
„Mental stark im Umgang mit schwierigen Bürgern“

Ein Workshop zur Bewältigung von stressigen Situationen im Polizeikontext

Manual zum Workshop

Stephanie Georg, Franziska Wörfel, Stefan Leidig, Andreas Santa Maria, Christine
Wolter, Dieter Kleiber & Babette Renneberg

Korrespondenzadresse:

Babette Renneberg, b.renneberg@fu-berlin.de

Freie Universität Berlin

FB Erziehungswissenschaft und Psychologie

AB Klinische Psychologie und Psychotherapie

Habelschwerdter Allee 45

14195 Berlin

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung	5
2. Hintergrund	6
2.1. Einleitung	6
2.2. Ergebnisse des Gesundheitsmonitorings 2013	7
2.3. Befragung zur Gestaltung des Workshops.....	8
3. Konzeption Workshop	11
4. Zielgruppe.....	12
4.1. Teilnehmende	12
4.2. Referenten	12
5. Einstieg in den Workshop	13
6. Stress & Stressbewältigung.....	16
6.1. Akuter oder chronischer Stress	19
6.2. Evolutionäre Funktion von Stress	20
6.3. Stressreaktionen	21
6.4. Das Transaktionale Stressmodell.....	26
EXKURS: Stresstheorien im Arbeitskontext	30
6.5. Stressbewältigung - Emotionsbezogen und handlungsbezogen	33
EXKURS: Erfahrungsberichte	36
7. Emotionsarbeit.....	39
7.1. Emotionen	41
7.2. Bedeutung von Emotionsarbeit.....	43
7.3. Ausführung von Emotionsarbeit.....	45

7.4. Emotionale Dissonanz	47
EXKURS: Modell nach Grandey	49
8. Schwierige Situationen im Workshop	51
9. Evaluation.....	53
9.1. Ziel der Evaluation	53
9.2. Ergebnisse	53
10. Präsentationsfolien	61
11. Arbeitsblätter.....	109
Literaturverzeichnis.....	111

1. Zusammenfassung

Polizeivollzugsbeamte (PVB) sind im Arbeitskontext regelmäßig mit Anfeindungen wie Beleidigungen, Beschimpfungen und Bedrohungen durch Bürger konfrontiert. Um den PVB einen hilfreichen Umgang mit diesen belastenden aber schwer zu verändernden Arbeitsbedingungen zu ermöglichen, wurde der Workshop „Mental stark im Umgang mit schwierigen Bürgern“ konzipiert. Der Workshop richtet sich an alle PVB, die in direktem Kontakt mit Bürgern arbeiten. Zum einen werden Informationen und Wissen zu Stressbewältigung und Emotionsarbeit im Workshop vermittelt, zum anderen werden die PVB zu einer prozessorientierten Entwicklung von konkreten mentalen Strategien im Umgang mit individuell problematischen Situationen in Bürgerkontakten angeleitet. Das Manual zu dem Mitarbeiterworkshop wendet sich an alle, die im Aus- und Fortbildungsbereich der Polizei arbeiten, wie Psychologen oder Verhaltenstrainer. Es liefert Hintergrundwissen zu den Themen Stress- und Stressbewältigung sowie zu Emotionsarbeit. Neben Erläuterungen zu emotions- und handlungsbezogenen Bewältigungsstrategien werden die Anforderungen und Möglichkeiten der Kontrolle über den Emotionsausdruck gegenüber Bürgern betrachtet. Darüber hinaus beinhaltet das Manual konkrete Anleitungen zur Gestaltung des Workshops (Präsentationsfolien inklusive Notizen zur Erläuterung). Ziel des Workshops ist es, die PVB durch die praktische Anwendung der vermittelten Inhalte darin zu unterstützen, ihre Stressbelastung zu reduzieren und ihre Emotionsregulation im Umgang mit schwierigen Bürgern zu verbessern. In der bisherigen Workshop-Evaluation zeigten sich die befragten PVB insgesamt sehr zufrieden mit den durchgeführten Workshops und schätzten die Workshop-Inhalte als nützlich für ihre Tätigkeit als PVB ein.

Schlagwörter: Polizei, Stressbewältigung, Emotionsarbeit, mentale Stärke, Workshop, Manual

2. Hintergrund

2.1. Einleitung

Im Rahmen des Kooperationsprojekts zwischen der Polizei Berlin und der Freien Universität Berlin wurde 2013 ein Gesundheitsmonitoring in einer Polizeidirektion durchgeführt. Darin wurden die Zusammenhänge zwischen belastenden Arbeitsbedingungen, die den Alltag der Polizeivollzugsbeamten¹ (PVB) charakterisieren, und dem Gesundheitszustand sowie der Arbeitszufriedenheit der PVB bestimmt. Ziel dieser Analysen war es, mögliche Ansatzpunkte zur Reduktion von arbeitsbedingten Fehlbelastungen zu identifizieren, um zielgruppenspezifische Präventionsmaßnahmen ableiten zu können und somit zur Verringerung von gesundheitsbedingten und motivationalen Leistungseinschränkungen und frühzeitigen Versetzungen in den Ruhestand beizutragen.

Insbesondere schwierige Bürgerkontakte stellten sich als großer Belastungsfaktor für die PVB heraus. Immer wieder sind die PVB vor allem mit verbalen Angriffen durch Bürger konfrontiert. Um den PVB einen hilfreichen Umgang mit diesen belastenden, aber schwer zu verändernden Arbeitsbedingungen zu ermöglichen, wurde ein Workshop zum Umgang mit schwierigen Bürgerkontakten konzipiert. Dieser richtet sich an alle PVB, die in direktem Kontakt mit Bürgern arbeiten. Für die Konzeptionierung dieses Workshops wurden bereits vorhandene Interventionen zu dem Thema Stressbewältigung betrachtet. Zu diesen Interventionen zählen zum Beispiel das Manual zur Stressbewältigung von Kaluza (2011) oder das Verhaltenstraining zur Stressbewältigung nach Wagner-Link (2009). In diesen Trainingsmanualen fehlen allerdings spezifische Stressbewältigungsstrategien für den Polizeikontext. Darüber hinaus wurde der teilweise erschwerte Umgang mit den

¹ Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird in dem vorliegenden Manual das generische Maskulinum verwendet. Selbstverständlich sind jedoch immer beide Geschlechter gleichermaßen gemeint.

eigenen negativen Gefühlen für PVB in den bisherigen Trainings nicht beachtet. Des Weiteren konnten in Gesprächen und Hospitationen bei Verhaltenstrainern der Polizei bereits vorhandene Angebote der Polizei sondiert werden. Dieser Workshop wurde somit als Ergänzung und Vervollständigung zu den bestehenden Möglichkeiten der Mitarbeiterschulung erstellt.

Dieses Manual ist, genauso wie der Workshop, in zwei große Themenbereiche gegliedert. Nach der Erklärung zu dem Hintergrund, wird zunächst der Einstieg in den Workshop vorgestellt. Als erster Themenblock folgt Stressbewältigung und als zweiter Themenblock wird Emotionsarbeit behandelt. Zunächst wird in diesen Themenblöcken jeweils der theoretische Hintergrund erläutert. Abschließend werden Tipps zum Umgang mit schwierigen Situationen im Workshop gegeben und die Evaluationsergebnisse zu dem Workshop berichtet. Zuletzt werden die Präsentationsfolien inklusive Notizen zur Erläuterung dieser Folien dargestellt.

2.2. Ergebnisse des Gesundheitsmonitorings 2013

Die Polizeivollzugsbeamten (PVB) einer Berliner Direktion (N = 941; Beteiligungsquote von 51%) brachten insgesamt eine hohe Identifikation mit dem Polizeiberuf zum Ausdruck. Dennoch gaben die Teilnehmenden der Befragung an, subjektiv hoch belastet zu sein. Polzeispezifische Anforderungen wie z.B. deeskalierendes Eingreifen bei Einsätzen sind dabei die am häufigsten erlebten Belastungen. Bei 87% der Befragten war ein Ungleichgewicht zwischen Verausgabung und Belohnung in Richtung Verausgabung festzustellen. Ein solches Ungleichgewicht stellt einen Indikator für Burnout dar. Als weiterer möglicher Indikator für Burnout konnte das Erleben von negativem Bürgerkontakt gefunden werden. Bei 14% der befragten PVB mit Bürgerkontakt konnten deutliche Anzeichen für das Vorliegen eines Burnout-Syndroms festgestellt werden.

Ergebnisse zum negativen Bürgerkontakt

Mangelnder Respekt und Aggressivität von Bürgern gegenüber der Polizei wurde durch die Teilnehmenden beklagt. 90% der Befragten gaben an, im Rahmen ihrer Tätigkeit Kontakt mit Bürgern zu haben (n=843). Wie in Abbildung 1 erkennbar, zeigte sich bei der Quantifizierung der unterschiedlichen Arten von negativem Bürgerkontakt, dass am häufigsten verbale Angriffe erlebt wurden. 27% der befragten PVB erlebten beispielsweise Beschimpfungen mindestens einmal pro Woche oder gar (mehrmals) täglich. Tätliche Angriffe wurden dagegen von der großen Mehrheit der befragten PVB sehr viel seltener erlebt. Aber nur jeder Zweite gab an, solche Erfahrungen nicht gemacht zu haben.

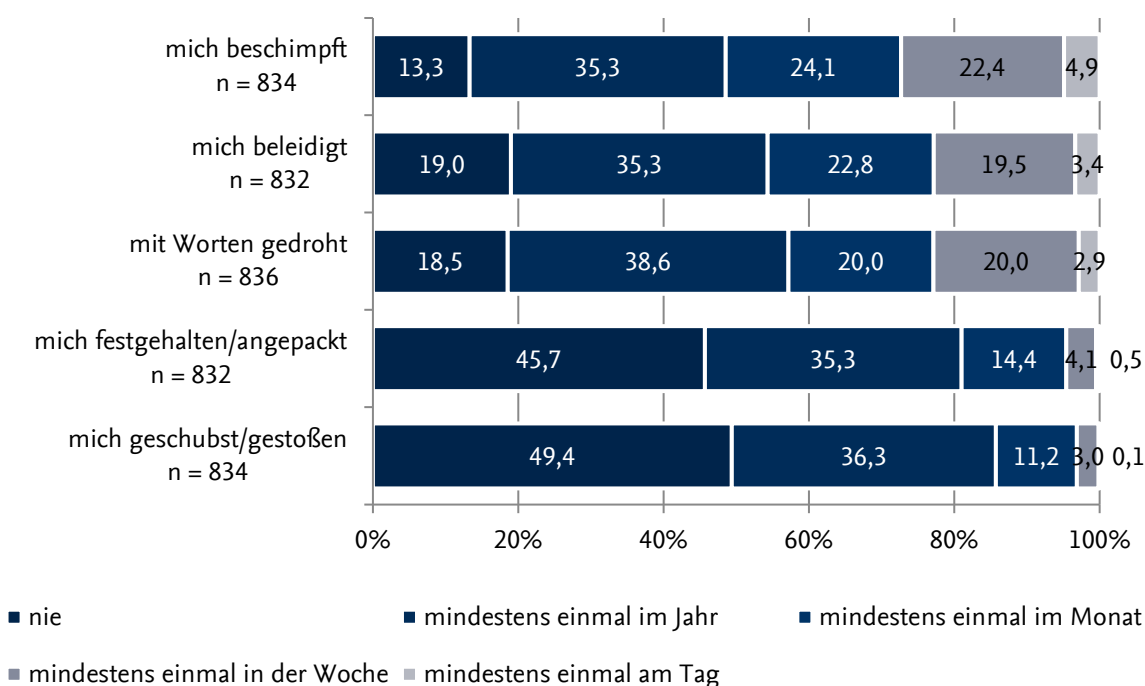


Abbildung 1: Häufigkeiten von negativem Bürgerkontakt (Angaben in Prozent)

2.3. Befragung zur Gestaltung des Workshops

Die genauen Inhalte und Schwerpunkte des Workshops sollten an die Bedürfnisse der Zielgruppe angepasst werden. Um diese zu erkennen, wurden alle PVB eines

Abschnitts, die keine Führungsaufgaben innehaben, zur Teilnahme an einer Befragung eingeladen. 55 PVB nahmen an der Umfrage teil. In zwei offenen Fragen wurden die größten Probleme im alltäglichen Bürgerkontakt und die Wünsche an den Workshop erhoben. Schließlich wurde auch das grundsätzliche Interesse an der Teilnahme eines solchen Workshops erfragt.

Probleme im alltäglichen Bürgerkontakt

Was die Probleme im alltäglichen Bürgerkontakt betrifft, so wurden Situationen, die durch Respektlosigkeit, verbale Aggression oder Provokationen der Bürger gekennzeichnet waren, am häufigsten genannt. Darüber hinaus wurde eine ablehnende Haltung gegenüber der Polizei als Institution und den PVB als deren Repräsentanten, die durch Vorurteile, Unterstellungen oder Pauschalisierungen geprägt sei, benannt. Auch Unverständnis oder unangemessene Erwartungen der Bürger wurden als Problem wahrgenommen. Des Weiteren wurden Autoritätsprobleme der PVB oder Unrechtsbewusstsein der Bürger genannt. Auch juristische Rechthaberei der Bürger sowie mangelnde Deutschkenntnisse der Bürger galten als problematisch.

Wünsche an den Workshop

Was die Wünsche an den Workshop betrifft, so nannten die meisten PVB den Wunsch, kommunikative oder Verhaltensstrategien im Umgang mit Bürgern zu erlernen, etwa „Argumente um unnötige Diskussionen zu beenden“. Darüber hinaus wurde der Wunsch nach emotionsbezogenen Strategien z.B.: „... Lernen, Ruhe zu bewahren“ geäußert. Das Erlernen von Strategien im Umgang mit Stress (z.B. Stressreduktionsübungen) war ein weiterer Wunsch. Außerdem wurden einige teils negative Erwartungen an den Workshop geäußert (z.B. keine Verbesserung der Kompetenzen durch den Workshop möglich) oder institutionelle bzw. organisatorische Veränderungen (z.B. Abbrechen der polizeilichen Maßnahmen ermöglichen) als sinnvoller erachtet.

