

# Geteilte Last ist ...

Im Landespolizeikommando wurde ein Anti-Belastungspaket für Polizisten erarbeitet: Es gibt ein Überstunden-Vorwarnsystem und in allen Bereichen sollen die Lasten möglichst gerecht verteilt werden.

**D**er Mensch im Mittelpunkt soll nicht als Schlagwort enden, es soll gelebt werden – das ist der Grund, warum wir uns in einer Belastungsstudie sehr genau angesehen haben, wie die Last innerhalb unserer Organisation verteilt ist“, sagte Generalmajor Karl Mahrer bei der Führungskräfteveranstaltung „Belastungen in der Exekutive erkennen, vorsorgen, helfen“ am 17. September 2007. Die Veranstaltung war bereits Teil eines Maßnahmenbündels, das auf Grund der Belastungsuntersuchung entstanden ist. „Wir wollen das Thema ‚Belastung‘ in der Exekutive offensiv ansprechen“, erklärte Mahrer.

Die Studie hatte zum Beispiel eine starke Steigerung im „Großen sicherheits- und ordnungspolizeilichen Dienst“ (GS-OD) ergeben. Zur Ent-

lastung der Beamtinnen und Beamten soll vor Großkommandierungen künftig kritischer hinterfragt werden, ob sie in der geplanten Stärke nötig ist. Es soll öfter überlegt werden, ob nicht Kräfte aus anderen Bundesländern aushelfen könnten, und die Kommandierungen sollen künftig möglichst früh bekannt gegeben

werden, so dass sich die Beamten besser darauf einstellen können.

„Die Nichteinschätzbarkeit des Berufslebens und das Fehlen der

Möglichkeit, über sich selbst zu bestimmen, sind Faktoren, die als sehr belastend empfunden werden“, sagt der Organisationspsychologe Univ.-Lekt. Mag. Dr. Markus Ebner von der Universität Wien. „In Kombination mit anderen Faktoren kann das zum Burnout des oder der Betroffenen führen.“

Fast über alle Bereiche hinweg gab es in den letzten vier Jahren in der Wiener Polizei eine Steigerung der Überstundenbelastung – in den Stadtpolizeikommandos zum Beispiel um 29 Prozent. Teilweise ist die Überstundenlast aber ungleich verteilt. Knapp ein Drittel der Mitarbeiter in manchen Dienststellen versehen durchschnittlich zwischen null und sieben Überstunden pro Monat.

„Wir haben uns entschieden, keine Grenze einzuziehen“, betonte Karl Mahrer. Es sollte in erster Linie im Ermessen jedes Beamten selbst sein, wie viel er sich zutraut. „Allerdings haben wir ein Vorwarnsystem installiert: Künftig sind die Führungskräfte verpflichtet, ab einer Überstundenbe-



Michael Hlava: „Führungskräfte sind die wichtigsten Kommunikatoren.“



Im Landespolizeikommando wurde ein Entlastungspaket für Wiener Polizistinnen und Polizisten erarbeitet.

lastung von sechzig Stunden pro Kopf und Monat zu überprüfen, ob weitere Überstunden notwendig sind und ob sie dem oder der Betroffenen zumutbar sind.“ Dabei soll die persönliche Situation der Polizisten bedacht werden.

**Nicht von außen beurteilen.** „Das ist wichtig, weil jeder Mensch Belastungen anders empfindet“, sagt Ebner. „Und es kommt auf den Zugang zu einer Tätigkeit an: Für einen Hobbymechaniker kann es zum Beispiel entspannend sein, das ganze Wochenende an seinem Auto herumzubasteln – für einen Automechaniker ist es langweilige Routine oder es wird eben als Arbeit empfunden.“

Auch die Qualität von Belastungen wird unterschiedlich empfunden. „Manche Menschen würden keinen Tag lang als Sanitäter in einem Ret-

tungswagen mitfahren können, weil sie es nicht aushielten, Blut zu sehen – ein anderer operiert am offenen Herzen“, erklärt Ebner.

