt der durch das Mobbing hervorgerufene, pathologische psychische Zustand zu langfristigen Krankschreibungen, mehrfachen Versetzungen oder zu einer Frühpensionierung wegen erwiesener oder vermuteter Dienstunfähigkeit.⁵⁹³ Neben diesen beruflichen Auswirkungen können durch Mobbing psychische Erkrankungen, wie Angststörungen, depressive Reaktionen, phobische Störungen, Anpassungsstörungen, paranoide Befürchtungen, obsessives Verhalten sowie posttraumatische Persönlichkeitsveränderungen, entstehen.⁵⁹⁴ Darüber hinaus wurde festgestellt, dass Mobbing-Opfer auf der Grundlage ihrer negativen Erfahrungen eine feindlich-misstrauische Grundhaltung gegenüber ihrer Umwelt einnehmen und eine hohe Empfindlichkeit entwickeln. Hierdurch erfolgt ein weitgehender sozialer Rückzug der Betroffenen und der Wegfall von sozialen Bindungen und damit eine Verminderung der allgemeinen Lebensqualität.⁵⁹⁵ Darüber hinaus kann es zu chronischen körperlichen Erkrankungen, wie Magengeschwüren, Kreislauf- und Nervenzusammenbrüchen, Herzinfarkten oder Hörstürzen, kommen.⁵⁹⁶ Generell wird davon ausgegangen, dass 5 bis 10 % der Mobbingopfer an schweren psychischen Störungen erkranken. Im Extremfall versuchen die gemobbten Personen, die Konflikte am Arbeitsplatz mittels Gewalt zu kompensieren oder sie sehen als letzten Ausweg nur noch die Flucht in den Suizid.⁵⁹⁷

Mittlerweile konnten durch die Mobbingforschung neben persönlichen Ursachen – wie beispielsweise mangelnder sozialer Kompetenz der Beteiligten – bestimmte betriebliche Strukturen identifiziert werden, welche die Entstehung von Mobbinghandlungen begünstigen. Bei einer Analyse dieser betriebsbezogenen Risikofaktoren wird schnell eine ausgeprägte Anfälligkeit der Polizeiorganisation für solch verheerende Gruppenprozesse deutlich.

Zum einen besteht aufgrund der beschriebenen inneren Verbundenheit und Verschlossenheit der polizeilichen Berufsgruppe ein hohes Risiko, dass das nützliche und notwendige Gemeinschaftsgefühl, die erwünschte „Corporate Identity“ zu einem negativen Elitebewusstsein, einem „Schwadronengeist“ pervertiert. Aufgrund der nahezu familiären Verbundenheit und wegen des immensen Vertrauens in die eigene Kollegengruppe bilden sich hochgradig verbindliche Schutz- und Unterstützungspflichten heraus. Beamte, die tatsächlich oder vermeintlich diesem gruppenspezifischen Ehrenkodex und der Pflicht zur unbedingten Solidarität zuwiderhandeln, können dann leicht als „Nestbeschmutzer“ oder „Kameradenverräter“ ins Fadenkreuz der Kollegen gera-

⁵⁹² Wagner-Haase (1997), S. 586.

⁵⁹³ Fleissner in: Lorei (2003), S. 212.

⁵⁹⁴ Wagner-Haase (1997), S. 586.

⁵⁹⁵ Ludwig in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 121.

⁵⁹⁶ Holzbecher/Meschkat (2005), S. 17.

⁵⁹⁷ Litzcke/Schuh (2007), S. 132.

ten und auf der eigenen Dienststelle gezielten Schikanen und Attacken ausgesetzt werden. Ebenso begünstigen erwiesenermaßen bürokratische und hierarchische Organisationsstrukturen Mobbing-Prozesse.⁵⁹⁸ Aufgrund der fehlenden Transparenz von Entscheidungsvorgängen, der unzureichenden Informationspolitik und des defizitären Kommunikationsflusses in bürokratischen Systemen wie der Polizei entstehen leicht Missverständnisse und Fehlinformationen. Das innerbetrieblich herrschende Leistungsdictat gepaart mit Zeitnot und hohem Arbeitsaufkommen führt zu ungesundem Erfolgsdruck, psychischem Stress und einem insgesamt schlechten Binnenklima. Interne Revierkämpfe, Kontrahendentendenken, Machtspiele und Mobbing werden hierdurch geradezu provoziert. Die eigenen Ängste und Unsicherheiten werden dann auf Kosten von Einzelpersonen durch systematische Attacken kompensiert, insofern kommt Mobbinghandlungen in solchen Organisationen eine Art „Ventilfunktion“ zu.⁵⁹⁹ Die Bedeutung des organisationellen Faktors wird auch durch empirische Befunde gestützt. Im Rahmen einer schriftlichen Befragung zur betrieblichen Situation zum Zeitpunkt des Mobblings traten zahlreiche Defizite aus dem Bereich der Organisationskultur zutage. So wurde u.a. von den Betroffenen angegeben, dass zum Zeitpunkt des Mobblings das Arbeitsklima schlecht gewesen wäre (65 %), dass Termindruck, Stress und Hektik am Arbeitsplatz geherrscht hätten (55 %), dass wichtige Entscheidungen nicht transparent gemacht worden wären (50 %) und dass es im Betrieb starre Hierarchien gegeben hätte (46,4 %).⁶⁰⁰ Einen zentralen Risikofaktor stellen den Ergebnissen organisationswissenschaftlicher Forschung zufolge ebenfalls die zahlreichen Reformbestrebungen dar, mit denen die Polizei zunehmend konfrontiert wird. Nennenswert sind hier beispielsweise Zielvereinbarungen, Budgetierung, dezentrale Ressourcenverantwortung, Produktformulierung, Controlling und Outputsteuerung.⁶⁰¹ Denn durch Reorganisationsmaßnahmen lösen sich gewohnte, klar umgrenzte Strukturen und habitualisierte Handlungsmuster auf. Das eingespielte Gleichgewicht gerät aus den Fugen und neue Handlungsweisen und Orientierungsrahmen müssen hergestellt werden. Weil der Mensch jedoch aus der Anwendung altbekannter und bewährter Strategien Sicherheit bezieht und Neuerungen stets ein gewisses Maß an Skepsis und Unwohlsein auslösen, kann diese Neuorientierung Schwierigkeiten bereiten. Unsicherheit, Frustration und Orientierungsprobleme können die Folgen solcher Reformmaßnahmen sein, was wiederum die Entstehung von Mobbing begünstigt. Darüber hinaus ist das Führungsverhalten in Organisationen ein zentrales Kriterium für die Entstehung und Förderung von Mobbing-Handlungen. Wenn Vorgesetzte nicht imstande sind, ihre Mitarbeiter zu motivieren, Konflikte in der Organisation aufzuarbeiten, Arbeitszufriedenheit durch positive Rückmeldungen zu fördern und durch ihr eigenes Verhalten im Sinne einer Vorbildfunktion klare Verhaltensmaßstäbe zu setzen, wird die allgemeine Unzufriedenheit im Betrieb gefördert und oftmals an einzelnen,

⁵⁹⁸ Ludwig in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 121.

⁵⁹⁹ Holzbecher/Meschkutat (2005), S. 24.

⁶⁰⁰ Meschkutat et al. (2005), S. 124.

⁶⁰¹ Lange/Schenck in: PFA (2004), S. 53.

unterlegenen Mitarbeitern ausgelassen.⁶⁰² So gaben 60 % der von Mobbing betroffenen Personen an, dass eine Gesprächsbereitschaft des Vorgesetzten nicht vorhanden gewesen wäre und 42 % bestätigten ein konfliktscheues Verhalten ihres Vorgesetzten.⁶⁰³ Wie bereits beschrieben wurde, stellt das polizeiliche Führungsverhalten aufgrund der nur unzureichenden Umsetzung des kooperativen Führungsstils einen zentralen Unzufriedenheitsfaktor des Polizeidienstes dar, sodass auch hier ein hohes Konfliktpotenzial und damit das Risiko für Mobbing-Prozesse begründet sind.⁶⁰⁴

Vonseiten der Polizeiführung und Politik wird immer wieder geaugnet, dass innerhalb der Polizei systematisch schikaniert und terrorisiert würde. Wenn doch einschlägige Fälle bekannt werden, werden diese unter Leugnung eines eventuellen Organisationsversagens zu ebenso bedauernswerten wie seltenen Einzelfällen heruntergespielt. So wies zuletzt der hessische Innenminister *Volker Bouffier* (CDU) den Vorwurf der Linkspartei bezüglich systematischen Mobbings in der hessischen Polizei entschieden zurück und begründete seine Auffassung mit der geringen Anzahl der im Jahre 2009 durchgeführten Disziplinarverfahren und Suspendierungen (133 Verfahren und bis zu 6 Suspendierungen bei einer Personalmenge von 18.000 Beamten). Aussagen des Linken-Abgeordneten Hermann Schaus zufolge hatten sich jedoch nach Veröffentlichungen zu dem Thema „Mobbing in der Polizei“ in Presse und Fernsehen rund hundert Beamte bei den Fraktionen des Landtags gemeldet, die nach eigenen Angaben auf ihrer Dienststelle gemobbt wurden, was an der populären und oft vertretenen „Einzelfall-Theorie“ zweifeln lässt.⁶⁰⁵ Zudem können vor dem Hintergrund der beschriebenen unzureichenden internen wie externen Kontrolle der Polizeiorganisation Zahlen zu Disziplinarverfahren, Suspendierungen oder Strafverfahren nicht zur Negierung einer solchen Problematik herangezogen werden.⁶⁰⁶ Nur weil keine bzw. nur eine unzureichende Reaktion auf polizeiinterne Missstände in Form von Disziplinarverfahren und Suspendierungen erfolgt, bedeutet dies nicht, dass die zugrunde liegenden Probleme und Fehlentwicklungen an sich nicht existent sind. Vielmehr kann die geringe Anzahl der ausgesprochenen Sanktionierungen ebenso als Indiz für die polizeiintern betriebenen Versuche des Vertuschens, Verschweigens und Verschleierns problematischer und unliebsamer Vorfälle gewertet werden.

Es existieren aufgrund der Sensibilität und Brisanz des Themas lediglich Teiluntersuchungen und damit keine brauchbare Datenbasis zum Phänomen des Mobbings in der Polizei, sodass keine eindeutigen und verallgemeinerungsfähigen Angaben zum tatsächlichen Ausmaß dieses Problems gemacht werden können. Einzelne empirische Befunde sowie bekannt gewordene Einzelfälle lassen jedoch ein besorgniserregendes Bild entstehen. So ergab eine vom Peinelt-Institut durchgeführte Umfrage an einer Münchener Polizeiwache zu dem Thema „Mobbing am Arbeitsplatz“, dass von den insgesamt 2.998 Probanden viele unterschiedliche Einzelhandlungen als Mobbing

⁶⁰² *Holzbecher/Meschkutat* (2005), S. 25–26.

⁶⁰³ *Meschkutat et al.* (2005), S. 124.

⁶⁰⁴ Siehe hierzu Punkt 3.2.6.

⁶⁰⁵ *Schuster* in: FR-online (04.03.2010).

⁶⁰⁶ Siehe hierzu Punkt 3.2.2.

klassifiziert wurden und die Hälfte der untersuchten Polizeibeamten ein solches Verhalten nach eigenen Angaben bereits auf der eigenen Dienststelle über einen längeren Zeitraum erlebt hatte.⁶⁰⁷ So wurden von den Untersuchungsteilnehmern Verhaltensweisen wie „jemanden vor versammelter Mannschaft lächerlich machen“, „unbequeme oder lästige Arbeiten immer derselben Person übertragen“, „geringe Fehler aufbauschen und überbewerten“, „jemanden ständig grundlos gleichgültig behandeln“, „jemanden systematisch mit Arbeit zudecken“ oder „über jemanden immer tratschen“ als Mobbing erlebt und oftmals auch am Arbeitsplatz angewendet. Drei Viertel der Probanden gaben an, nicht selbst am Arbeitsplatz gemobbt worden zu sein, während ein Viertel der Mitarbeiter äußerte, Opfer von ihrer Ansicht nach als Mobbing zu qualifizierenden Schikanen geworden zu sein. Weiterhin konnte in der Untersuchung eruiert werden, dass die Mehrheit der Mobbingopfer aus weiblichen Polizeibeamten bestand (30 %) sowie dass Kollegen (39 %) und Vorgesetzte (28 %) bzw. Kollegen und Vorgesetzte gemeinschaftlich (25 %) zu nahezu gleichen Anteilen an Mobbing-Handlungen beteiligt waren. Dieser Befund wirft ein schlechtes Licht auf die Vorgesetzten, die sich augenscheinlich in nahezu gleichem Umfang wie die ihnen unterstellten Beamten zu Mobbing-Handlungen hinreißen lassen und damit in keiner Weise ihrer Vorbild- und Schutzfunktion gegenüber den nachgeordneten Beamten gerecht werden. Vor dem Hintergrund, dass der Führungsstil erwiesenermaßen die Entstehung von Mobbingprozessen verhindern oder fördern kann und den Vorgesetzten eine wichtige Vorbildfunktion zukommt, ist hier das Führungsverhalten als eindeutiger Risikofaktor für die Entstehung von Mobbing zu identifizieren. Weiterhin gab nur rund ein Drittel der von Mobbing betroffenen Personen an, dass ihr Problem bearbeitet und in zufriedenstellender Weise gelöst wurde, wohingegen in 60 % der Fälle keine Lösung des Konflikts erzielt wurde. Das hohe Ausmaß an ungelösten Mobbingfällen lässt den Rückschluss zu, dass die angemessene Bewältigung eines einmal begonnenen Mobbingprozesses auch bei angeforderter Hilfestellung sehr schwierig zu sein scheint und dass sich in der Polizeiorganisation dieses Problems möglicherweise nicht ernsthaft genug angenommen, sondern es in der Mehrzahl der Fälle möglicherweise ignoriert oder gar toleriert wird. Zudem glaubte mit 78 % der überwiegende Teil der Mobbing-Opfer, die Situation durch ihr eigenes Verhalten verursacht oder zumindest begünstigt zu haben. Dieses Ergebnis lässt darauf schließen, dass sich ein Großteil der Mobbing-Opfer die Schuld an dem verheerenden Prozess selbst zuschreibt und sich selbst als Problemfaktor kategorisiert. Fraglich ist hierbei, ob die Übernahme dieser „Opferrolle“ erst aus den demütigenden Mobbing Erfahrungen resultiert oder aber anfänglich den Anstoß für die Mobbinghandlungen gab. Der Anteil derjenigen, die den Mobbing-Prozess als solchen erkannten und sich hiergegen aktiv zur Wehr setzten, war mit 6 % verschwindend gering. Aus diesem Befund kann gefolgert werden, dass der Großteil der Mobbing-Opfer den einmal begonnenen Prozess nicht aus eigener Initiative aufhalten und sich aus eigener Kraft aus dem zermürbenden Kreislauf befreien kann. Vielmehr sind sie bei der Lösung des Konfliktes augenscheinlich auf organisationsinterne oder externe Interventionsmaßnahmen und Hilfestellungen angewiesen. Weiterhin gab

⁶⁰⁷ Polizeipräsidium München (2000), S. 38.

weniger als die Hälfte der Polizeibeamten (45 %) an, im Falle einer Mobbing-Situation Hilfe und Unterstützung bei ihren Vorgesetzten zu suchen, was angesichts des offensichtlich unsolidarischen und unprofessionellen Verhaltens der untersuchten Führungskräfte nicht verwundert. 6 % aller Mitarbeiter – ob mit oder ohne Mobbing-Erfahrungen – würden sich im Falle eigener Betroffenheit an niemanden wenden, 32 % an Kollegen/Kolleginnen, 26 % an den Personalrat, 12 % an die Gleichstellungsbeauftragte und 6 % an eine externe Beratungsstelle. Die schlechten Erfahrungen, die mobbing-erfahrene Polizeibeamte mit den Reaktionen ihrer Vorgesetzten gemacht hatten, manifestierten sich deutlich in ihrem Antwortverhalten: 11 % von ihnen würden sich an niemanden wenden, 31 % würden eine externe Vertrauensperson und 9 % eine externe Beratungsstelle zurate ziehen.⁶⁰⁸ Bei der Interpretation dieser Untersuchungsergebnisse sollte berücksichtigt werden, dass die Einstufung bestimmter Handlungen als „Mobbing“ der subjektiven Beurteilung der Probanden zugrunde lag und diese Klassifizierung einer wissenschaftlichen Überprüfung möglicherweise nicht standhalten kann. Jedoch lassen die Ergebnisse zumindest Rückschlüsse auf das polizeiinterne kollegiale Klima und die Rolle der Vorgesetzten zu. Auch nach wissenschaftlichen Maßstäben nicht als „Mobbing“ zu klassifizierende Schikanen und Diffamierungen können bei den betroffenen Beamten nachhaltige psychische Beeinträchtigungen hervorrufen.

Darüber hinaus werden immer wieder einzelne Vorkommnisse bekannt, an denen die teilweise verheerende Eigendynamik polizeilicher Gruppenprozesse deutlich wird und die Anlass zum Nachdenken geben sollten. Ein Beispiel hierfür der Fall eines jungen Bereitschaftspolizisten, der Zeuge eines gewalttätigen Übergriffes eines Polizeiobermeisters gegenüber einem jugendlichen Beschuldigten im Rahmen eines Verhörs wurde.⁶⁰⁹ Nach tagelangen Abwägungen und Gewissensnöten entschied er sich trotz fehlender Unterstützung durch andere Beamte, die ebenfalls Zeuge des Vorfalls geworden waren, zur Anzeigeerstattung gegen den Polizeiobermeister. Umgehend erfolgte die Reaktion auf dieses „verräterische“ Verhalten durch die Kollegen: Auf den Polizeirevierern der Umgebung wurden Kopien der Anzeige verteilt und öffentlich ausgehängt, der Polizist wurde vorgeführt und als „Kameradenschwein“ beleidigt und angegriffen. Es gab Versuche, ihn durch konstruierte Verdächtigungen zu kriminalisieren, die ihren Höhepunkt in der Durchführung eines ungerechtfertigten Disziplinarverfahrens fanden: Weil er den Gruß von zivilen Spezialeinsatzkräften bei einer Demonstration schlicht erwiderte, wurde ihm anschließend vorgeworfen, die Einsatzkräfte durch sein Verhalten enttarnt und gefährdet zu haben. Schlussendlich blieb dem betroffenen Polizisten wegen fortdauernder Schikanie als einzige Möglichkeit nur noch die Kündigung.

Ein anderer Fall ist derjenige eines älteren Polizeibeamten, der Zeuge einer Körperverletzung durch einen überforderten jüngeren Kollegen zum Nachteil eines Pkw-Fahrers im Rahmen einer Verkehrskontrolle wurde.⁶¹⁰ Zunächst verzerrten die betroffenen Be-

⁶⁰⁸ Polizeipräsidium München (2000), S. 38.

⁶⁰⁹ Schäfer (1995), S. 205.

⁶¹⁰ Beuter/Schmidt in: Rothfuss (2001), S. 71.

amten durch abgestimmte Aussagen den Sachverhalt derart, dass der Vorfall in ein Gerichtsverfahren gegen den geschädigten Pkw-Fahrer wegen Widerstandes gegen Vollstreckungsbeamte mündete. Nachdem der Geschädigte im Zuge dieses manipulierten Strafverfahrens sogar in den Verdacht des versuchten Totschlags geriet, sagte der ältere Polizeibeamte aus Gewissensnöten schließlich doch wahrheitsgemäß aus. Daraufhin wurde er mit Ausgrenzung und Isolation von seinen Kollegen sanktioniert, u.a. stellten sie die Mitarbeit an dem Rohbau seines Einfamilienhauses völlig ein. Weil die Bank eine weitere Kreditgewährung ablehnte und das Vorhaben ohne die kollegiale Unterstützung gescheitert wäre, modifizierte der Beamte in der späteren Berufungsverhandlung seine Aussage zugunsten des jüngeren Kollegen und zum Nachteil des Geschädigten. Dieser wurde aufgrund dieser Aussage ungerechtfertigt verurteilt, während die Tat des „übergriffigen“ Kollegen nicht weiter strafrechtlich verfolgt wurde. Umgehend erfolgte die Reintegration des „zur Vernunft gekommenen“ Polizeibeamten in den kollegialen Kreis und die gemeinschaftliche Fortsetzung der Bauarbeiten. Weniger „tolerant“ gegenüber diesem unethischen und unaufrichtigen Verhalten erwies sich jedoch die eigene Familie, die dem Polizeibeamten Vorwürfe machte und sich von ihm distanzierte. Dieser Umstand bewegte ihn schlussendlich zur Richtigstellung des Vorfalls, was eine Versetzung und insgesamt 29 Strafanzeigen seiner Kollegen nach sich zog, von der ihm entgegengebrachten Verachtung und Boshaftigkeit ganz zu schweigen. Die psychosomatischen Belastungen aufgrund dieser Behandlung führten letztendlich zur vorzeitigen Pensionierung wegen Dienstunfähigkeit im Alter von 50 Jahren.

Im schlimmsten Falle können die durch das Mobbing empfundene Belastung und Verzweiflung so groß sein, dass die Betroffenen als letzten Ausweg nur noch die Flucht in den Suizid sehen. Im Juli 2001 erregte die Selbsttötung eines Mitarbeiters des Bundeskriminalamtes öffentliche Aufmerksamkeit.⁶¹¹ Nach einem jahrelangen und belastenden Doppelleben hatte der Beamte anlässlich einer Beförderung die Tatsache seiner Homosexualität im Kollegenkreis offenbart. Seine Hoffnung, mit diesem Geständnis auf Toleranz, Verständnis und Akzeptanz zu stoßen, wurde jäh enttäuscht. Ab dem Zeitpunkt dieser Offenlegung wurde er Angriffen, Anfeindungen und Beleidigungen ausgesetzt, die zu psychischen Erkrankungen, wie Depressionen und Angstzuständen, führten. Weil er der psychischen Belastung nicht gewachsen war, kündigte der Beamte zunächst seine Stellung, sah sich jedoch mangels einer anderen Weiterbeschäftigungsmöglichkeit und wegen finanzieller Not zur Rücknahme der Kündigung gezwungen. Im Mai 2001, fünf Tage vor seinem 41. Geburtstag, nahm der Mann sich das Leben, indem er sich mit einer brennbaren Flüssigkeit übergoss und anzündete. In dem von ihm hinterlassenen Abschiedsbrief gab er an, sich wegen finanzieller Probleme und aufgrund des Psychoterrors an seinem Arbeitsplatz zu dieser Tat entschlossen zu haben.

Auch der Fall von *Bianca Müller* entfachte die öffentliche Diskussion um die Themen „Mobbing“ und „Suizid“ in der Polizei erneut. Im April 2005 nahm sich die damals fünfzigjährige Berliner Kriminalhauptkommissarin das Leben und erhob in ihrem

⁶¹¹ *Schmollack* in: Queer (Juli 2001).

mehrseitigen Abschiedsbrief Mobbing-Vorwürfe sowohl gegen ihre Mitarbeiter als auch gegen die Polizeiführung.⁶¹² Als Sprecherin der Arbeitsgemeinschaft „Kritische PolizistInnen“ war sie für mehr Transparenz und Demokratie in der Polizei eingetreten und hatte sich gegen polizeiinterne Missstände, wie Mobbing, Übergriffe auf Bürger oder latenten Rassismus, eingesetzt. Sie war als Hermaphrodit geboren worden und hatte Anfang der Neunzigerjahre eine Geschlechtsumwandlung vornehmen lassen. Aufgrund ihrer kritischen Haltung zur eigenen Organisation und des offenen Umgangs mit ihrer schwierigen Lebensgeschichte sah sich Bianca Müller offenen Anfeindungen, Angriffen und Schikanen von Kollegen und Vorgesetzten ausgesetzt. Auf Vorwürfe bezüglich Mobbing und ähnlich brisante Problematiken reagierte man innerhalb der Polizei mit der Einleitung von Disziplinar- und Strafverfahren, nach eigenen Angaben der Betroffenen waren zehn Disziplinar- und Strafverfahren pro Jahr keine Seltenheit.⁶¹³

3.2.7 Das Beurteilungs- und Beförderungssystem

Der Wunsch nach beruflichem Erfolg und Karrieremöglichkeiten nimmt in der Stufenleiter der Hierarchie menschlicher Bedürfnisse eine der oberen Stellungen ein, die Aufstiegschancen stellen daher einen der wesentlichen Arbeitsanreize im Polizeidienst dar.⁶¹⁴ Rein formal betrachtet scheint sich aus der hochgradigen Formalisierung der Berufs- und Aufstiegswege eine prinzipielle Chancengleichheit für alle Beschäftigten zu eröffnen, d.h., ihnen stehen abhängig von ihrer Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung grundsätzlich sämtliche Laufbahnen in der Polizei offen.⁶¹⁵ Polizeibeamte scheinen tendenziell die theoretisch bestehende Möglichkeit des Aufstiegs an die berufliche Spitze zu idealisieren und zum primären Beweggrund ihrer dienstlichen Bemühungen zu machen. Eine tiefe Enttäuschung und Desillusionierung treten jedoch dann ein, wenn nach der Grundausbildung schnell die Realität erkannt wird: Neben guten Noten und soliden Leistungen spielen die Beziehungen zum Vorgesetzten, die Fähigkeit zur Unterordnung und Folgsamkeit und die „richtige“ politische Einstellung eine große Rolle, Kritik und Zivilcourage können hingegen hinderliche oder gar unerwünschte Eigenschaften darstellen.⁶¹⁶ Die Beurteilungen werden vom überwiegenden Teil der Polizeibeamten als intransparent, ungerecht und willkürlich empfunden und daher weder als Qualitätsmaßstab der eigenen Leistung noch als angemessene Grundlage für Beförderungen akzeptiert.

Grundsätzlich verfolgen Beurteilungen innerhalb der öffentlichen Verwaltung gemäß Art. 33 Abs. 2 GG das Ziel, die Eignung, Befähigung und fachliche Leistung der Mitarbeiter festzustellen. Eng verbunden mit den Beurteilungen sind auch die Chancen auf eine Beförderung. Jedoch bleibt zu beachten, dass das Betreiben von Personalpolitik

⁶¹² *Schlag* in: Welt Online (04.03.2010).

⁶¹³ *Steffenhagen* in: taz (08.12.2000).

⁶¹⁴ *Kay* (1997), S. 238.

⁶¹⁵ *Busch et al.* (1985), S. 91.

⁶¹⁶ *Buchmann* (1991), S. 122.

und Beurteilungen immer das Risiko von Fehlentscheidungen und menschlicher Unzulänglichkeit birgt, denn sie unterliegen stets subjektiven Beeinflussungen. Affektive Einstellungen, Sympathie und Antipathie prägen bewusst oder unbewusst das Bild und die Bewertung eines Menschen, unabhängig davon, wie sehr sich der Beurteilende um Objektivität bemüht. Auch die parteipolitische Einstellung eines Bewerbers spielt stets eine Rolle, denn insbesondere bei der Besetzung bestimmter persönlicher Vertrauenspositionen werden die Richtlinien der Politik innerlich mittragende Bewerber naturgemäß gegenüber kritischeren Anwärtern bevorzugt.⁶¹⁷ Aufgrund des weiten Ermessensspielraumes, welcher der für Personalentscheidungen zuständigen Stelle insbesondere bei der Beurteilung der Eignung des Bewerbers zusteht, bleibt stets die Gefahr einer unzulässigen, jedoch schwer nachweisbaren Ämterpatronage, bei der sich die Beurteilung des Bewerbers vorwiegend an politischen Gesichtspunkten orientiert.⁶¹⁸ Zudem gestaltet es sich sehr schwierig, eine einheitliche und abschließende Beurteilung abzugeben, da die Anforderungsprofile und Leistungsmaßstäbe im Polizeidienst überaus vielfältig sind. So mag ein Beamter im Bereich der Kriminalistik herausragende Fähigkeiten besitzen, der andere aufgrund sozialer Kompetenzen einen besseren Hundertschaftsführer darstellen und der Dritte wiederum ein Spezialist im technischen Bereich sein. Abschließend wird auch immer darauf geachtet, ob ein Bewerber bezüglich seiner Mentalität und seines Charakters zu der maßgeblichen beruflichen Bezugsgruppe passt und ob er in seiner Position von nachgeordneten, gleichgestellten und vorgesetzten Beamten akzeptiert und respektiert würde.⁶¹⁹

Bezüglich ihrer beruflichen Weiterentwicklungschancen und Karrieremöglichkeiten scheinen die heutigen Polizeibeamten eine äußerst desillusionierte und resignierte Haltung einzunehmen. So gaben beispielsweise in der Studie von *Murck* zur Arbeitszufriedenheit in der Polizei die befragten Beamten äußerst pessimistische Bewertungen bezüglich ihrer Aufstiegschancen ab.⁶²⁰ Im Rahmen einer Einschätzung der eigenen Zufriedenheit mit verschiedenen polizeilichen Arbeitsbedingungen zeigte sich, dass die Beamten des mittleren und des gehobenen Dienstes von allen genannten Faktoren am unzufriedensten mit den Aufstiegschancen waren, wobei die Beamten des höheren Dienstes durchschnittlich signifikant zufriedener waren. Die Angehörigen des höheren Dienstes beurteilten lediglich die Mitsprache- und Entscheidungsmöglichkeiten noch negativer als die Aufstiegschancen. Insgesamt beurteilten 71 % der befragten Beamten die Aufstiegschancen als schlecht und gaben an, daher mit weniger Einsatz zu arbeiten, als es unter anderen Bedingungen möglich wäre. Lediglich 5 % gaben an, dass die Aufstiegschancen nicht besonders schlecht wären, weshalb ihnen auch kein negativer Einfluss auf die Arbeitsleistung zugeschrieben wurde. Ferner manifestierte sich ein enger Zusammenhang zwischen den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und der

⁶¹⁷ *Stümper* (1988), S. 127.

⁶¹⁸ Siehe hierzu Punkt 3.1.4.3.

⁶¹⁹ *Stümper* (1988), S. 127–128.

⁶²⁰ *Murck* (1986), S. 341–345.

persönlichen Leistungsbereitschaft: 49 % der Beamten gaben an, dass ihre Einsatzbereitschaft unter den schlechten Aufstiegschancen litte.⁶²¹

Ohlemacher et al. führten im Jahr 2001 eine Mitarbeiterbefragung in der niedersächsischen Polizei durch, in deren Rahmen schwerpunktmäßig die Faktoren Arbeitszufriedenheit, Dienstgefüge, Beurteilungssystem und das kooperative Führungssystem erforscht wurden. Die Untersuchungsergebnisse wurden anschließend den Resultaten einer Befragung zu denselben Themenbereichen aus dem Jahre 1991 gegenübergestellt. Das Beurteilungssystem erfuhr hierbei als einziger übergeordneter Aspekt der Arbeitszufriedenheit im Jahr 2001 eine schlechtere Bewertung als in der Umfrage aus dem Jahr 1991. Zwar ergaben sich für viele in beiden Studien identisch abgefragte Einzelaspekte im Jahr 2001 eine deutlich positivere Beurteilung, so wurden beispielsweise die Beurteilungsmaßstäbe und Prioritätensetzungen der Vorgesetzten 2001 als klarer empfunden und fanden eine höhere persönliche Akzeptanz bei den Probanden als noch zehn Jahre zuvor. Die überwiegend positiven Einzelbeurteilungen haben jedoch nicht zu einer Verbesserung der Globaleinschätzung der Beurteilungspraxis geführt. Nur noch 17,4 % statt zuvor 22,4 % der befragten Beamten bewerteten das Beurteilungssystem „eher positiv“ bzw. „positiv“. Zudem ergaben sich 2001 auch bezüglich einiger thematisierter Teilaspekte des Beförderungsmodus eine negativere Bewertung als 1991. So belief sich beispielsweise der Anteil der Personen, welche die Begründungen nicht nachvollziehen konnten, auf 25 %, während es im Jahr 1991 nur 22 % waren. Auch bezeichneten im Jahr 2001 nunmehr 58,2 % das Beurteilungswesen generell als unwirksam, während 1991 lediglich 49,4 % dieser Auffassung waren. Ebenso waren 2001 mehr Beamte der Ansicht, das Beurteilungssystem wäre unwirksam als Disziplinierungsmittel (23,3 % im Jahre 2001, 11,3 % 1991) und als Führungsinstrument (19,8 % im Jahre 2001, 7,9 % 1991).⁶²²

Ferner wurden im Rahmen beider Untersuchungen verschiedene Aspekte des Polizeidienstes hinsichtlich ihrer motivierenden bzw. demotivierenden Wirkung von den Beamten beurteilt und hieraus eine Negativ-Liste demotivierender Tätigkeiten erstellt. Nahezu alle abgefragten Motivationsaspekte erfuhren 2001 eine positivere Bewertung als 1991, es ergaben sich 2001 lediglich noch drei Bereiche, die von über 50 % der Befragten als demotivierend empfunden wurden. Hierzu zählte neben den innerdienstlichen Vorschriften und der Fürsorge des Dienstherrn die Stellen- und Beförderungssituation. Diese stellte sowohl bei der Befragung aus dem Jahre 1991 als auch in der erneuten Befragung im Jahr 2001 mit 89,6 % bzw. 69,9 % Negativvoten den mit Abstand demotivierendsten Aspekt des Berufsalltages dar und nahm somit in beiden Studien den Spitzenplatz in der Negativ-Liste ein.⁶²³

Auch *Mensching* et al. stellten bei der Analyse von Gruppendiskussionen, die im Rahmen eines qualitativen Projektteils zur Arbeitssituation von niedersächsischen Polizeibeamten durchgeführt wurden, das Konfliktpotenzial des gegenwärtigen Beurtei-

⁶²¹ *Murck* (1986), S. 344.

⁶²² *Ohlemacher* et al. (2002), S. 24–25.

⁶²³ *Ohlemacher* et al. (2002), S. 32–35.

lungs- und Beförderungsmodus heraus.⁶²⁴ Die Untersuchungsteilnehmer sahen das Beurteilungssystem als Quelle von Ungerechtigkeiten bei Beförderungen an und verglichen die Praxis der Beurteilungskonferenzen mit einem „Jahrmarkt“, weil sich die Beförderung einzelner Beamter ihrer Ansicht nach nicht an deren Eignung, Leistung und Befähigung orientierte, sondern vielmehr von der Durchsetzungskraft und dem Aushandlungsgeschick der jeweiligen Beurteiler abhängig war. Die aufgrund ihrer Unbeeinflussbarkeit als ungerecht empfundenen Beurteilungskriterien, wie beispielsweise das Lebensalter oder die Zahl vorhandener Stellen, wurden weder als geeigneter Maßstab für die Bewertung der eigenen Tätigkeit noch als angemessene Grundlage für Beförderungen bewertet. Ferner wurde beklagt, dass Beurteilungen teilweise zweckentfremdet würden, um unliebsame Beamte „wegzuloben“. Insbesondere die Beamten des mittleren Dienstes sahen sich bezüglich ihrer Beurteilung als strukturell benachteiligt an, ohne über wirksame Möglichkeiten des Vorgehens gegen ungerechtfertigt negative Beurteilungen zu verfügen.⁶²⁵

In einer vom bayerischen Innenministerium durchgeführten Meinungsumfrage zu allgemeiner Arbeitszufriedenheit, zum Führungsverhalten, zur Organisation und zum Beurteilungswesen in der Polizei wurden die Bereiche „Aufstiegschancen“ und „Beurteilungssystem“ am negativsten bewertet. Der Aussage, im Polizeidienst existierten gute Aufstiegschancen, wurde mit lediglich 36 von möglichen 100 Punkten zugestimmt; nur 26 % gaben Zufriedenheit mit dem gegenwärtigen Beurteilungsmodus an.⁶²⁶ Im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung des BKA zu den Feldern Arbeitszufriedenheit, Führung und Information bzw. Kommunikation gaben 44 % der Mitarbeiter Zufriedenheit mit der Bewertung durch die Führung an, wobei der entsprechende bundesdeutsche Standard bei Beschäftigten bei 61 % liegt.⁶²⁷ Auch in einer Mitarbeiterbefragung von Schutzpolizisten des Regierungsbezirks Weser-Ems aus dem mittleren, gehobenen und höheren Dienst zu den Aspekten Kommunikation, Beurteilungswesen, Beförderung und Vorgesetztenverhalten manifestierte sich eine deutliche Unzufriedenheit mit dem praktizierten Beförderungs- und Beurteilungssystem. Der Beurteilungsmodus wurde von nahezu 60 % der Mitarbeiter des mittleren Dienstes und von 50 % der Beamten des gehobenen Dienstes als schlecht bzw. sehr schlecht eingeschätzt, fast 40 % der Beamten waren darüber hinaus der Ansicht, dass die letzte Beurteilung zu negativ ausgefallen wäre. Der Beförderungsmodus wurde von 74 % der Befragten des mittleren Dienstes für ungerecht befunden. Knapp 40 % der befragten Beamten kannten diesen Modus überhaupt, die beklagte Intransparenz von Beförderungen und Beurteilungen ist demnach nicht von der Hand zu weisen.⁶²⁸

Bei der Zusammenfassung der verschiedenen Forschungsergebnisse und Stimmungsbefunde wird deutlich, dass der gegenwärtige Beurteilungs- und Beförderungsmodus einen der demotivierendsten Aspekte des Polizeiberufes darstellt. Aufgrund undurch-

⁶²⁴ Mensching et al. (2004), S. 47.

⁶²⁵ Mensching et al. (2004), S. 58.

⁶²⁶ Ahlf (1997a), S. 128–129.

⁶²⁷ Ahlf (1997a), S. 114.

⁶²⁸ Ahlf (1997a), S. 121.

sichtiger und ungerecht erscheinender Auswahlkriterien, nicht nachvollziehbarer Begründungen und einer vom Großteil der Beamten als zu negativ empfundenen Beurteilung werden die eigenen Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten sehr negativ eingeschätzt. Weil jedoch die Karrieremöglichkeiten und die beruflichen Erfolgsaussichten für die absolute Mehrheit der Arbeitnehmer einen wesentlichen Belohnungsfaktor darstellen und handlungsinitiierend wirken, beeinflusst das Fehlen solcher Aufstiegsmöglichkeiten äußerst nachteilig die innere Einstellung, die Motivation und die Leistungsbereitschaft. Um den psychisch wie physisch stark beanspruchenden Tätigkeitsinhalten des Polizeidienstes standzuhalten und einen Sinnbezug in der täglichen Verausgabung zu finden, sind positive Leistungsanreize und motivationserhaltende Triebfedern jedoch unabdingbar. Das Beförderungs- und Beurteilungssystem kann einen solchen, die zahlreichen Negativaspekte kompensierenden Handlungsanreiz nicht bieten. Vielmehr fördert es augenscheinlich die berufliche Unzufriedenheit und erzeugt in hohem Maße beruflichen Pessimismus, Demotivation und Resignation.

3.2.8 Die Besoldung und materielle Ausstattung

Auch die unzureichende materielle Arbeitsplatzausstattung und die als zu gering empfundene Besoldung stellen sich den Ergebnissen empirischer Untersuchungen zufolge als zentrale Unzufriedenheits- bzw. Frustrationsfaktoren des Polizeidienstes dar.

Im Rahmen der Studie von *Ohlemacher* et al. zur Berufszufriedenheit bei der niedersächsischen Polizei wurde auch die Ausstattungszufriedenheit als spezifische Komponente der Arbeitszufriedenheit untersucht. Hierbei zeichnete sich eine äußerst kritische Einstellung der befragten Beamten ab, wenn es um die konkreten Arbeitsbedingungen in Form der Arbeitsplatzausstattung ging. Deutlich unzufrieden äußerte sich der Großteil der Polizeibeamten hinsichtlich der Schutzausrüstung (67,3 %), der Sozialräume (59,9 %) und des Mobiliars (60,1 %). Als kritisch eingeschätzt wurden ferner die Ausstattung mit Computern (59,6 % unzufriedene Beamte) sowie mit Telefonen und Funkgeräten (58,9 %). Als etwas angemessener wurden die Personalausstattung (46,8 %), die Dienstkleidung (49,4 %) und die sanitären Einrichtungen (47,2 %) beurteilt, jedoch herrscht auch hier offensichtlich eine relativ hohe Unzufriedenheit. Insgesamt ist die Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzausstattung deutlich geringer als die Einkommens- und Berufszufriedenheit.⁶²⁹

Auch in der Studie von *Hermanutz* und *Buchmann* zur Motivation und Arbeitszufriedenheit von Polizeibeamten zeichnete sich ein ähnliches Bild ab: Nur rund ein Drittel der befragten Beamten aus dem mittleren Dienst und 44 % der Beamten des gehobenen Dienstes zeigten sich zufrieden mit der Arbeitsplatzausstattung. Noch negativer als die materielle Ausstattung wurde das Gehalt beurteilt. Lediglich 17 % der Beamten des mittleren und 31 % der Beamten des gehobenen Dienstes gaben an, sich angemessen bezahlt zu fühlen.⁶³⁰

⁶²⁹ *Ohlemacher* et al. (2002), S. 44–46.

⁶³⁰ *Hermanutz/Buchmann* in PFA (1991), S. 77.

Ähnlich bedenkliche Ergebnisse lieferte eine in der bayerischen Polizei durchgeführte schriftliche Mitarbeiterbefragung zu verschiedenen Arbeitsbedingungen des Polizeiberufes: Ausgesprochen negativ wurde auch hier die Entlohnung der Leistung gemäß der jeweiligen Besoldungs- bzw. Tarifgruppe eingeschätzt, nur 28 % der Probanden waren der Auffassung, richtig eingestuft worden zu sein. Als noch aussagekräftiger stellte sich die in dieser Studie ebenfalls durchgeführte Auswertung von offenen Kommentaren, Anregungen und Kritiken der befragten Beamten dar: Die defizitäre materielle Ausrüstung stellte mit 37,8 % das meistbehandelte und demzufolge wichtigste Thema dar.⁶³¹ Im Detail wurden hier Forderungen nach Verbesserungen im Bereich Bekleidung bzw. Witterungsschutz, Ausstattung mit technischen Geräten, wie Funkgeräten und Taschenlampen, sowie leichteren Schutzwesten gestellt.

Obwohl den Beamten die Notwendigkeit von Einsparungen angesichts der angespannten Finanzlage des öffentlichen Haushaltes durchaus bewusst ist, haben sie das Gefühl, dass bei der Durchführung dieser Sparmaßnahmen Ungerechtigkeit herrscht und sie hierdurch hochgradig benachteiligt werden. Sie sehen vielfach ihre Gesundheit und ihr Leben in Gefahr, wenn beispielsweise schussichere Westen wegen des zu hohen Benzinverbrauches nicht mehr auf den Streifenwagen mitgeführt werden dürfen oder diese nicht mit Winterreifen ausgerüstet werden. Auch wurde beklagt, dass die schussicheren Westen im Allgemeinen nicht in ausreichender Menge vorhanden und auch nur in Standardgrößen verfügbar wären.⁶³² Wenn solche elementaren Mängel gegeben sind, ist es durchaus nachvollziehbar, dass bei den Beamten der Eindruck einer mangelnden Fürsorge und Unterstützung durch den Dienstherrn entsteht, sie fühlen sich vernachlässigt und nicht ausreichend wertgeschätzt.

3.2.9 Zusammenfassung

Bei einer resümierenden Betrachtung der verschiedenen systemimmanenten Stressfaktoren wird deutlich, dass hier eine Vielzahl verschiedenartiger Stressoren existiert, die jedoch auf bestimmte Weise miteinander zusammenhängen und eine gewisse Wechselwirkung hervorrufen.

Der Polizeidienst ist wie kaum ein anderer Beruf durch das häufige Auftreten hochkomplexer und krisenhafter Lagen gekennzeichnet und erfordert zur sachgerechten Erfüllung des Dienstauftrages die Verfügbarkeit wirksamer und solide verinnerlichter Handlungs- und Lösungsroutinen.⁶³³ Im Zuge der Polizeiausbildung sollten angehende Polizeibeamte daher umfassend und angemessen auf mögliche dienstliche Konfliktsituationen vorbereitet und ihnen das zur adäquaten Bewältigung notwendige Rüstzeug in Form von praxisbezogenen Wissensinhalten und effektiven Bewältigungskompetenzen vermittelt werden. Denn erwiesenermaßen stellt das durch die Ausbildung vermittelte Selbstkonzept eigener Fähigkeiten, also die in kritischen Dienstsituationen als verfügbar wahrgenommenen Handlungs- und Reaktionsmöglichkeiten, und die damit

⁶³¹ Ahlf (1997a), S. 130.

⁶³² Backes et al. (1997), S. 132.

⁶³³ Walter (2005), S. 25.

einhergehende empfundene Leistungswirksamkeit einen maßgeblich das Überforderungsempfinden und die Stressbelastung determinierenden Faktor dar.⁶³⁴ Die derzeit eher dysfunktional anmutende Polizeiausbildung bewirkt jedoch durch die Überladung mit abstrakt-theoretischem Stoff bei gleichzeitiger Vernachlässigung wichtiger Schlüsselqualifikationen, wie sozialer Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktstabilität, Frustrationstoleranz und Kooperationsbereitschaft, dass Polizeibeamte bei Berufsantritt und der damit einhergehenden Konfrontation mit unvorhergesehenen und diffizilen Problemlagen in hohem Maße desillusioniert werden, den vielfältigen berufsspezifischen Problemen hilflos gegenüber stehen und ihr eigenes Handeln als ineffektiv und wirkungslos erleben. Durch diese Diskrepanz zwischen beruflichen Anforderungen und verfügbaren Bewältigungskonzepten werden Gefühle der Insuffizienz, Überforderung und Frustration gefördert und somit bestehende Stressbelastungen aus dem operativen Bereich intensiviert.

Darüber hinaus wurden die strukturelle Ambivalenz der Polizeigemeinschaft durch die Orientierung an den formellen Normen der Oberkultur einerseits und die Unterwerfung unter subkulturell vermittelte, erfahrungsbasierte Handlungsmuster andererseits sowie die ausgeprägte Dichotomie zwischen Innen- und Außenverhältnis deutlich. Der Grat zwischen einer Unterstützung, Trost und Geborgenheit vermittelnden, solidarischen Gemeinschaft und einer nach außen abgeschotteten Truppe, die unbedingte Anpassung an ihr Normen- und Regelgefüge fordert und Abweichungen hiervon scharf sanktioniert, ist äußerst schmal. Ein durchaus nützliches und stabilisierendes Zusammengehörigkeitsgefühl kann schnell zu einer falsch verstandenen und bedingungslosen Kameraderie, einer Art „Trutzburgmentalität“ pervertieren. Hochgradige seelische Konflikte können entstehen, wenn Dienstvorschriften und Gesetzesnormen in Konkurrenz zu den berufsgruppenintern dominierenden Unterstützungs- und Kollegialitätspflichten treten. Ein sich in einem solchen psychischen Dilemma befindender Polizeibeamter kann Selbiges niemals in zufriedenstellender Weise lösen: Entweder er verletzt den ihm obliegenden gesetzlichen Strafverfolgungsauftrag und die Dienstvorschriften oder aber er missachtet die gruppenspezifischen Gesetze und Werte. Hierbei sind der Rollendruck und die damit entstehende innere Konfliktsituation äußerst hoch, denn sowohl die Normen der Oberkultur als auch diejenigen der Subkultur haben einen äußerst hohen Verbindlichkeitsgrad und vermitteln starken Handlungsdruck, ohne annähernd miteinander kompatibel zu sein. Hochgradige Rollenkonflikte, Gefühle innerer Zerrissenheit und immense Gewissensnöte können die Folge dieser Diskrepanz von Rollenerwartungen sein. Die Problematik der inneren Geschlossenheit der Polizei wird durch die Ineffizienz vorhandener Kontrollmechanismen verstärkt. Die fehlende behördeninterne wie externe Kontrolle der Polizei begünstigt eine Verselbstständigung und weitere Ausdifferenzierung subkultureller Praktiken und Strukturen bei zunehmender Distanzierung von den Vorgaben der Führung. Der Umstand, dass die Polizeiorganisation hinsichtlich der augenscheinlich wirkungslosen Kontrollmöglichkeiten eine Art „Staat im Staate“ mit seinen ganz eigenen Gesetzen, Regeln und Verfahrens-

⁶³⁴ Lorei et al (2006), S. 60.

weisen darstellt, verschärft für die einzelnen Polizeibeamten den Gruppendruck und reduziert die Möglichkeit, sich diesem mittels Strafanzeigen oder Disziplinarverfahren zu entziehen und sein Diensthandeln an eigenen Wertanschauungen und Moralvorstellungen zu orientieren. Darüber hinaus werden die effektive strafrechtliche Kontrolle und damit die Gewährleistung rechtsstaatskonformen polizeilichen Handelns vereitelt und eine offene, konstruktive Konfliktbearbeitung wird verhindert. Es besteht die hohe Gefahr, dass Beschwerden von Bürgern, die durch unprofessionelles, unfreundliches oder gar gesetzeswidriges polizeiliches Handeln betroffen werden, nicht mit der notwendigen Konsequenz und Objektivität behandelt und ernst genommen werden. Hierdurch würden sie ihr Vertrauen in die Integrität des staatlichen Gewaltmonopols verlieren und sich dementsprechend der Polizei gegenüber unkooperativ und aversiv verhalten, was den Erfolg polizeilicher Tätigkeit als „Dienst an der Gesellschaft“ nachhaltig beeinträchtigen kann.

Bezüglich des Mobbing in der Polizei können mangels einer ausreichenden Datenbasis nur einzelne Fälle erwähnt und keine verallgemeinerungsfähigen Aussagen zur Prävalenz dieses Problems gemacht werden. Eine gewisse Anfälligkeit der Polizei für solche negativen, einer gewissen Eigendynamik folgenden Gruppenprozesse aufgrund der starken subkulturellen Anbindung, der hierarchisch-bürokratischen Organisationsstruktur, der zahlreichen Reorganisationsmaßnahmen und des als unzureichend empfundenen Führungsverhaltens ist jedoch nicht von der Hand zu weisen. Mobbing kann bei den Opfern hochgradige seelische Krisen und chronische psychische Erkrankungen auslösen und damit schlimmstenfalls den gänzlichen Ausschluss des Betroffenen aus der Arbeitswelt herbeiführen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass nicht nur die kritische Öffentlichkeit, die Politik und die Polizeiorganisation formelle Verhaltensanforderungen an Polizeibeamte stellen, sondern dass sie vielmehr auch die eigene kollegiale Berufsgruppe mit informellen, deshalb jedoch nicht weniger verbindlichen Rollenerwartungen konfrontiert. Weil die verschiedenen Rollenerwartungen aufgrund ihrer Inkompatibilität nicht in ihrer Gesamtheit erfüllbar sind und gleichzeitig jedoch einen hohen Anpassungsdruck vermitteln, ergeben sich belastende Rollenkonflikte. Der Rollendruck ist hier besonders hoch, denn alle Rollensender in diesem Machtgefüge verfügen über intensiv wirkende Repressionsmechanismen: Auf formeller Ebene sind hier vor allem den beruflich-gesellschaftlichen Status betreffende, behördliche Maßnahmen, wie beispielsweise Straf- oder Disziplinarverfahren, Suspendierungen oder Versetzungen, zu nennen. Auf subkultureller Ebene hingegen erfolgt die Sanktionierung sich dem Gruppendruck nicht beugender Kollegen durch Angriffe auf den sozial-persönlichen Status mittels affektiv gesteuerter Handlungen, wie sozialer Ausgrenzung, öffentlicher Diffamierung und persönlicher Abwertung.

Die Unzufriedenheit mit dem Führungsverhalten stellt einen weiteren gewichtigen Stressor und offensichtlich einen der demotivierendsten Faktoren des Polizeidienstes dar. Beklagt wird die nur unzureichende Umsetzung eines kooperativen Führungsstils, in der Wahrnehmung der Polizeibeamten an der Basis überwiegt immer noch ein eher

autoritäres Führungsverhalten. Der als mangelhaft erlebte Rückhalt durch die Vorgesetzten, die unzureichende Lobeskultur, die ungenügende Einbindung der nachgeordneten Beamten in wichtige Entscheidungsvorgänge, ungewisse Zielvorgaben und die Intransparenz der Informationspolitik fördern die berufliche Unzufriedenheit und das Gefühl, den sich aus dem Vollzugsdienst ergebenden Verunsicherungen, Belastungen und Problemen allein gegenüber zustehen. Darüber hinaus bewirkt das autokratische Führungsverhalten eine noch intensivere Besinnung auf eigene Ansprüche und Verhaltensmaßstäbe sowie eine fortschreitende Entfremdung von den Ansprüchen vorgesetzter Ebenen. Gerade der Polizeidienst, dessen Alltag in hohem Maße von Unwägbarkeiten, Unsicherheit und Komplexität geprägt ist, bedarf einer Führung, die Hintergrundinformationen gibt, über den Tellerrand hinausschauen lässt und Polizeibeamte an der Basis in Entscheidungsprozesse einbindet. Nur so wird ihnen das Gefühl gegeben, ein gewisses Maß an Kontrolle und Selbstbestimmung auszuüben und den Problemen im Dienstalltag nicht hilflos und durch sinnlose Vorschriften eingeengt gegenüber zu stehen. Lob, Wertschätzung und konstruktive Kritik sind notwendig, um in den alltäglichen Belastungen, Enttäuschungen und Frustrationen einen Sinn zu erblicken und nicht die dringend notwendige Motivation zu verlieren. Das gegenwärtige Führungsverhalten kann diese Vorgaben augenscheinlich nicht erfüllen und stellt daher eine der zentralen Quellen für beruflichen Stress im Polizeidienst dar.

Darüber hinaus empfindet der Großteil der Polizeibeamten das Beurteilungs- und Beförderungssystem als Quelle von Ungerechtigkeiten und beruflicher Unzufriedenheit. Die Beurteilungsmaßstäbe werden als willkürlich, undurchsichtig und unbeeinflussbar empfunden. Hierdurch entsteht das Gefühl, unabhängig vom unermüdlich geleisteten Einsatz bei Beurteilungen und Beförderungen strukturell benachteiligt und ungerecht behandelt zu werden. Die einen maßgeblichen Motivationsfaktor darstellenden Aufstiegschancen im Polizeidienst werden übereinstimmend als schlecht eingeschätzt, was sich verheerend auf die Leistungsbereitschaft und psychische Belastbarkeit der Beamten auswirkt. Durch das empfundene Missverhältnis zwischen dem hochgradig belastenden und anstrengenden Dienstalltag und dem gebotenen Zugewinn in Form von Karrierechancen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten entsteht das Gefühl, sich völlig sinnlos tagtäglich im Polizeidienst zu verausgaben. Die Folgen sind der Verlust von Handlungsantrieb und die Entstehung von Sinnkrisen und innerem Rückzug. Der sich aus dem autokratischen Führungsverhalten und dem willkürlich anmutenden Beurteilungs- und Beförderungssystem ergebende Eindruck fehlender Wertschätzung und unzureichender Fürsorge intensiviert sich durch die als zu gering empfundene Besoldung und unzureichende materielle Ausstattung. Die finanzielle Entlohnung einer Tätigkeit und die zur Verfügung gestellten Sachmittel lassen erkennen, welcher Wert der Tätigkeit beigemessen wird und inwieweit vom Dienstherrn für die Sicherheit und das Wohlbefinden der eingesetzten Beamten gesorgt wird. Mittelbar kommt folglich in der finanziellen Entlohnung und der Arbeitsplatzausstattung zum Ausdruck, inwieweit der täglich geleistete Polizeidienst honoriert und gewürdigt wird. Insbesondere wenn keine ausreichende Ausstattung mit existenziell wichtigen Sachmitteln, wie witterungsangepasster Bekleidung, schusssicheren Westen, technischen Geräten und sicheren Einsatz-

fahrzeugen, erfolgt, müssen die betroffenen Beamten zwangsläufig zu der frustrierenden Einsicht kommen, dass ihre Gesundheit und körperliche Unversehrtheit ihrem Dienstherrn nicht allzu viel wert sind.

3.3 Stress durch Extremereignisse

„Polizeibeamte haben im Allgemeinen das Renommee, hart im Nehmen zu sein. Professionalität der Polizeibeamten bedeutet, dass sie all das Erschreckende, mit dem sie täglich konfrontiert sind, nicht an sich heranlassen und sich auch durch all das Abscheuliche oder Belastende ihres Berufes nicht beeindruckt lassen. Tatsächlich aber sind Menschen, die in ihrem Beruf Grenzerfahrungen machen, die mit Leichen, Tod und Unglück zu tun haben, besonderen psychischen Belastungen ausgesetzt. Da Polizeibeamtinnen und –beamte diesen menschlichen Extremsituationen ausgesetzt sind, reagieren sie auch „menschlich“ – wenn auch intern nicht immer gern gesehen und von außen kaum bemerkt.“⁶³⁵

Ein sog. „Extremereignis“ ist ein kurz oder lang anhaltendes, besonders belastendes Geschehen, welches traumatisierende Auswirkungen auf das Individuum haben kann und daher konkrete Maßnahmen zur Vorbeugung oder Bewältigung posttraumatischer Belastungsstörungen notwendig macht.⁶³⁶ Es tritt in der Regel plötzlich und unvermittelt auf, wirkt auf den Betroffenen bedrohlich und überwältigend und verletzt hierdurch seine Grundannahmen hinsichtlich der Kontrollierbarkeit der Welt und seinen eigenen Reaktionsmöglichkeiten und Handlungskompetenzen.⁶³⁷ Hierzu zählen Situationen, in denen Polizeibeamte mit dem tatsächlichen oder drohenden Tod für sich selbst oder andere Personen konfrontiert werden oder aber ernsthafte Verletzungen oder Gefahren für die körperliche Unversehrtheit der eigenen Person oder anderer Personen erleben. Solche Geschehensabläufe überfordern die Beteiligten in der Regel und lösen oftmals starke emotionale Reaktionen, wie intensive Furcht, Entsetzen oder überwältigende Hilflosigkeit, aus.⁶³⁸ Diese beiden Komponenten „Ereigniskriterium“ und „Erlebniskriterium“ stellen nach den Klassifikationssystemen DSM-IV und ICD-10 objektiv und subjektiv Kriterien für die Entstehung von traumatischem Stress und die eventuelle Ausbildung von posttraumatischen Belastungsstörungen dar.⁶³⁹ Im Polizeidienst können solche Ereignisse jederzeit und unerwartet auftreten, beispielsweise in Form von Einsätzen bei schweren Verkehrsunfällen mit zahlreichen Verletzten und Todesopfern, bei Naturkatastrophen oder aber im Zuge der Konfrontation mit schockierenden Gewalttaten und Todesfällen. Als aktuelles Beispiel lässt sich hier der Polizeieinsatz anlässlich der Duisburger Love-Parade im Juli 2010 anführen, bei der es aufgrund einer Massenpanik zu 21 Todesopfern und mehreren Hundert Verletzten kam. Auch der Schusswaffengebrauch mit schwersten Folgen, die ernsthafte Bedro-

⁶³⁵ Pfeiffer in: Hermanutz/Buchmann (1996), S. 87–88.

⁶³⁶ Hallenberger (2006a), S. 30.

⁶³⁷ Hausmann (2006), S. 31.

⁶³⁸ Mittendorff in: Hermanutz/Buchmann (1996), S. 76.

⁶³⁹ Krampfl in: Lorei (2003) S. 434; Hallenberger (1998), S. 151.

hung des eigenen Lebens oder der erlebte Suizid eines Kollegen stellen Grenzerfahrungen dar, welche das Weltbild erschüttern und die körperliche und seelische Stabilität massiv aus dem Gleichgewicht bringen. Sie führen selbst bei gefestigten, stressstabilen und trainierten Beamten zu massiven seelischen Belastungen und können die Ausbildung psychischer Störungsbilder zur Folge haben.⁶⁴⁰

Die meisten Polizisten erleben in ihrem Dienstalltag wiederholt extreme, das physische wie psychische Gleichgewicht hochgradig beeinträchtigende Ereignisse. Der Anblick von Schwerverletzten bei Verkehrsunfällen, die Begegnung mit Rauschgifttoten, der Gebrauch der Schusswaffe mit letalem Ausgang, die Überbringung von Todesnachrichten oder die Sterbebegleitung von Unfallopfern: All dies sind Ereignisse, mit denen Polizeibeamte jedes Dienstgrades zu jeder Zeit konfrontiert werden können.⁶⁴¹ So ergab die Untersuchung von *Gasch* zu traumatisierenden Erlebnissen im Polizeidienst, dass 82,4 % der untersuchten Polizeibeamten zumindest ein sehr belastendes Ereignis in ihrer Dienstlaufbahn erlebt hatten, wobei 69,6 % der Probanden mit einem Erlebnis konfrontiert wurden, das gemäß DSM-IV zur Verursachung einer posttraumatischen Belastungsstörung geeignet war. Lediglich 17,6 % der Untersuchungsteilnehmer hatten angegeben, in ihrer Dienstzeit bisher kein traumatisierendes Ereignis erlebt zu haben.⁶⁴² Auch *Klemisch* et al. Zogen aus einer Analyse von insgesamt 70 Studien zu Belastungen und Belastungsbewältigung von Polizeibeamten den Schluss, dass die meisten Polizeibeamten im Laufe ihres Arbeitslebens mindestens ein potenziell traumatisierendes Ereignis erleben.⁶⁴³ *Klemisch* et al. Kamen in einem weiteren Forschungsbeitrag zu Stressfaktoren und Positiva im Polizeiberuf zu dem Ergebnis, dass 98 % der Probanden bereits Umgang mit Leichen gehabt hatten, 95 % im Dienst mit Schwerverletzten konfrontiert wurden und 86 % bereits eine Todesnachricht überbringen mussten. Darüber hinaus hatte mehr als die Hälfte der Untersuchungsteilnehmer im Dienst den Suizid eines Kollegen (61 %) oder eine eigene körperliche Verletzung (63 %) erlebt.⁶⁴⁴ Junge Polizeibeamte werden durchschnittlich bereits im Alter von 21 Jahren erstmalig mit Verletzten, Sterbenden und Toten konfrontiert, oftmals ohne in der Aus- und Fortbildung auf dieses einschneidende Ereignis ausreichend psychologisch vorbereitet worden zu sein.⁶⁴⁵ Diese plötzliche, unvorhersehbare Konfrontation mit schicksalhaften, traumatischen Ereignissen übersteigt oftmals den Erfahrungshorizont der involvierten Polizeibeamten, löst akute Stressreaktionen aus und kann bei unzureichender Bewältigung zu psychischen Störungsbildern mit Krankheitswert bis hin zur Dienstuntauglichkeit führen.⁶⁴⁶

Polizisten müssen sich bei ihrer Tätigkeit vornehmlich mit Geschehnissen befassen, die für den „Normalbürger“ einschneidende Schadensereignisse darstellen und ihn

⁶⁴⁰ Högerle (1995), S. 309.

⁶⁴¹ Pfeiffer in: Hermanutz/Buchmann (1996), S. 87.

⁶⁴² *Gasch* (1998), S. 820.

⁶⁴³ *Klemisch* et al. (2005a), S. 34.

⁶⁴⁴ *Klemisch* et al. (2005b), S. 16.

⁶⁴⁵ *Wiegel* (1988), S. 20.

⁶⁴⁶ Högerle (1995), S. 309.

dementsprechend hochgradig belasten, wenn nicht gar traumatisieren würden.⁶⁴⁷ Trotz dieser Tatsache wurde über einen langen Zeitraum hinweg jeglicher Zusammenhang zwischen vermehrt auftretenden psychischen Problemen bei Polizeibeamten und ihren berufsspezifischen Belastungen verleugnet. Erst in den letzten Jahren wurden die Auswirkungen traumatischer Erlebnisse im Polizeialltag von Psychologen und Psychiatern eingehender untersucht.⁶⁴⁸ Hierbei musste die Vorstellung, Polizeibeamte seien abgehärtete und extrem belastbare Persönlichkeiten, welche die Schattenseiten ihres Berufs ohne größere Beeinträchtigungen aushalten, revidiert werden.⁶⁴⁹ Polizisten sind „keine außergewöhnlichen Menschen mit einem normalen Beruf“, sondern vielmehr „normale Menschen mit einem außergewöhnlichen Beruf“, die ebenso anfällig für Belastungsstörungen und andere psychische Erkrankungen sind wie die übrige „Normalbevölkerung“.⁶⁵⁰ Das einschneidende Erlebnis von menschlichem Leid, Tod und Trauer hinterlässt daher bei allen Bemühungen um eine professionelle Distanz sichtbare seelische Blessuren bei den Beamten: Die Zahl psychosomatischer Erkrankungen und damit verbundener beruflicher Ausfälle in der Polizei nehmen zu. Bundesweit mehren sich Fälle, in denen Polizeibeamte vorzeitig aus dem Dienst ausscheiden oder sich für eine andere dienstliche Verwendung, beispielsweise im Verwaltungsbereich, entscheiden.⁶⁵¹ In den folgenden Ausführungen wird auf die verschiedenen, dem Polizeidienst immanenten Extremsituationen eingegangen und die ihnen innewohnende Belastungsqualität differenziert herausgestellt. Ferner soll untersucht werden, über welche Bewältigungsmöglichkeiten Polizeibeamte verfügen, in welcher Weise polizeiintern mit psychischen Belastungen aufgrund krisenhafter Einsätze umgegangen wird und welche Auswirkungen die Art und Weise der Verarbeitung auf die polizeiliche Leistungsfähigkeit und Aufgabenerfüllung haben können.

3.3.1 Der Umgang mit Todesfällen

„Ein junger Beamter sieht bei einem Verkehrsunfall das erste Mal einen Toten, noch dazu ist es ein achtjähriges Mädchen: er weint, ihm wird übel...er kann es kaum durchstehen. Sein älterer Kollege, ein alter Hase, stellt ganz lapidar fest: „Ja, wenn Du das nicht aushalten kannst, dann musst Du eben Brezeln verkaufen...“⁶⁵²

„Das grausigste Ereignis in meinem Polizeidienst war ein Mord mit anschließendem Selbstmord. (...) Wir betraten eine Wohnung, aus der backofenartige Hitze strömte. (...) Der Fußboden im Zimmer und im Flur zeigte blutige Fußspuren. Im Zimmer, es war das Schlafzimmer, lag vor einem großen Spiegel ein lebloser Mann. (...) Man fand im Bett eine mit einem Beil erschlagene Frau. Der Mann war auch tot. Die Frau hatte im Todesschmerz das Kopfkissen zerrissen, sodass überall Federn herumlagen. Der Mann war über und über mit Messerstichen vom Oberschenkel bis zum Hals, be-

⁶⁴⁷ *Krampl* in: Lorei (2003), S. 434.

⁶⁴⁸ *Winckler* (2004), S. 40.

⁶⁴⁹ *Hallenberger* (1998), S. 150.

⁶⁵⁰ *Rommel* (1995), S. 331.

⁶⁵¹ *Pfeiffer* in: Hermanutz/Buchmann (1996), S. 87.