Bereitschaft zur Teilnahme

Von den 42 PVB, welche die Frage nach der Bereitschaft zur Teilnahme an dem Training beantwortet hatten, gaben 19 PVB „nein“ und 23 PVB „ja“ an. Damit erklärten sich 54,8% zur Teilnahme an dem Training bereit.

3. Konzeption Workshop

Vorstellung der Referenten	Die Referenten stellen sich kurz vor und beschreiben den Ablauf des Workshops.	15 min
Vorstellungsrunde & Erwartungen der Teilnehmenden	Die Teilnehmenden stellen sich vor und beantworten, was sie gern lernen würden. Alle Teilnehmenden stellen ihre individuellen Stresssituationen im Bürgerkontakt vor (idealerweise vor dem Workshop schon an Referenten gesendet). Die Antworten können auf einem Flipchart gesammelt werden.	45 min
Hintergrund des Workshops	Die Ergebnisse des Gesundheitsmonitorings und der Befragung eines Abschnitts werden vorgestellt. Das Konzept von „Mental Stark“ wird erläutert.	30 min
15 Minuten Pause		
Wissens-Input	Allgemeiner Input zum Thema Stress und Stressbewältigung.	75 min
45 Minuten Mittagspause		
Gruppendiskussion der Standardsituationen	Typische Situationen mit Bürgern, die als stark belastend erlebt werden, werden in der Gruppe diskutiert. Welche Möglichkeiten gibt es zur aktiven Einflussnahme / Kontrolle? Welche Art von Bewältigungsstrategie ist hilfreich? Emotions- oder handlungsbezogen?	60 min
15 Minuten Pause		
Wissens-Input	Allgemeiner Input zum Thema Strategien im Umgang mit schwierigen Bürgern.	45 min
Gruppenarbeit	In der Gruppe sollen verschiedene problematische Bürgertypen herausgearbeitet werden und gemeinsam Handlungsstrategien entworfen werden.	60 min
15 Minuten Pause		
Informationen	Informationen zu den jeweiligen polizeiinternen Angeboten z.B. Verhaltenstraining oder Supervision.	10 min
Feedback	Was nehmen Sie von heute mit?	15 min

4. Zielgruppe

4.1. Teilnehmende

Der Mitarbeiterworkshop richtet sich an alle PVB mit Bürgerkontakt, die motiviert sind, sich über schwierige Bürgerkontakte auszutauschen sowie dazu entsprechende Bewältigungs- und Handlungsstrategien gemeinsam zu erarbeiten. Die Freiwilligkeit der Teilnahme am Workshop ist als grundlegende Lernvoraussetzung zu berücksichtigen. Eine Durchführung des Workshops mit Teilnehmenden, die grundsätzlich kein Interesse am Thema haben, erschwert insgesamt die Gruppenarbeit, die auch eine kritische Selbstreflexion aller Teilnehmenden verlangt.

4.2. Referenten

Der Mitarbeiterworkshop ist zur Durchführung unter der Leitung von Psychologen oder von Lehrenden der Polizeiakademie bzw. Verhaltenstrainern der Polizei konzipiert. Der Workshop basiert auf verhaltenstherapeutischen Methoden und erfordert sowohl theoretische als auch praktische Kenntnisse dieser. Darüber hinaus sollten auch praktische Erfahrungen in der Arbeit mit Gruppen vorhanden sein. Die Aufgabe der Referenten ist neben der Vermittlung von Informationen und Wissen, insbesondere die Anleitung der Teilnehmenden zu einer selbstständigen Erarbeitung von Bewältigungs- und Handlungsstrategien. Die Anregung zu einer offenen und zugleich wertschätzenden Arbeitsatmosphäre während des Workshops sollte dabei ein großes Anliegen der Referenten sein.

5. Einstieg in den Workshop

Die Referenten stellen sich, ihre Arbeitsbereiche und ihren jeweiligen Hintergrund zu Beginn vor und begrüßen die Teilnehmenden. Der Workshop, seine Inhalte sowie Ziele werden kurz vorgestellt. Anhand der Präsentationsfolien kann der Workshop durchgeführt werden. Sind bestimmte Themen und Informationen den Teilnehmenden schon bekannt, können diese Bereiche auch kürzer gehalten werden.

Die Referenten weisen auf eine mögliche berufsbedingte Schweigepflicht ihrerseits hin und bitten die Teilnehmenden persönliche Themen, die im Rahmen des Workshops besprochen werden, vertrauensvoll zu behandeln und nicht an Dritte weiterzutragen.

Anschließend folgt die Vorstellungsrunde der Teilnehmenden. Erwartungen an den Workshop werden abgeklärt und auch individuelle Ziele und Ideen, was die Teilnehmenden gerne mitnehmen würden, werden besprochen. Es können bereits typische Stresssituationen der Teilnehmenden gesammelt werden. Die Teilnehmenden werden vorab bei der Anmeldung zum Workshop gebeten, in Stichpunkten aktuelle, schwierige Situationen in Bürgerkontakten zu sammeln und an die Referenten weiterzuleiten. Somit haben sich die Teilnehmenden vor dem Workshop schon einmal gedanklich mit ihren individuellen schwierigen Situationen beschäftigt und für die Referenten ermöglicht dies eine explizitere Vorbereitung auf die Schwierigkeiten in Bürgerkontakten. Die individuelle Vorbereitung der Teilnehmenden fördert den Lernzuwachs im Workshop.

Für den Einstieg in den ersten Themenblock Stress und Stressreaktionen werden die Ergebnisse zum negativen Bürgerkontakt aus dem Kooperationsprojekt der Freien Universität Berlin und der Berliner Polizei vorgestellt. Die Vorstellung der Ergebnisse veranschaulicht, wie es zur Entwicklung des Workshops kam. Der Workshop soll einen hilfreichen Umgang mit diesen belastenden Arbeitsbedingungen ermöglichen.

Mentale Stärke

Zunächst werden die Überschrift und der Inhalt des Workshops erklärt. Was bedeutet eigentlich der Begriff „mental stark“?

Mentale Stärke ist vor allem im Bereich des Leistungssports ein großes Thema geworden. Hierbei geht es den Sportlern insbesondere um eine Leistungssteigerung und eine Optimierung. Leistungssportler sind immer wieder von extremen Situationen betroffen, da es bei Wettkämpfen darum geht, die volle Leistung auf den Punkt abzurufen. Dies setzt die Sportler sowohl körperlich als auch psychisch unter Druck und löst Stress aus. So wird gerade am Beispiel eines Leistungssportlers deutlich, dass mentale Stärke das Ergebnis langfristiger Denkprozesse ist, die Einstellungen zum Umgang mit Misserfolgen und Schwierigkeiten, zu Zielsetzungen und zu Motivation und Ausdauer beinhalten. Zusammenfassend kann man sagen, mentale Stärke bedeutet, Druck standzuhalten und mit Stress und Belastungssituationen umgehen zu können (Strycharczyk & Clough, 2014).

Nach dem 4 C Modell (challenge, commitment, confidence, control) (Strycharczyk & Clough, 2014) sind mental starke Menschen optimistisch und vertrauen ins sich selbst und die eigenen Fähigkeiten (Selbstwirksamkeitserwartung). Sie sehen Probleme als Chance zur Weiterentwicklung, also eher als Herausforderung denn als Bedrohung. Außerdem nehmen mental starke Menschen ihre Emotionen und ihr Handeln als persönlich kontrollierbar wahr und halten trotz Misserfolgen an ihren Zielen fest.

Mental starke Menschen haben einen produktiven Umgang mit Misserfolgen gefunden. Fehler gehören zum alltäglichen Leben dazu, und es gibt Möglichkeiten mit diesen so umzugehen, dass man aus ihnen lernen kann. Nach dem Triple-A Konzept (Akzeptieren, Analyse, Abhaken; Heimsoeth, 2015) müssen Rückschläge zunächst akzeptiert werden. Akzeptanz heißt hier die Tatsachen anzunehmen, die nicht verändert werden können und keine „Was wäre gewesen, wenn...“ Fragen zu stellen, um sich bald der Analyse zuwenden zu können. Die Analyse sollte möglichst erst nach dem Abbau von negativen Stressgefühlen (z.B. durch Sport) stattfinden, um einen

möglichst klaren Kopf dafür zu haben. In der Analyse sollen die Ursachen für den Misserfolg genauso betrachtet werden wie positive Faktoren. Auch Aspekte, die sich verändern lassen, sollen vor dem Hintergrund analysiert werden, dass man möglichst viel aus diesem Rückschlag für ähnliche Situationen lernen will. Zuletzt gilt es den Misserfolg abzuhaken. Gedanken an den Misserfolg sollten nach der Analyse aus dem Kopf verbannt werden. Die Vergangenheit kann nicht mehr verändert werden, das einzige was bleibt, ist nach vorne in die Zukunft zu schauen.

[Siehe Folien zum Einstieg in den Workshop: Folien 1 - 9](#)

6. Stress & Stressbewältigung

Als beispielhafter PVB wird Uwe R. (fiktive Person) im Folgenden durch das Manual begleitet und exemplarisch bestimmte Situationen, die im Polizei-Alltag bekannt sind, verdeutlichen.

Uwe R. beschwert sich bei seinem Kollegen, der genauso wie er nur ersatzweise diesen Dienst übernommen hat:

„Ich musste schon wieder ungeplant diesen Dienst übernehmen und verpasse deswegen die Taufe meiner Nichte, auf die ich mich so sehr gefreut habe. Doch was soll man tun, wenn die Kollegen krank werden und man dringend dazu aufgefordert wird, die Schicht zu übernehmen? Und dann kommt auch noch ein Einsatz nach dem anderen, sodass ich noch nicht einmal Pause machen kann und mit der Dokumentation der Einsätze bin ich auch noch nicht fertig. Diese ganze Situation stresst mich einfach.“

Solche oder ähnliche Situationen kennen viele Polizisten aus ihrem alltäglichen Berufsleben. Die Wahrnehmung von Stress spielt dabei eine große Rolle. Der Begriff Stress kann dabei sehr unterschiedliche Bedeutungen annehmen. Wenn Uwe R. sagt: „Diese ganze Situation stresst mich einfach“, dann beschreibt er die Situation mit den vielen Einsätzen ohne Pause als Stressor. Stressoren sind dabei die äußeren Bedingungen, die uns belasten und dazu führen, dass wir uns gestresst fühlen (Kaluza, 2011). Doch der Kollege, bei dem sich Uwe R. beschwert, fühlt sich durch diese Situationen vielleicht gar nicht gestresst und antwortet: „Ach Uwe, mach dir doch nicht immer so einen Stress, die Dokumentation können wir auch noch später machen.“ Der Kollege spricht damit einen wichtigen Aspekt an, die gleiche Situation kann sehr unterschiedlich wahrgenommen werden. Während Uwe R. alles perfekt dokumentieren will, geht sein Kollege die Dokumentation mit einem pragmatischeren Anspruch an. Eigene Motive, Einstellungen und Ansprüche gegenüber der Situation entscheiden also darüber, ob sich jemand überhaupt gestresst fühlt. Diese Motive,

Einstellungen und Ansprüche werden auch Stressverstärker genannt (Kaluza, 2011). Denn sie verstärken individuell die Wahrnehmung der Stressoren und können zu einer Stressreaktion führen. Die Stressreaktion ist dabei die körperliche oder psychische Antwort auf die Belastungen. Das heißt, man fühlt sich gestresst, und es entstehen auch körperliche Anzeichen von Stress wie zum Beispiel ein Anstieg der Herzschlagrate oder des Blutdrucks (Kaluza, 2011). Stress kann folglich definiert werden „als unangenehm empfundener Zustand, der von der Person als bedrohlich, kritisch, wichtig und unausweichlich erlebt wird. Er entsteht besonders dann, wenn die Person einschätzt, dass sie ihre Aufgaben nicht bewältigen kann“ (Joiko, Schmauder & Wolff, 2010; siehe Folie 10).

Doch was passiert, wenn wir uns ständig gestresst fühlen? Wie sehen die unterschiedlichen Stressreaktionen aus? Und wie sollen wir mit Stress umgehen? Dies sind alles Fragen, die wir hier beleuchten und diskutieren wollen.

Fallbeispiel

Der 40-jährige Uwe R. ist Polizeibeamter und seit 17 Jahren im Dienst. Er hat zwei Kinder, einen 10-jährigen Sohn und eine 4-jährige Tochter, die ständig an Ohrenentzündungen leidet. Als er auf der Dienststelle ankommt, wird er sofort zu einem Einsatz mit einem Kollegen geschickt, mit dem er ein eher distanzierendes Verhältnis hat. Der Einsatz findet in einem Problembezirk mit schon bekannten Akteuren statt. Es hat eine Auseinandersetzung gegeben zwischen zwei Rivalen, die in eine Messerstecherei mündete. Die Überwältigung der gewaltbereiten Personen gelingt, allerdings begleitet von üblen Beschimpfungen. Uwe R. wird angespuckt und als „scheiß Hilfspolizist“ beleidigt. Wieder zurück auf der Dienststelle bringt er den Vorgang zu Papier und wird sogleich zu einem anderen Einsatz geschickt. Zwei Kollegen sind heute krank, das erhöht das Arbeitsaufkommen. Dieser Einsatz geht ihm persönlich sehr nah: ein Kind ist Opfer einer Gewalttat geworden. Er denkt an seine eigenen Kinder. Nach diesem Einsatz muss er schnell den Kinderarzt anrufen, um die weitere Behandlung der Ohrenentzündung zu besprechen. Dieser empfiehlt bei seiner Tochter eine Operation durchzuführen, um die Ohrenentzündungen in den Griff zu bekommen. Uwe R. reagiert auf diese Nachricht mit starkem Zittern und Übelkeit. Gegessen hat er heute noch nichts, immer nur zwischendurch hastig zur Zigarette gegriffen. Er rappelt sich auf und versucht seine Arbeit so gut wie möglich weiter zu machen. Allerdings passieren ihm Flüchtigkeitsfehler und noch am selben Tag bekommt er zwei Vorgänge zurück, die er fehlerhaft ausgefüllt hat. Wieder zuhause angekommen, fühlt er sich leer, energielos und erschöpft.

