

# Leicht entflammbar

Der Polizeiberuf zählt zu jenen Berufen, die stark Burn-out-gefährdet sind, sagt der Organisationspsychologe Dr. Markus Ebner von der Universität Wien.

**POLIZEI:** *Wie groß schätzen Sie die Gefahr ein, dass eine Überbelastung die Polizei krank macht?*

**Dr. Markus Ebner:** Grundsätzlich kann jede lang andauernde Überbelastung zum Burn-out-Syndrom führen. Man war früher zum Beispiel der Meinung, dass man in Zwanzig-Stunden-Jobs nicht ausbrennen kann – heute weiß man, dass in einer verkürzten Arbeitszeit Überbelastungen nicht ausgeschlossen werden können. In Sozialberufen ist der Nährboden für Überbelastungen und Burn-out besonders fruchtbar, wobei unter Sozialberufen, grob gesagt, alle Berufe zu verstehen sind, bei denen man sich auf die Befindlichkeiten anderer Menschen einlassen muss. Das sind zudem fast immer Berufe, die hohes Engagement erfordern, in denen man „aufgeht“, in denen man eigene Bedürfnisse zurückstellt.

*Würden Sie die Polizei als besonders Burn-out-gefährdet bezeichnen?*

**Ebner:** Die Universität Graz hat kürzlich herausgefunden, dass mehr als zehn Prozent aller Arbeitnehmer massiv Burn-out-gefährdet sind.

Die Polizei hat hier sicher auch ein erhöhtes Gefährdungspotential. Weitere sechzehn Prozent aller Arbeitnehmer sind zumindest überdurchschnittlich gefährdet.

*Wie gefährlich ist eine Überbelastung und das daraus folgende Burn-out-Syndrom Einzelner für die Organisation, zum Beispiel für die Polizei als Arbeitgeber?*



Je stärker sich Burn-out in der Exekutive ausbreitet, desto mehr neigen Polizisten zu Gewalt.

**Ebner:** In Zürich haben Wissenschaftler 2003 erforscht, ob es einen Zusammenhang gibt zwischen wachsendem Burn-out und Gewalt durch die Polizei. Sie sind zu dem Ergebnis gekommen, je stärker sich Burn-out ausbreitet, desto mehr neigen Polizisten zu verbaler und körperlicher Gewalt und desto öfter werden sie auch Opfer von Gewalttaten. Das erklärt sich dadurch: Wer psychisch angegriffen ist, ist sensibler und reagiert aggressiver; umgekehrt reagiert dann auch die Umwelt aggressiver.

*Kann auch Unterforderung zu Burn-out führen?*

**Ebner:** Zumindest zu einem neuen Syndrom, das erst in letzter Zeit er-



Sozialberufe: Nährboden für Burn-out.

forscht wird: Dem „Ausgelangweilt sein“. Seit einhalb Jahren hat die Wissenschaft einen Namen dafür: „Bore-out“, also sich zu sehr zu langweilen. Ursachen und Symptome sind unterschiedlich, aber sowohl Burn-out als auch Bore-out wirken sich sehr negativ auf Leistung und Motivation aus.

*Wie kann der Arbeitgeber vorsorgen?*

**Ebner:** Die erste Gelegenheit für ihn ist die Gestaltung des Berufseinstiegs.

Viele Berufe sind von einem bestimmten Rollenbild stark geprägt – die Polizei ist einer davon. Das birgt eine hohe Burn-out-Gefahr in sich; aus der Wirtschaft wissen wir, es führt zu hoher Fluktuation, also sehr viele verlassen den Beruf dann wieder, weil die Erwartungshaltung dem Beruf gegenüber nicht mit dem übereinstimmt, was die neuen Mitarbeiter in der Realität erleben.

Der Beruf des Piloten zum Beispiel ist stark von solchen „Professional Mystics“ umrankt, verbunden mit hohem Berufsimagen. Und was erlebt der Pilot im Alltag? Ein Flug ist extrem stressbelastend beim Start und bei der Landung – und dazwischen liegen oft lange Phasen von Routine, der direkte soziale Kontakt ist dabei zusätzlich meist auf das Flugpersonal beschränkt.

Piloten zählen wie die Polizei zu den häufigsten Berufswünschen von Kindern. Sie sehen Polizisten als „liebe Helfer“, Jugendliche verbinden den Polizeiberuf mit Macht. Die Erwartungen werden dann enttäuscht. Kurz nach



Verpflichtende Supervision für Polizisten wäre nötig.

dem Berufseintritt entwickelt sich durch diese Diskepanz dann leicht das „John Wayne-Syndrom“, das sich durch Zynismus äußert, durch Überernsthaftigkeit, emotionalen Rückzug und Gefühlskälte. Diese Entwicklung dient psychologisch gesehen der Abwehr von zu intensiver Belastung durch negative Gefühle.