⁶⁵² *Wild* (1995), S. 48.

deckt, die stark bluteten. Alles zu beschreiben wäre furchtbar. Was war geschehen? Ein Ehepaar, so um die 55 Jahre alt, beide alkoholkrank, bekamen Streit. Er wollte Geld von seiner Frau zum Trinken. Weil er es nicht bekam, holte er eine Axt. Mit dieser erschlug er seine Frau. Nachdem er in der Küche den Elektroherd auf volle Stufe angeschaltet hatte, nahm er ein scharfes Fleischermesser und erstach sich wie geschildert. Ich brauchte Wochen, um dieses grausige Ereignis zu verarbeiten. Vergessen kann ich es bis heute nicht.“⁶⁵³

Menschen, die sich berufsbedingt mit Leichen, Tod und dem menschlichen Sterbeprozess auseinandersetzen müssen, sind hochgradigen psychischen Belastungen ausgesetzt.⁶⁵⁴ Grundsätzlich ist die Konfrontation mit dem Tod für jeden Menschen ein unangenehmes Ereignis, das man nach Möglichkeit zu vermeiden versucht. Denn durch die Begegnung mit dem Tod erfährt der Mensch die Begrenztheit des menschlichen Lebens, seine eigene Vergänglichkeit, seine Ohnmacht.⁶⁵⁵ Darüber hinaus entstehen bei der Auseinandersetzung mit Todesfällen oftmals für die Diensttätigkeit hinderliche, „unprofessionelle“ Gefühle, wie Mitleid mit Opfern und Angehörigen, emotionale Identifikation mit den Geschädigten, persönliche Betroffenheit, Fassungslosigkeit oder Angst. Die unvorhergesehene Konfrontation mit dem Tod kann im Polizeialltag auf vielerlei Weise geschehen: etwa bei einem schweren Verkehrsunfall mit tödlichen Folgen, der Bergung von Leichen, den Ermittlungen in einem Gewaltverbrechen oder der tödlichen Verletzung eines Kollegen im Einsatzgeschehen.⁶⁵⁶ Hierbei kann die durch die Bearbeitung von Todesfällen entstehende emotionale Belastung der Polizeibeamten maßgeblich von den jeweiligen situativen Umständen des Todesfalles abhängen, d.h., unter welchen Umständen, aufgrund welcher Ursache und in welchem Lebensalter das Opfer verstorben ist. Während beispielsweise der natürliche Tod älterer oder erkrankter Menschen nachvollziehbarerweise eher als unabwendbares, zum Leben gehörendes Geschehen aufgefasst wird und daher leichter zu verarbeiten ist, stellen insbesondere Suizide, tragische Unglücksfälle und der Tod von Kindern eine starke Belastung dar, weil sie als äußerst sinnlos und frustrierend empfunden werden. So berichtete ein seit 15 Jahren im Schutzpolizeidienst tätiger Dienstgruppenleiter u.a. von besonders belastenden Erlebnissen, wie Selbsttötungen durch das Werfen vor einen Zug, Erhängen, Erschießen oder mittels des Einatmens von Autoabgasen. Ferner erinnerte er sich an viele Todesfälle mit tragischem Hintergrund, wie beispielsweise das Ersticken und Verbrennen im Bett wegen einer Zigarette; verbrannte Kinder, die in ihrem Bett Feuer entzündet hatten oder Familien, die beim Baden ertrunken waren.⁶⁵⁷

In einem Forschungsbeitrag zu spezifischen Belastungsfaktoren bei Todesermittlungsbeamten konnten besonders belastungsintensive Situationen und Faktoren dieses Berufszweiges identifiziert werden.⁶⁵⁸ Hierzu zählte der Faktor „Gerüche“, also insbe-

⁶⁵³ Schäfer/Knubben (1996), S. 31–32.

⁶⁵⁴ Gercke (1995), S. 29.

⁶⁵⁵ Wild (1995), S. 48.

⁶⁵⁶ Knubben (1995), S. 332.

⁶⁵⁷ Schäfer/Knubben (1996), S. 25.

⁶⁵⁸ Gercke (1995), S. 30–31.

sondere der von Leichen im Fäulnis-, Autolyse- oder Zersetzungsstadium ausgehende, extrem üble Geruch. Ebenso als äußerst unangenehm empfunden wurde der Anblick von „Extremleichen“, also Bahnleichen oder zerstückelten Leichen, deren schockierendes äußeres Erscheinungsbild auf einen äußerst gewaltsamen Tod schließen lässt. Über ein Drittel der Teilnehmer kategorisierte den Umgang mit Kinderleichen als eines der erschütterndsten Dienstserlebnisse. Als Begründung wurde angeführt, dass der Tod eines Kindes im Gegensatz zum Tod eines alten Menschen keineswegs natürlich ist und als sinnlos und ungerecht empfunden wird. Darüber hinaus ruft die Konfrontation mit Kinderleichen oftmals eine reflexartige Assoziation mit dem eigenen Privatleben hervor, woraus eine erhöhte persönliche Identifikation mit dem Leid der Betroffenen und Angst um eigene oder verwandte Kinder resultieren. Die Problematik unerwünschter persönlicher Betroffenheit ergibt sich auch bei Todesfällen mit tragischem Hintergrund. Hierzu zählen insbesondere Fälle, in denen der Polizeibeamte den Angehörigen die Todesnachricht zu übermitteln hat, oder wenn er mit Toten umgehen muss, die er zu Lebzeiten selbst gekannt hat. Im ersten Fall besteht die Schwierigkeit darin, die niederschmetternde Nachricht übermitteln zu müssen, ohne Hilfe leisten zu können und die eigene Hilflosigkeit sowie das Gefühl starker persönlicher Betroffenheit auszuhalten. Im zweiten Fall entsteht ein Rollenkonflikt, weil der betroffene Beamte einerseits seiner beruflichen Rolle gerecht werden und professionelle Distanz zum Fall bewahren will, andererseits jedoch auch als Mensch von dem Tod des Verwandten oder Bekannten persönlich betroffen ist. Aufgrund dieser natürlichen emotionalen Verletzbarkeit wird auch der Umgang mit Leichen als beklemmend empfunden, die aufgrund ihrer Ähnlichkeit mit Verwandten oder Bekannten Assoziationen zum Privatleben hervorrufen. Ebenso konfliktiv gestaltet sich daher auch die Konfrontation mit Toten, die an einer Krankheit verstorben sind, an denen der Beamte selbst oder Menschen aus seinem Umfeld leiden.⁶⁵⁹

Ebenfalls konnte in der Untersuchung eruiert werden, dass der Großteil der explorierten Todesermittlungsbeamten für eine adäquate Berufsausübung eine „professionelle Distanz“ zwar für unabdingbar hielt, dass gleichermaßen jedoch erhebliche Probleme bestanden, diesen Begriff eindeutig zu definieren und zu erklären.⁶⁶⁰ Die im Polizeijargon gängige und häufig gebrauchte Bezeichnung „professionelle Distanz“ stellt eine weitgehend undefinierte wie undifferenzierte Begrifflichkeit dar, deren Bedeutung in der polizeilichen Aus- und Fortbildung kaum vermittelt wird. Sie bezeichnet im weitesten Sinne den schwierigen Balanceakt, einen angemessenen Ausgleich zwischen allzu routinierter Sachlichkeit und Distanz zum Fall einerseits und völliger emotionaler Identifikation mit den Geschädigten andererseits zu finden. Der Beamte muss sich zwar in die Perspektive der Betroffenen hinein versetzen und im Umgang mit ihnen Einfühlungsvermögen beweisen und Verständnis signalisieren, er darf sich jedoch nicht aufgrund seiner persönlichen Betroffenheit von seinen Emotionen überwältigen lassen, die notwendige Distanz zu dem Sachverhalt aufgeben und so die Kontrolle

⁶⁵⁹ Gercke (1995), S. 31.

⁶⁶⁰ Gercke (1995), S. 32.

über den Geschehensablauf verlieren.⁶⁶¹ Professionelle Distanz im positiven Sinne ist daher unerlässlich, um die Anforderungen des Polizeidienstes zu bewältigen, ohne hieran selbst seelischen Schaden zu nehmen oder weiteren Schaden bei den Betroffenen anzurichten. Rund die Hälfte der Probanden vertrat jedoch die Ansicht, professionelle Distanz bedeute die rigide Unterdrückung jeglicher Emotionen, die strikte Trennung von privater und beruflicher Sphäre sowie eine „Versachlichung“ der Situation durch Klassifizierung der Leiche als bloßes Objekt bzw. „Spurenträger“.⁶⁶² Im Antwortverhalten der übrigen Untersuchungsteilnehmer wurde deutlich, dass dienstliche Erlebnisse sie in viel höherem Maße seelisch tangierten, als es ihrer Meinung nach bei Vorliegen von professioneller Distanz der Fall sein dürfte. Hieraus kann zum einen geschlossen werden, dass es sich bei der von den Beamten definierten „professionellen Distanz“ um eine realiter nicht existente Idealvorstellung handelt.⁶⁶³ Die Untersuchungsergebnisse belegen, dass sie bei der Auseinandersetzung mit Todesfällen oftmals zwischen lähmender Emotionalität und gleichgültiger Routine schwanken und hierdurch stärker belastet werden, als sie selbst zulassen möchten. Zum anderen zeigt sich, dass der Großteil der Probanden eine ebenso destruktive wie rigide Definition von professioneller Distanz hat. Hier wird versucht, die mit den Todesfällen einhergehende seelische Belastung durch strikte Verdrängung, Bagatellisierung und Intellektualisierung des Erlebten zu kompensieren. Die Vermeidung der Beschäftigung mit dem Ereignis und die abgeklärte Versachlichung des schrecklichen Geschehens können zunächst hilfreich sein, weil hierdurch belastende Emotionen, wie Trauer, Bestürzung und Mitleid, unterdrückt werden. Auf Dauer können diese falsch verstandene „Professionalität“ und Banalisierung jedoch zu völliger Abstumpfung und mechanischer Abwehr jeglicher Emotionen führen, so dass die für den einfühlsamen Umgang mit dem Betroffenen dringend notwendige Empathie und Sensibilität verloren gehen.⁶⁶⁴ Zudem funktionieren die Unterdrückung und Vermeidung belastender Gefühle und Erinnerungen nur sehr kurzfristig und wirken sich nachteilig auf das psychische Gleichgewicht aus. Verdrängte Emotionen und unterdrückte Gedanken und Bilder werden bei unzureichender kognitiver Verarbeitung in ähnlichen Situationen umso heftiger zurückkehren und die Intensität der Belastung hierdurch steigern.⁶⁶⁵

Möglichkeiten zur Verringerung des Belastungsdrucks durch die Konfrontation mit Todesfällen sahen die Probanden in einer Reformation der polizeilichen Aus- und Fortbildung. Ihrer Ansicht nach sollte sowohl in der Aus- als auch in der Fortbildung umfangreicher und fundierter durch die Vermittlung profunden und aktuellen Fachwissens auf den Beruf des Todesermittlers und die hieraus erwachsenden Belastungen vorbereitet werden. Darüber hinaus wurde der Wunsch nach Unterstützung und Hilfestellungen im psychologischen Bereich, beispielsweise in Form von Seminaren, artiku-

⁶⁶¹ Franzke/Wiese (1997), S. 509.

⁶⁶² Gercke (1995), S. 32–33.

⁶⁶³ Gercke (1995), S. 33.

⁶⁶⁴ Schäfer/Knubben (1996), S. 23–26.

⁶⁶⁵ Maercker (1997), S. 22.

liert.⁶⁶⁶ Problematisch ist jedoch insbesondere die polizeiinterne Verarbeitung von berufsspezifischen Belastungen und psychischem Leidensdruck durch traumatisierende Erlebnisse. Aufgrund des besonderen, männlichkeitsgeprägten polizeilichen Rollenverständnisses scheinen den Beamten Eigenschaften wie Mitgefühl, Empfindsamkeit und emotionale Verletzbarkeit nicht zugestanden und von Kollegen und Vorgesetzten verpönt und missbilligt zu werden. So wurde es vom Großteil der Probanden als zusätzliche Belastung empfunden, beklemmende Empfindungen und Gedanken nicht mitteilen zu können, ohne von Kollegen und Vorgesetzten als „zu schwach“ bzw. „zu weich“ und damit als nicht berufstauglich stigmatisiert zu werden. Die Artikulation von Gefühlen und Gedanken nach krisenhaften Einsätzen sowie die Offenbarung einer gewissen emotionalen Empfindsamkeit scheinen ein aus polizeilicher Sicht immer noch unerwünschtes, abzuwehrendes Verhalten darzustellen. Durch verschiedene Rollensender wie Vorgesetzte, Kollegen oder auch Bürger wird Polizeibeamten explizit oder indirekt suggeriert, dass sie sich keine emotionale Anfälligkeit und menschliche Schwäche erlauben dürfen. Weil sie die gesellschaftlich bedeutsame Funktion eines staatlichen Schutz- bzw. Strafverfolgungsorgans verbunden mit weitreichenden Eingriffsbefugnissen inne haben, wird von ihnen vielmehr stets ein neutrales, beherrschtes, distanzierendes und sachliches Verhalten gefordert. Vereinfacht ausgedrückt sollen sie stets die Rolle des kompetenten *Helfers* einnehmen und nicht in diejenige des schwachen *Hilfsbedürftigen* abgleiten. Daher ist anzunehmen, dass die Vielzahl belasteter bzw. traumatisierter Beamter aus Furcht vor negativen Stigmatisierungen und beruflich-sozialer Herabsetzung ihren seelischen Leidensdruck verschweigen, sich wegen ihrer Gefühle genieren und versuchen, die bestehende Belastung allein zu lösen. Ein für die Verarbeitung belastender Erlebnisse dringend notwendiger, hierarchieebenenübergreifender kommunikativer Austausch kann nur in einem offenen und vertrauensvollen Klima erfolgen, in dem genuine menschliche Eigenschaften, wie Sensibilität, Empathie und emotionale Empfindsamkeit, nicht als persönliche Defizite, sondern als wertvolles Charakteristikum menschlichen Handelns eingestuft werden. Denn wenn traumatische Erlebnisse mangels Kommunikationsmöglichkeiten nicht verarbeitet und bewältigt werden können, werden sie die betroffenen Beamten nachhaltig belasten und ihre Arbeitsleistung langfristig gesehen erheblich beeinträchtigen. Verdrängte Gedanken und Gefühle werden bei fehlender Bewältigung stets im Bewusstsein des Polizeibeamten präsent bleiben und in vergleichbaren Situationen zu noch intensiveren Belastungen und zur Ausbildung von Krankheitssymptomen führen.⁶⁶⁷

3.3.2 Der Einsatz bei Katastrophen/Großschadenslagen

In der polizeilichen Fachterminologie wird differenziert zwischen „Schadensereignissen“ bzw. „Schadenslagen“, bei denen eine Gefährdung für Leib und Leben eines Menschen gegeben ist, die jedoch im täglichen Polizeidienst bewältigt werden können,

⁶⁶⁶ Gercke (1995), S. 33.

⁶⁶⁷ Gercke (1995), S. 33.

und „größeren Schadensereignissen“ bzw. „größeren Schadenslagen“, bei denen das außerordentliche Ausmaß an Gefahr und Risiken besondere Maßnahmen, wie beispielsweise eine spezielle Aufbauorganisation oder die Anforderung von Spezialkräften, erfordert. So werden unter den Begriff „größere Schadensereignisse“ Vorgänge wie Natur- und Umweltkatastrophen (beispielsweise Erdbeben oder Überschwemmungen), schuldhaft verursachte oder durch technisches Versagen herbeigeführte Katastrophen (Großbrände oder Explosionen) sowie schwere Betriebs- und Verkehrsunfälle (Flugzeugabstürze, Kraftfahrzeugunfälle großen Ausmaßes oder Zugunglücke) gefasst.⁶⁶⁸ Eine Katastrophe lässt sich definieren als eine „gemeine Gefahr oder Not, wodurch es zu einem betrieblichen Notstand kommt, bei dem Leben, Gesundheit, Eigentum, Unterkunft und Versorgung der Menschen akut gefährdet sind und/oder die Auswirkungen des Ereignisses zu schweren Schäden führen und/oder vernichtend sein können. Die Folgen dieses Ereignisses sind unabsehbar und zerstörerisch. Zu ihrer Bekämpfung sind außerordentliche Maßnahmen und Hilfskräfte und Mittel notwendig“.⁶⁶⁹ Katastrophale Situationen beinhalten regelmäßig eines oder mehrere der folgenden Kriterien:

- die Bedrohung des eigenen Lebens,
- die Schädigung oder Bedrohung anderer Personen,
- das plötzliche und unerwartete Eintreffen des Ereignisses,
- das instinktive Handeln in der Notsituation,
- die Empfindung von Schrecken, Unmenschlichkeit und Hilflosigkeit.⁶⁷⁰

Große Schadensereignisse, wie Naturkatastrophen, Großbrände, Flugzeugabstürze oder schwere Verkehrsunfälle, treten in der Regel unvermittelt auf und erfordern eine unverzügliche, effektive und professionelle Intervention durch medizinische Rettungsdienste, Feuerwehr, technisches Hilfspersonal, Bundeswehr oder die Polizei.⁶⁷¹ Obwohl das Rettungswesen in der Bundesrepublik Deutschland in den letzten Jahren systematisch ausgebaut und erweitert wurde, treffen in der Vielzahl der Fälle die Polizeibeamten vor anderen Rettungsdiensten an der Unglücksstelle ein und müssen sich als Erste der jeweiligen Schadenslage annehmen.⁶⁷² Der Polizei obliegt in solchen Fällen die Wahrnehmung der Aufgaben der Gefahrenabwehr, der Verhütung von Straftaten sowie der Strafverfolgung. Im Einzelnen kann das bedeuten, die Gefahren- bzw. Schadenslage zu beurteilen und durch die Ergreifung angemessener Maßnahmen wie beispielsweise der Absperrung des Katastrophengebietes oder der Regelung der Zufahrtmöglichkeiten für Einsatz- und Rettungsfahrzeuge, den Schutz von Leben, Gesundheit und Sachwerten zu gewährleisten oder die Unfallursachen und den Schadensumfang zu ermitteln und den Geschehenshergang durch Spuren- und Beweis-

⁶⁶⁸ Franke (2004), S. 151.

⁶⁶⁹ Wurst in: Hermanutz/Buchmann (1996), S. 99.

⁶⁷⁰ Mittendorff in: Hermanutz/Buchmann (1996), S. 89.

⁶⁷¹ Keller/Baltensperger (2002), S. 331.

⁶⁷² Wiegel (1988), S. 17.

sicherungsmaßnahmen zu rekonstruieren. Ebenso obliegt der Polizei die Bearbeitung von Vermisstenanzeigen, die Durchführung von Todesermittlungsverfahren sowie die Identifizierung von Todesopfern. Auch die Benachrichtigung von Angehörigen, die Verhütung und Verfolgung strafrechtlich relevanter Handlungen in Zusammenhang mit dem Schadensereignis sowie die Organisation der Öffentlichkeitsarbeit fallen in den polizeilichen Zuständigkeitsbereich.⁶⁷³

Die sachgerechte Erfüllung dieser Aufgaben gestaltet sich äußerst diffizil, denn das Einschreiten in Extremsituationen erfolgt regelmäßig unter chaotischen Zuständen und hohem Risikopotenzial bei nur defizitärer Verfügbarkeit von Informationen. Der zu einem Unfallort bestellte Polizist weiß in der Regel nicht, welche Unfallursache vorliegt, wie hoch die Anzahl der Verletzten oder das Ausmaß des Sachschadens ist oder ob es Todesopfer gibt. Beim Eintreffen am Unfallort ergibt sich meist eine äußerst chaotische und kaum beherrschbare Situation: Zahlreiche Personen suchen Aufträge, wollen helfen und verhalten sich panisch, Strukturen und Zuständigkeiten müssen so zeitnah wie möglich aufgebaut werden.⁶⁷⁴ Hierzu muss die Gefährdungslage von den eingesetzten Beamten schnellstmöglich zutreffend erfasst und müssen die notwendigen Maßnahmen umgehend ergriffen werden.⁶⁷⁵ Darüber hinaus löst auch bei den kompetentesten und professionellsten Einsatzkräften die Konfrontation mit Schwerverletzten, verstümmelten Leichenteilen, entsetzlichem Leid und fassungslosen Angehörigen die Leistungsfähigkeit hemmende Gefühle, wie Bestürzung, Angst und Entsetzen, aus.⁶⁷⁶ Ein besonderes Problem ist der immense Zeitdruck, weil innerhalb einer äußerst kurzen Zeitspanne eine Vielzahl von Verunglückten gerettet werden, Gefahren für die Allgemeinheit dringend abgewehrt und Sachschäden weitestgehend begrenzt werden müssen. Meist sind elementare Rechtsgüter, wie Leben und Gesundheit der unmittelbar wie mittelbar Beteiligten, oder aber bedeutende Sachwerte gefährdet, sodass die eingesetzten Polizeibeamten ein außerordentlich hohes Maß an Verantwortung tragen. Aufgrund der Komplexität der Situationen und des Zeitdrucks ist es ihnen jedoch in der Regel nicht möglich, die situative Entwicklung angemessen einzuschätzen und die weitreichenden Folgen ihres Handelns adäquat zu beurteilen. Insofern sind sie bei der Beurteilung großer Schadenslagen einer massiven Verhaltensunsicherheit ausgesetzt und das Risiko einer folgenreichen Fehlentscheidung ist besonders hoch. Der Umgang mit Verletzten und Unfallbeteiligten kann sich darüber hinaus äußerst konfliktiv und diffizil gestalten. Die Schockreaktionen bei Unfallopfern können sich in so vielfältiger Weise äußern, dass sie niemals abschließend eingeschätzt und vorhergesehen werden können. So ist beispielsweise möglich, dass Schwerverletzte panisch von der Unfallstelle zu flüchten versuchen oder aber sich bei fehlender Ansprechbarkeit langsam vom Unfallort entfernen. Ebenso äußern Unfallbeteiligte teilweise lautstark ihren Unmut über Sachschäden am eigenen Kraftfahrzeug, anstatt Verletzten Hilfe zu leisten, sie verhalten sich aggressiv gegenüber vermeintlichen Unfallverursachern oder aber

⁶⁷³ Franke (2004), S. 151.

⁶⁷⁴ Keller/Baltensperger (2002), S. 332.

⁶⁷⁵ Schäfer/Knubben (1996), S. 59.

⁶⁷⁶ Franke (2004), S. 152.

neigen zu selbst- und fremdgefährdenden Verhaltensweisen, wie beispielsweise Rauchen trotz ausgelaufenen Benzins oder anderen brennbaren Flüssigkeiten.⁶⁷⁷ Oftmals greifen unter Schock stehende Verletzte oder deren Angehörige die polizeilichen Einsatzkräfte in aggressiver Weise an und verlangen die umgehende Ergreifung teils vollkommen sinnloser Maßnahmen. Dieses Verhalten erklärt sich vor dem Hintergrund, dass die von den Opfern erlebten Schmerzen sowie die verspürte Hilflosigkeit und Insuffizienz affektive Handlungsimpulse und primitive Abwehrmechanismen in Gang setzen. Weil das Opfer zur Selbsthilfe nicht in der Lage ist, sollen um jeden Preis die Hilfskräfte die geistige, körperliche und soziale Ordnung wiederherstellen; ihnen werden von Unfallopfern in einer solchen Situation sog. „Hilfs-Ich-Funktionen“ aufgebürdet.⁶⁷⁸ Besonders problematisch ist die Lage für den Polizeibeamten, wenn die Anzahl der Verletzten seine Kapazitäten übersteigt, er nicht alle Opfer retten kann und er daher bei der Rettung der Personen notwendigerweise Prioritäten setzen muss. Die Selektion der Verletzten nach dem Schweregrad ihrer Verletzungen, der Dringlichkeit der Hilfeleistung oder ihren Überlebenschancen ist zwar sinnvoll, wird dem Polizisten mangels medizinischen Sachverständes jedoch Schwierigkeiten bereiten, sodass er massiven Verhaltensunsicherheiten und Gewissenskonflikten ausgesetzt ist.⁶⁷⁹ Darüber hinaus begründet der Einsatz in Katastrophenfällen für die beteiligten Polizeibeamten meist ein hohes Risiko, selbst schwer verletzt oder gar getötet zu werden. Sie riskieren regelmäßig ihr eigenes Leben und ihre körperliche Unversehrtheit, wenn sie beispielsweise Verschüttete aus Trümmern bergen, Unfallstellen absichern oder Menschen aus brennenden Gebäuden zu retten versuchen.⁶⁸⁰

Wenn eine solche Krisensituation plötzlich und unerwartet eintritt, haben daher nicht nur die Opfer, sondern auch die polizeilichen Einsatzkräfte oftmals das Gefühl, aus ihrer gewohnten Handlungsroutine herausgerissen zu werden und jeglichen Bezugspunkt für routiniertes und kompetentes Handeln zu verlieren. Die verfügbaren Handlungsoptionen und Ressourcen reichen zur Bewältigung der Situation nicht mehr aus, erworbene und bisher bewährte Verhaltensweisen versagen und Stresssymptome und Konzentrationsstörungen entstehen.⁶⁸¹ Ein traumatisierendes Ereignis stellt dahin gehend eine Erfahrung dar, die in der Regel nicht mit den vorhandenen kognitiven Schemata der beteiligten Einsatzkräfte in Einklang zu bringen ist, ihr bisher herrschendes Welt- und Selbstbild zutiefst erschüttert und alle bis dato herrschenden Gesetzmäßigkeiten und Überzeugungen infrage stellt.⁶⁸² Sie können die katastrophale Lage im günstigsten Falle zwar kognitiv erfassen und überblicken, sie aber nicht emotional mit den ihnen zur Verfügung stehenden Kompensationsmechanismen bewältigen. Der Polizeibeamte muss in einer solchen Situation in höchstem Maße Affektkontrolle, Stresstabilität und Konfliktfähigkeit beweisen, um nicht die Kontrolle über sich und die Einsatzlage zu

⁶⁷⁷ *Wiegel* (1988), S. 20.

⁶⁷⁸ *Buchmann* (1995), S. 322.

⁶⁷⁹ *Wiegel* (1988), S. 18.

⁶⁸⁰ *Franke* (2004), S. 153.

⁶⁸¹ *Hausmann* (2006), S. 28.

⁶⁸² *Gasch* (1998), S. 819.

verlieren und bedeutende Rechtsgüter zu gefährden. Angesichts des hohen Risikopotenzials und immensen Verantwortungsdrucks können jedoch massive körperliche Reaktionen sowie Gefühle der Angst, Überforderung, Hilflosigkeit, Erschöpfung, Desorientierung oder Einsamkeit entstehen und die Bewältigung der Einsatzlage erheblich erschweren.⁶⁸³

Diese Problematik lässt sich auch anhand verschiedener empirischer Studien belegen. *Hermanutz* und *Buchmann* explorierten sechs Wochen nach einem Busunglück mit 21 Todesopfern und zahlreichen Verletzten die beteiligten Einsatzkräfte von Polizei, Rotem Kreuz und Feuerwehr zu psychischen und physischen Reaktionen auf diesen Einsatz.⁶⁸⁴ Die Rettungskräfte reagierten zwar mit schwächer ausgeprägten physischen und psychischen Symptomen auf die Einsatzbelastung, als es bei Katastrophenopfern der Fall ist. Jedoch erlebte rund ein Drittel der Untersuchungsteilnehmer während der Einsatzphase massive körperliche Reaktionen, wie Übelkeit, Schwindel, Erbrechen, Weinen oder hohen Puls, und etwa die Hälfte der Probanden reagierte mit emotionalen Gedanken und verspürte Leid, Chaos, Hilflosigkeit oder Angst. In einer weiteren Untersuchung lösten besonders belastende Umstände, wie der Anblick von schwer verletzten und sterbenden Kindern, die eigene Hilflosigkeit bzw. Unfähigkeit zu helfen (beispielsweise bei eingeklemmten Verletzten), das dauernde laute Schreien, die Unüberschaubarkeit der Lage sowie die Versuche unangemessener Einflussnahme auf polizeiliche Maßnahmen durch Außenstehende körperliche und psychische Reaktionen, wie Übelkeit, Herzklopfen, zitternde Knie, Entsetzen beim Anblick schwerer Verletzungen bis hin zur starken persönlichen Betroffenheit und zu Mitleid mit Opfern und Angehörigen, aus.⁶⁸⁵

Insbesondere professionelle Hilfskräfte wie Polizeibeamte, Rettungssanitäter oder Seelsorger erleben sich in solchen Situationen trotz oder gerade aufgrund ihrer Helferrolle als handlungsinkompetent, selbstunwirksam und verletzlich und entwickeln deshalb oftmals starke Verhaltensunsicherheit sowie Schuld- und Versagensgefühle.⁶⁸⁶ Grundsätzlich konstruiert der Mensch unbewusst eine positive Illusion von einer geordneten und stabilen alltäglichen Lebenswelt, in der durch Vorsorge- und Sicherungsmaßnahmen Beständigkeit und Sicherheit gewährleistet werden können.⁶⁸⁷ Jedem Menschen wohnt das Bedürfnis inne, die auf ihn einwirkenden Ereignisse zu verstehen und zu kontrollieren sowie uneingeschränkt über seine Sinne zu verfügen und Bedrohungen abzuwehren.⁶⁸⁸ Ein kritisches Ereignis und das damit einhergehende Chaos passiv erdulden zu müssen, ohne wirksame Kontrolle über die Situation auszuüben, wird daher von jedermann als besonders unangenehm und aversiv empfunden.⁶⁸⁹ Wenn in einer Krisensituation jegliche Sicherheit und Orientierung verloren gehen und

⁶⁸³ *Wurst* in: *Hermanutz/Buchmann* (1996), S. 102; *Tausch* in: *Hermanutz/Buchmann* (1996), S. 105.

⁶⁸⁴ *Hermanutz* (1994), S. 294.

⁶⁸⁵ *Wiegel* (1988), S. 20.

⁶⁸⁶ *Buchmann* (1999), S. 38–39.

⁶⁸⁷ *Buchmann* (2004), S. 289.

⁶⁸⁸ *Lorei et al.* (2006), S. 54.

⁶⁸⁹ *Hallenberger* (2006a), S. 38.

die eigenen Handlungs- und Reaktionsmöglichkeiten auf ein Minimum reduziert werden, löst dies bei jedem Menschen Gefühle der Verzweiflung und Angst aus und erschwert die Stressbewältigung.⁶⁹⁰ Für den Polizeibeamten, der in der Rolle des Ordnungshüters stets „Herr der Lage“ sein und das Geschehen überblicken muss, ist die erlebte „Un-Ordnung“ und der verspürte Kontrollverlust jedoch besonders prekär, denn eine Situation jederzeit überschauen und beherrschen zu können ist elementarer Bestandteil seines beruflichen Selbstverständnisses.⁶⁹¹ Plötzlich kann er jedoch nicht mehr in aktiver Weise Einfluss auf die Konfliktlage nehmen und die Gefahren beseitigen, vielmehr ist er zum passiven Erdulden der Situation gezwungen und erlebt die Konsequenzen seines Handelns bzw. Unterlassens als unkontrollierbar.⁶⁹² Aufgrund des eklatanten Widerspruchs zwischen erlebter Hilflosigkeit und berufsspezifisch hoher Kontrollerwartung kommt es zu einer massiven Bedrohung des eigenen beruflichen Selbstbildes und Selbstwertes. Es tritt eine Desillusionierung hinsichtlich eigener Kompetenzen und Fertigkeiten ein, die zumindest kurzfristig zu hochgradiger Handlungsunsicherheit, Schuldgefühlen und massiven Insuffizienzgefühlen führt.

Ferner ergibt sich in solchen Situationen die Problematik, den Balanceakt zwischen professioneller Distanz auf der einen Seite und dem human-ethischen Umgang mit Verletzten und Angehörigen auf der anderen Seite zu meistern. Einerseits dürfen Polizeibeamte angesichts des entsetzlichen Unfallgeschehens nicht die Fassung und damit die Kontrolle über die Lage verlieren, andererseits erfordert der Umgang mit den Opfern Zuwendung, Verständnis und persönliche Nähe und daher eine gewisse emotionale Öffnung und Empfänglichkeit für das fremde Schicksal.⁶⁹³ Auch hier scheinen Polizeibeamte mit langjähriger Dienst Erfahrung zwei völlig gegensätzliche Bewältigungsstrategien anzuwenden. Einen vom Großteil der Polizeibeamten präferierten und für sinnvoll befundenen Kompensationsmechanismus stellen die Flucht in ein betont sachliches und distanziertes Verhalten, in eine nüchterne „Versachlichung“ bzw. „Intellektualisierung“ des Geschehens dar. Anstatt sich intensiv mit den Schwerverletzten und Sterbenden zu beschäftigen und hierdurch möglicherweise belastende Gefühle, wie persönliche Betroffenheit, Mitleid oder Überforderung, zu empfinden, wird sich in die Durchführung technischer Maßnahmen wie beispielsweise die Absperrung der Unfallstelle oder Spurensicherung geflüchtet. Die direkte Beschäftigung mit den Opfern wird aus Angst vor dem Erlebnis eigener Insuffizienz und unkontrollierbarer Emotionalität den Kollegen oder anderen Einsatzkräften überlassen und sich so auf die formal-dienstliche Rolle fokussiert. Der geringere Anteil der Untersuchungsteilnehmer gab hingegen an, sich trotz des Erfordernisses professioneller Distanz den Unfallopfern emotional zu öffnen, um ihnen seelischen Rückhalt zu geben und ihnen in der schweren Situation beizustehen.⁶⁹⁴ Ebenso wie bei der Konfrontation mit Todesfällen zeichnet sich auch hier ein Schwanken zwischen Emotionalität einerseits und Rigidität

⁶⁹⁰ Buchmann (1995), S. 322; Lorei et al. (2006), S. 54.

⁶⁹¹ Gasch (1998), S. 822.

⁶⁹² Buchmann (1995), S. 322.

⁶⁹³ Franke (2004), S. 153.

⁶⁹⁴ Wiegel (1988), S. 20.

andererseits ab. Anscheinend fällt es dem Großteil der Polizeibeamten äußerst schwer, sich von ihrer gewohnten männlichkeitsgeprägten Berufsrolle zu distanzieren und Gefühle sowie emotionale Verletzbarkeit in angemessenem Maße zuzulassen. Der Rückzug auf eine betont formal-sachliche Position stellt den Versuch dar, sich vor Enttäuschung und Trauer zu schützen. Polizeibeamte sind anscheinend der Ansicht, aus einer gleichgültigen Haltung in hohem Maße Sicherheit, Stabilität und Kontrolle zu beziehen. Problematisch ist dieser rigide Kompensationsmechanismus für die Beamten selbst, weil die aus dem Einsatzgeschehen erwachsenden Eindrücke niemals gänzlich unterdrückt werden können. Im Gegenteil wirken sich die Verdrängung und Vermeidung belastender Erinnerungen und die Verweigerung, sich mit ihnen auseinanderzusetzen, wie gezeigt, äußerst negativ auf den individuellen Bewältigungsprozess aus. Zudem können die Einnahme einer gleichgültigen, mechanischen Haltung und die fehlende emotionale Empfänglichkeit für die Situation und den Leidensdruck des Betroffenen bewirken, dass diesem die dringend notwendige zwischenmenschliche Zuwendung und der Beistand versagt werden und er sich in seiner schweren Situation alleingelassen und nicht unterstützt fühlt.

Außerhalb des gewöhnlichen menschlichen Erfahrungshorizontes liegende Extremerfahrungen treten im Polizeidienst statistisch betrachtet selten auf, können aber bereits im Falle ihres einmaligen Auftretens bei den beteiligten Einsatzkräften eine schwere seelische Erschütterung bewirken und bei inadäquater Bewältigung schwerwiegende psychische Krankheitsbilder, wie eine posttraumatische Belastungsstörung oder andauernde Persönlichkeitsstörungen, auslösen.⁶⁹⁵ Aufgrund der erfahrenen Handlungsunfähigkeit können sich elementare Zweifel an den eigenen Fähigkeiten sowie der grundsätzlichen Eignung für den Polizeiberuf herausbilden. Möglicherweise entwickelt der Betroffene so starke Selbstzweifel und Ängste vor zukünftigen beruflichen Herausforderungen, dass sich diese auch nachteilig auf sein soziales Umfeld auswirken und eine chronische Stressbelastung entsteht.⁶⁹⁶ Diese negativen Folgen erlebter Hilflosigkeit und Selbstunwirksamkeit für das Selbstbewusstsein von Polizeibeamten konnte *Krampl* in seiner Studie zu Ursachen und Auswirkungen von Stress- und Belastungsreaktionen bei Einsatzkräften nach belastenden Ereignissen bestätigen. Den Untersuchungsergebnissen zufolge wirken sich belastende Einsätze bei Polizeibeamten nicht nur dahin gehend aus, dass Traumareaktionen und Belastungsstörungen entstehen können. Vielmehr geht mit dem Erleben krisenhafter Ereignisse ein Vertrauensverlust an sich selbst und der Umwelt einher, sodass das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten sinkt und die externale Kontrollüberzeugung zunimmt. Chronischer Stress kann die Folge sein, der dazu führt, dass zusätzliche Stressoren wie Arbeitsüberlastung, Arbeitsunzufriedenheit, fehlende soziale Anerkennung sowie private Belastungen und Sorgen intensiver wahrgenommen werden.⁶⁹⁷

⁶⁹⁵ *Buchmann* (2005), S. 33.

⁶⁹⁶ *Krampl* in: *Lorei* (2003), S. 435.

⁶⁹⁷ *Krampl* in: *Lorei* (2003), S. 441.

Problematisch ist hierbei insbesondere der Umstand, dass Polizeibeamte aufgrund ihres auf Souveränität und Kontrolle basierenden Rollenverständnisses von ausgeprägten emotionalen oder körperlichen Abweichungen oder aber deren Ausbleiben (beispielsweise Emotionslosigkeit oder innere Leere) meist stark irritiert sind, diese als bedrohlich erleben und als Anzeichen von „Verrücktheit“ interpretieren.⁶⁹⁸ Ihnen muss in solchen Situationen vermittelt werden, dass es angemessen und normal ist, emotional auf ergreifende Ereignisse zu reagieren und dass diese Reaktionen nach einer gewissen Zeitspanne wieder erlöschen, wenn man sich konstruktiv mit dem Geschehenen befasst. Forschungsergebnisse belegen, dass die aktive kognitive Konfrontation mit dem Ereignis, die Auseinandersetzung mit dem Geschehenen und die Artikulation von belastenden Gefühlen und Erinnerungen den Bewältigungsprozess in hohem Maße fördern und unterstützen. Wenn hingegen die mit dem Ereignis zusammenhängenden Gedanken und Emotionen verdrängt, vermieden und verschwiegen werden, kann dies zum Entstehen eines posttraumatischen Störungsbildes führen.⁶⁹⁹ Die Verdrängung kann zunächst zwar durchaus hilfreich sein, weil mit den traumatischen Erinnerungen negative Gefühle, wie Schwäche, Angst, Überforderung und Machtlosigkeit, ausgeblendet und neutralisiert werden. Erwiesenermaßen erreichen belastende Erinnerungen nach extremer Beanspruchung jedoch insbesondere in kognitiv schwach kontrollierten Situationen, wie im Schlaf, in Träumen, im Entspannungszustand oder in traumaähnlichen Situationen, wieder das Bewusstsein, sie werden in Gestalt sog. „Flashbacks“ oder „Intrusionen“ reaktiviert und bewirken ein ungewolltes, quälendes Wiedererleben der traumatischen Situation.⁷⁰⁰ Verdrängte Gefühle lassen sich folglich nicht dauerhaft unterdrücken, im Gegenteil werden sie bei fehlender kognitiver Bewältigung umso heftiger wieder zurückkehren und sich in immer wiederkehrenden, zunehmenden Flashbacks und Intrusionen manifestieren.⁷⁰¹ Dieser Umstand ist prekär, weil Polizeibeamte insbesondere in gefährlichen und diffizilen Situationen unbedingt handlungsfähig und gelassen bleiben müssen. Diese Tatsache wurde auch in der Studie von Ley bestätigt. Er führte zwecks Eruierung der psychischen Auswirkungen krisenhafter Einsätze mit zwei Schutzpolizisten narrative Interviews zu ihren Einsatzerlebnissen durch, darüber hinaus wertete er schriftlich fixierte Unfalleinsatzerlebnisse eines Autobahnpolizisten wissenschaftlich aus. Hierbei kam er zu dem Ergebnis, dass sich „alle Polizeibeamten bei ihren Einsätzen seelische Wunden zugezogen hatten, die auch nach Jahren nicht oder nicht völlig verheilt waren“.⁷⁰² So gab beispielsweise der explorierte Autobahnpolizist an, noch ein halbes Jahr nach einem Unfalleinsatz bei Nebel starke negative physische (Übelkeit, Erbrechen) wie psychische Veränderungen (innere Unruhe, Unwohlsein) bei der Wahrnehmung von Nebel im Alltag zu verspüren. Auch aus der Analyse der übrigen reproduzierten Einsatzberichte ergab sich, dass bei allen Untersuchungsteilnehmern mit den Unfalleinsätzen zusammenhängende see-

⁶⁹⁸ Hermanutz in (1994), S. 299.

⁶⁹⁹ Mittendorff in: Hermanutz/Buchmann (1996), S. 78.

⁷⁰⁰ Hallenberger (2006a), S. 42.

⁷⁰¹ Wiegel (1988), S. 21.

⁷⁰² Ley in: Hermanutz/Buchmann (1996), S. 68–69.

lische Schäden vorlagen. Daher kommt insbesondere im Anschluss an krisenhafte Einsätze den polizeilichen Führungskräften eine außerordentlich wichtige Stellung zu. Die Art und Weise, in der sie auf artikulierte oder vermutete psychische Belastungen ihrer Mitarbeiter reagieren, kann von ausschlaggebender Bedeutung für den Bewältigungsprozess sein. Denn der psychische Zustand kann sich nachhaltig verschlimmern, wenn dem betroffenen Beamten seine emotionelle Empfänglichkeit als persönliches Defizit ausgelegt und seine Belastung verleugnet oder heruntergespielt wird. Eine fehlende Anerkennung der Traumatisierung oder gar Vorwürfe wegen der seelischen Verletzbarkeit verstärken die Schuld- und Insuffizienzgefühle und intensivieren dadurch den negativen Effekt des Ereignisses.⁷⁰³ Eine offene Kommunikationsstruktur, in der über bedrückende Erinnerungen gesprochen und seelischer Leidensdruck ohne Angst vor negativen Konsequenzen offenbart werden kann, muss jedoch in der Polizeiorganisation mit ihren besonderen Mentalitäten und Rollenverständnissen noch geschaffen werden. So sprachen sich in der Untersuchung von *Ley* die Probanden zwar für eine bessere Einsatzvor- und -nachbereitung aus, ein Therapiebedürfnis hingegen äußerte niemand. Dies führte der Autor auf die negativen Assoziationen mit einer Psychotherapie zurück: Sich in Therapie zu begeben wurde von den Probanden gleichgesetzt mit dem Aufsuchen eines Nervenarztes, weil man „nicht richtig im Kopf“ wäre. Zudem befürchteten die Untersuchungsteilnehmer nach eigener Aussage, dass gleichgestellte und vorgesetzte Polizeibeamte ähnliche Vorurteile bezüglich einer Psychotherapie haben und sie daher bei der Artikulierung des Wunsches nach Therapie als psychisch krank und damit als nicht belastungs- und leistungsfähig klassifiziert würden.⁷⁰⁴

Die These, dass Polizeibeamte nicht in ausreichendem Maße über psychologisches Hintergrundwissen verfügen, um Extremeinsätze im eigenen Interesse und dem der beteiligten Opfer bestmöglich zu bewältigen, wurde in der Untersuchung von *Wiegel* zu Polizeieinsätzen bei größeren Unfällen deutlich. Hier äußerten alle befragten Polizeibeamten den Wunsch nach psychologischen Hilfestellungen, um Verletzte und Sterbende kompetenter betreuen und die eigenen aus dem Unfalleinsatz erwachsenden psychischen Belastungen besser bewältigen zu können.⁷⁰⁵ Diese Diskrepanz zwischen beruflichen Anforderungen und verfügbaren Bewältigungskompetenzen intensiviert das Stresserleben und macht Polizeibeamte anfällig für Fehlverhaltensweisen und Handlungsunsicherheiten.

3.3.3 Das Überbringen einer Todesnachricht

Zu den schwierigsten und belastendsten Aufgaben des Polizeidienstes zählt die Überbringung von Todesnachrichten. In der Regel findet der menschliche Sterbeprozess an Orten der Sesshaftigkeit, wie der eigenen Wohnung bzw. dem eigenen Haus, oder in Therapieeinrichtungen, wie Krankenhäusern, Hospizen oder Seniorenheimen, statt, sodass sich entweder keine Benachrichtigungsnotwendigkeit ergibt oder aber die

⁷⁰³ *Mittendorff* in: Hermanutz/Buchmann (1996), S. 78.

⁷⁰⁴ *Ley* in: Hermanutz/Buchmann (1996), S. 70.

⁷⁰⁵ *Wiegel* (1988), S. 17.

Pflicht zur Benachrichtigung den Angehörigen anderer Institutionen (Ärzte, Pflegepersonal) obliegt.⁷⁰⁶ Wenn jedoch die Hinterbliebenen nicht ohne Weiteres Kenntnis vom Tod des Betroffenen erlangen können und keine spezielle Institution für die Nachrichtenübermittlung zuständig ist, trifft diese Pflicht die Polizei. Dies ist insbesondere der Fall bei Unfällen, Verbrechen und plötzlichen Todesfällen in der Öffentlichkeit.

Auch wenn in einigen Bundesländern die Möglichkeit besteht, sich von einem Geistlichen begleiten zu lassen oder diese Aufgabe gänzlich an einen Pfarrer zu delegieren, sind es de facto nahezu ausschließlich Polizeibeamte, die sich dieser unangenehmen Aufgabe annehmen müssen.⁷⁰⁷ Die Pflicht, die Angehörigen des Verstorbenen zu informieren, trifft die Polizeibeamten in der Regel unvermittelt und unvorbereitet. Meist liegen nur sehr spärliche oder gar keine Informationen über den Verstorbenen und dessen Lebensumstände vor; ebenso wissen sie nicht, in welcher Lebenssituation und welchem Gesundheitszustand sich die Angehörigen befinden.⁷⁰⁸ Weil sie sich bewusst sind, dass der Tod eines nahen Angehörigen zu den einschneidendsten Krisenerlebnissen des menschlichen Lebens zählt und sie durch die Überbringung der Nachricht in irreversibler Weise das Leben der Betroffenen verändern werden, graut es den meisten Beamten vor diesem Gespräch.⁷⁰⁹ Sie wissen, dass sie hierdurch in hohem Maße seelisches Leid und Verzweiflung hervorrufen werden. Neben Schuldgefühlen und allgemeinem Unwohlsein können Selbstzweifel, Versagensängste und Nervosität bei dem Gedanken an die Reaktion der Betroffenen auftreten. Jedoch muss trotz aller Unwägbarkeiten und Unsicherheiten unverzüglich gehandelt werden, weil in der Regel ein hoher Zeitdruck gegeben ist. Denn Nachrichten über einen Verkehrsunfall mit tödlichen Folgen oder einen sonstigen Todesfall in der Öffentlichkeit werden äußerst schnell über die Medien, insbesondere den Rundfunk, verbreitet. Um zu verhindern, dass die Angehörigen vom Tod ihres Familienmitgliedes auf diesem Wege erfahren und hierdurch stärker als notwendig belastet werden, muss die Polizei unverzüglich handeln und die Betroffenen so zeitnah wie möglich in Kenntnis setzen. Denn wenn die Betroffenen von Dritten von dem Todesfall erfahren, besteht aufgrund der psychischen Ausnahmesituation stets die Möglichkeit einer vollkommen unbesonnenen, panischen Reaktion. Teilweise fahren die Hinterbliebenen völlig spontan zur Unfallstelle, ins Krankenhaus oder in die Leichenhalle.⁷¹⁰ Ebenso ist es möglich, dass sie die möglicherweise entstellte Leiche unbedingt sehen wollen, alle Details des Sterbeprozesses erklärt bekommen möchten oder den Ort des Geschehens zu besichtigen verlangen.⁷¹¹ Insbesondere die Teilnahme am Straßenverkehr in einem derart labilen Zustand begründet das hohe Risiko einer Selbst- oder Fremdschädigung und muss daher von den eingesetzten Polizeibeamten unbedingt verhütet werden.⁷¹²

⁷⁰⁶ Müller-Tucholski/Ley (1998), S. 412.

⁷⁰⁷ Schäfer/Knubben (1996), S. 156.

⁷⁰⁸ Wiegel (1988), S. 18.

⁷⁰⁹ Müller-Tucholski/Ley (1998), S. 412.

⁷¹⁰ Horn (2005), S. 7–11.

⁷¹¹ Buchmann (1999), S. 70.

⁷¹² Horn (2005), S. 16.

Es besteht stets Ungewissheit darüber, wie Betroffene auf die Überbringung der Todesnachricht reagieren werden.⁷¹³ Angesichts der hochgradig emotionalen Atmosphäre ist ein breit gefächertes Spektrum an Reaktionsmöglichkeiten denkbar, wobei der Polizeibeamte stets unfreiwillig zur Projektionsfläche jeglicher bei dem traumatisierten Angehörigen aufkommender Gefühle wird.⁷¹⁴ Fassungslosigkeit, Bestürzung, Wut, Schuldgefühle, Weinen, Schreien und Schockzustände sind in einer solchen krisenhaften Situation nicht ungewöhnlich. Die Hinterbliebenen können entsetzt sein, heftige Gefühlsausbrüche erleiden, völlig unkontrolliert handeln oder in ihrer Verzweiflung die Beamten tätlich angreifen.⁷¹⁵ Möglicherweise werden sie ihnen massive Vorwürfe machen, ihre Bemühungen um die Rettung des Angehörigen als unzureichend bezeichnen und sie persönlich diffamieren.⁷¹⁶ Der Versuch, strikte Sachlichkeit und Neutralität zu bewahren, wenn die Betroffenen ihren Schmerz ungehemmt zeigen und völlig fassungslos reagieren, wirkt in der Regel kontraproduktiv. Appelle an ihre Vernunft oder die Aufforderung, sich zu beruhigen, verstärken die seelische Notlage eher und verzögern Belastungsreaktionen lediglich. Auch wenn die Konfrontation mit intensiven Gefühlsausbrüchen und menschlichem Schmerz für die Beamten selbst sehr belastend sein kann, muss dem Betroffenen die Möglichkeit gegeben werden, seinen seelischen Druck abzubauen und sich seiner Trauer hingeben zu können.⁷¹⁷ Wenn Angehörige beispielsweise von selbst anfangen, von dem Verstorbenen zu sprechen und sich mitzuteilen, ist es hilfreich, ihnen zuzuhören und selbst zu schweigen. Hierdurch wird dem Trauernden signalisiert, dass man seine Lage versteht und ihn unterstützen will.⁷¹⁸ Auch unmittelbarer Körperkontakt zu den Betroffenen, wie beispielsweise Festhalten oder in den Arm nehmen, wird zwar von den meisten Beamten als ungewohnt und schwierig erlebt, kann jedoch die Leidtragenden beruhigen und trösten. Ebenso ist es – je nach Familiensituation und Beziehung zu dem Verstorbenen – möglich, dass völlige Gefasstheit, Gleichgültigkeit oder gar Erleichterung angesichts des Todesfalles herrscht. Das Ausbleiben affektiver Erregtheit bei gleichzeitiger Flucht in alltägliche Handlungsabläufe, wie beispielsweise kochen oder Geschirr spülen, kann den Beamten irritieren und Gefühle des Unverständnisses und der Antipathie erzeugen, weil dieses Verhalten aus menschlicher Sicht zunächst kaum nachvollziehbar erscheint. Die Unfähigkeit, Trauer zu artikulieren und den seelischen Schmerz zu zeigen, darf jedoch nicht vorschnell als kaltherzige Reaktion oder fehlendes Mitgefühl abgeurteilt werden. Oftmals wird diese scheinbare Gleichgültigkeit durch einen den Empfänger vor dem seelischen und körperlichen Zusammenbruch schützenden Schockzustand ausgelöst.⁷¹⁹ Die Tatsache, einen Verwandten verloren zu haben, dringt teilweise nur sehr langsam in das menschliche Bewusstsein und löst dann verzögerte, dafür jedoch umso heftigere Schmerzreaktionen aus. Bei starker emotionaler Betroffenheit in Ver-

⁷¹³ Müller-Tucholski/Ley (1998), S. 412.

⁷¹⁴ Buchmann (1999), S. 70; Horn (2005), S. 5.

⁷¹⁵ Wiegel (1988), S. 18.

⁷¹⁶ Buchmann (1999), S. 70.

⁷¹⁷ Wiegel (1988), S. 18.

⁷¹⁸ Horn (2005), S. 52.

⁷¹⁹ Wiegel (1988), S. 18–19.

bindung mit einem labilen psychischen oder physischen Zustand kann es zu Zusammenbrüchen kommen, sodass die Hinzuziehung eines Arztes oder Psychologen notwendig wird.⁷²⁰ Auf all diese Reaktionen müssen die Beamten gefasst sein. Sie müssen über eine ausgeprägte Frustrationstoleranz und hohe psychische Stabilität verfügen, um den traumatisierten Angehörigen Halt zu geben und nicht selbst die Beherrschung zu verlieren und zu verzweifeln. Wenn sie nicht über die notwendige persönliche und emotionale Kompetenz verfügen und daher glauben, diese Herausforderung nicht bewältigen zu können, entsteht intensiver Stress, der zu erheblichen Verhaltensunsicherheiten führen und die ohnehin hochemotionale, konflikthafte Situation eskalieren lassen kann.⁷²¹

Der Polizeibeamte hat die undankbare Pflicht, durch die Überbringung der Todesnachricht objektiv eine psychische Krise bei den Angehörigen auszulösen und sich selbst einer Krisensituation auszusetzen.⁷²² Obwohl in der Regel keine affektive Sozialbindung zu den Angehörigen besteht, löst die Aufgabe der Mitteilung des Verlustes einer nahestehenden Person zwangsläufig Gefühle der persönlichen Betroffenheit, des Mitleids und der Trauer aus. Den seelischen Schmerz fremder Menschen intensiv und hilflos mitzuerleben, belastet den Beamten erheblich und oftmals auch sehr nachhaltig. Er muss jedoch die unvermeidlich entstehenden überwältigenden Gefühle unterdrücken, die persönliche Identifikation mit dem Leid der Betroffenen vermeiden und sich emotional unter Kontrolle halten. Wenn er selbst sich von seinen Gefühlen überwältigen und lähmen lässt, wird er handlungsunfähig und verliert die professionelle Distanz zu dem Fall.⁷²³ Andererseits darf er sich nicht so routiniert und sachlich verhalten, dass sein Verhalten vom Bürger als schroff, gleichgültig oder desinteressiert wahrgenommen wird.⁷²⁴ Er muss eine gewisse Empathie angesichts des persönlichen Schicksals aufweisen und sich dafür emotional öffnen. Ein kaltherziges, unsensibles Auftreten würde die Angehörigen über das bereits bestehende Maß hinaus belasten. Er darf sich folglich nicht vollkommen mit den Geschädigten identifizieren und ihr Schicksal zu nah an sich heranlassen, er darf jedoch auch nicht mit distanzierter Ablehnung reagieren.⁷²⁵ Insofern stellt sich der angemessene Ausgleich von allzu neutraler Distanz und menschlich-empathischem Verhalten als eine kaum zu bewältigende Gratwanderung dar. Stets muss der die Nachricht überbringende Polizeibeamte das formal-institutionelle Ziel seines Auftrages – Überbringung der Nachricht und Erledigung der bürokratischen Formalitäten, ggf. Vernehmung der Hinterbliebenen – mit seiner human-ethischen Verantwortung – Signalisieren von Verständnis und Anteilnahme, behutsames Vorgehen, Trost spenden – in Einklang bringen.⁷²⁶ Es ergeben sich Zielkonflikte, weil der instrumentell-funktionale Nutzen des Einsatzes (möglichst rasche

⁷²⁰ Schäfer/Knubben (1996), S. 158–162.

⁷²¹ Horn (2005), S. 40–42.

⁷²² Horn (2005), S. 21.

⁷²³ Wiegel (1988), S. 18.

⁷²⁴ Müller-Tucholski/Ley (1998), S. 413.

⁷²⁵ Franzke/Wiese (1997), S. 508.

⁷²⁶ Horn (2005), S. 25.

Erledigung der Formalitäten, ggf. Informationsgewinnung) gegen das ethisch-soziale Ziel (möglichst schonender Umgang mit den Leidtragenden) abgewogen werden muss.⁷²⁷ Konfliktiv kann die Lage für den betroffenen Beamten insbesondere dann werden, wenn ermittlungstaktische Gründe im Spannungsverhältnis zum Betroffenen-schutz stehen. Das ist in den Fällen denkbar, in denen Angehörige Spontanäußerungen artikulieren, die für das spätere Ermittlungsverfahren und damit für die Aufklärung des Sachverhaltes von wesentlicher Bedeutung sein können (beispielsweise dass die verstorbene Tochter sich am Tage ihres Verschwindens mit ihrem früheren Partner getroffen hat oder dass der Verstorbene ernsthafte Suizidabsichten hatte). Prekär ist hierbei die Interessenkollision der instrumentellen Funktion des Beamten als Strafverfolgungsorgan und seiner sozial-ethischen Funktion als „Freund und Helfer“, dem der behutsame und schonende Umgang mit den Angehörigen obliegt. Der Beamte muss hier äußerste Sensibilität, Feinfühligkeit und Kommunikationsfähigkeit beweisen, um den richtigen Zeitpunkt und angemessenen Ton für eine Vernehmung zu finden.⁷²⁸

Generell ist es aufgrund der jeweiligen Dynamik der einzelnen Fälle sowie der Individualität der beteiligten Akteure nicht möglich, allgemeingültige, komplexitätsreduzierende Strategien und Verhaltensvorschriften für den Umgang mit Hinterbliebenen aufzustellen.⁷²⁹ Vielmehr müssen die beteiligten Beamten durch Rückgriff auf ihre psychosozialen Kompetenzen jeden Einzelfall differenziert beurteilen und sich flexibel auf die situativen Bedingungen und die beteiligten Menschen einstellen. Allen Fällen ist jedoch gemeinsam, dass der betroffene Beamte durch die Pflicht zur Übermittlung der Nachricht unfreiwillig zum „Todesboten“ wird. Oftmals bekommen die Beamten den Eindruck, dass die Empfänger der Todesnachricht ihre Person mit diesem schrecklichen Erlebnis assoziieren und sie – zumindest unbewusst – für die negative Erinnerung verantwortlich machen.⁷³⁰ Hinzu kommt, dass es den Beamten aufgrund fehlender Sachkompetenz und zu geringen zeitlichen Spielraumes nicht möglich ist, eine längerfristige Trauerbegleitung zu gewährleisten und sich der Angehörigen anzunehmen. Diese Aufgaben müssen Verwandten, Freunden, Ärzten, Psychologen oder Geistlichen überlassen werden.⁷³¹ Polizeibeamte befinden sich dahin gehend in einem Dilemma: Einerseits sind sie gezwungen, den Betroffenen durch die Pflicht zur Überbringung der Nachricht seelische Wunden zuzufügen und immense Verzweiflung hervorzurufen, andererseits ist es ihnen nicht möglich, dieses Leid wieder zu lindern und angemessene Hilfestellungen zu bieten. Hierdurch können bei den involvierten Beamten erhebliche Schuldgefühle und psychische Belastungen entstehen.

Ebenso wie bei der direkten Konfrontation mit Todesfällen wird es auch bei der Überbringung von Todesnachrichten als besonders belastend empfunden, wenn eine persönliche Betroffenheit und eine Parallelbeziehung zum eigenen Privatleben vorliegen. Das kann beispielsweise der Fall sein, wenn Polizeibeamte selbst Familie haben und

⁷²⁷ Voss (2001), S. 17.

⁷²⁸ Horn (2005), S. 10.

⁷²⁹ Wiegel (1988), S. 18.

⁷³⁰ Horn (2005), S. 20.

⁷³¹ Horn (2005), S. 5

den Eltern den Tod ihres Kindes mitteilen müssen, oder aber wenn die Hinterbliebenen den Beamten stark an seine eigenen Eltern erinnern.⁷³² Noch problembehafteter ist die Situation, wenn der betroffene Beamte mit der verstorbenen Person zu Lebzeiten selbst bekannt war; dann entsteht ein unlösbarer Rollenkonflikt. Denn einerseits ist er angehalten, aufgrund seiner dienstlichen Funktion den Angehörigen die Todesnachricht zu überbringen und hierbei als Ausfluss seiner Professionalität eine neutrale Haltung zu wahren. Andererseits befindet er sich in dieser spezifischen Situation nicht nur in der funktionalen Rolle des Amtsträgers, sondern er ist zugleich auch ein einen persönlichen Verlust erleidender Betroffener, der eine emotionale Bindung zu den Angehörigen hat.⁷³³ Darüber hinaus ist das Betroffenheitsgefühl besonders stark, wenn einem alten Menschen der Tod seines einzigen Lebensgefährten mitgeteilt werden muss oder wenn der Adressat psychisch oder physisch erkrankt ist und durch die Nachricht gesundheitlich gefährdet wird. Als sehr belastend werden weiterhin Fälle erlebt, in denen der Tod auf gewaltsame Weise durch Suizid oder ein Verbrechen eintrat und in denen die Beamten die Hinterbliebenen durch notwendige Fragen zur Aufklärung der Todesursache zusätzlich belasten müssen.⁷³⁴

Vor dem Hintergrund der zur schonenden Überbringung von Todesnachrichten notwendigen Kenntnisse und Kompetenzen kann festgehalten werden, dass die betroffenen Polizeibeamten neben ihrer Funktion als Strafverfolgungs- und Kontrollorgan hierbei in hohem Maße als psychologische Berater gefordert werden, ohne hierfür eine ausreichende Ausbildung erhalten zu haben. Eine fundierte psychologische Vorbereitung auf solche Einsätze wäre hilfreich und sinnvoll, weil die Art und Weise der Nachrichtenübermittlung in maßgeblicher Weise den Verlauf des anschließenden Trauerprozesses beeinflussen können.⁷³⁵ Zudem ist gerade in einer solchen krisenhaften Situation die positive oder negative Wirkung, die der Beamte beim Bürger hinterlässt, besonders intensiv. Je nachdem, wie er sich der schwierigen Herausforderung annimmt, kann er in maßgeblicher Weise das berufliche Ansehen der Polizei schädigen oder steigern.⁷³⁶

Problematisch ist neben der objektiv entstehenden psychischen Belastung durch die Überbringung von Todesnachrichten die polizeiinterne Behandlung dieser Thematik. So unangenehm wie die Tätigkeit selbst scheint für Polizisten auch die Auseinandersetzung mit der heiklen Problematik zu sein. Was die Überbringung einer Todesnachricht sowohl für den Beamten als auch den Adressaten in soziologisch-psychologischer Hinsicht bedeutet, welche Schwierigkeiten und Risiken hiermit verbunden sind und wie diese bearbeitet werden können, wurde bisher sowohl von Theoretikern als auch von Polizeipraktikern kaum thematisiert. In der polizeilichen Fachliteratur finden sich hierzu kaum Beiträge, generell wurde die Problematik bisher nicht auf einer theoretischen Basis fundiert erörtert und Kenntnisse hierüber in die polizeiliche Aus- und

⁷³² *Wiegel* (1988), S. 18.

⁷³³ *Horn* (2005), S. 22.

⁷³⁴ *Wiegel* (1988), S. 17.

⁷³⁵ *Horn* (2005), S. 48.

⁷³⁶ *Müller-Tucholski/Ley* (1998), S. 411.

Weiterbildung integriert. Im Polizeialltag werden vertrauliche Gespräche im Kollegenkreis oder mit den Vorgesetzten und eine sorgfältige Einsatznachbereitung nicht als ein geeignetes Mittel zur Bewältigung dieses Ereignisses angesehen und dementsprechend nur selten durchgeführt.⁷³⁷ Auch unter den Kollegen wird das Thema „Überbringung von Todesnachrichten“ lieber verdrängt und vermieden, als sich emotional zu öffnen und sich hierüber auszutauschen. Im Allgemeinen ist das Artikulieren und Ausleben von Emotionen in der männlich dominierten polizeilichen Berufswelt unerwünscht und ausschließlich im privaten Bereich erlaubt, emotionale Verletzbarkeit wird per se als Indiz für persönliche Schwäche und Unreife gewertet.⁷³⁸ Wenn ein Beamter das Gespräch zu seinen Kollegen sucht, um sich seelisch zu entlasten und das Geschehene aufzuarbeiten, muss er stets damit rechnen, dass ihm dieser Wunsch als Indikator für mangelnde Leistungsfähigkeit und als persönliches Defizit ausgelegt wird.⁷³⁹ Aus Angst um ihren beruflichen wie persönlichen Status versuchen daher viele Beamte, mit Belastungen allein fertigzuwerden, und distanzieren sich von den Kollegen und den Vorgesetzten. Emotionale Belastungen verursachen jedoch Stress und machen den Menschen anfällig für psychosomatische Störungsbilder, insbesondere dann, wenn die belastenden Gefühle nicht ausgelebt werden können, sondern verleugnet, verschwiegen und unterdrückt werden müssen.⁷⁴⁰ Ein Polizeibeamter, der die Aufgabe der Überbringung einer Todesnachricht erfüllen muss, sie jedoch nachträglich mangels Hilfsangeboten oder aufgrund persönlicher Disposition nicht verarbeiten und bewältigen kann, unterliegt daher einem hohen Risiko, psychosomatisch oder somatisch zu erkranken.⁷⁴¹ Ebenso besteht die Gefahr, dass sich aufgrund der psychischen Belastung des Beamten Probleme in familiären und partnerschaftlichen Beziehungen entwickeln.⁷⁴²

3.3.4 Der polizeiliche Schusswaffengebrauch

„Nachdem ein Polizeibeamter einen jüngeren Mann in eindeutiger Notwehr erschossen hatte, erschien ihm der ganze Vorfall unwirklich zu sein, wie im Film. Er konnte nicht mehr schlafen und wurde zunehmend nervös und gereizter. Dauernd erinnerte er sich an den Einsatz; auf andere Dinge konnte er sich kaum konzentrieren. Im Straßenverkehr fluchte er laut im Auto wegen Kleinigkeiten, die Gespräche mit seinen Schichtkollegen und die Vernehmungen erlebte er als feindselig, er wurde misstrauisch. Zu Hause in der Familie fand er keine Ablenkung mehr mit seinen früheren Hobbys, er fühlte sich gleichgültig und uninteressiert. Alle um ihn herum waren ihm lästig, er wollte allein sein. Der Arzt schrieb ihn wegen einer akuten und später wegen einer

⁷³⁷ Winckler (2004), S. 40.

⁷³⁸ Franzke/Wiese (1997), S. 511.

⁷³⁹ Horn (2005), S. 30–31.