6.1. Akuter oder chronischer Stress

Uwe R. ist sicherlich nicht jeden Tag all diesen stressigen Situationen gleichermaßen ausgesetzt. Es kommt im Polizeiberuf aber immer wieder zu kurzen und akuten Stresssituationen, in denen schnell reagiert werden muss. In diesen dringlichen Situationen ist es wichtig, sich durch eine schnelle Energiefreisetzung gut konzentrieren zu können, um keinen Fehler zu machen. In diesen begrenzten Situationen sprechen wir von akutem Stress. Man unterscheidet zwischen akutem und chronischem Stress. Akuter Stress tritt entweder durch eine einmalige Belastung oder eine Belastung, die von relativer Dauer ist, auf. Diese Belastung führt meist durch neue Anforderungen zu einer körperlichen Aktivierung. An sich ist diese Aktivierung nicht schlecht und gesundheitsschädlich. Meist kommt es nach dieser Aktivierung dann auch wieder zu einer Erholungsphase. Der Wechsel von Aktivierung und Entspannung ist ein Rhythmus, der lebensnotwendig ist. Kommt es allerdings zu dauerhaften Belastungen durch Stressoren, die zum Teil über einen längeren Zeitraum bestehen bleiben, spricht man von chronischem Stress. Denn dann fehlt die Zeit für Erholung und Entspannung. Der Körper stellt sich auf eine ständig erhöhte Widerstandsbereitschaft ein und versucht ein neues Gleichgewicht auf erhöhtem Niveau aufrecht zu erhalten. Diese neue Anpassung auf dem erhöhten Niveau führt dann dazu, dass kein normales Ruhenniveau mehr erreicht werden kann. Das heißt auch, wenn keine akute Belastung vorliegt, ist keine Erholung mehr möglich. Dauert dieser Zustand lange an, bricht die Anpassung durch den Organismus zusammen und Erschöpfung tritt auf (Kaluza, 2011).

6.2. Evolutionäre Funktion von Stress

Stress kann also in akuten Situationen hilfreich sein, um Energie freizusetzen, die wir benötigen, um schnell reagieren zu können. Stress ist also zunächst einmal gar nichts Negatives. Begegneten unsere Vorfahren einem Säbelzahn tiger, befanden sie sich im Stress: für Kampf oder Flucht („fight or flight“) richteten sich der Körper und die Aufmerksamkeit optimal auf diese beiden Reaktionsmöglichkeiten ein (Cannon, 1929). Den Muskeln wird mehr Energie zur Verfügung gestellt, die Aufmerksamkeit wird fokussiert, Puls und Herzfrequenz steigen an, die Verdauung wird gehemmt und die Atmung verstärkt. Unsere Vorfahren hatten damit beste Bedingungen, weg zu rennen oder den Säbelzahn tiger im Kampf zu besiegen: eine überlebensnotwendige Kompetenz. Nach dem Stress folgte als Reaktion die Entspannung zum Beispiel in Form von Schlaf. Auch dem Rückzug kommt also eine Funktion zu. Ob Stress in dieser Form als überlebensnotwendige Strategie noch nützlich ist, ist in Anbetracht der Tatsache, dass wir hierzulande nicht mehr vom Säbelzahn tiger angefallen werden, eine interessante Frage.

Die Stressreaktionen kommen uns zumindest bekannt vor und scheinen als Erbe aus den Zeiten des Überlebenskampfes übrig geblieben zu sein. Unsere Lebensbedingungen haben sich verändert, wir werden nur noch selten von Tigern verfolgt. Allerdings setzen uns nun andere Situationen unter Stress.

Die psychomentalen Anforderungen bei der Arbeit sind gestiegen, und unsere Arbeit ist kopflastiger geworden. Veränderungen in der Arbeitswelt durch Globalisierung, Flexibilisierung und Sparmaßnahmen führen zu Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen, ständig gewünschte Erreichbarkeit und Kontrolle der Arbeitsergebnisse. Doch wie reagieren wir auf diese Stressoren? Was denken und was fühlen wir, wenn wir solchen Belastungen ausgesetzt sind?

6.3. Stressreaktionen

Körperliche und geistige Belastungen entstehen vor allem bei dauerhaften Stressoren und fehlendem Ausgleich. Stress kann sich dabei auf vier Ebenen zeigen: auf der körperlichen, auf der Gedanken-, der Gefühls- und der Verhaltensebene. Dabei sind die Belastungsauswirkung und die Stressreaktion individuell sehr unterschiedlich.



Abbildung 2: Übersicht der Stressreaktionen

Körperliche Stressreaktionen

Die körperliche Stressreaktion hat wie oben beschrieben zum Ziel, dem Körper mehr Energie für einen möglichen Kampf oder eine Flucht zur Verfügung zu stellen („fight or flight“). Früher wie heute reagiert der Körper auf Stress durch ein komplexes Zusammenspiel zwischen dem zentralen, dem vegetativen Nervensystem und dem Hormonsystem. Dabei ergeben sich als direkte körperliche Auswirkungen eine Atembeschleunigung, ein schnellerer Herzschlag, erhöhter Blutdruck, eine erhöhte

Muskelspannung, eine Libidohemmung, eine Hemmung der Verdauungstätigkeit und eine kurzfristig erhöhte Schmerztoleranz. Der Stoffwechsel stellt sich so um, dass vermehrt Energie in Form von Blutzucker und Fettsäuren bereitgestellt wird. Alle wichtigen Vorgänge für diese körperliche Bewältigungsreaktion werden also beschleunigt und begünstigt, während die regenerativen und reproduktiven Vorgänge, wie die Verdauung oder Fortpflanzung, die für die Situation nicht entscheidend sind, gehemmt werden (Kaluza, 2011).

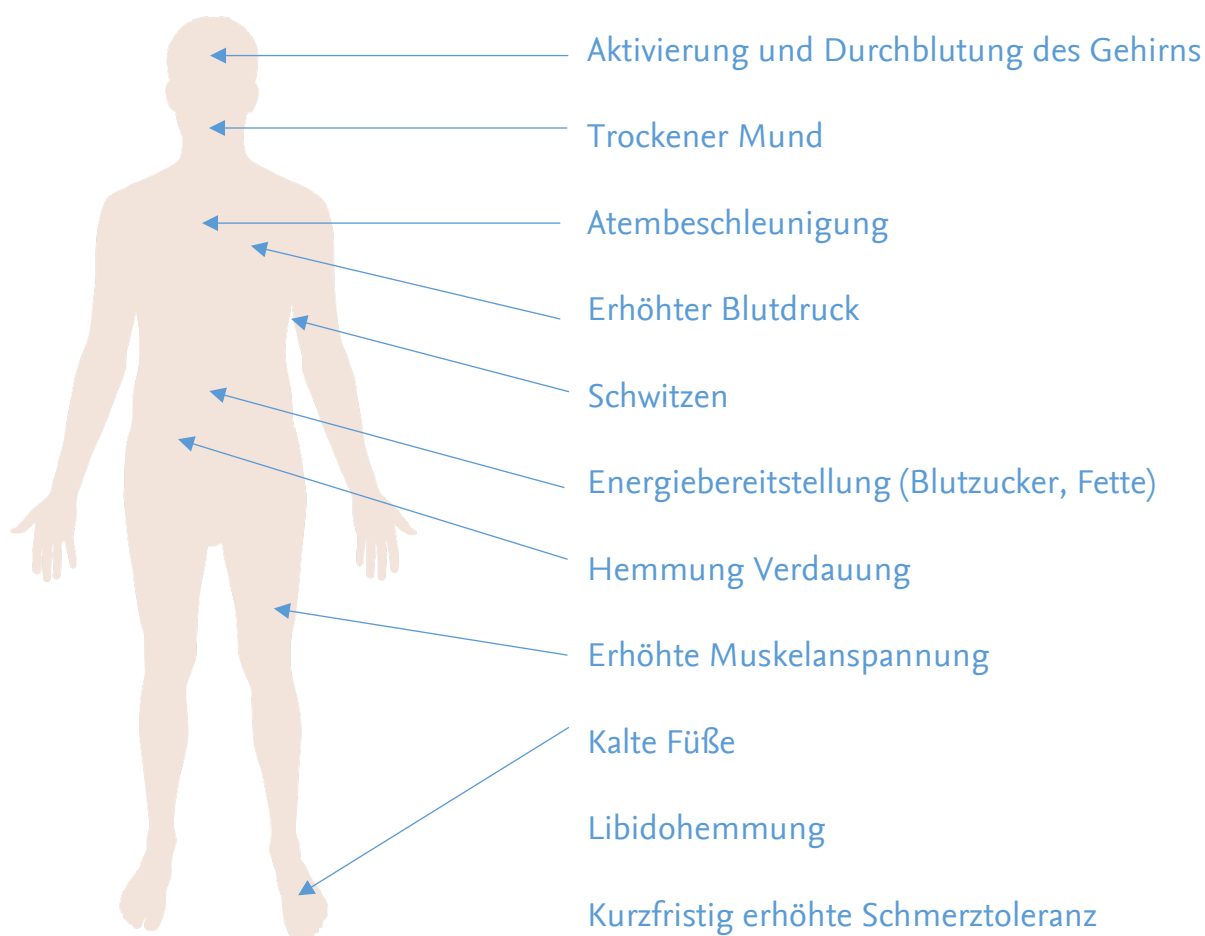


Abbildung 3: Körperliche Stressreaktionen in Anlehnung an Kaluza (2011)

Bei der Auslösung der Stressreaktion spielt auch die Ausschüttung der Stresshormone (z.B. Kortisol oder Adrenalin) eine große Rolle. So macht Kortisol mehrere Stressanpassungen möglich, wie zum Beispiel die nachhaltige Bereitstellung des Blutzuckers. Die Hormone wirken zwar langsamer als die nervlichen Verbindungen,

die die schnellen Reaktionen ermöglichen, können aber dafür nachhaltig für den Energienachschub sorgen.

Nach der akuten Stressreaktion folgt der biochemische Prozess der Entspannung, im Rahmen dessen das Belohnungszentrum aktiviert wird. Die Stresshormone werden wieder abgebaut. Kommt es allerdings zu langanhaltenden und unkontrollierbaren Stressreizen, wird der Abbau der Stresshormone erschwert. Chronischer Stress führt also zu einer ständigen Zirkulation der Stresshormone im Blut und somit zu einer Destabilisierung. Als Folge daraus resultieren zum Beispiel Schlafstörungen, Magen-Darm-Beschwerden und Rückenschmerzen. Weitere spezifische vegetative Reaktionen sind u. A. Anfälligkeit für Infektionen, Herz-Kreislauf-Beschwerden oder Atembeschwerden (Wagner-Link, 2009).

Uwe R.s akute körperliche Reaktionen äußern sich im Zittern und in der Übelkeit, mit anschließenden Erschöpfungszuständen. Langfristig kann sich daraus ein geschwächtes Immunsystem mit möglichen Krankheitsfolgen wie Herzinfarkt, Magen-Darm-Geschwüre sowie chronischen Kopf- und Rückenschmerzen entwickeln.

Stressreaktionen auf der Verhaltensebene

Problematische Stressreaktionen auf der Verhaltensebene betreffen Rückzug oder Aggression ebenso wie Drogenmissbrauch, verändertes Essverhalten und reduzierte Selbst-Fürsorge sowie auch Leistungsrückgang und ungewohnte Fehler. Eine typische Stressreaktion ist, alles hastig, voller Ungeduld zu erledigen und eigene Bedürfnisse zu ignorieren. So kommt es oft vor, dass vermeintlich nur Zeit für ein schnelles und hastiges Mittagessen (meist auch noch ungesundes Fast-Food) bleibt. Dem entgegen steht allerdings das grundlegende Bedürfnis nach einer abwechslungsreichen und gesunden Ernährung, die eine nicht zu unterschätzende Energiequelle für den Körper ist. Ausreichend zu trinken und die Nahrungsaufnahme nicht auf solche zu beschränken, sondern sich dafür Zeit zu nehmen, ist außerdem Teil der Selbst-

Fürsorge. Weitere dysfunktionale Reaktionen betreffen die Art des zwischenmenschlichen Kontakts, wie zum Beispiel aggressives und gereiztes Auftreten gegenüber anderen. Auch ein unkoordiniertes Arbeitsverhalten, das heißt, viele Dinge gleichzeitig und ohne Plan erledigen zu wollen, kann als Stressreaktion auftreten.

Uwe R. vernachlässigt seine Bedürfnisse. Er nimmt zum Beispiel sein eigenes Hungerbedürfnis nicht mehr wahr und hat den ganzen Tag noch nichts gegessen. Er hat sich noch keine Zeit für eine Pause und somit Erholung genommen. Dies zeigt sich dann auch in seinen Flüchtigkeitsfehlern.

Stressreaktionen auf der Gedankenebene

Auf der Gedankenebene gehören Konzentrations- und Entscheidungsprobleme sowie das Grübeln zu den typischen Stressreaktionen. Diese Ebene beeinflusst maßgeblich die Fehlerhäufigkeit und führt nicht selten zu einem Teufelskreis aus Ratlosigkeit, Resignation und möglicherweise zum „Blackout“. Ein unkonzentrierter und abgelenkter Mitarbeiter wird eher Fehler machen und die Kollegen mehr beanspruchen. Mit jedem Fehler werden sich die störenden Gedanken und die Selbstvorwürfe verstärken (z.B. „Wieso passiert mir das schon wieder?“ oder „Der Bürger schenkt mir kein Vertrauen, verachtet mich, spuckt mich an“).

