Umgang mit Belastungen – ein Gespräch mit der Polizei

Mit Andreas Koch von der Schaffhauser Polizei (Schweiz) sprach der Mitherausgeber der »Pädagogischen Führung« Wolfgang Schnell über die speziellen Herausforderungen und Belastungen der Polizei, und welche Strategien er und seine Kolleginnen und Kollegen entwickelt haben, um mit schwierigen Situationen umzugehen. Andreas Koch ist stellvertretender Chef für Aus- und Weiterbildung. In dieser Funktion ist er für die Grundausbildung der Polizei zuständig – dies betrifft die Werbung, Personalgewinnung und Rekrutierung von Aspirantinnen und Aspiranten sowie die Begleitung während der zweijährigen Grundausbildung. Ausserdem organisiert er die interne Weiterbildung der Polizistinnen und Polizisten. Mit 40 Prozent der Stelle ist er als »normaler« Polizist unterwegs auf Patrouille, aber auch als Einsatzleiter der ersten Stufe, der die Mitarbeitenden in einem Einsatz koordiniert und ihnen beratend zur Seite steht.

Andreas Koch & Wolfgang Schnell

In der Arbeitspsychologie unterscheiden wir Herausforderungen und Belastungen eines Berufs. Herausforderungen sind schwierige Aufgaben, die als anspruchsvoll empfunden werden. In der Regel reichen aber die Ressourcen, die zur Verfügung stehen, zur Bewältigung der Aufgaben aus. Diese Ressourcen können persönlich sein oder auch im System (zum Beispiel in einem Posten) zur Verfügung stehen. Was sind aus Ihrer Sicht besondere Herausforderungen in der Aufgabe der Polizei?

Herausforderungen bei uns, sind, wie bei anderen Berufsgruppen natürlich auch, sehr vielfältig. Es kommt immer ein bisschen darauf an, welchen Hut man gerade anhat. Es sind jeweils andere Herausforderungen, welche sich dem Polizisten auf der Strasse stellen, bzw. dem mittleren Kader, den Vorgesetzten oder dem, der das Kommando führt.

Für die Polizistin und den Polizisten im Einsatz ist eine Herausforderung sicherlich der Erwartungsdruck – der Druck, den Erwartungen gerecht zu werden, welche die Gesellschaft an die Polizei stellt. Sei es die Vorbildfunktion in Uniform oder, dass man dauernd unter Beobachtung steht. Man erwartet immer vorbildliches Verhalten, auch im Privaten. Das prägt das Privatleben und das Umfeld. Es bleibt schliesslich nicht lange verborgen, wo wir arbeiten.

Oft geraten wir dann in die Schwierigkeit der Erwartungshaltung »Polizist als Freund und Helfer«, der auch Ratgeber und Lösungsfinder eigentlich in allen Lebenslagen sein soll. Das ist etwas, was unseren Beruf extrem spannend, aber auch herausfordernd macht. Wir werden in verschiedenste Lebenslagen hineingerufen und sind dann quasi die Feuerwehr für alle Fälle, in denen es eben nicht brennt. Wenn Personen mit Situationen überfordert sind, rufen sie die Polizei zu Hilfe und erwarten dann von uns, dass wir Lösungen bereit haben.

Auf der anderen Seite sind wir als Polizei auch als »Vollstrecker« im Einsatz und müssen repressiv handeln oder eine Strafe aussprechen, was man von uns ja auch erwartet. Das ist ein ziemlicher Spagat.

Nicht, dass wir etwas zu verbergen hätten, aber heutzutage sind überall Videokameras installiert, die unser Handeln dokumentieren, was dann in der Berichterstattung in den Medien zum Teil verzerrt wird. Die Angst, vielleicht auch mal einen Fehler zu machen und von der Öffentlichkeit beobachtet zu werden und ins falsche oder schlechte Licht gerückt zu werden, begleitet einen dann schon.