⁷⁴⁰ Mittendorff in: Hermanutz/Buchmann (1996), S. 78.

⁷⁴¹ Müller-Tucholski/Ley (1998), S. 411.

⁷⁴² Horn (2005), S. 45.

posttraumatischen Belastungsreaktion krank. Erst nach drei Monaten fühlte er sich wieder in der Lage, in den Schichtdienst zurückzukehren.“⁷⁴³

Weil der Polizei im demokratischen Rechtsstaat die Aufgabe zukommt, im Rahmen der von Art. 20 GG vorgegebenen Grundsätze Rechtssicherheit zu gewährleisten und die Grundrechte der Bürger umfassend zu schützen, obliegt dem Polizeibeamten in bestimmten Einsatzlagen zum Schutz eines angegriffenen Rechtsgutes der Gebrauch seiner Schusswaffe als Ultima Ratio. Die Schussabgabe tritt statistisch selten auf und stellt die schwerwiegendste und folgenreichste Maßnahme unmittelbaren polizeilichen Zwanges dar. Für die betroffenen Beamten stellt der Einsatz ihrer Schusswaffe ein einschneidendes, oftmals hochgradig traumatisierendes Erlebnis dar, insbesondere, wenn er tödliche Folgen hat.

Weil er den intensivsten denkbaren Eingriff in die Grundrechtssphäre des Bürgers darstellt, unterliegt der polizeiliche Schusswaffengebrauch engen gesetzlichen Voraussetzungen. Die Voraussetzungen seiner Durchführung werden durch die Polizeigesetze des jeweiligen Bundeslandes und weitere Rechtsvorschriften geregelt.⁷⁴⁴ Vor Einsatz der Dienstwaffe müssen sowohl die Rechtmäßigkeit als auch die Verhältnismäßigkeit ihres Gebrauchs besonders sorgfältig geprüft werden. Als Ultima Ratio darf die Schusswaffe grundsätzlich nur zur Abwehr einer gegenwärtigen Gefahr für Leib oder Leben gebraucht werden, wenn andere Maßnahmen des unmittelbaren Zwangs erfolglos geblieben sind oder offensichtlich keinen Erfolg versprechen. Körperliche Gewalt, der Einsatz bestimmter Hilfsmittel, wie beispielsweise Reiz- und Betäubungsmittel oder die Anwendung des Schlagstockes, müssen entweder bereits erfolglos versucht worden sein oder dürfen nach der Lage des Sachverhaltes augenscheinlich nicht Erfolg versprechend sein. Der Zweck darf zudem nicht durch das Schießen auf Sachen – beispielsweise das Fluchtfahrzeug – erreichbar sein.⁷⁴⁵ Auf Personen in einer Menschenmenge darf nur geschossen werden, wenn aus dieser heraus oder von dieser schwerwiegende Straftaten begangen werden, die mit anderen Maßnahmen des unmittelbaren Zwangs nicht verhindert werden können.⁷⁴⁶ Darüber hinaus ist der Schusswaffengebrauch nur dann zulässig, wenn Unbeteiligte – hierzu zählt nach h. M. auch die Geisel – nicht akut mitgefährdet werden; ihr Risiko darf nicht über das bereits bestehende Maß ausgedehnt werden.⁷⁴⁷

Die rechtsphilosophische wie ethische Frage nach der gesetzlichen Legitimation und verfassungsrechtlichen Zulässigkeit des tödlichen polizeilichen Schusswaffeneinsatzes wurde lange Zeit kontrovers diskutiert und stellt noch heute eines der heikelsten und umstrittensten Probleme des Polizeirechts dar. In Betracht kommt hier insbesondere der Fall einer Geiselnahme, bei der die Polizei das Leben der Geisel nur durch die gezielte Tötung des Geiselnahmers – den sog. „finalen Rettungsschuss“ – retten kann.

⁷⁴³ *Hermanutz* (1995), S. 318.

⁷⁴⁴ *Franke* (2004), S. 137.

⁷⁴⁵ *Tegtmeyer* (1995), § 63 Rdn. 2–3.

⁷⁴⁶ *Tegtmeyer* (1995), § 65 I.

⁷⁴⁷ *Maunz/Dürig* (2009), Art. 2 III GG, Rdn. 37;40; *Sundermann* (1988), S. 3192–3195.

Die grundsätzliche verfassungsrechtliche Zulässigkeit des finalen Todesschusses wurde ausführlich diskutiert, wobei nach ganz h. M. weder Art. 2 II GG, Art. 1 I GG, Art. 19 II GG noch Art. 102 GG durch den gezielten Todesschuss bei Vorliegen einer hinreichend bestimmten gesetzlichen Grundlage verletzt werden.⁷⁴⁸ Diese Erfordernis wird jedoch bis heute nicht in der gesamten Bundesrepublik Rechnung getragen. Weil gemäß Art. 2 II 3 GG nur aufgrund eines förmlichen Parlamentsgesetzes in das Grundrecht auf Leben eingegriffen werden darf, forderten die Innenminister des Bundes und der Länder in dem „Programm für Innere Sicherheit in der Bundesrepublik Deutschland“ im Jahre 1972 die Erstellung eines Musterentwurfes für ein einheitliches Polizeigesetz des Bundes und der Länder⁷⁴⁹ und damit erstmalig eine eindeutige gesetzliche Grundlage für den finalen Rettungsschuss. Da dem Bund keine Gesetzgebungskompetenz für das allgemeine Polizeirecht zusteht, konnte die Vereinheitlichung des materiellen Polizeirechts nur im Wege der föderalistischen Gesetzgebung erfolgen, d.h., dass die gesetzgebenden Körperschaften des Bundes und der Länder aufgrund eines Musterentwurfs inhaltlich übereinstimmende Gesetze erlassen.⁷⁵⁰ Im Juni 1976 wurde der Entwurf eines einheitlichen Polizeigesetzes verabschiedet. § 41 II 2 MEPolG regelt Folgendes: „Ein Schuss, der mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit tödlich wirken kann, ist nur zulässig, wenn er das einzige Mittel zur Abwehr einer gegenwärtigen Lebensgefahr oder der gegenwärtigen Gefahr einer schwerwiegenden Verletzung der körperlichen Unversehrtheit ist.“⁷⁵¹

Lediglich die Bundesländer Bayern, Niedersachsen, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Rheinland-Pfalz haben sich diesem Musterentwurf eines einheitlichen Polizeigesetzes angeschlossen und damit die explizite Regelung zum gezielt tödlichen Schuss übernommen.⁷⁵² In den übrigen Bundesländern existieren keine vergleichbaren, zum finalen Rettungsschuss ausdrücklich ermächtigenden Rechtsgrundlagen. Die jeweiligen landesrechtlichen Befugnisnormen driften erheblich auseinander und offenbaren gravierende Unterschiede, das Spektrum reicht von der strikten Ablehnung dieser Maßnahme über ihre vorsichtige Bejahung in einer Verwaltungsvorschrift bis hin zu ihrer ausdrücklichen Normierung im Gesetz.⁷⁵³ Die weniger juristische als vielmehr rechtspolitische Diskussion um die Legitimation des finalen Rettungsschusses besteht fort, wobei der vielfältige Meinungsstand vom absoluten Verbot dieser Maßnahme bis hin zu seiner Zulässigkeit zum Schutz von Sachwerten reicht.⁷⁵⁴ Auch der Landtag Nordrhein-Westfalens hat bei der Neufassung des Polizeigesetzes die Aufnahme der Regelung des § 41 II 2 MEPolG mehrheitlich und ausdrücklich abgelehnt.⁷⁵⁵ So wird in Nordrhein-Westfalen durch § 63 II PolG NW geregelt, dass Schusswaffen gegen Personen nur gebraucht werden dürfen, um diese „angriffs- oder fluchtunfähig“ zu

⁷⁴⁸ Sundermann (1988), S. 3193; Rogosch (1996), S. 69–70.

⁷⁴⁹ MEPolG.

⁷⁵⁰ Pausch (1999), S. 91.

⁷⁵¹ Franke (2004), S. 137.

⁷⁵² Ley/Burkart (2001), S. 98.

⁷⁵³ Ley/Burkart (2001), S. 97.

⁷⁵⁴ Rogosch (1996), S. 69; Thewes (1988), S. 13.

⁷⁵⁵ Thewes (1988), S. 12.

machen. In Ziffer 63.22 VVPolG NW wird jedoch mit Hinweis auf die Einschränkung des Rechts auf Leben in § 7 PolG NW deklariert, dass die Regelung in § 63 II PolG NW zur Abwehr einer gegenwärtigen Gefahr für Leib und Leben einer Person als Ultima Ratio der Zwangsanwendung auch einen gezielten Schuss auf den Angreifer einschließt, der nach aller Erfahrung tödlich wirkt.⁷⁵⁶ Auch die übrigen Länder, welche die Regelung des § 41 II 2 MEPolG nicht in ihre Polizeigesetze übernommen haben, ziehen als Ermächtigungsgrundlage für den finalen Rettungsschuss die allgemeinen Vorschriften zum Schusswaffengebrauch heran – teilweise jedoch ohne eine normkonkretisierende Verwaltungsvorschrift. Die Rechtfertigung des gezielten Todesschusses über den unbestimmten und daher auslegungsbedürftigen Rechtsbegriff der „Angriffs- und Fluchtunfähigkeit“ wird in der Literatur heftig kritisiert und teilweise gänzlich abgelehnt.⁷⁵⁷ Es wird konstatiert, dass der Begriff der Angriffsunfähigkeit ein Überleben des Täters begriffsnotwendigerweise voraussetze. Angriffs- oder fluchtunfähig sei ein Mensch dann, wenn er Arme und Beine nicht mehr gebrauchen könne. Dies setze begriffsnotwendig ein Überleben voraus, denn ein erschossener Täter sei nicht angriffs- oder fluchtunfähig, sondern tot.⁷⁵⁸ Aus der Formulierung „nur“ sei eine klare Beschränkung auf die Ziele der Angriffs- und Fluchtunfähigkeit und ein gleichzeitiger Ausschluss des Tötungszwecks abzuleiten.⁷⁵⁹ Die Gegenauffassung legt den Gesetzeswortlaut extensiv aus und sieht in letzter Konsequenz als intensivste Form der Angriffsunfähigkeit auch die Tötung des Angreifers mit umfasst, wenn sie das einzige Mittel darstellt, um diesen angriffsunfähig zu machen.⁷⁶⁰ Das Wort „nur“ wird dann im zweckgerichteten Sinne verstanden und dahin gehend ausgelegt, dass es sich auf den Beweggrund des polizeilichen Handelns bezieht. Dieser darf nicht die Tötung des Menschen an sich sein, sondern muss sich auf die Abwehr der von ihm ausgehenden Gefahr konzentrieren.⁷⁶¹

Weil der zielgerichtete Todesschuss als invasivster denkbarer Eingriff in das Grundrecht auf Leben einer expliziten und unzweideutigen gesetzlichen Ermächtigung bedarf, wird teilweise vertreten, dass der Bund und die Länder, welche die Regelung des § 41 II 2 MEPolG nicht übernommen haben und sich stattdessen auf die allgemeinen Vorschriften zum Schusswaffengebrauch berufen, über keine ausreichende, die Anwendung des finalen Rettungsschusses rechtfertigende Rechtsgrundlage verfügen.⁷⁶² Wegen Verstoßes gegen die Wesentlichkeitstheorie und das Bestimmtheitsgebot sowie vor dem Hintergrund, dass alle Bundesländer die Möglichkeiten zur Novellierung und Präzisierung ihrer Polizeigesetze hatten, diese aber teilweise bewusst nicht genutzt hätten, wird die Anwendung des gezielt tödlichen Schusses in diesen Ländern als verfassungswidrig angesehen.⁷⁶³ Hier wird teilweise noch differenziert zwischen den Län-

⁷⁵⁶ Ley/Burkart (2001), S. 100.

⁷⁵⁷ Thewes (1988), S. 72.

⁷⁵⁸ Ley/Burkart (2001), S. 100.

⁷⁵⁹ Pausch (1999), S. 95.

⁷⁶⁰ Tegtmeyer (1995), § 63 Rdn. 10.

⁷⁶¹ Droste (1995), S. 146; Ley/Burkart (2001), S. 100.

⁷⁶² Pausch (1999), S. 160; Rogosch (1996), S. 70.

⁷⁶³ Pausch (1999), S. 96–99.

den, die zwar keine ausdrückliche Regelung im Polizeigesetz haben, das Recht auf Leben indessen aber eingeschränkt und hierdurch dem Zitiergebot des Art. 19 I 2 GG Rechnung getragen haben, und den Ländern, die das Recht auf Leben nicht in einer entsprechenden Bestimmung eingeschränkt haben (hierzu zählen Berlin, Bremen und Saarland). Danach soll im ersten Falle aufgrund der Wahrung des Zitiergebotes der finale Rettungsschuss trotz des Fehlens einer expliziten Regelung verfassungsrechtlich zulässig sein.⁷⁶⁴ Für die Länder Berlin, Bremen und Saarland wird hingegen von einer zumindest konkludenten Ablehnung des finalen Rettungsschusses durch den Gesetzgeber ausgegangen, mit der Folge, dass eine öffentlich-rechtliche Rechtsgrundlage für den gezielten polizeilichen Todesschuss grundsätzlich nicht existiert. Um den finalen Rettungsschuss in der Praxis durchführen und legitimieren zu können, wurde oftmals eine Ermächtigung oder Rechtfertigung dieser Maßnahme durch Heranziehung der straf- und zivilrechtlichen Nothilferechte diskutiert, diese wird aber von der ganz h. M. abgelehnt.⁷⁶⁵ Auch in der allgemeinen Begründung zum Musterentwurf des einheitlichen Polizeigesetzes wurde klargestellt, dass die Notwehrrechte keine Ermächtigungsgrundlage für hoheitliches Handeln darstellen.⁷⁶⁶ Auch diese Problematik ist an anderer Stelle umfangreich erörtert worden,⁷⁶⁷ ihre ausführliche Darstellung würde jedoch zu sehr ins Detail gehen und auch der Zielsetzung dieser Arbeit nicht gerecht werden.

Teilweise wird versucht, die Zulässigkeit des finalen Rettungsschusses in Ermangelung einer eindeutigen Ermächtigungsgrundlage unter Rückgriff auf verfassungsrechtliche Grundsätze zu konstruieren. Demzufolge ergebe sich aus Art. 2 II 1 in Verbindung mit Art. 1 I 2 GG eine staatliche Schutzpflicht gegenüber der Allgemeinheit, die dem Staat einerseits gebiete, dem Täter gegenüber aufgrund des Übermaßverbotes zwar nicht „zu viel“ zu tun, ihm andererseits jedoch ebenso auferlege, dem Opfer gegenüber nicht „zu wenig“ zu tun und dadurch dessen Leben zu gefährden (sog. Untermaßverbot).⁷⁶⁸ Der Staat könne im Falle einer Geiselnahme nur für das angegriffene Leben eintreten, weil der Täter durch Freilassung der Geisel oder Aufgabe jederzeit die zum finalen Rettungsschuss berechtigende Situation beseitigen könne.⁷⁶⁹ Die Geisel hingegen verfüge nicht über diese Entscheidungsfreiheit, sie sei dem Geiselnahmer hilflos ausgeliefert und daher auf eine staatliche Intervention angewiesen. Auch hier wird jedoch eingeräumt, dass diese ergebnisorientierte, aus verfassungsrechtlichen Grundsätzen hergeleitete Lösung keinesfalls bestimmt oder geeignet ist, entsprechende eindeutige gesetzliche Regelungen zu ersetzen, und insbesondere vor dem Hintergrund mangelnder Rechtssicherheit der betroffenen Beamten eine explizite öffentlich-rechtliche Befugnisnorm für den polizeilichen Schusswaffengebrauch geschaffen werden muss.⁷⁷⁰ Die Polizeibeamten werden in einer ethisch-moralisch bereits sehr prob-

⁷⁶⁴ Ley/Burkart (2001), S. 102.

⁷⁶⁵ Tegtmeyer (1995), § 63 Rdn. 8; Pausch (1999), S. 142–143; Rogosch (1996), S. 69.

⁷⁶⁶ Volmer (1989), S. 14.

⁷⁶⁷ Högerle (1995), S. 309; Tegtmeyer (1995), § 63 Rdn. 8–9; Pausch (1999), S. 139–143.

⁷⁶⁸ Ley/Burkart: Polizeilicher Schusswaffengebrauch, S. 109.

⁷⁶⁹ Droste (1995), S. 146.

⁷⁷⁰ Ley/Burkart (2001), S. 110–111.

lembehafteten Situation in Ermangelung einer bundesweit einheitlichen Gesetzesgrundlage in einer Grauzone rechtlicher Unsicherheit alleingelassen, was innere Konflikte und Unsicherheiten bezüglich des Schusswaffengebrauches verstärken dürfte.⁷⁷¹ Der erkennbare Regelungsskrupel der Gesetzgeber mag auf opportunistischen und taktischen Erwägungen beruhen, da die Frage der Zulässigkeit des gezielten Todesschusses in der Öffentlichkeit nach wie vor äußerst umstritten ist und eine ausdrückliche Normierung dieser Maßnahme möglicherweise Unmut und unsachliche Kritik bei großen Teilen der Bevölkerung auslösen würde (Unterstützung eines „Polizeistaates“ oder „Einführung der Todesstrafe durch die Hintertür“).⁷⁷² Jedoch gebietet bereits die Fürsorge- und Schutzpflicht des Dienstherrn zur Verbesserung des Rechtsschutzes der betroffenen Polizeibeamten eine eindeutige Ermächtigungsgrundlage für die von dem Beamten geforderten Handlungen in klaren und eindeutigen Rechtsvorschriften.⁷⁷³ Wenn der Gesetzgeber in der Praxis den finalen Rettungsschuss zulassen will, so muss er „Farbe bekennen“ und durch eine klare gesetzliche Regelung die wesentliche Entscheidung hierüber selbst treffen. Hierdurch würden zwar nicht die mit dem Schusswaffengebrauch einhergehenden psychischen Belastungen gänzlich vermieden, jedoch würde dem betroffenen Beamten die erforderliche gesetzliche Rechtfertigung geboten und somit der für ihn unerträgliche Zustand mangelnder Rechtssicherheit beseitigt.

Aber auch bei Vorliegen einer expliziten gesetzlichen Grundlage können die einzelfallbezogene Abwägung des individuellen Grundrechtsanspruchs des Delinquenten gegen die Belange des Opfers und die sorgfältige Prüfung der Eingriffsvoraussetzungen Probleme bereiten. Der Polizeibeamte hat anhand einer sorgfältigen Güterabwägung eigenständig zu entscheiden, ob und wie er die Schusswaffe einsetzt. Ihm wird ein hohes Maß an Entscheidungs- und Handlungsverantwortung aufgebürdet, weil er nach eigenem Wissen und Gewissen zu entscheiden hat, ob die Angabe eines Schusses ethisch wie materiell-rechtlich gerechtfertigt ist.⁷⁷⁴ Beispielsweise muss bei der Einschätzung des Gefährdungsgrades abgewogen werden, auf welche Zahl sich die Anzahl der Geiseln beläuft, ob und wie der Täter sie als Schutzschild nutzt oder ihre Erkennbarkeit beeinflusst und ob sich die Personen in einem fahrenden oder stehenden Fahrzeug oder außerhalb davon befinden.⁷⁷⁵ Alle infrage kommenden, mildereren Maßnahmen müssen in Erwägung gezogen und auf ihre Geeignetheit zur Gefahrenabwehr überprüft werden. Denn ein Mittel, welches unterhalb der Tötung eines Menschen möglich und geeignet zur Abwehr der Leibes- oder Lebensgefahr ist, schließt die Anwendung des finalen Rettungsschusses zwingend aus.⁷⁷⁶ Der Polizeibeamte trägt für die Rechtmäßigkeit seiner dienstlichen Handlungen grundsätzlich die volle Verantwortung. Das bedeutet, dass er für die Rechtmäßigkeit des von ihm abgegebenen Schusses einstehen und die hieraus entstehenden juristischen, disziplinarrechtlichen wie persön-

⁷⁷¹ Engelhard (1989), S. 124.

⁷⁷² Pausch (1999), S. 161.

⁷⁷³ Thewes (1988), S. 117.

⁷⁷⁴ Franke (2004) S. 139.

⁷⁷⁵ Droste (1995), S. 145.

⁷⁷⁶ Ley/Burkart (2001), S. 111.

lichen Konsequenzen in vollem Umfang tragen muss.⁷⁷⁷ Problematisch ist hierbei, dass der Polizeibeamte in häufig unvorhersehbaren, plötzlich eskalierenden Situationen oftmals innerhalb weniger Sekundenbruchteile die objektiv gegebene Lage zutreffend erfassen und sich für oder gegen die Ergreifung irreversibler, folgenschwerer Maßnahmen entscheiden muss.⁷⁷⁸ Eine den Entscheidungsprozess erschwerende Komponente in solchen Lagen ist das Überraschungsmoment, denn die unberechenbar-dynamisch sich zuspitzende Situation ist der Regelfall unter den insgesamt selten auftretenden Schusswaffeneinsätzen.⁷⁷⁹ Beispiele belegen, dass Schusswechsel sich bei alltäglichen Routineaufgaben, wie Verkehrskontrollen, Durchsuchungen oder Schlichtungen von Familienstreitigkeiten, ergeben können, wenn diese plötzlich außer Kontrolle geraten und eskalieren.⁷⁸⁰ Auch in den gewöhnlichsten Routineeinsätzen liegt immer die Gefahr eines unerwarteten Angriffs oder einer unvorhersehbaren Eskalation begründet.⁷⁸¹ Bei solchen überraschenden Lagewendungen wird der Polizeibeamte völlig unerwartet mit einer plötzlich hereinbrechenden Gefahr konfrontiert und hat mangels ausreichender Vorbereitungsmöglichkeiten (Informationssammlung, Eigensicherung, Anfordern personeller Verstärkung) erhebliche Schwierigkeiten, die Lage zu überblicken und zu kontrollieren. Ein weiteres erhebliches Problem ist der Zeitdruck, unter dem die folgenreiche Entscheidung getroffen werden muss. Die den Staatsanwaltschaften und Strafgerichten zur juristischen Beurteilung des Sachverhaltes im Nachhinein zustehende Zeit hat der Beamte zum Zeitpunkt seiner Entscheidungsfindung nicht.⁷⁸² Für eine gründliche Subsumtion des vorliegenden Sachverhaltes und eine sorgfältige Entscheidungsvorbereitung bleibt meist nur sehr wenig oder gar keine Zeit, vielmehr muss umgehend gehandelt werden, um der Gefahr effektiv begegnen zu können und den drohenden Schadenseintritt abzuwehren.⁷⁸³ Der Grad der Verfügbarkeit von Zeit im Rahmen von Entscheidungsprozessen stellt jedoch eine maßgebliche Determinante des Erfolgs oder Misserfolgs der Handlung dar, weil durch Zeitdruck die Handlungsunsicherheit steigt und die bereits bestehende Stressbelastung sich intensiviert. Bei einem von Zeitdruck bestimmten Entscheidungsprozess besteht ein erhöhtes Risiko, sich voreilig auf einen bestimmten Entschluss festzulegen, die Suche nach weiteren Lösungsmöglichkeiten vorzeitig abubrechen sowie für einen bereits gefassten, möglicherweise falschen Entschluss rechtfertigende Informationen zu suchen.⁷⁸⁴

Im Allgemeinen laufen menschliche Denk- und Handlungsprozesse in psychisch außerordentlich angespannten Reaktionslagen, wie einer Geiselnahme, aufgrund der unterschiedlichen massiven Reizeinwirkungen oftmals völlig irrational ab. Das Einschätzungsvermögen, die kommunikativen Fertigkeiten sowie die Fähigkeiten zur Selbstkontrolle sind in solchen Extremlagen naturgemäß erheblich eingeschränkt. Die

⁷⁷⁷ Pausch (1999), S. 22–23.

⁷⁷⁸ Droste (1995), S. 146; Ohlsen (1985), S. 14.

⁷⁷⁹ Schmalzl in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 155.

⁷⁸⁰ Ley/Burkart (2001), S. 128–129.

⁷⁸¹ Hallenberger (1998), S. 150.

⁷⁸² Walter (2005), S. 25.

⁷⁸³ Maurer (2003), S. 456.

⁷⁸⁴ Walter (1993), S. 194.

Reizaufnahme- und –verarbeitungskapazität ist erheblich reduziert; die angemessene Einschätzung der Rechtslage sowie der zu ergreifenden Maßnahmen fallen dementsprechend schwer. Wenn genügend Zeit bleibt, um die gegenwärtige Lage als lebensbedrohlich zu erfassen, können Angstreaktionen mit Schreckstarre oder Stresserregung, Anspannung, Denk- oder Handlungsblockaden entstehen.⁷⁸⁵ Die Angst davor, die Waffe möglicherweise zum ersten Mal auf einen Menschen zu richten und schießen zu müssen, sowie die Furcht, selbst verletzt oder tödlich getroffen zu werden, kann unbeabsichtigte Affektreaktionen auslösen und die eingeübten, hilfreichen Verhaltensweisen in Vergessenheit geraten lassen.⁷⁸⁶ Zudem haben die hochgradig emotionalen, dynamischen Prozesse kaum etwas mit den gewohnten Situationen aus der Schießausbildung gemein.⁷⁸⁷ Jeder Bezugsrahmen für routiniertes Handeln fehlt plötzlich, die Handlungen verselbstständigen sich und man agiert wie „in Trance“. Aufgrund der Reizeinwirkung wird das vegetative Nervensystem aktiviert, was zu Hormonausschüttungen, beschleunigtem Herzschlag, Atemnot, Schwindelgefühlen und Muskelkrämpfen führen kann. Die zur präzisen Schussabgabe unerlässliche Feinmotorik der Hand verschlechtert sich. Weil gleichzeitig die Sehleistung – vor allem das Nahsehen und das räumliche Sehen – verringert wird, lässt die Hand-Augen-Koordination erheblich nach. Das visuelle Erkennen verzögert sich und das Gesichtsfeld wird stark eingeschränkt, so dass es zum sog. „Tunnelblick“ kommt.⁷⁸⁸

Dass in Extremlagen die Wahrnehmungsfähigkeit, das Denkvermögen und die Handlungsmöglichkeiten erheblich eingeschränkt bzw. verzerrt sind, lässt sich anhand empirischer Befunde belegen. So gaben in einer amerikanischen Untersuchung Polizeibeamte, die einen Schusswaffeneinsatz erlebt hatten, einschlägige physische Auffälligkeiten an.⁷⁸⁹ 88 % der Probanden gaben eine verringerte Akustik (Töne werden nicht oder nur schwach wahrgenommen), 82 % eine „Tunnelwahrnehmung“ (intensives sensorisches Fokussieren auf einen Bereich bei Ausblendung der Randbereiche) und 78 % ein automatisches Reagieren auf wahrgenommene Gefahren an. Darüber hinaus gaben 65 % an, über keine klare Detailwahrnehmung verfügt zu haben, für 63 % schien das Ereignis im Zeitlupentempo abzulaufen und 61 % litten unter Teilamnesien hinsichtlich des Geschehensablaufs.

Die besonderen Bedingungen des jeweiligen Polizeieinsatzes können folglich leicht dazu führen, dass das subjektive Lagebild verzerrt wahrgenommen wird und somit eine rechtsfehlerhafte Beurteilung zustande kommt.⁷⁹⁰ Für den Beamten besteht daher ein hohes Risiko, unrechtmäßig oder fahrlässig von der Schusswaffe Gebrauch zu machen und sich strafrechtlicher Verfolgung sowie disziplinarrechtlichen Konsequenzen auszusetzen. Wenn im Anschluss an einen Schusswaffengebrauch die Rechtmäßigkeit desselben in einem strafrechtlichen Ermittlungsverfahren überprüft wird und der

⁷⁸⁵ Schmalzl in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 155.

⁷⁸⁶ Ohlsen (1985), S. 15.

⁷⁸⁷ Maurer (2003), S. 456.

⁷⁸⁸ Schmalzl in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 156.

⁷⁸⁹ Schmalzl in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 156.

⁷⁹⁰ Ohlsen (1985), S. 14.

Schusswaffengebrauch mit letalem Ausgang sich nachträglich als ungerechtfertigt herausstellt, kommt eine Strafbarkeit wegen Totschlags (§ 212 StGB) oder fahrlässiger Tötung (§ 222 StGB) in Betracht. Wenn die angeschossene Person lediglich verletzt wird, bleibt das Risiko einer Bestrafung wegen Körperverletzung im Amt.⁷⁹¹ Wenn der Polizeibeamte trotz bestehender Möglichkeit zur Rettung des in seinem Leben gefährdeten Opfers untätig bleibt, kann ihm ggf. fahrlässige Tötung durch Unterlassen gemäß §§ 223, 13 StGB vorgeworfen werden. Denn nach h. M. entspringt der Funktion der Aufrechterhaltung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung grundsätzlich eine Beschützergarantenstellung des Polizeibeamten zugunsten des bedrohten Rechtsgutes, insbesondere bei drastischen Gefahren wie einer Lebensbedrohung.⁷⁹² Das Risiko einer Strafbarkeit sowie eines Haftungsanspruchs ist folglich stets gegeben, sowohl aus Gründen des Übermaßes gegenüber dem Täter als auch aus einer Verletzung der Schutzpflicht gegenüber der Geisel. Abhängig von dem gerichtlichen Urteil muss der Beamte eine Haftstrafe, die Gefährdung seiner Existenzgrundlage durch Schadensersatzforderungen oder Unterhaltsansprüche befürchten.⁷⁹³ Darüber hinaus drohen ihm disziplinarrechtliche Folgen wie beispielsweise eine Suspendierung vom Dienst, Gehaltskürzung oder die fehlende Möglichkeit, befördert zu werden und an weiterführenden Schulungen teilzunehmen.⁷⁹⁴ Zudem begründet die Verletzung oder Tötung eines Menschen durch einen rechtswidrigen Schusswaffeneinsatz einen Amtshaftungsanspruch des Angeschossenen bzw. dessen Hinterbliebenen gegen den Staat gemäß § 839 BGB i.V.m. Art. 34 GG, der nach Art. 34 S. 2 GG und den beamtenrechtlichen Vorschriften bei Vorliegen grober Fahrlässigkeit auf den Beamten übergehen kann.⁷⁹⁵

Neben den disziplinarrechtlichen und juristischen Folgen des Schusswaffengebrauches müssen die Auswirkungen bedacht werden, die eine Schussabgabe mit evtl. tödlichen Folgen auf die Psyche des Beamten hat. Dass die Pflicht besteht, die Dienstwaffe eines Tages zum Schutz des eigenen oder eines anderen Menschenlebens einzusetzen, ist zwar allen Polizeibeamten im Augenblick ihrer Berufswahl bewusst. Wie sehr diese Grenzerfahrung das bisherige Leben verändert und welches Ausmaß die emotionalen Belastungen annehmen, kann jedoch im Rahmen von theoretischen Vorüberlegungen kaum abgeschätzt werden.⁷⁹⁶ Auch der legitime und verhältnismäßige letale Schusswaffengebrauch stellt in aller Regel eine enorme psychische Belastung für einen Polizeibeamten dar, weil die übergeordnete Intention der Geiselrettung mit dem kollidiert, was der Beamte nach seinem subjektiv-ethischen Verständnis angerichtet hat: die Tötung eines anderen Menschen.⁷⁹⁷ Auch wenn keine Schuld im juristischen Sinne besteht und die Tötung des Angreifers unvermeidbar war, fühlt sich der Schütze mit einer persönlichen, moralischen Schuld belastet. Hier kommt der Führung eine

⁷⁹¹ Thewes (1988), S. 73.

⁷⁹² Sundermann (1988), S. 3193; Kühl (2000), S. 676, Rdn. 83 ff.

⁷⁹³ Ley/Burkart (2001), S. 130.

⁷⁹⁴ Pausch (1999), S. 25.

⁷⁹⁵ Thewes (1988), S. 75.

⁷⁹⁶ Schäfer/Knubben (1996), S. 147.

⁷⁹⁷ Krolzig (1992), S. 31.

außerordentlich wichtige Stellung zu, der betroffene Beamte muss umgehend betreut, unterstützt und vor ungerechtfertigten Angriffen in der Öffentlichkeit geschützt werden.⁷⁹⁸ Weil er unter Schock steht und möglicherweise von aufkommenden Gefühlen und körperlichen Auswirkungen völlig irritiert ist, muss ihm vermittelt werden, dass diese physischen und psychischen Auswirkungen angemessene Reaktionen auf ein außergewöhnliches Erlebnis darstellen.⁷⁹⁹ Neben der sozialen und psychologischen Betreuung durch den psychologischen Dienst oder die Polizeiseelsorge muss juristischer Beistand, ggf. durch Hinzuziehung eines Rechtsanwalts, gewährt werden. Verschlimmern kann sich die Gefühlslage des betroffenen Beamten, wenn seitens der Vorgesetzten die Äußerung von Gefühlen und die Artikulation persönlicher Betroffenheit als Schwäche interpretiert werden und an die „professionelle Distanz“ des Beamten appelliert wird („Wir wollen keine Weichlinge“; „Geheiligt sei, was stark macht!“).⁸⁰⁰ Prekär ist die Situation ferner insbesondere dann, wenn die subjektive Lageeinschätzung des Beamten nicht mit den im Nachhinein festgestellten, objektiven Tatsachen übereinstimmt und er einer Fehleinschätzung hinsichtlich der rechtlichen Voraussetzungen für den Schusswaffengebrauch unterlag. So wäre beispielsweise der Fall denkbar, dass ein Beamter im Rahmen einer Verfolgungsfahrt in einer für ihn klaren Notwehrsituation schießt, jedoch bei Entfernen des Schutzhelms erkennt, dass er ein Kind getötet hat. Oder aber wenn im Nachhinein erkannt wird, dass der Beamte einen lebensüberdrüssigen Menschen getötet hat, dem der Mut zur Selbsttötung fehlte und der daher die für ihn tödliche Konfrontation mit der Polizei provozierte (sog. „Suicide by Cop“).⁸⁰¹ Die Vorgesetzten müssen dem betroffenen Schützen Rückhalt bieten und versuchen, durch solidarisch-unterstützendes Verhalten seine Gewissenskonflikte und Schuldgefühle zu lindern. Unter anderem müssen sie zum Ausdruck bringen, dass die Vertretbarkeit des jeweiligen Handelns nicht an den später festgestellten Tatsachen, sondern im Wesentlichen an der subjektiven situativen Beurteilung unmittelbar vor der Schussabgabe gemessen werden muss.⁸⁰² Problematisch hieran ist, dass die Vorgesetzten sich in einer zwiespältigen Situation zu dem Beamten befinden. Denn sie sollten einerseits Ansprechpartner und Betreuer sein, unterliegen jedoch andererseits der Pflicht, in einem eventuellen späteren Strafverfahren gegen ihn als Zeuge auszusagen und vertrauliche Informationen weitergeben zu müssen.⁸⁰³

Auf den unmittelbaren Einsatz folgt in der Regel eine hektische und geschäftige Phase, in der Befragungen, Sachverhaltsrekonstruktionen und Untersuchungen durchgeführt werden und in welcher der Betroffene keine Zeit hat, sich mit dem Geschehenen vertieft auseinanderzusetzen und das Ausmaß des Ereignisses zu erfassen. Kritisch gestaltet sich der Zeitraum nach dem Ermittlungsprozedere, wenn Ruhe einkehrt und Zeit zum Nachdenken gefunden wird. Allmählich dringt in das Gewissen des Polizisten die

⁷⁹⁸ Gill (1990), S. 677.

⁷⁹⁹ Schäfer/Knubben (1996), S. 147.

⁸⁰⁰ Wild (1995), S. 51.

⁸⁰¹ Krolzig (1992), S. 35.

⁸⁰² Weihmann (1995), S. 670.

⁸⁰³ Weihmann (1995), S. 670.

Tatsache, dass er einen anderen Menschen getötet hat. Schocksymptome, wie gesteigerte Überaktivität, Antriebslosigkeit, ungebrochener Redefluss und verlangsamte Wahrnehmung, können eintreten. Auch körperliche Reaktionen, wie Zittern, Erbrechen und Schweißausbrüche, sowie starke Schuldgefühle sind nicht ungewöhnlich.⁸⁰⁴ Teilweise versuchen die Betroffenen durch übermäßigen Konsum von Alkohol, Betäubungsmitteln und Medikamenten die belastenden Erinnerungen und quälenden Gefühle zu betäuben.⁸⁰⁵ Häufig hält nach einem Schusswaffengebrauch ein schwerer Schockzustand längerfristig an. In einer amerikanischen Studie zu den Belastungssymptomen nach einem Schusswaffengebrauch äußerten die befragten Beamten folgende Auswirkungen:⁸⁰⁶

- Das Ereignis taucht in Bildern bzw. Gedankenketten immer wieder unwillkürlich im Kopf auf (sog. Intrusionen).
- Ein geordnetes und vollständiges Erinnern an das Ereignis ist nur sehr eingeschränkt möglich.
- ausgeprägte Schuldgefühle (selbst bei einem gerechtfertigten Schusswaffengebrauch) und Schlafstörungen (Ein- oder Durchschlafschwierigkeiten) treten auf.
- Störungen des emotionalen Empfindens bilden sich heraus: Gefühle der Aggression, Angst, Gefühlstauheit, Apathie, soziale Isolation, Depression, Suizidgedanken.

Diese Symptomatik ist kennzeichnend für eine akute oder posttraumatische Belastungsstörung; für diese spezifische Art der Traumatisierung nach einem Schusswaffeneinsatz wird jedoch überwiegend der Begriff des „Post-Shooting-Traumas“ verwendet.⁸⁰⁷ Weiterhin können den Ergebnissen empirischer Erhebungen zufolge im Anschluss an einen Schusswaffengebrauch Symptome wie Übererregung, Gefühlseinkengung, Isolation, Empfindungslosigkeit, Depression, Entfremdungsgefühle, familiäre Probleme, Schuldgefühle, Substanzmissbrauch und Suizidgedanken entstehen.⁸⁰⁸ Forschungsergebnissen aus dem angloamerikanischen Raum zufolge konnten nach einem tödlichen Schusswaffengebrauch lediglich 40 % der Beamten ihren Dienst ohne größere Beeinträchtigungen weiter verrichten. Weitere 40 % bewältigten dieses traumatische Erlebnis nur mit dem professionellen Beistand von Beratern und bei 20 % chronifizierten sich die psychischen Beschwerden nach dem Ereignis.⁸⁰⁹ Im Rahmen einer weiteren Studie mit 60 Polizeibeamten, die an einem Schusswechsel beteiligt waren, ergab sich bei 30 % der Probanden eine starke Belastung mit posttraumatischen Belastungssymptomen, wie verändertem Zeiterleben, Schlafstörungen, Angstzuständen und verschiedenen affektiven Störungen. 33 % wiesen abgeschwächte Beschwerden auf und nur 35 % der Teilnehmer zeigten nach dem Schusswechsel keinerlei

⁸⁰⁴ Gill (1990), S. 678.

⁸⁰⁵ Wild (1995), S. 49.

⁸⁰⁶ Schmalzl in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 158.

⁸⁰⁷ Wild (1995), S. 48.

⁸⁰⁸ Klemisch et al. (2005a), S. 38.

⁸⁰⁹ Krolzig (1992), S. 28.

Symptome.⁸¹⁰ Das Forschungsteam um *Nörenberg* kam bei der Analyse von insgesamt 68 Publikationen zu der übergeordneten Thematik „Belastungen im Polizeidienst und deren Auswirkungen“ aus dem Zeitraum 1988 bis 2006 zu dem Ergebnis, dass der Gebrauch der Schusswaffe und die hiermit verbundenen Folgen als Extrembelastung gewertet werden müssen.⁸¹¹ Ferner ergab eine Mitarbeiterbefragung an einem Münchener Polizeipräsidium auf die Frage nach dem Belastungsdruck verschiedener dienstlicher Situationen, dass die meisten Beamten (78 %) den polizeilichen Schusswaffengebrauch als „stark belastend“ bis „sehr stark belastend“ einstufen.⁸¹² Neben dem Störungsbild des Post-Shooting-Traumas können infolge eines dienstlichen Schusswaffengebrauchs Ängste, Alpträume, Aggressionen, Resignation, Depressionen sowie das Burn-out-Syndrom entstehen.⁸¹³

Die psychischen Belastungen verstärken sich in der Regel, wenn der Schusswaffengebrauch das öffentliche Interesse und die Diskussion der Notwendigkeit und Angemessenheit der jeweiligen Maßnahme erregt.⁸¹⁴ Bevölkerung und Medien äußern oftmals unangemessene, polemische und moralisierende Ansichten und Forderungen („schießwütige Polizei“; „Wer schützt uns vor der Polizei?“) und verstärken damit vorhandene Schuldgefühle und Gewissensnöte.⁸¹⁵ Ebenso kann das Fortdauern des strafrechtlichen Ermittlungsverfahrens dazu führen, dass sich der Polizeibeamte stigmatisiert und verdächtigt fühlt oder dass ihm von Kollegen und Vorgesetzten tatsächlich mit Misstrauen und Skepsis begegnet wird.⁸¹⁶ Im privaten wie im beruflichen Bereich wird er oftmals mit Neugierde und zahlreichen Fragen zum Geschehen konfrontiert. Diese Pflicht, sich zu dem Geschehnis zu äußern und die damit verbundene wiederholte Beschäftigung mit dem traumatischen Ereignis können der Verarbeitung dienen, sie können aber auch über das bereits bestehende Maß hinaus belasten.⁸¹⁷ Wie bei einem natürlichen Todesfall zeigen die Menschen im beruflichen Umfeld zunächst Anteilnahme und bieten dem betroffenen Beamten ihre Unterstützung an. Wenn jedoch einige Zeit verstreicht und der Alltag wieder einkehrt, wird er oftmals mit seiner seelischen Last alleingelassen und es wird erwartet, dass er wieder „funktioniert“ und seine gewohnte Leistung erbringt, obwohl ihm das noch nicht wieder möglich ist.⁸¹⁸ Seine Probleme stoßen dann möglicherweise auf Unverständnis und er erkennt, dass Kollegen und Familie seine seelische Not nicht begreifen und nachempfinden können.⁸¹⁹ Daher fühlt er sich unverstanden und isoliert, was einen verstärkten sozialen Rückzug und damit eine Verschlechterung des seelischen Zustandes bewirken kann. Ebenso kann es jedoch dazu kommen, dass der Polizeibeamte aufgrund seiner

⁸¹⁰ *Hermanutz/Buchmann* (1994), S. 295.

⁸¹¹ *Nörenberg et al.* (2006), S. 29.

⁸¹² *Latscha* (2005), S. 9.

⁸¹³ *Wild* (1995), S. 49.

⁸¹⁴ *Ley/Burkart* (2001), S. 128–129.

⁸¹⁵ *Hallenberger/Ehr* (2002), S. 261; *Ohlsen* (1985), S. 17.

⁸¹⁶ *Schäfer/Knubben* (1996), S. 148.

⁸¹⁷ *Gill* (1990), S. 679.

⁸¹⁸ *Gill* (1990), S. 677.

⁸¹⁹ *Krolzig* (1992), S. 28.

Arbeitsdisziplin und Leistungsorientierung bestrebt ist, schnellstmöglich wieder seinen Dienst zu verrichten und sich trotz seiner seelischen Probleme wieder dem Arbeitsalltag anzupassen. Dann entsteht ein „doppelter Irrtum“: Die Vorgesetzten bekommen aufgrund des augenscheinlich „normalen“ Verhaltens des Beamten den Eindruck, dieser sei wieder voll funktions- und einsatzfähig, und gehen daher zum geregelten Dienstalltag über. Dieses Verhalten kann der traumatisierte Beamte wiederum missverstehen und dahin gehend fehlinterpretieren, dass seine seelische Not dem Vorgesetzten gleichgültig ist, dass sich nicht um ihn gesorgt und er mit seinen Problemen allein gelassen wird.⁸²⁰ Die Reaktionen der Kollegen können im Falle von angebrachtem Verständnis und einfühlsamer Anteilnahme zur Beruhigung beitragen. Sie können jedoch auch zu einer Verstärkung des psychischen Ungleichgewichts führen, wenn unsensibel reagiert wird und beispielsweise gedankenlose Bewertungen oder ungerechtfertigte Kritik am Einsatz geäußert werden.⁸²¹ Auch das Verhältnis zur eigenen Dienstwaffe verändert sich: Teilweise berichten Beamte, in der Zeit nach dem Schusswaffeneinsatz Konflikte bewusst provoziert und in bestimmten Situationen übereilt zur Waffe gegriffen zu haben. Andere Polizisten hingegen sahen seit dem Gebrauch ihrer Schusswaffe diese als Gefahr für sich und andere an und entwickelten eine starke Abneigung, die Dienstwaffe bei sich zu führen oder gar zu benutzen.⁸²²

Neben der Unterstützung aus dem Vorgesetzten- und Kollegenkreis sind insbesondere die Unterstützung und der Rückhalt durch die Familie ein wichtiger Schutzfaktor gegen Belastungsreaktionen. Gerade das familiäre Umfeld kann jedoch durch die mit dem Schusswaffengebrauch einhergehenden Veränderungen und Auswirkungen intensiv belastet und in Mitleidenschaft gezogen werden. Dann ist es den Familienmitgliedern ggf. nicht mehr möglich, den Betroffenen aufzufangen und zu unterstützen, im schlimmsten Falle müssen die Angehörigen selbst professionelle Hilfe in Anspruch nehmen.⁸²³ Der erfahrene soziale und gesellschaftliche Rückhalt kann die schädlichen Auswirkungen des Schusswaffengebrauchs in maßgeblicher Weise verstärken oder verringern. Wenn sich im ungünstigsten Falle ein zermürender Kreislauf aus unverständigen Kollegen und Vorgesetzten, polemischer Medienberichterstattung, langwierigen Untersuchungen und Gerichtsverfahren sowie mangelnder Unterstützung im familiären Umfeld entwickelt, können die Traumatisierung und der damit verbundene pathologische psychische Zustand über mehrere Jahre andauern.⁸²⁴

3.3.5 Suizid in der Polizei

Die Bezeichnung „Suizid“ leitet sich aus dem lateinischen Sprachgebrauch ab (*sua manu caedere* = durch die eigene Hand fallen bzw. gefällt werden).⁸²⁵ Inhaltlich bedeutet der Suizid die willentliche Beendigung des eigenen Lebens aus verschiedenen

⁸²⁰ *Mittendorff* in: Hermanutz/Buchmann (1996), S. 92.

⁸²¹ *Gill* (1990), S. 679.

⁸²² *Krolzig* (1992), S. 29.

⁸²³ *Hallenberger/ Ehr* (2002), S. 261.

⁸²⁴ *Schmalzl* in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 159.

⁸²⁵ *Faust* (2009), S. 1.

Gründen, beispielsweise wegen psychischer und physischer Erkrankungen oder aber aus Furcht vor Strafe oder besonderen körperlichen wie seelischen Leiden.⁸²⁶ Generell wird davon ausgegangen, dass sich die Annäherung an den Suizid in der Regel in drei Phasen vollzieht: Zunächst stellt der Betroffene sich abstrakt vor, wie es wäre, tot zu sein und wie es den Überlebenden damit gehen würde. Eine genauere Planung erfolgt in dieser Phase noch nicht, es handelt sich um eher vage Überlegungen. In der zweiten Phase wird die Vorstellung von der Selbsttötung immer weiter ausdifferenziert und konkretisiert, verschiedene Suizid-Methoden werden möglicherweise einander gegenübergestellt und in Erwägung gezogen. In der bedrohlichsten dritten Phase schließlich stellt sich der Betroffene nun ganz genau vor, auf welche Weise er sich umbringen kann und welche konkreten Vorkehrungen er hierzu treffen muss. Auf diese dritte Phase folgt in der Regel die unmittelbare Vorbereitung des Suizides.⁸²⁷

Nachdem in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1977 die Suizidrate mit 14.000 Sterbefällen ihren Höchststand erreicht hatte, nahm sie in den folgenden Jahren stetig ab und hält sich seit 1992 auf einem konstanten Niveau.⁸²⁸ Jedoch sterben trotz der rückläufigen Suizidraten in Deutschland jährlich immer noch ca. 10.000 bis 13.000 Menschen durch Selbsttötungen, in NRW sind es rund 2.100 Fälle pro Jahr. Die Zahl der Selbsttötungsversuche beläuft sich Schätzungen zufolge auf das Zehnfache.⁸²⁹ Insgesamt sterben bundesweit mehr Menschen durch Suizidaten als durch Verkehrsunfälle, Verbrechen und Drogenmissbrauch.⁸³⁰ Auch europaweit sterben jährlich mit 58.000 Suizidenten mehr Menschen durch Selbstdestruktion als durch Verkehrsunfälle (50.700) und Gewaltverbrechen (5.350). Weil die meisten Suizide in erkennbarem Zusammenhang mit psychischen Störungsbildern, v.a. depressiven Erkrankungen, stehen, werden psychische Erkrankungen auch als „Europas unsichtbare Todesursachen“ bezeichnet.⁸³¹ Weltweit sterben Schätzungen der WHO⁸³² zufolge jährlich rund eine Million Menschen durch Suizid, die Zahl der unternommenen Suizidversuche wird auf 20-50 Millionen jährlich geschätzt.⁸³³ Im Jahr 2003 begingen in der Bundesrepublik Deutschland 8.179 Männer und 2.971 Frauen Suizid, sodass sich deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede in der Suizidziffer ergeben. Die Männer nehmen mit einem Suizidentenanteil von 20,30 auf 100.000 Einwohner einen höheren prozentualen Anteil als die Frauen mit 7,04 Suizidentinnen auf 100.000 Einwohner.⁸³⁴ Die höhere Suizidbelastung bei Männern lässt sich auf ein biologisch bedingtes erhöhtes männliches Aggressionspotenzial sowie auf die geschlechtsspezifisch unterschiedliche Sozialisation zurückführen.⁸³⁵ Studien zum Suizid belegen ferner, dass mit zunehmendem

⁸²⁶ Radeck (1993), S. 488.

⁸²⁷ Hestermann (2006), S. 10.

⁸²⁸ Gestrinch in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 232.

⁸²⁹ Hartwig (1998), S. 186.

⁸³⁰ Hestermann (2006), S. 6.

⁸³¹ Faust (2009), S. 6.

⁸³² World Health Organisation.

⁸³³ Faust (2009), S. 14.

⁸³⁴ Faust (2009), S. 9.

⁸³⁵ Gestrinch in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 232.

Alter die Suizidmortalität proportional ansteigt. Die durchschnittlich höchste Suizidbelastung weist die Altersgruppe der 50 bis 60-Jährigen auf.⁸³⁶

Im deutschsprachigen Raum ist eine Fülle an Literatur und Forschungsbeiträgen zu dem Thema Suizidalität verfügbar. In der psychologischen Forschung wurden umfangreiche Kenntnisse zur Häufigkeit sowie zu Motiven und Ursachen von Selbsttötungen eruiert. Auch die Suizidmethoden, die psychosozialen Folgen des Suizids für das soziale Umfeld der Betroffenen und die Möglichkeiten der Prävention und Therapie von suizidgefährdeten Personen sind hinreichend erforscht worden.⁸³⁷ In den letzten Jahren wurden zahlreiche Hilfsangebote durch Ärzte, Psychiater, Psychologen, Theologen und Sozialarbeiter sowie durch institutionelle Angebote, wie beispielsweise die Telefonseelsorge, geschaffen.⁸³⁸ Trotz erheblicher fachlicher Fortschritte in der Suizidforschung auf den Gebieten der Medizin und Psychologie und der zunehmenden Intensivierung von Hilfsangeboten stellt suizidales Verhalten in gesellschaftlicher Hinsicht nach wie vor ein ebenso unangenehmes wie tabuisiertes Thema dar, über das weder die unmittelbar Betroffenen noch ihre Mitmenschen offen sprechen können.⁸³⁹ In unseren Kulturkreisen erfährt die Selbsttötung eine eindeutig negative Bewertung und wird auch in den verschiedenen Religionen strikt abgelehnt. Im Christentum wurde der Suizid lange Zeit als unerlaubter Eingriff in die von Gott festgelegte Schöpfungsordnung angesehen und mit der Verweigerung eines kirchlichen Begräbnisses sanktioniert; auch die Religionen des Islams und des Judentums verpönten den Akt der Selbsttötung.⁸⁴⁰ Die absichtliche Beendigung des eigenen Lebens wird nicht nur in religiöser Hinsicht als Sünde betrachtet, sondern auch vom überwiegenden Teil der Gesellschaft als menschliches Versagen gewertet und daher missbilligt. Wenn ein Mensch den Suizid in Erwägung zieht oder ihn tatsächlich begeht, wird dies in gesellschaftlicher Hinsicht als Kapitulation vor den Anforderungen des Lebens und als eindeutiger Verstoß gegen das gesellschaftliche Leistungsprinzip gewertet und daher zwiespältig angesehen oder gänzlich abgelehnt.⁸⁴¹ Aus Angst vor sozialer Marginalisierung oder unangemessenen Reaktionen trauen sich Suizidgefährdete oftmals nicht, sich ihrem Umfeld anzuvertrauen. Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Tabuisierung des Suizides und der damit einhergehenden, mangelnden zwischenmenschlichen Unterstützung erklärt sich u.U. das seit Jahren unverändert hohe Ausmaß von Suizidversuchen und vollendeten Suizidaten trotz umfangreicher fachärztlicher Versorgungsangebote.

Obwohl das Phänomen der Selbsttötung in der Bundesrepublik Deutschland gesamtgesellschaftlich betrachtet umfangreich erforscht wurde, bestehen noch erhebliche Forschungsdefizite bezüglich der Suizidprävalenz innerhalb bestimmter Berufsgruppen. So existieren bisher keine umfangreichen, systematischen Untersuchungen über die Prävalenz von Suiziden bzw. Suizidversuchen bei der Bundeswehr, dem Zoll oder der

⁸³⁶ Radeck (1993), S. 491.

⁸³⁷ Faust (2009), S. 2.

⁸³⁸ Faust (2009), S. 6.

⁸³⁹ Niederschelp (1993), S. 135.

⁸⁴⁰ Buchmann (1999), S. 62.

⁸⁴¹ Niederschelp (1993), S. 135.

Polizei.⁸⁴² Insbesondere zu der hier interessierenden Thematik „Suizid in der Polizei“ bzw. zum genauen Ausmaß suizidalen Verhaltens in der Polizei können keine verlässlichen Angaben gemacht werden. Zum einen sind die Reliabilität und Validität von Suizid-Statistiken im Allgemeinen als äußerst begrenzt einzustufen, da hierbei nicht das Dunkelfeld, das auf 1:3 bis 1:5 eingeschätzt wird, erforscht werden kann.⁸⁴³ Die Dunkelziffer besteht einerseits aus Fällen, in denen Suizide als natürliche Todesfälle oder Unglücksfälle deklariert wurden, insbesondere unter Drogen- und Verkehrstoten. Ebenso gehen als Suizide deklarierte Tötungsdelikte fälschlicherweise in die Suizidstatistik ein.⁸⁴⁴ Zum anderen konnten bisher mangels einer ausreichenden verfügbaren Datengrundlage kaum aussagekräftige Erhebungen zum suizidalen Verhalten von Polizeibeamten erstellt werden. Suizide von Polizisten werden im Fachjargon als „wichtiges Ereignis“ (WE) bezeichnet. Die WE-Meldungen werden von den jeweiligen Polizeidienststellen an das Innenministerium weitergeleitet und dort verwahrt. Der Öffentlichkeit werden diese Daten nicht zugänglich gemacht, um interne Fehlentwicklungen und Problemsymptome nicht publik zu machen und das Ansehen der Polizei in der Gesellschaft nicht zu schädigen.⁸⁴⁵ Anders gestaltet sich der Forschungsstand im internationalen, insbesondere im anglo-amerikanischen Raum: Hier wurde das suizidale Verhalten von Polizeibeamten umfassend untersucht. Hierbei konnte durch verschiedene Untersuchungen belegt werden, dass Angehörige des Polizeidienstes mit einer signifikant höheren Suizidziffer belastet sind als die durchschnittliche Normalbevölkerung.⁸⁴⁶ So zog die New Yorker Polizeibehörde im Jahre 1994 aus einer dreijährigen Untersuchung das Resümee, dass die Suizidrate bei Polizisten doppelt so hoch ist wie bei dem vergleichbaren Bevölkerungsdurchschnitt.⁸⁴⁷ Daher wird im Allgemeinen davon ausgegangen, dass auch in der Bundesrepublik Deutschland Suizide in der Polizei aufgrund der berufsspezifischen psychischen Belastungen („Berufsstress-Hypothese“) weiter verbreitet sind als bei der übrigen Bevölkerung.⁸⁴⁸ Fraglich erscheint hierbei, inwiefern Forschungsergebnisse aus dem US-amerikanischen Raum auf europäische bzw. deutsche Verhältnisse übertragbar sind. Da sich die amerikanische und deutsche Polizei hinsichtlich ihrer Organisation und Tätigkeitsinhalte sowie bezüglich ihres Berufsbildes und Ansehens in der Bevölkerung fundamental voneinander unterscheiden, scheint hier eine differenzierte Betrachtung vonnöten.

In der Studie von *Hartwig* wurden im Zeitraum von 1983 bis 1996 insgesamt 122 vollendete Suizide von Polizeibeamten in Nordrhein-Westfalen erfasst, wobei sich diese Zahl ausschließlich aus der Analyse der WE-Meldungen ergibt. Personal- oder Krankenakten wurden nicht eingesehen, daher konnten lediglich begrenzte Aussagen bezüglich der präsuizidalen Lebenssituation sowie der Motive für die Selbsttötung

⁸⁴² *Hartwig* (1998), S. 186.

⁸⁴³ *Radeck* (1993), S. 489.

⁸⁴⁴ *Gestrich* in: *Hermanutz/Ludwig/Schmalzl* (2001), S. 232; *Klemisch et al.* (2005a), S. 34.

⁸⁴⁵ *Hestermann* (2006), S. 6.

⁸⁴⁶ *Violanti et al.* (2009), S. 41–53, 41–53; *Klemisch et al.* (2005a), S. 34.

⁸⁴⁷ *Kriminalistik* 1/1995, S. 34.

⁸⁴⁸ *Hartwig* (1998), S. 186.

gemacht werden.⁸⁴⁹ Besonders intensiv untersucht wurden die 43 Suizide im Zeitraum von 1992 bis 1996. Hierbei ergab sich eine insgesamt deutlich erhöhte Suizidbelastung der Polizei (durchschnittlich 19,6 Suizide jährlich je 100.000 Einwohner) gegenüber der Normalbevölkerung (durchschnittlich 12,7 Suizide jährlich je 100.000 Einwohner), wobei die Suizidziffer innerhalb der verschiedenen Altersgruppen stark variierte. So lagen bei den 20- bis 30-jährigen und den 50-bis 60-jährigen Polizeibeamten die Suizidraten deutlich höher als bei den entsprechenden Altersklassen in der Normalbevölkerung. In den Altersgruppen von 30 bis 40 und 40 bis 50 Jahren hingegen war bei den Polizeibeamten eine geringere Suizidbelastung als in der übrigen Bevölkerung zu verzeichnen. Neben der in allgemeinen Suizidstudien bereits festgestellten Tendenz eines erhöhten Suizidrisikos im Alter wurde auch die deutlich erhöhte Suizidbelastung männlicher gegenüber weiblichen Polizeibeamten bestätigt. Ferner wurden die für die Suizidtat ausgewählten Örtlichkeiten untersucht. 51,2 % begingen den Suizid in ihrer Wohnung, 23,3 % auf der Dienststelle, 11,6 % auf der Straße und 4,7 % auf einem Parkplatz, im Wald und in einer Kiesgrube. Der Umstand, dass ein nicht geringer Teil der suizidalen Beamten die Tat auf der eigenen Dienststelle verübte, lässt vor dem Hintergrund des oftmals appellativen und demonstrativen Charakters einer Selbsttötung auf einen Zusammenhang zwischen beruflichen Problemen und dem durchgeführten Suizid schließen. Mit 67 % ereignete sich die Mehrzahl der polizeilichen Suizide in städtischen Ballungsräumen, nur rund ein Drittel fand im ländlichen Bereich statt, was sich möglicherweise auf das in städtischen Ballungsräumen generell erhöhte Stresspotenzial des Polizeiberufes zurückführen lässt.⁸⁵⁰

Ein Absolvent der Polizeiführungsakademie in Münster hatte im Rahmen einer Seminararbeit im Zeitraum 1991 bis 1998 bundesweit Daten zum Suizid in der Polizei erhoben und war hierbei zu etwas modifizierten Schlussfolgerungen gelangt. Den Ergebnissen dieses Forschungsbeitrags zufolge begehen Polizeibeamte insgesamt betrachtet zwar nicht häufiger Suizid als der in der Alters- und Geschlechtsverteilung vergleichbare Bevölkerungsschnitt, jedoch lassen sich in der Polizei einem signifikant erhöhten Suizidrisiko unterliegende Risikogruppen, wie beispielsweise Berufsanfänger oder Polizeibeamtinnen, ausmachen. So waren beispielsweise Angehörige des mittleren Dienstes unter 20 Jahren doppelt so häufig von Suizid betroffen wie die Vergleichsgruppe aus der allgemeinen Bevölkerung. Auch bei den lebensälteren Beamten des mittleren Dienstes zwischen 20 und 50 Jahren fand sich eine doppelt so hohe Suizidbelastung wie in der übrigen Bevölkerung.⁸⁵¹ Die Mehrzahl der suizidalen Polizeibeamten war verheiratet (60,2 %) und hatte Kinder (62,6 %). Dieser Befund überrascht zunächst vor dem Hintergrund, dass einschlägigen Forschungsergebnissen zufolge die Verantwortung für die eigene Familie die Betroffenen in der Regel vom Suizid abhält. Hieraus kann der Rückschluss gezogen werden, dass die Ursache für die Suizidtat möglicherweise nicht im intakt erscheinenden Privatleben lag, sondern dass sie vielmehr im beruflichen Umfeld und in damit verbundenen Konflikten begründet war. Aus

⁸⁴⁹ Hartwig (1998), S. 186.

⁸⁵⁰ Hartwig (1998), S. 188.

⁸⁵¹ Hestermann (2006), S. 7.

der Tatsache, dass lediglich 8,2 % der untersuchten Suizidenten vor ihrer Tat krankgeschrieben war, zog der Autor den Rückschluss, dass sich die Mehrzahl der Fälle nicht mit schweren psychischen Erkrankungen begründen ließ.⁸⁵² Jedoch muss hierbei der Umstand berücksichtigt werden, dass aufgrund der besonderen, männlichkeitsgeprägten polizeilichen Mentalität möglicherweise nicht offen mit psychischen Problemen umgegangen wurde, bestehende seelische Erkrankungen aus Angst vor negativen Konsequenzen verschwiegen wurden und daher von einer erhöhten Dunkelziffer psychisch erkrankter Suizidenten auszugehen ist.

Klemisch et al. kamen in ihrem Forschungsbeitrag zu Stressfaktoren und Positiva des Polizeiberufes zu dem Ergebnis, dass mit 61 % nahezu zwei Drittel der aus 327 Polizeibeamten unterschiedlicher Einsatzbereiche bestehenden Untersuchungsgruppe nach eigenen Angaben bereits den Suizid eines ihnen persönlich bekannten Kollegen erlebt hatten.⁸⁵³

Ebenso konnte in zwei Untersuchungen bei der belgischen und luxemburgischen Polizei eruiert werden, dass die dortige Suizidrate von Polizeibeamten rund dreimal so hoch ist wie in der Normalbevölkerung.⁸⁵⁴

Fraglich erscheint, welche Faktoren ein erhöhtes Suizidrisiko in der Berufsgruppe Polizei bedingen. Bezüglich der Ursachen von Selbsttötungen existieren zahlreiche divergierende Theorien; ein universeller, plausibler Erklärungsansatz ließ sich bis jetzt nicht generieren. Oftmals kann bei dem Versuch der Eruiierung von Suizidmotiven lediglich spekuliert werden, da Angehörigen und Kollegen oftmals unbegreiflich ist, warum der Betroffene sich umgebracht hat oder weil die wahren Gründe für den Suizid (beispielsweise partnerschaftliche oder berufliche Probleme) aus Scham- oder Schuldgefühlen nicht genannt werden.⁸⁵⁵ Es wird jedoch gemeinhin davon ausgegangen, dass sowohl konstitutionelle als auch dispositionelle Faktoren für eine suizidale Entwicklung verantwortlich sind. Darüber hinaus stellen ernsthafte Lebenskrisen, wie beispielsweise Todesfälle in der Familie, ernsthafte Erkrankungen oder Trennungen vom Lebenspartner, sowie eine gewisse Krisenanfälligkeit des Betroffenen eine suizidale Entwicklung begünstigende Faktoren dar.⁸⁵⁶ Wenn Krisensituationen als übermächtig empfunden werden und die Betroffenen keinerlei Chance zur Bewältigung ihrer Probleme sehen, kann der Weg in den Suizid die letztmögliche, wenn auch inadäquate Lösung eines solchen Konfliktes darstellen.⁸⁵⁷ Dienstliche Belange spielen oftmals auch eine Rolle bei einer suizidalen Entwicklung, sie führen jedoch in der Regel nicht isoliert zur Vollendung des Suizides. Oftmals treten Schicksalsschläge wie beispielsweise der Verlust eines nahestehenden Angehörigen oder Probleme in Familie und Partnerschaft hinzu und verstärken die psychische Notlage, so dass als letzter Ausweg nur

⁸⁵² *Hestermann* (2006), S. 8.

⁸⁵³ *Klemisch et al.* (2005b), S. 16.

⁸⁵⁴ Bundesministerium für Inneres (2010), S. 8.

⁸⁵⁵ *Buchmann* (1999), S. 63.

⁸⁵⁶ *Hartwig* (1998), S. 186–189.