Uwe R.s Gedankenwelt ist negativ und die kreisenden Gedanken verhindern, dass er sich auf seine Arbeit konzentrieren kann. Er grübelt nicht nur über seine Arbeitssituation, sondern macht sich auch noch Sorgen um seine Tochter.

Das Gefühl „Außer-sich zu-sein“ als Stressreaktion lässt sich an der nachfolgend dargestellten Kurve gut darstellen. Die Konzentrationsleistung steigt zunächst mit der Anspannung an, übersteigt diese aber einen gewissen Grad, fällt sie wieder ab. Konzentration und Aufmerksamkeit sind in diesen akuten Stresssituationen nicht mehr gegeben, und es kann zu Fehlentscheidungen und impulsiven Reaktionen führen, die erst im Nachhinein als solche bewertet werden.

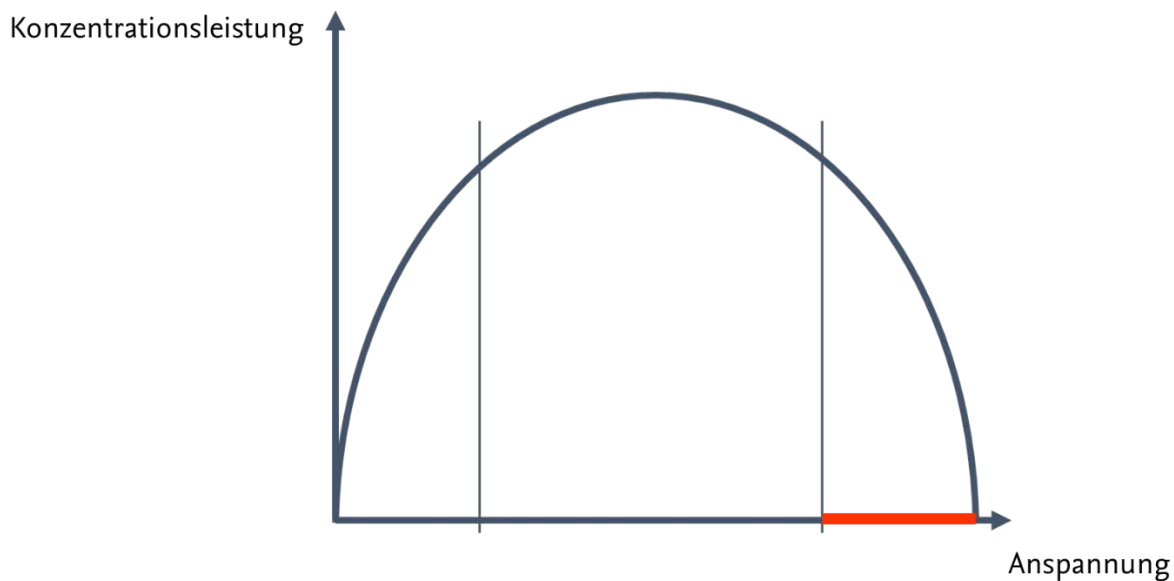


Abbildung 4: Yerkes-Dodson-Gesetz in Anlehnung an Yerkes und Dodson (1908)

Wie das Yerkes-Dodson-Gesetz (Yerkes & Dodson, 1908) zeigt, ist es ein wichtiges Ziel, die Anspannung nicht zu groß werden zu lassen, um konzentriert und zuverlässig arbeiten zu können. In einer plötzlich auftretenden Stresssituation ist das Innehalten eine effektive Beruhigungsmaßnahme. Um wieder mehr kognitive Leistungsfähigkeit zu erlangen und situationsadäquat handeln zu können, ist eine kurze Pause von wenigen Minuten, also ein bewusstes Innehalten, nützlich.

Stressreaktionen auf der Gefühlsebene

Auf der Gefühlsebene verstärkt Stress negative Emotionen wie Panik, Angst, Hilflosigkeit, Mutlosigkeit, Unzufriedenheit und Gereiztheit. Niedergeschlagenheit, Lustlosigkeit, zusammen mit dem Gefühl von Frust, schaukeln sich gegenseitig auf. Langfristig kann dies zu Depressionen oder permanenter Angst führen, insbesondere, wenn Emotionen unterdrückt werden und emotionale Stressreaktionen somit im Verborgenen bleiben.

Ein Gefühl von Leere macht sich bei Uwe R. breit. Die aktuelle Arbeitssituation und die Sorge um seine Tochter sind sehr belastend und führen dazu, dass er nur die

schwierigen Aspekte der Situation wahrnimmt. Die Vorteile einer Operation (z.B. komplette Heilung) kann er gar nicht in seine Überlegungen miteinbeziehen, bei ihm überwiegt die Angst.

Langfristige Stressfolgen

Wie im Absatz zu körperlichen Stressreaktionen schon erwähnt, kann chronischer Stress zu körperlichen Folgen wie Magen-Darm-Problemen oder Rückenschmerzen führen. Darüber hinaus bahnt langfristiger Stress auch psychischen Störungen einen Weg. Auf chronischen Stress folgen häufig Burnout, Depressionen oder Angststörungen. Chronischer Stress kann also zu gravierenden gesundheitlichen Einschränkungen führen und bringt sehr oft Arbeitsunfähigkeit und Leistungseinbußen mit sich (Wagner-Link, 2009).

6.4. Das Transaktionale Stressmodell

Bisher konnten wir feststellen, dass Stressoren auf unterschiedlichsten Ebenen Stressreaktionen auslösen können. Doch warum zeigt in ein und derselben Situation eine Person eine Stressreaktion und eine andere Person nicht?

Lazarus veröffentlichte als Erklärung für unterschiedliche Reaktionen das Konzept des transaktionalen Stressmodells (Lazarus, 1974). Nach dem transaktionalen Stressmodell ist Stress das Ergebnis eines aktiven Auseinandersetzungsprozesses zwischen einem Individuum und seiner Umwelt (Lazarus & Launier, 1981). Stress resultiert also einerseits aus äußeren Bedingungen, beispielsweise aus zu hoher Leistungsanforderung und Zeitdruck, und andererseits aus persönlichen Einstellungen und Motiven, etwa Perfektionismus und Ungeduld. Es macht deutlich, dass die Stresssituation und die daraus resultierende Stressreaktion in erster Linie

abhängig von den subjektiven Bewertungen und Einschätzungen des Individuums sind und nicht, wie in den vorherigen Ansätzen beschrieben, objektiv messbar. Dabei werden Situation und Bewältigungsmöglichkeiten unabhängig voneinander eingeschätzt und wirken abhängig von der Einschätzung des Individuums entweder stressverstärkend, stressmindernd oder führen zu gar keiner Stressreaktion (Lazarus, 1974).

Ein möglicher Stressor für PVB kann ein Einsatz mit nicht berechenbaren, angetrunkenen Touristen sein. Andere mögliche Stressoren für PVB sind Überforderung, interne Konflikte, Ungerechtigkeiten oder auch physische Bedingungen wie Lärm. Ob diese Situationen als Stressoren wahrgenommen werden, ist allerdings abhängig vom Individuum.

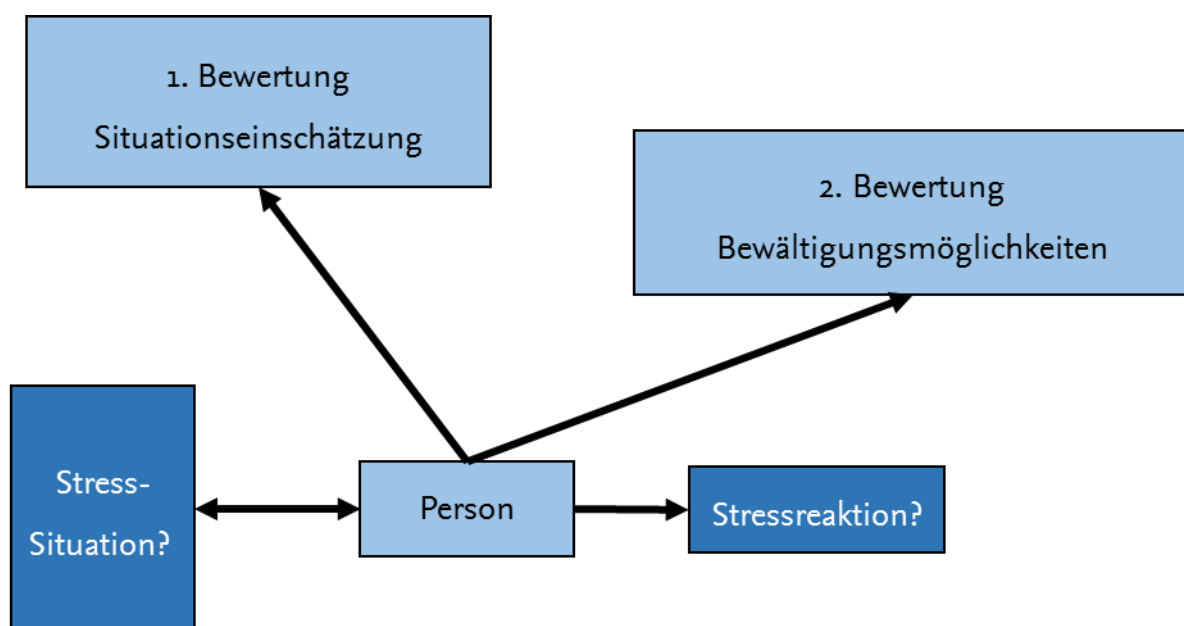


Abbildung 5: Das transaktionale Stressmodell in Anlehnung an Lazarus (1974)

Das transaktionale Stressmodell geht von einer Situation (z.B. PVB treffen auf betrunkene, sich ordnungswidrig verhaltende Personen) und der daraus resultierenden ersten Bewertung, d. h. der Einschätzung der Situation, aus. Diese Bewertung kann individuell unterschiedlich ausfallen. Dabei sind Einschätzungen von irrelevant (Routinetätigkeit) über stressbezogen („Die machen nicht, was ich sage, und

respektieren mich nicht.“) bis hin zu positiv (z.B. als Herausforderung „Das ist kein Problem für mich.“) möglich. Diese Situationseinschätzung wird beeinflusst von der Persönlichkeit, dem familiären und beruflichen Stress, den bisherigen Erfahrungen und der Motivation sowie den individuellen Werten und Prioritäten. Mit der zweiten (sekundären) Bewertung werden dann die eigenen Kompetenzen, also Bewältigungsmöglichkeiten, eingeschätzt. In dieser Einschätzung werden Fragen wie beispielsweise, ob man der Situation gewachsen ist oder ob man vorher schon schlechte Erfahrungen in ähnlichen Situationen gemacht hat, geklärt. Die Einschätzung der Bewältigung ist abhängig von persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten (z.B. Selbstsicherheit oder effektive Entspannungsfähigkeit), von sozialer Unterstützung, den eigenen Ansprüchen und dem Gesundheitszustand. Diese individuelle erste und zweite Bewertung, die beide gleichwertig sind und sich wechselseitig beeinflussen, können dann je nach Bewertung zu einer Stressreaktion führen.

Des Weiteren führen diese beiden Bewertungsprozesse zu einem dynamischen Rückkopplungssystem, d. h., nach einer möglichen Stressreaktion kommt es zu einer Neubewertung der Situation. So berichtet ein PVB, dass der Anblick von toten Unfallopfern im fortgeschrittenen Alter eher belastender erlebt wird.

Neben dem transaktionalen Stressmodell nach Lazarus (1974) sind über die Zeit weitere Theorien zum Thema Stress entstanden. Diese weiteren Modelle erklären Stress als Folge arbeitsbedingter Belastungen. Das Anforderungs-Kontroll-Modell von Karasek (1979) und das Modell beruflicher Gratifikationskrisen von Siegrist (1996), sowie dessen Weiterentwicklung durch das Job-Demands-Resources Modell (JDR) von Bakker und Demerouti (2007) zählen zu den Modellen des arbeitsbedingten Ansatzes. Diese Modelle beziehen sich darauf, dass die Anforderungen in der Arbeitswelt gestiegen sind, insbesondere psychische Erkrankungen zugenommen haben und Hand in Hand gehen mit einem Anstieg der Arbeitsunfähigkeitstage und Frühverrentung. Im folgenden Exkurs werden diese genannten Modelle kurz vorgestellt.

EXKURS: Stresstheorien im Arbeitskontext

Anforderungs-Kontroll-Modell von Karasek

In dem Anforderungs-Kontroll-Modell von Karasek (1979, Demand-Control-Model, DCM) werden zwei Komponenten in den Vordergrund gestellt: die Anforderung auf der einen Seite und der individuelle Entscheidungsspielraum und die Gestaltungsmöglichkeiten (Kontrolle) auf der anderen Seite (siehe Abbildung 6). Wenn hohe Anforderungen vorliegen bei gleichzeitig geringen Entscheidungsspielräumen, dann entstehen Stress und Arbeitsunzufriedenheit. Dagegen werden hohe Anforderungen unter den Bedingungen hoher Kontrolle eher positiv als Herausforderung und Entwicklungsmöglichkeit beschrieben. Die Bedeutung der selbstständigen Arbeitsgestaltung und der damit verbundenen Ressourcen wird in diesem Modell besonders thematisiert und als Bedingung für die Entwicklung von Stress beschrieben.