Eine weitere Herausforderung für die Polizistin, den Polizisten auf der Strasse ist meiner Meinung nach, Schritt halten zu müssen mit der schnelllebigen Gesellschaft, in der wir

07425306_PaedF_2023_06_Innenteil.indb 233 05-Oct-23 16:46:45

Abb. 1: Polizisten werden häufig mit Bildern konfrontiert, die belastend sein können.

uns befinden. Polizisten und Polizistinnen müssen extrem flexibel sein und die Bereitschaft haben, sich weiterzuentwickeln und weiterzubilden. Seien das neue Formen von Kriminalität oder Gesetzesänderungen, an welche wir uns anpassen müssen. Von jungen Aspirantinnen und Aspiranten höre ich immer wieder, dass es eine Herausforderung ist, dass man nie weiss, was einen erwartet und was der Tag bringt. Viele reizt es aber genau deswegen, zur Polizei zu gehen, weil sie sagen: »Diese eintönige Büroarbeit, das will ich nicht mein Leben lang machen«. Dies bedeutet aber auf der anderen Seite, dass man imstande sein muss, in unterschiedlichen Situationen schnelle Entscheidungen treffen zu können, welche dann doch recht einschneidend sein können.

Wenn ich mir den Hut des oder der Vorgesetzten anziehe, dann spielen bei uns natürlich auch personelle Ressourcen eine Rolle. Die Bevölkerung wächst und wir haben die 24-Stunden-Gesellschaft. Es wird kaum mehr geschlafen. Früher war um 23:00 Uhr Feierabend. Dann kehrte auch für die Polizei grösstenteils Ruhe ein. Heute beschäftigt uns die Bevölkerung mehr oder weniger 24 Stunden lang.

Delikte werden nicht weniger und in der Bearbeitung auch viel umfangreicher. Die Strafprozessordnung legt uns manchmal Hürden in den Weg. Die Art der Delikte wird immer komplexer, wenn Sie nur an die Cyberdelikte denken. Die Polizei wächst da nicht gleich schnell mit der Auftragslast mit.

Der Umgang mit der jüngeren Generation im Polizeiberuf ist auch eine Herausforderung. Heute werden Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeiten und Freizeitverhalten ganz gross geschrieben. Da kann der Polizeiberuf dann doch recht einschneidend sein. Man verpflichtet sich und kann nicht gehen und kommen, wie man möchte. Wo es der Dienstbetrieb aber zulässt, hat die Schaffhauser Polizei auf diese Bedürfnisse reagiert und ist stetig daran die Arbeitszeiten so zu gestalten, dass grösstmögliche Flexibilität möglich ist. Wir befinden uns generell in einem Umstrukturierungsprozess.

Eine Herausforderung für mich ist es in der Personalgewinnung, den Beruf so attraktiv darzustellen, wie er ist. Wir können richtig viel bieten und das in wenige Worte zu verpacken, ist nicht ganz einfach. In den Medien liest man oft über die herausfordernden Seiten des Polizeiberufes, dabei ist der Polizeiberuf trotz dieser Herausforderungen oder eben genau aufgrund dieser ein sehr abwechslungsreicher und spannender Beruf. Ich möchte junge Leute motivieren, diesen vielschichtigen Beruf anzugehen.

Haben Sie Schwierigkeiten, junge Leute zu rekrutieren? Haben Sie genügend, die in den Polizeidienst gehen wollen?

Wir haben genügend, aber es dürften gerne noch mehr sein. Wir erleben Wellenbewegungen, bedingt durch die Wirtschaftslage. Wenn es der Wirtschaft gut geht, dann verliert die Polizei ein bisschen an Attraktivität und umgekehrt. Wir können eben sichere Stellen anbieten. Grundsätzlich ist das Interesse am Polizeiberuf nach wie vor vorhanden. Unsere Klassengrössen steigen zurzeit. Vor ein paar Jahren hatten wir vier bis sechs Aspirantinnen oder Aspiranten bei der Schaffhauser Polizei. Im Oktober 2023 starten wir mit 17.