⁸⁵⁷ *Buchmann* (1999), S. 63.

noch der Weg in den Suizid gesehen wird.⁸⁵⁸ Ein Zusammenhang zwischen psychischen Erkrankungen und Suiziden ist zwar nicht von der Hand zu weisen. 90 % aller Suizide liegen psychische Erkrankungen zugrunde, hierbei überwiegen eindeutig depressive Erkrankungen (80 %) vor Suchterkrankungen (15 %) und Schizophrenien bzw. sonstigen psychischen Erkrankungen (5 %).⁸⁵⁹ Jedoch muss bei einer suizidalen Entwicklung nicht per se ein voll ausgebildetes psychisches Störungsbild vorliegen. Grundsätzlich ist abhängig von der jeweiligen Lebenssituation, den Lebensereignissen sowie der psychischen Stabilität des Betroffenen suizidales Verhalten bei nahezu jedem Menschen möglich.⁸⁶⁰ *Hartwig* kam in seiner Untersuchung zu dem Ergebnis, dass grundsätzlich das gesamte Spektrum partnerschaftlicher wie individueller Probleme – insbesondere durch krisenhafte Lebensereignisse – als Suizidauslöser infrage kam. Genannt wurden hier Eheprobleme, die Trennung vom Partner, der Tod naher Angehöriger, Alkoholismus, Ängste, soziale Isolation, bevorstehende Pensionierung ebenso wie lebensbedrohliche Erkrankungen und die Folgen von Schichtdienst, Stress und traumatischen Ereignissen im Dienst. Die häufigsten ermittelten Ursachen für die Selbsttötung waren Ehe- und Beziehungsprobleme (39,5 %) sowie persönliche Probleme (69,8 %), wobei davon auszugehen ist, dass zu den persönlichen Problemen auch Beziehungskonflikte zählten. Bei dem überwiegenden Großteil der untersuchten Suizide (80 %) wurde angenommen, dass akute Lebenskrisen dienstlicher oder privater Natur den Entschluss zur Selbsttötung maßgeblich beeinflussten.⁸⁶¹

Neben der persönlichen Konstitution des Betroffenen und seiner individuellen Lebenssituation können berufsspezifische Aspekte das Suizidrisiko verringern oder erhöhen. So wird grundsätzlich eine unterschiedliche Risikoverteilung in verschiedenen Berufsgruppen angenommen. Als suizidgefährdet werden insbesondere Berufe kategorisiert, in denen der Arbeitnehmer einer erhöhten Stressbelastung unterliegt und in denen ein erleichterter Zugang zu tödlich wirkenden Mitteln gegeben ist.⁸⁶² Auch in dem nationalen Suizidpräventionsprogramm der WHO wurden Angehörige des Polizeidienstes, des Justizvollzugsdienstes sowie der Bundeswehr aufgrund ihrer Bewaffnung als besondere Risikogruppen kategorisiert.⁸⁶³ Die problemlose Verfügbarkeit der eigenen Dienstwaffe als sicheres Mittel zur Selbsttötung erhöht erwiesenermaßen das Suizidrisiko bei der Polizei; Suizidversuche gibt es hier praktisch nicht. In zwei von drei Fällen benutzen Polizisten zur Selbsttötung die eigene Dienstwaffe und etwa jeder fünfte Suizid ereignet sich auf der eigenen Polizeiwache.⁸⁶⁴ *Hartwig* fand in seinem Forschungsbeitrag diesen Befund bestätigt: Er kam zu dem Ergebnis, dass 88,4 % der suizidalen Polizeibeamten ihre Dienstpistole zur Tötung benutzten. 94,7 % schossen sich in den Kopf, 5,3 % in die Brust.⁸⁶⁵ Auch in einer Studie zur Suizidalität in der österrei-

⁸⁵⁸ *Hestermann* (2006), S. 7.

⁸⁵⁹ *Gestrich* in: *Hermanutz/Ludwig/Schmalzl* (2001), S. 233–234.

⁸⁶⁰ *Faust* (2009), S. 14.

⁸⁶¹ *Hartwig* (1998), S. 189.

⁸⁶² *Faust* (2009), S. 55.

⁸⁶³ *Hestermann* (2006), S. 7.

⁸⁶⁴ *Hestermann* (2006), S. 8.

⁸⁶⁵ *Hartwig* (1998), S. 189.

chischen Sicherheitsexekutive wurde eruiert, dass 78 % der Suizidenten eine Schusswaffe eingesetzt hatten, wobei 46 % die eigene Dienstwaffe und 32 % eine private Waffe nutzten.⁸⁶⁶ In der übrigen Bevölkerung greifen lediglich 8,6 % der Suizidenten zur Schusswaffe. Hier präferieren die Männer als Selbstmordmittel Erhängen, Überfahren lassen, Vergiften und Sturz aus der Höhe. Die Frauen hingegen wählen als Tötungsart am häufigsten Erhängen, Vergiftungen, Sturz aus der Höhe, Überfahrenlassen und Ertrinken.⁸⁶⁷

Ebenso gelten als eine suizidale Entwicklung begünstigende Stressfaktoren ungünstige Arbeitszeiten bzw. Schichtdienst, monotone und einseitig belastende Tätigkeiten sowie zwischenmenschliche Konflikte und Belastungen (insbesondere Mobbing).⁸⁶⁸ Hinzu kommen die geringe Fehlertoleranz und defizitäre Kommunikationsstruktur in der Polizeiorganisation. Über Belastungen und Probleme kann häufig weder mit den Vorgesetzten noch mit den Kollegen offen gesprochen werden, insbesondere die Themen „psychische Probleme“ und „Suizid am Arbeitsplatz“ werden noch immer in falsche Pietät gehüllt und von den meisten Polizeibeamten verdrängt. Das Artikulieren von Gefühlen und Belastungen ist in der Polizeiorganisation als klassischer „Männerdomäne“ eher unerwünscht und unüblich.⁸⁶⁹ Es muss daher auch davon ausgegangen werden, dass polizeiliche Suizide häufig voreilig auf private Probleme und die individuelle psychisch-pathologische Konstitution der Betroffenen zurückgeführt werden, um nicht das Ansehen der Polizei insgesamt zu schädigen und die Grenze zwischen professionellen Helfern und verletzlichen Hilfsbedürftigen zu verwischen.⁸⁷⁰ Menschliches Scheitern oder Versagen lässt sich nicht mit dem polizeilichen Berufsbild vereinbaren, welches auf Belastbarkeit, Professionalität und Leistungsfähigkeit aufbaut. Die Verinnerlichung des polizeilichen Leistungsdiktats und die Tabuisierung von Fehlern und Schwächen können dazu führen, dass der Mensch mit all seinen Empfindungen und Schwachstellen hinter der uniformierten Fassade neutralisiert wird. Er wird dann lediglich noch als Teilorgan staatlicher Exekutive betrachtet, dem aufgrund seiner weitreichenden Eingriffsbefugnisse und dem damit verbundenen Machtpotenzial menschliche Unzulänglichkeiten und Schwächen nicht zugestanden werden können.⁸⁷¹ Kollegen und Vorgesetzte haben daher nicht immer Verständnis für einen beruflichen Leistungsabfall wegen psychischer Probleme und reagieren daher teilweise verständnislos auf mitgeteilte seelische Leiden. Insbesondere männliche Polizeibeamte schrecken aus Angst vor beruflicher wie sozialer Herabstufung oftmals vor der Inanspruchnahme professioneller Hilfe zurück, obwohl sie diese dringend benötigen.⁸⁷² Die Suizidprävention ist in der Polizei kaum entwickelt, spezielle Präventionsprogramme existieren bisher in keiner Länderpolizei.⁸⁷³

⁸⁶⁶ Bundesministerium für Inneres (2010), S. 41.

⁸⁶⁷ Hartwig (1998), S. 188–189.

⁸⁶⁸ Faust (2009), S. 57.

⁸⁶⁹ Buchmann (1999), S. 65.

⁸⁷⁰ Hestermann (2006), S. 7; 12.

⁸⁷¹ Winckler (2004), S. 41.

⁸⁷² Faust (2009), S. 57.

⁸⁷³ Hartwig (1998), S. 189.

Die unzureichende polizeiinterne Auseinandersetzung mit dem heiklen Thema „Suizid“ ist verhängnisvoll, denn gerade bei dieser Problematik gilt: „Wissen ist Macht – Macht, zu helfen.“⁸⁷⁴ Klinischen Erhebungen zufolge versuchen 70-80 % der Betroffenen, vor dem Suizidversuch mit ihrem sozialen Umfeld in Kontakt zu treten und den Suizid direkt oder indirekt anzukündigen.⁸⁷⁵ In nahezu allen Fällen können nach einem vollendeten Suizid Vorgesetzte und Kollegen rückblickend konkrete Verhaltensauffälligkeiten und Veränderungen des Betroffenen schildern.⁸⁷⁶ Hilferufe und Warnsignale können neben der verbalen Beschäftigung mit dem Thema Suizid in sozialer Isolation, deutlichem Leistungsabfall, auffälligen Verhaltensänderungen, beginnendem oder zunehmendem Alkohol- oder Betäubungsmittelkonsum, erkennbar vermindertem Selbstwertgefühl sowie depressiven Verstimmungen bestehen.⁸⁷⁷ Daraus ist zu schließen, dass in dem überwiegenden Großteil der Suizide eine Intervention und damit eine Verhinderung des Suizids möglich ist, daher ist es äußerst wichtig, dass Vorgesetzte und Kollegen über Symptome für eine Suizidgefährdung informiert sind und in entsprechenden Fällen eine Gefahrenlage erkennen und unterstützend eingreifen können.⁸⁷⁸ Insbesondere der Entzug der Dienstwaffe kann die suizidale Entwicklung entscheidend beeinflussen, weil damit das verfügbare Mittel zur Selbsttötung entzogen wird und zwangsläufig die Annäherung an den Suizid unterbrochen wird. Von Vorgesetzenseite müssen die Beamten ermutigt werden, über problematische Ereignisse zu sprechen und somit seelische Belastungen abzubauen. Je nachdem, wie offen auf der Dienststelle mit belastenden Erlebnissen umgegangen wird und wie gut der gegenseitige kommunikative Austausch unter den Kollegen ist, kann die Entwicklung psychischer Störungsbilder und suizidaler Gedanken maßgeblich beeinflusst werden.⁸⁷⁹ Denn die stabilisierende, konstante Beziehung zu einer Bezugsperson stellt erwiesenermaßen den wichtigsten Schutzfaktor gegen eine suizidale Entwicklung dar.⁸⁸⁰ Daher wird auch konstatiert, dass jedem Suizid „ein nicht geführtes Gespräch“ vorausgehe bzw. dass eine vollendete Selbsttötung stets „die Abwesenheit der anderen“ impliziere.⁸⁸¹ Der Umgang mit möglicherweise suizidgefährdeten Personen gestaltet sich jedoch dahin gehend schwierig, dass es kein „Patentrezept“ zur Hilfe gibt und dass unangebrachte Hilfsangebote und Ratschläge die seelische Lage des Betroffenen verschlimmern können. Werden seine Probleme vom Umfeld missverstanden, nicht ernst genommen oder heruntergespielt, so kann das zu einer Verschlechterung des psychischen Zustandes und vermehrtem innerem Rückzug führen.⁸⁸² Jede moralisierende und zensierende Bewertung der Lebenssituation des mutmaßlichen Suizidenten („es ist doch alles nicht so schlimm“; „anderen geht es viel schlechter als dir“) wird von ihm

⁸⁷⁴ Faust (2009), S. 1.

⁸⁷⁵ Hartwig (1998), S. 189; Buchmann (1999), S. 65.

⁸⁷⁶ Faust (2009), S. 1.

⁸⁷⁷ Aebischer-Crettol (2000), S. 88.

⁸⁷⁸ Niederschelp (1993), S. 136.

⁸⁷⁹ Hestermann (2006), S. 14.

⁸⁸⁰ Hartwig (1998), S. 190.

⁸⁸¹ Hestermann (2006), S. 10.

⁸⁸² Hestermann (2006), S. 8.

negativ erlebt und kann ihn in der Entscheidung für den Suizid bestärken.⁸⁸³ Daher sind eine umfassende Suizidprävention in der Polizei und eine fundierte Aufklärung zu Suizidanzeichen sowie zum geeigneten Umgang mit potenziellen Suizidenten unabdingbar.

3.3.6 Zusammenfassung

Polizeibeamte gehören ebenso wie Rettungssanitäter, Notärzte, Feuerwehrleute oder Soldaten einer gefährdeten Berufsgruppe an, weil sie im Rahmen ihrer Dienstausübung häufig hochgradig erschütternden, beängstigenden und deprimierenden Ereignissen, wie Katastrophenlagen, Verkehrsunfällen, Todesfällen oder Suiziden, ausgesetzt sind.⁸⁸⁴ Das unmittelbare Erlebnis von Tod und Leid anderer Menschen, die Erfahrung eigener existenzieller Bedrohung sowie die unvermeidliche Konfrontation mit menschlichem Elend und tragischen Schicksalen löst naturgemäß bei jedem Menschen affektive Impulse wie Furcht, Anteilnahme, Betroffenheit, Bestürzung und Überforderung aus. Polizeibeamte können sich in ihrer Funktion als staatliches Exekutivorgan solche menschlichen Gefühlsregungen jedoch nicht erlauben, sie müssen sich stets professionell verhalten und ihre Emotionen kontrollieren. Für den „normalen Durchschnittsbürger“ würde die Konfrontation mit solchen Extremereignissen eine massiv traumatisierende Grenzerfahrung darstellen und auch der Großteil der Polizeibeamten verfügt trotz teilweise langjähriger Dienst Erfahrung nicht über einen emotionalen Schutzpanzer, der sie solch einschneidende Erlebnisse vollkommen unbeschadet überstehen lässt. Die mit seltenen, aber hochgradig belastenden Einsätzen einhergehende psychische Beanspruchungsintensität lässt sich auch anhand empirischer Studien belegen. So ergab eine Mitarbeiterbefragung an einem Münchener Polizeipräsidium auf die Frage nach dem Belastungsdruck verschiedener dienstlicher Situationen, dass die meisten Beamten (78 %) den polizeilichen Schusswaffengebrauch als „stark belastend“ bis „sehr stark belastend“ einstufen. Darauf folgte die Überbringung einer Todesnachricht (72,7 % bewerteten dies als stark belastendes Ereignis) und schließlich ein schweres Unglück mit Toten und Verletzten (65,7 % empfanden dies als stark belastend).⁸⁸⁵

Hallenberger et al. Befragten aufbauend auf der Studie von *Hallenberger und Mueller*⁸⁸⁶ eine Untersuchungsgruppe von 100 Polizeibeamten bestehend aus Aufstiegsbeamten und Polizeikommissarsanwärtern zu belastenden Berufsfaktoren, präferierten Stressbewältigungsmechanismen und der Akzeptanz hinsichtlich verschiedener organisationeller Hilfsangebote.⁸⁸⁷ Unter anderem sollte von den Probanden eine Rangskala bereits erlebter sowie potenzieller Stresssituationen erstellt werden. Die Untersuchungsergebnisse von *Hallenberger und Mueller* aus dem Jahre 2000 konnten

⁸⁸³ *Buchmann* (1999), S. 68.

⁸⁸⁴ *Buchmann* (1990), S. 90; *Mittendorff* in: *Hermanutz/Buchmann* (1996), S. 76.

⁸⁸⁵ *Latscha* (2005), S. 9.

⁸⁸⁶ *Hallenberger/Mueller* (2000), S. 58–65.

⁸⁸⁷ *Hallenberger* (2003), S. 36–49.

bezüglich der Gewichtung der verschiedenen Stressquellen weitestgehend bestätigt werden. Während in der vorangegangenen Untersuchung schwerpunktmäßig das Erlebnis einer Eigengefährdung durch Einsatz bei Demonstrationen oder Festnahmen, die Konfrontation mit Verletzung und Tod anderer Personen (beispielsweise durch Obduktionen oder Suizidaten) und der Gebrauch der Schusswaffe als hoch belastende Berufsaspekte kategorisiert wurden, wurden in der Untersuchung 2003 neben den drei genannten Oberkategorien auch die Kategorien „Arbeitsbedingungen“ mit Items wie Schichtdienst oder hoher Arbeitsbelastung und „Verkehrsunfälle mit Toten und Verletzten“ genannt. Als mit Abstand am belastendsten wurde immer noch die Kategorie „Eigengefährdung“ mit den Unterkategorien „Gewalt, Demonstrationen, Festnahmen und Einsatzfahrt“ gewichtet, darauf folgten die Erlebnisse „Schusswaffengebrauch“, „Verletzung und Tod“ mit den Unterkategorien „Obduktion, Wiederbelebung, Unglücke mit Kindern, Großschadenslagen und Suizid“ und „Verkehrsunfall mit Toten und Verletzten“.⁸⁸⁸ Auffällig war, dass selten auftretender Hochstress durch Extremereignisse die jüngeren Polizeibeamten deutlich stärker belastete als die erfahrenen Aufstiegsbeamten. Letztere hingegen sahen sich durch weniger intensive, aber chronisch wirkende Berufsstressoren, wie Schichtdienst und hohe Arbeitsbelastung, stärker einträchtigt. Die Ergebnisse lassen den Rückschluss zu, dass die berufsspezifische Belastung von Polizeibeamten sich nahezu zu gleichen Anteilen aus der Konfrontation mit selten auftretenden Extremereignissen als auch durch das chronische Wirken weniger belastungsintensiver, mit der Organisationsstruktur zusammenhängender Stressoren ergibt. Ferner wurde deutlich, dass mit zunehmender Berufserfahrung scheinbar eine gewisse Abgeklärtheit hinsichtlich extremer Belastungen einhergeht, während der chronische Arbeitsstress zunimmt.

Klemisch et al. Befragten 327 Polizeibeamte unterschiedlicher Einsatzbereiche im Rahmen eines Lehrgangs an der Polizeifortbildungsakademie Baden-Württemberg zu positiven und belastenden Aspekten des Berufes, zu ihrer Arbeitszufriedenheit und eingeschätzten Selbstwirksamkeit sowie zu präferierten und verwendeten Coping-Mechanismen. Hierbei konnten als stärkste Belastungsfaktoren der Suizid eines Kollegen (88 % mit ausgeprägter Belastungseinschätzung), die Vorbereitung auf einen Schusswaffeneinsatz (79 %), die Gefährdung des eigenen Lebens (78 %), die Verletzung oder Misshandlung eines Kindes (72 % bzw. 69 %) und die Überbringung einer Todesnachricht (65 %) identifiziert werden.⁸⁸⁹

Problematisch ist neben der ohnehin einschneidenden Wirkung solch extremer Konflikt- und Bedrohungssituationen das in Extremlagen regelmäßig herrschende, die Bewältigung erheblich erschwerende Dilemma „zu wenig Zeit, zu wenig Information, zu wenig Ressourcen“.⁸⁹⁰ Extremlagen ergeben sich im Polizeidienst prinzipiell unvorhersehbar und treffen die Beamten meist völlig unvorbereitet, da der überwiegende Anteil ihrer Einsätze *reaktives* Handeln, also Einschreiten auf Anforderung, darstellt.

⁸⁸⁸ *Hallenberger et al.* (2003), S. 43–49.

⁸⁸⁹ *Klemisch et al.* (2005b), S. 14.

⁸⁹⁰ *Walter* (2005), S. 25.

Das Auftreten eines Stressors wird jedoch umso belastender erlebt, je ungewisser der Zeitpunkt seines Auftretens ist.⁸⁹¹ Die Möglichkeit, sich auf ein Ereignis vorzubereiten, geeignete Abwehrmaßnahmen zu ergreifen und sich so auf die antizipierte Bedrohung einzustellen, vermindert die Belastungsintensität erheblich. Kritische Ereignisse hingegen, deren Eintrittszeitpunkt nicht sicher bestimmt werden kann, erzeugen einen Zustand permanenter Anspannung, der das Risiko dysfunktionaler Verhaltensweisen und psychischer Erkrankungen langfristig erhöht. So konnte auch anhand verschiedener Forschungsbeiträge belegt werden, dass bei bestehender Wahlmöglichkeit zwischen unangekündigten und vorher angekündigten Stressreizen stets die Option „Stress mit Vorankündigung“ favorisiert wird.⁸⁹² Weil es jedoch im Wesen der Polizeiarbeit liegt, dass extrem belastende Ereignisse grundsätzlich jederzeit und in jeder Einsatzlage auftreten können, müssen Polizeibeamte ständig mit ihrem Eintritt rechnen und unterliegen dadurch auch in ruhigen Arbeitsphasen einer erhöhten Stressbelastung.

Ferner determiniert die Wahrnehmung eigener Kontrollmöglichkeiten und Bewältigungsmechanismen in maßgeblicher Weise die Stressbelastung. Die subjektive Wahrnehmung von Handlungsoptionen und Steuerungsmöglichkeiten vermindert die aus der Konfrontation mit traumatogenen Ereignissen erwachsenden Gefühle der Erregung, Angst, Ohnmacht und Hilflosigkeit.⁸⁹³ Hingegen ist der Belastungsdruck erwiesenermaßen höher, wenn sich das Geschehen bezüglich seines Verlaufs und Ausgangs nicht kontrollieren und steuern lässt. So kann ein extrem bedrohliches Geschehnis bei Wahrnehmung eigener Kontrollmöglichkeiten und solider Bewältigungsmechanismen ohne hohe psychische Belastung bewältigt werden, wohingegen bereits eine vergleichsweise harmlose Situation bei einer als hoch wahrgenommenen Fremddetermination und Zweifeln an eigenen Kompetenzen und Fertigkeiten eine strapaziöse Herausforderung darstellen kann.⁸⁹⁴ In den vorangegangenen Ausführungen ist jedoch deutlich geworden, dass sich polizeiliche Extremsituationen aufgrund der oftmals defizitären Informationslage, der jeweiligen situativen Dynamik und hochemotionalen Atmosphäre sowie der Unberechenbarkeit der beteiligten Akteure niemals im Vorhinein planen und vorhersehen lassen, sondern vielmehr durch zahlreiche Unwägbarkeiten und Unsicherheiten geprägt und dementsprechend nur sehr eingeschränkt kontrollierbar sind. Zudem verfügen die Beamten anscheinend nicht über das zur effektiven Verarbeitung beruflicher Strapazen notwendige psychologische Hintergrundwissen. Da die Generierung allgemeingültiger und universell anwendbarer Verhaltensregeln für das angemessene Management solch außergewöhnlicher Situationen nicht möglich ist, sind zu ihrer erfolgreichen Bewältigung individuell-soziale Kompetenzen wie Stress- und Konfliktstabilität, Selbstständigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungssicherheit sowie psychische Belastbarkeit unabdingbar. Erkennbar sind jedoch eine hohe Unsicherheit und ein Schwanken zwischen dem fälschlicherweise für ideal befundenen, destruktiven Rückzug auf eine

⁸⁹¹ Klemisch et al. (2005b), S. 10.

⁸⁹² Wagner (1986), S. 82.

⁸⁹³ Lorei et al. (2006), S. 54.

⁸⁹⁴ Wagner (1986), S. 82.

betont formal-sachliche Position einerseits und ungewollter emotionaler Involviertheit und überwältigender persönlicher Betroffenheit andererseits, ohne einen angemessenen Ausgleich zwischen diesen beiden hinderlichen Extrempositionen zu finden. Aufgrund der mangelnden Verfügbarkeit geeigneter Problemlösungstechniken werden Gefühle der Überforderung, der Machtlosigkeit und Ohnmacht gefördert und die bereits bestehende Stressbelastung weiter intensiviert.

Problematisch ist ferner die Möglichkeit der Kumulation bzw. Addition traumatischer Ereignisse im Polizeidienst. So kann es beispielsweise nicht ausgeschlossen werden, dass ein Polizeibeamter innerhalb eines verhältnismäßig kurzen Zeitraumes mit mehreren aufeinanderfolgenden, mehr oder weniger belastungsintensiven Erlebnissen konfrontiert wird. Erwiesenermaßen kann auch durch die Anhäufung mehrerer, isoliert betrachtet nicht außerordentlich belastender Situationen eine langfristige Traumatisierung entstehen.⁸⁹⁵ Denn wenn der Betroffene noch mit der Aufarbeitung eines kritischen Erlebnisses beschäftigt ist und ohne ausreichende Gelegenheit zur Regeneration bereits der nächsten traumatischen Situation ausgesetzt wird, verschlimmert sich die Traumatisierung aufgrund des schon bestehenden seelischen Ungleichgewichts und der damit verbundenen, erhöhten psychischen Vulnerabilität.⁸⁹⁶ Wie in den vorangegangenen Kapiteln deutlich wurde, unterliegen Polizeibeamte nicht nur seltenem und traumatischem Stress durch Extremereignisse, sondern auch weniger belastungsintensivem, dafür aber chronischem Stress durch problematische administrative und operative Arbeitsbedingungen (beispielsweise belastende Bürgerkontakte, unzureichendes Führungsverhalten oder organisationelle Restriktionen). Polizeilicher Stress besteht bereits zu einem erheblichen Anteil aus nicht zu unterschätzenden Alltagskonflikten (sog. „daily hassels“), hinzu kommt jedoch die sich aus seltenen, aber hochdramatischen Vorkommnissen, wie beispielsweise dem Schusswaffengebrauch, ergebende Belastung.⁸⁹⁷ Dieses Zusammenwirken von chronischem und traumatischem Stress kann gravierende emotionale, kognitive und körperliche Auswirkungen haben, die sich schlussendlich auch nachteilig auf das Verhalten und die Arbeitsqualität auswirken.⁸⁹⁸ So kann es zu beginnendem oder erhöhtem Alkohol- oder Betäubungsmittelkonsum kommen, die berufliche Leistungsfähigkeit und die Aufrechterhaltung stabilisierender sozialer Beziehungen werden durch chronische Übererregtheit, Aggressivität oder Teilnahmslosigkeit erschwert. Es können sich ferner Problemverhaltensweisen wie Suizidgedanken oder gewalttätiges Verhalten entwickeln und schlimmstenfalls als Konsequenz die Berufsunfähigkeit oder den Vorruhestand nach sich ziehen.⁸⁹⁹

Die Belastungen selbst zu reduzieren ist nicht möglich – Unfälle, Todesfälle, Gewalttaten und Katastrophen passieren und können nicht gänzlich vermieden werden. Einen ebenso wichtigen wie hilfreichen Interventionsansatz kann jedoch die Veränderung des polizeiinternen Umgangs mit krisenhaften Einsätzen und ihren Auswirkungen dar-

⁸⁹⁵ Hallenberger (2006a), S. 30.

⁸⁹⁶ Hallenberger (1998), S. 152.

⁸⁹⁷ Nörenberg et al. (2006a), S. 29.

⁸⁹⁸ Krampl in: Lorei (2003), S. 435.

⁸⁹⁹ Hallenberger (1998), S. 152.

stellen. Wie deutlich wurde, bestehen in der Polizei noch immer ausgeprägte Berührungspunkte mit der Thematik psychischer Beeinträchtigungen durch belastende Einsatzerlebnisse. Ferner zeichnet sich ab, dass der Großteil der Polizeibeamten nicht über ausreichende psychologische Hintergrundkenntnisse und ressourcenorientierte Problemlösungstechniken verfügt, um angemessen mit aus Extremsätzen erwachsenden seelischen Belastungen umzugehen. Vielmehr weisen sie ein destruktives Verständnis von professioneller Distanz auf und schwanken zwischen allzu distanzierter Sachlichkeit und unangemessener emotionaler Involviertheit, ohne einen angemessenen Ausgleich zwischen diesen beiden Extrempositionen zu finden. Dieser Umstand ist für die Polizeibeamten selbst problematisch, weil sich ihr inadäquater Umgang mit dienstlichen Strapazen nachteilig auf ihr psychisches Gleichgewicht auswirken und die aus Konflikteinsätzen erwachsenden, seelischen Beeinträchtigungen intensivieren kann. Insbesondere in hochkritischen Situationen mit einem komplexen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang, wie dem Schusswaffengebrauch oder dem Einsatz bei Großschadenslagen, sind psychische Stabilität und die Verfügbarkeit geeigneter Bewältigungsmechanismen unabdingbar, um nicht die Kontrolle über sich selbst und die Einsatzlage zu verlieren und folgenreiche, irreversible Fehlentscheidungen zu treffen. Eine angemessene organisationelle Unterstützung und psychologische Hilfestellung für Polizeibeamte kämen nicht nur den beteiligten Beamten selbst, sondern auch den involvierten Bürgern zugute. Wie ausgeführt wurde, können beispielsweise die Art und Weise der Überbringung einer Todesnachricht den anschließenden Trauer- und Bewältigungsprozess der Angehörigen in entscheidender Weise beeinflussen und das Bild der Polizei in der Öffentlichkeit maßgeblich prägen. Auch bei Schadenslagen größeren Ausmaßes mit zahlreichen Verletzten und Toten ist das Vorliegen sozialer Kompetenz, psychischer Ausgeglichenheit und ausgeprägter Stresstoleranz dringend notwendig, um die umfassende Gefahrenabwehr, die bestmögliche Versorgung von Verletzten und den schonenden Umgang mit Angehörigen zu gewährleisten. Ebenso ist an den Fall einer Geiselnahme zu denken und welche weitreichenden Konsequenzen ein auf seelische Labilität, mangelnde psychologische Vorbereitung und damit einhergehende Erregung und eingeschränkte Urteilsfähigkeit rückführbares Fehlverhalten, wie beispielsweise eine übereilte, fehlerhafte oder unverhältnismäßige Schussabgabe, für das Opfer, den Täter und nicht zuletzt den Polizisten selbst und das Ansehen der Polizeiorganisation haben kann. Die Liste solcher Beispiele ließe sich noch beliebig fortführen. Offensichtlich bestehen jedoch aus Angst vor einem Ansehensverlust der Institution „Polizei“ und einer damit verbundenen Reduzierung des gesellschaftlichen Respekts vor der Instanz des staatlichen Gewaltmonopols erhebliche Ressentiments gegen eine organisationelle Akzeptanz von strukturellen Schwachstellen und psychologischem Interventionsbedarf. Aus Angst vor negativen beruflichen Konsequenzen und nachteiligen Stigmatisierungen verschweigen zahlreiche Polizeibeamte seelische Belastungen und versagen sich die Inanspruchnahme professioneller Hilfe.⁹⁰⁰ Der wichtigste Schritt zur Prävention von psychischen Störungsbildern durch krisenhafte Einsatzerlebnisse, zur Förderung der psychischen Belastbarkeit von Polizeibeamten

⁹⁰⁰ Klemisch et al. (2005b), S. 11.

und damit zur Gewährleistung der Effektivität und Qualität polizeilicher Aufgabenerfüllung ist die Schaffung eines offeneren innerorganisatorischen Umgangs mit berufsspezifischen Belastungen und deren Bewältigung. Es muss betroffenen Beamten ermöglicht werden, im Vorfeld kritischer Einsätze oder im Anschluss an diese ohne Angst vor negativen Konsequenzen auch gegenüber hierarchisch übergeordneten Stellen über Gefühle, Ängste und Schwierigkeiten zu sprechen – nur so können belastende Einsatzerfahrungen bewältigt und verarbeitet werden. Es muss zu einer Aufklärung über Inhalte und Ziele von psychologischen Interventionsmaßnahmen sowie zu einem generellen Einstellungswandel in der Polizei kommen. Es wäre hilfreich, wenn emotionale Verletzbarkeit und Sensibilität nicht mehr tabuisiert, verleugnet und als Zeichen persönlicher Schwäche gewertet, sondern als genuine Charakteristika der menschlichen Persönlichkeit anerkannt werden, die für die Entwicklung förderlicher Eigenschaften, wie Empathie, sozialer Kompetenz und Einfühlungsvermögen, unabdingbar sind. Der Wunsch nach Gesprächen mit Kollegen, Vorgesetzten und professionellen Hilfskräften oder einer Psychotherapie sollte nicht als Indikator für die fehlende Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit des betroffenen Beamten ausgelegt und ihm versagt werden. Vielmehr wäre es wünschenswert, dass organisationelle Hilfestellungen sowohl zur angemessenen Vorbereitung auf belastende Ereignisse als auch zu ihrer Verarbeitung als notwendige Maßnahme zur Erhaltung der psychischen Gesundheit der Polizeibeamten und damit zur Wahrung einer belastungsfähigen und leistungsstarken Polizei begriffen werden.⁹⁰¹

⁹⁰¹ Ley in: Hermanutz/Buchmann (1996), S. 71.

4 Psychische Erkrankungen bei Polizeibeamten

Im folgenden Kapitel wird ein kurzer Überblick über psychische Störungsbilder gegeben, die typischerweise durch übermäßige berufliche Stressbelastung und chronische Berufsunzufriedenheit entstehen können. Soweit dies anhand der Heranziehung empirischer Daten möglich ist, sollen die Prävalenzen dieser psychischen Erkrankungen in der Normalbevölkerung und in der Polizei verglichen und vor diesem Hintergrund eruiert werden, ob sich die These einer erhöhten Anfälligkeit von Polizeibeamten für psychische Krankheiten bestätigen lässt. Darüber hinaus sollen mögliche Ursachen sowie objektive und subjektive Risikofaktoren für die Entstehung von Burn-out, posttraumatischen Belastungsstörungen, innerer Kündigung und Arbeitsunzufriedenheit aufgezeigt und auf polizeispezifische Strukturen und Mentalitäten bezogen werden. Anhand der Darstellung subjektiver (personenbezogener) wie objektiver (organisationsbezogener) Risikofaktoren für die Entstehung psychischer Erkrankungen sollen Schlussfolgerungen hinsichtlich der gegenwärtigen Belastungsanfälligkeit der Polizeiorganisation sowie Konsequenzen für mögliche Präventions- und Interventionsansätze gezogen werden.

4.1 Die posttraumatische Belastungsstörung

Die posttraumatische Belastungsstörung (PTBS) ist eine mögliche Folgereaktion auf ein oder mehrere extrem belastende, mit Todesangst oder Existenzbedrohung verbundene Ereignisse, die an der eigenen Person oder an fremden Personen erlebt werden können.⁹⁰² Die Belastungsintensität solcher Ereignisse ist so hoch, dass es den Betroffenen in der Regel nicht möglich ist, auf ein solches Trauma in adäquater Weise zu reagieren und es mit den zur Verfügung stehenden Bewältigungsmechanismen zu erfassen und verarbeiten.⁹⁰³ Traumatische Erlebnisse durchbrechen vielmehr die gewohnte Handlungsroutine und führen zu einem das gesamte Erleben und Verhalten beeinträchtigenden Ausnahmezustand. Es kommt zu einer fundamentalen Erschütterung des aufgebauten Selbst- und Weltverständnisses, weil der Betroffene sich selbst plötzlich als hilflos, insuffizient und verletztlich erlebt und die Welt als unberechenbar und bedrohlich wahrnimmt.⁹⁰⁴ Das Störungsbild der PTBS lässt sich anhand zweier international gebräuchlicher Krankheitsklassifikationssysteme, DSM-IV⁹⁰⁵ und ICD-10⁹⁰⁶, in einer weitgehend übereinstimmenden Form definieren. Es charakterisiert sich durch das Auftreten folgender Symptome: Es treten ungewollt belastende Gedanken und Erinnerungen an das Trauma (sog. *Intrusionen*) in Form von Bildern, Albträumen, Flashbacks und partiellen Amnesien auf und ein Zustand chronischer körperlicher Übererregung in Form von Schlafstörungen, extremer Schreckhaftigkeit und Reizbarkeit,

⁹⁰² Maercker/Rosner (2006), S. 4; Flatten et al. (2004), S. 3–4.

⁹⁰³ Hallenberger (1998), S. 150.

⁹⁰⁴ Flatten et al. (2004), S. 3–4.

⁹⁰⁵ Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders.

⁹⁰⁶ International Classification of Diseases.

Konzentrationsstörungen oder verminderter Affektkontrolle entsteht. Es erfolgt eine Vermeidung der kognitiven Auseinandersetzung mit dem Trauma und eine emotionale Taubheit in Form von innerer Leere, sozialem Rückzug, Interessenverlust oder innerer Teilnahmslosigkeit tritt ein. Die genannten Symptome dauern über einen Zeitraum von mehr als vier Wochen an.⁹⁰⁷

Die zentralen Symptomgruppen sind Intrusionen, Vermeidungsverhalten und Hyperarousal (chronische Übererregung).⁹⁰⁸ Der Begriff der Intrusion bezeichnet die durch bestimmte Stimuli ausgelöste, ungewollte Reaktivierung von Gedanken, Bildern oder Wortfetzen, die mit dem Erlebnis zusammenhängen und ein aufwühlendes und quälendes Wiedererleben der traumatischen Situation bewirken. Das Auftreten von Intrusionen erklärt sich vor dem Hintergrund der hirnelektrischen Verarbeitung traumatischer Ereignisse. Wenn eine scheinbar oder de facto lebensbedrohliche Lage verbunden mit massiver Furcht erlebt wird, wird der *Hippocampus*, das episodische und auf Fakten ausgerichtete Gedächtnis, partiell blockiert oder gänzlich ausgeschaltet. Demzufolge können keine Details und Tatsachen mehr aufgenommen werden, der gesamte Organismus ist nur noch auf Flucht eingestellt. Die *Amygdala* hingegen als das emotionale und bewertende Gedächtnis ist hoch aktiv und speichert die empfundene Todesangst und Verzweiflung fest ab, sodass sie den Betroffenen auch im Anschluss an das Ereignis jederzeit unwillkürlich wieder überkommen können.⁹⁰⁹ Patienten mit PTBS werden daher sowohl im Wach- als auch im Ruhezustand unwillkürlich durch das Auftreten von Bildern, Geräuschen, Gerüchen oder anderen mit dem traumatischen Ereignis assoziierten Eindrücken im Sinne eines Überflutungszustandes konfrontiert und hierdurch stark belastet. Hierbei kann es sich sowohl um präzise Wiederholungen in Träumen in sehr realistischer Form (sog. *Flashbacks*) als auch um extreme Verzerrungen des Erlebten in Alpträumen handeln.⁹¹⁰ Darüber hinaus versuchen Betroffene zumeist mit aller Kraft, die sie überflutenden, schmerzlichen Gedanken zu verdrängen und mit dem Trauma assoziierte Lokalisationen und Aktivitäten zu vermeiden. In den meisten Fällen gelingt diese Unterdrückung nicht, im Gegenteil bewirkt der Versuch der Verdrängung und Verleugnung belastender Gedanken eine Zunahme der quälenden Intrusionen.⁹¹¹ Mit dem Vermeidungsmechanismus geht darüber hinaus auch eine zunehmende emotionale Taubheit und Beschädigung der Gefühlswelt sowie eine kontinuierliche Entfremdung von anderen Menschen im Sinne eines inneren Rückzuges einher.⁹¹² Letztlich reagiert der Organismus auf die Konfrontation mit einem traumatischen Ereignis mit einer chronisch erhöhten Erregbarkeit (sog. *Hyperarousal*), d.h., der Betroffene wird deutlich belastungsanfälliger und wachsam gegenüber allen möglichen, auch ehemals nicht als bedrohlich empfundenen Reizen, die Schreckhaftigkeit erhöht sich insgesamt. Durch diese Erregungssteigerung werden

⁹⁰⁷ Frank (2007), S. 157; Maercker (2009), S. 14; Flatten et al. (2004), S. 3–4.

⁹⁰⁸ Hausmann (2006), S. 56.

⁹⁰⁹ Buchmann (2005), S. 35.

⁹¹⁰ Sachsse (2004), S. 52.

⁹¹¹ Maercker (1997), S. 22.

⁹¹² Maercker (2009), S. 18.

insbesondere das Schlafverhalten und die Konzentrationsfähigkeit nachhaltig beeinträchtigt.⁹¹³ Patienten mit PTBS können darüber hinaus starke Affekte zeigen, die sich gegen sie selbst oder andere richten können, so leiden sie oftmals unter ausgeprägten Rache-, Wut-, Aggressions- oder Schuldgefühlen und isolieren sich oftmals bis zum Zustand völliger Vereinsamung.⁹¹⁴

In der Regel treten PTBS-Symptome zeitverzögert in den ersten Monaten nach der Konfrontation mit der traumatischen Situation auf, denn in dem unmittelbaren Zeitraum nach dem Schadensereignis herrscht oftmals ein die Symptomatik unterdrückender körperlicher Schockzustand.⁹¹⁵ Von der posttraumatischen Belastungsreaktion abzugrenzen ist die akute posttraumatische Belastungsreaktion bzw. die akute posttraumatische Belastungsstörung. Letztere tritt innerhalb von Minuten bis Tagen nach traumatisierenden Ereignissen auf und manifestiert sich im Auftreten von mindestens drei dissoziativen Symptomen sowie in verminderter Wahrnehmungsfähigkeit, Derealisationserleben, Depersonalisationserleben, Teilamnesien oder emotionaler Taubheit.⁹¹⁶ Darüber hinaus können auch hier Intrusionen, Vermeidungsverhalten und erhöhte Erregbarkeit auftreten.⁹¹⁷ Die Symptome stellen „normale“ Reaktionen auf außergewöhnliche physische oder psychische Belastungen dar und klingen in der Regel innerhalb von Stunden oder Tagen, spätestens jedoch nach vier Wochen von selbst ab.⁹¹⁸

Erwiesenermaßen wirkt sich das Erleben eines traumatischen Ereignisses nachhaltig auf die generalisierten Einstellungsmuster und Grundüberzeugungen des Betroffenen aus. Während nicht traumatisierte Menschen regelmäßig von ihrer eigenen Unverletzbarkeit überzeugt sind, die Welt als verständlich und kontrollierbar und sich selbst als positiv und wertvoll wahrnehmen, sehen sich traumatisierte Personen typischerweise als verletzlich, beschädigt und wertlos an und erleben die Welt als bedrohlich, unverständlich und unkontrollierbar. Je nach Interpretation und Bewältigung des Traumas kann eine chronische Wahrnehmung von Bedrohung und Beschädigung entstehen, es kommt zu ausgeprägtem Pessimismus, Selbst- und Fremdbeschuldigung und der dysfunktionalen Übernahme einer Opferrolle.⁹¹⁹ Die Konfrontation mit einem weiteren Schadensereignis wird antizipiert und für wahrscheinlich befunden, der Glaube in die eigene Selbstwirksamkeit und Handlungsautonomie geht verloren und sowohl eigene als auch fremde Reaktionen auf das Ereignis werden negativ ausgelegt und als Beleg für das pessimistische Welt- und Menschenbild verwendet.⁹²⁰ Es kann zu chronischem Misstrauen und einer feindlichen Haltung gegenüber anderen Menschen kommen, was sozialen Rückzug begünstigt und die Bereitschaft und Fähigkeit zur Aufrechterhaltung

⁹¹³ *Sachsse* (2004), S. 53.

⁹¹⁴ *Maercker* (1997), S. 12.

⁹¹⁵ *Maercker* (1997), S. 17.

⁹¹⁶ *Maercker* (2009), S. 14–21.

⁹¹⁷ *Hausmann* (2006), S. 55.

⁹¹⁸ *Flatten et al.* (2004), S. 31–33.

⁹¹⁹ *Andreatta* (2006), S. 106.

⁹²⁰ *Maercker* (1997), S. 21.

stabilisierender sozialer Beziehungen beeinträchtigt.⁹²¹ Auch in beruflicher Hinsicht können traumatische Erfahrungen einschneidende Konsequenzen haben. Traumatisierte Personen wenden zur Bewältigung belastender Emotionen oftmals eine strikte Intellektualisierung ihrer Probleme an – vergleichbar mit einem Notarzt, der sich anstelle eines leidenden Menschen eine Ansammlung von reparaturbedürftigen Organen vorstellt. Diese Intellektualisierung bzw. Versachlichung der Problematik kann jedoch die Persönlichkeit nachteilig verändern, es kann zu langfristigem Empathieverlust und ausgeprägtem Desinteresse an der Umwelt kommen.⁹²² Die berufliche Leistungsfähigkeit nimmt insgesamt ab, es entwickelt sich ein Mangel an Wertschätzung für die Klienten und es entsteht das Gefühl eigener Unzulänglichkeit verbunden mit starken Schuldgefühlen. Oftmals werden für weitere Einsätze ebenso perfektionistische wie unerreichbare Standards gesetzt und eine zunehmende innere und äußere Distanzierung von den Kollegen vollzogen.⁹²³ Bei einer Vielzahl der PTBS-Patienten konnte zudem das Auftreten eines oder mehrerer komorbider Störungsbilder, wie Angststörungen, Depressionen, Suizidalität, Medikamenten- oder Betäubungsmittelabusus, somatischen Störungen oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen, nachgewiesen werden.⁹²⁴ Darüber hinaus lassen sich weitere nachteilige, wenn auch nicht als Krankheitssymptome klassifizierbare Auswirkungen bei traumatisierten Polizeibeamten verzeichnen. So gaben die belasteten Probanden in der Untersuchung von *Steinbauer* et al. Zu Auswirkungen von Belastungssituationen Reaktionen wie Gereiztheit (72,6 %), verringerte Arbeitsmotivation (65,1 %), Werteveränderung (60,3 %), Streitigkeiten (60,3 %) und Ermüdung (50,7 %) an. Weiterhin berichteten Polizeibeamte mit traumatischen Erlebnissen häufiger von Beunruhigung wegen künftiger gefährlicher Situationen, verringertem Erinnerungsvermögen, Beeinträchtigung der Wahrnehmungsfähigkeit, Problemen mit Autoritäten und Vorschriften, Konzentrationsschwierigkeiten und Schuldgefühlen.⁹²⁵ Die Forschungsgruppe um *Carlier* kam in ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, dass die untersuchten Polizisten, die im Anschluss an ein dienstliches Extremereignis eine PTBS ausbildeten, mehr negative Ereignisse nach dem Trauma wahrnahmen, insgesamt unzufriedener mit ihrem Beruf und weniger zur Wahrnehmung und Artikulation ihrer Gefühle fähig waren als die Probanden ohne posttraumatisches Störungsbild.⁹²⁶

Die Lebenszeitprävalenz für eine posttraumatische Belastungsstörung beträgt in der Allgemeinbevölkerung laut DSM-IV zwischen 1 und 14 %, bei Risikopopulationen, wie Kriegsveteranen oder Rettungskräften, beläuft sie sich auf 3 bis 15 %, wobei sich die große Spannweite der Ergebnisse aus der Vielfalt der gewählten Erhebungsmethoden sowie der Unterschiedlichkeit der Erhebungszeitpunkte und Erhebungsbedingun-

⁹²¹ *Buchmann* (2005), S. 35.

⁹²² *Hallenberger* (2006b), S. 66.

⁹²³ *Andreatta* (2006), S. 113–114.

⁹²⁴ *Maercker* (2009), S. 29–30.

⁹²⁵ *Hallenberger* (2006b), S. 67.

⁹²⁶ *Teegen* in: *Maercker/Ehlert* (2001), S. 175.

gen ergibt.⁹²⁷ Bei einer Analyse verschiedener Studien zur Prävalenz der PTBS in der deutschen Polizei aus den Jahren 1997 bis 2003 ließen sich sehr unterschiedliche Prävalenzen von 4,3 % bis zu 28,7 % feststellen, eine subsyndromale oder partielle PTBS konnte bei 15-63 % der untersuchten Polizeibeamten diagnostiziert werden.⁹²⁸ Auch hier ist die Vielfalt der Ergebnisse vor dem Hintergrund verschiedener Erhebungsmethoden, unterschiedlicher Erhebungszeitpunkte und der ausgeprägten Heterogenität der einzelnen Untersuchungsgruppen zu sehen. Jedoch lässt sich insgesamt eine erhöhte PTBS-Belastung von Polizeibeamten im Gegensatz zur übrigen Bevölkerung erkennen, sodass sie ähnlich wie Einsatzkräfte der Feuerwehr oder Bundeswehr zu den Hochrisikopopulationen für die Entwicklung einer PTBS gezählt werden müssen.⁹²⁹ Bei dem Versuch der Begründung dieser Tatsache ist man zunächst geneigt, die erhöhte PTBS-Belastung mit dem selten auftretenden Hochstress im Polizeidienst zu erklären. Im vorangegangenen Kapitel wurde schließlich deutlich, dass Polizeibeamte ähnlich wie Angehörige anderer exponierter Berufsgruppen durchschnittlich mindestens einmal in ihrer Dienstlaufbahn mit einem traumatischen Ereignis konfrontiert werden. Da es jedoch kaum möglich ist, die Belastung durch Extremereignisse gänzlich zu vermeiden und weil nicht alle Polizeibeamten auf eine objektiv traumatisierende Situation mit der Ausbildung einer PTBS reagieren, interessieren insbesondere die subjektiven Risikofaktoren für die Entstehung eines solchen Krankheitsbildes. Denn maßgeblich für die Entstehung einer PTBS und den damit verbundenen Grad der Beeinträchtigung sind sowohl objektive, die Situation betreffende Faktoren und als auch subjektive, die Person betreffende Faktoren. So zählen zu den objektiven Ereignisfaktoren die Art und Schwere des Traumas, die Traumadauer, die Unvorhersehbarkeit und Kontrollierbarkeit des Ereignisses, das Schadensausmaß, der Verletzungsgrad und die Anzahl von Todesopfern.⁹³⁰ Ebenso werden traumatische Situationen, die eine Verletzung des eigenen Körpers implizierten und die im Gegensatz zu Naturkatastrophen durch menschliches Versagen verursacht wurden, regelmäßig als tragischer als andere erlebt. Auch Schadensereignisse, an deren Entstehung der Betroffene sich ein Mitverschulden zuschreibt, beeinträchtigen die Beteiligten stärker als unverschuldete Ereignisse.⁹³¹ Hier hängt der Grad der Belastung also stets von dem jeweiligen Einzelfall und den situativen Einsatzbedingungen ab, die stark variieren können und nicht beeinflussbar sind. Zu den subjektiv-individuellen Risikofaktoren hingegen zählen neben einer belasteten Kindheit und einem geringen Intelligenzquotienten insbesondere ein Mangel an sozialer Unterstützung, geringe Bewältigungskompetenzen und zusätzliche Stressbelastungen im Anschluss an das Ereignis.⁹³² Ferner ließen sich ein vermeidender und unterdrückender Bewältigungsstil, die Unfähigkeit der Artikulation eigener Gefühle und Belastungen sowie kognitive Veränderungen im

⁹²⁷ Klemisch (2006), S. 33.

⁹²⁸ Latscha (2005), S. 25; Klemisch (2006), S. 33, Krüsmann et al. in: Lueger-Schuster et al. (2006), S. 217.

⁹²⁹ Wagner et al. in: Maercker/Ehlert (2001), S. 202–203.

⁹³⁰ Maercker (1997), S. 26; Andreatta (2006), S. 114.

⁹³¹ Sachsse (2004), S. 56.

⁹³² Tausch in: Hermanutz/Buchmann (1996), S. 107.

Sinne einer Entwicklung negativer Einstellungen zur eigenen Person und zur Umwelt als das Trauma aufrechterhaltende Faktoren identifizieren.⁹³³ Ebenso besteht eine Korrelation zwischen der Entwicklung von Schuldgefühlen und der Ausbildung posttraumatischer Belastungsbilder. Je stärker die Betroffenen unabhängig von der juristischen Bewertung des Sachverhaltes mit subjektiven Schuldgefühlen belastet sind (beispielsweise weil sie nicht helfen konnten oder andere Opfer überlebt haben), desto eher bilden sie eine PTBS aus.⁹³⁴ Im Bereich dieser subjektiven Risikofaktoren ergeben sich im Gegensatz zu den unbeeinflussbaren, objektiven Rahmenbedingungen durchaus Möglichkeiten zur Intervention und Prävention. So können, wie gezeigt, insbesondere die Bereitstellung von sozialer Unterstützung im beruflichen wie privaten Umfeld, die Aufklärung über die Auswirkungen traumatischer Ereignisse und mögliche Bewältigungsformen sowie der aktiv-konfrontierende Umgang mit seelischen Belastungen den Regenerationsprozess nachhaltig unterstützen.

4.2 Burn-out

Burn-out lässt sich definieren als „Zustand physischer oder seelischer Erschöpfung, der als Auswirkung langanhaltender negativer Gefühle entsteht, die sich in Arbeit und Selbstbild des Menschen entwickeln.“⁹³⁵ Burn-out wird auch als „Erschöpfungssyndrom“ oder „Ausgebranntsein“ bezeichnet und bedeutet inhaltlich einen sich in der Regel schleichend vollziehenden Erschöpfungsprozess körperlicher, geistiger oder emotionaler Art, der die Berufsausübung, Freizeitgestaltung und Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen massiv und nachhaltig beeinträchtigt. Ursächlich für den Burn-out ist in der Regel ein vorangegangener langfristiger und intensiver Einsatz für andere Menschen, der sich nicht in erwünschtem Maße durch Erfolgserlebnisse, Kompetenzgewinn und Anerkennung auszahlt und mit dem eine emotionale Überforderung des Betroffenen einherging.⁹³⁶ An Burn-out erkrankte Personen fühlen sich durch die Arbeit mit ihren Klienten ausgelaugt und frustriert, weil sie durch ihre Tätigkeit keine positiven und wertvollen Veränderungen bewirken und somit kein sinngebendes Erfolgserlebnis aus ihr ableiten können.⁹³⁷ Eine Burn-out-Erkrankung zeichnet sich durch das Auftreten von drei zentralen Symptomen aus:

- emotionale und körperliche Erschöpfung
- Depersonalisation
- Ineffektivität/Selbstunwirksamkeit.⁹³⁸

Im Zustand der *Erschöpfung* fühlt sich der Betroffene durch den intensiven Klientenkontakt in physischer wie psychischer Hinsicht energielos, ausgelaugt und

⁹³³ Maercker (1997), S. 26.

⁹³⁴ Hallenberger (2006b), S. 118.

⁹³⁵ Fengler (1991), S. 103.

⁹³⁶ Fengler (1991), S. 104.

⁹³⁷ Andreatta (2006), S. 103.

⁹³⁸ Bergner (2010) S. 8; Maslach/Leiter (2001), S. 18–19.

verbraucht.⁹³⁹ Im Gegensatz zu „normaler“ physiologischer Müdigkeit nach größeren Anstrengungen geht beim Burn-out die natürliche Regenerationsfähigkeit verloren, der Betroffene ist nicht mehr zur selbstständigen Erholung und Auffüllung seiner Ressourcen imstande.⁹⁴⁰ Im Zuge der *Depersonalisation* distanziert er sich emotional von seinen Klienten und ihren Problemen und reduziert das ursprünglich ausgeprägte Engagement und Verantwortungsgefühl ihnen gegenüber. Der Depersonalisierungsprozess manifestiert sich in einer gefühllosen, gleichgültigen, abwehrenden, zynischen oder sarkastischen Einstellung zu der eigenen Tätigkeit, den Klienten und ihren Anliegen.⁹⁴¹ Die Konfrontation mit ihnen wird nicht mehr als wertvolle Bereicherung, Herausforderung oder Anregung empfunden, sondern nur als weitere auszehrende Belastung und Überforderung erlebt.⁹⁴² Das Symptom der *Ineffektivität* bezeichnet die unberechtigt negative Einschätzung eigener Kompetenzen und Fertigkeiten oder aber die tatsächliche Abnahme der ursprünglichen Leistungsfähigkeit. Die Betroffenen fühlen sich in diesem Zustand den an sie herangetragenen Erwartungen nicht mehr gewachsen, sie verlieren das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und empfinden jegliche berufliche Anforderung als Überforderung und potenzielle Bedrohung. Im Einzelnen können sich diese Symptome in einer Vielzahl von auffälligen Verhaltensweisen äußern. So ist es beispielsweise möglich, dass der Betroffene nicht mehr zur Arbeit gehen möchte, fortgesetzt über Arbeitsunlust oder Überforderung klagt, ständig den nächsten Urlaub herbeisehnt oder sich zunehmend von seinem sozialen Umfeld isoliert. Darüber hinaus kann sich ein negatives und angespanntes Verhältnis zu den Klienten entwickeln, weil mit dem Burn-out eine zunehmende Irritiertheit, Reizbarkeit, Aggressivität und Ungeduld des Betroffenen einhergehen.⁹⁴³

Die Entstehung des Burn-outs erfolgt nicht unmittelbar und plötzlich. Sie vollzieht sich typischerweise über einen längeren Zeitraum und in mehreren Phasen, wobei nicht zwingend alle Phasen chronologisch durchlaufen werden müssen.⁹⁴⁴ Es existieren zahlreiche Phasenmodelle zur Burn-out-Entstehung, wobei das kürzeste Modell den Entwicklungsprozess in drei und das längste Modell ihn in zwölf Phasen unterteilt. Im Wesentlichen lässt sich die Ausbildung des Burn-outs jedoch anhand eines Drei-Phasen-Modells anschaulich darstellen: Auf eine durch übermäßigen Idealismus, grenzenlosen Einsatz und unangemessenen Ehrgeiz gekennzeichnete Anfangsphase folgt ein Zustand des Stillstandes und der Stagnation verbunden mit reduziertem Engagement und verminderter Leistungsbereitschaft, der schließlich in die Endphase übergeht, in der überwältigende Frustration, Verzweiflung und Apathie den Betroffenen dominieren. Anfangs wird sich noch überdurchschnittlich stark für den Beruf engagiert und es werden idealistische, realitätsferne Erwartungen an sich selbst und das Berufsumfeld gestellt. Es treten eine unangebrachte Selbstüberschätzung und übermäßige

⁹³⁹ Maslach/Leiter (2001), S. 18–19.

⁹⁴⁰ Kaluza (2004), S. 27.

⁹⁴¹ Bergner (2010), S. 9.

⁹⁴² Kaluza (2004), S. 27.

⁹⁴³ Fengler (1991), S. 105.

⁹⁴⁴ Fengler (1991), S. 108.

Identifikation mit dem Beruf ein, woraus grenzenloses Engagement und die Verken-
nung und Verleugnung eigener Bedürfnisse resultieren. In der Phase des Stillstandes
und der Stagnation erfolgen aufgrund der empfundenen Diskrepanz von geleisteten
Anstrengungen und erfahrener Wertschätzung eine berufsbezogene Ernüchterung, eine
Reduzierung des ursprünglichen Engagements und eine Relativierung ehemaliger
Ideale. Die Arbeit wird nicht mehr als so reiz- und sinnvoll wie anfangs empfunden
und ursprünglich unwichtige, egozentrisch orientierte Variablen, wie die finanzielle
Entlohnung, die Verfügbarkeit von Freizeit oder die Aufstiegsmöglichkeiten, rücken
nun vermehrt in den Fokus des Interesses.⁹⁴⁵ Die Leistungsfähigkeit und Flexibilität
des Betroffenen nimmt aufgrund verminderter Leistungsbereitschaft zusehends ab.
Zwecks kognitiver Entlastung und Komplexitätsreduktion wird zunehmend in stark
vereinfachten Gedankenmustern gedacht, nach schematischen Problemlösungsmustern
gehandelt und dementsprechend mechanisch nur noch „Dienst nach Vorschrift“ ver-
richtet.⁹⁴⁶ Die Distanz und negative Einstellung zu den Klienten und der Tätigkeit ver-
stärken sich und der Betroffene begibt sich zunehmend in soziale Isolation.⁹⁴⁷
Problematischerweise erzeugt die verringerte Einsatzbereitschaft in Form von Desinte-
resse, Gleichgültigkeit und Zynismus negative Reaktionen der Klienten, die wiederum
einen weiteren Rückzug des Betroffenen subjektiv rechtfertigen und sein negatives
Selbst- und Weltbild bestätigen.⁹⁴⁸ In der darauffolgenden Phase der Frustration er-
kennt der Betroffene, wie gering sich seine beruflichen Handlungsoptionen und Er-
folgsaussichten gestalten und wie sinnlos daher seine Bemühungen und Anstrengun-
gen sind. Er leidet in dieser Endphase an existenzieller Verzweiflung und empfindet
übermäßige Hoffnungs- und Perspektivlosigkeit. Der ihn ursprünglich antreibende
Idealismus, seine Kraft und Zielstrebigkeit sind Enttäuschung, Abwehr und Überdruß
gewichen.⁹⁴⁹ Es kommt häufig zu einer depressiven Stimmungslage und vollkomme-
ner sozialen Isolation des Betroffenen, die nicht selten in einem körperlichen oder psy-
chischen Zusammenbruch mündet.⁹⁵⁰

Vor dem Hintergrund der angestrebten Entwicklung geeigneter Präventionsmaßnah-
men interessiert insbesondere, welche subjektiv-individuellen und objektiv-berufs-
spezifischen Faktoren die Entstehung eines Burn-outs begünstigen. Im Zuge der vo-
ranschreitenden psychologischen Forschung konnten bestimmte Charakterzüge und
Persönlichkeitseigenschaften als individuelle Risikofaktoren für die Manifestation ei-
nes Burn-outs identifiziert werden. So stellen erwiesenermaßen persönliche Dispositi-
onen, wie Perfektionismus, Profilierungsstreben, Idealismus, Versagensangst und eine
hohe Erwartungshaltung an sich selbst, das Risiko einer Burnout-Erkrankung erhöhende
Merkmale dar.⁹⁵¹ Geschlechtsspezifische Anfälligkeiten für Burn-out-Erkrankungen lie-

⁹⁴⁵ Stock (2010), S. 20–21.

⁹⁴⁶ Fengler (1991), S. 160.

⁹⁴⁷ Burisch (1989), S. 29.

⁹⁴⁸ Burisch (1989), S. 14.

⁹⁴⁹ Bergner (2010), S. 33.

⁹⁵⁰ Bergner (2010), S. 17–20.

⁹⁵¹ Kaluza (2004), S. 27; Bergner (2010), S. 25.

ßen sich bisher nicht feststellen. Jedoch wird davon ausgegangen, dass Frauen aufgrund ihrer Fähigkeit, Gefühle und Belastungen zu offenbaren und fachliche Unterstützung in Anspruch zu nehmen, konstruktiver einer solchen Erkrankung umgehen als betroffene Männer. Ferner konnte eruiert werden, dass partnerschaftliche und familiäre Bindungen eine entlastende Wirkung auf Burn-out gefährdete Menschen haben.⁹⁵² Darüber hinaus konnten im Zuge der zunehmenden Burn-out-Forschung bestimmte Risikofaktoren aus dem beruflichen Kontext identifiziert werden. Eine besondere Gefährdung ergibt sich demnach aus der Komplexität von Tätigkeitsinhalten, der Diffusität von Zielvorgaben, der Unvereinbarkeit von verschiedenen Verhaltenserwartungen und daraus resultierender Rollenunklarheit, Rollenambiguität, Rollenüberlastung sowie Rollenkonflikten. Terminüberlastung und Zeitdruck, ein hohes Maß an Routine und Eintönigkeit, bürokratische Strukturen sowie die mangelnde Verfügbarkeit von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen begünstigen ebenfalls die berufliche Unzufriedenheit und damit die Entwicklung eines Burn-outs.⁹⁵³ Auch dem Führungsverhalten kommt eine entscheidende Rolle zu, so gelten insbesondere die unzureichende Einbindung und Förderung von Mitarbeitern, mangelnde Kommunikation sowie eine schwach ausgeprägte Lobeskultur als die Arbeitsunzufriedenheit fördernde und die Entstehung von Burn-out-Prozessen begünstigende Einflüsse.⁹⁵⁴ Ebenso gelten Belastungen im kollegialen Umfeld, Schichtdienst, ausgeprägte Weisungsgebundenheit, unzureichende Arbeitsplatzausstattung, geringe Bezahlung und die Unvereinbarkeit von Beruf und Familie als Risikofaktoren.⁹⁵⁵ Generell ist davon auszugehen, dass berufliche Unzufriedenheit und als zu gering empfundene Anerkennung von außen die Entstehung eines Burn-outs in maßgeblicher Weise fördern.⁹⁵⁶

Insbesondere im Segment sozialer Berufe – beispielsweise bei Lehrern, Sozialarbeitern, Pädagogen, Psychologen und Pflegekräften – zeichnet sich eine deutlich erhöhte Burn-out-Belastung ab. Diese Tatsache lässt den Rückschluss zu, dass die berufliche Konfrontation mit existenziellen menschlichen Konflikten und Problemen und die damit einhergehende, hohe emotionale Belastung das Risiko einer solchen Erkrankung erhöhen. Auch Justizvollzugsbeamte, Rechtsanwälte, Ärzte und Polizisten werden daher zu den stark Burn-out gefährdeten Berufsgruppen gezählt. All diesen Berufen ist gemein, dass eine Hilfeleistung in Form von Versorgung, Beratung, Anleitung, Heilung oder Schutz notwendig ist und eine intensive Bindung zu den jeweiligen Klienten aufgebaut werden muss. Weil die Hilfeleistung Berufsinhalt und damit Profession ist, muss sie unabhängig von fehlender Wertschätzung und dem Ausbleiben konstanter Erfolge unermüdlich immer wieder in angemessener Qualität geleistet werden.⁹⁵⁷ Besonders beachtenswert erscheint in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass der Erfolgsmaßstab eigenen Handelns, der tatsächlich erzielte Erfolg sowie die erfahrene

⁹⁵² Füllgrabe (1982), S. 44.

⁹⁵³ Stock (2010), S. 34; Bergner (2010), S. 30; Kaluza (2004), S. 30.

⁹⁵⁴ Fengler (1991), S. 107; Rössner-Fischer (2007), S. 8; Maslach/Leiter (2001), S. 14–15.

⁹⁵⁵ Rössner-Fischer (2007), S. 9.

⁹⁵⁶ Bergner (2010), S. 40.

⁹⁵⁷ Burisch (1989), S. 11.

Rückmeldung bezüglich erbrachter Leistungen sich gegenseitig beeinflussen und den Verlauf des Burn-out-Prozesses maßgeblich bestimmen. Demnach sind Personen besonders gefährdet, die selbst nur geringes Vertrauen in ihre Fähigkeiten haben, ihre Selbstwirksamkeit negativ einschätzen, tatsächlich selten Erfolge erzielen und wenig positive Verstärkung von außen bekommen. Ferner wirkt sich die Identifikation mit der beruflichen Tätigkeit erwiesenermaßen in entscheidender Weise auf die individuelle Belastungsanfälligkeit aus: Eine positive Einstellung zu der eigenen Berufsrolle und den damit verbundenen Aufgaben, Loyalität gegenüber Rollensendern und die Erwartung, für sein Verhalten wertgeschätzt zu werden, steigern demnach das berufliche Engagement und verringern das Risiko einer Burn-out-Erkrankung.⁹⁵⁸

Setzt man die verschiedenen berufsspezifischen Risikofaktoren für Burn-out in Bezug zu polizeispezifischen Arbeitsbedingungen und Mentalitäten, zeichnet sich eine ausgeprägte Anfälligkeit von Polizeibeamten für dieses Störungsbild ab. Denn sie unterliegen stets einem äußerst hohen Arbeitsaufkommen bei gleichzeitigem Zeitdruck, zudem sind sie bei der Erfüllung oftmals hochkomplexer Aufgaben an zahlreiche gesetzliche und bürokratische Vorgaben gebunden. Durch Schichtdienst und ungünstige Arbeitszeiten wird die Aufrechterhaltung stabilisierender sozialer und partnerschaftlicher Beziehungen erschwert, die soziale Isolation gefördert und die individuelle Belastungsanfälligkeit erhöht. Auch existiert aufgrund der Vielzahl an divergierenden Verhaltenserwartungen und Aufgabenfeldern kein homogenes, identitätsstiftendes Berufsbild der Polizei, woraus sich ausgeprägte Rollenunsicherheit und Rollenkonflikte ergeben. Aufgrund ihrer doppeldeutigen Funktion als Repressionsorgan einerseits und als gesellschaftliche Schutz- und Serviceinstanz andererseits sind Polizeibeamte stets widersprüchlichen Verhaltenserwartungen, Widerständen und Kritik ausgesetzt. Daher hat ein Großteil der Beamten ein negatives berufliches Selbstbild konzipiert und sieht die berufliche Tätigkeit und die damit verbundenen Anstrengungen als von der Bevölkerung nicht ausreichend wertgeschätzt an. Darüber hinaus herrscht hohe Unzufriedenheit mit dem gegenwärtig praktizierten, autokratisch anmutenden polizeilichen Führungsstil. Polizeibeamte sehen ihre Tätigkeit als nicht ausreichend anerkannt an, empfinden insbesondere die materielle Arbeitsplatzausstattung und Bezahlung als unzureichend und sind offenkundig insgesamt gesehen nicht besonders zufrieden mit den Rahmenbedingungen ihrer Arbeit. Diese Umstände stellen den idealen Nährboden für die Entstehung von Burn-out dar. Insbesondere bei jungen Polizeibeamten tritt daher häufig ein dem Burn-out verwandtes Konzept, das sog. *John-Wayne-Syndrom*, auf. Sie ergreifen den Beruf oftmals mit der idealistischen Intention, anderen Menschen zu helfen, streben nach Anerkennung und Erfolg und stellen hohe Ansprüche an sich selbst und ihr Umfeld. Durch die Konfrontation mit der beruflichen Realität und den geringen Handlungsmöglichkeiten entstehen eine starke Desillusionierung und Enttäuschung, die sich in Zynismus, emotionalem Rückzug, Gefühlskälte, autoritären Einstellungen und ausgeprägtem Schwarz-Weiß-Denken niederschlagen.⁹⁵⁹

⁹⁵⁸ Fengler (1991), S. 106.