		Kontrolle	
		niedrig	hoch
Anforderungen	hoch	Stressiger Job	Aktiver Job
	niedrig	Passiver Job	Ruhiger Job

Abbildung 6: Anforderungs-Kontroll-Modell in Anlehnung an Karasek (1979)

Modell der beruflichen Gratifikationskrisen von Siegrist (1996)

Im Modell der beruflichen Gratifikationskrisen wird das Verhältnis von arbeitsbezogener Verausgabung (effort) und arbeitsimmanenten Belohnung (reward) betrachtet. Deutlich höhere Verausgabungen führen nach Siegrist zu beruflichen Gratifikationskrisen und somit zu Stress. Gratifikationskrisen entstehen zum Beispiel, wenn Verausgabung über längere Zeit nicht zu einer Belohnung führt (effort-reward imbalance, ERI). Eine hohe Verausgabung kann dabei durch arbeitsbedingte Anforderungen wie Zeitdruck, aber auch durch eine persönliche Verausgabungsbereitschaft entstehen. Personen mit einer sehr hohen Verausgabungsbereitschaft leisten mehr als von ihnen erwartet wird. Belohnung kann in Form von Bezahlung, aber auch Wertschätzung, Arbeitsplatzsicherheit und Beförderung vorkommen. Es bestehen Zusammenhänge zwischen Gratifikationskrisen und erhöhten Risiken für psychische Störungen und Erkrankungen (Garbarino et al., 2012). Erhöhtes Risiko für Bluthochdruck und koronare Herzkrankheiten sind ebenso Folgen einer Gratifikationskrise (Kaluza, 2014). Demnach ist es also nicht nur wichtig, wie groß die Belastung am Arbeitsplatz ist, sondern auch, inwieweit es sich lohnt, sich anzustrengen.

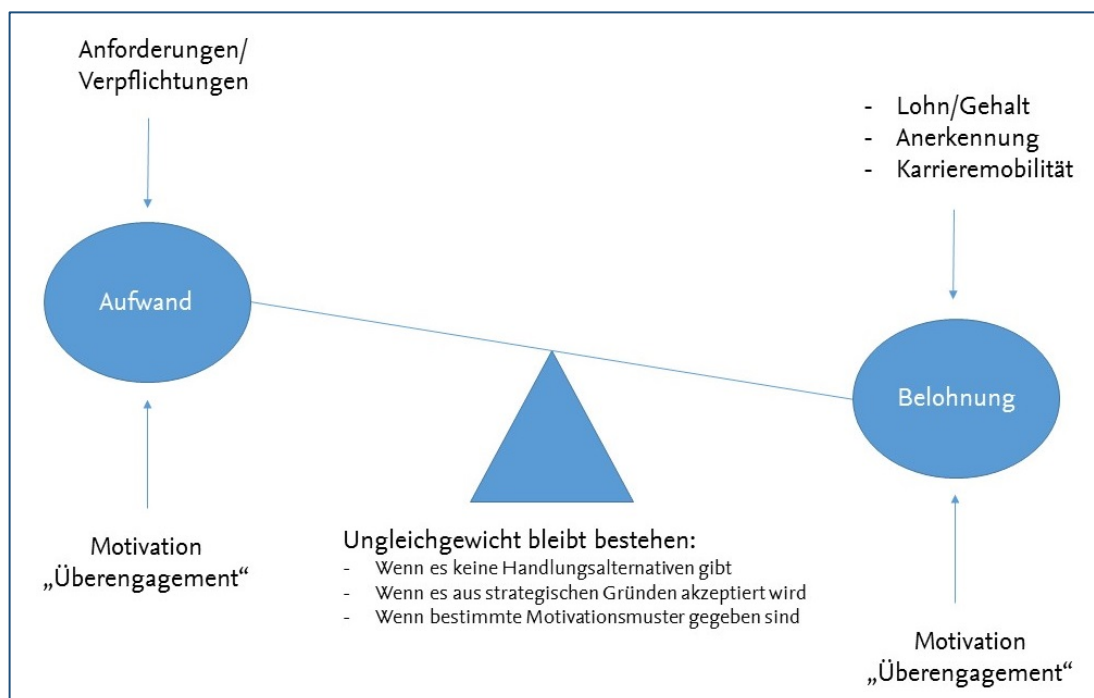


Abbildung 7: ERI-Modell in Anlehnung an Siegrist (1996)

Job-Demands-Resources-Modell von Bakker und Demerouti (2007)

Das Job-Demands-Resources Modell (JDR) wurde von Bakker und Demerouti (2007) auf Basis des ERIs und des DCMs entwickelt, da sie davon ausgingen, dass diese Modelle die komplexe Realität unzulässig vereinfachen und zu wenig arbeitsplatzspezifisch seien. Das JDR geht von zwei wichtigen arbeitsplatzspezifischen Komponenten, den Anforderungen (*demands*) und den Ressourcen (*resources*), aus. Darüber hinaus werden der Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung und der motivationale Prozess angeschaut. Chronisch hohe Anforderungen führen nach dem JDR zu Stressreaktionen und Gesundheitsbeeinträchtigungen, Ressourcen hängen dagegen mit der Arbeitsmotivation (Engagement) zusammen. Hohe Ressourcen können außerdem den Zusammenhang zwischen Anforderungen und Stressempfinden abpuffern. Das heißt, wenn viele Ressourcen vorhanden sind, dann kommt es trotz hoher Anforderungen zu weniger Stress. Das motivationale Potential von Ressourcen gewinnt also besonders im Kontext hoher Arbeitsanforderungen an Bedeutung.



Abbildung 8: JDR-Modell in Anlehnung an Bakker & Demerouti (2007)

6.5. Stressbewältigung - emotionsbezogen und handlungsbezogen

Mit Sicherheit sind einige der Stressbewältigungsstrategien, die hier vorgestellt werden, vielen PVB schon bekannt. Auf den ersten Blick stimmen sie vielleicht mit denen überein, die schon angewendet werden. In jahrelanger Berufserfahrung haben sich bereits Kompetenzen und Strategien ausgebildet, die sehr erfolgreich funktionieren können. Dennoch sollen hier gängige Strategien beschrieben und zusammengefasst werden, um eine intensivere Beschäftigung und eine Sensibilisierung für das Thema Stressbewältigung zu ermöglichen. Diese Strategien können vor stressigen Situationen angewendet werden, während der Situation nützlich sein oder im Anschluss helfen, schnell wieder einsatzfähig zu sein und Abstand zu gewinnen. Ein Überblick soll die Möglichkeit bieten, die eine oder andere neue Strategie aufzuzeigen, Erfahrungsberichte anderer Kollegen über ihren Umgang mit Stress kennenzulernen und den Austausch über diese Themen anzuregen.

Da unter der Stressreaktion klares Denken erschwert ist (siehe Abbildung 4 zum Yerkes-Dodson-Gesetz) müssen Stressbewältigungsstrategien vorbereitet werden. Stressbewältigungsstrategien, die die Stressreaktion unterbrechen, reichen von der Suche nach Beratung und Umdeutungsstrategien (Neubewertung von Situationen) bei aussichtsloser Situationseinschätzung bis hin zum Erkennen der in Herausforderungen verborgenen Chancen.

Es gibt drei Ansatzpunkte für die Stressbewältigung. Zum einen kann die Umwelt verändert werden, das heißt, Stressoren werden entweder ausgeschaltet bzw. reduziert oder sie werden vermieden. Zum anderen kann der Mensch sich selbst verändern und die Belastbarkeit zum Beispiel durch aktive Entspannung erhöhen. Darüber hinaus können positive Fertigkeiten aufgebaut und eine veränderte Bewertung von Situationen erreicht werden. Direkt in Stresssituationen kann die Erregung durch Techniken der kurzfristigen Erleichterung gedrosselt werden. Kurzfristige Ablenkung (zum Beispiel bewusst aus dem Fenster schauen) kann Erregungsspitzen kappen. Eine

innere Wahrnehmungslenkung weg von belastenden Gedanken hin zu positiven Gedanken oder Vorstellungen (positive Erlebnisse wiedererinnern) kann eine Eskalation der Situation verhindern.

Bewältigungsstrategien werden in emotions- und handlungsbezogene Strategien unterteilt. Emotionsbezogene Bewältigung bedeutet, seine emotionale Reaktion zu regulieren. Gefühlsberuhigend wirken beispielsweise positive Selbstgespräche wie „Diese Situation habe ich schon vorher erfolgreich bewältigt.“ oder die Neubewertung der Situation „Der meint doch gar nicht mich persönlich“. Darüber hinaus führen regelmäßig durchgeführte Entspannungsübungen zur Verringerung von Anspannungsgefühlen, und das Gelernte kann auch in der akuten Situation eingesetzt werden („einfach einmal tief durchatmen“). Systematische Entspannungsübungen wie die Progressive Muskelentspannung nach Jacobson (siehe z.B. Kaluza, 2011), autogenes Training (siehe z.B. Schultz, 2003) oder Gedankenreisen verbessern nicht nur die Körperwahrnehmung, sondern senken auch das Erregungsniveau. Durch diese Übungen kann die Belastbarkeit erhöht werden und der Abbau bereits bestehender psychosomatischer Beschwerden gefördert werden. Die Übung in Gelassenheit sowie sportliche Aktivitäten als körperlicher Ausgleich dienen auch der Gefühlsberuhigung.

Handlungsbezogene Bewältigungsstrategien schließen Verhaltensänderungen ein, die beispielsweise die unmittelbare und zeitnahe Änderung der Arbeitsorganisation oder auch der Umgebungsbedingungen betreffen. Das Suchen nach Rat, sozialer Unterstützung und Informationen sowie das Klären der Situation gehören allerdings auch zur handlungsbezogenen Bewältigung. Optimale Ergebnisse erzielt häufig eine Kombination verschiedener Strategien.

Bevor eine Bewältigungsstrategie ausgewählt wird, muss erst einmal die Situation eingeschätzt werden. Zunächst sollte der Grad der Anspannung geklärt werden („Wie stark bin ich / ist mein Gegenüber / die Gruppe angespannt?“), dann sollte die Bedeutung der aktuellen Situation bedacht werden („Wie wichtig ist die Situation überhaupt? Lohnt sich die Aufregung?“). Wichtig ist es dabei auch Unsicherheiten und

Widersprüche in Bezug auf die eigene Situationseinschätzung mit einzubeziehen („Weiß ich wirklich, was los ist?“). In Bezug auf die Entscheidung zwischen emotions- und handlungsbezogenen Strategien ist dann die Einschätzung der Kontrollierbarkeit bzw. Beeinflussbarkeit der Situation hilfreich („Kann ich etwas daran ändern? Ist das jetzt so?“).

Ein wichtiger Faktor in der Stressbewältigung ist auch das Vorhandensein von Ressourcen. Diese können interne Ressourcen sein, wie die körperliche Gesundheit, die allgemeine Leistungsfähigkeit oder ein stabiles Selbstwertgefühl. Aber auch externe Ressourcen wie die finanzielle Lage, die Wohnsituation, berufliche Absicherung oder soziale Einbindung und Unterstützung durch andere spielen eine wichtige Rolle bei der Bewältigung von stressigen Situationen. Eine soziale Unterstützung zum Beispiel durch Gespräche und einen Austausch mit Kollegen nach einem schwierigen Einsatz kann Gefühle von Anspannung und Belastung abmildern.

Darüber hinaus ist strukturelles Stressmanagement, also Stressmanagement von Seiten der Behörde, auf allen Ebenen des Stressgeschehens ansetzbar: an den äußeren Stressoren, an den Einstellungen und Bewertungen der Mitarbeiter und an den Stressreaktionen. Das Ziel ist das Reduzieren oder möglicherweise sogar das Ausschalten der Stressoren. Dazu gehören die Verbesserung der gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen durch flexible Arbeitszeiten, fachliche Qualifizierung (etwa Weiterbildungsangebote) und die Teamentwicklung. Transparente Rückmeldungen, gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung, Wertschätzung und Partizipation wirken auch stressreduzierend. Soziale Konflikte sollten erkannt, angesprochen und verändert werden. Zusätzlich wirken ausreichende Bewegungspausen und Fitness-Angebote vonseiten der Behörde positiv auf die Stressreaktionen der Mitarbeitenden (Kaluza, 2014).

[Siehe Folien zu Stress und Stressbewältigung: Folie 10-36](#)

EXKURS: Erfahrungsberichte

Die nachfolgenden Erfahrungsberichte sind Beispiele aus den Workshops, die zu dem Thema „Mental stark im Umgang mit schwierigen Bürgern“ gehalten wurden. Die Beispiele wurden anonymisiert und zusammengefasst.

Die Beispiele können exemplarisch als Strategien im Umgang mit Stress im Workshop vorgestellt werden. Diese können insbesondere zur Anregung der Gruppenübung zu typischen Stress-Situationen und ihrer Bewältigung (siehe Folie 35) dienen.