Die Vorgesetzten sollen künftig zudem die Mitarbeiter darauf hinweisen, dass sie möglicherweise in die Belastungsfalle tappen. „Auch das ist wichtig“, sagt Ebner. „Der Arbeitgeber sollte seine Mitarbeiter bei möglicherweise zu vielen Überstunden auf die Gefahren aufmerksam machen.“ Ebner würde es aber für verfehlt halten,

wenn es der Vorgesetzte untersage, mehr als sechzig Überstunden zu machen. „Niemand kann von außen beurteilen, was für einen anderen gut oder schlecht ist.“ In den zwanziger Jahren

begaben sich Wissenschaftler auf die Suche nach der monotonsten beruflichen Tätigkeit. Sie klassifizierten als eintönigste Handgriffe das Einwickeln von Glühbirnen am Fließband und das Stanzen von Löchern in eine Metallplatte. Als sie die Arbeiter dazu befragten, stellten sie erstaunt fest, dass diese ihre Aufgabe ganz und gar nicht langweilig oder monoton empfanden.

Allerdings ist die Gefahr nicht wegzuleugnen, dass die Betroffenen Überlastungserscheinungen mitunter ver-

schleppen. „Verdrängung ist ein Grundstein für Burn-out“, sagt Ebner. „Am Anfang sagt sich der Mitarbeiter, er muss eben Prioritäten setzen und die Belastung in Kauf nehmen. Wenn

*Niemand kann von außen beurteilen,  
was für einen anderen gut oder schlecht ist.*



Bis '09: 559 Polizisten zur Verstärkung.



Überdosis Beruf kann schädlich sein.

der Freundeskreis kleiner wird, weil er andauernd im Dienst ist oder wenn die Schwierigkeiten mit der Freundin immer größer werden, dann ist es oft schon zu spät.“ Daher ist es wichtig, selbst ein Auge auf sein Seelenheil zu haben. „Wir sind es uns selbst schuldig und auch unseren Familien“, sagt Karl Mahrer.

Um ungleiche Personalverteilungen auszugleichen, wird mittelfristig ein Personalplanungskonzept erarbeitet, und zwar für die kommenden fünf Jahre. Bis Ende 2009 werden für Wien 559 Polizistinnen und Polizisten ausgemustert. Sie sollen nicht nur Pensionie-

rungen ausgleichen. Jährlich gehen durchschnittlich siebzig Beamtinnen und Beamte in Pension.

Um die Qualität der Belastungen erträglicher zu machen, gibt es eine Reihe von Hilfs- und Beratungsangeboten, etwa das Service des psychologischen Dienstes der Sicherheitsakademie oder das „Peer-Support“-Projekt der Polizei, für das österreichweit Polizistinnen und Polizisten ausgebildet wurden (siehe *POLIZEI 2/2007*).

**Immer mehr Burn-out-Fälle.** „Für uns ist auffällig, dass es immer mehr Kolleginnen und Kollegen gibt, die am

Burn-out-Syndrom leiden, an Depressionen oder alkoholkrank sind“, sagt Chefarzt Dr. Reinhard Fous. „Die meisten klagen über eine zu hohe Überstundenbelastung. Viele geben als Gründe die Belastung durch die Umstrukturierung der letzten Jahre an. Für einige war die Unsicherheit im Verlauf der Reformen ein Grund für das Ausbrennen.“ Das sei verständlich, denn im Polizeiberuf sei es besonders wichtig, sich mit seinen Kolleginnen und Kollegen gut zu verstehen. In vielen Situationen müssen sich die Beamten über Blickkontakt miteinander verständigen. Das erfordert jahrelanges Zusammenarbeiten, „und wenn es diese zusammengeschweißten Teams durch eine Reform plötzlich nicht mehr gibt, verlieren viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch ein Stück ihrer Orientierung“, sagt Dr. Fous.

„Jede Umstrukturierung ist erstens eine zusätzliche Belastung für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weil sie neben der Projektarbeit ihr Tagesgeschäft erledigen müssen“, sagt Kommunikationsexperte Mag. Michael Hlava, Leiter der Kommunikation der *Austrian Research Centers* in Seibersdorf. Hlava unterrichtet am Universitätslehrgang für Öffentlichkeitsarbeit das Fach „Integrierte Unternehmenskommunikation“ sowie bei den Masterlehrgängen für „Public Communications“ und „Cross Communications“.