⁹⁵⁹ Manzoni (2003), S. 30.

Burn-out-Erkrankungen von Polizeibeamten haben massive nachteilige Auswirkungen auf ihre Belastungsstabilität und beeinträchtigen dadurch die Interaktion mit dem Bürger und die polizeiliche Aufgabenerfüllung im Allgemeinen. Eigenschaften wie Humanität, Einfühlungsvermögen, Vertrauenswürdigkeit, Flexibilität und Zustimmungsbereitschaft sind für den kooperativen und effektiven Umgang mit dem Bürger unverzichtbar, im Zuge der mit der Erkrankung einhergehenden Depersonalisierung sind jedoch kein individuell-empathisches Eingehen auf die Klienten und situationsangepasstes Handeln mehr möglich. Der Bürger wird nicht mehr als Person mit individuellen Interessen und Eigenschaften wahrgenommen, sondern zum bearbeitungsbedürftigen Problem verschlicht.⁹⁶⁰ Die mit der Depersonalisation einhergehende Erschöpfung und Abneigung, das Desinteresse und die Ungeduld manifestieren sich im Verhalten des erkrankten Polizeibeamten und wirken sich naturgemäß auf die Reaktion des Bürgers aus. Dieser erlebt das Verhalten des Polizisten als unsensibel, arrogant oder aggressiv und fühlt sich nicht ernst genommen, abgelehnt oder provoziert. Oftmals entsteht dann eine missverständliche Interaktion von Polizeibeamten und Bürgern, in der es wechselseitig an Einfühlungsvermögen und Verständnis mangelt und die alle Beteiligten als negativ erleben.⁹⁶¹ In Konfliktsituationen wird es einem psychisch labilen Polizeibeamten aufgrund verminderter Belastungstoleranz, reduzierter Kommunikationsfähigkeit und mangelnder Konfliktstabilität nicht gelingen, deeskalierend einzugreifen und spannungsgeladene Einsatzlagen durch besonnenes Verhalten zu entschärfen. Fehlverhaltensweisen, wie gewalttätige Übergriffe, unfreundliches Verhalten gegenüber dem Bürger oder die Ergreifung unverhältnismäßiger Maßnahmen, werden durch die angegriffene Psyche begünstigt. Das Ansehen und die Vertrauenswürdigkeit der Polizei werden hierdurch geschädigt, weil negative Erfahrungen mit einzelnen Polizeibeamten in der Regel die globale Einstellung der Bevölkerung zur Institution Polizei nachteilig beeinflussen. Ein Vertrauensverlust aufseiten der Bürger kann wiederum ihre fundamental wichtige Mithilfe bei Strafverfolgung und Verbrechensbekämpfung durch ihr Anzeigeverhalten, ihre Aussagebereitschaft und ihren Kooperationswillen beeinträchtigen. Wenn Bürger sich durch die Polizei ungerecht behandelt fühlen, werden sie den involvierten Beamten darüber hinaus ablehnend, kritisch und widersetzlich gegenüberzutreten, auf diese Weise deren ohnehin geringes Selbstwert- und Selbstwirksamkeitsgefühl dezimieren und die Durchsetzung polizeilicher Maßnahmen erschweren. Der betroffene Beamte wiederum sieht sich hierdurch in seiner negativen Sicht auf sich selbst und die Bevölkerung bestätigt und kann hierdurch eine weitere Reduzierung seiner Leistungsbereitschaft und seines Engagements vor sich selbst legitimieren. Darüber hinaus sind erkrankte Polizeibeamte nur noch sehr schwer für organisationelle Ziele zu motivieren und neigen dazu, im Team destruktiv zu agieren.⁹⁶²

Weil eine Burn-out-Erkrankung mit Versagen, Verletzlichkeit, Schwäche, Kapitulation und Scheitern assoziiert und daher als etwas Peinliches, Entwürdigendes und Beschä-

⁹⁶⁰ *Manzoni* (2003), S. 30.

⁹⁶¹ *Fengler* (1991), S. 156.

⁹⁶² *Baurmann* (1992), S. 29.

mendes empfunden wird, sind die Akzeptanz dieser Erkrankung und die Inanspruchnahme professioneller Hilfe für die meisten Betroffenen ohnehin sehr schwierig.⁹⁶³ Jedoch insbesondere Polizeibeamte, deren berufsspezifischer Anspruch es ist, jederzeit leistungsfähig, widerstandsfähig und unangreifbar zu sein, schämen sich oftmals für ihre psychische Verwundbarkeit und lehnen Hilfestellungen über einen langen Zeitraum ab. Daher muss angenommen werden, dass zahlreiche der betroffenen Polizeibeamten sich die eigene Erkrankung nicht eingestehen können, sie als möglicherweise berufsschädigenden Makel empfinden und die Inanspruchnahme professioneller Hilfe daher so lange wie möglich hinauszögern. Sie konsultieren meist erst aufgrund nicht zu ignorierender körperlicher Probleme, wie Kopf- oder Rückenschmerzen, Schlafbeschwerden oder Herz-Kreislauf-Störungen, einen Arzt. Die Behandlung beschränkt sich dann jedoch meist auf die Therapie der physischen Symptome, während das zugrundeliegende Burn-out-Syndrom unerkannt bleibt.⁹⁶⁴ Aufgrund dieser Tabuisierung und des dysfunktionalen Umgangs mit der Erkrankung kann sich das Krankheitsbild immer weiter verfestigen und verschlimmern und zu elementaren Fehlverhaltensweisen bei der Dienstausbung führen.

4.3 Innere Kündigung

Die innere Kündigung ist der von ehemals einsatzbereiten und leistungswilligen Mitarbeitern vorgenommene, stille und bewusste Verzicht auf berufliches Engagement und Eigeninitiative aufgrund einer dauerhaft als frustrierend und aversiv erlebten Arbeitssituation.⁹⁶⁵ Menschen, die innerlich gekündigt haben, fühlen sich aufgrund einer als unveränderbar negativ erlebten Arbeitsumwelt hilflos und frustriert, sie sind nicht mehr positiv mit der beruflichen Tätigkeit verbunden und distanzieren sich auf motivationaler und emotionaler Ebene von ihr.⁹⁶⁶ Im Gegensatz zur offenen Kündigung wird jedoch bei der inneren Kündigung das formale Arbeitsverhältnis nicht aufgelöst, vielmehr wird stillschweigend die Erbringung von Leistungen jenseits des vorgeschriebenen und rechtlich sanktionierbaren Mindestmaßes verweigert.⁹⁶⁷ Konkret bedeutet das, dass die Betroffenen ihre Stellung beispielsweise mangels alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten oder aufgrund finanzieller Aspekte behalten wollen, aber aufgrund der von ihnen als unbefriedigend erlebten Arbeitssituation den Entschluss fassen, sich in keiner Weise mehr über das unbedingt notwendige Maß hinaus für das Unternehmen zu engagieren und diese Abwehr- und Ausgleichshaltung durch verminderte Leistung und reduziertes Engagement zum Ausdruck bringen.⁹⁶⁸ Wenn Mitarbeiter sich ungerecht behandelt und nicht ausreichend gefordert und gefördert fühlen, stellt die innere Kündigung insofern den bewussten Versuch dar, die als ungerecht empfundene Situation in ihren Augen wieder „gerecht werden zu lassen“ und

⁹⁶³ Bergner (2010), S. 38.

⁹⁶⁴ Kaluza (2004), S. 27.

⁹⁶⁵ Jiménez/Trummer in: Lorei (2003), S. 416.

⁹⁶⁶ Buchmann (1991), S. 122.

⁹⁶⁷ Walter (2000), S. 110.

⁹⁶⁸ Piorr (2001), S. 135–136.

somit einen korrigierenden Ausgleich herbeizuführen.⁹⁶⁹ Ähnlich wie beim Burn-out vollzieht sich die Entwicklung zur inneren Kündigung in mehreren Phasen:⁹⁷⁰

Phase des Überengagements: In der Anfangsphase herrschen eine unangemessene Übermotivation und Idealisierung der Berufsvorstellungen, der Betroffene überschätzt sowohl sich selbst als auch die ihm zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten. Eventuelle Warnsignale oder auftretende Misserfolge werden zunächst noch verdrängt oder nicht ernst genommen.

Phase des reduzierten Engagements: Aufgrund des Eintretens von Misserfolgen und fehlender Anerkennung für geleistete Anstrengungen kommt es zu einer Ernüchterung des Betroffenen und damit zu einer Reduzierung des Engagements und Neugewichtung persönlicher Ziele. Der Betroffene fühlt sich ausgenutzt und verringert im Sinne einer Trotzreaktion drastisch sein Engagement für den Beruf.

Phase der Depression, Aggression und Schuldzuweisung: Der Betroffene verspürt ausgeprägtes Selbstmitleid, Hoffnungslosigkeit, Apathie, Bitterkeit und Pessimismus. Er ist aufgrund der fehlenden Honorierung seiner anfänglichen Bemühungen zutiefst enttäuscht und demoralisiert, was sich in reizbarem und misstrauischem Verhalten sowie generell erhöhter Konflikanfälligkeit manifestiert.

Phase des physischen Abbaus und sozialen Rückzugs: In der Endphase beeinflussen die mit der inneren Kündigung verbundenen seelischen Beeinträchtigungen auch die vegetativen Funktionen. Es treten Gedächtnis- und Konzentrationsdefizite sowie Entscheidungsschwierigkeiten auf, das Immunsystem wird schwächer und die Betroffenen erkranken häufiger. Auch das Schlaf- und Essverhalten werden nachteilig beeinträchtigt, der Konsum von betäubenden Substanzen wie Nikotin, Alkohol und Medikamenten steigert sich. Gleichzeitig zieht sich der Betroffene nicht nur im beruflichen, sondern auch im privaten Umfeld zunehmend von seinen Mitmenschen zurück, er hat kein Interesse mehr an ehemals positiven Aktivitäten. Die gesamte Lebenssituation wird als hoffnungs- und sinnlos erlebt und global negativ bewertet. Hieraus resultiert oftmals aggressives Verhalten, Zynismus und eine sarkastische Einstellung gegenüber den Mitmenschen und der Umwelt.⁹⁷¹

Der Zustand innerer Kündigung kann in verschiedenen Verhaltensweisen erkennbar werden, die sowohl Kollegen als auch Vorgesetzte alarmieren sollten. Möglich ist beispielsweise, dass der Betroffene sich stets widerspruchslos der Meinung der Mehrheit anschließt, Diskussionen und Konfrontationen scheut, keinerlei konstruktive Kritik mehr übt und sich jeglichen betrieblichen Konstellationen stromlinienförmig anpasst.⁹⁷² Auch widersprüchliche Weisungen oder unberechtigte Eingriffe von Vorgesetzten werden von ihm aufgrund mangelnden Interesses und zunehmender Gleichgü-

⁹⁶⁹ *Brinkmann/Stapf* (2005), S. 17.

⁹⁷⁰ *Tepperwein* (2005), S. 111–112.

⁹⁷¹ *Buchmann* (1991), S. 122.

⁹⁷² *Walter* (2000), S. 110; *Faller* (1993), S.107.

tigkeit ohne jeglichen Widerspruch oder Aufbegehren hingenommen.⁹⁷³ Er verhält sich passiv-resignativ, seine Leistungsbereitschaft lässt nach und er reduziert erkennbar sein Interesse an seinem Beruf und dem Unternehmen.⁹⁷⁴ Das ursprünglich angestrebte Ideal beruflicher Selbstverwirklichung wird aufgegeben, der Betroffene ist schließlich nur noch physisch am Arbeitsplatz präsent und lebt in einem Zustand innerer Emigration. Die innere Kündigung kann sich verheerend sowohl für das Individuum als auch für die Organisation auswirken. Die resignierende Einstellung und pessimistische Stimmung können die Psyche des Betroffenen nachhaltig schädigen und zur Ausbildung von Depressionen führen. Sie können schrittweise zur vollkommenen sozialen Isolation und zur grundlegenden Infragestellung der Berufstätigkeit als solcher führen.⁹⁷⁵ Letztendlich kann eine lebensverneinende Grundeinstellung entstehen, die im schlimmsten Falle zu einer suizidalen Entwicklung führen kann. Darüber hinaus können durch die innere Kündigung einzelner Mitarbeiter nachhaltige quantitative wie qualitative organisationelle Leistungseinbußen und eine massive Beeinträchtigung des Binnenklimas entstehen. So kann sich die innere Kündigung auf der Organisationsebene beispielsweise in Form von hohen Krankenständen, verminderter Eigeninitiative und deutlichen Leistungsabfällen verbunden mit Unzufriedenheit der Klienten auswirken.⁹⁷⁶ Daher sollte sie nicht unterschätzt und als Einnahme einer beruflichen Schonhaltung interpretiert, sondern als überaus folgenreiche Sabotage an sich selbst und dem Unternehmen begriffen und ihrer Entstehung dementsprechend konsequent präventiv vorgebeugt werden.⁹⁷⁷

Arbeitsplatzbezogene Risikokriterien für das Entstehen innerer Kündigung sind ähnlich wie beim Burn-out Überforderung durch Zeit- und Verantwortungsdruck, mangelndes oder negatives Feedback, Schichtdienst, unklare Berufsidentität und ungewisse Zielvorgaben, fehlende Akzeptanz der Klienten und mangelnder Entscheidungsspielraum. Darüber hinaus kommt auch hier dem Führungsverhalten eine zentrale Rolle zu. Das mangelhafte Eingehen auf persönliche Bedürfnisse und fachlich-soziale Kompetenzen der Mitarbeiter und ihre unzureichende Einbindung in Organisationsabläufe bewirken Gefühle der Selbstunwirksamkeit und unzureichender Wertschätzung und begünstigen somit die Entstehung von beruflicher Resignation und Motivationsverlust.⁹⁷⁸ Ebenso wie beim Burn-out korreliert auch die innere Kündigung in hohem Maße mit der allgemeinen Arbeitszufriedenheit, Personen mit erhöhter Arbeitsunzufriedenheit weisen deutlich höhere Tendenzen zu innerer Kündigung auf als zufriedene und ausgeglichene Mitarbeiter.⁹⁷⁹ Da der Polizeiberuf wie bereits erwähnt durch ein hohes Maß an Verantwortungsdruck bei nur geringer Verfügbarkeit von Zeit gekennzeichnet ist und mangels eines polizeilichen Berufsbildes hohe Rollenunsicherheit und

⁹⁷³ *Tepperwein* (2005), S. 109–110.

⁹⁷⁴ *Jacob* (2009), S. 21.

⁹⁷⁵ *Tepperwein* (2005), S. 110.

⁹⁷⁶ *Faller* (1993), S.110.

⁹⁷⁷ *Tepperwein* (2005), S. 111.

⁹⁷⁸ *Buchmann* (1991), S. 123–124.

⁹⁷⁹ *Jiménez/Trummer* in: *Lorei* (2003), S. 419, 427.

unklare Zielvorgaben existieren, ist hier eine ausgeprägte Anfälligkeit von Polizeibeamten für das Störungsbild der inneren Kündigung anzunehmen. Aufgrund ihres konfliktiven Auftrags als staatliche Kontrollinstanz bekommen sie darüber hinaus oftmals negative Rückmeldungen vom Bürger und verfügen durch organisationelle, gesetzliche und politische Restriktionen über nur sehr begrenzte Handlungsspielräume. Zudem stellen die unzureichende Umsetzung des kooperativen Führungsstils und fehlende Wertschätzung durch die Vorgesetzten einen zentralen Unzufriedenheitsaspekt des Polizeidienstes dar; insgesamt ist die Berufszufriedenheit in der Polizei im Vergleich zu anderen Berufen eher schwach ausgeprägt. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass in einer Studie zur Erfassung von innerer Kündigung bei Polizeibeamten ein überdurchschnittlich geringes Engagement und hohe Demotivation der Probanden festgestellt wurden, die Gruppe der von innerer Kündigung betroffenen Personen fiel in der Polizei deutlich höher aus als in anderen vergleichbaren Stichproben. So wurde bei 38 % der untersuchten Polizeibeamten eine vollendete innere Kündigung und bei weiteren 20 % eine sich entwickelnde innere Kündigung diagnostiziert. Somit war bei mehr als der Hälfte der explorierten Polizeibeamten zumindest die deutliche Tendenz zur inneren Kündigung erkennbar, während lediglich 41 % der Probanden als engagiert und geringfügig demotiviert bezeichnet werden konnten.⁹⁸⁰

4.4 Arbeitsunzufriedenheit

Wie in den vorangegangenen Ausführungen beschrieben wurde, besteht ein enger Zusammenhang zwischen den Störungsbildern des Burn-out und der inneren Kündigung und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit. Arbeitszufriedenheit wird als die positive Einstellung zu verschiedenen Facetten der Arbeitstätigkeit, wie beispielsweise den Arbeitsbedingungen, der Organisationsstruktur, dem Führungsverhalten, dem Betriebsklima, den Aufstiegsmöglichkeiten und den finanziellen Anreizen, definiert.⁹⁸¹ Sie ist das Ergebnis eines aktiven Vergleiches von subjektiver Erwartungshaltung und objektiv gegebener Faktenlage, wobei sich Zufriedenheit bei einer Übereinstimmung von berufsspezifischen Vorstellungen und tatsächlichen Rahmenbedingungen im Sinne einer Befriedigung grundlegender Bedürfnisse, wie Sicherheit, Zugehörigkeit und Anerkennung, ergibt.⁹⁸² Zufriedenheit erzeugt seelisches Gleichgewicht, Motivation und Harmonie, während Unzufriedenheit psychische Dissonanz, Aggression und Handlungsdruck bewirkt.⁹⁸³ Der Grad der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit beeinflusst daher unmittelbar das körperliche und psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter, ihre Leistungsbereitschaft und damit wiederum die Effektivität und Qualität der Aufgabenerfüllung.⁹⁸⁴ So wird ein zufriedener Mitarbeiter die ihm übertragenen Aufgaben engagiert, verantwortungsbewusst und motiviert bearbeiten, während ein unzufriedener Mitarbeiter nur geringfügigen Ehrgeiz zeigen oder gar durch gegensteuerndes, un-

⁹⁸⁰ Jiménez/Trummer in: Lorei (2003), S. 428.

⁹⁸¹ Lieber (2007), S. 13; van Dick (1999), S. 110.

⁹⁸² Van Dick (1999), S. 109; Bornewasser in: Lorei (2003), S. 135.

⁹⁸³ Bornewasser in: Lorei (2003), S. 131.

⁹⁸⁴ Liebig (2006), S. 40.

kooperatives Verhalten die Arbeitssituation zu verändern versuchen wird.⁹⁸⁵ Komponenten der Arbeitszufriedenheit sind nach der Zwei-Faktoren-Theorie von *Herzberg* einerseits die Zufriedenheitsdimension determinierende *Motivatoren* und das Unzufriedenheitsniveau beeinflussende *Hygienefaktoren*.⁹⁸⁶ Zu den Motivatoren zählen Aspekte wie Anerkennung, interessante Tätigkeitsinhalte, Verantwortung, Aufstiegschancen und Entfaltungsmöglichkeiten. Zu den Hygienefaktoren zählen die Unternehmenspolitik, die finanzielle Entlohnung, die Arbeitsplatzsicherheit, die Verwaltung und das Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten.⁹⁸⁷ Neben dem Verhältnis von zu erbringenden Arbeitsbeiträgen und deren Honorierung wirken sich also auch die organisationellen Rahmenbedingungen der Arbeit maßgeblich auf die Arbeitszufriedenheit aus. Je nachdem, wie die Tätigkeit ausgestaltet ist und inwieweit die Organisationsstrukturen die Effektivität und Effizienz der Tätigkeit fördern oder verhindern, stellt sich auch der Grad an Zufriedenheit dar. Darüber hinaus determiniert die subjektive Erwartungshaltung in maßgeblicher Weise den Grad der Arbeitszufriedenheit. Eine zu hohe Erwartungshaltung, inadäquater Umgang mit zumutbaren Enttäuschungen und die fehlende Fähigkeit zur Anpassung der Erwartungshaltung an die tatsächlich gegebene Faktenlage können auch bei relativ günstigen äußeren Rahmenbedingungen einen Zustand der Unzufriedenheit herbeiführen.⁹⁸⁸

In den vorangegangenen Kapiteln wurde die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit von Polizeibeamten mit verschiedenen Aspekten ihres Berufes untersucht. Hierbei wurde deutlich, dass besonders hohe Unzufriedenheit mit dem Führungsverhalten, der hierarchischen Organisationsstruktur, dem Einkommen, dem Beurteilungssystem, der materiellen Ausstattung und den gebotenen Karrierechancen herrscht. Zufriedener hingegen zeigten sich die Beamten mit beeinflussbareren Rahmenbedingungen, wie der Kooperation mit ihren Kollegen und den konkreten Tätigkeitsinhalten. Dieser Befund wurde auch durch die Untersuchung von *Bornewasser* aus dem Jahr 2001 zur globalen Mitarbeiterzufriedenheit in der Polizeidirektion Anklam weitgehend bestätigt. Hier wurden die Variablen „Gehalt“, „Entwicklungsmöglichkeiten“, „Informationsfluss“, „Mitsprachemöglichkeiten“ sowie „Organisation und Leitung“ als zentrale Unzufriedenheitsfaktoren identifiziert.⁹⁸⁹ Darüber hinaus kam *Bornewasser* zu dem Ergebnis, dass der konkrete, unmittelbar beeinflussbare Tätigkeitsinhalt als solcher günstiger bewertet wurde, während die abstrakten, unkontrollierbaren und entfernteren Strukturen wie der Informationsfluss, die Mitsprachemöglichkeiten, die Organisation und Leitung eine deutlich negativere Einschätzung erfuhren. In einer erneuten Mitarbeiterbefragung in der Polizeidirektion Anklam im Jahre 2002 ergaben sich bezüglich der Zufriedenheit mit bestimmten beruflichen Aspekten keine wesentlichen Änderungen; auch hier herrschte die höchste Unzufriedenheit mit den die Dimensionen von Führung und Leitung, Gehalt und Karrieremöglichkeiten betreffenden Parametern. Bezüglich der Fak-

⁹⁸⁵ *Jiménez/Trummer* in: Lorei (2003), S. 418.

⁹⁸⁶ *Van Dick* (1999), S. 108.

⁹⁸⁷ *Lieber* (2007), S. 14; *Kirchler* (2008), S. 248.

⁹⁸⁸ *Bornewasser* in: Lorei (2003), S. 135–136.

⁹⁸⁹ *Bornewasser* in: Lorei (2003), S. 145.

toren „Gehalt“ und „Organisationsänderungen“ hatten sich die Bewertungen deutlich verschlechtert, was die Autoren jedoch maßgeblich mit kurz vor dem Erhebungszeitpunkt durchgeführten Reorganisationsmaßnahmen erklärten.⁹⁹⁰ Die globale Arbeitszufriedenheit und Bereitschaft zur Berufswiederwahl in der deutschen Polizei wurden anhand verschiedener Forschungsbeiträge untersucht. Ältere Studien aus dem Zeitraum 1990 bis 1997 ergaben übereinstimmend ein ausgeprägtes Unzufriedenheitspotential in der Polizei; rund 50 % der Polizeibeamten würden demnach den Polizeiberuf nicht noch einmal ergreifen und ihn auch nicht als positiv weiterempfehlen.⁹⁹¹ *Ohlemacher* et al. konnten in ihrem aktuelleren Forschungsbeitrag aus dem Jahr 2001 zwar ein positiveres, jedoch insgesamt immer noch bedenkliches Fazit hinsichtlich der generellen Arbeitszufriedenheit von deutschen Polizeibeamten ziehen. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass sowohl die globale Arbeitszufriedenheit als auch die Bereitschaft zur Berufswiederwahl in der niedersächsischen Polizei im Vergleich zum Jahr 1991 insgesamt zugenommen hatten. Jedoch ergab sich immer noch eine hohe Unzufriedenheit mit dem hierarchischen Aufbau (49 % unzufriedene Beamte), der öffentlichen Würdigung der Arbeit (55 %), der materiellen Ausstattung (über 50 %), dem Führungsverhalten und dem Beurteilungssystem (83 %). Es gaben zwar lediglich rund ein Drittel der befragten Polizeibeamten an, ihren Beruf nicht bzw. wahrscheinlich nicht wieder zu wählen, während rund 71 % den Polizeiberuf definitiv oder wahrscheinlich erneut ergreifen würden. In der älteren Umfrage hatten weniger als 50 % diese Bereitschaft zur Berufswiederwahl geäußert.⁹⁹² Jedoch würden lediglich rund 55 % der Probanden den Polizeiberuf definitiv oder wahrscheinlich an andere Personen weiterempfehlen.⁹⁹³ Die Bereitschaft zur Berufswiederwahl hatte sich zwar insgesamt gesteigert, jedoch war immer noch ein Drittel der Polizeibeamten so unzufrieden, dass sie im Falle einer erneuten Wahlmöglichkeit einen anderen Beruf ergreifen würde. Nahezu die Hälfte von ihnen stuft den Polizeiberuf zudem als für den „Durchschnittsbürger“ nicht empfehlenswert ein, was zumindest auf ein latentes Unzufriedenheitspotential und eine negative Einstellung zum eigenen Beruf schließen lässt. Zudem muss bedacht werden, dass der Durchschnitt deutscher Arbeitnehmer in Privatunternehmen bis auf 3-5 % eine Bereitschaft zur Berufswiederwahl angibt.⁹⁹⁴ Auch *Manzoni* kam in seinem Forschungsbeitrag zu dem Ergebnis, dass rund drei Viertel der befragten Beamten insgesamt betrachtet überwiegend zufrieden waren und 80 % der Probanden Bereitschaft zur Berufswiederwahl äußerten. Auch hier ergaben sich jedoch ausgeprägte Differenzen in der Zufriedenheit mit bestimmten dienstlichen Aspekten. So wurden die Tätigkeit selbst und die Kooperation mit Kollegen und direkten Vorgesetzten positiv bewertet, während eine hohe Unzufriedenheit mit organisationalen Aspekten, wie dem Informationsfluss, der Konfliktlösung, dem Führungsstil und der materiellen Ausstat-

⁹⁹⁰ *Bornwasser/Krense* (2005), S. 252

⁹⁹¹ *Feltes* in: *Feltes/Rebscher* (1990), S. 198–212, *Ahlf* (1997a), S. 110; *Hermanutz/Buchmann* in: *PFA* (1991), S. 73–75.

⁹⁹² *Ohlemacher* et al. (2002), S. 162.

⁹⁹³ *Ohlemacher* et al. (2002), S. 40–44; *Ahlf* (2001), S. 624.

⁹⁹⁴ *Ahlf* (1997a), S. 110.

tung, diagnostiziert wurde.⁹⁹⁵ Vereinfacht ausgedrückt scheint der Beruf des Polizeibeamten mit seinen konkreten Tätigkeitsinhalten als solcher gern ausgeübt zu werden, wenn die Psychohygiene determinierende Arbeitsbedingungen, wie Gehalt, Beförderung, Ausstattung und das Verhältnis zu den Vorgesetzten, besser wären. Notwendig wäre die organisationelle Einführung von gezielten Maßnahmen, die den Polizeibeamten an der Basis eine vermehrte Einflussnahme auf die als unbefriedigend und unbeeinflussbar bewerteten Arbeitsfaktoren und damit eine Reduzierung der schädlichen Arbeitsunzufriedenheit ermöglichen. Die maßgeblich die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit beeinflussende, gegenwärtige Arbeitszufriedenheit in der deutschen Polizei stellt sich insgesamt als verbesserungswürdig dar, was insbesondere die modifizierbaren Dimensionen von Organisation und Führung sowie die Arbeitsbedingungen Gehalt, Ausstattung und Karrieremöglichkeiten betrifft.

⁹⁹⁵ *Manzoni* (2003), S. 174.

5 Zwischenergebnis: die Notwendigkeit einer polizeilichen Reform

Die Berufsgruppe der Polizei stellt sich aufgrund der verschiedenen beruflichen Belastungsfaktoren als eine Hochrisikopopulation dar, d.h., Polizeibeamte sind aufgrund der spezifischen Bedingungen und Gegebenheiten ihres Arbeitslebens besonders gefährdet, im Verlauf ihres Lebens eine psychische Störung mit Krankheitswert zu entwickeln.

Bei der Beleuchtung der Ursachen hierfür wurde die Problematik polizeilicher Rollenunsicherheit deutlich. Die heutige Polizei verfügt über kein stabilisierendes, sinngebendes Rollenverständnis, aus dem sich ein einheitlicher Handlungs- und Orientierungsrahmen ableiten lässt. Vielmehr schwankt das polizeiliche Rollenbild aufgrund ihrer prekären Positionierung an der Schnittstelle von Staat und Gesellschaft zwischen einer das gesellschaftliche Sicherheitsbedürfnis befriedigenden Schutz- und Ordnungsinstanz auf der einen Seite und einem gefürchteten, die individuelle Rechtssphäre potenziell bedrohenden Repressionsorgan auf der anderen Seite. Darüber hinaus herrscht eine Zerrissenheit zwischen generalistischer Befähigung einerseits und Professionalisierungserfordernissen andererseits. Aus dem mannigfaltigen Spektrum polizeilicher Aufgabenbereiche sowie dem inhaltlich heterogenen Rollenverständnis resultieren eine die Berufsunzufriedenheit und Belastungsanfälligkeit erhöhende, ausgeprägte Rollenunsicherheit sowie eine strukturelle Rollenüberlastung. Zum Abbau dieser Orientierungsdefizite und Unsicherheiten wäre die Vermittlung eines homogenen, Handlungssicherheit vermittelnden Berufsbildes hilfreich.

Darüber hinaus ist dem Polizeiberuf das Dilemma stetiger Konfliktlastigkeit und mangelnder Wertschätzung immanent. Polizeibeamte ziehen aufgrund der Vielfalt und Unerfüllbarkeit der an sie gestellten Erwartungen oftmals den Unmut und die Kritik der Gesellschaft auf sich. Wenn sie den staatlichen Auftrag der Verbrechensbekämpfung und Strafverfolgung realisieren und hierzu die Rechtssphäre des Bürgers beschneiden müssen, ernten sie naturgemäß Widerstand und Protest. Wenn andererseits der Eindruck entsteht, die Polizei sei aufgrund mangelnder Kompetenz oder unzureichender Eingriffsbefugnisse nicht zur Garantie von Sicherheit und Schutz und zur Abwehr von Rechtsgutverletzungen imstande, erzeugt dies ebenfalls öffentliche Kritik und nährt Zweifel an der Legitimität des staatlichen Gewaltmonopols. Wenn sich Polizisten aufgrund einer punktuellen Fehleinschätzung oder strukturellen Überforderung außerhalb der zahlreichen gesetzlichen Handlungsvorschriften und organisationellen Regeln bewegen, kann dies für sie ebenfalls einschneidende berufliche Konsequenzen haben. Darüber hinaus unterliegen sie aufgrund der starken öffentlichen Exponiertheit ihres Handelns einer ständigen, oftmals übertriebenen und ungerechtfertigten Kritik durch die Gesellschaft und die Medien. Polizeibeamte sind wie kaum eine andere Berufsgruppe ständigen demoralisierenden Widerständen, Diffamierungen, Spannungen und Missverständnissen ausgesetzt. Hieraus resultieren ein ihre Vulnerabilität und Arbeitsunzufriedenheit intensivierendes, negatives Selbstbild und schwaches Selbstbewusstsein. Darüber hinaus weisen die heutigen Polizeibeamten ein modifiziertes Rol-

lenverständnis auf, sie streben erkennbar nach mehr Autonomie, Partizipationsmöglichkeiten und Gestaltungsspielräumen, um flexibel, tolerant und situationsangemessen mit dem Bürger umgehen zu können. Stattdessen werden sie jedoch in ein Korsett aus organisationellen, politischen und gesetzlichen Restriktionen gedrängt und ihre ohnehin begrenzten Handlungsoptionen hierdurch stark beschnitten. Die sich unmittelbar auf die individuelle psychische Stabilität auswirkende Arbeitszufriedenheit ist daher eher gering ausgeprägt, Polizeibeamte sehen die im Rahmen ihrer Tätigkeit geleisteten Verausgabungen weder von ihren Vorgesetzten noch von der kritischen Öffentlichkeit als ausreichend respektiert und anerkannt an; dieser Eindruck fehlender Wertschätzung intensiviert sich durch das als ungerecht empfundene Beurteilungssystem, die defizitäre materielle und personelle Ausstattung und die unzureichende Besoldung. Dieser Problematik könnte durch eine Verbesserung der polizeilichen Kommunikations- und Lobeskultur im Zuge einer Reformation des polizeilichen Führungsverhaltens Rechnung getragen werden. Polizeibeamten muss auf organisationsinterner Ebene durch die vermehrte Einräumung von Steuerungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten das Gefühl gegeben werden, einbezogen, ernst genommen und wertgeschätzt zu werden. Ihr Selbstwirksamkeitsempfinden und ihre Autonomie muss durch gezielte organisationskulturelle Maßnahmen gestärkt werden, damit sie nicht das Gefühl bekommen, frustrierenden Arbeitsbedingungen hilflos ausgesetzt zu sein, und sich daher in einen resignativen Zustand innerer Emigration begeben. Polizeibeamte müssen darüber hinaus im Rahmen der Aus- und Fortbildung umfassender auf die Problematik des ausgeprägten Frustrationspotenzials ihres Berufes vorbereitet und zu einem konstruktiveren Umgang hiermit befähigt werden.

Eine weitere zentrale bearbeitungsbedürftige Konfliktkonstellation ist der Faktor der Überforderung im Polizeidienst. Durch die derzeitig praktizierte theorielastige Ausbildung und die unzureichenden Fortbildungsmaßnahmen können augenscheinlich nicht in ausreichendem Maße die Handlungssicherheit, Konfliktstabilität, Stresstoleranz, Eigenständigkeit und soziale Kompetenz von Polizeivollzugsbediensteten gefördert und sie so auf die zahlreichen diffizilen und verunsichernden Aspekte des Berufes vorbereitet und im Umgang mit ihnen neu befähigt werden. Sie erleben daher bei Berufsantritt und im Dienstalltag oftmals einen „Praxisschock“ und werden mit ihrer eigentlichen Unzulänglichkeit und Ohnmacht konfrontiert, was ihre individuelle psychische Widerstandsfähigkeit schwächt. Durch die vermehrte Vermittlung psychosozialer Kompetenzen und praxisbezogener Problemlösungstechniken sowie durch eine umfassendere Aufklärung über beruflichen Stress, seine Auswirkungen und mögliche Bewältigungsformen in der polizeilichen Aus- und Fortbildung könnte dem Problemfaktor der Überforderung Rechnung getragen, den Polizeibeamten ein erhöhtes Kontroll- und Effektivitätsempfinden vermittelt und somit ihre allgemeine Stresstoleranz verbessert werden.

Zudem erschwert das männlichkeitsgeprägte polizeiliche Rollenverständnis den konstruktiven Umgang mit beruflichen Belastungsaspekten nachhaltig. Die Zugehörigkeit zur Organisation mit Gewaltlizenz scheint zu implizieren, dass Emotionen wie Insuffizienz, Überlastung, Enttäuschung und Angst nicht offen kommuniziert werden dürfen.

Von Polizeibeamten werden insbesondere innerhalb der eigenen beruflichen Bezugsgruppe die Einnahme und Bewahrung einer souveränen und beherrschten Haltung erwartet. Es scheint noch immer die Fehlvorstellung zu herrschen, dass die gesellschaftliche Akzeptanz und der unabdingbare Respekt gegenüber der Institution „Polizei“ von der physischen wie psychischen Unangreifbarkeit und mechanischen Kontrolliertheit ihrer Mitglieder abhängen und dass sie sich daher keine schwachen, empfindsamen oder hilfsbedürftigen Mitarbeiter erlauben darf. Die polizeiliche „Undurchlässigkeit“ im Sinne eines ausgeprägten Kontroll- und Neutralitätserfordernisses soll zwar zur Realisierung organisationeller Normen, zur Erhöhung der polizeilichen Disziplin und zur Ansehenssteigerung der Organisation beitragen. Ironischerweise wird jedoch durch diese rigide Tabuisierung von psychischer Empfindsamkeit und Hilfsbedürftigkeit nicht die erwünschte, sondern vielmehr eine gegenteilige und bedenkliche Entwicklung erreicht. Sie führt zu einer dysfunktionalen Abwehr und Verdrängung von Emotionen und einem insgesamt destruktiv-vermeidenden, die Belastungsanfälligkeit intensivierenden Umgang mit seelischen Belastungen. Die fehlende Möglichkeit zur Artikulation persönlichen Leidensdrucks und der Zwang, hiermit allein fertig werden zu müssen, verstärken die ohnehin bestehende seelische Belastung und erhöhen das Risiko einer psychischen Erkrankung. Notwendig wäre eine Modifikation dieses überholten und destruktiven Rollenverständnisses, organisationsintern müsste für eine bessere Information und Aufklärung der Beamten gesorgt, umfassendere Einsatzvorbereitung sowie regelmäßige Nachbereitung gewährleistet und Gelegenheit zur offenen und vertrauensvollen Kommunikation gegeben werden. Ein besserer organisationeller Beistand und die systematische Schaffung psychologischer Hilfestellungen würde das Verständnis des Dienstherren für belastungsinduzierte psychische Probleme signalisieren, ihre individuelle Akzeptanz erleichtern, einen konstruktiveren Umgang mit ihnen ermöglichen und die hiermit verbundenen Gefühle von Scham, Minderwertigkeit und Andersartigkeit reduzieren.

Die aus den vielfältigen und komplexen Anforderungs- und Belastungsmomenten resultierende polizeiliche Stressbelastung führt bei fehlenden Kompensationsmöglichkeiten zu einer massiven beruflichen Desillusionierung und Resignation, die sich bereits erkennbar in den Einstellungs- und Verhaltensmustern der Beamten niederschlagen. Die Unterwerfung unter einen Korpsgeist, das beginnende Desinteresse an der Bürgerklientel, die Missachtung des polizeilichen Leistungsdiktats, die allgemeine Distanzierung von der Führungsebene und ihren Vorgaben sowie die geringe Gewichtung des gesellschaftlichen Ansehens: All dies sind Erscheinungsformen und Auswirkungen beruflicher Enttäuschung und Demotivation. Erfüllung und Befriedigung können offensichtlich nicht mehr im beruflichen Umfeld erfahren werden, sondern werden zunehmend in den privaten Bereich durch die ausgeprägte Orientierung an sozialen und familiären Beziehungen verlagert. Die innere Bindung zur Polizeiorganisation und ihren Zielen wird aufgrund fehlender Sinnhaftigkeit und Bestätigung zunehmend abgebaut, es zeichnet sich ein negativer Gesinnungswechsel vom Polizeiberuf als Berufung zu einem rein zweckorientierten Jobdenken ab. Der Beruf wird scheinbar nur noch mit dem rationalen Ziel der materiellen Existenzsicherung betrie-

ben, während ehemals für die Berufswahl ursächliche, idealistische Ziele, wie die Leistung eines sinnvollen Beitrags für das Gemeinwohl oder die Erzielung effektiver und wertvoller Veränderungen für die Gesellschaft, für unrealisierbar befunden und daher in ihrer Bedeutsamkeit reduziert werden. Diese sich abzeichnende Entwicklung von anfänglichem Idealismus hin zu berufsbedingter Resignation und Ermattung ähnelt stark dem Verlauf des Burn-outs bzw. der inneren Kündigung und muss unbedingt verhütet werden.

Die verringerte Motivation, die hohe Arbeitsunzufriedenheit und das reduzierte polizeiliche Engagement sind deshalb so gefährlich, weil sie die Reputation der gesamten Polizeiorganisation schädigende, überlastungsbedingte Fehlverhaltensweisen, wie ungerechtfertigte Gewaltanwendung, dienststelleninterne Strafvereitelung oder unfreundliches und abweisendes Verhalten gegenüber dem Bürger, begünstigen. Sie können zur Entfremdung von der Bevölkerung, zum Verlust von Bürgernähe und zu mangelnder polizeilicher Kooperationsbereitschaft führen. Die beschriebene interne Abschottung von Polizeibeamten verbunden mit der Herausbildung zweifelhafter Solidaritäts- und Unterstützungspflichten führt dazu, dass polizeiliches Fehlverhalten unterhalb oder oberhalb der Strafbarkeitsgrenze nicht mit der gebotenen Konsequenz disziplinar- und strafrechtlich verfolgt werden kann und dass der notwendige und konstruktive Dialog mit den Bürgern unterbleibt, sodass diese ihr Vertrauen und den Respekt gegenüber dem staatlichen Gewaltmonopol abbauen. Die Akzeptanz und das Vertrauen gegenüber der Polizeiorganisation als Instanz zur Wahrung der staatlichen Ordnung würden hierdurch immer mehr abgebaut und ihre Autorität und Funktionsfähigkeit damit gefährdet werden. Die Herstellung eines Konsens zwischen Polizei und Bevölkerung und die Durchsetzung der staatlichen Ordnung würden hierdurch nachhaltig erschwert. Langfristig betrachtet können durch eine solche Aushöhlung des staatlichen Gewaltmonopols äußerst problematische Entwicklungen, wie die Legitimierung von bürgerlicher Selbstjustiz, der Verlust von Rechtssicherheit und Normentreue und damit verbunden ein Anstieg des Kriminalitätsaufkommens, die Gefährdung des gesellschaftlichen Friedens sowie eine massive Erhöhung der Verbrechensfurcht, eintreten. Ein geordnetes und gedeihliches menschliches Zusammenleben unter Einhaltung verfassungsrechtlich und einfachgesetzlich normierter Vorgaben wäre dann nicht mehr zu gewährleisten. In Anbetracht der Tatsache, dass psychisch labile Polizeibeamte in qualitativer wie quantitativer Hinsicht in ihrer Leistungsfähigkeit beeinträchtigt sind und damit die Legitimität und Funktionsfähigkeit der gesamten Organisation gefährden können, ergibt sich hier für die Polizei dringender Handlungsbedarf. Weil ihr in gesamtgesellschaftlicher Hinsicht durch die Ausübung des staatlichen Gewaltmonopols zur Wahrung der gesetzlichen Ordnung und Gewährleistung innerer Sicherheit ein immens hohes Verantwortungspotenzial zukommt, kann sie sich weniger als jedes andere Unternehmen bzw. jede andere Behörde unzufriedene, labile, demotivierte oder resignierte Mitarbeiter leisten.

Für die wirksame Prävention von stressbedingten psychischen Erkrankungen und damit einhergehender Verminderung der Qualität polizeilicher Tätigkeit sind neben der Förderung von individuellen Bewältigungskompetenzen und Ressourcen ebenso struk-

turell-organisationsbezogene Maßnahmen erforderlich, die insbesondere auf eine Modifizierung der Aus- und Fortbildung, der Kommunikationsstruktur, des polizeilichen Rollenverständnisses und des Führungsverhaltens abzielen. Es müssen einerseits *individuumbezogene* Schutzfaktoren, wie soziale Unterstützung, adäquate Bewältigungstechniken, positives Selbstbild und Arbeitszufriedenheit, gefördert und Risikofaktoren, wie Rollenunsicherheit und Rollenkonflikte, Arbeitsunzufriedenheit, negatives Selbstbild und ein vermeidender Bewältigungsstil, abgebaut werden. Andererseits müssen *organisationsbezogene* Schutzfaktoren, wie ein gutes Binnenklima, ein vertrauensvolles, symmetrisches Verhältnis zwischen Polizeibeamten und Führungskräften, eine umfassende, hierarchieübergreifende Kommunikation sowie ein organisationelles Verständnis für psychische Belastungen, gestärkt werden. Es sollte in ihrem eigenen Sinne zentrales Ziel der Polizeiorganisation sein, die Arbeitszufriedenheit, die Identifizierung der Beamten mit der Organisation und ihren Zielen und ihre emotional-affektive Bindung an die Organisation zu verstärken, um hierdurch ihre Eigeninitiative, Leistungs- und Entwicklungsbereitschaft sicherzustellen und so die Effektivität polizeilicher Tätigkeit zu gewährleisten.

6 Präventionsmaßnahmen

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln der Status quo hinsichtlich des psychischen Belastungsprofils im Polizeidienst skizziert und die damit verbundenen Auswirkungen beschrieben wurden, sollen im folgenden Kapitel mögliche Präventionsmaßnahmen dargestellt und diskutiert werden. Der Begriff der Prävention meint die Vorbeugung psychischer und physischer Krankheiten und ihrer Folgen im Sinne einer krankheitsvermeidenden Maßnahme, Präventionsmaßnahmen lassen sich insofern als „Eingriffshandlungen zur Sicherheit der Gesundheit“ definieren.⁹⁹⁶ Hierbei ist zwischen primärer und sekundärer Prävention zu differenzieren. Die primäre Prävention setzt im Vorfeld von berufsbedingtem Stress an und beugt der Ausbildung von psychischen Störungsbildern vor, indem die zur adäquaten Stressbewältigung notwendigen Kompetenzen und Fertigkeiten vermittelt werden. Sekundäre Prävention hingegen setzt im Anschluss an belastende Ereignisse an, um Belastungssymptome so früh wie möglich zu erkennen, rechtzeitig Interventionsmaßnahmen einzuleiten und so die Ausprägung eines psychischen Störungsbildes zu vermeiden oder aber das bereits bestehende Ausmaß zu reduzieren.⁹⁹⁷

6.1 Primäre Präventionsmaßnahmen

Zunächst sollen mögliche primäre Präventionsmaßnahmen beleuchtet werden, d.h., es soll untersucht werden, durch welche organisationskulturellen, pädagogischen, psychologischen und arbeitsmotivationalen Maßnahmen und Reformen Polizeibeamte vorsorglich besser vor berufsbedingten Belastungen geschützt und im konstruktiven Umgang mit ihnen geschult werden können. Da sich das polizeiliche Stressprofil wie gezeigt aus chronisch wirkenden tätigkeitsbezogenen und organisationsbezogenen Belastungsfaktoren sowie aus selten erlebten, traumatischen Extremereignissen zusammensetzt, soll hierbei auf verschiedenen Ebenen angesetzt werden und so ein möglichst ganzheitliches und flexibles Stresspräventionskonzept entwickelt werden. So sollten nicht nur im Zuge von Stressbewältigungstrainings und einer reformierten Ausbildung die individuelle Stressverarbeitungs-kompetenz und Konfliktstabilität von Polizeibeamten gestärkt und ihnen ein umfassenderes psychologisches Hintergrundwissen vermittelt werden. Vielmehr sind auch eine Veränderung des rigiden, männlichkeitsgeprägten polizeilichen Rollenverständnisses im Sinne einer Entwicklung hin zu einer humaneren, transparenteren und demokratischeren Polizei sowie eine Verbesserung der innerorganisatorischen Kommunikations- und Informationsstruktur notwendig. Auch erscheinen eine Förderung der polizeilichen Lobeskultur sowie die Schaffung von mehr Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeiten angezeigt, um den augenscheinlich vorherrschenden Eindruck mangelnder Wertschätzung, Einbindung und Selbstwirksamkeit zu korrigieren und hierdurch die Motivation und Zufriedenheit

⁹⁹⁶ Wagner et al. in: Maercker/Ehlert (2001), S. 207.

⁹⁹⁷ Wagner et al. in: Maercker/Ehlert (2001), S. 209.

sowie das Verantwortungsbewusstsein der Polizeibeamten zu stärken. Mit welchen Maßnahmen diese Ziele erreicht werden können, soll im folgenden Kapitel diskutiert werden.

6.1.1 Reform der Polizeiausbildung

Um das Selbstwirksamkeits- und Kontrollempfinden der Polizeibeamten zu steigern, demoralisierende Überforderungssituationen im Dienst zu vermeiden und so ihre Arbeitszufriedenheit und psychische Ausgeglichenheit zu gewährleisten, ist die umfassendere Vermittlung psychosozialer Kompetenzen und Fertigkeiten im Rahmen der polizeilichen Aus- und Fortbildung notwendig. Die durch veränderte gesellschaftliche und soziale Rahmenbedingungen bedingten, stetig steigenden Anforderungen an die Kompetenz von Polizeibeamten, das dynamische und immer komplexer werdende polizeiliche Aufgaben- und Rollenverständnis erfordern eine zunehmende Professionalisierung der Polizei, die neben der kritischen Reflexion der eigenen beruflichen Rolle insbesondere auch die systematische Anwendung von situationsübergreifenden Methoden- und Problemlösungstechniken umfasst. Vermehrt sind neben rein fachlichen auch psychosoziale, gesellschaftliche und kommunikative Kompetenzen erforderlich, um in prekären gesellschaftlichen Konfliktfeldern vermittelnd, helfend und ordnend eingreifen zu können und auch in uneindeutigen Situationen Handlungssicherheit und Übersicht zu bewahren. Dienstvorschriften und Gesetzesnormen können zwar abstrakt die grundlegenden polizeilichen Handlungsformen anleiten, sie können jedoch niemals die im unwägbareren Polizeidienst oftmals notwendige, auf Erfahrungswissen und Expertise beruhende Einzelfallentscheidung ersetzen. Insgesamt hat sich in der heutigen pluralistisch-liberalen Gesellschaft der Schwerpunkt polizeilicher Aufgabenerfüllung von standardisierbaren Vollzugstätigkeiten hin zu komplexen, mehrdimensionalen Tätigkeiten verschoben, die ein analytisch-planerisches, gestalterisches und weitestgehend selbstständiges Handeln erfordern.⁹⁹⁸ Weil die Bürger aufgeklärter und kritischer gegenüber staatlichen Eingriffen geworden sind, genügt zur Durchsetzung staatlicher Belange längst nicht mehr die Berufung auf die polizeiliche Amtsautorität, vielmehr müssen Polizeibeamte sich in der heutigen Zeit durch Menschlichkeit, Toleranz, Flexibilität und Einfühlungsvermögen auszeichnen. Im Rahmen des derzeit noch primär auf Anpassung und Unterordnung ausgerichteten Studiums mit dem Schwerpunkt auf abstrakt-theoretischen, ausschließlich im engeren Sinne *polizeirelevanten* Wissensinhalten ist es kaum möglich, angehende Polizeibeamte zu einer selbstständigen, flexiblen und eigenverantwortlichen Amtsführung zu befähigen und ihre Konfliktlösungskompetenz und Stresstabilität zu stärken.⁹⁹⁹ Durch die derzeitig praktizierte Überladung mit einer allzu breiten Masse an theoretischem Stoff bei Überbetonung juristischer Wissensinhalte, die von den Berufsanwärtern mangels selbstständiger Lernmöglichkeiten und verfügbarer Zeit nicht hinreichend verwertet werden können, werden sie augenscheinlich nicht zur qualifizierten Bewältigung unvorhergesehener und

⁹⁹⁸ Lötbecke (2000), S. 140.

⁹⁹⁹ Weidmann (2001), S. 121.

komplexer Problemlagen befähigt und ausreichend auf die vielen Unwägbarkeiten und Unsicherheiten des Polizeidienstes vorbereitet.¹⁰⁰⁰ Anstatt wie bisher auf formalrechtswissenschaftliche Inhalte zu fokussieren, sollten im Rahmen der Ausbildung vermehrt soziologische, kommunikative, psychologische und verfassungsrechtliche Kompetenzen vermittelt werden, damit die Polizeibeamten ihr eigenes Handeln in einen gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang einordnen und ein erweitertes, vielfältigeres Problemverständnis entwickeln können. Notwendig ist insbesondere eine vertiefte psychologische Vorbereitung auf Belastungsfaktoren des Polizeiberufes wie beispielsweise den Umgang mit Tötungsdelikten, Suiziden, Großschadenslagen oder den polizeilichen Schusswaffengebrauch. Angehende Polizeibeamte müssen umfassender auf die zahlreichen belastenden und auszehrenden Aspekte ihres Berufes vorbereitet und für den angemessenen Umgang mit ihnen geschult werden, um der späteren Ausbildung von psychischen Belastungsfolgen und damit verbundenen Leistungseinbußen vorzubeugen. Vermehrt müssen kommunikative Fertigkeiten vermittelt werden, um die Fähigkeit zum Dialog mit der kritischen Bevölkerung und zur vermittelnden Schlichtung der zahlreichen Konflikte zu stärken. Ebenso sollte der Umgang mit enttäuschenden und demoralisierenden Aspekten des Berufes stärker problematisiert und angehenden Polizeibeamten geeignete Verarbeitungsmöglichkeiten vermittelt werden. So sollte beispielsweise die ständige Konfrontation mit sozialen Konflikten und abweichendem Verhalten, die Erfolglosigkeit polizeilicher Arbeit, die öffentliche Exponiertheit polizeilichen Handelns, das widersprüchliche Berufsverständnis der Polizei oder der Umgang mit gesellschaftlichen Minderheiten und Randgruppen stärker thematisiert und bearbeitet werden, um die individuelle Kompetenz, Frustrationstoleranz und Konfliktstabilität zu stärken und frustrationsbedingten Fehlverhaltensweisen vorzubeugen. Da die Bedingungen sowohl für die Entstehung als auch für die Bekämpfung von Kriminalität, wie bereits ausgeführt, stark von den komplexen gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen abhängen, müssen sich angehende Polizeibeamte vermehrt mit gegenwärtigen gesellschaftlichen und sozialen Entwicklungen auseinandersetzen. Sie müssen ein Problembewusstsein für strukturelle Problemkonstellationen, wie beispielsweise defizitäre Integrationspolitik, ansteigende Jugendkriminalität oder hohe Arbeitslosigkeit, entwickeln, diese zutreffend einschätzen und geeignete, nicht ausschließlich polizeispezifische Techniken zum angemessenen Umgang mit ihnen entwickeln. Es muss insgesamt eine Entwicklung zu einer an gesamtgesellschaftlichen Problemen orientierten und ganzheitlich ausgerichteten Polizeiausbildung erfolgen, welche die Anforderungen und Konfliktherde des Berufes realistisch berücksichtigt und das Aufgabenverständnis für die helfende, ausgleichende, ordnende, vermittelnde und konfliktlösende Funktion der Polizei erfasst. Daher sollten die statisch angelegten Lehrpläne überprüft und angepasst werden; insbesondere muss die Masse an zu vermittelndem Stoff auf ihre Brauchbarkeit hin überprüft und dementsprechend aktualisiert werden. Notwendig wäre eine Verschiebung von der Vermittlung schematisch-fachlicher, ausschließlich im formalen Sinne *polizeirelevanter* Wissensinhalte zur Schaffung von fächerübergreifenden Methodenkompetenzen durch die

¹⁰⁰⁰ Alberts (2001), S. 293.

Vermittlung *systematisch-methodischen* Wissens. Aufgrund der sich stetig verändernden gesellschaftlichen, technischen und sozialen Rahmenbedingungen sowie der stetigen Gewinnung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse unterliegen Wissensinhalte beispielsweise aus dem juristischen, kriminalistischen oder psychologischen Bereich einem zunehmenden Wandel. Sie veralten in kurzer Zeit und werden rasch obsolet, so dass die Vermittlung eines für die gesamte Berufslaufbahn ausreichenden Wissensstandes in der Erstausbildung nicht zu gewährleisten ist.¹⁰⁰¹ Als Konsequenz hieraus muss zum einen die polizeiliche Weiterbildung ausgebaut und im Sinne einer kontinuierlichen, berufsbegleitenden Maßnahme konsequent betrieben werden, zum anderen bekommt aufgrund der „Halbwertszeit“ formaler Wissensinhalte und standardisierter Lösungsschemata die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen eine zunehmende Bedeutung.¹⁰⁰² Es wäre möglich, den Stoffinhalt in der Erstausbildung auf grundlegende theoretische Inhalte zu reduzieren und tiefergehende fachspezifische Kenntnisse zu späterem Zeitpunkt im Rahmen von fortlaufenden Fortbildungsmaßnahmen zu vermitteln. Notwendig wäre hierfür eine kontinuierliche, gegenseitige Ergänzung von praktischer Berufstätigkeit und theoretischer Fortbildung, also die Verknüpfung von Berufserfahrung mit ständiger fachlicher Weiterbildung im Sinne eines „lebenslangen Lernens“.¹⁰⁰³ Durch die Einführung solcher fortlaufenden Weiterbildungsmaßnahmen könnten neben einer dringend gebotenen stofflichen „Entfrachtung“ der Erstausbildung die konstante Anpassung fachspezifischer Kenntnisse an den aktuellen Wissensstand gewährleistet und bei Bedarf notwendige Zusatzqualifikationen erworben werden.¹⁰⁰⁴ Neben einer Reduzierung des Stoffinhaltes in der Erstausbildung bei gleichzeitigem Ausbau des Fortbildungssystems muss sich die Erstausbildung vermehrt auf die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen konzentrieren. Schlüsselqualifikationen umfassen im Einzelnen Fertigkeiten wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Selbstständigkeit und Verantwortungsbewusstsein, Stress- und Konfliktstabilität, Entscheidungs- und Durchsetzungsfähigkeit sowie Innovationsfähigkeit.¹⁰⁰⁵ Sie gehen über einzelne formale Wissensinhalte hinaus und umfassen die übergeordnete Fähigkeit, mit neuen, uneindeutigen Situationen fachgerecht umzugehen, sie differenziert und spezifisch einzuordnen und unter Rückgriff auf situationsübergreifende Problemlösungstechniken einer adäquaten Lösung zuzuführen. Schlüsselqualifikationen basieren zwar auf abstrakt-theoretischen Kenntnissen, jedoch stehen im Fokus der *Umgang* und die konkrete, situationsgerechte *Anwendung* dieser Wissensinhalte. Es ist insofern natürlich kein Verzicht auf grundlegende formale Wissensinhalte möglich, Polizeibeamte müssen im Rahmen ihrer Ausbildung ein theoretisches „Mindestrüstzeug“ vermittelt bekommen, um ihre Tätigkeit adäquat ausführen und sich rechtsstaatskonform verhalten zu können. Sie müssen wissen, wann sie beispielsweise jemanden durchsuchen, vernehmen oder festnehmen dürfen oder wann eine kör-

¹⁰⁰¹ Löffbecke (2000), S. 139.

¹⁰⁰¹ Weidmann (2001), S. 121.

¹⁰⁰² Schulte (2002), S. 242.

¹⁰⁰³ Alberts (2001), S. 294.

¹⁰⁰⁴ Feltes (1997), S. 117.

¹⁰⁰⁵ Schulte (2002), S. 242.

perliche Untersuchung angezeigt ist.¹⁰⁰⁶ Bedeutsam ist jedoch der flexible und differenzierte Umgang mit diesen Wissensinhalten, denn die Herausforderung des oftmals unkalkulierbaren Polizeidienstes besteht darin, aus der Masse an Handlungswissen die in der jeweiligen Situation maßgeblichen Wissensinhalte herauszufiltern und sie situationsgerecht anzuwenden und so auch in ungewohnten und mehrdeutigen Situationen zu bestehen. Schlüsselqualifikationen und Methodenkompetenzen können nicht auf herkömmliche Weise im Zuge eines „Frontalunterrichts“ vermittelt und erlernt werden, sie werden vielmehr durch fachgerecht angeleitete Praxiserfahrung, eigenständigen Kenntnisszuwachs und berufliche Routine erworben.¹⁰⁰⁷ Daher ist eine Abkehr von der derzeitigen Praxis des „Einrichterns“ abstrakten Lehrbuchwissens verbunden mit einer passiven und unreflektierten Anstauung unverwerteter Erkenntnisse hin zur eigenaktiven Gewinnung und kritischen Bewertung von Wissensinhalten notwendig. Es muss die Möglichkeit zu eigenaktivem Lernen im Sinne einer selbstständigen Entwicklung adäquater Bewältigungsstrategien anhand der Simulation und Bearbeitung möglichst realitätsnaher Situationen und praxisbezogenen Trainings geschaffen werden, hierdurch könnte auch die Kluft zwischen theoretischen Kenntnissen und praktischen Erfordernissen abgebaut und eine bessere Verzahnung zwischen Theorie und Praxis erfolgen. Generell sollte der Praxisbezug der Ausbildung mehr in den Fokus genommen und mit den theoretischen Erfordernissen verflochten werden. Die polizeiliche Handlungspraxis in Form von Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung konkreter polizeilicher Maßnahmen muss stärker als bisher und trainiert werden.¹⁰⁰⁸ Insbesondere im Rahmen des zwölfmonatigen Berufspraktikums sollten die angehenden Polizeibeamten unter Anleitung in Praxissituationen eingeführt und ihnen die eigene Entwicklung zweckdienlicher Problemlösungstechniken ermöglicht werden, hierdurch können ein fächerübergreifender Kenntnisseinsatz und so eine ganzheitliche Integration der verschiedenen theoretischen Ausbildungsinhalte erreicht werden.¹⁰⁰⁹

Die Funktion der Lehrkraft besteht weiterhin in der Vermittlung von möglichst aktuellen Fachkenntnissen, darüber hinaus sollte sie jedoch insbesondere das eigenaktive Lernen und differenzierte Denken sowie die Entwicklung von Selbstständigkeit, Kritikfähigkeit und Teamfähigkeit unterstützen.¹⁰¹⁰ Die Aneignung des notwendigen Fachwissens durch die selbstständige Verwendung von Lehrmaterialien, die kritische Evaluation erlangter Erkenntnisse sowie ihre sachgerechte Anwendung auf konkrete Problemsituationen sollten zwar von der Lehrkraft angeleitet, soweit wie möglich jedoch eigenverantwortlich durch die Studierenden erfolgen.¹⁰¹¹ Anstelle der bisher in der Ausbildung angestrebten Vermittlung von Anpassungsfähigkeit und Folgsamkeit im Sinne einer militärisch anmutenden Sozialisation sollten Individualität, Souveränität, Autonomie und Kritikfähigkeit der angehenden Polizeibeamten gefördert werden,

¹⁰⁰⁶ Alberts (2001), S. 294.

¹⁰⁰⁷ Löbbecke (2000), S. 141.

¹⁰⁰⁸ Schulte/Kokoska (1997), S. 112.

¹⁰⁰⁹ Alberts (2001), S. 294.

¹⁰¹⁰ Schulte (2002), S. 242.

¹⁰¹¹ Löbbecke (2000), S. 143.

um die konstruktive Auseinandersetzung mit vielfältigen divergierenden Positionen zu erlernen und einzuüben.¹⁰¹² Insgesamt sollte die Lehrkraft weniger eine leitend-anweisende als vielmehr eine moderierend-fördernde Funktion einnehmen, sie sollte gedankliche Pluralität, Eigenständigkeit und Meinungsvielfalt fördern und auch abweichende Meinungen zulassen. Dies stellt die Lehrkraft zwar vor erhöhte Anforderungen, weil durch die zunehmende Autonomie der Studierenden inhaltliche Diskussionen und individuelle Wertanschauungen möglicherweise vielfältiger und differenzierter werden und sie mit einem zunehmenden Erfordernis nach Argumentation, Diskussion und Dialog konfrontiert wird.¹⁰¹³ Nur auf diesem Wege können sich jedoch angehende Polizeibeamte zu eigenständigen und integren Persönlichkeiten entwickeln und eigene identitätsstiftende Wertmaßstäbe und Handlungsorientierungen herausbilden. Ferner muss der Dozent sich um eine stetige Verzahnung von Theorie und Praxis bemühen, die in der Praxis erworbenen Erkenntnisse in die Theorie umzusetzen wissen und umgekehrt theoretische Kenntnisse auf Praxissituation anwenden, um so eine gegenseitige Ergänzung und Korrektur zu ermöglichen.¹⁰¹⁴

Moderne Lehr- und Lernmethoden können eingeführt bzw. intensiviert werden, auch ein Wechsel zwischen verschiedenen Methoden, wie Vortrag, Vorlesung, Gruppenarbeit, Projekten, Übungen, Diskussionen oder Referaten, würde sich positiv auf den Lernerfolg auswirken.¹⁰¹⁵ Diskussionswürdig ist ferner die Einführung moderner Medien, insbesondere netzbasierter Konzepte und computergestützter Lernmöglichkeiten, in die Polizeiausbildung. Sie bieten die Möglichkeit, Informationen und Lehrinhalte stetig zu aktualisieren und mit vergleichsweise geringem Aufwand einem großen Personenkreis zugänglich zu machen.¹⁰¹⁶ Neuerungen auf sich stetig verändernden Rechtsgebieten, wie beispielsweise dem Versammlungsrecht oder dem Polizei- und Ordnungsrecht, die sich erst nach einiger Zeit in wiederum neu anzuschaffenden Lehrbüchern oder Skripten niederschlagen, können im Intra- oder Internet ohne erheblichen finanziellen und zeitlichen Aufwand aufbereitet und so rasch und unkompliziert einer Vielzahl von Studierenden zugänglich gemacht werden.¹⁰¹⁷ Durch die Nutzung von Internet und Intranet würde die Möglichkeit zu flexiblem, selbstgesteuertem Lernen von jedem Ort aus ermöglicht, ebenso würde die Möglichkeit des gemeinsamen und grenzüberschreitenden Lernens geschaffen. Die wechselseitige Auseinandersetzung unter den Studenten, die gemeinsame Erörterung und Diskussion von Stoffinhalten und der wechselseitige Erfahrungsaustausch in Foren oder Chat-Programmen würden ermöglicht und so der individuelle Kenntnisstand angereichert. Informationen aus aller Welt können verfügbar gemacht werden und den Aufbau eines differenzierten und breit gefächerten Wissensnetzwerkes ermöglichen. Auch besonders komplexe, mehrdimensionale Inhalte können bei kompetenter didaktischer Ausgestaltung anschaulich darge-

¹⁰¹² Feltes (1997), S. 119.

¹⁰¹³ Schulte (2002), S. 242.

¹⁰¹⁴ Feltes (1997), S. 118.

¹⁰¹⁵ Fabritius (2000), S. 221.

¹⁰¹⁶ Schulte (2002), S. 243.