Ich würde mit Ihnen nun gerne über Belastungen sprechen. Belastungen eines Berufs sind oft Aufgaben, die den oder die Einzelne:n überfordern und die auch nicht mehr in seinem oder ihrem Einflussbereich liegen. Oft muss man sich mit diesen Aufgaben abfinden. Was sind aus Ihrer Sicht Belastungen in der Polizeiarbeit?

Wenn wir von Belastungen sprechen, denke ich vor allem an die hohe Arbeitslast, was mit den Personalressourcen zu tun hat. Die Delikte werden komplexer, umfangreicher. Ich höre oft, dass die Fälle sich bei den Kolleginnen und Kollegen stapeln und stapeln. Dann muss man diese nach und nach abarbeiten, und das kann schon belastend werden, wenn man merkt, dass die Arbeitslast kaum mehr abnimmt. Früher hatte man Phasen, in welchen man alles etwas ruhiger angehen konnte und den Schreibtisch auch mal sauber bekam, und das ist heute weniger der Fall.

Dann können natürlich die Arbeitszeiten und die Schichtarbeitszeiten belastend sein, vor allem weil es sich mit dem sozialen Umfeld nicht ganz so gut verträgt. Das Vereinsleben wird eingeschränkt und die Familie kommt manchmal etwas zu kurz, weil man eben nachts, an Wochenenden, an Feiertagen und an

07425306_PaedF_2023_06_Innenteil.indb 234 05-Oct-23 16:46:46

ausserordentlichen Ereignissen wie Fussballspielen oder Demonstrationen eingesetzt wird.

Ansonsten sind Belastungen vor allen Dingen Ereignisse und Einblicke in Schicksale, zum Teil auch Abgründe der Menschheit. Wir werden häufig mit Bildern konfrontiert, die einem im Kopf bleiben können.

Wir gehen Sie mit so schwierigen Situationen um – also wenn Sie in einen Abgrund gesehen haben – was tun Sie da als Einzelne:r oder als Team?

Als Polizistinnen und Polizisten werden wir während unserer Grundausbildung, aber auch in stetigen Weiterbildungen speziell für solche Situationen geschult. Psychologie als Fach hat ein grosses Gewicht während der polizeilichen Grundausbildung. Und auch die Fragen: Wie gehe ich mit solchen Ereignissen und Belastungen um? Wo finde ich Hilfe?

Ausserdem haben bei uns Debriefings oder Defusings, also Einsatznachbesprechungen, einen sehr hohen Stellenwert. Es hat sich eingebürgert und auch bewährt, dass sich nach prägenden oder belastenden Ereignissen die ganze Patrouille zusammensetzt und diese Einsätze bespricht oder dass man zu Vorgesetzten geht und solche Einsätze bespricht. Da hilft das Team, das Korps, als Stütze viel.

Wir haben bei der Schaffhauser Polizei sogenannte Peers, das sind speziell psychologisch geschulte Mitarbeitende, welche Kolleginnen und Kollegen, die einer schwierigen Situation ausgesetzt waren, unterstützen, wenn sie dies möchten. Manchmal gehen sie auch aktiv auf Personen zu, von denen sie wissen, dass sie mit einem solchen Ereignis konfrontiert waren, und suchen ein Gespräch. Das sind keine Psychologen, aber sie haben Kontakte, an die sie weiterverweisen können.

Ansonsten ist oft auch das familiäre oder soziale Umfeld eine wichtige Stütze.

Ausserdem ist die Polizei ja ein klassischer Zweitberuf. Bei der Rekrutierung setzen wir gute psychische und physische Belastbarkeit voraus und versuchen, dass auch so gut es geht bei der Rekrutierung zu prüfen. Wir suchen auch Leute mit Lebenserfahrung, die mit beiden Füssen im Leben stehen. Das hilft, mit solchen Ereignissen klarzukommen.

Abb. 2: Das soziale und familiäre Umfeld stellt eine wichtige Stütze dar.