Polizist, 56 Jahre, im Dienst seit 37 Jahren

„Für mich sind die Bürgerinnen und Bürger, mit denen ich im Dienst auf der Straße zu tun habe, Fremde. Ich nehme Begegnungen, auch die unangenehmen, nicht mehr mit nach Hause und versuche mein privates Umfeld damit nicht zu belasten. Das war nicht immer so. Nach 15 Jahren im Dienst bin ich krank geworden. Danach habe ich mir psychologische Hilfe geholt und habe dort Strategien gelernt, mit denen ich besser mit dem Stress umgehen kann. Eine Strategie, die gut aufgeht, ist, mich nach dem Dienst mit ein zwei Kollegen noch auszutauschen und das Gespräch aktiv zu suchen, die Erlebnisse aufzuarbeiten. Früher hätte ich – aus Angst vorm Bloßstellen und Eingeständnissen – nicht so offen darüber berichtet. Es tut mir aber sehr gut, und die Reaktion meiner Kollegen ist offen, freundschaftlich und unterstützend. Es ist auch erstaunlich, wie viel es bringt, wenn ich mit meiner Frau darüber rede. Belastet mich was, bleibt der Fernseher aus und wir sprechen miteinander. Denn selbst, wenn sie das gar nicht nachvollziehen kann, weil sie keine Polizistin ist, bin ich es wenigstens losgeworden.“

Polizistin, 37 Jahre, im Dienst seit 15 Jahren

„Meine Strategien im Umgang mit stressigen Bürgern sind Humor und Freundlichkeit. Das klappt mal besser und mal nicht so gut. Eine Zeitlang habe ich meine Sorgen in mich reingefressen und dazu kam, dass ich es als alleinerziehende Mutter an meiner Tochter ausgelassen hatte. Das ging nicht so weiter! Wir haben jetzt ein Ritual: bevor ich zum Dienst gehe, verspreche ich ihr, dass ich auf mich aufpasse und meine Sorgen teile ich unbedingt immer mit meiner Kollegin, mit der ich besonders gern im Streifenwagen sitze. Dies ist mittlerweile auch zum Ritual geworden. Einmal die Woche gehe ich nach dem Dienst in die Schwimmhalle. Das sportliche Auspowern hat auch dazu beigetragen, gelassener zu werden.“

Polizist in Führungsposition, 54 Jahre, im Dienst seit 33 Jahren

„Es hat lange gedauert bis ich verstanden habe, dass meine Aufgabe auch darin besteht, meinen Mitarbeitern einzuräumen, sich nach einem stressigen Einsatz, auszusprechen oder mich, falls sie gar nicht reden wollen, zumindest bei ihnen zu bedanken. Das Klima auf der Wache hat sich verbessert und bei der im bundesweiten Vergleich eher niedrigen Bezahlung ist es meine Pflicht, mich auf eine andere Art und Weise erkenntlich zu zeigen. Ich kenne die Einsätze mit dem Streifenwagen gut, habe selber viele Jahre dort gearbeitet und es schadet mir nicht, hin und wieder meinen Kollegen für ihre gute Arbeit zu danken. Das können auch Kleinigkeiten sein, wie beispielsweise: eine kurze Pause einräumen, einen Kaffee anbieten und Verständnis zeigen. Ebenso gehe ich jetzt mehr nach vorne, spreche über psychische Erkrankungen und tabuisiere Suizide und ernsthafte Erkrankungen, wie Alkoholsucht mehr. Hier ist Fingerspitzengefühl gefragt, aber der Unterschied ist zu spüren, dieser minimale Mehraufwand lohnt sich.“

Polizistin, 48 Jahre, im Dienst seit 22 Jahren

„Wenn sich ein Radfahrer beschwert, der beim Fahren über die rote Ampel erwischt wurde, drücke ich ihm einen Organspendeausweis in die Hand. Da kann er sich direkt mit den möglichen Unfallfolgen auseinandersetzen. Statt weiter zu diskutieren sind die meisten dann perplex oder lenken sogar ein. Nicht selten verabschieden sie sich dann mit den Worten `Sie haben ja Recht`. So habe ich zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen: ich werde nicht mehr angepöbelt, der Radfahrer ändert vielleicht etwas und sieht ein, dass Regeln nicht da sind, um ihn zu ärgern, sondern um ihn zu schützen.“

Polizist, 28 Jahre, im Dienst seit 2 Jahren

„Den Bürgern, die sich über die Verschwendung von ihren Steuergeldern aufregen, wenn sie selber bei einer für sie nicht einsehbaren Ordnungswidrigkeit zur Verantwortung gezogen wurden, drücke ich immer fünf Cents in die Hand. Damit rechnen die nicht und ich hab erst einmal wieder meine Ruhe. Das Geld ist mir die Ruhe wert!“

Polizist, 54 Jahre, im Dienst seit 33 Jahren

„Schwierige Einsätze mit Toten, zerstückelten Leichen oder Gewaltverbrechen an Kindern, die ich früher einfach locker weggesteckt habe, belasten mich im Alter immer mehr. Es ist eben nicht einfacher mit Erfahrung – ganz im Gegenteil. Nicht nur seitdem ich selber Kinder habe, sondern auch die Häufung der schlimmen Ereignisse verfolgen mich in meiner freien Zeit und kommen teilweise nachts hoch. Dann wälze ich mich im Bett hin und her und bin am nächsten Morgen gar nicht ausgeruht. Teilweise habe ich Angst, ins Bett zu gehen und muss vorher zwei oder drei Bier trinken. In meiner Not habe ich mich an eine psychologische Ambulanz gewendet. Alleine hätte ich das nicht geschafft. Dort habe ich gelernt, dass Alkohol nicht die Lösung sondern ein weiteres Problem ist. Reden, reden, reden ist viel effektiver. Ziele aus der Therapie waren dann, Gesprächspartner zu finden, überhaupt die Schwäche zuzulassen und neue Strategien auszuprobieren: statt Bier, abends noch einmal um den Block gehen oder mit Kollegen zum Bowlen oder ins Kino.“

Polizist, 27 Jahre, im Dienst seit 2 Jahren

„Ich bin aus völliger Überzeugung Polizist geworden. Noch nie habe ich eine Situation auf der Straße als stressig erlebt. Jeder Einsatz ist für mich eine Herausforderung. Meine Eltern sind beide Türken, mit meinem Migrationshintergrund habe ich einige Vorteile. Was ich an dem Beruf gänzlich unterschätzt habe, ist die Tatsache, dass wir nach den Einsätzen stundenlang in überfüllten Großraumbüros Papierkram zu erledigen haben. Die Ausstattung ist miserabel, der Lärmpegel hoch und abgesehen davon eine langweilige Tätigkeit, die mich stresst. Teilweise dauert dies länger als der Einsatz selber. Danach muss ich unbedingt raus und mit meinen Freunden eine Runde Basketball spielen. Ich kann mir sonst nicht vorstellen, diesen Job länger zu machen.“

7. Emotionsarbeit

„Bei einer Demonstration kann es immer wieder zu Provokationen durch Bürger gegenüber PVB, wie Uwe R., kommen. Während Uwe R. mit seinen Kollegen seiner Aufgabe, das Demonstrationsrecht zu schützen und für einen friedlichen Ablauf zu sorgen, nachkommt, scheint es für einige Bürger selbstverständlich zu sein, Uwe R. zu beschimpfen oder ihm zu drohen. ‚Blöder Bulle‘ ist dabei noch ein harmloser Ausdruck. Dies führt zu Ärger und Gereiztheit bei Herrn R., doch diese Gefühle darf er nicht zeigen. Er muss seinen Job machen und dabei ein neutrales Gesicht aufsetzen, egal was er persönlich von dem Inhalt der Demonstration oder dem Verhalten der Demonstranten hält.“

Wie in dieser kurzen Szene dargestellt, müssen PVB in ihrem Beruf einen Umgang mit ihren Emotionen finden, um beim Bürger ein bestimmtes Gefühl, das der jeweiligen Maßnahme dienlich ist, zum Ausdruck zu bringen. Im Falle der Demonstration soll Neutralität zum Ausdruck gebracht werden. Dabei spielt es keine Rolle, ob die PVB wirklich ein neutrales Gefühl gegenüber den Demonstranten empfinden oder ob sie sich über die Demonstration freuen bzw. ärgern. Der Polizeiberuf verlangt im Falle einer Demonstration Neutralität, da alle Bürger ein Recht auf freie Meinungsäußerung und Versammlungsfreiheit haben.

Das **berufsbedingte Management der eigenen Gefühle** wird auch als Emotionsarbeit bezeichnet. Bei der Emotionsarbeit geht es darum, in bestimmten Situationen ein bestimmtes Gefühl zu zeigen, egal ob dieses der eigenen Empfindung entspricht. Besonders im Polizeidienst wird immer wieder ein Emotionsausdruck verlangt, der nicht mit den wahren Empfindungen übereinstimmen muss. Das betrifft insbesondere Situationen, in denen die PVB mit schwierigen Bürgern umgehen müssen. In vielen Ballungsgebieten gehört der Umgang mit Anfeindungen und Beleidigungen durch

Bürger mittlerweile zum Alltag von PVB. In Berlin haben sich gewisse „Brennpunkte“, zu denen PVB immer wieder wegen der hohen Kriminalitätsrate gerufen werden, gebildet. Ein Beispiel für einen Berliner Brennpunkt ist das Kottbusser Tor. Hier kommt es Tag für Tag wiederholt zu Respektlosigkeiten, Drohungen und Angriffen gegenüber PVB. Beleidigungen und Pöbeleien sind sozusagen an der Tagesordnung für PVB am Kottbusser Tor. Darüber hinaus kommt es bei routinemäßigen Drogenkontrollen immer wieder zu Attacken mit Messern und anderen gefährlichen Waffen gegenüber den PVB. Gerade in solchen aufreibenden Situationen Emotionsarbeit zu leisten, kann eine große Anforderung an PVB darstellen. Um den PVB diese Emotionsarbeit bewusst zu machen und mögliche **Strategien im Umgang mit Emotionen** aufzuzeigen, wird das Thema Emotionsarbeit näher betrachtet. Zunächst einmal soll geklärt werden, was Emotionen sind, bevor die Emotionsarbeit und ihre Strategien tiefergehend betrachtet werden.

7.1. Emotionen

Emotionen sind wichtiger Bestandteil und stetiger Begleiter unseres Lebens. Bestimmte Emotionen sind bei allen Menschen, egal welchen Kulturkreises, anzutreffen. Diese Emotionen werden **Basisemotionen** genannt und können auch in allen Kulturkreisen gleichermaßen automatisch am jeweiligen Gesichtsausdruck erkannt und interpretiert werden. Zu diesen Basisemotionen zählen Freude, Wut, Ekel, Furcht, Verachtung, Traurigkeit und Überraschung (Ekman, 1992). Emotionen zeigen sich allerdings nicht nur als Gesichtsausdruck, der unser inneres Gefühl widerspiegelt. Emotionen auszudrücken und Emotionen der anderen zu verstehen ist wichtiger Bestandteil der täglichen Kommunikation. Emotionen gehen oft einher mit Bewertungen der jeweiligen Situation, physiologischen Prozessen, die in Gang gesetzt werden, und darauffolgenden Handlungen.

Bsp.:

„Während einer routinemäßigen Verkehrskontrolle winkt Uwe R. einen Fahrradfahrer, der über eine rote Ampel gefahren ist, raus. Der Fahrradfahrer sieht zwar das Herauswinken, versucht aber einfach weiterzufahren und ruft ihm noch ein „Du kannst mir gar nichts, scheiß Bulle!“ zu. Uwe R. schätzt diese Situation nicht nur als rücksichtsloses Verhalten des Fahrradfahrers gegenüber anderen Verkehrsteilnehmenden, sondern auch gegenüber ihm persönlich, ein. Folglich zeigt er seinen Verdruss sowohl durch einen verärgerten Gesichtsausdruck als auch durch den Nachruf mit strenger Stimme: „Sofort stehen bleiben!“. Er spürt dabei, wie der Ärger in ihm hochsteigt und sich seine Muskeln anspannen.“

Dieses Beispiel zeigt, wie Emotionen auf persönlicher Ebene mehrere Bereiche und Prozesse tangieren. Auch auf der Ebene der **sozialen Interaktion** nehmen Emotionen

unterschiedliche Funktionen ein (Keltner & Haidt, 1999). So informieren Emotionen über soziale Ereignisse und koordinieren soziale Interaktionen. Werden Emotionen durch Mimik und Gestik ausgedrückt, können andere Personen den emotionalen Zustand erkennen und ihr eigenes Handeln darauf abstimmen. Emotionen helfen die eigene Identität und Rolle in einer Gruppe zu finden. Beschreibt eine Person ihre Emotionen je nach Situation, teilt sie somit auch ihre Ansprüche und Bedürfnisse mit. In ein und derselben Situation kann eine Person auch unterschiedliche Erwartungen an die jeweils teilhabenden Personen haben und dies durch ihre Emotionen ausdrücken. Gerade im Polizeidienst werden im Umgang mit den Bürgern von PVB sehr unterschiedliche Emotionsausdrücke je nach sozialer Interaktion und Situation verlangt.

Bsp.:

„Es können unterschiedliche Gefühlsausdrücke bei einem Verkehrsunfall verlangt sein. Uwe R. sollte auf Zeugen eines Verkehrsunfalls zunächst freundlich und neutral zugehen, sobald Bürger allerdings versuchen die Unfallstelle trotz Absperrung zu betreten, sollte dieser Verstoß mit einem strengen Gesichtsausdruck und einer entsprechenden Verwarnung angemahnt werden. Im Gegensatz dazu sollte Uwe R. Unfallopfer beruhigen und eventuell vor Blicken Schaulustiger schützen. Auf die Sorgen der Angehörigen der Unfallopfer sollte auch beruhigend eingegangen werden und Verständnis gezeigt werden. Je nach dem Verhalten und der Rolle der Bürger ist ein unterschiedlicher Emotionsausdruck von Uwe R. gefordert.“

7.2. Bedeutung von Emotionsarbeit

Emotionsarbeit definiert Hochschild (1990) als ein bewusstes **Management der eigenen Gefühle**, um nach außen in Mimik, Stimme und Gestik ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen, unabhängig davon, ob dies mit den inneren Empfindungen übereinstimmt oder nicht. Die erwünschten Gefühle sind berufsspezifisch in meist **unausgesprochenen Regeln** der Darstellung definiert. Die Regeln umfassen Vorstellungen darüber, welche Gefühle darzustellen sind, zum Beispiel „neutrale Gefühle gegenüber dem Bürger ausdrücken“. Des Weiteren können die Gefühlsregeln beinhalten, wie Gefühle darzustellen sind. Die Gefühlsregel kann zum Beispiel fordern, „sich in die Bürger einzufühlen“. Eine weitere Regel kann beinhalten, Gefühle maßnahmendienlich einzusetzen, das kann zum Beispiel bedeuten „Strenge und Autorität, allerdings keine Wut zeigen“. Gefühlsregeln können auch festlegen, welche Gefühle nicht zu zeigen sind. Eine Regel kann sein, „negative Gefühle wie beispielsweise Wut so zu beherrschen, dass sie von Bürgern nicht bemerkt werden“. Diese Regeln zum Ausdruck der Gefühle können von Vorgesetzten, in behördlichen Weiterbildungsmaßnahmen oder in der beruflichen Ausbildung vermittelt werden. Sie können allerdings auch unausgesprochener Teil der Behördenkultur sein. Die Einhaltung der Regeln kann sich als Notwendigkeit für den beruflichen Erfolg erweisen. Außerdem können sich die Gefühlsregeln auch aus dem jeweiligen Berufsbild oder aus gesellschaftlichen bzw. eigenen Erwartungen ergeben (Zapf, D., Vogt, Seifert, Mertini & Isic, 1999).