¹⁰¹⁷ Alberts (2001), S. 294.

stellt werden und so den Lernprozess vereinfachen.¹⁰¹⁸ Der vorübergehend höhere finanzielle Aufwand zur Beschaffung solcher Programme würde sich zum einen in Form von besseren Studienerfolgen rentieren und zum anderen auf lange Sicht kostengünstiger auswirken, weil ein Teil des Lehrangebots hierdurch schlicht ersetzt werden könnte. Wichtig ist darüber hinaus die regelmäßige, nach dem neuesten Stand wissenschaftlicher Erkenntnisse durchzuführende Evaluation der Bildungsarbeit und ihrer Effektivität, in die zwecks weiterer Qualifizierung und Qualitätssicherung auch die Lehrkräfte einbezogen werden sollten.¹⁰¹⁹

6.1.2 Intensivierung der polizeilichen Kontrolle

Für eine polizeiliche Reform im Sinne einer Entwicklung hin zu einer demokratischeren und transparenteren Polizei ist eine Verbesserung der derzeit augenscheinlich unzureichenden Kontrollmöglichkeiten der Polizeiorganisation unverzichtbar. Nur wenn eine umfassende und konsequente Beobachtung polizeilicher Strukturen und Handlungsweisen erfolgt, können schädliche Entwicklungen, wie Mobbing oder Diskriminierung von Polizeibeamten, die Unterwerfung unter einen Korpsgeist und damit einhergehende Herausbildung einer polizeilichen „Trutzburgmentalität“ oder unzureichendes Führungsverhalten, ausgemacht und bearbeitet werden. Auch ist es im Interesse einer professionell und bürgernah agierenden, glaubhaften und vertrauenswürdigen Polizei unumgänglich, eine effektive strafrechtliche Kontrolle und damit die Gewährleistung rechtsstaatskonformen polizeilichen Handelns sowie eine offene, konstruktive Konfliktbearbeitung im Dialog mit dem Bürger zu ermöglichen. Beschwerden von Bürgern aufgrund unprofessionellen, unfreundlichen oder gar gesetzeswidrigen polizeilichen Verhaltens müssen konsequent und objektiv behandelt und ernst genommen werden, um das Vertrauen der Bevölkerung in die Integrität des staatlichen Gewaltmonopols zu bewahren und ihre Kooperationsbereitschaft und Unterstützung bei der polizeilichen Aufgabenerfüllung zu gewährleisten. Darüber hinaus würde die Einrichtung einer unabhängigen Kontrollinstanz das Ansehen der sich rechtsstaatskonform und bürgernah verhaltenden Polizeibeamten steigern und sich somit positiv auf das Renommee der gesamten Polizeiorganisation auswirken.

Die bundesweite Einführung einer unabhängigen externen Kontrollinstanz in Form eines „Polizeibeauftragten“ oder einer „Polizeikommission“ erscheint angesichts der beschriebenen, offenkundig defizitären Kontrolle des Polizeiapparates und der hieraus erwachsenden Problemlagen dringend notwendig und wurde bereits mehrfach sowohl auf nationaler wie internationaler Ebene, von linksliberalen Parteien, Menschenrechtsorganisationen und Juristen gefordert.¹⁰²⁰ Zuletzt wurde insbesondere nach dem Tod des Regensburger Studenten *Tennessee Eisenberg* und dem im Januar 2010 vom BGH aufgehobenen Freispruch im Falle des in Polizeigewahrsam verstorbenen *Oury Jalloh*

¹⁰¹⁸ Schulte (2002), S. 243.

¹⁰¹⁹ Feltes (1997), S. 118.

¹⁰²⁰ Behrendes/Stenner in: Leßmann-Faust (2008), S. 84; Wieland/Diederichs in: Diederichs (1995), S. 133–136.

in Dessau die Einrichtung einer unabhängigen Kontrollinstanz verlangt, dies wurde jedoch von Vertretern der Polizeigewerkschaften einstimmig mit dem Argument abgelehnt, die Einrichtung einer solchen Kontrollinstanz wäre die Manifestierung eines „Generalverdachts gegen alle Polizeibeamten“. Ebenso wurde dem Vorschlag einer generellen Kennzeichnungspflicht für Polizeibeamte eine Absage erteilt, weil dies zu „unberechtigten Diffamierungen“ und „fingierten Vorwürfen“ gegen Polizeibeamte führen könne.¹⁰²¹ Auch der im Juli 2010 erschienene Bericht der Menschenrechtsorganisation *Amnesty International*¹⁰²² über gewalttätige Übergriffe von Polizisten und Todesfälle in Polizeigewahrsam hat die Diskussion um die Notwendigkeit eines polizeiexternen Kontrollgremiums wieder belebt, jedoch konnten sich die Fürsprecher dieser Maßnahme bisher nicht durchsetzen. So wurde im April 2010 im Bayerischen Landtag die Forderung der Fraktion der Freien Wähler nach einem bayerischen Polizeibeauftragten von der CSU mit dem Hinweis auf die fehlende Notwendigkeit eines solchen Amtes abgelehnt, weil hierzu schließlich das Amt des Innenministers geschaffen worden sei. *Hubert Aiwanger*, Vorsitzender der Freien Wähler, entgegnete hierauf in zutreffender Weise, dass dieser Argumentation zufolge auch kein Bedarf für einen Wehrbeauftragten in der Bundeswehr oder einen Vertrauenslehrer in Schulen bestehe, weil es ja auch einen Verteidigungsminister bzw. Schulleiter gebe.¹⁰²³ Im Mai 2010 brachte die SPD, unterstützt von den Grünen und der Linkspartei, aufgrund aktueller Mobbing-Vorwürfe in der Polizei einen Antrag auf Einsetzung eines Polizeibeauftragten ins Parlament ein, was jedoch von der Parlamentsmehrheit von CDU und FDP abgelehnt wurde. Insbesondere Innenminister *Volker Bouffier* (CDU) sprach sich gegen das Erfordernis einer solchen Einrichtung aus, da aus seiner Sicht kein systematisches Mobbing in der hessischen Polizei existiere.¹⁰²⁴ Die Partei der Grünen forderte im Juli 2010 aufgrund der Ergebnisse des erwähnten Berichtes von *Amnesty International* die Errichtung einer neutralen Beschwerdestelle und kündigte diesbezüglich eine parlamentarische Initiative nach der Sommerpause an.¹⁰²⁵ Selbst Vertreter der Polizeigewerkschaft distanzieren sich mittlerweile angesichts offensichtlicher struktureller Probleme von der bisher herrschenden Abneigung gegen eine Intensivierung polizeilicher Kontrolle und räumen das Erfordernis eines externen Kontrollorgans ein.¹⁰²⁶ So wurde zuletzt im November 2011 im Innenausschuss des hessischen Landtags der Gesetzesentwurf der SPD zur Einführung eines Ombudsmannes in der hessischen Polizei diskutiert. Juristen wie beispielsweise der Frankfurter Staatsrechtler Erhard Denninger und Vertreter der Polizei unterstützten die Forderung nach einem hessischen Polizeibeauftragten, kritisierten den Gesetzesentwurf jedoch aufgrund einer unzureichenden Ausstattung des Kontrollorgans mit Rechten und Eingriffsbefugnissen, wie beispielsweise dem Fehlen eines Akteneinsichtsrechts.

¹⁰²¹ *Aigner* in: Regensburg Digital (11.08.2010); *Feltes* (2010), S. 11.

¹⁰²² *Amnesty International* in: amnestypolizei.de (11.08.2010).

¹⁰²³ *Landtagsfraktion Freie Wähler* in: fw-landtag (11.08.2010).

¹⁰²⁴ „Ansprechpartner für Polizisten – Hilfe gegen Mobbing“; in: fr-online (11.08.2010).

¹⁰²⁵ „Grüne fordern unabhängigen Polizeibeauftragten“; in: fraktion-gruene-niedersachsen.de (11.08.2010).

¹⁰²⁶ *Wendt* (2009), S. 2.

Im Ausland, beispielsweise in Finnland, den Niederlanden, Australien, Kanada, Belgien, Portugal und Großbritannien existieren seit langer Zeit solche unabhängigen und gut funktionierenden Kontrollinstanzen. So besteht beispielsweise in England die Kommission IPCC¹⁰²⁷, die Beschwerden über die Polizei nachgeht und bei schweren Vorwürfen auch zur eigenen Durchführung von Ermittlungen befugt ist.¹⁰²⁸ In Amsterdam existiert das „Klachtenbüro“, in Kanada die „Police-Complaints-Commission“ und in Australien die „Police-Complaints-Authority“.¹⁰²⁹ Bisher wurde in der Bundesrepublik Deutschland lediglich in Hamburg im Jahre 1998 aufgrund einer Empfehlung des „Parlamentarischen Untersuchungsausschusses Hamburger Polizei“ nach dem sog. „Hamburger Polizeiskandal“ unter der rot-grünen Regierungskoalition eine Polizeikommission eingerichtet, die gemeldete Vorfälle unvoreingenommen prüfen und interne strukturelle Fehlentwicklungen in der Polizei erforschen und publik machen sollte. Es handelte sich hierbei um eine entschärfte Version des im Jahre 1995 von der Grün-Alternativen Liste (GAL) geforderten Mischmodells, welches die Einführung eines unabhängigen Polizeibeauftragten und einer ihn unterstützenden Polizei-Kontrollkommission vorsah.¹⁰³⁰ Problematisch an der Einsetzung der Kommission war einerseits der Umstand, dass ihre drei Mitglieder vom Innensenator berufen wurden, und andererseits die Tatsache, dass sie die Kommissionsarbeit lediglich als Ehrenamt ausübten und über nur sehr begrenzte finanzielle und personelle Mittel verfügten.¹⁰³¹ Es ist anzunehmen, dass sich sowohl die Anbindung an das Innenministerium als auch die Ehrenamtlichkeit der Tätigkeit nachteilig auf die Kontinuität und Intensität der Ermittlungsarbeit ausgewirkt und diese nachhaltig erschwert haben.¹⁰³² Die Hamburger Polizeikommission hatte in ihren ersten Tätigkeitsberichten aus den Jahren 1999 und 2000 einige polizeispezifische Problemfaktoren sowie Interventionsmöglichkeiten formuliert. So wurden beispielsweise das Fehlen einer kundenorientierten Einstellung der Polizei, der defizitäre Umgang mit der Mobbing-Problematik, die unzureichende Umsetzung des kooperativen Führungssystems und die teilweise unangemessene, abweisende Reaktion von Polizeibeamten auf Bürgeranliegen moniert.¹⁰³³ Hingewiesen wurde ebenso auf strukturelle Probleme und Fehlverhaltensweisen, wie eine selektive Strafverfolgungspraxis in Form von auffälliger Behandlung ausländischer Personen durch die Polizei oder mutmaßliche Absprachen von Polizeizeugen, die Unterwerfung unter einen Korpsgeist sowie sexuelle Belästigungen, Übergriffe und Mobbing.¹⁰³⁴ Vor diesem Hintergrund wurden von den Kommissionsmitgliedern Maßnahmen wie die Einführung eines Entschädigungsfonds für Opfer rechtswidriger polizeilicher Maßnahmen oder der Entwurf einer verbindlichen Vorschrift über das unaufgeforderte An-

¹⁰²⁷ Independent Police Complaints Commission.

¹⁰²⁸ Müller in: beck-blog (11.08.2010).

¹⁰²⁹ Wrocklage in: Barthel et al. (2008), S. 135.

¹⁰³⁰ Gössner in: Bürgerrechte & Polizei/Cilip 67 (Nr.3/2000).

¹⁰³¹ Greiner (2000), S. 97.

¹⁰³² Gössner in: Bürgerrechte & Polizei/Cilip 67 (Nr.3/2000).

¹⁰³³ Greiner (2000), S. 102.

¹⁰³⁴ Gössner in: Bürgerrechte & Polizei/Cilip 67 (Nr.3/2000).

bieten und Herausgeben dienstlicher Visitenkarten an den Bürger vorgeschlagen.¹⁰³⁵ Polizei und Politik reagierten gleichermaßen mit erkennbaren Widerständen auf die Kommissionsarbeit und ihre Ergebnisse. Polizeibeamte verhielten sich nach Aussage der Kommissionsmitglieder distanziert, vorurteilsbehaftet und teilweise an der Grenze zur Verweigerung der „Gesetzestreue“. Die Durchsetzung des der Kommission zustehenden Zutrittsrechts zu Polizeidienststellen ohne Voranmeldung wurde lediglich in drei Fällen realisiert, was jedoch bereits erhebliche Widerstände bei den betroffenen Polizeidienststellen provozierte. Darüber hinaus wurde den Kommissionsmitgliedern die notwendige Einsicht in staatsanwaltschaftliche Akten erschwert.¹⁰³⁶ Angehörige der Polizeigewerkschaft warfen der Kommission vor, mit Diffamierungen und haltlosen Unterstellungen zu arbeiten und bezeichneten den Kommissionsbericht als „infame Entgleisung“ mit „Erkenntnissen fernab der Realität“; Mitglieder der Hamburger CDU bewerteten bereits die Einrichtung der Kommission als „fleischgewordenen Ausdruck des Misstrauens gegenüber der Polizei“ und bezeichneten die Kommission selbst als „überflüssige, nutzlose und kostenträchtige Einrichtung“.¹⁰³⁷ Die Tätigkeit der Hamburger Polizeikommission beschränkte sich auf den Zeitraum vom 1.10.1998 bis zum 12.12.2001, dann wurde sie durch die derzeit regierende schwarz-schwarze Koalition unter der Führung des damaligen Innensenators *Schill* aufgehoben – nicht ohne den Hinweis, dass sie ohnehin nur einen Akt „institutionalisierten Misstrauens“ gegen die Hamburger Polizei dargestellt habe.¹⁰³⁸ Nun existiert in Hamburg lediglich noch die Dienststelle Interne Ermittlungen (D.I.E.), welche im polizeilichen Umfeld, allerdings nur bei „klassischen“ Straftaten wie Korruption oder Körperverletzung im Amt ermittelt. Jedoch kann diese behördeninterne Kontrollinstanz, die zutreffend als „Polizei in der Polizei“ bezeichnet wird und vom Wesen her nichts anderes darstellt als die bereits existenten straf-, dienst- und disziplinarrechtlichen Kontrollinstanzen, keinesfalls eine externe und unabhängige Kontrollinstanz ersetzen.¹⁰³⁹

In Baden-Württemberg wurde zwar im Jahre 2007 das Amt eines Ombudsmanns für Bürokratieabbau eingeführt. Der Vorschlag nach Einrichtung einer vergleichbaren Stelle in der Polizei wurde zwar diskutiert, aber aufgrund von Ressentiments von Seiten der baden-württembergischen Polizeiführung des Landes nicht weiter verfolgt. Lediglich in Sachsen-Anhalt wurde – ebenfalls unter ausdrücklicher Ablehnung der Polizeiführung – im September 2009 eine zentrale Beschwerdestelle Polizei (ZBP) eingerichtet, die Eingaben und Beschwerden von Bürgern und Polizeibeamten bearbeiten soll.¹⁰⁴⁰

Um Beschwerden von Bürgern unvoreingenommen und objektiv prüfen zu können, Polizeibeamten Gelegenheit zur Äußerung von Beschwerden, Berichten und Problemen zu geben, eine umfassende Strukturanalyse zur Prävention polizeiinterner Fehl-

¹⁰³⁵ *Greiner* (2000), S. 102.

¹⁰³⁶ *Gössner* in: Bürgerrechte & Polizei/Cilip 67 (Nr.3/2000).

¹⁰³⁷ *Gössner* in: Bürgerrechte & Polizei/Cilip 67 (Nr.3/2000).

¹⁰³⁸ *Wrocklage* in: Barthel et al. (2008), S. 237.

¹⁰³⁹ *Feltes* (2010), S. 3.

¹⁰⁴⁰ *Feltes* (2010), S. 8.

entwicklungen zu ermöglichen und damit die Glaubwürdigkeit und Integrität der Polizeiorganisation zu erhalten, empfiehlt sich die (Wieder-)Einführung eines unabhängigen, externen Kontrollgremiums in Gestalt eines Polizeibeauftragten nach dem Vorbild des Datenschutz- oder Wehrbeauftragten und einer ihm unterstellten Untersuchungskommission. Ein solcher Polizeibeauftragter sollte auf der Grundlage von durch Bürger oder Polizeibeamte an ihn herangetragenen Einzelfällen ergänzend zu staatsanwaltschaftlichen und disziplinarrechtlichen Ermittlungen die strukturelle polizeiliche Entwicklung beleuchten und eventuelle Problemlagen identifizieren und offenlegen. Insbesondere strukturelle Konfliktkonstellationen und Fehlverhaltensweisen, wie Rechts- und Disziplinarverstöße, unzureichende Dienstleistungs- bzw. Bürgerorientierung und fehlende Konflikttoleranz, sollen analysiert und einer angemessenen Lösung zugeführt werden. Der Polizeibeauftragte sollte sowohl *reaktiv* als eine auf bekannt gewordene Einzelfälle und Konflikte reagierende Schlichtungsstelle fungieren als auch *präventiv* als Ausdruck des demokratischen Gewaltenteilungsprinzips durch die Inaugenscheinnahme polizeilicher Organisationsstrukturen und Handlungsformen eine begleitende und beratende Funktion einnehmen. Sowohl Bürger als auch Polizeibeamte sollten ihn ohne bürokratische Hürden und außerhalb der offiziellen Dienstwege, kostenlos und ohne Angst vor persönlichen oder beruflichen Repressalien kontaktieren und Beschwerden oder Vorschläge vorbringen können.¹⁰⁴¹ Ihre Eingaben und Beschwerden sind strikt vertraulich zu behandeln, der Polizeibeauftragte soll anders als Polizei und Staatsanwaltschaft nicht dem Strafverfolgungszwang unterliegen, sondern einer Verschwiegenheitspflicht unterworfen sein und über ein Aussageverweigerungsrecht verfügen. Die Tatsache der Beschwerdeerhebung und der Name des Beschwerdeführers dürfen nur mit dessen Einwilligung bekannt gegeben werden, dies ist die notwendige Voraussetzung für den Aufbau einer Vertrauensbeziehung zwischen Betroffenen und Polizeibeauftragtem und einem offenen, kommunikativen Austausch ohne Furcht vor negativen Konsequenzen. Der Polizeibeauftragte soll nicht nur als reaktives Organ auf das Verlangen von Bürgern oder Polizeibeamten hin zur Einleitung von Untersuchungsmaßnahmen befugt sein. Vielmehr soll er auch aus eigener Initiative nach pflichtgemäßem Ermessen tätig werden können, wenn ihm Umstände bekannt werden, die auf eine polizeiliche Verletzung von Grundrechten oder einfachen Gesetzen hinweisen. Um strukturellen Fehlentwicklungen und ihren Ursachen entgegenzuwirken, soll er sich sowohl mit straf- und disziplinarrechtlich relevanten Handlungen von Polizeibeamten befassen als auch im weitläufigen Bereich unprofessionellen, unfreundlichen und unangemessenen Polizeiverhaltens unterhalb der Schwelle grundrechtswidriger oder strafbewehrter Eingriffe tätig werden.¹⁰⁴² Insbesondere polizeiliche Fehlverhaltensweisen im zwischenmenschlich-sozialen Bereich ohne straf- oder disziplinarrechtliche Relevanz wie Schroftheit, Zynismus oder Desinteresse an Bürgerbelangen können im Rahmen einer professionell moderierten, informellen Ge-

¹⁰⁴¹ An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass im Falle der Einführung eines Polizeibeauftragten insbesondere dessen Kontaktierung außerhalb des offiziellen Dienstwegs in juristischer Hinsicht problematisch wäre und dieser Punkt weiterer Klärung bedarf.

¹⁰⁴² Gössner/Neß (1996), S. 229.

sprächsrunde mit den Beteiligten konstruktiver aufgearbeitet und geschlichtet werden als im Rahmen eines formellen Straf- oder Disziplinarverfahrens, welches aufgrund der beschriebenen selektiven Strafverfolgung von Polizeibeamten meist ohne nennenswerte Folgen bleibt und das Vertrauen der Bürger in die Neutralität und Rechtsstaatlichkeit der öffentlichen Verwaltung gefährdet. Ohne strafrechtlichen Strafverfolgungszwang könnten zunächst die Möglichkeiten der Mediation und des Täter-Opfer-Ausgleiches im außergerichtlichen Raum ausgeschöpft und dann immer noch nach pflichtgemäßem Ermessen Strafanzeige erstattet werden.

Der Polizeibeamte sollte vom Bundestag gewählt werden und beim Parlament angesiedelt sein; er soll frei von jeglichen Weisungen und nur an Recht und Gesetz gebunden sein.¹⁰⁴³ Die Amtszeit sollte zwei Jahre betragen, wobei eine einmalige Wiederwahl zulässig sein soll. Er sollte nicht lediglich ehrenamtlich oder im Rahmen einer Nebentätigkeit beschäftigt werden, weil der anfallende Arbeitsaufwand erwiesenermaßen auf diese Weise weder in qualitativer noch in quantitativer Hinsicht angemessen zu bewältigen ist. Ein nur ehren- oder nebenamtlich tätiges Organ könnte weder die erforderliche Qualität und Intensität polizeilicher Kontrolle und Beratung gewährleisten, noch würde es ausreichend Akzeptanz bei Bürgern, Polizei und Politik finden.¹⁰⁴⁴ Um die unparteiliche und unabhängige Stellung des Polizeibeauftragten zu gewährleisten, dürfte es keinerlei Anbindung an die Polizeiorganisation oder das Innenministerium geben. Weiterhin wäre er von Gesetzes wegen mit besonderen Befugnissen und Rechten auszustatten. Ihm wären ein eigenständiges Untersuchungsrecht, ein Einsichtsrecht in polizeiliche und staatsanwaltschaftliche Ermittlungsakten und Datensysteme, ein generelles Auskunftsrecht und uneingeschränktes Zutrittsrecht zu polizeilichen Einrichtungen ohne Voranmeldung einzuräumen. Weiterhin müsste der Polizeibeauftragte über das Recht auf Unterstützung seiner Tätigkeit durch Innenministerium, Bundeskriminalamt, Polizeidienststellen und andere Behörden sowie über das Recht auf Stellungnahme in polizeirelevanten Gesetzgebungsverfahren (beispielsweise im Bereich des Polizei- und Ordnungsrechts oder des Strafprozessrechtes) verfügen.¹⁰⁴⁵ Ferner sollte er mit dem Recht auf Ladung und Vernehmung von Polizeibediensteten, auf Anhörung von Beschwerdeführern, Zeugen und Sachverständigen sowie auf Beobachtung von polizeilichen Einsätzen und Disziplinar- und Strafverfahren gegen Polizeibeamte ausgestattet werden. Falls Sachverhalte vom Polizeibeauftragten an die Justiz- und Verwaltungsbehörden weitergeleitet werden, so wäre er über die Einleitung des Strafverfahrens und Klageerhebung bzw. die Anordnung der Untersuchung im Disziplinarverfahren sowie über den Ausgang des jeweiligen Verfahrens zu unterrichten. Der Polizeibeauftragte sollte einen jährlichen schriftlichen Gesamtbericht erstellen, der sowohl exemplarische Einzelfälle als auch generalisierbare strukturelle Entwicklungen hinsichtlich des rechtsstaatlichen Verhaltens von Polizeibeamten darlegen soll. Dieser Jahresbericht sollte sowohl dem Bundestag als auch der Bevölkerung vorgelegt werden. Der Bundestag sollte zu den Ergebnissen dieses Jahresberichts innerhalb einer be-

¹⁰⁴³ Gössner/Neß (1996), S. 228.

¹⁰⁴⁴ Gössner in: Bürgerrechte & Polizei/Cilip 67 (Nr.3/2000).

¹⁰⁴⁵ Gössner/Neß (1996), S. 229.

stimmten Frist Stellung beziehen und hierin Maßnahmen zur Abhilfe der beanstandeten Umstände oder zur Aufklärung ungewisser Sachverhalte benennen. Darüber hinaus wäre der Polizeibeauftragte mit dem Recht auszustatten, jederzeit dem Bundestag, dem Innenministerium sowie den Polizeibehörden schriftliche Einzelberichte vorzulegen, Empfehlungen zur Beseitigung der von ihm beanstandeten Tatsachen zu unterbreiten und allgemeine Vorschläge für eine bürgernahe und demokratisch orientierte Polizeiarbeit zu machen.

Die zusätzlich einzurichtende Polizei-Kommission sollte den Polizeibeauftragten bei seiner Tätigkeit unterstützen, indem sie beispielsweise Rechercharbeiten übernimmt, Ermittlungsergebnisse auswertet, ihn bei der Erstellung von Berichten und Beanstandungen berät und Schwerpunktthemen bearbeitet. Sie sollte mit einem subsidiären Kontrollrecht, Akteneinsichts- und Befragungsrecht ausgestattet werden und diese Rechte in Kooperation mit dem Polizeibeauftragten ausüben.¹⁰⁴⁶ Ebenso wie der Polizeibeauftragte selbst müssten auch die Kommissionsmitglieder weisungsunabhängig agieren und mit Verschwiegenheitspflichten bzw. Aussageverweigerungsrechten ausgestattet werden. Um die größtmögliche fachliche Kompetenz, Unabhängigkeit und Pluralität dieser Kommission zu gewährleisten, sollten sich ihre Mitglieder aus verschiedenen, im weiteren Sinne „polizeirelevanten“ Berufsfeldern und Professionen zusammensetzen. Durch die gegenseitige Korrektur und Ergänzung verschiedener fachspezifischer Kenntnisse und Ansichten und durch einen interdisziplinären Austausch könnte verhindert werden, dass wichtige Aspekte übersehen werden oder dass die Interessen bestimmter überrepräsentierter Gruppierungen (beispielsweise diejenigen von Strafverteidigern oder Gewerkschaftsvertretern) dominieren. Auf diesem Wege würde eine umfassende und ganzheitliche Problemanalyse und ein möglichst sachgerechter Entscheidungsprozess ermöglicht. So könnten als Kommissionsmitglieder u.a. Juristen, Kriminologen, Psychologen, Soziologen, Polizeigewerkschaftsvertreter oder Vertreter von Menschenrechtsorganisationen eingesetzt werden. Darüber hinaus sollten auch die Kommissionsmitglieder nicht lediglich ehrenamtlich tätig sein, da dies die Qualität der Kommissionsarbeit beeinträchtigen und der Bedeutsamkeit dieses Amtes nicht gerecht würde.¹⁰⁴⁷

Das häufig vorgebrachte Gegenargument der Polizei, dass eine solche Kontrollinstitution nicht notwendig sei und eine unbegründete Misstrauenserklärung gegenüber der Polizei und ihren Beamten darstelle, kann nicht überzeugen. Will man den Akt der Einrichtung von Kontrollorganen als einen Ausdruck von Argwohn interpretieren, so ist das System der modernen Demokratie mit dem Verfassungsprinzip der Gewaltenteilung und einem ausgeklügelten System von Kontrollmechanismen als ebensolche Misstrauenserklärung gegenüber jeglicher Form von staatlicher Macht anzusehen. Diese Skepsis ist auch nicht unbegründet, denn wie gezeigt wurde, kann die Vermutung einer selektiven Strafverfolgungspraxis angesichts der auffällig hohen Einstellungs- bzw. Freispruchsquoten bei Strafverfahren gegen Polizeibeamte bzw. Amtsträ-

¹⁰⁴⁶ Gössner/Neß (1996), S. 230.

¹⁰⁴⁷ Gössner in: Bürgerrechte & Polizei/Cilip 67 (Nr.3/2000).

ger im Allgemeinen nicht von der Hand gewiesen werden. Jeglicher Form staatlicher, auch nicht polizeilicher, Macht haftet kraft Natur der Sache die Gefahr des Missbrauchs dieser Macht an. Gerade die Polizei als staatliches Exekutivorgan mit „Lizenz zur Gewaltanwendung“ und weitreichenden Eingriffsbefugnissen muss sich eine effektive und überparteiliche Kontrolle gefallen lassen.¹⁰⁴⁸ Es erscheint zynisch, angesichts der erkennbaren Problematik unzureichender polizeiinterner wie justizieller Kontrolle die bestehenden Kontrollmechanismen als vollkommen ausreichend und die Schaffung von mehr Transparenz und Objektivität als unnötig zu bezeichnen. Diese Argumentation verkennt, dass es zwar eine Reihe von Instanzen zur Aufklärung polizeilicher Fehlverhaltensweisen gibt, dass jedoch all diese Organe entweder selbst in die polizeiliche Hierarchie eingegliedert sind (beispielsweise Vorgesetzte), nur punktuell intervenieren können (Psychologen oder Konfliktberater) oder die Sachverhalte juristisch, aber nicht vollumfassend einvernehmlich lösen können (Rechtsanwälte).¹⁰⁴⁹ Vor diesem Hintergrund entstehen nicht zu leugnende strukturelle Probleme, wie Kameraderie und Korpsgeist, Mobbing, interne Selbstreinigungsmechanismen und falsch verstandene Solidarität. Ein unabhängiger Polizeibeauftragter als vertraulicher Ansprechpartner würde im Falle von Übergriffen und Missständen sowohl von Bürgern als auch von Polizeibeamten viel eher kontaktiert werden als polizeiliche Vorgesetzte oder die Strafverfolgungsbehörden. Für belastete Polizeibeamte würde die Möglichkeit geschaffen, sich mit ihren Beschwerden und Problemen an eine überparteiliche Vertrauensperson zu wenden, ohne Angst vor negativen Konsequenzen haben zu müssen. Darüber hinaus würde die Polizei durch die Einrichtung einer externen Kontrollinstanz ihre Bereitschaft zur umfassenden und konsequenten Kontrolle ihres Handelns signalisieren und damit erheblich an Glaubwürdigkeit und Ansehen gewinnen. Die Position sich rechtsstaatskonform verhaltender und ggf. zu Unrecht beschuldigter Polizeibeamten würde durch eine effektivere und umfassendere Überprüfung gestärkt, die Organisation „Polizei“ würde sowohl für den Bürger als auch für die eigenen Bediensteten durchschaubarer, berechenbarer und dadurch vertrauenswürdiger werden.¹⁰⁵⁰ Eine effektive und konsequente Kontrolle der Polizei stellt insofern keinesfalls eine polizei-feindliche Maßnahme dar, vielmehr kann hierdurch das Vertrauen der Bürger in die Polizei als legitimierten Vertreter des staatlichen Gewaltmonopols gewahrt und damit eine bürgernahe Polizeiarbeit mit Dienstleistungsorientierung ermöglicht werden. Die rigorose Ablehnung einer Intensivierung polizeilicher Kontrolle vonseiten der Polizei und Teilen der Politik hingegen irritiert und erscheint nicht nachvollziehbar. Denn wenn in der deutschen Polizei – wie es vonseiten der Politik und Polizeiführung stets konstatiert wird – keine strukturellen Missstände oder Problemlagen existieren, würde ein zusätzliches Kontrollgremium auch keine ansehenschädigenden Konfliktkonstellationen aufdecken. Wenn hingegen aufgrund struktureller Fehlentwicklungen ein Interventionsbedarf gegeben ist, kann eine unabhängige Kontrollinstanz diesen aufde-

¹⁰⁴⁸ Gössner/Neß: Polizei im Zwielficht, S. 231.

¹⁰⁴⁹ Feltes (2010), S. 16.

¹⁰⁵⁰ Gössner/Neß: Polizei im Zwielficht, S. 232.

cken, bestehende Missstände beseitigen und so die Funktionsfähigkeit des staatlichen Gewaltmonopols gewährleisten.

6.1.3 Stressbewältigungstrainings

Im Rahmen kontinuierlicher polizeilicher Fortbildungsmaßnahmen sollten gezielte Stressbewältigungstrainings durchgeführt werden, um die persönlichen Ressourcen der Beamten zu stärken und sie widerstandsfähiger sowohl gegen chronisch auftretenden „Alltagsstress“ als auch gegen selten erfahrenen Hochstress zu machen. Denn wie bereits ausgeführt wurde, reagieren durch beruflichen Stress belastete, labile Personen erwiesenermaßen destruktiver auf neue Belastungssituationen als gesunde bzw. trainierte Menschen. Ihnen gelingt es seltener, eigene Bewältigungspotenziale wahrzunehmen, mit bestehenden Belastungen konstruktiv umzugehen und sie abzubauen, sodass sich das Risiko langfristiger gesundheitlicher Beeinträchtigungen und psychisch bedingter Leistungseinbußen erhöht. Stressbewältigungstrainings verfolgen das übergeordnete Ziel, den Teilnehmern Flexibilität und Kompetenz im Umgang mit Stresssituationen zu vermitteln. Sie sollen die Betroffenen widerstandsfähiger und belastbarer machen, indem sie dazu befähigt werden, eine Vielzahl möglicher Lösungsstrategien zu generieren und in konkreten Situationen die jeweils effektivste Strategie auszuwählen und anzuwenden.¹⁰⁵¹ Die Stresstoleranz und Konfliktstabilität wird durch die Bildung neuer Kompetenzen und Fertigkeiten erhöht, mit denen nicht nur gegenwärtige vertraute, sondern auch zukünftige ungewöhnliche Belastungslagen besser verarbeitet werden können. Insofern sind betrieblich durchgeführte Stressimpfungstrainings als Maßnahme der Psychohygiene vergleichbar mit dem Konzept medizinischer Impfungen zum Schutz gegen biologische Krankheiten.¹⁰⁵² Sie sollten von Diplompsychologen oder Ärzten mit verhaltenstherapeutischen Basisqualifikationen durchgeführt werden, die Erfahrungen mit der Vermittlung von Entspannungsmethoden sowie theoretische Kenntnisse und praktische Erfahrungen mit verhaltenstherapeutischen Standardmethoden haben und über Erfahrung in der Gruppenarbeit mit Erwachsenen verfügen.¹⁰⁵³ Stressimpfungstrainings basieren nicht auf mehreren isolierten, standardisierten Einzeltechniken, vielmehr stellen sie einen Oberbegriff für ein flexibles und dynamisches Trainingsprogramm dar. Sie zielen nicht auf die Herbeiführung einer objektiven situativen Veränderung im Sinne einer (nicht realisierbaren) Vermeidung jeglicher Stressoren. Vielmehr sollen sie die Teilnehmer dazu befähigen, in Stresssituationen lösbare Probleme und zu bewältigende Herausforderungen anstelle von unüberwindbaren Bedrohungen zu erblicken und konstruktiv mit ihnen umzugehen. Da die Effektivität und Geeignetheit verschiedener Problemlösungstechniken stets von den jeweiligen situativen und persönlichen Rahmenbedingungen abhängt und keine Strategie als universell wirksam oder unwirksam kategorisiert werden kann, sollen den Teilnehmern keine vorstrukturierten, schematischen Standard-Strategien antrainiert

¹⁰⁵¹ Kaluza (2007), S. 13.

¹⁰⁵² Meichenbaum (1991), S. 28.

¹⁰⁵³ Kaluza (2007), S. 52.

werden.¹⁰⁵⁴ Vielmehr besteht das Ziel in der Erarbeitung eines auf die persönlich-individuelle Situation des Teilnehmers zugeschnittenen Konzepts und in der Vermittlung von auf die jeweilige Problemlage ausgerichteten Bewältigungsmöglichkeiten. Ob also beispielsweise eher soziale Kompetenzen trainiert werden oder der Fokus auf die gedankliche Umstrukturierung gelegt wird, hängt von der individuellen Belastungssituation und dem jeweiligen Bewältigungsdefizit der Teilnehmer ab.¹⁰⁵⁵

Stressbewältigungstrainings sollten einmal jährlich durchgeführt werden. Sie sind in der Regel auf 12-15 Sitzungen angelegt, wobei eine Kurssitzung anderthalb bis zwei Stunden in Anspruch nimmt. Im Zeitraum von sechs bis 12 Monaten im Anschluss an das Stresstraining sollten Zusatzsitzungen und Nachuntersuchungen durchgeführt werden können.¹⁰⁵⁶ Solche Trainings umfassen drei Phasen: die Informationsphase, die Lern- und Übungsphase sowie die Anwendungs- und Posttrainingsphase. Die Informationsphase dient dem Aufbau eines tragfähigen Arbeitsbündnisses mit den Klienten und ihrer ausführlichen Information über das Stresskonzept – insbesondere hinsichtlich der Bedeutung von Kognitionen und Emotionen für die Auslösung und Aufrechterhaltung von Stress. Den Teilnehmern wird die wichtige Erkenntnis vermittelt, dass sie Stressbelastungen nicht passiv und hilflos ausgeliefert sind, sondern dass vielmehr ihre eigenen Gedanken, Emotionen und Verhaltensweisen ihre persönliche Stressbelastung maßgeblich determinieren. Sie werden darüber aufgeklärt, dass belastende und hinderliche Gedanken und Emotionen, wie beispielsweise Erregung, Furcht oder Katastrophen-Denken, in problematischen Situationen nicht automatisch zustande kommen, sondern dass sie durch ganz bestimmte Denkmuster ausgelöst werden. Stress kann so als eine modifizierbare psychologische Erscheinung begriffen werden, deren Entstehung man selbst aktiv beeinflussen bzw. hemmen kann.¹⁰⁵⁷ Im Zuge dieses Informationsprozesses können die Teilnehmer erkennen, ob und warum ihre eigenen Bewertungsprozesse eine effektive Stressbewältigung verhindern und wie sie durch das Einüben hilfreicherer Gedanken- und Verhaltensmuster konstruktiver mit ihrem persönlichen Stresspotenzial umgehen können. Zunächst wird hierzu die momentane Situation der Teilnehmer analysiert, eruiert werden hierbei die bestehenden Stressbelastungen sowie die Art und Weise der individuellen Stressbewältigung. Dies kann durch eine Vielfalt verschiedener Verfahren erfolgen, beispielsweise durch Interviews, Fragebögen, Selbstbeobachtung, Vorstellungsbildungen und Verhaltensbeobachtung. Darauf aufbauend werden die Erwartungen der Teilnehmer an die Effektivität des Trainings formuliert, ein Behandlungsplan mit kurz-, mittel- und langfristigen Trainingszielen erstellt sowie eventuelle Widerstände oder Ressentiments der Teilnehmer gegen das Training thematisiert.¹⁰⁵⁸

In der Lern- und Übungsphase werden dann verschiedene Bewältigungsstrategien erlernt und eingeübt. In der Regel wird in dieser Phase zunächst das Entspannungstrai-

¹⁰⁵⁴ Meichenbaum (1991), S. 36.

¹⁰⁵⁵ Kaluza (2007), S. 14.

¹⁰⁵⁶ Meichenbaum (1991), S. 29; Kaluza (2007), S. 54.

¹⁰⁵⁷ Meichenbaum (1991), S. 41–53.

¹⁰⁵⁸ Meichenbaum (1991), S. 34.

ning in Form von progressiver Muskelrelaxation und autogenem Training durchgeführt, denn die Fähigkeit zur körperlichen Entspannung stellt eine wichtige Ressource gegen Stressfolgeschäden dar.¹⁰⁵⁹ Regelmäßig trainiert und angewendet erzeugt sie einen Abbau physiologischer Erregung und Linderung psychosomatischer Beschwerden und fördert die psychische Gelöstheit und Gelassenheit. Neben diesem langfristigen positiven Effekt der Entspannung kann sie auch als kurzfristige Bewältigungsstrategie angewendet werden, denn in einer akuten Belastungssituation können gezielt eingesetzte Entspannungstechniken das Gefühl von Kontrolle und Selbstwirksamkeit stärken und damit die individuelle Belastungstoleranz erhöhen.¹⁰⁶⁰ Seitens der Trainer sollte darauf hingewiesen werden, dass die Entspannungstechnik eine durchaus hilfreiche Bewältigungsstrategie darstellt, die jedoch viel Praxis und Übungsaufwand erfordert. Die Teilnehmer sollten keine unrealistisch hohen Erwartungen im Sinne einer schnellen und unkomplizierten Problemlösung an den Effekt des Entspannungstrainings stellen, sondern sich auf eine allmählich eintretende Verbesserung ihrer Bewältigungsstrategien einstellen und regelmäßig üben.¹⁰⁶¹ Die Entspannungsübungen sollten nach fachgerechter Anleitung im Rahmen des Trainings daher auch mindestens einmal täglich zu Hause durchgeführt werden. In den ersten Übungswochen sollte hierfür ein Zeitrahmen von ca. 30 Minuten zur Verfügung gestellt werden, wobei sich die benötigte Zeit im weiteren Kursverlauf und mit zunehmender Routine immer mehr verkürzen wird.¹⁰⁶²

Ebenso wird in der Lern- und Übungsphase systematisch der Aufbau von regelmäßigen Freizeitaktivitäten zwecks Belastungsausgleichs betrieben. In Phasen erhöhter Belastung tendieren Betroffene dazu, ehemals beliebte Freizeitaktivitäten und soziale Kontakte zunehmend einzuschränken und sich von ihrem Umfeld zu isolieren. Dies führt zum Wegfall wichtiger Ressourcen, wie sozialer Unterstützung und positiven Erfahrungen, wodurch die Widerstandskraft gegenüber weiteren Belastungen wiederum abnimmt. Das Aufgeben angenehmer Aktivitäten und der soziale Rückzug stellen insofern nicht nur *Konsequenzen vorangegangener Belastung*, sondern auch *Bedingungen für erneute Belastung* dar. Die Durchbrechung dieses Teufelskreises durch verschiedene Aktivierungsmaßnahmen ist ein zentrales Ziel des Stressbewältigungstrainings.¹⁰⁶³ So können beispielweise ein Kontaktdiagramm mit den Kontaktdaten aller dem Teilnehmer nahestehenden Personen sowie eine Liste ausgleichender Aktivitäten erstellt werden und anschließend die konkrete Kontaktaufnahme zu ausgewählten Personen sowie die Durchführung einzelner Aktivitäten verbindlich geplant, durchgeführt und anschließend im Rahmen des Trainings bewertet werden.¹⁰⁶⁴

Ebenso werden den Teilnehmern im Rahmen der Lern- und Übungsphase kognitive Strategien vermittelt, indem sie lernen, dysfunktionale Gedanken und Gefühle, wie

¹⁰⁵⁹ Meichenbaum (1991), S. 60.

¹⁰⁶⁰ Kaluza (2007), S. 34.

¹⁰⁶¹ Meichenbaum (1991), S. 61.

¹⁰⁶² Kaluza (2007), S. 36–38.

¹⁰⁶³ Kaluza (2007), S. 14; 44.

¹⁰⁶⁴ Kaluza (2007), S. 46.

beispielsweise Katastrophendenken, Schwarz-Weiß-Denken, Perfektionismus oder übersteigertes Kontrollbedürfnis, zu entlarven, sich innerlich von ihnen zu distanzieren und sie in eine konstruktivere Richtung umzustrukturieren. Zunächst wird hierzu von Trainer und Klient gemeinsame Kognitionsdiagnostik betrieben, d.h., dass die stressbelasteten Klienten sich ihrer „automatischen“ Gedanken, Bilder und Gefühle bewusst werden. Automatische Gedanken sind solche, die reflexhaft in bestimmten Situationen auftreten, ohne das Resultat vernunftgeleiteten und zielorientierten Denkens zu sein, und welche die Bewertung von Ereignissen im Sinne einer – meist negativen – Antizipation des Geschehensausgangs beeinflussen. Sie sind das Ergebnis einer subjektiv-verzerrten Wahrnehmung der Realität, werden von den Betroffenen selbst jedoch in der Regel für unanfechtbare Tatsachen und unstrittige Gesetzmäßigkeiten gehalten und lassen sich dementsprechend schwer entkräften. Der Trainer analysiert mit den Teilnehmern die Häufigkeit und Wirkung ihrer automatischen Gedanken und Gefühle. Dann beginnt er mit ihrer Hinterfragung, indem er sie als Hypothesen formuliert, die von den Teilnehmern selbst kritisch auf ihren objektiven Wahrheitsgehalt und ihre Validität überprüft werden müssen. Die Klienten, die bei der automatischen und unwillkürlichen Ausbildung solcher stresserzeugenden Gedanken diese in der Regel nicht einem solchen „Realitätstest“ unterziehen, können hierdurch Distanz zu ihren automatischen Gedanken aufbauen, sie objektiver bewerten und ihren Einfluss auf ihr Denken und Verhalten analysieren.¹⁰⁶⁵ Hierauf aufbauend können alternative, hilfreiche Selbstinstruktionen entwickelt werden, dies kann beispielsweise in Form von Vorstellungsbildungen geschehen. Hierzu schildert der Trainingsleiter die jeweilige Stresssituation besonders anschaulich unter Betonung belastender Faktoren und weist den Teilnehmer an, sich diese möglichst realitätsnah vorzustellen. Nachdem sich der Teilnehmer mental in die Situation hineinversetzt hat, wird er angewiesen, sich zu entspannen, sich an die zuvor entwickelten Selbstinstruktionen zu erinnern und diese zu verbalisieren. Daraufhin intensiviert der Trainingsleiter die belastende Vorstellung und beschreibt nachdrücklich für den Teilnehmer unangenehme Vorstellungen, worauf der Teilnehmer wiederum mit positiven Selbstinstruktionen replizieren soll. Auf diese Weise entwickelt sich zwischen Trainer und Teilnehmer ein Dialog, in dem der Trainer die Belastungsstärke nach und nach intensiviert und der Teilnehmer diese mit stressreduzierenden Selbstinstruktionen eigenständig zu bewältigen lernt.¹⁰⁶⁶

Darüber hinaus wird im Rahmen der Lern- und Übungsphase gezieltes Problemlösungstraining betrieben. Während die Trainingselemente der Entspannung und des Belastungsausgleichs dem Aufbau präventiver Schutzfaktoren und der Kompensation negativer Belastungsfolgen dienen, sollen im Zuge des Problemlösens die gezielte Konfrontation und problembezogene Auseinandersetzung mit den Ursachen der Belastung erfolgen. Der angemessene Ausgleich zwischen distanzierenden, ablenkenden Bewältigungsformen, wie „Entspannung“ und „Belastungsausgleich“, und dem aktiv-konfrontierenden, problembezogenen Bewältigungsverhalten stellt eine wichtige Be-

¹⁰⁶⁵ Meichenbaum (1991), S. 64–66.

¹⁰⁶⁶ Kaluza (2007), S. 32.

dingung für eine langfristig erfolgreiche Stressverarbeitung dar. Im Zuge des Problemlösungstrainings sollen sowohl konkrete Verarbeitungsmöglichkeiten für spezifische Problemlagen erarbeitet als auch die generalisierte Strategie des Problemlösens erlernt werden, um auch mit zukünftigen, differenten Konfliktsituationen sachgerecht umgehen zu können. Die Durchführung des Problemlösetrainings umfasst sechs Schritte: die Problembeschreibung, die Generierung möglicher Lösungen, die Bewertung der verschiedenen Lösungsvorschläge, die Planung konkreter Schritte zu ihrer Realisierung, die praktische Durchführung und schließlich die Evaluation des Erfolges. Im Rahmen der Problembeschreibung werden zunächst die abstrakt benannten Probleme einzelner Teilnehmer dahin gehend konkretisiert und präzisiert, dass streng isoliert voneinander die objektive Situation, die subjektive Bewertung durch den Teilnehmer sowie seine Reaktionsweisen beschrieben werden. Im zweiten Schritt werden im Sinne eines „Brainstormings“ mögliche Problemlösungen generiert, wobei zunächst möglichst viele Lösungsvorschläge gesammelt werden sollten. Hierdurch kann ein breites Spektrum von Lösungsvorschlägen erarbeitet und damit die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Problemlösung gewährleistet werden. Erst im Rahmen des anschließenden Bewertungsprozesses werden die vorgebrachten Lösungsmöglichkeiten auf mögliche kurz- und langfristige sowie positive und negative Auswirkungen untersucht und hierauf aufbauend wird die für die jeweilige Situation effektivste Lösung ausgewählt. Anschließend wird zur Realisierung der favorisierten Lösung ihre konkrete Umsetzung möglichst realitätsnah in Teilschritten geplant (beispielweise in Form von Rollenspielen) und schließlich im Alltag umgesetzt. Die Ergebnisse dieser Durchführung werden dann im letzten Schritt bewertet und Gründe für den Erfolg oder das Misslingen der Maßnahme gesucht. Je nach Ergebnis wird dann entschieden, ob die Problemlösung als beendet anzusehen ist oder ob sie fortgeführt werden muss.¹⁰⁶⁷

Die Anwendungs- und Posttrainingsphase zielt schließlich auf den Transfer der erarbeiteten Problemlösungstechniken auf möglichst viele Alltagssituationen, um eine langfristige Modifikation bisheriger Gedankenmuster und Verhaltensstrukturen zu erreichen. Der Klient wird hierbei durch Vorstellungs- und Verhaltensübungen, Rollenspiele, Modelllernen und die schrittweise Konfrontation mit den jeweiligen Stressoren zur Implementierung der im Training erworbenen Kenntnisse und Strategien in die Realität befähigt.¹⁰⁶⁸ Ebenso werden in dieser Phase Nachuntersuchungen zwecks Effektivitätskontrolle, Programme für die Rückfallprävention und gegebenenfalls Zusatzsitzungen durchgeführt.¹⁰⁶⁹

Probleme bei der betrieblichen Durchführung von Stressbewältigungstrainings können sich dahin gehend ergeben, dass die offene Kommunikation persönlicher Schwachstellen und empfundener Belastungen ein hohes Maß an Offenheit und Vertrauen voraussetzt und für die Teilnehmer oftmals ungewohnt und unangenehm ist. Insbesondere in der Berufsgruppe der Polizei ist die Artikulation von Problemen, Defiziten und Ängs-

¹⁰⁶⁷ Kaluza (2007), S. 19–22.

¹⁰⁶⁸ Kaluza (2007), S. 79.

¹⁰⁶⁹ Meichenbaum (1991), S. 29.

ten weder üblich noch erwünscht. Aufgrund des besonderen polizeilichen Berufsbildes, welches auf Leistung, Kontrolle und Unabhängigkeit basiert, können sich latente Widerstände und Ressentiments gegen die Trainingsinhalte entwickeln. Diese können bewirken, dass Schilderungen sehr unverbindlich und allgemein bleiben oder sich Teilnehmer nicht genügend in die Gruppe einbringen. Hier obliegt es dem Gruppenleiter, durch behutsam-verständliches, jedoch gleichermaßen beharrliches Vorgehen die Teilnehmer zu einer möglichst detaillierten, ehrlichen und konkreten Problembeschreibung zu motivieren. Er muss ein Bewusstsein dafür schaffen, dass die Artikulation persönlicher Probleme kein Anzeichen von Insuffizienz oder Hilflosigkeit darstellt, sondern sich vielmehr positiv auf die eigene Belastungstoleranz und Leistungsfähigkeit auswirken kann, äußerst zweckmäßig ist und im eigenen Interesse der Teilnehmer liegt. Darüber hinaus verlangen Teilnehmer von Stressbewältigungstrainings insbesondere zu Beginn der Intervention oftmals die Generierung schneller, rezeptartiger Lösungen für ihre Probleme durch den Trainingsleiter. Insbesondere Polizeibeamte, die im Rahmen ihrer Dienstausbildung möglichst rasch Eindeutigkeit herstellen und Lösungen generieren müssen und hierbei einem hohen Effizienz- und Zeitdruck unterliegen, sind anfällig für eine solche streng ergebnisorientierte Erwartungshaltung. Ihnen müssen durch den Gruppenleiter die Prozessorientiertheit des Trainings und die Wichtigkeit der eigenständigen Problemanalyse bewusst gemacht werden, die selbst bereits einen erheblichen Teil der Problemlösung ausmachen.¹⁰⁷⁰ Der Vorteil von Stressbewältigungstrainings ist der Umstand, dass sie mit relativ geringem organisationellem Aufwand betrieben werden können, gleichzeitig jedoch einer Vielzahl von Personen effektive Hilfestellung und psychische Entlastung bieten. Durch den Einsatz eines solchen Trainings können mehr Personen als bei Einzelmaßnahmen einbezogen und verschiedenartige Probleme erfasst werden. Aufgrund der kurzen Dauer der Trainings, ihrer leichten Durchführbarkeit und Flexibilität sowie ihrer Wiederholbarkeit stellen sie eine relativ unkompliziert durchführbare und dennoch äußerst effektive Maßnahme dar. Wenn Stressimpfungstrainings auf Gruppenbasis durchgeführt werden, entlastet zudem bereits die Information, dass andere Menschen mit ähnlichem Hintergrund unter dem gleichen Störungsbild leiden, die Betroffenen erheblich.¹⁰⁷¹ Emotionale Spannungszustände werden dann nicht mehr als Zeichen mangelnder Anpassungsfähigkeit oder Belastbarkeit bzw. als Anzeichen beginnenden Irrsinns fehlgedeutet, sondern als normale Reaktionen auf ungewöhnliche und belastende Lebensumstände begriffen.¹⁰⁷² Darüber hinaus funktioniert die situationsübergreifende Anwendung der im Training erworbenen Kenntnisse besser, da die Teilnehmer ein eigenständiges und methodisches Vorgehen im Sinne einer generalisierten und flexiblen Problemlösung erlernen. Dieses orientiert sich nicht an bestimmten Verhaltensweisen und situativen Bedingungen, sondern kann vielmehr die unterschiedlichsten Formen der Problembewältigung implizieren. Da im Rahmen eines zeitlich begrenzten Programms die Entwicklung geeigneter Bewältigungsmechanismen für jedes einzelne stressrelevante Problem weder

¹⁰⁷⁰ Kaluza (2007), S. 27.

¹⁰⁷¹ Schelp (1990), S. 46.

¹⁰⁷² Meichenbaum (1991), S. 35–36.

möglich ist noch der Zielsetzung des Trainings gerecht wird, hat die Beschäftigung mit konkreten Belastungen einzelner Teilnehmer stets lediglich exemplarischen Charakter, d.h., die Bewältigungsangebote müssen von den Teilnehmern selbstständig auf andere Problemsituationen übertragen und in einen ganzheitlichen Zusammenhang eingeordnet werden.¹⁰⁷³ Den Teilnehmern werden also im Sinne einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ unter fachlicher Anleitung die notwendigen Methodenkompetenzen vermittelt, um prinzipiell Problemsituationen jeglicher Art selbstständig lösen zu können.¹⁰⁷⁴ Dies ist gerade für den Polizeidienst von unbestreitbarem Vorteil, da er zahlreiche Unwägbarkeiten und Unsicherheiten birgt und niemals vorhergesehen werden kann. Es ist daher nicht möglich, für jede einzelne dienstliche Konfliktlage universell geeignete Standardstrategien zu entwickeln, vielmehr muss die generelle Problemlösungskompetenz gestärkt werden. Durch Stressbewältigungstrainings können die Flexibilität, Kreativität und Sachkompetenz von Polizeibeamten im Umgang mit Belastungen verbessert und ihnen so das dringend notwendige Gefühl von Kontrolle, Selbstwirksamkeit und Handlungssicherheit vermittelt werden. Es sollte daher eine vermehrte institutionalisierte Umsetzung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse aus dem psychologischen Bereich in die polizeiliche Fortbildung betrieben werden, um soziale und kommunikative Kompetenzen von Polizeibeamten sowie ihre Stress- und Konfliktstabilität zu fördern. In einigen Bundesländern wurden bereits entsprechende Trainingskonzepte entwickelt und angewendet und hierbei positive Effekte erzielt. So wurde beispielsweise in der Polizei Nordrhein-Westfalens unter Einbeziehung einer Projektgruppe des Münchener Max-Planck-Institutes für Psychiatrie ein Stresstrainingskonzept entwickelt und etabliert, in dem sowohl Techniken der kurzfristigen Entspannung als auch der langfristigen Veränderung, wie systematische Problemlösung, Einstellungsänderung oder Techniken der Gesprächsführung, vermittelt und eingeübt wurden.¹⁰⁷⁵ Im Rahmen einer mehrmonatigen Effektivitätskontrollstudie von institutionalisierten Verhaltenstrainings zur Stressbewältigung von Polizeibeamten des Landes Nordrhein-Westfalen konnten die positiven Wirkungen dieses Stressbewältigungstrainings sowohl bei vorbelasteten als auch unvorbelasteten Beamten nachgewiesen werden. So wurde festgestellt, dass die zuvor bereits belasteten, der Trainingsgruppe zugehörigen Beamten ihre Stressreaktionen reduzieren, ihre Aggression besser kontrollieren und ihre Entscheidungssicherheit und soziale Kompetenz verbessern konnten. Die zuvor unbelasteten, trainierten Teilnehmer zeigten im Anschluss an das Training eine erhöhte soziale Initiative und verbesserte kommunikative wie soziale Fähigkeiten. Bei den Probanden der unbehandelten Kontrollgruppe hingegen ließen sich im gleichen Zeitraum keinerlei positive Veränderungseffekte beobachten.¹⁰⁷⁶ Darüber hinaus ließ sich der positive Effekt von Stressbewältigungsprogrammen auf die Reduktion von Stresssymptomen bei professionellen Helfern auch anhand verschiedener empirischer Studien belegen.¹⁰⁷⁷

¹⁰⁷³ Kaluza (2007), S. 15.

¹⁰⁷⁴ Schelp (1990), S. 23–24.

¹⁰⁷⁵ Bruns/Bernt in: Egg (1991), S. 79.

¹⁰⁷⁶ Bruns/Bernt in: Egg (1991), S. 82–83.

¹⁰⁷⁷ Meichenbaum (1991), S. 31; Wagner et al. in: Maercker/Ehlert (2001), S. 210.

6.1.4 Reform des Führungsverhaltens

Um die Polizeibeamten an der Basis vermehrt in organisationelle Abläufe einzubinden, den vorherrschenden Eindruck mangelnder Wertschätzung und Solidarität zu korrigieren und so ihr Verantwortungsbewusstsein und Commitment gegenüber der Organisation zu stärken, ist eine Umstrukturierung des Führungsverhaltens im Sinne einer vermehrten Delegation von Verantwortung, eines verbesserten Feedbacks und einer offeneren Kommunikation notwendig. Denn die Einstellung von Polizeibeamten zu ihrer Diensttätigkeit hat sich gewandelt, sie wollen in ihrer Arbeit einen Sinnbezug erkennen, in Entscheidungsprozesse einbezogen werden, die organisatorischen Strukturen durchschauen und begreifen können und ihre beruflichen Verausgaben von ihren Vorgesetzten angemessen wertgeschätzt wissen. Diesen Erfordernissen kann nicht mit einem autokratischen Führungsstil begegnet werden, in einem autoritären Binnenklima kann kein verantwortungsbewusstes, flexibles und bürgerorientiertes Handeln gefördert werden. Ein sich durch Befehle, Sanktionen, Druck, Tadel und Fehlertabusierung auszeichnender Führungsstil lässt die Mitarbeiter vielmehr zu unmotivierten, mechanisch agierenden und leistungsunwilligen Befehlsempfängern werden.¹⁰⁷⁸ Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse und der erkennbaren Motivationsdefizite in der Polizei werden seit nunmehr dreißig Jahren die Einführung und Realisierung eines kooperativen Führungsstils diskutiert und gefordert.¹⁰⁷⁹ Während sich der autoritäre Führungsstil durch militärische Strukturen, beschränkte Handlungsspielräume und fehlende Mitwirkungsmöglichkeiten der Mitarbeiter auszeichnet, zielt der kooperative Führungsstil auf die umfassende Information und Einbindung der Mitarbeiter, die Aufgeschlossenheit gegenüber ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen sowie die größtmögliche Delegation von Gestaltungsspielräumen und Verantwortung ab. Hierdurch sollen die Eigeninitiative, Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter gefördert und ihre Kooperationsbereitschaft, Selbstständigkeit und Leistungsfähigkeit gewährleistet werden.¹⁰⁸⁰ So einleuchtend und sinnvoll dies in der Führungstheorie klingt, so zögerlich vollzieht sich jedoch die Umsetzung des kooperativen Führungsstils in der polizeilichen Realität. So wird seit 1980 das kooperative Führungssystem an der Polizeiführungsakademie gelehrt und seine Umsetzung aufgrund eindeutiger Vorgaben des Innenministeriums vorgeschrieben. Trotz allen theoretischen Bemühungen und Forderungen vollzieht sich die praktische Anwendung nur defizitär, es offenbaren sich deutliche Schwachstellen bei der Auslegung und Umsetzung der unverbindlich gehaltenen Grundsätze kooperativen Führens. So wertvoll und ausgereift die Theorie als solche sein mag, ihre praktische Umsetzung im Alltag der Organisation obliegt stets den jeweiligen Führungskräften und hängt stark von den organisationellen Rahmenbedingungen ab. Die immer noch bürokratische und hierarchische polizeiliche Organisationsstruktur mit ihren fixen Regelwerken, Zuständigkeiten und Abläufen verhindert de facto nahezu jegliche Form von Partizipation, Delegation und Koopera-

¹⁰⁷⁸ Fendt/Heinz (2003), S. 75.

¹⁰⁷⁹ Schulte (2002), S. 241.

¹⁰⁸⁰ Ludwig in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 55.

tion.¹⁰⁸¹ Daher wird auch die Ansicht vertreten, für Großorganisationen wie die Polizei gelte unverändert „die Statik der von *Max Weber* festgeschriebenen bürokratischen Organisation“, sodass Forderungen nach Emanzipation und Partizipation der Mitarbeiter lediglich „verbale Scheingefechte“ darstellten und dass die Bemühungen und Erträge der theoretischen Führungslehre im Gegensatz zu den tatsächlich betriebenen Anstrengungen ihrer Umsetzung in die Realität stünden.¹⁰⁸²

Problematisch ist darüber hinaus die Tatsache, dass es keinen universell anwendbaren, idealen Führungsstil gibt. Auch die kooperative Führung kann nicht unter allen Bedingungen die Mitarbeiterzufriedenheit und Effizienz der Organisation gewährleisten. Vielmehr muss im Sinne eines *situativen Führungsstils* individuell auf die unterstellten Polizeibeamten eingegangen, ihre individuelle Motivation und Qualifikation zutreffend eingeschätzt und das Führungsverhalten darauf ausgerichtet werden.¹⁰⁸³ Nicht alle Arbeitnehmer sind gleichermaßen durch kooperatives Führen zu motivieren, denn der Abbau von Kontrolle und die Vergrößerung des individuellen Verantwortungsbereichs setzen verstärkte Selbstkontrolle, hohe fachliche Kompetenz und ausgeprägte Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter voraus.¹⁰⁸⁴ Die pauschale Einschätzung aller Mitarbeiter als fähig, kompetent, eigenständig und einsatzwillig ist eine Illusion und entspricht nicht der Realität in Organisationen. Vielmehr bewegt sich das Spektrum der individuellen Leistungsfähigkeit naturgemäß zwischen qualifizierten und motivierten Mitarbeitern und weniger eigenständigen, leistungsschwächeren Mitarbeitern, was eine differenzierte und personenbezogene Führung erfordert.¹⁰⁸⁵ Erwiesenermaßen ist bei geringer geistiger Reife, ausgeprägter Unsicherheit und reduziertem Engagement der Mitarbeiter eine stark aufgabenorientierte Führung im Sinne eines anweisend-begleitenden, jedoch nicht autoritären Verhaltens am effektivsten. Die Umsetzung der organisationellen Normen muss dann durch Dialog mit dem Mitarbeiter, Argumentationsfähigkeit und Überzeugungskraft erreicht werden. Bei mäßiger bis hoher Reife, ausgeprägter Motivation und guter Qualifikation der Mitarbeiter hingegen sollte der Führungsstil selbstständiges Arbeiten und hohe Mitbeteiligung im Sinne einer umfassenden Partizipation und Delegation anspruchsvoller Aufgaben ermöglichen. Die Einflussnahme der Vorgesetzten sollte sich in diesem Falle auf die Vereinbarung von Zielen und die Überprüfung ihrer Erreichung reduzieren.¹⁰⁸⁶ Die unreflektierte, schematische Anwendung des kooperativen Führungsstils kann zur Benachteiligung und Unterforderung leistungsstarker Mitarbeiter einerseits, zur Überforderung und defizitären Kontrolle leistungsschwächerer Mitarbeiter andererseits und damit zur Gefährdung der Aufgabenerfüllung führen.¹⁰⁸⁷ Daher ist davon auszugehen, dass eine flexible, auf die individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse abgestimmte, situativ-kooperative Füh-

¹⁰⁸¹ *Walter* (1991), S. 177.

¹⁰⁸² *Walter* (1997), S. 194–196.

¹⁰⁸³ *Ludwig* in: *Hermanutz/Ludwig/Schmalzl* (2001), S. 56.

¹⁰⁸⁴ *Endriß* et al. (1999), S. 192.

¹⁰⁸⁵ *Holzner* (1997), S. 198–199.

¹⁰⁸⁶ *Ludwig* in: *Hermanutz/Ludwig/Schmalzl* (2001), S. 57–58.

¹⁰⁸⁷ *Holzner* (1997), S. 198.

nung am erfolgversprechendsten ist, auch wenn sie hohe Anforderungen an Führungskraft und Mitarbeiter stellt. Die Mitarbeiter müssen ausgeprägtes persönliches Engagement an den Tag legen und Bereitschaft zu selbstständigem Handeln und zur Übernahme von Verantwortung signalisieren, die Vorgesetzten hingegen müssen hohes Vertrauen in die Kompetenz der ihnen unterstellten Beamten haben, Verantwortung an sie delegieren und konstruktiv mit geäußerter Kritik umgehen. Sie müssen realistische Zielvorgaben setzen, Personen und Situationen differenziert und unabhängig beurteilen und sich durch die Einnahme einer Vorbildfunktion die Akzeptanz der ihnen unterstellten Beamten verdienen.¹⁰⁸⁸ Sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter müssen sich hierzu von ihrem gewohnten und vertrauten Rollenverständnis distanzieren, sich kritisch mit ihm auseinander setzen und neue Handlungsstrategien entwickeln und anwenden. Insbesondere die Vorgesetzten müssen ein neues Rollenverständnis entwickeln und sich mit diesem identifizieren. Sie müssen sich zunehmend vom „Befehlshaber“ zum „Moderator“ entwickeln, der Denkanstöße gibt, bestehende Ressourcen und Potenziale seiner Mitarbeiter erkennt und sie im Sinne der polizeilichen Aufgabenbewältigung einzusetzen versteht, indem er den unterstellten Beamten Freiräume für selbstständige Entscheidungen und Handlungen belässt.¹⁰⁸⁹

Wie deutlich wurde, müssen darüber hinaus zur Gewährleistung der Effektivität und Qualität polizeilicher Aufgabenerfüllung die Zielvorgaben der Polizeiorganisation transparenter gemacht und besser nach innen kommuniziert werden. Die Polizeibeamten müssen die Ziele der Organisation verstehen und nachvollziehen können, um sich für sie engagieren zu können und ihre Arbeitsleistung auf sie auszurichten. Zur Steigerung des polizeilichen „Commitments“ ist neben einer umfassenden Information und Einbindung der Beamten insbesondere eine Vereinbarung oder zumindest Annäherung von organisationellen und individuellen Zielvorstellungen notwendig. Es muss in erster Linie das Verhältnis zu den Vorgesetzten verbessert, die Lobeskultur gefördert und der partnerschaftliche Umgang mit den Mitarbeitern realisiert werden. Diesen Erfordernissen kann möglicherweise durch die institutionalisierte Einführung von Maßnahmen aus der Organisationsentwicklung, wie des *Mitarbeitergesprächs*, der *Mitarbeiterbefragung* und des *Vorgesetztenfeedbacks*, Rechnung getragen werden.