Können Sie mir ein Beispiel machen für einen solchen Fall? Ein Fall, bei dem Sie sagen können, der ist mir oder jemandem im Team besonders ans Herz oder an die Nieren gegangen?

Unsere Aspirantinnen und Aspiranten machen im zweiten Jahr ein sogenanntes Praxisjahr. Da wird viel Wert auf Reflexion und Selbstreflexion gelegt. Sie müssen da auch über Ereignisse schreiben, welche sie erfreuten, und solche, die sie sehr nachdenklich gestimmt haben. Ein Thema ist, wenn es zu Gewalt gegenüber der Polizei kommt, sei das an Fussballspielen, an Demonstrationen oder im Nachtleben. Wenn die Polizei von Nachtschwärmern angefeindet wird, das belastet, weil man das nicht nachvollziehen kann. Es sind aber auch Ereignisse, bei welchen Polizistinnen und Polizisten verletzt worden sind. Das nagt.

Ausserdem sind es Ereignisse, bei welchen man mit dem Tod konfrontiert wird oder mit Schwerstverletzten, oder diese menschlichen Abgründe, wenn man bspw. Bildmaterial zu sehen bekommt im Rahmen von illegaler Pornographie. Das ist nicht leicht zu verarbeiten.

Sie als Polizei oder wir als Schule haben auch eine integrative Aufgabe. Wir haben es mit allen Menschen der Gesellschaft zu tun, mit allen Schichten, mit allem, was es also gibt. Ist das auch eine besondere Herausforderung oder Belastung, es mit allen Menschen zu tun haben zu müssen?

Ich würde das eher als eine Herausforderung sehen. Wir arbeiten ja integrativ, auch in dem wir Präventionsarbeit leisten und spezielle Abteilungen haben, die Kampagnen erarbeiten und durchführen. »Gesellschaft und Polizei«, das ist etwas, worauf wir in der Grundausbildung grossen Wert legen: Wahrung der Menschenrechte, der Ethik und der Menschenwürde. Wir haben es uns auch ein bisschen zur Aufgabe gemacht, diese Berührungsängste, die gewisse Kulturen mit der Polizei haben, zu thematisieren. In der Schweiz ist die Polizei für jeden und jede da. Wir haben hier kaum Vorfälle von Machtmissbrauch oder Korruption. Das sind sich gewisse Kulturen nicht gewohnt. Sie sehen die Polizei nicht als diesen Freund und Helfer. Kulturen, welche da unsere Werte und Normen nicht gänzlich vertreten, beispielsweise das

07425306_PaedF_2023_06_Innenteil.indb 235 05-Oct-23 16:46:47

Abb. 3: Sport hilft, den Kopf wieder frei zu bekommen.

Recht oder die Stellung der Frau, sind immer wieder ein Thema bei häuslicher Gewalt. Wir haben bei der Polizei den Vorteil, dass wir in Bezug auf gewisse Gesetze, Normen und Werte nicht nur auf das Entgegenkommen unseres Gegenübers angewiesen sind. Wir haben auch die Möglichkeit, gewisse Normen, Werte und Gesetze dann notfalls mittels Zwang einzufordern oder durchzusetzen. Da sind uns die Hände weniger gebunden als anderen Organisationen oder Institutionen.

Wir sind ja als Schule und als Polizei Vertreter der Wertordnung des Staates. Ist das manchmal ein Thema bei Ihnen, gibt es dazu Diskussionen unter den Kolleginnen und Kollegen?

Ich persönlich erlebe das ehrlich gesagt eher weniger, oder es wäre mir nicht bewusst. Es kommt sehr selten vor. Selbstverständlich gibt es persönliche Ansichten, welche sich dann beissen mit dem, was man als Polizist, Polizistin auch durch- und umzusetzen hat. Aber da besinnt man sich dann zurück auf die Rolle, die man hat – das Handeln in der Uniform. In der Rolle muss man dann auch funktionieren und dann kommt es vielleicht weniger zu Diskussionen.