Dr. Reinhard Fous: „Bei der Heilung eines Burn-out-Syndroms müssen Sie in Monaten denken.“

Er war Leiter der Konzernkommunikation der ÖBB während deren Umstrukturierung. „Veränderungen werden im negativen Fall mit Verlusten assoziiert. Im positiven Fall werden Erwartungen geweckt. Aber auch das ist gefährlich, weil diese Hoffnungen meistens nicht so schnell erfüllt werden können, wie es sich die Betroffenen wünschen würden.“

**Neue Strukturen, neue Teams** und Standorte müssten erst zusammenwachsen, ehe sie ihre Wirkung entfalten könnten. Die Leistungskurve gehe nach fast jeder großen Strukturreform in der ersten Phasen runter und steigt dann allmählich an. „Die Kommunikation kann diese Abwärtsbewegung auffangen, indem sie Erfolge unterstreicht“, sagt Hlava. „Oft wird den Kommunikationsverantwortlichen aber zu viel zugemutet. Sie können nur die Ziele und Strategien weitergeben, die von den Führungskräften vertreten und vorgelebt werden.“

Den Vorgesetzten kommt laut Hlava eine besondere Rolle in und nach Veränderungsprozessen zu. „Die Führungskräfte sind die wichtigsten Kommunikatoren eines Unternehmens und sie sind die wichtigsten Personalentwickler“, erklärt der Kommunikationsexperte. Ein Vorgesetzter, der mit seinen Mitarbeitern mitschimpfe, wie schlecht nicht alles sei, begeben sich in eine gefährliche Abwärtsspirale, „denn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren sich an `oben`.“ Es sei Aufgabe der Führungskräfte, die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ihren „persönlichen Beitrag zu den übergeordneten Unternehmenszielen zu entdecken“, sagt Hlava. Nur dann identifiziere sich jeder Einzelne mit seinem Arbeitsplatz.

Groß ist allerdings die Verführung in hierarchischen Organisationen wie der Polizei, Ziele „im Verordnungswege“ durchzusetzen und manchmal mit zu hohem Tempo. „In Wahrheit funk-



Auch die Qualität von Stressbelastungen wird unterschiedlich empfunden.

Die Kundensicht sollte nicht vernachlässigt werden

tioniert das nicht – bestenfalls eine Zeit lang zum Schein“, betont Michael Hlava. Der Kommunikationsexperte mahnt zudem ein, die Kundensicht nicht zu vernachlässigen. „Es ist zum Beispiel für die ÖBB jedes Mal eine logistische Meisterleistung, einen Fahrplan zu erstellen – wenn am Ende aber die Fahrgäste zu anderen Zeiten unterwegs sein wollen, als es der Fahrplan vorsieht, wird er noch so ausgeklügelt sein können, und die Kunden werden das nicht hochschätzen.“

**Heilung dauert Monate.** Wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter ein Überlastungsproblem haben, ist es eine langwierige Angelegenheit. „Bei der Heilung zum Beispiel eines Alkoholproblems oder des Burn-out-Syndroms müssen Sie in Monaten denken“, sagt Chefarzt Dr. Fous. „Unsere Verantwortung als Ärzte ist es, an die Kranken zu denken, aber auch an die Gesunden – denn die Entlastung des einen hat eine Mehrbelastung für andere zur Folge. Den Papst können wir nicht ausladen, die Arbeit muss erledigt werden.“

Fous plädiert dafür, Probleme möglichst früh an der Wurzel zu packen.

„Aus chefärztlichen Gutachten zum Beispiel können die Führungsverantwortlichen viel für die Zukunft rauslesen“, erklärt der Arzt. Mit Generalmajor Mahrer wurde das vereinbart.

**Nicht alles, was nach Ausbrennen aussieht, ist Burn-out.** „Der Begriff, er wurde 1974 geprägt, ist in den letzten Jahren teilweise überstrapaziert worden“, sagt Organisationspsychologe Markus Ebner. „Wenn jemand mit vierzig den Job wechselt, weil ihm ein anderer besser gefällt, muss kein Burn-out-Syndrom dahinterstecken. Möglicherweise ist der Jobwechsel die Selbsttherapie.“ Von Burn-out dürfe nur die Rede sein, wenn drei Phasen durchlaufen werden: Erstens das überdurchschnittliche Engagement, zweitens die Resignationsphase mit der Rückstellung eigener Bedürfnisse und drittens die klinische Phase mit Depressionen, Alkohol- oder Medikamentenmissbrauch und Ähnlichem.

„Wir vergewissern uns sehr genau, ob ein Mitarbeiter tatsächlich an einem Burn-out-Syndrom leidet“, betont Dr. Reinhard Fous. „Allein schon im Sinne der Verantwortung den gesunden Kolleginnen und Kollegen gegenüber, die die Arbeit eines Ausfallenden zu erledigen haben.“