Zunächst soll das Führungsinstrument Mitarbeitergespräch näher erläutert werden. Der Begriff „Mitarbeitergespräch“ bezeichnet im organisationspsychologischen Zusammenhang nicht die allgemeine Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, sondern meint vielmehr die institutionalisierte Form eines Gesprächs zwischen diesen beiden Parteien, welches auf den Informationsaustausch, die gegenseitigen Rückkopplung, die Motivation sowie die Unterstützung bei der Konfliktlösung abzielt.¹⁰⁹⁰ Das Mitarbeitergespräch dient der Transparentmachung von organisationellen Zielvorgaben und Leistungsanforderungen, der Rückmeldung bezüglich erbrachter Leistungen sowie der Eruiierung des individuellen Qualifizierungs- und Fortbildungs-

¹⁰⁸⁸ Ludwig in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 58–59.

¹⁰⁸⁹ Schulte (2002), S. 241.

¹⁰⁹⁰ Kepplinger/Ernst (2002), S. 177; Ludwig in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 110.

bedarfs einzelner Organisationsmitglieder. Mittels der Thematisierung persönlicher und institutioneller Ziele und Aufgaben und durch die offene Einschätzung der individuellen Leistungsfähigkeit können Schwachstellen erkannt und bearbeitet, bestehende Kompetenzen lobend anerkannt und damit die Arbeitszufriedenheit des Einzelnen und die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation gestärkt werden. Darüber hinaus kann die soziale Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter verbessert, die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation verstärkt und Informationen zur aktuellen Entwicklung der Organisation ausgetauscht werden.¹⁰⁹¹ Die drei zentralen Bestandteile dieses Gesprächs sind Beratung, Förderung und Zielvereinbarung. Im Rahmen der *Beratung* werden vorrangig in der Vergangenheit liegende Aspekte und Ereignisse besprochen, wobei dem Mitarbeiter Gelegenheit zur Thematisierung leistungsfördernder wie –hemmender Arbeitsbedingungen und zur gemeinsamen Erarbeitung von Maßnahmen zur Leistungsverbesserung gegeben wird. Der Einstieg erfolgt über die Reflexion der allgemeinen Arbeitssituation und der Arbeitsbedingungen sowie der Einschätzung der Mitarbeiterleistung aus Vorgesetztersicht, wobei hiermit keine vergleichende Leistungsbewertung im Sinne einer formellen Beurteilung, sondern vielmehr eine individuelle, personenbezogene Tätigkeitsbewertung gemeint ist. Im Einzelnen wird der Polizeibeamte von seinem Vorgesetzten hinsichtlich seiner Interaktion und Kooperation mit Kollegen, Bürgern und Vorgesetzten bewertet. Im Gegenzug gibt der Beamte dem Vorgesetzten ein Feedback hinsichtlich seines Führungsverhaltens, beispielsweise wie es um den Informationsfluss oder die Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und Anweisungen bestellt ist. Im Anschluss an die wechselseitige Rückkopplung werden Verbesserungsmöglichkeiten zur Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit entwickelt und diskutiert.¹⁰⁹² So können Missverständnisse vermieden, verzerrte Selbstwahrnehmungen korrigiert, das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis verbessert und die Qualität und Effektivität der Arbeitsleistungen gesteigert werden. Der Bestandteil der *Förderung* hingegen bezieht sich vielmehr auf die Zukunft des Polizeibeamten in der Organisation. Hier werden sein berufliches Potenzial sowie seine spezifischen Interessen aus Vorgesetztersicht bewertet und dargestellt und diese Einschätzung mit der Selbsteinschätzung des Polizeibeamten abgeglichen. Im Rahmen der Förderung werden insbesondere die beruflichen Weiterbildungsmöglichkeiten des Beamten sowie sein Qualifikations- oder Weiterbildungsbedarf thematisiert und hieraus konkrete Maßnahmen abgeleitet. Wichtig ist hierbei die trennscharfe Abgrenzung zwischen Förderung und Beurteilung. Die Beamten müssen sich sicher sein, dass die im Rahmen des Mitarbeitergesprächs erlangten Erkenntnisse keine nachteiligen Auswirkungen auf ihre Beurteilung haben, in keinem Falle dürfen die Inhalte des Gesprächs Personalentscheidungen oder Beurteilungen beeinflussen.¹⁰⁹³ Das Ziel des Mitarbeitergesprächs ist die Schaffung einer Vertrauenskultur durch Offenheit und Ehrlichkeit in den gegenseitigen Einschätzungen und durch strenge Vertraulichkeit und Diskretion gegenüber Außenstehenden. Die *Zielvereinba-*

¹⁰⁹¹ Rune in: Busch (2000), S. 107.

¹⁰⁹² Kepplinger/Ernst (2002), S. 178.

¹⁰⁹³ Langenbach in: Busch (2000), S. 105.

nung dient der Zusammenfassung und ggf. schriftlichen Fixierung der erlangten Gesprächsergebnisse, um hieraus einen klaren Orientierungsrahmen für beide Parteien abzuleiten und die beiderseitige Erfüllung der vereinbarten Handlungen zu gewährleisten und zu erleichtern. Der Vorteil von solchen Zielvereinbarungen ist, dass sie im Gegensatz zu vorformulierten und standardisierten Verhaltensregeln einzelfallabhängig und flexibel auf die jeweiligen Bedürfnisse und Fertigkeiten des Beamten abgestimmt sind und so seiner individuellen Persönlichkeitsstruktur gerecht werden können. Von grundlegender Bedeutung ist hierbei, dass bezüglich der Vereinbarungen ein innerer Konsens zwischen Mitarbeiter und Führungskraft herrscht. Eine erzwungene „Übereinkunft“ schließt sich bereits begrifflich aus, hat den Charakter einer Weisung oder Vorgabe vonseiten des Vorgesetzten und kann nicht Ziel eines Mitarbeitergesprächs sein. Denn in dessen Fokus sollen die individuelle Förderung und persönliche Entwicklung des Mitarbeiters stehen und die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Beamtem gepflegt und verbessert werden.¹⁰⁹⁴ Wenn den Beamten die Zielvereinbarungen im Sinne einer „Zielvorgabe“ diktiert werden, entsteht bei ihnen verständlicherweise der Eindruck, Zielvereinbarungen dienen nur der weitergehenden Intensivierung der Kontrolle und erfüllen die Funktion eines „Druckmittels“ zur Leistungssteigerung.¹⁰⁹⁵ Dies führt zu Ablehnung, Misstrauen und mangelnder Akzeptanz dieser Maßnahme und entzieht ihrem Erfolg jegliche Grundlage. Neben dem beiderseitigen Einverständnis hinsichtlich der vereinbarten Ziele ist von grundlegender Bedeutung, dass der Mitarbeiter durch sie gefördert und angespornt, jedoch nicht überfordert und unter Leistungsdruck gesetzt wird.¹⁰⁹⁶ Darüber hinaus wirkt es sich positiv auf den Erfolg des Mitarbeitergesprächs aus, wenn dessen Hintergründe, Ziele und Verfahrensweisen von den Vorgesetzten im Voraus transparent gemacht werden und somit das Verständnis und die Akzeptanz dieser Maßnahme bei den Beamten hergestellt werden können. Hierzu müssen zunächst den Führungskräften selbst die Inhalte und Vorgehensweisen des Mitarbeitergesprächs vermittelt werden, sodass sie wiederum die ihnen unterstellten Beamten eingehend informieren und ihnen die Nützlichkeit dieses Führungsinstruments erläutern können.¹⁰⁹⁷ Ebenso ist es von grundlegender Bedeutung, dass der Vorgesetzte seine positive Einstellung zum Führungsinstrument des Mitarbeitergesprächs zum Ausdruck bringt und eine Vorbildfunktion dahin gehend einnimmt, dass er den psychohygienischen und sachlichen Nutzen dieser Maßnahme aufzeigt.

Schwierigkeiten bei der Einführung von Mitarbeitergesprächen in der Polizei könnte der Umstand erzeugen, dass sich Mitarbeitergespräche idealerweise durch eine symmetrische Kommunikationsbeziehung auszeichnen, also Führungskraft und Beamter als Kommunikationspartner möglichst gleichberechtigt und gleichgestellt sein sollten.¹⁰⁹⁸ Gewünscht ist ein offener Austausch beider Parteien im Hinblick auf persönliche Wertanschauungen, Meinungen, Einstellungen und Zielvorstellungen im Sinne ei-

¹⁰⁹⁴ *Kepplinger/Ernst* (2002), S. 178.

¹⁰⁹⁵ *Sarter/Groh* (2002), S. 143.

¹⁰⁹⁶ *Rune* in: Busch (2000), S. 116.

¹⁰⁹⁷ *Rune* in: Busch (2000), S. 108.

¹⁰⁹⁸ *Kepplinger/Ernst* (2002), S. 180.

ner mitarbeiterzentrierten, nicht-direktiven Gesprächsführung. Nicht-direktive Gesprächsführung meint die aktive Einbindung des Mitarbeiters in das Gespräch, ohne dass der Vorgesetzte durch den Einsatz verfügbarer Machtmittel oder Sanktionsmaßnahmen die Kommunikation aktiv und steuernd führt und so ein bestimmtes Verhalten von dem Beamten einfordern kann.¹⁰⁹⁹ Eine solche symmetrische Beziehung im Verhältnis des Polizeibeamten zu seinem Vorgesetzten ist äußerst schwierig herzustellen, weil insbesondere der unterstellte Beamte die hierarchische Unter- und Überordnung gewohnt ist und den vertrauten Gehorsam und die sonst verlangte Folgsamkeit gegenüber seinem Vorgesetzten nur schwer ablegen kann. Daher muss der Vorgesetzte versuchen, eine möglichst symmetrische und ausgewogene Kommunikation und eine vertrauensvolle Gesprächsbasis herzustellen. Zunächst ist wichtig, einen ausreichenden Zeitrahmen von ca. 30-45 Minuten zu schaffen sowie das Gespräch umfassend vorzubereiten, indem ein Gesprächsziel formuliert, der inhaltliche Ablauf des Gesprächs geplant wird und die Erwartungen und Reaktionsweisen des Beamten abgeschätzt werden. Dann obliegt es dem Vorgesetzten, für eine Gleichverteilung der Redeanteile zu sorgen und erst im Bereich der Rückkopplung eine aktiv-steuernde Position einzunehmen. Generell sollte die Führungskraft im Gespräch eine partnerzentrierte und zugewandte Haltung einnehmen; hierzu gehören Verhaltensweisen wie Zuhören und Präzisieren, wertschätzende Sprache, positive Verstärkung, konstruktiver Umgang mit Kritik und die Vermittlung positiver Beziehungsbotschaften.¹¹⁰⁰ Die Konstruierung offener Fragestellungen gibt dem Antwortenden zudem die Möglichkeit, aus seiner Sicht unbeeinflusst Stellung zu einer bestimmten Problematik zu beziehen. Der Vorgesetzte sollte unabhängig von seiner eigenen inneren Einstellung die subjektiven Sichtweisen und Einschätzungen des Beamten positiv wertschätzen und akzeptieren und ihn als freie, selbstständige Person begreifen.¹¹⁰¹ Rückmeldungen zu Verhaltensweisen und Leistungsvermögen des Beamten sollten im Sinne einer Formulierung eigener subjektiver Wahrnehmungen gehalten werden und eher Hypothesen als Feststellungen sein, so wird aufseiten des Beamten die Fähigkeit zur Akzeptanz und fundierten Auseinandersetzung mit seinen Ansichten gefördert.¹¹⁰² Wenn sich bei dem Abgleich vereinbarter Ziele mit erbrachten Leistungen ein Defizit ergibt, sollte der Vorgesetzte diese negativen Abweichungen möglichst konkret anhand von bestimmten Verhaltensweisen oder Ereignissen beschreiben, bei der Kritik stets auf einer sachlich-neutralen Ebene verbleiben und im Falle einer unzureichenden Zielerreichung um die Erforschung der Ursachen bemüht sein.¹¹⁰³ Die verschiedenen Themenschwerpunkte sollten stets als gemeinsame Problemstellungen und Herausforderungen formuliert, gemeinschaftlich verschiedene Lösungsansätze generiert und mögliche Konsequenzen offen diskutiert werden. Die Führungskraft sollte sich nicht auf eine allzu professionell-distanzierte Position zurückziehen, sondern vielmehr Transparenz, Offenheit und Authentizität

¹⁰⁹⁹ Ludwig in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 111.

¹¹⁰⁰ Kepplinger/Ernst (2002), S. 180.

¹¹⁰¹ Ludwig in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 111–113.

¹¹⁰² Kepplinger/Ernst (2002), S. 180.

¹¹⁰³ Rune in: Busch (2000), S. 115.

vermitteln, um ein vertrauensvolles Arbeitsbündnis mit dem Polizeibeamten aufzubauen und so einen offenen Gesprächsverlauf zu ermöglichen.¹¹⁰⁴ Wenn der Polizeibeamte im Rahmen eines gelungenen Mitarbeitergespräches Akzeptanz und Wertschätzung erfährt, stellt das für ihn eine außerordentlich wichtige, „korrigierende Beziehungserfahrung“ dar. Er erfährt, dass eine offene Aussprache mit dem Vorgesetzten und ehrliche Rückkopplung keine negativen beruflichen Konsequenzen nach sich ziehen müssen, sondern vielmehr seine persönlich-berufliche Situation erheblich verbessern und ihn zufriedener und leistungsfähiger machen können. Er bekommt durch die kommunikative Auseinandersetzung mit der Führungskraft das Gefühl, die Rahmenbedingungen seiner Tätigkeit beeinflussen zu können, eingebunden und ernst genommen zu werden und ein gewisses Maß an Verantwortung auszuüben. Für den Vorgesetzten hingegen besteht der unbestreitbare Vorteil von Mitarbeitergesprächen darin, dass er bestehende Potentiale der Mitarbeiter erkennen und fördern, Diskrepanzen zwischen individuellen und organisationellen Zielen ausmachen und destruktiven Entwicklungen frühzeitig entgegenwirken kann.¹¹⁰⁵ Bei einer sachgerechten und adäquaten Anwendung dieses Führungsinstruments kann daher die Qualität der Polizeiarbeit erhalten bzw. gesteigert und das Binnenklima und die Arbeitszufriedenheit können nachhaltig verbessert werden.¹¹⁰⁶

Ebenso können einmal jährlich durchgeführte Mitarbeiterbefragungen hilfreich sein, um die soziale Distanz zwischen Vorgesetzten und Beamten zu verringern und so die Motivation von Polizeibeamten und ihre Identifikation mit der Organisation zu fördern. Im Rahmen solcher Mitarbeiterbefragungen werden den Mitarbeitern systematisch bestimmte Fragestellungen oder Aussagen zum Führungsverhalten vorgegeben („Mein direkter Vorgesetzter spricht mit mir offen und sachlich über Fehler“; „Mein direkter Vorgesetzter überzeugt mich durch sein vorbildliches Verhalten“), die Reaktion hierauf wird ausgewertet und interpretiert und darauf aufbauend werden gezielte Maßnahmen zur Verbesserung des Binnenklimas ergriffen. Auf diesem Wege können mögliche Problembereiche und Mängellagen eruiert, die Diskrepanz zwischen Soll- und Ist-Zustand hinsichtlich des Arbeitsklimas in der Organisation abgebaut und die Arbeitsunzufriedenheit und Demotivation der Beamten dezimiert werden. Neben der Motivation der Beamten kann die Durchführung von Mitarbeitergesprächen das Commitment der Mitarbeiter erhöhen und sie zu kundenorientiertem bzw. bürgernahem Handeln bewegen. Eingeführte Verbesserungsmaßnahmen können im Sinne einer Erfolgskontrolle im Folgenden erneut durch Mitarbeiterbefragungen bewertet und überprüft werden.¹¹⁰⁷ Wichtig ist, dass Mitarbeiterbefragungen in allen Hierarchieebenen eingeführt werden und dass die Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion ihre persönliche Unterstützung und Wertschätzung hierfür erkennen lassen, um bei den unterstellten Beamten einen positiven Eindruck zu erzeugen und Vertrauen gegenüber der neuen Maßnahme aufzubauen. Ebenso ist es außerordentlich wichtig, dass strikte

¹¹⁰⁴ Ludwig in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 111.

¹¹⁰⁵ Kepplinger/Ernst (2002), S. 181.

¹¹⁰⁶ Ludwig in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 110.

¹¹⁰⁷ Baldauf (2006), S.238–239.

Anonymität und Vertraulichkeit hinsichtlich der Befragungsinhalte gewahrt werden, hier würde sich insbesondere die Hinzuziehung externer Moderatoren oder Beobachter empfehlen. Sie können aufgrund ihrer neutralen, unabhängigen Stellung bestehende Konfliktkonstellationen unvoreingenommener und objektiver bewerten als systemintegrierte Personen und aufgrund dieser Unvorbelastetheit möglicherweise neue und hilfreiche Impulse setzen. Die Mitarbeiter können sich zudem in Beratungsgesprächen mit externen Beratern anders als im Kontakt mit Vorgesetzten offen und frei über Belastungen und Konflikte mit Führungskräften und Kollegen äußern. Um die Akzeptanz der Mitarbeiter für diese Maßnahme zu gewinnen und so eine ausreichende Rücklaufquote und die Unverfälschtheit der Angaben zu gewährleisten, muss jedoch im Vorfeld der Befragung umfassende innerorganisatorische Informations- und Aufklärungsarbeit geleistet werden. Wichtig ist darüber hinaus, dass im Anschluss an die Befragung zumindest kleinere und leicht realisierbare Veränderungswünsche umgehend realisiert werden, um den Mitarbeitern das Gefühl von Selbstwirksamkeit und Partizipation zu vermitteln.¹¹⁰⁸

Zur Verbesserung des Führungsverhaltens und zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit erscheint auch die Einführung eines Führungskräftefeedbacks alle ein bis zwei Jahre sinnvoll. Ziel dieser Maßnahme ist es, der Führungskraft die Wirkung ihres Verhaltens auf die unterstellten Beamten aufzuzeigen und ihr Gelegenheit zur Reflexion und Korrektur ihres Führungsverhaltens zu geben.¹¹⁰⁹ Durch die Anregung eines solchen Dialogs zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern soll ihre Kooperation verbessert und die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit aller Organisationsmitglieder gewährleistet werden. Von einem Führungskräftefeedback profitieren Organisation, Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen: Die Mitarbeiter erhalten hierdurch die Möglichkeit zur Partizipation und Mitgestaltung des Führungsverhaltens, was sich stressreduzierend und gesundheitsfördernd auswirkt.¹¹¹⁰ Die Vorgesetzten hingegen können durch den konstruktiven Umgang mit geäußelter Kritik einen Kompetenzzuwachs erzielen und insgesamt an Glaubwürdigkeit und Ansehen gewinnen. Hieraus ergibt sich wiederum ein Gewinn für die Organisation, weil besser geführte und zufriedene Mitarbeiter quantitativ wie qualitativ bessere Arbeitsleistungen erbringen.¹¹¹¹ Auch das Vorgesetztenfeedback sollte anonymisiert durchgeführt werden, um das notwendige Vertrauen der Mitarbeiter in die Diskretion und damit die Unverfälschtheit ihrer Angaben zu gewährleisten. Beteiligte der Maßnahme sind neben den Mitarbeitern und direkten Vorgesetzten die jeweils nächsthöheren Vorgesetzten und ggf. interne oder externe Moderatoren.¹¹¹² Zunächst sind Führungskräfte und Mitarbeiter hinsichtlich des Inhalts und der Ziele des Vorgesetztenfeedbacks umfassend aufzuklären. Anschließend werden anonym auszufüllende Fragebögen an die Organisationsmitglieder verschickt, in denen sie das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten bewerten.

¹¹⁰⁸ Baldauf (2006), S. 239.

¹¹⁰⁹ Sommer in: Busch (2000), S. 150.

¹¹¹⁰ Felfe in: Busch (2000), S. 38.

¹¹¹¹ Westermayer/Wellendorf in: Busch (2000), S. 162.

¹¹¹² Sommer in: Busch (2000), S. 148.

Gleichzeitig ist es sinnvoll, die Führungskräfte eine Selbsteinschätzung vornehmen zu lassen, um diese der Fremdbewertung durch die Mitarbeiter gegenüberzustellen und mögliche Diskrepanzen zu analysieren.¹¹¹³ Die Auswertung der Fragebögen obliegt einem (bestenfalls externen) Moderator. Anschließend wird ein ausführliches Gespräch über die Ergebnisse des Feedbacks mit den Beteiligten unter der Führung des Moderators geführt, wobei die Führungskraft zuvor Anregungen und Hinweise für das sachliche Gespräch mit den Mitarbeitern erhält. Es sollen mögliche Verbesserungen hinsichtlich des Führungsverhaltens thematisiert und Vereinbarungen über konkret anzustrebende Maßnahmen ggf. schriftlich fixiert werden. Anschließend unterrichtet der beurteilte Vorgesetzte seinen Vorgesetzten über die Ergebnisse des Feedbacks und die getroffenen Zielvereinbarungen.¹¹¹⁴

Die Beurteilung von Führungskräften durch die ihnen unterstellten Mitarbeiter steht insbesondere in hierarchischen Organisationen wie der Polizei dem traditionellen Rollenverständnis von Führung entgegen und kann daher Widerstände und Abwehr bei allen Beteiligten auslösen.¹¹¹⁵ Zur sachgerechten Durchführung des nicht unproblematischen Führungskräftefeedbacks müssen daher einige wichtige Faktoren bedacht werden, um die Akzeptanz durch Vorgesetzte und Mitarbeiter und den konstruktiven Umgang mit dieser Maßnahme zu gewährleisten. Vor ihrer Durchführung sollten im Rahmen eines Workshops den betroffenen Führungskräften der Inhalt und die Zweckdienlichkeit dieser Maßnahme erklärt und ihnen Gelegenheit gegeben werden, ihre Erwartungen, Ziele und Bedenken mitzuteilen. Ihnen muss vermittelt werden, dass kein subjektives Votum über die Beliebtheit des Vorgesetzten als Person, sondern ein differenziertes und fachbezogenes Feedback angestrebt wird, welches erheblich zur Verbesserung und Optimierung des eigenen Führungsverhaltens beitragen kann. Bereits an dieser Stelle sollte zudem vorsorglich darauf hingewiesen werden, wie effektiv und adäquat mit einer unerwartet negativen Beurteilung umgegangen werden kann.¹¹¹⁶ Im Rahmen der Präsentation und Besprechung des Feedbacks muss stets betont werden, dass dieses nur ein subjektives Meinungsbild der Mitarbeiter darstellt und sich lediglich auf die fachliche Kompetenz, nicht die persönliche Integrität der Führungskraft bezieht. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass Vorgesetzte negative Beurteilungen persönlich nehmen, sich angegriffen fühlen und dementsprechend destruktiv mit der Kritik umgehen. Ebenso sollten sich bewertete Führungskräfte einige Tage Zeit nehmen, um die Ergebnisse zu reflektieren, die Kontaktaufnahme zu den unterstellten Mitarbeitern zu planen und eine geeignete Strategie für ihr zukünftiges Führungsverhalten zu entwickeln. Führungskräfte, die aufgrund nachteiliger Ergebnisse enttäuscht oder schockiert sind, sollten bei dem Gespräch mit ihren Mitarbeitern unbedingt von einem professionellen Moderator begleitet werden. Dieser soll sicherstellen, dass eine faire, sachliche Kommunikationsform gewahrt wird und dass es nicht aufgrund persönlicher

¹¹¹³ Westermayer/Wellendorf in: Busch (2000), S. 166.

¹¹¹⁴ Sommer in: Busch (2000), S. 149.

¹¹¹⁵ Felfe in: Busch (2000), S. 37.

¹¹¹⁶ Westermayer/Wellendorf in: Busch (2000), S. 171.

Betroffenheit der Führungskraft zu einem unproduktiven Gesprächsverlauf kommt.¹¹¹⁷ Wenn diese Bedingungen erfüllt werden, ist davon auszugehen, dass das Führungskräftefeedback für alle Beteiligten produktive Veränderungsprozesse in Gang setzen kann, unabhängig davon, wie die Bewertungen im Einzelnen ausfallen.

6.1.5 Supervision bei der Polizei

Zu einem verbesserten Verständnis der eigenen beruflichen Rolle und konstruktiveren Umgang mit den damit verbundenen Problemen, zum Abbau der Diskrepanz von organisationellen und persönlichen Zielvorstellungen und zur Förderung der Kompetenz im Umgang mit Belastungen und Herausforderungen könnte die Einführung von Supervisionsmaßnahmen in der Polizei beitragen. Der Begriff „Supervision“ leitet sich aus dem lateinischen Begriff „supervidere“ ab und bedeutet „etwas von oben her überblicken“ bzw. „übersehen“.¹¹¹⁸ Supervision stellt eine Teilmaßnahme aus dem Bereich der Organisationsentwicklung dar, die auf eine Humanisierung und Demokratisierung der Arbeitswelt durch die Schaffung von Freiräumen zwecks Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung abzielt. Hierdurch sollen die Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Loyalität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit des Individuums gestärkt und damit die Effektivität und Qualität der gesamten Organisation gefördert werden. Gegenstand der Supervision ist eine kontinuierliche, fachbezogene Beratungsdienstleistung, die eine systematische Reflexion der eigenen beruflichen Tätigkeit beinhaltet und die auf die Aufklärung und Beilegung beruflicher Konfliktkonstellationen abzielt.¹¹¹⁹ Supervision basiert auf der Idee, dass Menschen ihre Arbeitsbeziehungen selbstständig mitgestalten und bei eventueller Unzufriedenheit positiv beeinflussen können. Sie zielt daher auf eine Erhöhung der beruflichen Kompetenz im Bereich der Persönlichkeit, der Kommunikation, der Kooperation, der institutionellen Kenntnisse und der Reflexion ab. Der Begriff „Reflexion“ bzw. „Reflexivität“ bezeichnet die Kompetenz des Individuums, nach neuen Lösungsstrategien zu suchen, wenn sich vertraute Denk-, Entscheidungs- und Handlungsmuster als ungeeignet erweisen und dieser Zustand als unangenehm erlebt wird.¹¹²⁰ Im Rahmen der Supervision werden ganz konkrete Berufsprobleme begleitend zur alltäglichen Arbeit auf individueller und organisationeller Ebene reflektiert, aus verschiedenen Perspektiven analysiert und schließlich einer möglichst angemessenen Lösung zugeführt.¹¹²¹ Im Einzelnen können dies problematische Themen, wie die Kommunikation mit Vorgesetzten, Konflikte mit der polizeilichen Hierarchie, das polizeiliche Rollenverständnis, der Umgang mit Macht und Ohnmacht, die Identifikation mit dem Beruf oder Erfahrungen mit besonders belastenden Situationen, sein.¹¹²² Darüber hinaus soll insbesondere durch die Verbesserung der individuellen Reflexionsfähigkeit die Fähigkeit gestärkt werden, si-

¹¹¹⁷ Westermayer/Wellendorf in: Busch (2000), S. 167.

¹¹¹⁸ Werdes in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 238.

¹¹¹⁹ Hallenberger (1998), S. 154.

¹¹²⁰ Behr (2005a), S. 3.

¹¹²¹ Baurmann (1992), S. 28; Ricken (1994), S. 131.

¹¹²² Behr (2005b), S. 9.

tuationsübergreifende, methodisch-systematische Problemlösungs-techniken zu entwickeln und so mit neuen, unbekanntem Situationen angemessen umzugehen und sie einer zufriedenstellenden Lösung zuzuführen. Der persönliche Wissens- und Erfahrungsstand soll angereichert und das Spektrum beruflicher Handlungsmöglichkeiten erweitert werden, um eine Loslösung von destruktiven betriebsinternen Sachzwängen und Routinen und eine Entwicklung zu Autonomie und Verantwortungsbewusstsein zu ermöglichen.¹¹²³ Damit kann Supervision einen wichtigen Beitrag zu einer professionelleren und belastbareren Polizei leisten: Durch die Vermittlung wichtiger Schlüsselqualifikationen wird der Handlungs- und Reaktionsspielraum der Polizeibeamten erweitert und ihr Selbstwirksamkeitsempfinden gestärkt. Durch das Erlernen des adäquaten Umgangs mit den zahlreichen Unwägbarkeiten und Unsicherheiten des Polizeidienstes wird die berufliche Stressbelastung reduziert und die Arbeitszufriedenheit gefördert. Supervision dient ferner dazu, die sozialen Beziehungen und die Kommunikation zwischen Kollegen sowie zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zu verbessern und das Verständnis von organisationellen Vorgaben und Strukturen zu fördern.¹¹²⁴ Im Zuge einer sorgfältigen Abwägung zwischen organisationellen und persönlichen Erfordernissen wird der konstruktive Umgang mit Abhängigkeiten, Machtpotenzialen und Einflussmöglichkeiten erlernt, eine Vereinbarung von individuellen und organisationellen Zielen ermöglicht und ein Handlungssicherheit erzeugendes berufliches Leitbild geschaffen.¹¹²⁵ Damit könnte durch Supervision ein weiterer wichtiger Schritt zur Förderung der Effektivität und Produktivität der Polizeiarbeit getan werden: Bildung einer sinnstiftenden beruflichen Identität, angemessener Umgang mit Befehlsgewalt einerseits und Hilflosigkeit andererseits und Abbau der Dissonanz erzeugenden Diskrepanz zwischen persönlichen und organisationalen Intentionen. Im Rahmen von Supervisionsmaßnahmen wird vorrangig auf die informell-subkulturellen Aspekte der Polizeiorganisation fokussiert, indem Emotionen, Gedanken und Einstellungen der Organisationsmitglieder aufgenommen und verbalisiert werden. Hierdurch können das ausgeprägte Gefälle zwischen den formalen, idealisierten Inhalten der offiziellen Polizeikultur und den individuell-funktionalen Normen und Regeln der Cop-Culture und die damit verbundene Distanzierung von der Führungsebene und ihren Vorgaben verringert werden. Insbesondere polizeiintern überwiegend tabuisierte Gefühle, wie Angst, Unsicherheit, Frustration und Ohnmacht, können im Rahmen der Supervision problematisiert und ein effektiverer und bewusster Umgang mit ihnen kann erlernt werden.¹¹²⁶ Belastende Empfindungen nicht mehr unterdrücken und verheimlichen zu müssen, sondern sie angstfrei offenbaren zu können und vom sozialen Umfeld Verständnis und Unterstützung zu erfahren, kann für die Beamten eine große Entlastung darstellen. Die Rückmeldung von Kollegen und die Erfahrung, dass auch sie Fehler machen und Misserfolge erleben, kann zur Korrektur des unberechtigt negativen Selbstbildes und zu einem insgesamt konstruktiveren Umgang mit Schwächen

¹¹²³ Behr (2005a), S. 1.

¹¹²⁴ Werdes in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 241.

¹¹²⁵ Behr (2005a), S. 2.

¹¹²⁶ Werdes in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 239.

und Unzulänglichkeiten beitragen.¹¹²⁷ Supervision stellt insofern eine geeignete Hilfestellung zur seelischen Entlastung im Sinne einer psychohygienischen Maßnahme dar, indem der Polizeibeamte zu einem konstruktiveren Umgang mit auszehrenden und unbefriedigenden Tätigkeitsaspekten befähigt und so die globale Arbeitszufriedenheit verbessert wird. Insofern kann die institutionelle Einführung von Supervision in Organisationen auch als geeignete Präventionsmaßnahme gegen Burn-out, Arbeitsunzufriedenheit und innere Kündigung angesehen werden.¹¹²⁸

Die Durchführung von Supervision könnte für die Polizei erheblichen Nutzen bringen, weil sie nicht auf die Herbeiführung einer objektiven situativen Veränderung oder Erneuerung abzielt, sondern vielmehr durch die aktive kognitive Auseinandersetzung mit belastenden Berufsaspekten eine Veränderung bisheriger destruktiver Einstellungsmuster und eine modifizierte, hilfreiche Sichtweise auf das berufliche Umfeld und die damit verbundenen Probleme anstrebt.¹¹²⁹ Dies kommt dem Wesen der Polizeiarbeit entgegen, da bestimmte berufliche Stressfaktoren, wie beispielsweise belastende Interaktionen mit dem Bürger oder die Konfrontation mit Gewalt und Elend, nicht gänzlich abgestellt oder vermieden werden können, denn der Polizeiberuf beinhaltet schlicht viele konfliktive und demoralisierende Elemente. Die Entwicklung konstruktiverer Denkmuster und Ansichten und die Stärkung der persönlichen Ressourcen der Beamten wäre hilfreich, denn die Einstellungen und Grundhaltungen zu Anforderungen und Gegebenheiten beeinflussen in maßgeblicher Weise die Problembewältigung. So wirken sich ein übersteigertes Anspruchsdenken, eine negative Grundeinstellung zu sich selbst und der Umwelt, Katastrophendenken und eine niedrige Frustrationstoleranz äußerst nachteilig auf den Handlungserfolg aus, während eine realistische Problemeinschätzung, eine differenzierte Bewertung eigener Fähigkeiten sowie eine aktive Konfrontation mit Schwierigkeiten und Konflikten zielorientiertes, besonnenes Handeln und innere Ausgeglichenheit ermöglichen.¹¹³⁰ Supervision gilt als daher auch als besonders hilfreich und effektiv im Segment sozialer Berufe, die aufgrund des intensiven Klientenkontakts und der stetigen Konfrontation mit existenziellen menschlichen Problemen ein hohes Belastungs- und Frustrationspotenzial beinhalten.¹¹³¹ So wird im Berufsalltag von Sozialarbeitern, Pädagogen oder Psychologen die externe Supervision als gängige und kontinuierliche Maßnahme betrieben, um im Umgang mit schwierigen Klienten entlastet und neu befähigt zu werden.¹¹³² Vor dem Hintergrund, dass an die Professionalität von Polizeibeamten im Bereich des Konfliktmanagements und der Stresstabilität mindestens ebenso hohe Anforderungen wie an die genannten Berufsgruppen gestellt werden, verwundert die Tatsache, dass bisher noch kein polizeispezifisches Supervisions-Modell entwickelt wurde.

¹¹²⁷ Hallenberger (1998), S. 154–155.

¹¹²⁸ Werdes in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 241.

¹¹²⁹ Behr (2005b), S. 9.

¹¹³⁰ Pennig in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 200–201.

¹¹³¹ Hallenberger (1998), S. 154.

¹¹³² Baurmann (1992), S. 29.

Um Supervision sachgerecht durchzuführen, müssen einige wichtige Faktoren beachtet werden. So ist es von grundlegender Bedeutung, dass seitens des Supervisors keinerlei formalen Bewertungen oder Beurteilungen vorgenommen oder dem Supervisanden Instruktionen oder Anweisungen vermittelt werden. Hierdurch würde der Zweck der Supervision konterkariert, weil einerseits möglichst unbefangen von persönlichen Schwächen, Fehlverhaltensweisen oder Defiziten berichtet werden soll und andererseits die freie, individuelle Persönlichkeitsentwicklung des Supervisanden angestrebt wird.¹¹³³ Supervision soll daher auch nicht den Charakter einer formell-taktischen Einsatznachbesprechung haben, sondern sich auf die Emotionen, Wahrnehmungen und Empfindungen der Teilnehmer fokussieren.¹¹³⁴ Darüber hinaus soll die Teilnahme an der Supervision freiwillig und anonym erfolgen und seitens des Supervisors und der übrigen Teilnehmer absolute Diskretion hinsichtlich der Kommunikationsinhalte gewahrt werden, denn Vertrauen ist die wesentliche Voraussetzung für den Erfolg der Supervision.¹¹³⁵ Wenn Supervisanden befürchten müssen, dass ihre Äußerungen an Kollegen oder Vorgesetzte weitergegeben werden und sie hierdurch berufliche Nachteile erleiden könnten, werden ein offener kommunikativer Austausch und der Aufbau einer Vertrauensbeziehung nicht möglich sein. Bei der Frage, wer Supervision idealerweise durchführen sollte, müssen die einzubringende Berufserfahrung und damit einhergehende Akzeptanz und Glaubwürdigkeit von speziell ausgebildeten Polizeibeamten als Supervisoren eingeräumt werden. Es ist jedoch zur Gewährleistung ihrer Unparteilichkeit und Neutralität von grundlegender Bedeutung, dass als Supervisoren eingesetzte Polizeibeamte nicht an die jeweilige Polizeidienststelle angebunden sind. Denkbar wäre beispielsweise die Einrichtung eines Rotationssystems, in dem Polizeibeamte verschiedener Bundesländer in jeweils anderen Ländern supervidieren.¹¹³⁶ Ebenso wäre es möglich, institutionsexterne Psychologen mit dieser Aufgabe zu betrauen. Supervision ist darüber hinaus prozess- und nicht zielorientiert und sollte daher langfristig auf einen Zeitraum von sechs bis 12 Monaten angelegt werden. Auf diese Weise können entwickelte Strategien und Problemlösungstechniken wiederholt im Berufsalltag angewendet und erprobt und im Anschluss gemeinsam bewertet werden.¹¹³⁷ Supervision soll nicht im Sinne sekundärer Prävention erst bei entstandenen psychischen Belastungen ansetzen, sondern ein kontinuierliches, vorsorgliches Angebot des Dienstherrn zur Sicherstellung der Psychohygiene und Prävention von Störungsbildern darstellen. Abschließend bleibt zu beachten, dass Supervision keine Form psychotherapeutischer Behandlung darstellt. Extreme persönliche Probleme, wie Alkoholismus, Substanzmissbrauch oder eine chronische PTBS, können daher nicht im Rahmen der Supervision bearbeitet werden, hierzu ist die Weitervermittlung an professionelle Hilfe notwendig.¹¹³⁸

¹¹³³ *Werdes* in: Hermanutz/Ludwig/Schmalzl (2001), S. 239.

¹¹³⁴ *Hallenberger* (1998), S. 155; *Ricken* (1994), S. 131.

¹¹³⁵ *Behr* (2005b), S. 10.

¹¹³⁶ *Hallenberger* (1995), S. 155.

¹¹³⁷ *Behr* (2005a), S. 3.

¹¹³⁸ *Hallenberger* (1998), S. 154–155.

Der Vorteil von Supervision ist ihre Flexibilität, Modifizierbarkeit und leichte Durchführbarkeit. Sie kann in verschiedenen Formen durchgeführt werden, so kann beispielsweise Einzelsupervision speziell für Führungskräfte oder in der Ausbildung tätige Beamte oder aber für Beamte in besonders problembehafteten Tätigkeitsfeldern (beispielsweise Angehörige von Spezialeinheiten) durchgeführt werden.¹¹³⁹ Einzelsupervision ist darüber hinaus sinnvoll, um individuelle Wertvorstellungen und organisationelle Zielvorgaben einander anzunähern und hierdurch ein stabilisierendes berufliches Rollenverständnis zu entwickeln. Supervision kann ferner in Teams oder Gruppen stattfinden, um Gemeinsamkeiten und Differenzen der Arbeitsinhalte zu thematisieren, eigene berufliche Erfahrungen mit denen anderer Menschen mit ähnlichem situativen Kontext zu vergleichen und auf dieser Grundlage neu bewerten zu können. Idealerweise stoßen die Polizeibeamten bei der Offenbarung persönlicher Probleme in der Gruppe auf Verständnis, Verbundenheit und Solidarität und können sie daher besser akzeptieren und konstruktiver mit ihnen umgehen.¹¹⁴⁰ Konfliktiv bei der Durchführung von Supervision in der Polizei kann sich hingegen der Umstand auswirken, dass hierbei zwei völlig unterschiedliche Wertesysteme miteinander kollidieren. Supervisionsarbeit und Polizeiarbeit unterscheiden sich grundlegend hinsichtlich ihrer Rahmenbedingungen, Aufgaben und Intentionen. So ist der Polizeibeamte aufgrund seiner beruflichen Sozialisation gewohnt, stets ergebnisorientiert vorzugehen, d.h., er fokussiert hauptsächlich auf die möglichst schnelle Problemlösung und nicht auf den Problemlösungsprozess. Die Supervision hingegen ist prozessorientiert und legt das Hauptaugenmerk auf den Weg der Zielerreichung. Ebenso zielt polizeiliches Handeln stets auf Schnelligkeit, Effizienz und Sachorientiertheit ab, während Gegenstand des Supervisionsprozesses die langfristige Beziehungsarbeit, Verhaltensreflexion und individuelle Persönlichkeitsentwicklung sind.¹¹⁴¹ Statt in aktiver Position aufgrund hoheitlicher Ermächtigungen Handlungen vorzunehmen und eine distanziert-neutrale Stellung gegenüber seinen Interaktionspartnern zu wahren, müssen Polizeibeamte sich im Supervisionsprozess emotional öffnen, die gewohnte und als schützend empfundene Distanz zu ihrem Gegenüber aufgeben und ihr Handeln infrage stellen lassen.¹¹⁴² Sich hierauf einzulassen, erfordert ein hohes Maß an Mut und Courage. Auch unterscheiden sich die präferierten Problemlösungstechniken von Polizeidienst und Supervision grundlegend. Polizeibeamte sind aufgrund der Komplexität ihrer Aufgabenbereiche bestrebt, generalisierte, schematische und allseits anwendbare Lösungsstrategien zu entwickeln, während in der Supervision nach möglichst personenorientierten, differenzierten und individuellen Konzeptionen gesucht wird. Darüber hinaus wird polizeiliches Handeln stets von der obersten Handlungsmaxime „Fehlervermeidung“ dominiert, während die Supervision der Reflexion von Fehlern und dem Erkennen eigener Grenzen den nützlichen Effekt eines Erkenntniszuwachses und Kompetenzgewinns zuschreibt.¹¹⁴³ Die

¹¹³⁹ Behr (2005a), S. 3.

¹¹⁴⁰ Hallenberger (1998), S. 155.

¹¹⁴¹ Ricken (1994), S. 131.

¹¹⁴² Behr (2005b), S. 6.

¹¹⁴³ Ricken (1994), S. 131.

Artikulation von Gefühlen und die kollektive Aufarbeitung konfliktiver Ereignisse sind innerhalb der Polizeigemeinschaft weder üblich noch erwünscht und werden daher meist in den privaten Bereich übertragen, während im Rahmen des Supervisionsprozesses schwerpunktmäßig Emotionen, Gedanken und informelle Einstellungen problematisiert werden.¹¹⁴⁴ Weil Polizeibeamte in der Supervision zunächst einmal ihr traditionelles Rollenverständnis ablegen sowie gewohnte und vertraute Denk- und Handlungsmuster modifizieren müssen, kann sie eine erhebliche Herausforderung bedeuten und Gefühle der Befremdlichkeit und Abwehr erzeugen. In der auf Handlungskonformität und Fehlervermeidung basierenden Polizeiorganisation steht man Supervision und der damit verbundenen, ungewohnten Reflexion daher teilweise immer noch skeptisch und zurückhaltend gegenüber. Oftmals herrscht die Fehlvorstellung, dass sie lediglich der Intensivierung der Kontrolle und Aufdeckung eventueller Defizite diene oder dass durch die Teilnahme berufliche Nachteile drohten.¹¹⁴⁵ Daher ist es außerordentlich wichtig, dass die Supervision von der Führungsebene erkennbar akzeptiert und anerkannt wird, um mögliche Ressentiments und Befürchtungen abzubauen. Die Angst, durch die Teilnahme an einer Supervision als psychisch krank, schwächlich und nicht leistungsfähig stigmatisiert zu werden, muss den Beamten genommen und die allgemeine Akzeptanz dieser Maßnahme erhöht werden. Wenn die Organisation durch die Bereitstellung von Supervisionsmaßnahmen ihr Verständnis für psychische Probleme zum Ausdruck bringt und deutlich macht, dass die Bearbeitung der aus erschütternden Ereignissen und alltäglichem Stress erwachsenden Belastungen notwendig und unterstützungswert ist, kann sich dies positiv auf die Akzeptanz persönlicher Probleme und den individuellen Bewältigungsprozess auswirken.¹¹⁴⁶

6.2 Sekundäre Präventionsmaßnahmen

Nachdem eruiert wurde, durch welche vorbeugenden Maßnahmen die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Polizei und damit die Qualität ihrer Arbeit gefördert werden können, sollen im Folgenden mögliche sekundäre Präventionsmaßnahmen beleuchtet werden. Sekundäre Präventionsmaßnahmen sind im Anschluss an potenziell traumatisierende Ereignisse durchgeführte Maßnahmen, sie beziehen sich folglich auf den Bereich polizeilicher Extremeinsätze. Ihr Ziel ist die Verringerung der mit hochgradig belastenden beruflichen Situationen und Einsätzen einhergehenden seelischen Belastungen, um so die Ausbildung einer psychischen Erkrankung zu verhindern oder bereits bestehende Belastungssymptome abzuschwächen. Mit der Erforschung des Ausmaßes psychischer Belastungen von Einsatzkräften nach extrem belastenden Einsätzen wurde auch der zunehmende Bedarf an solchen Interventionsmaßnahmen erkannt. Krisennachsorge beinhaltende psychologische Interventionsprogramme sind daher mittlerweile weit verbreitet, in Deutschland wurden in den letzten Jahren sowohl von betroffenen Einsatzkräften selbst als auch von psychosozialen Fachkräften zahl-

¹¹⁴⁴ Behr (2005b), S. 5.

¹¹⁴⁵ Baurmann (1992), S. 28.

¹¹⁴⁶ Hallenberger (1998), S. 155.

reiche Strategien zur sekundären Prävention im Einsatzwesen entwickelt. In den folgenden Ausführungen sollen sowohl die Konzeption als auch die Vorgehens- und Wirkungsweise psychologischer Kriseninterventionsmaßnahmen im Anschluss an potenziell traumatisierende Polizeieinsätze dargestellt und Hinweise zu notwendigen organisatorischen Rahmenbedingungen bei ihrer Durchführung gegeben werden. Anhand der Heranziehung empirischen Materials soll versucht werden, die Effektivität psychologischer Kriseninterventionsmaßnahmen herauszustellen und die Bedeutung solcher institutionalisierter Hilfsmaßnahmen für die Polizeiorganisation zu beleuchten.

6.2.1 Notfallpsychologische Krisenintervention

Der Begriff „Intervention“ stammt aus dem lateinischen Sprachgebrauch und bedeutet inhaltlich soviel wie „Eingreifen“ oder „Einmischen“. Psychologische Krisenintervention lässt sich definieren als „die Konzentration auf akute Beschwerden mit aktiven, emphatischen und zeitlich begrenzten Interventionen, die eine vertraute Funktionsfähigkeit wiederherstellen sollen“.¹¹⁴⁷ Sie ist also eine kurzfristige Maßnahme im Sinne einer „Ersten Hilfe für die Seele“, die den traumatisierten Betroffenen bei der Wiederherstellung seines seelischen Gleichgewichts unterstützt, indem sie die emotionalen Auswirkungen eines extrem belastenden Ereignisses reduziert und die Entwicklung gesundheitsfördernder Verarbeitungsmechanismen fördert.¹¹⁴⁸ Hierdurch soll die mit dem Erleben eines traumatischen Ereignisses verbundene Psychopathologisierung weitgehend verhindert, die Stresssymptomatik verringert und das kognitive wie emotionale Gleichgewicht möglichst umfassend wiederhergestellt werden.¹¹⁴⁹ Darüber hinaus soll im Rahmen psychologischer Krisenintervention der psychische Zustand der Betroffenen diagnostiziert und ihnen bei hochgradiger Traumatisierung langfristige psychologische Betreuung vermittelt werden.¹¹⁵⁰ Das wohl bekannteste Modell psychologischer Krisenintervention ist das von *Everly* und *Mitchell* in den USA entwickelte Verfahren namens *Critical Incident Stress Management* (CISM). Das CISM wurde in den Sechziger- und Siebzigerjahren im Zuge der sich aufgrund der damaligen dramatischen ökonomischen, politischen und soziokulturellen Wandlungen herausbildenden Kriseninterventionsbewegung entwickelt, um insbesondere Einsatzkräfte nach Katastrophen bei der psychischen Regeneration zu unterstützen und die Belastungsfolgen so gering wie möglich zu halten. Ursprünglich stammt das CISM-Konzept aus dem militärischen Sektor, wo es zur Behandlung kriegsbedingter psychischer Traumata von Soldaten eingesetzt wurde.¹¹⁵¹ In der Bundesrepublik Deutschland wurde u.a. nach der Katastrophe beim Flugtag von Ramstein und dem Grubenunglück von Borken im Jahre 1988 die psychologische Betreuung von Einsatzkräften zunehmend the-

¹¹⁴⁷ *Hallenberger* (2006b), S. 99.

¹¹⁴⁸ *Resick* (2003), S. 162; *Krüsmann* et al. in: *Lueger-Schuster* et al. (2006), S. 216; *Everly/Mitchell* (1998), S. 84.

¹¹⁴⁹ *Hallenberger* (2006b), S. 107.

¹¹⁵⁰ *Everly/Mitchell* (1998), S. 78.

¹¹⁵¹ *Resick* (2003), S. 163.

matisiert und seit Anfang der Neunzigerjahre bei gefährdeten Berufsgruppen, wie Bundeswehr, Polizei, Feuerwehr und Hilfsorganisationen, eingeführt.¹¹⁵²

Das CISM ist ein umfassendes Präventionsprogramm, welches die Vorbereitung auf berufsbedingten Stress, die Unterstützung der psychischen Erholung nach Extremereignissen sowie die Prävention von posttraumatischen Belastungsreaktionen beinhaltet.¹¹⁵³ Ein Baustein des CISM und die wohl verbreitetste Interventionsform für Einsatzkräfte ist das *Critical Incident Stress Debriefing* (CISD), eine auf Kriseninterventionsstrategien basierende Form der strukturierten psychologischen Gruppenarbeit, die der Vorbeugung oder Reduzierung von psychischen Ereignissen nach außergewöhnlich belastenden Ereignissen dient, ohne Psychotherapie zu sein.¹¹⁵⁴ Das wesentliche Ziel dieser Maßnahme ist die umfassende Vermittlung von Informationen zu traumatischen Erlebnissen, ihren Auswirkungen und möglichen Bewältigungsstrategien im Sinne einer Psychoedukation, um Fehlinterpretationen und einen dysfunktionalen Umgang mit Traumasymptomen zu vermeiden. Wenn Polizeibeamte nicht wissen, dass als bedrohlich empfundene Erscheinungen, wie Flashbacks, Intrusionen oder partielle Amnesien, angemessene und normale Reaktionen auf außergewöhnliche Herausforderungssituationen darstellen und mit hoher Wahrscheinlichkeit nach Belastungssituationen eintreten können, werden sie diese möglicherweise als Indikatoren für eine ernsthafte psychische Erkrankung, wie beispielsweise Schizophrenie, interpretieren und dadurch noch stärker belastet. Wenn keine ausreichenden Möglichkeiten zum Verständnis, zur Einordnung und Verarbeitung dieser befremdlichen Gefühle vorliegen, werden sie als umso beängstigender empfunden und die Stressbelastung insgesamt intensiviert sich.¹¹⁵⁵ Wenn sich die betroffenen Einsatzkräfte hingegen die eigenen Reaktionen erklären können und sie daher als weniger bedrohlich empfinden, wirkt sich dies bereits stabilisierend auf den psychischen Zustand aus und verhindert die Chronifizierung psychischer Störungsbilder.¹¹⁵⁶ Im günstigsten Falle können direkte Begleiterscheinungen eines traumatischen Ereignisses, wie intensive Furcht, Hilflosigkeit oder Entsetzen, reduziert und die Ausbildung posttraumatischer Störungsbilder verhindert werden.¹¹⁵⁷ Jedoch müssen auch die Grenzen des Debriefings als kurzfristige Interventionsmaßnahme beachtet werden. Sie kann zwar bestenfalls gegenwärtige Belastungssymptome abschwächen und ihre weitere Intensivierung verhindern, sie aber nicht gänzlich heilen. Sie ist daher kein Ersatz für eine Psychotherapie, je nach Traumaexposition müssen die betroffenen Einsatzkräfte im Anschluss an das Debriefing weitergehend psychologisch betreut werden.¹¹⁵⁸ Bei Bedarf können auch die Angehörigen der betroffenen Einsatzkräfte informiert, beraten und ggf. einbezogen werden. Sie werden umfassend über das Ereignis und seine Konsequenzen informiert

¹¹⁵² Bengel in: Maercker/Ehlert (2001), S. 192.

¹¹⁵³ Krüsmann et al. in: Lueger-Schuster et al. (2006), S. 214.

¹¹⁵⁴ Bengel in: Maercker/Ehlert (2001), S. 196; Wagner et al. in: Maercker/Ehlert (2001), S. 211.

¹¹⁵⁵ Hallenberger (2006b), S. 111.

¹¹⁵⁶ Hallenberger (2006b), S. 164.

¹¹⁵⁷ Hallenberger (2006b), S. 103–104.

¹¹⁵⁸ Everly/Mitchell (1998), S. 29.

und hinsichtlich der bestmöglichen Unterstützung der betroffenen Angehörigen beraten, sodass die dringend notwendige soziale Unterstützung im privaten Umfeld gewährleistet wird.¹¹⁵⁹

Eine CISD-Sitzung findet in der Regel einmalig statt, nimmt zwei bis drei Stunden in Anspruch und kann für Gruppen von vier bis zu 30 Teilnehmern angeboten werden.¹¹⁶⁰ Idealerweise sollte das Debriefing unmittelbar nach dem Einsatz, spätestens jedoch 24 bis 72 Stunden später stattfinden.¹¹⁶¹ Das Debriefing-Team setzt sich aus vier Mitarbeitern mit unterschiedlichen Funktionen und Aufgabenbereichen zusammen. Die Einsatzleitung übernimmt in der Regel eine psychosoziale Fachkraft, also ein klinischer Psychologe, Psychotherapeut, Seelsorger oder Sozialpädagoge. Dem Einsatzleiter stehen ein Co-Leiter sowie zwei sog. „Peers“ (speziell ausgebildete Einsatzkräfte aus dem gleichen Tätigkeitsfeld wie die Betroffenen) zur Seite, wobei das Team idealerweise eine feste Struktur und regelmäßigen Kontakt haben sollte.¹¹⁶² Der Ablauf des CISD erfolgt in sieben Phasen:¹¹⁶³

- Einführungsphase: Vorstellung der Mitglieder des Kriseninterventionsteams sowie der Teilnehmer, Darstellung der Vorgehensweise und Regeln, Aufzeigen von individuellen Perspektiven und Erwartungen,
- Tatsachenphase: Beschreibung des traumatischen Ereignisses aus Sicht der Betroffenen auf kognitiver Ebene,
- Gedankenphase: Artikulation der mit der Schilderung des Erlebten einhergehenden Gedanken,
- Reaktionsphase: Schilderung der damit verbundenen emotionalen Auswirkungen,
- Symptomatikphase: Thematisierung und Explikation der persönlichen Stresssymptome, Rückkehr von der emotionalen zur kognitiven Ebene,
- Informationsphase: Aufklärung über die Normalität der beschriebenen Symptomatik, Aufzeigen möglicher Bewältigungsstrategien,
- Abschlussphase: Klärung offener Fragestellungen, Zusammenfassung der Ergebnisse, ggf. Vermittlung langfristiger professioneller Hilfe.

6.2.2 Erfolgsfaktoren von psychologischer Krisenintervention

Generell sollten psychologische Kriseninterventionsmaßnahmen so zeitnah wie möglich angeboten werden und an einem sicheren, geschützten Raum nicht zu weit vom Ort des Geschehens stattfinden. Durch die Entfernung des Betroffenen vom unmittelbaren Krisenherd wird zunächst Reizvermeidung betrieben und eine psychische Distanz zum belastenden Geschehnis aufgebaut, hierdurch kann die stark belastende

¹¹⁵⁹ Hallenberger (2006b), S. 113.

¹¹⁶⁰ Bengel in: Maercker/Ehlert (2001), S. 196.

¹¹⁶¹ Everly/Mitchell (1998), S. 30.

¹¹⁶² Wagner et al. in: Maercker/Ehlert (2001), S. 212; Resick (2003), S. 163–164.

¹¹⁶³ Krüsmann et al. in: Lueger-Schuster et al. (2006), S. 216 ff.

Furcht vermindert und die massive Verzweiflung reduziert werden.¹¹⁶⁴ Die ideale Gruppengröße für ein Debriefing beläuft sich auf vier bis zu 20 Personen; bei einer Gruppengröße von mehr als zwanzig Teilnehmern wird die Arbeit erschwert, es wird mehr Zeit benötigt und bestimmte Abläufe müssen verändert werden.¹¹⁶⁵ Mit der Anwendung psychologischer Krisenintervention sollten ausschließlich speziell ausgebildete Fachkräfte betraut werden, die über einen umfangreichen psychotraumatologischen Kenntnisstand verfügen. Denn eine unkritische oder unsachgemäße Anwendung des Debriefings kann das Risiko der Entstehung einer PTBS bei außerordentlich belasteten und labilen Einsatzkräften erhöhen. Krisenhelfer müssen über solide soziale Kompetenzen, wie Kommunikationsfähigkeit, Sensibilität, Aufrichtigkeit, Empathie und Konfliktstabilität, verfügen. Emotionale Anteilnahme, soziale Unterstützung, körperliche und emotionale Nähe, verbale Ablenkung sowie Verständnis und Trost bei gleichzeitigem Belassen größtmöglicher Autonomie und Selbstständigkeit können traumatisierte Einsatzkräfte erheblich entlasten.¹¹⁶⁶ Es muss realistisch und ehrlich mit den Teilnehmern abgeklärt werden, welche wechselseitigen Erwartungen an die Kriseninterventionsmaßnahme gestellt werden und welche Erfolgsaussichten bestehen. Grundsätzlich sollte den Betroffenen jedoch die Möglichkeit der psychischen Regeneration und Reintegration in Aussicht gestellt werden, um sie zu motivieren und beruhigen.¹¹⁶⁷ Krisenhelfer dürfen sich keinesfalls auf Diskussionen über eine eventuelle Schuldfrage einlassen oder gar Vorwürfe gegenüber den Teilnehmern äußern, weil bestehende Belastungen, Gewissensnöte und Schuldgefühle hierdurch intensiviert würden. Das Debriefing dient der Mobilisierung persönlicher Ressourcen und der Abschwächung traumatischer Symptome durch Stabilisierung kognitiver und affektiver Prozesse, es darf hierbei nicht um eine Analyse oder gar Kritik der Einsatztaktik gehen.¹¹⁶⁸ Generell verbietet sich die Einnahme einer wertenden, beurteilenden Position gegenüber traumatisierten Einsatzkräften, unabhängig von einem möglichen Fehlverhalten dürfen keine Abwehrtendenzen ihnen gegenüber entwickelt oder gezeigt werden. Wichtig sind vielmehr eine positiv-zugewandte Haltung und eine uneingeschränkte Akzeptanz der Betroffenen mit all ihren Problemen, Gedanken und Empfindungen. Ihnen muss die uneingeschränkte Möglichkeit zur Äußerung möglicher Fehlverhaltensweisen oder problematischer Gedanken gegeben werden, um eine umfassende emotionale Entlastung (sog. *Katharsis*) zu gewährleisten. So sollte beispielsweise auch dissoziatives oder unbeherrschtes Verhalten, wie Gefühlsausbrüche oder Aggressionen, als psychischer Abwehrmechanismus erkannt und mit entsprechender Toleranz und Verständnis behandelt werden.¹¹⁶⁹ Generell ist davon auszugehen, dass die intensive Auseinandersetzung mit dem kritischen Ereignis zu einem zu frühen Zeitpunkt nachteilige Wirkung auf den psychischen Zustand der Betroffenen

¹¹⁶⁴ Hallenberger (2006b), S. 116.

¹¹⁶⁵ Everly/Mitchell (1998), S. 126.

¹¹⁶⁶ Hallenberger in: Lorei (2003), S. 352–354.

¹¹⁶⁷ Hallenberger in: Lorei (2003), S. 358.

¹¹⁶⁸ Everly/Mitchell (1998), S. 30.

¹¹⁶⁹ Hallenberger in: Lorei (2003), S. 356–357.

hat, hierdurch kann schlimmstenfalls eine Retraumatisierung eintreten.¹¹⁷⁰ Allen beteiligten Einsatzkräften sollte darüber hinaus eine 24-stündige Nachbetreuung angeboten werden, damit sie nicht das Gefühl bekommen, im Anschluss an das Debriefing alleingelassen und vernachlässigt zu werden, keine ausreichende Hilfestellung erfahren zu haben, und dadurch noch intensivere Stresssymptome ausbilden als vor der Maßnahme. Diese Nachsorge kann in verschiedenen Einzelmaßnahmen bestehen, so kann beispielsweise der Besuch eines Seelsorgers, die Durchführung eines Einzelgesprächs, die Weitervermittlung an eine Therapieeinrichtung, ein Besuch auf der Dienststelle oder aber ein Gespräch mit der Familie des Betroffenen angezeigt sein.¹¹⁷¹

Ferner sind die differenzierte Bewertung und Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse und Ressourcen der Teilnehmer unerlässlich. So sollten Einsatzkräfte, bei denen eine akute posttraumatische Belastungsstörung diagnostizierbar ist, aufgrund ihrer psychischen Labilität nicht an der Gruppennachsorge teilnehmen. Zum einen würden sie aufgrund der damit verbundenen emotionalen Konfrontation mit dem Ereignis noch stärker als vorher belastet werden und zum anderen würden geringer belastete Teilnehmer durch Schilderungen extrem traumatisierter Betroffener zusätzlicher Belastung ausgesetzt werden. Besonders gefährdeten oder belasteten Einsatzkräften sollten daher individuelle Einzelgespräche angeboten oder weiterführende professionelle Hilfe vermittelt werden.¹¹⁷² Einzelinterventionen bieten sich ebenso an, wenn Teilnehmer sich durch die Anwesenheit von Kollegen möglicherweise gehemmt fühlen und die Artikulation von Gefühlen für sie besonders scham- und angstbesetzt ist.¹¹⁷³ Es ist unabdingbar, dass die Teilnehmer ohne Angst vor Repressionen oder Stigmatisierungen beklemmende Emotionen und belastende Erinnerungen artikulieren können und soziale Unterstützung von gleichrangigen und vorgesetzten Kollegen erhalten.¹¹⁷⁴ Problematisch und dysfunktional hingegen kann sich das bei Polizeibeamten häufig erlernte männlichkeitsgeprägte Rollenverhalten und die damit einhergehende Verleugnung von Hilfsbedürftigkeit und psychischem Leidensdruck auswirken. Eine effektive Unterstützung des Betroffenen kann nur dann erfolgen, wenn dieser das psychologische Hilfsangebot annimmt und akzeptiert und sich von seinem rigiden Rollenverständnis distanziert. Diesem Erfordernis kann u.U. im Rahmen einer Einzelintervention besser Rechnung getragen werden als in einer Gruppenintervention. Wichtig ist ferner, dass den Betroffenen in der Interaktion mit den Helfern soviel Entscheidungsfreiheit und Eigenständigkeit wie möglich belassen werden, die eigenen Selbstheilungsfähigkeiten sollen so weit wie möglich mobilisiert werden. Denn je selbstständiger sie an ihrem Regenerationsprozess partizipieren können und je schneller sie ihre Entscheidungsfähigkeit und Autonomie zurückgewinnen, umso mehr wird ihr Selbstwertgefühl gestärkt und werden die Auswirkungen der Traumatisierung begrenzt.¹¹⁷⁵

¹¹⁷⁰ Krüsmann et al. in: Lueger-Schuster et al. (2006), S. 220.

¹¹⁷¹ Everly/Mitchell (1998), S. 127–128.

¹¹⁷² Krüsmann et al. in: Lueger-Schuster et al. (2006), S. 220.

¹¹⁷³ Hallenberger in: Lorei (2003), S. 355.

¹¹⁷⁴ Krüsmann et al. in: Lueger-Schuster et al. (2006), S. 221.

¹¹⁷⁵ Hallenberger (2006b), S. 117.

Zusammenfassend sind ein sensibles Vorgehen, eine fundiert geplante Einleitung, die umfassende Psychoedukation sowie ein klärender Abschluss mit Psychodiagnostik von fundamentaler Bedeutung. Die Einleitungsphase dient der Darstellung von Erwartungen, der Aufdeckung von Missverständnissen und der Identifizierung von Personen, die aufgrund ihrer Belastung die Gruppenintervention beeinträchtigen könnten. Im Rahmen der Psychoedukation werden den Betroffenen fundierte Wissensinhalte über traumatische Ereignisse, Trauma-Symptome und Bewältigungsstrategien vermittelt, um eine angemessene Verarbeitung des Erlebten zu gewährleisten. Die Abschlussphase ist wichtig, damit die Betroffenen nicht überfordert alleingelassen werden, sondern bei der Organisation und Planung der weiteren Vorgehensweise – beispielsweise bei der Durchführung einer langfristigen Psychotherapie – unterstützt werden.¹¹⁷⁶

6.2.3 Evaluation: Nutzen und Risiken von psychologischer Krisenintervention

Die subjektive Akzeptanz und Bewertung von Debriefings durch die Betroffenen selbst sind ausgesprochen hoch, sie werden vom Großteil der Teilnehmer als angemessene Hilfestellung und deutliche Entlastung erlebt.¹¹⁷⁷ Dieser Umstand wird darauf zurückgeführt, dass mit Debriefings die Möglichkeit zur gemeinsamen kommunikativen Verarbeitung des Erlebten geschaffen wird und dass die Betroffenen ohne diese Maßnahme Gespräche über das Ereignis vermeiden bzw. sich nicht intensiv damit auseinandersetzen würden. Auch die Erfahrung, dass andere Betroffene ähnliche Gedanken und Reaktionen aufweisen und dass man mit seiner Belastung nicht allein ist, wirkt sich stabilisierend auf den psychischen Zustand aus. Ebenfalls können Debriefings nach Ansicht der Betroffenen entscheidend dazu beitragen, die eigenen Emotionen und Reaktionen besser zu verstehen, sie daher als weniger bedrohlich zu empfinden und sie besser zu bewältigen.¹¹⁷⁸ Darüber hinaus berichten betroffene Einsatzkräfte oftmals, das Debriefing aufgrund der in der Gruppe erfahrenen sozialen Unterstützung und des gegenseitigen Beistandes und Verständnisses als äußerst hilfreich erlebt zu haben.¹¹⁷⁹ Die Effektivität und Wirkungsweise von Debriefings konnten jedoch bisher nicht anhand einer ausreichenden Datenbasis wissenschaftlich nachgewiesen werden. Da die wenigen randomisierten Studien zur Kontrolle der Effektivität psychologischer Kriseninterventionen keine konsistenten Resultate zeigen, wird die Zweckmäßigkeit des Einsatzes von Debriefings kontrovers diskutiert.¹¹⁸⁰ In unterschiedlichen Forschungsbeiträgen zum Einfluss von Debriefings auf die Ausbildung psychischer Störungsbilder wurden sehr unterschiedliche Ergebnisse gefunden. So wird aufgrund der erlangten Ergebnisse teilweise davon ausgegangen, dass sie keinen positiven oder gar einen negativen Effekt auf die psychische Verarbeitung von Extrembelastungen haben, während andere Studien wiederum die positive Wirkung von Einsatznachbesprechungen

¹¹⁷⁶ *Hallenberger* in: Lorei (2003), S. 364; *Brauchle* et al. in: Schönherr et al. (2005), S. 41.