Wenn auf Grund dieser Gefühlsregeln Gefühle dargestellt werden, die nicht mit den eigentlichen wahrgenommenen Gefühlen im Einklang stehen, kann dies zu Konflikten und zur Entfremdung der eigenen Gefühle führen (Zapf et al., 1999). Zum Beispiel dürfen PVB, die unüberschaubare Konfliktsituationen aufklären wollen, nach den Gefühlsregeln nicht die eventuell wahrgenommenen Gefühle von Unsicherheit oder Angst zeigen, sondern sollten Sicherheit ausstrahlen. Ein dauerhafter Umgang mit

dieser Diskrepanz zwischen subjektivem Gefühl und dargestelltem Gefühl ist emotional anstrengend.

Langfristig kann dies wiederum die Entwicklung von **Depressionen und Burnout** fördern. Zapf (2002) stellte in einer Studie fest, dass Personen, die sowohl von organisationalen Problemen (z.B. Probleme in der Weitergabe von wichtigen Informationen) betroffen sind als auch viel Emotionsarbeit in ihrem Beruf leisten müssen, vermehrt an Burnout leiden. Burnout zeigt sich dann insbesondere darin, dass sich die betroffenen Personen aktiv von den Inhalten der eigenen Tätigkeit oder von Klienten distanzieren, um mit der wahrgenommenen Erschöpfung umzugehen. Charakteristisch für diese distanzierte Haltung sind negative, abgestumpfte oder zynische Reaktionen im Umgang mit anderen Menschen und Arbeitsinhalten.

Emotionsarbeit kann aber nicht nur zu Burnout und anderen negativen Konsequenzen führen, sondern auch **positive Aspekte** mit sich bringen (Zapf, D., 2002). Emotionsarbeit kann beispielsweise mögliche Unsicherheiten im Umgang mit anderen Personen mindern. Die Gefühlsregeln geben oft genau vor, welcher Gesichtsausdruck in welcher Situation zu zeigen ist und bieten somit **Sicherheit**. Wenn ein PVB unsicher ist, ob er auf eine Beschimpfung durch einen Bürger eingehen oder diese als Lappalie durchgehen lassen soll, dann kann er sich auf die impliziten Regeln der Behörde verlassen.

In einer anderen Situation wird ein PVB, der beispielsweise aus privaten Gründen eher schlechter Stimmung ist, durch die impliziten Regeln der Behörde aufgefordert, freundlich auf Bürger zuzugehen. Der PVB versucht ein freundliches Gesicht aufzusetzen und kann durch die Darstellung eines freundlichen Gesichts auch das wahre Gefühl verändern und schließlich auch eher wirklich Freude empfinden. Studien belegen, dass wir mit unserer Körperhaltung und Mimik unsere Stimmungslage gezielt beeinflussen können (Maringer, Krumhuber, Fischer & Niedenthal, 2011). Aber wie kann es gelingen, einen geforderten Gefühlsausdruck hervorzurufen?

7.3. Ausführung von Emotionsarbeit

Bei der Emotionsarbeit unterscheidet Hochschild (1990) zwischen zwei Möglichkeiten, einen erwünschten Gefühlsausdruck zu erzeugen. Zum einen wird das **Oberflächenhandeln** („surface acting“) und zum anderen das **innere Handeln** („deep acting“) beschrieben.

Oberflächenhandeln ist die äußere Darstellung der erwünschten Emotionen, zum Beispiel durch eine angepasste Mimik oder Gestik, ohne die Gefühle tatsächlich zu erleben. Eine Veränderung der Gefühle oder eine Motivation zur Veränderung wird auch nicht angestrebt. Auf Dauer kann das Vortäuschen der Gefühle Kräfte rauben, da die Personen nicht von ihrem Verhalten überzeugt sind und trotzdem den Gefühlsregeln, die implizit beispielsweise durch die Behörde vorgegeben sind, folgen.

Bsp.:

„Uwe R. muss die Beschwerden eines Bürgers aufnehmen. Auch wenn der Bürger mit Ungeduld und Aufregung auftritt, soll Uwe R. ruhig und neutral reagieren. Dabei würde er gerne seinen Ärger über den Bürger zeigen. Das ruhige Verhalten spiegelt also nicht seine wahren Gefühle wider.“

Das Oberflächenhandeln kann sich negativ auf Befinden, Motivation, Arbeitszufriedenheit und Leistung auswirken (Schöllgen & Schulz). Es kann zu erlebter Inauthentizität führen, die so auch von den Bürgern wahrgenommen wird. Dabei kann das Vortäuschen der Emotionen aus Überzeugung geschehen („faking in good faith“). Beispielsweise wenn PVB Unfallopfern beruhigend entgegenreten, obwohl die Situation eines Unfalls auch für Polizisten belastend sein kann. Das Vortäuschen der Emotionen kann allerdings auch gegen die eigene Überzeugung („faking in bad faith“) geschehen. Andere Gründe als die eigene Auffassung sprechen also für ein Vortäuschen. Ein Verhalten gegen die eigene Überzeugung wäre zum Beispiel gegeben, wenn Bürger sich gegenüber PVB freundlich verhalten, um keine Anzeige zu

provozieren, obwohl sie beispielsweise lieber ihrem Ärger über Punkte in Flensburg Ausdruck verleihen würden.

Die zweite Form der Emotionsarbeit ist das **innere Handeln** („deep acting“) und beschreibt den Versuch, die eigenen Gefühle in Richtung der vorgegebenen Gefühle (Gefühlsregeln) zu verändern. Dies kann durch unterschiedliche Techniken geschehen. Beispielsweise werden bei der Aufmerksamkeitsfokussierung die Gedanken auf bestimmte Erlebnisse gerichtet, sodass die erforderlichen Gefühle hervorgerufen werden.

Bsp.:

„Wenn Uwe R. Personenkontrollen durchführt, begegnet er teilweise Bürgern, die sich durch diese Kontrolle leicht aufregen lassen. Eine erste Reaktion von Uwe R. darauf könnte zunächst sein, Ungeduld zu empfinden oder sich genervt zu fühlen. Als alternative Reaktion in der gleichen Situation könnte er bei großer Aufregung auf Seiten der kontrollierten Person sich vorstellen, wie groß die Aufregung bei Schülern in Prüfungssituationen ist. Für eine kontrollierte Person kann sich diese Situation ähnlich wie eine Prüfung anfühlen. Somit kann Uwe R. gegenüber aufgeregten Bürgern verständnisvolle Gefühle zeigen, wie er es auch gegenüber aufgeregten Kindern in einer Prüfungssituation tun würde.“

Eine weitere Möglichkeit des inneren Handelns ist die Ordnung, nach der eine Person Ereignisse gewöhnlich interpretiert, aufzubrechen und diese Ereignisse auf eine neue Art und Weise zu interpretieren. Dieses Vorgehen wird kognitive Umdeutung genannt. Mit einer neuen Interpretation und Bewertung der jeweiligen Situation können andere Emotionen wie durch die ursprüngliche Bewertung ausgelöst werden.

Bsp.:

„Uwe R. kann versuchen, die Ursachen für den Ärger der Bürger nicht bei sich selbst zu suchen, sondern auf die Merkmale der Situation zurückzuführen. Der Bürger ärgert sich nicht, weil Uwe R. unfreundlich war, im Gegenteil, vielleicht hat der Bürger ihn als freundlichen Polizisten wahrgenommen. Allerdings ärgert sich der Bürger darüber, erneut eine Geldstrafe zahlen zu müssen, weil er über eine rote Ampel gefahren ist.“

Doch was passiert, wenn es nicht gelingt, die eigenen Gefühle mit den geforderten Gefühlen in Einklang zu bringen? Der Zustand dieses Bruchs zwischen Wahrnehmung und Erwartung wird auch emotionale Dissonanz genannt.

7.4. Emotionale Dissonanz

Emotionale Dissonanz bezieht sich auf die **Diskrepanz bzw. den empfundenen Widerspruch** zwischen tatsächlich erlebten Emotionen und den geforderten Emotionen, die auf Grund des Berufs ausgedrückt werden müssen (Zapf, D. et al., 1999). Emotionale Dissonanz kann als eine Form von Rollenkonflikt angesehen werden. Es kann zu einem Kontrast zwischen den eigenen Gefühlen und den Erwartungen anderer kommen, zum Beispiel wenn ein PVB in einer Situation gar nichts fühlt, obwohl ein bestimmter Gefühlsausdruck verlangt ist. Diese Diskrepanz erzeugt einen Spannungszustand und kann sich negativ auf das Befinden, die Motivation und die Leistung auswirken (Zapf, D., 2002).

Emotionale Dissonanz wird als Stressor beschrieben, dessen Häufigkeit von Person zu Person trotz gleicher Anforderungen an den Gefühlsausdruck stark variieren kann. Dies kann zum Beispiel auch vom Arbeitsort abhängen (Zapf, D. et al., 1999).

Bsp.:

„Alle PVB sollten nach den Gefühlsregeln zunächst freundlich bei Aufnahmen von Anzeigen vorgehen. Abhängig von der Lokalisierung der Polizeistation, kann es aber dabei gehäuft zu schwierigem Kontakt mit Bürgern kommen. Uwe R. sitzt in einem Polizeiabschnitt, der besonders von schwierigen Kontakten betroffen ist. Somit häufen sich auch seine negativen Gefühle, was wiederum zu erhöhter emotionaler Dissonanz führen kann, wenn Uwe R. dabei freundlich agieren soll.“

Emotionale Dissonanz wird immer wieder auch in Zusammenhang mit Burnout betrachtet. So konnte emotionale Dissonanz in einer Studie als möglicher Mitverursacher der emotionalen Erschöpfung von PVB aufgedeckt werden (Bakker & Heuven, 2006). Bakker und Heuven bestätigten in ihrer Studie, dass sich zu hohe berufliche Anforderungen wie hohe emotionale Anforderungen durch Beleidigungen negativ auf die psychische Gesundheit auswirken. Je höher die beruflichen Anforderungen sind, desto mehr erhöht sich anscheinend auch die Häufigkeit und Intensität von emotionaler Dissonanz bei PVB. Diese Zunahme an emotionaler Dissonanz führt wiederum zu einer schlechteren psychischen Gesundheit und zur Entwicklung von Burnout.

Nicht nur die Folgen von Emotionsarbeit und emotionaler Dissonanz, sondern auch die Faktoren, die die Emotionsregulation beeinflussen, werden im Modell nach Grandey (2000) betrachtet. So spielen neben individuellen Merkmalen zum Beispiel auch organisationale Merkmale eine Rolle im Umgang mit den eigenen Gefühlen. Nachfolgend wird in einem Exkurs das Modell nach Grandey weiterführend dargestellt.

EXKURS: Modell nach Grandey

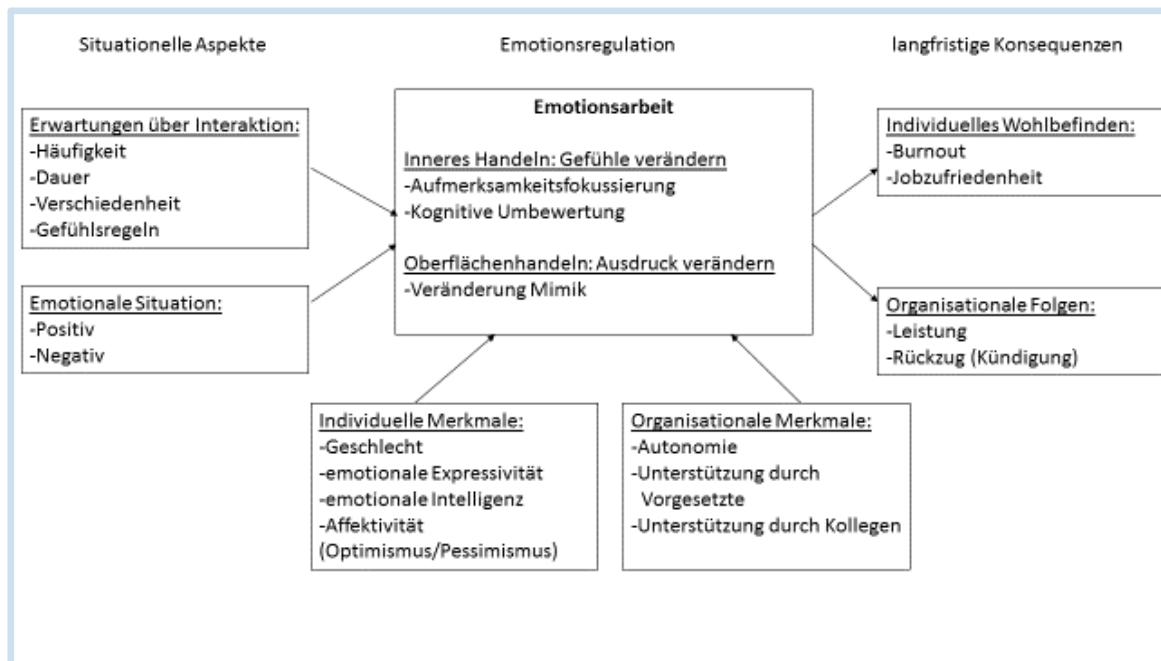


Abbildung 9: Modell nach Grandey (2000)

Das Modell betont die vielen unterschiedlichen Aspekte, die bei Emotionsarbeit eine Rolle spielen, und betrachtet Emotionsarbeit als Prozess. Zum einen wirken sich individuelle und organisationale Merkmale, zum anderen auch situationsbezogene Merkmale auf die Emotionsarbeit und somit auch indirekt auf die langfristigen Konsequenzen von Emotionsarbeit aus.