Bei Polizistinnen und Polizisten ist dieser Berufswunsch meistens schon länger gewachsen. Das fängt oft in der Kindheit an, in der Jugend dann manchmal weniger. Aber später – unsere jungen Aspirantinnen und Aspiranten verkörpern die Werte und Normen der Schweiz und haben sie stark verinnerlicht. Das ist einer der Gründe, weshalb sie zur Polizei gehen, und sie wollen sich dafür einsetzen. Deshalb besteht da weniger Konfliktpotential.

Sie haben nun nebenbei eine wichtige Strategie im Umgang mit Belastungen genannt: Ich ziehe eine Uniform an und zeige: Ich bin jetzt als Staat unterwegs!

Das finde ich ganz spannend, dass Sie das so erwähnen. Also zum einen hilft es, glaube ich, wirklich, in dem Moment, in dem wir uns in die Uniform stürzen, sich dem nochmal optisch bewusst zu werden – auch gegen aussen ist ja dann sichtbar, was wir da verkörpern und in welcher Rolle wir da unterwegs sind. Ich persönlich empfinde auf jeden Fall, dass die Uniform auch im Umgang mit den Belastungen hilft. Es hilft mir, Geschäftliches von Privatem zu trennen. Diese Uniform dient auch gewissermassen oder ein bisschen als Schutzschild, woran gewisse Sachen abprallen, ganz unbewusst. Vieles bleibt auch an diesen Kleidungsstücken haften und es bleibt dann im Schrank oder im Büro und wird nicht mit nach Hause getragen. Das ist ja auch ganz interessant. Zum Teil sind wir auch gezwungen, uns in gefährlichere Situationen zu begeben oder Konfrontationen zu suchen, welchen wir im Privaten vielleicht aus dem Weg gehen würden. Was die Uniform mit einem macht, ist eindrücklich. Man funktioniert dann einfach im Beruf, in dieser Funktion auf eine andere Weise.

Gibt es andere gute Strategien zum Umgang mit Belastungen?

Mit geschulten Kolleginnen und Kollegen zu reden, finde ich persönlich wichtig, oder gewisse Sachen halt auch zu Hause noch zu besprechen. Ein stabiles soziales und familiäres Umfeld hilft bestimmt. Kolleginnen und Kollegen erzählen mir vom Sport, der hilft, den Kopf wieder freizubekommen. Menschen mit der nötigen Lebenserfahrung und einer psychischen Belastbarkeit haben es auch einfacher in der Ereignisbewältigung. Zum Teil hilft es schon, dass es bei uns feste Verantwortlichkeiten gibt, welche den Druck vom einzelnen Mitarbeitenden wegnehmen bei gewissen Entscheidungen. Wenn man etwas nicht delegieren, aber weitergeben darf an eine höhere Stufe und dass wir für viele Situationen Standardprozesse definiert haben, welche bei der Entscheidungsfindung, welche zum Teil ja wirklich schnell gehen muss, helfen, und auf welche man sich stützen kann.

Sind Sie denn aus Ihrer Sicht genügend Leute bei der Schaffhauser Polizei?

Im Moment ist der Personalbestand in Schaffhausen nicht ganz abgedeckt, aber das hat auch damit zu tun, dass wir ja vor kurzem erst 20 neue oder zusätzliche Stellen bewilligt bekommen haben. Wir könnten noch ein paar helfende Hände vertragen, aber nicht, dass wir jetzt akut unterbesetzt wären.

Herr Koch, ich danke Ihnen sehr für das lebendige und interessante Gespräch.

Gerne geschehen.

Andreas Koch
stellvertretender Chef Aus- und Weiterbildung der Kantonspolizei Schaffhausen (Schweiz)

Prof. Dr. Wolfgang Schnell
lehrt Pädagogik und Psychologie an der Pädagogischen Hochschule St. Gallen und ist Leiter der Schulleitungsausbildung im Kanton Schaffhausen; Mitherausgeber der PädF

07425306_PaedF_2023_06_Innenteil.indb 236 05-Oct-23 16:46:48