¹¹⁷⁷ *Bengel* in: Maercker/Ehlert (2001), S. 196.

¹¹⁷⁸ *Everly/Mitchell* (1998), S. 178–179.

¹¹⁷⁹ *Brauchle* et al. in: Schönherr et al. (2005), S. 41–42.

¹¹⁸⁰ *Krüsman* et al. in: Lueger-Schuster et al. (2006), S. 219; *Hallenberger* (2006b), S. 138.

auf den psychischen Zustand der Betroffenen belegten.¹¹⁸¹ Problematischerweise differieren die in die Untersuchungen eingeflossenen Variablen, wie die Art der Datenerhebung, der Einsatzanlass, das angewandte Interventionsverfahren, die Gruppenstruktur, die Anwenderausbildung, individuelle Risikofaktoren bzw. bestehende psychische Vorbelastungen, der Zeitpunkt der Intervention und die Freiwilligkeit der Teilnahme, stark. Daher ist es kaum möglich, aus der Analyse der verschiedenen Untersuchungen ein zusammenfassendes, verlässliches Fazit für die Nützlichkeit von psychologischer Krisenintervention zu ziehen.¹¹⁸² Resümierend lässt sich festhalten, dass sowohl der psychoedukative Effekt als auch der erfahrene Gruppenzusammenhalt gesundheitsfördernde Aspekte des Debriefings darstellen, während die zu frühe Konfrontation mit traumatischen Eindrücken und das Aufschaukeln von negativen Affekten in der Gruppe eher schädliche Aspekte darstellen und dementsprechend bei der Durchführung von Debriefings vermieden werden müssen. Ebenso ist im Zweifelsfalle bei einer erkennbar erhöhten Traumatisierung Einzelinterventionen der Vorzug vor Gruppenmaßnahmen zu geben, weil im Rahmen von Einzelmaßnahmen individuell und flexibel auf den Betroffenen eingegangen werden kann und andere, weniger belastete Teilnehmer nicht durch die erhöhte Traumaexposition einzelner Teilnehmer zusätzlich belastet werden. Insgesamt ergibt sich eine dringende Notwendigkeit nach verstärkter Forschung im Bereich psychologischer Krisenintervention für Einsatzkräfte, um ihre Effektivität kontrollieren und sie fachgerecht durchführen zu können. So muss beispielsweise erforscht werden, in welchem Maße sich unterschiedliche Bewältigungsstile und prätraumatische Belastungen auswirken. Auch muss eruiert werden, ob gering belastete Teilnehmer durch die Erzählungen stark belasteter Kollegen zusätzlich destabilisiert werden. Auch der angemessene Zeitpunkt für das Debriefing an sich und insbesondere für die Durchführung der „emotionalen Phase“ müssen noch erforscht werden. Insbesondere müssen auch mögliche negative Effekte einer unsachgemäßen psychologischen Betreuung berücksichtigt werden, bei fehlenden wissenschaftlichen Grundlagen besteht die Gefahr eines blinden Aktionismus.

Sowohl die vehemente Ablehnung von Debriefings im Bereich der Prävention einsatzbedingter Belastungen als auch ihre euphorische Beurteilung sind aufgrund der immer noch unzureichenden Forschungslage als voreilig anzusehen. Konsens herrscht dahingehend, dass eine zu frühe intensive Konfrontation und die Anwendung des Debriefings durch unzureichend geschulte Einsatzkräfte unbedingt vermieden werden müssen, um bestehende Traumaexpositionen nicht zu verstärken. Ebenso müssen stark belastete Personen identifiziert und aus der Gruppe entfernt werden, da es ansonsten zu Verschlimmerungen der Beschwerden oder Retraumatisierungen kommen kann. Wichtig und hilfreich erscheinen jedoch der Informationsaustausch und die Psychoedukation, um das Geschehnis in seinen Gesamtzusammenhängen zu begreifen und den angemessenen Umgang mit den Symptomen zu ermöglichen. Grundsätzlich ist

¹¹⁸¹ Krüsmann et al. in: Lueger-Schuster et al. (2006), S. 219; Resick (2003), S. 164; Brauchle et al. in: Schönherr et al. (2005), S. 41.

¹¹⁸² Krüsmann et al. in: Lueger-Schuster et al. (2006), S. 219; Hallenberger (2006b), S. 138; Bengel in: Maercker/Ehlert (2001), S. 192.

davon auszugehen, dass sich bereits die Grundidee der Bereitstellung institutionalisierter psychologischer Krisenintervention stabilisierend auf die Betroffenen auswirkt, weil hierdurch das organisationelle Verständnis für die seelische Notlage und die Bereitschaft zu emotionaler wie sozialer Unterstützung signalisiert werden. Wenn Krisenintervention durch die Vorgesetzten offensichtlich und für jeden erkennbar gefördert wird, erhöht dies das Ansehen und die Akzeptanz solcher Maßnahmen, damit verbundene Schamgefühle und Ressentiments werden abgebaut und das Selbstverständnis und Rollenbild der Organisation hierdurch positiv verändert.¹¹⁸³ Die institutionelle Einführung von psychologischer Krisenintervention als Standardprozedur würde das Interesse und Bemühen des Dienstherrn um die psychische Gesundheit der Polizeibeamten verdeutlichen und eine „Destigmatisierung“ bezüglich psychologischer Hilfestellungen ermöglichen.

¹¹⁸³ *Hallenberger* in: Lorei (2003), S. 367.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Diese Dissertation soll einen Beitrag zur differenzierten Auseinandersetzung mit den Belastungsschwerpunkten polizeilicher Tätigkeit und ihren möglichen Auswirkungen auf die Polizeiarbeit sowie zur Diskussion möglicher Präventionsmaßnahmen primärer wie sekundärer Natur leisten. Die Notwendigkeit einer polizeilichen Reform im Sinne einer Öffnung gegenüber der Problematik seelischer Belastungen, einer Demokratisierung und Modernisierung der bürokratischen Organisationsstrukturen sowie eines ressourcenorientierteren, humaneren Umgangs mit Polizeibeamten ist deutlich geworden. Ebenso wurde skizziert, welchen Schaden überforderte, psychisch labile und daher unprofessionell handelnde Polizeibeamte dem Ansehen der Polizeiorganisation zufügen können. Wenn das gesellschaftliche Vertrauen und der Respekt gegenüber der Polizei als Vertreter der staatlichen Exekutive verloren geht, werden langfristig gesehen die polizeiliche Durchsetzung der herrschenden Rechtsordnung und damit die gesellschaftliche Friedenssicherung massiv gefährdet. Wenn wiederum die Funktionsfähigkeit der Polizei beeinträchtigt und damit die wirksame Bekämpfung, Verfolgung und Sanktionierung von Normverletzungen gefährdet werden, wirkt sich dies äußerst nachteilig auf das gesellschaftliche System im Sinne ansteigender Kriminalitätsraten, erhöhter Verbrechensfurcht, sinkender Rechtssicherheit, zunehmender Normenerosion und einer Auflösung des staatlichen Gewaltmonopols (Stichwort „Selbstjustiz“) aus.

Ebenso zeichnet sich derzeit noch ein deutlicher Forschungsbedarf insbesondere im Bereich besonders sensibler polizeispezifischer Themen wie „Polizei-Mobbing“ oder „Suizid in der Polizei“ ab. Auch das Bewältigungsverhalten von Polizeibeamten ist bisher nur unzureichend erforscht, ebenso wie die Effektivität einzelner primärer und sekundärer Präventionsmaßnahmen. Neben der Problematik eines dringend notwendigen Ausbaus polizeiwissenschaftlicher Forschung ergibt sich die Herausforderung, ein polizeiliches Problembewusstsein für psychische Belastungen im Sinne einer Akzeptanz von notwendigen Veränderungsmaßnahmen zu schaffen. Keine der genannten Reformmaßnahmen und Präventionsansätze können eine wertvolle Veränderung bewirken, wenn die Notwendigkeit einer solchen polizeilichen Reform nicht begriffen wird und insbesondere die verantwortlichen Führungskräfte damit einhergehende Veränderungen nicht akzeptieren. Dass theoretisch brauchbare Ansätze, wie ein kooperativer Führungsstil oder die Einführung von Leitbildern, nichts bewirken können, wenn die konkret sie umsetzenden Vorgesetzten sie nicht ernst nehmen und nur unzureichend in die Praxis umsetzen, wurde bereits in der Vergangenheit deutlich. Dem Vorgesetztenverhalten und der Organisationsstruktur kommt eine entscheidende Rolle in der Prävention von psychischen Störungsbildern bei Polizeibeamten zu, sowohl im Bereich primärer als auch sekundärer Präventionsmaßnahmen. Der Tabuisierung psychischen Leidensdrucks aufgrund dienstlicher Belastungen muss entgegengewirkt werden, es müssen Sensibilität und Verständnis für berufsspezifische Stressfaktoren und psychische Risikofaktoren sowie deren Präventionsmöglichkeiten durch umfangreiche Informationsvermittlung geschaffen werden. Die Notwendigkeit der Vermittlung sozia-

ler Unterstützung und Anerkennung muss stärker in das Bewusstsein polizeilicher Führungskräfte gelangen. Es muss zu einer fundierten Vermittlung von Wissen über berufsspezifische Belastungen und ihre Bewältigung kommen, um die individuellen Ressourcen der Polizeibeamten zu stärken und die Akzeptanz dieser Thematik durch den Dienstherrn zu signalisieren. Es soll hierbei keinesfalls um eine Infragestellung funktionierender polizeilicher Strukturen oder eine unangemessene, dramatisierende Überbewertung bestehender Mängellagen in der Polizei gehen. Die unzureichende Anerkennung psychischer Belastungen unter Polizeibeamten und der destruktive, vermeidende Umgang mit ihnen kann jedoch, wie gezeigt, verheerende Konsequenzen sowohl für das Individuum „Polizeibeamter“ als auch für die Organisation „Polizei“ und damit für die Strafverfolgung und Justiz haben. Wenn innerhalb der Polizei eine systematische und funktionsfähige betriebliche Gesundheitsvorsorge etabliert wird, können belastete oder gefährdete Polizeibeamte rechtzeitig identifiziert und ihnen frühzeitig individuelle oder kollektive Hilfestellungen angeboten werden. So kann das Risiko von überlastungsbedingten Fehlverhaltensweisen minimiert und können die Qualität, Effektivität und gesellschaftliche Akzeptanz polizeilicher Arbeit nachhaltig gefördert werden.

Literaturverzeichnis

- Aebischer-Crettol, Ebo*: Suizid und Todessehnsucht. Erklärungsmodelle, Prävention und Begleitung. Schweiz 2000.
- Ahlf, Ernst-Heinrich* (1997a): Ethik im Polizeimanagement. Bundeskriminalamt Wiesbaden 1997.
- Ahlf, Ernst-Heinrich*: „Polizeiforschung am Scheideweg – Oder: Hält Deutschland den Anschluss an internationale Entwicklungen?“; in: *Kriminalistik* 2001, S. 618–627.
- Ahlf, Ernst-Heinrich* (1997b): „Unethisches Polizeiverhalten“; in: *Die Polizei* 1997, S. 174–177.
- Aigner, Stefan*: „Polizei: Unabhängige Kontrolle erwünscht“; in: *Regensburg Digital*. URL: www.regensburg-digital.de/kontrollinstanz-fur-polizei/18072010/; Bearbeitungsstand: 18.07.2010; Zugriff am 11.08.2010.
- Alberts, Hans*: „Reform der Polizeiausbildung“; in: *Die Polizei* 2001, S. 293–295.
- Alex, Michael*: „Konflikte zwischen Polizei und Bevölkerung im Rollenverständnis von angehenden Polizeibeamten“; in: *Kriminologisches Journal* 1980, S. 257–270.
- Alpheis, Hannes*: „Professionalisierung der Polizeiarbeit oder: ‚Befehl und Gehorsam‘ in einer modernen Polizei“; in: *Kriminologisches Journal* 4. Beiheft 1992, S. 22–33.
- Amnesty International*: „Täter unbekannt – Mangelnde Aufklärung von mutmaßlichen Misshandlungen durch die Polizei in Deutschland“; in: amnestypolizei.de. URL: www.amnestypolizei.de/kampagne/bericht.html; Zugriff am 11.08.2010.
- Andreatta, Pia Maria*: Erschütterung des Selbst- und Weltverständnisses durch Trauma. Asanger 2006.
- Backes, Otto et al.*: „Risikokonstellationen im Polizeialltag. Ergebnisse einer mehrperspektivischen empirischen Untersuchung zum Verhältnis von Polizei und Fremden in Konfliktsituationen“. Universität Bielefeld 1997.
- Baldauf, Hans*: „Mitarbeiterbefragungen und Qualitätsmanagement“; in: *Die Polizei* 2006, S. 236–240.
- Baltzer, Klaus*: „Die gesellschaftliche Stellung der Polizei“; in: *Die Polizei* 1983, S. 169–173.
- Baltzer, Klaus*: Politik und Polizei. Wie weit darf der Einfluss gehen? Lübeck 1984.
- Barthel, Christian et al.* (Hrsg.): *Policing in Context*. Wien 2008.
- Battis, Ulrich*: Kommentar zum Bundesbeamtenengesetz. 4. Auflage, München 2009.
- Baumgartner, Egmont*: Endogene Rhythmen – Nacht- und Schichtarbeit. Gesundheitsbeeinträchtigung und Arbeit. Wien 1998.

- Baurmann, Michael:* „Supervision – Chance für die Polizei“, in: Deutsche Polizei 10/1992, S. 28–29.
- Beck, Aaron et al.:* Kognitive Therapie der Depressionen. Weinheim 1999.
- Beck, Ulrich:* Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main 1986.
- Beermann, Beate:* Frauen und Männer im Wechselschichtdienst. 12. Auflage, Frankfurt am Main 1993.
- Beese, Dieter:* Polizeiarbeit heute – Berufsethische Notizen. SWI- Verlag Bochum 1997.
- Behr, Rafael (2000a):* „Cop-culture – Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei“, Opladen 2000.
- Behr, Rafael (2000b):* „Funktion und Funktionalisierung von Schwarzen Schafen in der Polizei“ in: Kriminologisches Journal 2000, S. 219–229.
- Behr, Rafael (2005a):* Informationen zur Supervision. URL: www.rafael-behr.de/pics/Info_zur_SV.pdf ; Bearbeitungsstand: März 2005, Zugriff: 13.06. 2010.
- Behr, Rafael:* Polizeikultur. Routinen – Rituale – Reflexionen. Bausteine zu einer Theorie der Praxis der Polizei. Wiesbaden 2006.
- Behr, Rafael (2005b):* „Wir haben nie gelernt, über Gefühle zu reden“. Erfahrungen mit Supervision in der Polizei. URL: www.rafael-behr.de/pics/supervision_in.pdf; Bearbeitungsstand: März 2005; Zugriff: 13.06.2010.
- Bergner, Thomas M.H.:* Burnout bei Ärzten. Arztsein zwischen Lebensaufgabe und Lebens-Aufgabe. 2. Aufl., Stuttgart 2010.
- Berndt, Günter:* „Herausforderungen an die Führung mit Blick auf das Jahr 2000“; in: Schriftenreihe der PFA 2/1991, S. 5–11.
- Blickle, Gerhard / Schaper, Niclas:* Arbeits- und Organisationspsychologie. Heidelberg 2008.
- Bornewasser, Manfred / Krense, Thomas:* „Organisationsänderung für mehr Qualität in der polizeilichen Arbeit (Teil I) – Ergebnisse einer Evaluationsstudie in der Landespolizei Mecklenburg-Vorpommern“; in: Die Polizei 2005, S. 254–253.
- Brinkmann, Ralf / Stapf, Kurt:* Innere Kündigung: Wenn der Job zur Fassade wird. München 2005.
- Bruns, Gerhard / Bernt, Karl-Peter:* „Alles für alle? Argumente für eine differentielle Trainingsindikation am Beispiel eines standardisierten Streßbewältigungsprogramms“, in: *Brühlmeier, Beat:* Spannungsfeld Polizei – Justiz – Medien. Vademecum für die Berichterstattung. Aarau/Frankfurt am Main 1989.
- Brusten, Manfred:* „Eine politisch neutrale Polizei? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum politischen Bewusstsein von Polizeibeamten.“; in: Kriminologisches Journal 1985, S. 203–214.

- Brusten, Manfred:* „Strafverfahren gegen Polizeibeamte in der BRD. Empirische Anmerkungen zur Theorie der 'Schwarzen Schafe'“; in: *Kriminologisches Journal* 4. Beiheft 1992, S. 84–105.
- Buchmann, Knud-Eike:* „>>Bauchschmerzen<< durch Bedrohungsgefühl“; in: *Die Polizei* 2004, S. 288–292.
- Buchmann, Knud-Eike:* „Beratung. Interventionsstrategien in schwierigen Lebenslagen“; in: *Texte der FH Villingen-Schwenningen*, Text Nr. 21 (1999).
- Buchmann, Knud-Eike:* „Das Ereignis – Eine psychologische Betrachtung“; in: *Die Polizei* 1995, S. 322–325.
- Buchmann, Knud-Eike:* „>>Innere Kündigung<< – ein Prozess zum >>Burnout<<!“; in: *Die Polizei* 1991, S. 122–125.
- Buchmann, Knud-Eike:* „Persönlichkeitsveränderungen durch schwierige Lebenssituationen im Rahmen polizeilicher Einsätze – Möglichkeiten der Betreuung“; in: *Die Polizei* 2005, S. 33–39.
- Buchmann, Knud-Eike / Hermanutz, Max:* „Arbeitszufriedenheit, Motivation und Kooperatives Führungssystem: Konsequenzen aus einer empirischen Untersuchung“; in: *Die Polizei* 1991, S. 109–115.
- Buchmann, Knud-Eike / Hermanutz, Max:* „Trauma – Opfer oder Helden?“; in: *Texte der FH Villingen-Schwenningen*, Text Nr. 27 (2000).
- Bundesministerium für Inneres, Sicherheitsakademie* (Hrsg.): *Suizide in der österreichischen Sicherheitsexekutive 1996–2006*. Wien 2010.
- Bündnis 90 – Die Grünen:* „Grüne fordern unabhängigen Polizeibeauftragten“; in: *fraktion-gruene-niedersachsen.de*. URL: www.fraktion.gruene-niedersachsen.de/cms/presse/dok/348/348057.gruene_fordern_unabhaengigen_polizeibeauftragten.html; Bearbeitungsstand: 20.07.2010; Zugriff: 11.08.2010.
- Burisch, Matthias:* *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung*. Berlin/Heidelberg 1989.
- Busch, Heiner et al.:* *Die Polizei in der Bundesrepublik*. Frankfurt/New York 1985.
- Busch, Rolf* (Hrsg.): *Mitarbeitergespräch – Führungskräftefeedback. Instrumente in der Praxis*. München/Mering 2000.
- Cooper, Cary L. / Payne, Roy:* *Stress at Work*. Chichester 1978.
- Dersch, Dieter/ Schümchen, Werner:* „Wertorientierung von Polizeibeamten“; in: *Die Polizei* 1995, S. 288–300.
- van Dick, Rolf:* *Stress und Arbeitsunzufriedenheit im Lehrerberuf: Eine Analyse von Belastung und Beanspruchung im Kontext sozialpsychologischer, klinisch-psychologischer und organisationspsychologischer Konzepte*. Dissertation, Universität Marburg, 1999.

- Diederichs, Otto* (Hrsg.): Hilfe, Polizei – Fremdenfeindlichkeit bei Deutschlands Ordnungshütern. Berlin 1995.
- Dölling, Dieter*: „Jeder, wie er` s verdient. Kriminalitätsentwicklung als Indikator gesellschaftlicher Zustände“; in: *Kriminalistik* 7/1988, S. 350–361.
- Dommaschk, Detlef*: „Polizei in der öffentlichen Meinung – aus der Sicht der Polizei“; in: *Die Polizei* 1984, S. 37–43.
- Dreier, Horst* (Hrsg.): Kommentar zum Grundgesetz. Band I, 2. Auflage, Tübingen 2004.
- Dünwald, Claus*: „Das Berufsgruppenprofil von Schutzpolizisten“; in: *Die Polizei* 1991, S. 116–125.
- Egg, Rudolf* (Hrsg.): Brennpunkte der Rechtspsychologie – Polizei, Justiz, Drogen. Bonn 1991.
- Eisenberg, Ulrich*: Kriminologie. 6. Auflage, München 2005.
- Ender, Karl*: „Bürgernähe – Mehr als ein Schlagwort!“; in: *Kriminalistik* 3/1988, S. 132–134.
- Endriß, Sabine* et al.: „Führen durch Moderieren – Ein Organisationsentwicklungsprojekt zur Umsetzung des kooperativen Führungssystems“; in: *Kriminalistik* 3/1999, S. 192–197.
- Endruweit, Günther*: Struktur und Wandel der Polizei. Berlin 1979.
- Engelhard, Hans*: „Die Polizei braucht eine gesetzliche Regelung für den finalen Rettungsschuss“; in: *Die Polizei* 1989, S. 124.
- Everly, George S. / Mitchell, Jeffrey T.*: Streßbearbeitung nach belastenden Ereignissen: Zur Prävention psychischer Traumatisierung. Wien 1998.
- Fabritius, Georg*: „Qualitätssicherung in der Polizeiausbildung: Brauchen wir eigenständige Polizeihochschulen?“; in: *Die Polizei* 2000, S. 219–222.
- Faller, Michael*: Innere Kündigung – Ursachen und Folgen. 2. Auflage, München 1993.
- Faust, Volker* (2009): „Psychiatrie heute – Seelische Störungen erkennen, verstehen, verhindern, behandeln“. Arbeitsgemeinschaft Psychosoziale Gesundheit. URL: www.psychosoziale-gesundheit.net/pdf/faust1_suizid.pdf; Zugriff: 12.02.2010.
- FAZ.net*: „Bilanz nach Castor-Protest: Das hat mit Demonstrationsrecht nichts zu tun“. URL: www.faz.net/s/Rub594835B672714A1DB1A121534F010EE1/Doc~E9B889CEB95E94BF2AF5868FAF9CAB3A1~ATpl~Ecommon~Scontent.html; Bearbeitungsstand: 09.11.2010; Zugriff: 29.11.2010.
- Feltes, Thomas / Dreher, Gunther*: „Braucht Kriminalistik eine innere Führung?“; in: *Kriminalistik* 10/1998, S. 635–642.
- Feltes, Thomas* et al.: „...dann habe ich ihm auch schon eine geschmiert.‘ Autoritätserhalt und Eskalationsangst als Ursachen polizeilicher Gewaltausübung“; in: *Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsreform* 4 / 2007, S. 285–303.

- Feltes, Thomas*: „Eine Reform der Polizei beginnt mit einer Reform der Ausbildung – Anmerkungen zu den zukünftigen Anforderungen an die Polizei und den sich daraus ergebenden Anforderungen an die Ausbildung“; in: *Die Polizei* 1997, S. 115–119.
- Feltes, Thomas*: „Scientia Ante Portas. Flüchten oder Standhalten? Zur Perspektive einer Polizeiwissenschaft in Deutschland“; in: *Die Polizei* 2002, S. 245–250.
- Feltes, Thomas*: Stellungnahme zu dem Gesetzentwurf der Fraktion der SPD für ein Gesetz über die Landesbeauftragte oder den Landesbeauftragten für die hessische Polizei beim Hessischen Landtag (LandespolizeibeauftragtenG) – Drucks. 18/2322.
- Feltes, Thomas / Punch, Maurice*: „Good people, dirty work? Wie die Polizei Wissenschaftler erlebt und Wissenschaftler die Polizei erleben und wie sich Polizeiwissenschaft entwickelt. Ein persönlicher Erfahrungsbericht“ in: *Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsreform* 1/2005, S. 26–45.
- Feltes, Thomas*: „Notrufe und Funkstreifeneinsätze als Messinstrument polizeilichen Alltagshandelns“; in: *Die Polizei* 1995, S. 157–171.
- Feltes, Thomas / Dreher, Gunther*: Notrufe und Funkstreifenwageneinsätze bei der Polizei. Holzkirchen 1996.
- Feltes, Thomas / Rebscher, Erich* (Hrsg.): *Polizei und Bevölkerung. Beiträge zum Verhältnis zwischen Polizei und Bevölkerung und zur gemeinwesenbezogenen Polizeiarbeit*. Holzkirchen 1990.
- Feltes, Thomas*: „Qualitätssicherung in der Polizeiausbildung: Brauchen wir eigenständige Polizeihochschulen?“; in: *Die Polizei* 1999, S. 207–211.
- Fendt, Gerhard / Heinz, Herbert*: „Dilemma des Führens: Vorgesetzte in der Presse – Mitarbeiter unter Druck“; in: *Die Polizei* 2003, S. 73–76.
- Fengler, Jörg*: *Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation*. 2. Auflage, München 1991.
- Flatten, Guido et al.*: *Posttraumatische Belastungsstörung*. 2. Auflage, Stuttgart 2004.
- Folkman, Susan*: „Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis“ in: *Journal of Personality and Social Psychology* 46 (1984), S. 839–852.
- Frank, Wolfgang*: *Psychiatrie*. 15. Auflage, München 2007.
- Franke, Siegfried*: „Ethische Aspekte des Polizeieinsatzes bei unfriedlichen Demonstrationen in Europa“; in: *Die Polizei* 2008, S. 93–100.
- Franke, Siegfried*: *Polizeiethik*. Stuttgart 2004.
- Franke, Siegfried*: „Wertebewusstsein und polizeiliches Handeln“; in: *Die Polizei* 1985, S. 1–4.

- Franzke, Bettina / Wiese, Birgit:* „Emotionale Frauen – Coole Männer? Vom geschlechtsspezifischen Umgang mit emotionalen Belastungen im polizeilichen Alltag“; in: *Kriminalistik* 7/1997, S. 507–513.
- Friedrich, Wilhelm:* *Die Polizei im NS-Staat: die Geschichte ihrer Organisation im Überblick*. 2. Auflage, Paderborn 1999.
- Fuchs, Hendrik:* *Untersuchung der Entstehungsbedingungen für Widerstandsverhalten von Organisationsangehörigen bei strukturellen Veränderungen am Beispiel der Polizei des Landes Sachsen-Anhalt*. Frankfurt am Main: Lang 2001 (Europäische Hochschulschriften: Reihe 6, Psychologie; Bd. 689). Zugl.: Dissertation, Universität Greifswald, 2001.
- Funk, Albrecht:* „Polizeiforschung in der Bundesrepublik Deutschland. Versuch einer Bilanz“; in: *Kriminologisches Journal* 1990, S. 105–119.
- Funk, Jürgen et al.:* „>>Das mag in der Theorie richtig sein, taugt aber nicht für die Praxis<< – Die Zukunft der polizeipraktischen Fächer an der Deutschen Hochschule der Polizei“; in: *Die Polizei* 2006, S. 217–226.
- Gewerkschaft der Polizei:* *Polizei im Wechselschichtdienst. Untersuchung über die spezifischen Gegebenheiten des polizeilichen Wechselschichtdienstes*. Hilden/Berlin 1976.
- Gasch, Ursula:* „Polizeidienst und psychische Traumata“ in: *Kriminalistik* 12/1998, S. 819–823.
- Gastpar, Markus / Müller, Walter (Hrsg.):* *Depressionen – Versorgungsstrukturen und Behandlungsperspektiven*. Berlin et al. 2002.
- Gercke, Jutta:* „Zur psychischen Belastung von Todesermittlern“; in: *Kriminalistik* 1/1995, S. 29–34.
- Gill, Peter:* „Möglichkeiten der Hilfe für Polizeibeamte nach tödlicher Schussabgabe“; in: *Kriminalistik* 12/1990, S. 677–679.
- Gintzel, Kurt:* „Das Berufsbild der Polizei zwischen Sein und Sollen – was nicht im Saabrücker Gutachten steht“; in: *Die Polizei* 1987, S. 1 ff.
- Gornig, Gilbert:* „Polizeiarbeit: Gratwanderung zwischen Frust und Erfolg“; in: *Die Polizei* 1998, S. 117–121.
- Gössner, Rolf:* „Die Hamburger Polizeikommission – Tragfähiges Modell unabhängiger Polizeikontrolle?“; in: *Bürgerrechte & Polizei / CILIP* 67 (3/2000). URL: www.cilip.de/ausgabe/67/goessner.htm; Zugriff: 11.08.2010.
- Gössner, Rolf / Herzog, Uwe:* *Der Apparat. Ermittlungen in Sachen Polizei*; Köln 1982.
- Gössner, Rolf / Neß, Oliver:* *Polizei im Zwielficht – Gerät der Apparat außer Kontrolle?* Frankfurt am Main/New York 1996.

- Greiner, August*: „Benötigt die Polizei besondere Kontrolleure? – Hamburger Polizeikommission legt ihren ersten Tätigkeitsbericht vor“; in: *Die Polizei* 2000, S. 97–102.
- Groß, Adalbert*: „Das Berufsbild der Polizei – Ist-Zustand und Versuch einer Polizeiphilosophie“; in: *Kriminalistik* 5/1999, S. 303–309.
- Groß, Adalbert*: „Zielsetzung und Ethik. Was kann Ethik zur Erreichung polizeilicher Ziele beitragen?“; in: *Kriminalistik* 3/1997, S. 204–208.
- Grützner, Kurt et al.*: *Handbuch Polizeiseelsorge*. Göttingen 2006.
- Gundlach, Thomas*: „Soziale Kontrolle und das Berufsbild der Polizei“; in: *Kriminalistik* 12/1997, S. 819–823.
- Gusy, Christoph*: *Polizei- und Ordnungsrecht*. 7. Auflage, Tübingen 2009.
- Hansen, Peter*: *Allgemeines Verwaltungsrecht der Polizei*, Stuttgart 2003.
- Haider, Manfred et al.*: *Gesundheitliche und soziale Aspekte der Schichtarbeit*. Institut für Gesellschaftspolitik, Wien 1979.
- Hallenberger, Frank / Ehr, Hartmut von*: „Das Post-Shooting Syndrom. Ein Seminar für Polizeibeamte und deren Partnerinnen“; in: *Kriminalistik* 4/2002, S. 261–262.
- Hallenberger, Frank*: „Polizeiliche Beanspruchung: Ein Plädoyer für polizeiliche Supervision“; in: *Die Polizei* 1998, S. 150–156.
- Hallenberger, Frank* (2006a): „Primäre Prävention für kritische Ereignisse – Vorbereitung auf Hochstress“; in: *Polizei&Wissenschaft* 2/2006, S. 29–51.
- Hallenberger, Frank* (2006b): *Psychologische Krisenintervention für Einsatzkräfte. Hilfe nach traumatischem Stress*. Frankfurt 2006.
- Hallenberger, Frank et al.*: „Stress und Stressbewältigung im Polizeiberuf“; in: *Polizei&Wissenschaft* 3/2003, S. 36–49.
- Hallenberger, Frank / Mueller, S.*: „Was bedeutet für Polizisten und Polizistinnen Stress?“; in: *Polizei&Wissenschaft* 1/2000, S. 58–65.
- Harrach, Eva-Marie von*: *Grenzen und Möglichkeiten der Professionalisierung von Polizeiarbeit*. Dissertation, Universität Münster, 1983.
- Hartwig, Dieter*: „Suizide von Polizeibeamten. Eine Analyse der Selbsttötungen innerhalb der nordrhein-westfälischen Polizei“; in: *Kriminalistik* 3/1998, S. 186–190.
- Hausmann, Clemens*: *Einführung in die Psychotraumatologie*. Wien 2006.
- Hepp, Robert*: „Die Professionalisierungschancen von Schutzpolizei und Kriminalpolizei“; in: *Der Kriminalist* 1977, S. 62–79.
- Hermanutz, Max*: „Prügelknaben der Nation oder Freund und Helfer?“ in: *Die Polizei* 1995, S. 281–288.
- Hermanutz, Max et al.*: *Moderne Polizeipsychologie in Schlüsselbegriffen*. 2. Auflage, Stuttgart et al. 2001.

- Hermanutz, Max / Buchmann, Knud Eike*: „Die motivationale Situation in der Polizei. Umfrageergebnisse.“; in: Schriftenreihe der PFA 2/1991, S. 77–82.
- Hermanutz, Max / Buchmann, Knud Eike*: „Körperliche und psychische Belastungsreaktionen bei Einsatzkräften während und nach einer Unfallkatastrophe“; in: Die Polizei 1994, S. 294–301.
- Hermanutz, Max / Buchmann, Knud Eike* (Hrsg.): „Trauma und Katastrophe“; in: Texte der FH Villingen-Schwenningen, Text Nr. 9 (1996).
- Hermanutz, Max*: „Psychisches Trauma – kein Modethema!“; in: Die Polizei 1995, S. 318–321.
- Hermanutz, Max et al.*: „Reaktionen von Beamten auf verbale Provokationen von Bürgern bei Routinekontrollen“; in: Die Polizei 2009, S. 85–89.
- Herrkind, Martin / Scheerer, Sebastian* (Hrsg.): Die Polizei als Organisation mit Gewaltlizenz. Möglichkeiten und Grenzen der Kontrolle. Münster 2003.
- Hessischer Landtag*: Stenografischer Bericht zur 35. Sitzung des Innenausschusses vom 04.11.2010. Öffentliche mündliche Anhörung zu dem Gesetzentwurf der Fraktion der SPD für ein Gesetz über die Landesbeauftragte oder den Landesbeauftragten für die hessische Polizei beim Hessischen Landtag (LandespolizeibeauftragtenG) und dem Antrag der Fraktion der SPD betreffend die Geschäftsordnung des Hessischen Landtags. URL: www.hessischer-landtag.de/icc/Internet/med/c6c/c6c7a037-d846-c21f-fece-8352184e3734,11111111-1111-1111-1111-11111111; Zugriff: 29.11.2010.
- Hestermann, Thomas*: „Tabuthema Suizid in der Polizei: Wenn Polizisten verzweifeln“; in: Deutsche Polizei 4/2006, S. 6–11.
- Heuer, Hans-Joachim*: „Fremdenfeindliche Einstellungen und polizeiliches Handeln. Forschungsstand, Gegenmaßnahmen und Ausblick“; in: Kriminalistik 6/1998, S. 401–410.
- Hildebrandt, Helmut*: „Zur Professionalisierung des Polizeiberufs“; in: Die Polizei 1977, S. 89–91.
- Holzbecher, Monika / Meschkutat, Bärbel*: Mobbing am Arbeitsplatz – Informationen, Handlungsstrategien, Schulungsmaterialien. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Sonderschrift S 49, 9. Auflage, Dortmund 2005.
- Holzner, Johann Peter*: „Situatives Führen. Handwerkszeug zur praxisorientierten Umsetzung des kooperativen Führungssystems“; in: Kriminalistik 3/1997, S. 197–201.
- Horn, Daniela*: „Überbringung einer Todesnachricht“; in: *Ley, Thomas*: Schriftenreihe der Thüringer Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Fachbereich Polizei. Frankfurt 2005.

- Hornthal, Steffen / Wallat, Günter:* „Der Polizeibeamte als Sozialarbeiter: Realität oder Fiktion?“, in: *Die Polizei* 1973, S. 6–9.
- Högerle, Hubertus:* „Die Vorbeugung und Bewältigung von posttraumatischen Belastungsreaktionen bei Polizeibeamten – eine kritische Bestandsaufnahme und Weiterentwicklungsansätze“, in: *Die Polizei* 1995, S. 309 ff.
- Humanistische Union:* Gesetzesentwurf zur Institutionalisierung eines Polizeibeauftragten; in: HU-Wiki. URL: www.humanistische-union.de/wiki/hu/projekte/polizeikontrolle/gesetzesentwurf; Bearbeitungsstand: 21.09.2008, Zugriff am 11.08.2010.
- Jacob, Katja:* Zusammenhang von Organisationswandel und innerer Kündigung. Maßnahmen zur Beilegung von internen Widerständen. IGEL Verlag GmbH 2009.
- Jacobs, Gabriele / Christe-Zeyse, Jochen:* „Wenn`s nicht fair ist, klappt`s auch nicht – Gerechtigkeitspsychologische Überlegungen zur Stimmungslage in der deutschen Polizei“, in: *Die Polizei* 2005, S. 99–102.
- Jarass, Hans / Pieroth, Bodo:* Kommentar zum Grundgesetz. 9. Auflage, München 2007.
- Jefferson, James W.:* Depression: Was man darüber wissen sollte und was man dagegen tun kann. 2. Auflage, München 1999.
- Joecks, Wolfgang / Miebach, Klaus:* Münchener Kommentar zum Strafgesetzbuch, Band 4 (§§ 263–358 StGB), München 2006.
- Kahn, Robert:* Job burnout. Prevention and remedies. *Public Welfare* 36 (1978).
- Kaluza, Gert:* Gelassen und sicher im Stress. Heidelberg 2007.
- Kaluza, Gert:* Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung. Berlin/Heidelberg 2004.
- Karasek, Robert:* Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 24 (1979), S. 285–307.
- Karmaus, Wilfried et al.:* Stress in der Arbeitswelt. Köln 1979.
- Kaufmann-Mall, Klaus / Mall, Gudrun:* Wege aus der Depression – Hilfe zur Selbsthilfe. Weinheim 1996.
- Kay, Wolfgang:* „Transparente und gerechte Beförderungsauslese“, in: *Die Polizei* 1997, S. 238–240.
- Keller, Bruno / Baltensperger, Hans:* „Die Bewältigung von Großereignissen. Erfahrungen der polizeilichen Einsatzleiter“, in: *Kriminalistik* 5/2002, S. 331–333.
- Kepplinger, Joachim / Ernst, Claus:* „Das Mitarbeitergespräch in der Polizei“, in: *Die Polizei* 2002, S. 177–181.
- Kerner, Hans-Jürgen:* Kriminalitätseinschätzung und Innere Sicherheit. BKA-Forschungsreihe, Wiesbaden 1980.

- Kirchler, Erich* (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 2. Auflage, Wien 2008.
- Klemisch, Dagmar*: *Psychosoziale Belastungen und Belastungsverarbeitung von Polizeibeamten*. Dissertation, Universität Münster, 2006.
- Klemisch, Dagmar et al* (2005a): „Belastungen, Belastungsbewältigung und psychische Störungen von Polizeibeamten“; in: *Polizei&Wissenschaft* 1/2005, S. 27–41.
- Klemisch, Dagmar et al.* (2005b): „Stressfaktoren und Positiva im Polizeiberuf – Selbsteinschätzungen durch Polizeibeamte“; in: *Polizei&Wissenschaft* 2/2005, S.10–20.
- Knubben, Werner*: „Ethische Aspekte der Verarbeitung von Extremerlebnissen durch Betroffene und durch die Institution“; in: *Die Polizei* 1995, S. 332–333.
- Kremer, Peter*: „Die Auswirkungen der zweigeteilten Laufbahn und die Konsequenzen für die polizeiliche Führung“; in: *Die Polizei* 1997, S. 284–291.
- Krolzig, Martin*: „Post-Shooting-Trauma – Mit einem Schlag wird alles fremd“; in: *Deutsche Polizei* 12/1992, S. 28–35.
- Kühl, Kristian*: *Strafrecht – Allgemeiner Teil*. 3. Auflage, München 2000.
- Landtagsfraktion Freie Wähler*: „Ein Polizeibeauftragter macht Sinn“; in: fw-landtag.de; URL: www.fw-landtag.de/pm-landtagsfraktion/2010/ein-polizeibeauftragter-macht-sinn/, Bearbeitungsstand: 21.04.2010; Zugriff: 11.08.2010.
- Lange, Hans-Jürgen* (Hrsg.): *Die Polizei der Gesellschaft. Zur Soziologie der Inneren Sicherheit*. Opladen 2003.
- Latscha, Knut*: *Belastungen von Polizeivollzugsbeamten. Empirische Untersuchung zur Posttraumatischen Belastungsstörung bei bayerischen Polizeivollzugsbeamten/-innen*. Dissertation, Universität München, 2005.
- Lazarus, Richard S.*: *Psychological Stress and the Coping Process*. New York 1966.
- Lazarus, Richard S. / Folkman, Susan*: *Stress, Appraisal and Coping*. New York 1984.
- Leßmann-Faust, Peter*: *Polizei und Politische Bildung*. Wiesbaden 2008.
- Ley, Gerd / Burkart, Gerhard*: *Polizeilicher Schusswaffengebrauch*. 5. Auflage, Stuttgart et al. 2001.
- Lieber, Bernd*: *Personalführung*. Stuttgart 2007.
- Liebig, Christian*: *Mitarbeiterbefragung als Interventionsinstrument. Untersuchung ihrer Effektivität anhand des Kriteriums Arbeitszufriedenheit*. Wiesbaden 2006. Zugl.: Dissertation, Universität Mannheim, 2006.
- Liebl, Karlhans*: „Defizite in der polizeilichen Aus- und Fortbildung“; in: *Kriminalistik* 6/2000, S. 377–382.
- Liebl, Karlhans*: „Der Generalist – Ein Garant für die Innere Sicherheit im 21. Jahrhundert?“; in: *Der Kriminalist* 7–8/2002, S. 306–312.

- Liebl, Karlhans / Ohlemacher, Thomas*: Empirische Polizeiforschung. Interdisziplinäre Perspektiven in einem sich entwickelnden Forschungsfeld. Herbholzheim 2000.
- Liebl, Karlhans*: Reflexionen über die Polizei. Berlin 2007.
- Litzcke, Sven Max / Schuh, Horst*: Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. 4. Auflage, Heidelberg 2007.
- Lorei, Clemens* (Hrsg.): Polizei & Psychologie. Kongressband der Tagung „Polizei & Psychologie“ am 18. und 19. März 2003 in Frankfurt am Main. Schriftenreihe Polizei & Wissenschaft, Frankfurt 2003.
- Lorei, Clemens et al.*: „Zur Verarbeitung sub-traumatogener Reize – Eine empirische Studie zur emotionalen und kognitiven Verarbeitung traumarelevanter Informationen bei Polizisten“; in: *Polizei&Wissenschaft* 2/2006, S. 52–73.
- Löbbecke, Peter*: „Zur Bedeutung des Schlüsselqualifikations- und Kompetenzansatzes für die Ausbildung an den Fachhochschulen der Polizei“; in: *Die Polizei* 2000, S. 139–145.
- Lueger-Schuster, Brigitte et al.* (Hrsg.): Psychosoziale Hilfe bei Katastrophen und komplexen Schadenslagen. Wien 2006.
- Luhmann, Niklas*: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin 1972.
- Maercker, Andreas*: Posttraumatische Belastungsstörungen. 3. Auflage, Heidelberg 2009.
- Maercker, Andreas*: Therapie der posttraumatischen Belastungsstörungen. Berlin/Heidelberg 1997.
- Maercker, Andreas / Ehlert, Ulrike* (Hrsg.): Psychotraumatologie. Jahrbuch der Medizinischen Psychologie. Göttingen et al. 2001.
- Maercker, Andreas / Rosner, Rita* (Hrsg.): Psychotherapie der posttraumatischen Belastungsstörungen. Krankheitsmodelle und Therapiepraxis – störungsspezifisch und schulenübergreifend. Stuttgart 2006.
- Mahr, Manfred*: „Kontrolle der Polizei muss sein! Thesen und Grundsatzpositionen kritischer Polizisten“; in: *Kriminologisches Journal* 4. Beiheft 1992, S. 116–124.
- Manzoni, Patrik*: Gewalt zwischen Polizei und Bevölkerung. Einflüsse von Arbeitsbelastungen, Arbeitszufriedenheit und Burnout auf polizeiliche Gewaltausübung und Opfererfahrungen. Zürich 2003. Zugl.: Dissertation, Universität Zürich, 2002.
- Marquart, Maria / Reißmann, Ole*: „Castor-Nacht. Non-Stop-Einsatz macht Polizisten müde“; in: *Spiegel Online*. URL: www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,727989,00.html; Bearbeitungsstand: 08.11.2010; Zugriff: 20.11.2010.
- Maslach, Christina / Leiter, Michael*: Die Wahrheit über Burnout: Stress am Arbeitsplatz und was sie dagegen tun können. Wien 2001.

- Maunz, Theodor / Dürig, Günter*: Kommentar zum Grundgesetz. 56. Auflage, München 2009.
- Maurer, Hans*: „Der polizeiliche Schusswaffengebrauch – Besondere Aspekte der Untersuchungsdurchführung“; in: *Kriminalistik* 7/2003, S. 455–460.
- Mayntz, Renate*: *Soziologie der öffentlichen Verwaltung*. Heidelberg 1978.
- Meggeneder, Oskar*: „Arbeitsbedingungen im Polizeidienst“; in: *Die Polizei* 1988, S. 130–136.
- Meichenbaum, Donald*: *Intervention bei Streß – Anwendung und Wirkung des Stressimpfungstrainings*. Bern 1991.
- Meier-Welser, Conrad*: „Psychologische Aspekte der gesellschaftlichen Funktion der Polizei“; in: *Die Polizei* 1982, S. 167–173.
- Mensching, Anja*: *Gelebte Hierarchien. Mikropolitische Arrangements und organisational-kulturelle Praktiken am Beispiel der Polizei*. Wiesbaden 2008.
- Mensching, Anja et al.*: *Polizei im Wandel. Binnenverhältnisse in der niedersächsischen Polizei am Beispiel des Einsatz- und Streifendienstes und der für ihn vorgeschetzten Ebenen*. Kriminologisches Forschungsinstitut Niedersachsen, Hannover 2004.
- Mertens, Wolfgang* (Hrsg.): *Depression – Psychodynamik und Therapie*. 3. Auflage, Stuttgart 2008.
- Meschkatat, Bärbel et al.*: *Der Mobbing-Report. Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland*. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. 6. Auflage, Dortmund 2005.
- Mischkowitz, Robert et al.*: „Einschätzung zu Korruption in Polizei, Justiz und Zoll“; in: *BKA* (Hrsg.): *BKA-Forschungsreihe*, Band 46, Wiesbaden 2000. URL: www.bka.de/kriminalwissenschaften/veroeff/band/band46/001_582.pdf.
- Möllers, Hermann*: „Bulle oder Sozialingenieur?“; in: *Die Polizei* 1977, S. 69–71.
- Möllers, Hermann*: „Überlegungen zu einer Theorie der Berufsethik für die Polizei“; in: *Die Polizei* 1975, S. 185–188.
- Müller, Dieter*: „Die Polizei bei Demonstrationseinsätzen: Ausputzer für politische Fehlleistungen?“; in: *Die Polizei* 1998, S. 349–353.
- Müller, Hans-Peter*: *Sozialstruktur und Lebensstile: der neuere theoretische Diskurs über soziale Ungleichheit*. Frankfurt am Main 1992.
- Müller, Henning Ernst*: „Braucht Deutschland eine unabhängige Ermittlungsinstanz bei Vorwürfen gegen Polizeiverhalten wie in England und Wales?“; in: *beckblog*, URL: <http://blog.beck.de/2010/01/07/braucht-deutschland-eine-unabhaengige-ermittlungsinstanz-bei-vorwuerfen-gegen-polizeiverhalten-wie-in-england-und-wal>; Bearbeitungsstand: 08.01.2010; Zugriff: 11.08.2010.

- Müller, Norbert / Strobach, Dorothea*: Depressionen – Krankheitsbild und Therapie. Eschborn 2005.
- Müller-Tucholski, Andreas / Ley, Thomas*: „Die Übermittlung von Todesnachrichten durch Polizeibeamte. Betrachtungen über eine ungeliebte polizeiliche Aufgabe“; in: *Kriminalistik* 6/1998, S. 411–414.
- Münstermann, Jörg*: Schichtarbeit und Berufsverlauf von Polizeibeamten, Bonn 1980.
- Münstermann, Jörg / Preiser, Klaus*: Schichtarbeit in der Bundesrepublik Deutschland. Sozialwissenschaftliche Bilanzierung des Forschungsstandes, statistische Trends und Maßnahmeempfehlungen. Bericht über ein Forschungsvorhaben im Auftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialforschung, Bonn 1978.
- Murck, Manfred*: „Gutes Arbeitsklima, aber schlechte Aufstiegschancen. Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft bei der Kripo – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung“ in: *Kriminalistik* 7/1986, S. 341–345.
- Mutius, Albert von*: „Die Stellung der Polizei in der Gesellschaft“; in: *Die Polizei* 1982, S. 69–73.
- Neugebauer, Uwe / Latscha, Knut*: „Bewältigung belastender Ereignisse bei Polizeibeamten“; in: *Polizei&Wissenschaft* 2/2009, S. 55–62.
- Niederschelp, Rudolf*: „Die Entscheidung, Schluss zu machen“; in: *Der Kriminalist* 3/1993, S. 135–137.
- Nörenberg, Liane et al.*: „Belastungen im Polizeiberuf, Belastungsfolgen. Interventionen zur Belastungsreduktion und -bewältigung in der wissenschaftlichen Fachdiskussion. Ein systematisches Review“; in: *Polizei&Wissenschaft* 4/2006, S. 28–39.
- Ohlemacher, Thomas*: „Die Polizei in schwierigem Gelände: Ein Plädoyer für eine veränderte Perspektive und neue empirische Projekte“; in: *Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsreform* 83/2000, S. 1 ff.
- Ohlemacher, Thomas*: Empirische Polizeiforschung in der Bundesrepublik Deutschland – Versuch einer Bestandsaufnahme. Kriminologisches Forschungsinstitut Niedersachsen, Hannover 1999.
- Ohlemacher, Thomas et al.*: Polizei im Wandel: Abschlussbericht der standardisierten Befragung der Vollzugsbeamtinnen und -beamten der niedersächsischen Polizei 2001 sowie erste Ergebnisse der Gruppendiskussionen 2002. Kriminologisches Forschungsinstitut Niedersachsen, Hannover 2002.
- Ohlsen, Rainer*: „Vorsicht – Schusswaffen“; in: *Die Polizei* 1985, S. 13–18.
- Pausch, Wolfgang*: Die Rechtmäßigkeit der vorhandenen gesetzlichen Regelungen des Todesschusses in den Polizeigesetzen des Bundes und der Länder. Dissertation, Universität Gießen, 1999.

- Peilert, Andreas*: „Polizei und Presse: Zwischen Spannungsverhältnis und Partnerschaft“; in: *Die Polizei* 1999, S. 361–364.
- Pfadenhauer, Michaela* (Hrsg.): *Professionelles Handeln*. Wiesbaden 2005.
- Pfennig, Gerhard*: „Politische Aspekte im Zusammenhang mit Polizeieinsätzen“; in: *Die Polizei* 1980, S. 197–203.
- Pfeil, Patricia*: *Polizei und Geschlecht*. Opladen 2006. Zugl.: Dissertation, Universität Bielefeld, 2006.
- Pick, Alexander*: „Polizeiforschung zwischen Wissenschaft und Scharlatanerie“; in: *Kriminalistik* 11/1996, S. 697 ff.
- Piorr, Rüdiger*: *Rückkehrgespräche – Chance für geringe Fehlzeiten bei gleichbleibender Arbeitsleistung?* München 2001. Zugl.: Dissertation, Universität Bochum, 2001.
- Polizei-Führungsakademie (Hrsg.): *Organisationsentwicklung und die Probleme der Gestaltung von Veränderungsprozessen bei der Polizei*. Schriftenreihe der PFA 2/2004, Sächsisches Druck- und Verlagshaus AG.
- Polizei-Führungsakademie (Hrsg.): *Herausforderungen an die Führung mit Blick auf das Jahr 2000*. Schriftenreihe der Polizei-Führungsakademie 2/1991, Sächsisches Druck- und Verlagshaus AG.
- Polizei-Führungsakademie (Hrsg.): *Konfliktfähigkeit der Führungskraft*. Seminar vom 1. bis 5.3.1993 und vom 7. bis 10.3.1994.
- Polizeipräsidium München*: „Auch bei der Polizei: Wo es Menschen gibt, da menschelt es – Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung 1999 beim Polizeipräsidium München zum >>Mobbing am Arbeitsplatz<<“; in: *Die Polizei* 2000, S. 38–40.
- R. Van Harrison*: „Person-Environment Fit and Job Stress“ in: *Cooper, Cary L. / Payne, Roy* (Hrsg.): *Stress at work*. New York 1978, S. 175–203.
- Radeck, Gerhard*: „Suizid und Ethik“; in: *Der Kriminalist* 12/1993, S. 488–492.
- Reichertz, Jo / Schröer, Norbert*: *Hermeneutische Polizeiforschung*. Opladen 2003.
- Resick, Patricia A.*: *Stress und Trauma. Grundlagen der Psychotraumatologie*. In deutscher Sprache herausgegeben und ergänzt von Andreas Maercker. Bern 2003.
- Richthofen, Dieprand von*: „Notwendigkeit und Möglichkeiten der Vermittlung eines Berufsverständnisses der Polizei“; in: *Die Polizei* 1994, S. 90–94.
- Ricken, Hans-Jürgen*: „Supervision in der Polizei“; in: *Forum Supervision* 3/1994, S. 127–137.
- Rogosch, Josef Konrad*: „Der gezielte Todesschuss“; in: *Die Polizei* 1996, S. 69–71.
- Rommel, Dieter*: „Harte Männer braucht die Polizei...“; in: *Die Polizei* 1995, S. 331.

- Rothfuss, Uli* (Hrsg.): Der Polizeibeamte – anders als andere Menschen? Über die „Soziologie des Berufes eines Polizeibeamten“; in: Texte der FH Villingen-Schwenningen, Text Nr. 29 (2001).
- Rössner-Fischer, Alexandra*: Burnout-Ursachen, Prävention, die besondere Rolle der Entlastungsfaktoren und der Führungskräfte. Norderstedt 2007.
- Rutenfranz, Joseph*: Arbeitsphysiologische Grundprobleme von Nacht- und Schichtarbeit, Opladen 1978.
- Sachs, Michael*: Kommentar zum Grundgesetz. 5. Auflage, München 2009.
- Sachsse, Ulrich*: Traumazentrierte Psychotherapie: Theorie, Klinik und Praxis. Stuttgart 2004.
- Sarter, Andreas / Groh, Enfried*: „Führen mit Zielen im polizeilichen Alltag – Erfahrungen mit einer Implementierungsvariante in der Praxis“; in: Die Polizei 2002, S. 140–144.
- Schäfer, Herbert*: „Cliquengeist und Kameraderie“; in: Kriminalistik 49/1995, S. 205 ff.
- Schäfer, Dierk / Knubben, Werner*: „...in meinen Armen sterben? Vom Umgang der Polizei mit Trauer und Tod“; 2. Auflage, Hilden 1996.
- Schelp, Theo*: Rational-emotive Therapie als Gruppentraining gegen Stress: Seminar-konzepte und Materialien. Bern 1990.
- Singelstein, Tobias*: „Institutionalisierte Handlungsnormen bei den Staatsanwaltschaften im Umgang mit Ermittlungsverfahren wegen Körperverletzung im Amt gegen Polizeivollzugsbeamte“; in: Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsreform 2003, S. 1–27.
- Schlag, Corinna*: „Bekannte Berliner Polizistin verübt Selbstmord“, in: Welt Online. URL: www.welt.de/print-welt/article668347/Bekannte_Berliner_Polizistin_veruebt_Selbstmord.html; Bearbeitungsstand: 30.04.2005; Zugriff am 24.02.2010.
- Schmollack, Simone*: „Tod durch Mobbing“; in: Queer, URL: <http://projekte.free.de/schwarze-katze/texte/bka01.html>; Bearbeitungsstand: Juli 2001; Zugriff am 24.02.2010.
- Schönherr, Christian* et al. (Hrsg.): Belastungen und Stressverarbeitung bei Einsatzkräften – Aktuelle Forschungsergebnisse der Arbeitsgruppe Notfallpsychologie der Universität Innsbruck. Innsbruck 2005.
- Schönke, Adolf / Schröder, Horst*: Kommentar zum Strafgesetzbuch. 27. Auflage, München 2006.
- Schult, Horst*: „Wertevermittlung in der Polizei vor dem Hintergrund gesellschaftlichen Wandels: Problemanalyse und Handlungsperspektiven“; in: Die Polizei 1992, S. 213–220.
- Schulte, Rainer / Kokoska, Wolfgang*: „Aus- und Fortbildung der Polizei in einer sich wandelnden Gesellschaft“ in: Die Polizei 1997, S. 111–114.

- Schulte, Rainer*: „Zur Zukunft der polizeilichen Bildung“; in: Die Polizei 2002, S. 240–244.
- Schuster, Frank*: „Kein organisiertes Polizei-Mobbing“; in: FR-online.de. URL: www.fr-online.de/frankfurt_und_hessen/nachrichten/hessen/2301244_Bouffier-weist-Vorwurf-zurueck-Kein-organisiertes-Polizei-Mobbing.html; Bearbeitungsstand: 12.02.2010; Zugriff am 25.02.2010.
- Schuster, Leo*: „Organisierte Kriminalität – eine Bestandsaufnahme“; in: Die Polizei 1990, S. 25–48.
- Schüller, Achim*: „Handlungsorientierungen von Schutzpolizisten“; in: Die Polizei 1991, S. 157–172.
- Schweer, Thomas et al.*: „Da draußen ist ein Zoo, und wir sind die Dompteure. Polizisten im Konflikt mit ethischen Minderheiten und sozialen Randgruppen.“ Wiesbaden 2008.
- Schwind, Hans-Dieter*: Kriminologie. Eine praxisorientierte Einführung mit Beispielen. 16. Auflage, Heidelberg et al. 2006.
- Schwind, Hans-Dieter*: „Zur Mauer des Schweigens“; in: Kriminalistik 50/1996, S. 160 ff.
- Selye, Hans*: Stress beherrscht unser Leben. Düsseldorf 1957.
- Selye, Hans*: Stress. München 1974.
- Siegrist, Johannes*: Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. Journal of Occupational Health Psychology, 1(1) (1996), S. 27–41.
- Sielaff, Wolfgang*: „Bruchstellen im polizeilichen Berufsethos“; in: Kriminalistik 46/1992, S. 351 ff.
- Spiegel Online*: „Stuttgart 21 – Landtag untersucht Polizeieinsatz gegen Demonstranten.“ URL: www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,725759,00.html; Bearbeitungsstand: 27.10.2010; Zugriff am 29.11.2010.
- Starke, Dagmar*: Kognitive, emotionale und soziale Aspekte menschlicher Problembewältigung. Ein Beitrag zur aktuellen Stressforschung. Münster 2000. Zugl.: Dissertation, Universität Düsseldorf, 1999.
- Steffenhagen, Britta*: „Can`t see no future“; in: Taz.de. URL: www.taz.de/1/archiv/archiv/?dig=2000/12/08/a0203; Bearbeitungsstand: 08.12.2000; Zugriff am 24.02.2010.
- Sterbling, Anton*: „Überlegungen zu einer Polizei-Universität. Institutionelle Leitideen und wünschenswerte Organisationsstrukturen“; in: Kriminalistik 5/2002, S. 282–289.
- Stock, Christian*: Burnout – Erkennen und Verhindern. Freiburg 2010.

- Stockmann, Antonius*: „Die Manipulation der Wirklichkeit zu Lasten der Polizei durch die Medien – dargestellt am Beispiel der Ereignisse am Himmelfahrtstag 1994 in Magdeburg“; in: *Die Polizei* 1996, S. 113–120.
- Stoffregen-Büller, Michael*: „Polizei in der öffentlichen Meinung – aus der Sicht des Fernsehens“; in: *Die Polizei* 1984, S. 47–49.
- Strahlendorf, Hans-Rainer*: „Unternehmenskultur – Ethisches Gesäusel oder Vision? Zum Aufspüren von Orientierungsmustern für die Polizei“; in: *Kriminalistik* 10/1997, S. 665–668.
- Stümper, Alfred*: „Aus der Distanz eines >>Ruheständlers<<: Kritisches zur derzeitigen polizeilichen Aufgabenwahrnehmung“; in: *Die Polizei* 2000, S. 19–21.
- Stümper, Alfred*: „Die Polizei auf dem Weg in ein neues Jahrtausend“; in: *Die Polizei* 1996, S. 1–8.
- Stümper, Alfred*: „Personalführung in der Polizei“; in: *Die Polizei* 1988, S. 125–129.
- Stümper, Alfred*: *Systematisierung der Verbrechensbekämpfung: die Herausforderung von Politik, Justiz und Polizei durch eine sich tiefgreifend verändernde Sicherheitsproblematik*. Stuttgart 1981.
- Such, Manfred*: „Bürger statt Bullen. Streitschrift für eine andere Polizei“, Essen 1988.
- Sundermann, Heinz-Georg*: „Polizeiliche Befugnisse bei Geiselnahmen“; in: *NJW* 1988, S. 3192–3195.
- Tegtmeyer, Henning*: *Polizeigesetz Nordrhein-Westfalen mit Erläuterungen und Verwaltungsvorschriften*. 8., überarbeitete Auflage, Stuttgart et al. 1995.
- Tepperwein, Kurt*: *Krise als Chance: Wie man Krisen löst und zukünftig vermeidet*. 7. Auflage, München 2005.
- Thewes, Wilfried*: *Rettungs- oder Todesschuss? Pro und Contra zum polizeilichen Schusswaffeneinsatz mit der Absicht oder dem Risiko der Tötung*. Hilden 1988.
- Uhendorff, Wolfgang*: „Thema >>Kooperative Führung<<: Direkte und indirekte Führung (Zusammenhang, Bedeutung, Umsetzung)“; in: *Die Polizei* 1997, S. 277–304.
- Vermander, Eduard*: „Politischer Einfluss auf polizeiliches Handeln?“; in: *Die Polizei* 1982, S. 77–80.
- Violanti et al.*: „Suicide in police work: Exploring potential contributing influences“; in: *American Journal of Criminal Justice* 34 (1/2)(2009), S. 41–53.
- Volmer, Walter*: „Nochmals: Finaler Rettungsschuss“; in: *Kriminalistik* 1/1989, S. 14–16.
- Voss, Hans-Georg*: *Professioneller Umgang der Polizei mit Opfern und Zeugen*. Neuwied 2001.
- Wagner, Helmut*: „Belastungen im Polizeiberuf. Anmerkungen zu Diagnose und Therapie“; in: *Die Polizei* 1986, S. 80–84.

- Wagner-Haase, Monika:* „Mobbing – Auch ein Führungsproblem. Schikane und Angst am Arbeitsplatz“; in: *Kriminalistik* 8–9/1997.
- Waldmann, Peter:* „Organisations- und Rollenkonflikte innerhalb der Polizei. Ergebnisse einer Meinungsbefragung“; in: *Monatsschrift für Kriminologie und Strafrechtsreform* 1977, S. 65–82.
- Walter, Bernd:* „Ausbildung der Polizei zwischen wissenschaftlichem Anspruch und Praxisbewältigung“; in: *Polizei&Wissenschaft* 2/2005, S. 21–31.
- Walter, Bernd:* „Das dienstrechtliche Leistungsprinzip – Anspruch und Realität“; in: *Die Polizei* 1992, S. 167–172.
- Walter, Bernd:* „Die Beurteilung der Lage als Problemlösungsmethode – Eine interdisziplinäre Betrachtung aus der Einsatz- und Führungslehre“; in: *Die Polizei* 1993, S. 189–195.
- Walter, Bernd:* „Führungsgeschäfte: Neue Männer braucht das Land...“; in: *Kriminalistik* 3/1997, S. 193–196.
- Walter, Bernd:* „Organisationskultur in der Polizei“; in: *Kriminalistik* 2/2000, S. 109–111.
- Walter, Bernd:* „Partizipation als Strukturelement zeitgemäßer Führungssysteme“; in: *Die Polizei* 1991, S. 173–178.
- Wassermann, Rudolf:* „Polizei und Medien – Chancen und Hindernisse für eine ersprißliche Wechselbeziehung“; in: *Die Polizei* 1984, S. 52–58.
- Weidmann, Thomas:* „Strukturen der Polizeiausbildung – Fachhochschulausbildung für die Polizei als Bestandteil einer autoritären Organisation“; in: *Kriminalistik* 2/2001, S. 121–131.
- Weihmann, Robert:* „Schusswaffengebrauch durch Polizeibeamte. Ein zweiseitiges Schwert – Oder: Was kommt danach?“; in: *Kriminalistik* 10/1995, S. 667–671.
- Weiß, Horstrüdiger:* „Das Wertebild von Polizeibeamten – eine sozialkritische Untersuchung“; in: *Die Polizei* 1992, S. 29–38.
- Weiß, Horstrüdiger:* „Zur motivationalen Situation in der Polizei. Empirische Befunde über Erwartungshaltungen und Zielperspektiven von Polizeibeamten“, in: *Polizei-Führungsakademie (Hrsg.): Konfliktfähigkeit der Führungskraft. Seminar vom 1. bis 5.3. 1993 und vom 7. bis 10.3.1994*, S. 9–33.
- Wendt, Rainer:* „Schlechte Führung macht krank – Hilft der Polizeibeauftragte?“; in: *Polizeispiegel* 7–8/2009, S. 1–2.
- Wiegel, Eva-Maria:* „Bedrückende Last: Eine Todesnachricht überbringen“; in: *Deutsche Polizei* 2/1988, S. 17–19.
- Wiegel, Eva-Maria:* „Grausame Routine am Unfallort: >>Daran werde ich mich nie gewöhnen<<“; in: *Deutsche Polizei* 7/1988, S. 17–21.

- Wikipedia, Die freie Enzyklopädie: Seite „Korpsgeist“, URL: <http://de.Wikipedia.org/wiki/Korpsgeist#Definition>, Bearbeitungsstand: 20. Januar 2010; Zugriff am 14.01.2010.
- Wild, Erwin*: „Auswirkungen schicksalhafter Ereignisse auf junge Polizeiangehörige aus Sicht der Polizeiseelsorge“; in: *Polizeispiegel* 2/1995, S. 46–51.
- Willems, Helmut* et al.: *Demonstranten und Polizisten: Motive, Erfahrungen und Eskalationsbedingungen*. München 1988.
- Winckler, Dorothea*: „Gewalt und Tod – Trauma für die Polizei“; in: *Polizeispiegel* 9/2004, S. 39–42.
- Winter, Martin*: *Politikum Polizei: Macht und Funktion der Polizei in der Bundesrepublik Deutschland*. Münster 1998. Zugl.: Dissertation, Universität Halle-Wittenberg, 1997.
- Wittchen, Hans-Ulrich* et al.: *Depression: Wege aus der Krankheit*. Basel et al. 1995.
- Zimmermann, Eduard*: „Polizei und Medien“; in: *Kriminalistik* 9/1980, S. 358–364.
- Zittlau, Dieter*: „Bewegte Bilder – Wahre Bilder?“; in: *Kriminalistik* 4/1991, S. 279–281.