*Wie kann die Polizei diese Enttäuschung verhindern?*

**Ebner:** Indem sie erstens in der Personalwerbung die Klischeebilder richtigstellt. Für die Polizei ist das besonders wichtig, weil der Beruf sehr belastend ist, hohes Engagement verlangt und hohe soziale Kompetenz erfordert.

Stark geprägte Berufe ziehen bestimmte Menschentypen an, etwa solche, die einen übersteigerten Wunsch nach Prestige haben. Solche Menschen können aber schwer mit Kränkungen umgehen, weil sie es persönlich nehmen, wenn sie zum Beispiel von jemandem beschimpft werden, dem sie gerade ein Strafmandat verpasst haben. Zweitens können falsche Berufserwartungen in der Ausbildung zurecht gerückt werden.

*Was kann die Organisation tun, um Arbeitsüberlastung und damit Burn-out ihrer Mitarbeiter zu verhindern?*

**Ebner:** Sie sollte in einem Beruf wie

der Polizei etwas für die Psychohygiene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unternehmen, und zwar verpflichtende Supervision zur Verarbeitung belastender Erlebnisse, vor allem in den ersten Berufsjahren. Verpflichtend deshalb, weil nur so die Vorbehalte diesem Instrument gegenüber umgangen werden können. Wie es für einen Gärtner selbstverständlich ist, sich nach der Arbeit die Hände zu waschen, sollte jemand in einem Beruf wie dem

Polizeiberuf seine Psyche von möglicherweise Belastendem reinigen – nicht erst, wenn sich so viel angesammelt hat, dass der Beamte bereits Probleme hat.

Gute Burn-out-Prävention ist es, den Beruf abwechslungsreich zu gestalten. Er sollte möglichst viel Entscheidungsspielraum freilassen.

*Wie ist das in einem hierarchischen Betrieb wie der Polizei möglich?*

**Ebner:** Diese Frage höre ich genauso aus privaten Firmen. Wenn man dann die Prozesse oder Arbeitsschritte im Detail ansieht, findet man immer wieder welche, in denen man Entscheidungsspielraum freilassen kann. Man muss nicht für jeden Satz einen Textbaustein im Computer parat haben.

Ein weiterer Aspekt in der Burn-out-Prävention ist die Ganzheitlichkeit der Prozesse. Das Schlimmste für einen Mitarbeiter ist es, wenn er nicht weiß, an welchem Endprodukt er arbeitet. In dieselbe Kerbe schlägt der Faktor „Bedeutsamkeit der Arbeit“, das heißt, wie wichtig empfinde ich mein Beitrag für die Gesellschaft?

Zuletzt ist es wichtig, den Mitarbeitern regelmäßig Rückmeldung zu geben, ob sie am richtigen Weg sind; vor allem dann, wenn sie von außen ein falsches Feedback bekommen – wenn

sie zum Beispiel von jemandem nicht gerade gelobt werden, weil sie ihm einen Strafzettel verpasst haben. Die Organisation kann zum Beispiel zur Burn-out-Prävention auch längere berufliche Freistellungen vorsehen, etwa Karenzierungen oder Sabbaticals. Als Wissenschaftler würde ich es wünschenswert finden, wenn die Polizei Forschungs Kooperationen einginge, um dieses Thema spezifisch für sich zu erforschen – und zwar nicht nur in Richtung der Frage „Was macht Polizisten krank?“, sondern auch „Was hält manche Polizisten gesund, obwohl sie hohen Belastungen ausgesetzt sind?“

**MARKUS EBNER**  
Organisationspsychologe

**Markus Ebner**, 36, ergriff zunächst den Lehrberuf des Chemielaboranten, studierte anschließend berufsbegleitend Psychologie, promovierte in Wirtschafts-, Arbeits- und Organisationspsychologie, absolvierte daneben mehrere Ausbildungen und ist unter anderem Diplomsozialpädagoge.

Er beschäftigt sich mit Personal- und Organisationsentwicklung und führt das Beratungsunternehmen „ebner-team.com“. Seine Kunden sind unter anderem die Stadt Wien, Siemens, Verbund, Merkur, Vobis, das Wirtschaftsministerium, die Wirtschaftskammer Wien und das Land Niederösterreich.

An der Universität Wien ist er wissenschaftlicher Projektleiter. Daneben unterrichtet er an der Fachhochschule (FH) Wien, der FH Campus Wien und an der Grazer FH Joanneum. Aktuelle Studie: „Intrapreneurship. Vom Mitarbeiter zum Mitgestalter“. Sein neues Buch „Gut aufgelegt! Kommunikationspsychologie am Telefon“ erscheint im Herbst im WUV Verlag. Seine wissenschaftliche Arbeit wurde 2005 und 2007 mit dem Wirtschaftskammerpreis für wissenschaftliche Forschung ausgezeichnet.