Die Strategien der Emotionsarbeit werden nach diesem Modell in inneres Handeln, d. h., das Gefühl wird verändert, und in Oberflächenhandeln, d. h., nur der Gesichtsausdruck wird verändert, unterteilt. In der jeweiligen Situation kann als ein Aspekt betrachtet werden, ob die Situation und die jeweiligen impliziten Gefühlsregeln es verlangen, positive oder negative Gefühle zu zeigen. Dieser Unterschied kann sich für die jeweilige Person darauf auswirken, welche Strategie zur Emotionsarbeit sie anwendet.

Darüber hinaus kann für die Emotionsarbeit wichtig sein, wie häufig und wie lange die jeweiligen Gefühle gefordert werden. Auch die Variabilität der geforderten Gefühle stellt eine Anforderung an die Emotionsarbeit dar. Je nach Situation ist beispielsweise ein eher strenger, ein freundlicher oder auch ein teilnehmender Gesichtsausdruck erwünscht. Schließlich entscheiden auch die einzelnen impliziten behördlichen Gefühlsregeln über die Emotionsarbeit.

Organisationale Merkmale wie soziale Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kollegen können sich auch direkt auf den Prozess der Emotionsarbeit auswirken. Wer durch seine Kollegen und seine Vorgesetzten unterstützt wird, ist eher positiv gestimmt und muss eine positive Emotion, die gefordert ist, nicht „vortäuschen“. Die Autonomie, das heißt ein individueller Spielraum zur Einschätzung einer Situation, kann Entlastung bei der Anwendung der impliziten Gefühlsregeln bewirken.

Auch individuelle Merkmale wie Geschlecht wirken sich auf die Emotionsarbeit aus. So können sich die Motive zur Emotionsregulation unterscheiden. Während Männer eher versuchen, ihre Emotionen zu kontrollieren, regulieren Frauen ihre Emotionen eher, um in Interaktionen zu kooperieren. Auch die Affektivität, das heißt die Stärke der emotionalen Reaktion auf eine Situation, beeinflusst die Handlungsstrategien der Emotionsarbeit. Ein weiterer individueller Aspekt ist die emotionale Expressivität, d. h., wie sehr zeigt die jeweilige Person ihre Emotionen. Darüber hinaus wirkt sich die emotionale Intelligenz, d. h., wie gut versteht die Person emotionale Informationen bzw. wie gut geht die Person mit emotionalen Informationen in sozialen Interaktionen um, auf die Emotionsarbeit aus. Einem PVB, der sich darauf versteht, soziale Konflikte zu lösen, und es schafft, dass andere Personen sich auch gut dabei fühlen, gelingt die eigene Emotionsregulation auch leichter.

Als langfristige Konsequenzen von Emotionsarbeit werden in dem Modell die psychische Gesundheit und die Jobzufriedenheit betrachtet. Emotionsarbeit kann, wie bereits erwähnt, vor allem bei erlebter Diskrepanz zwischen empfundener und geforderter Gefühle zu Burnout führen. Auch die Jobzufriedenheit kann unter einer als stressig wahrgenommenen Emotionsarbeit leiden. Wer jeden Tag auf der Arbeit mit Emotionsarbeit konfrontiert ist und zu sehr von der Emotionsregulation beansprucht ist, ist sehr wahrscheinlich auch mit seinem Job nicht zufrieden.

Aber auch für die jeweilige Behörde kann die Emotionsarbeit auf lange Sicht Konsequenzen in den Bereichen Leistung und Engagement haben. PVB, die erschöpft und gestresst von der Anforderung der Emotionsarbeit sind, engagieren sich z.B. weniger in Teambesprechungen, die eine zusätzliche emotionale Interaktion bedeuten. Eine weitere negative Folge einer zu hohen Belastung durch Emotionsarbeit kann der Rückzug des Arbeitnehmers z.B. in Form einer Kündigung sein.

8.Schwierige Situationen im Workshop

Die Beiträge und die engagierte Mitarbeit von interessierten Teilnehmenden wurden von den Referenten als sehr konstruktiv erlebt. Hier konnten relevante Stressoren und hilfreiche Bewältigungsstrategien mit den Teilnehmenden erarbeitet werden. Darüber hinaus wurde der Austausch mit den anderen Teilnehmenden und die daraus entstandenen Ideen zur Stressbewältigung von allen Teilnehmenden als sehr produktiv erlebt. Dennoch ergaben sich auch schwierige Situationen im Workshop, die im Folgenden näher erläutert werden.

Da im Rahmen des Workshops viel Selbstreflexion und kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit gefordert waren, wurde der Workshop als **freiwilliges Angebot** für PVB konzipiert. Allerdings ließ sich dies zunächst nicht umsetzen, da die Teilnehmenden zum Teil von ihren Vorgesetzten zum Workshop verpflichtet wurden. Die Teilnehmenden hatten in diesen Fällen nur wenig Interesse am Thema und äußerten ihren Unmut auch entsprechend. Workshops mit größerem Anteil an „verpflichteten“ Teilnehmenden gestalteten sich sowohl für die Referenten als auch für die anderen Teilnehmenden schwierig. Grundsätzlich hat sich das Prinzip der freiwilligen Teilnahme sehr bewährt.

Ein weiteres Problem ergab sich aus Sicht der Referenten jedoch aufgrund dessen, dass die Teilnehmenden zum Teil **die Erwartung hatten, ein Patentrezept für den Umgang mit schwierigen Situationen zu erhalten**. Da im Rahmen der Workshops mit den Teilnehmenden gemeinsam individuelle Stressbewältigungsstrategien in Bezug auf schwierige Bürgerkontakte entwickeln werden sollten, wirkten die Teilnehmenden am Ende der Workshop zum Teil enttäuscht darüber, dass ihnen kein allgemeiner Leitfaden vorgestellt wurde, den sie einfach anwenden können.

Darüber hinaus ergaben sich teilweise auch schwierige Situationen im Workshop, da Teilnehmende das **Thema nicht** für **relevant** hielten beziehungsweise keine Veränderungsmöglichkeit an der Situation mit schwierigen Bürgern durch ihr eigene

Person sahen. Die Relevanz des Themas konnte teilweise durch das direkte Erfragen persönlicher Erfahrungen mit schwierigen Bürgerkontakten verdeutlicht werden. Auch wenn die Teilnehmenden die Bedeutung dieses Themas für sich als Person skeptisch sahen, konnten sie vor allem in Kleingruppenarbeiten erfahren, wie relevant das Thema für ihre Kollegen war. Im direkten Erfahrungsaustausch mit Kollegen konnten sowohl Möglichkeiten als auch Grenzen der eigenen Person in schwierigen Situationen mit Bürgern beleuchtet werden.

Teilweise reagierten die Teilnehmenden auch sehr **passiv** in den Workshops, d. h., die Teilnehmenden arbeiteten in den Workshops wenig mit. Die Referenten versuchten, die Teilnehmenden zum Mitmachen zu ermutigen, indem sie betonten, dass die Teilnehmenden mehr lernen und aus dem Workshop mitnehmen, wenn sie sich mit eigenen Situationen einbringen. Dennoch wurde auch darauf hingewiesen, dass das Mitwirken kein Zwang ist. Workshops, die durch sehr wenig Beteiligung auf Seiten der Teilnehmenden geprägt waren, erschienen den Referenten als schwierig.

Deutlich wurde auch, dass für einige Teilnehmende **private Probleme im Vordergrund standen**, sodass es eher um Stressbewältigung und Umgang mit Gefühlen im Privatbereich als im beruflichen Kontext ging. Die Flexibilität der Referenten war gefragt, um diese Problembereiche der Teilnehmenden nicht zu ignorieren und möglicherweise einen Bezug zum Berufsalltag herzustellen. Eine ausführliche Behandlung der privaten Probleme der PVB hätte allerdings den Rahmen und die Konzeptionierung des Workshops gesprengt.

9. Evaluation

9.1. Ziel der Evaluation

Durch die Evaluation der Workshops sollte geklärt werden, inwieweit die PVB von der Teilnahme an dem Workshop profitieren konnten. Die Evaluation ist darüber hinaus wichtig für die Weiterentwicklung und Verbesserung des Workshop-Angebots.

Für die Evaluation wurde vor dem Workshop (Prä-Evaluation) und direkt nach dem Workshop (Post-Evaluation 1) ein Fragebogen an die Teilnehmenden ausgeteilt. Darüber hinaus wurden nach 3 Monaten die Teilnehmenden per E-Mail zu einer weiteren Folgebefragung (Post-Evaluation 2) gebeten.

Die erste Post-Evaluation diente der Einschätzung der Rahmenbedingungen und der inhaltlichen Gestaltung des Workshops. Zur Einschätzung der Vermittlung der Stressbewältigungsstrategien und des Umgangs mit Emotionen (Emotionsarbeit) ist vor allem der Vergleich der Mittelwerte Prä-Evaluation und der drei Monate späteren Folgebefragung (Post-Evaluation 2) wichtig.

9.2. Ergebnisse

Ergebnisse der Post-Evaluation 1

Insgesamt wurden sechs Workshops durchgeführt, zwei weitere mussten aufgrund von zu geringen Anmeldungen abgesagt werden. Offiziell waren 76 Teilnehmende zu den Workshops angemeldet. Die genaue Teilnehmezahl lässt sich allerdings nicht bestimmen, da es zu kurzfristigem Teilnahmeplatztausch unter den Kollegen kam und einige der Teilnehmenden sich nicht in die Teilnahmeliste eingetragen haben.

Von 73 Teilnehmenden wurden Evaluationsbögen ausgefüllt, wobei 6 Prä-Evaluationsbögen und 5 Post-Evaluationsbögen fehlten. Die Teilnehmenden wurden

gebeten, ihre Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten des Workshops auf einer sechsstufigen Skala von sehr zufrieden (1) bis sehr unzufrieden (6) einzuschätzen.

Im Mittel wurden die **Erwartungen an den Workshop** der Teilnehmenden erfüllt ($M = 2,17$; $SD = 0,83$). Für 22% ($N = 14$) wurden die Erwartungen voll und ganz erfüllt, für 43% wurden die Erwartungen erfüllt ($N = 27$), für 30% ($N = 19$) wurden die Erwartungen nur teilweise und für 5% ($N = 3$) gar nicht erfüllt.

Der Workshop wurde im Mittel als **weder über- noch unterfordernd** eingeschätzt ($M = 1,94$; $SD = 0,24$). Es wird nur von 6% der Teilnehmenden ($N = 4$) Unterforderung berichtet. Kein Teilnehmender gab eine Überforderung an. Der **zeitliche Umfang** wurde im Mittel als angemessen bewertet ($M = 2,07$; $SD = 0,58$). Der Workshop wurde von 12% ($N = 8$) als zu kurz und von 16% ($N = 11$) als zu lang eingeschätzt. Die Einschätzung des **Interesses am Workshop** war sehr verschieden ($M = 2,61$; $SD = 1,31$: von: (sehr hoch) 1 = 19%, 2 = 40%, 3 = 13%, 4 = 15% bis 5 = 13% (sehr niedrig)). Eine **Weiterempfehlung des Workshops an Kollegen** wurde durch 94% ($n = 59$) der Teilnehmenden ($M = 1,06$; $SD = 0,25$) angegeben.

Die Einschätzung des Workshops und der einzelnen Aspekte werden in Tabelle 1 dargestellt. **Insgesamt** waren die Teilnehmenden mit dem Workshop **zufrieden** (Workshop insgesamt: $M = 1,93$; $SD = 0,82$; Skala von sehr zufrieden (1) bis sehr unzufrieden (6)). Mit den **Referenten** waren die Teilnehmenden **sehr zufrieden** ($M = 1,47$; $SD = 0,78$) sowie deren **Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse und Nachfragen der Teilnehmenden** ($M = 1,54$; $SD = 0,85$). Auch mit der **didaktischen Präsentation** ($M = 1,85$; $SD = 0,82$) und der **zeitlichen Organisation** ($M = 1,97$; $SD = 0,95$) waren die Teilnehmenden zufrieden. Darüber hinaus waren die Teilnehmenden mit der **Arbeitsatmosphäre** ($M = 1,33$; $SD = 0,71$) in den Workshop-Gruppen sehr zu frieden.

Ebenfalls waren die Teilnehmenden mit der **Relevanz des Themas** ($M = 2,01$; $SD = 1,11$), der **Auswahl der Themen** ($M = 2,37$; $SD = 0,97$), der **inhaltlichen Struktur** ($M = 2,34$; $SD = 0,99$) und der **Vermittlung der theoretischen Inhalte** ($M = 2,24$; $SD = 1,02$) zufrieden. Die **eigene Mitarbeit der Teilnehmenden** schien diese auch zufrieden zu stellen ($M =$

2,11; SD = 1,10). Die **Organisation im Vorfeld** wurde insgesamt auch als zufriedenstellend bewertet (M = 2,31; SD = 1,32). Der **Nutzen** des Workshops und des Themas **für die eigene Tätigkeit** wurde als eher noch zufriedenstellend eingeschätzt (M = 2,66; SD = 1,31). Die **praktischen Übungen** wurden als eher zufriedenstellend bewertet (M = 3,05; SD = 1,53), sie schnitten insgesamt in den Bewertungen am schlechtesten ab und zeigten eine große Spannweite an Antworten (40% sind sehr zufrieden bis zufrieden mit den praktischen Übungen, 23% sind unzufrieden bis sehr unzufrieden).

Sehr positiv wurden die Rahmenbedingungen der Workshops bewertet. Die **Verpflegung** während der Workshop-Pausen (M = 1,19; SD = 0,68) sowie die **Räumlichkeiten** (M = 1,26; SD = 0,73) wurden als sehr zufriedenstellend bewertet.

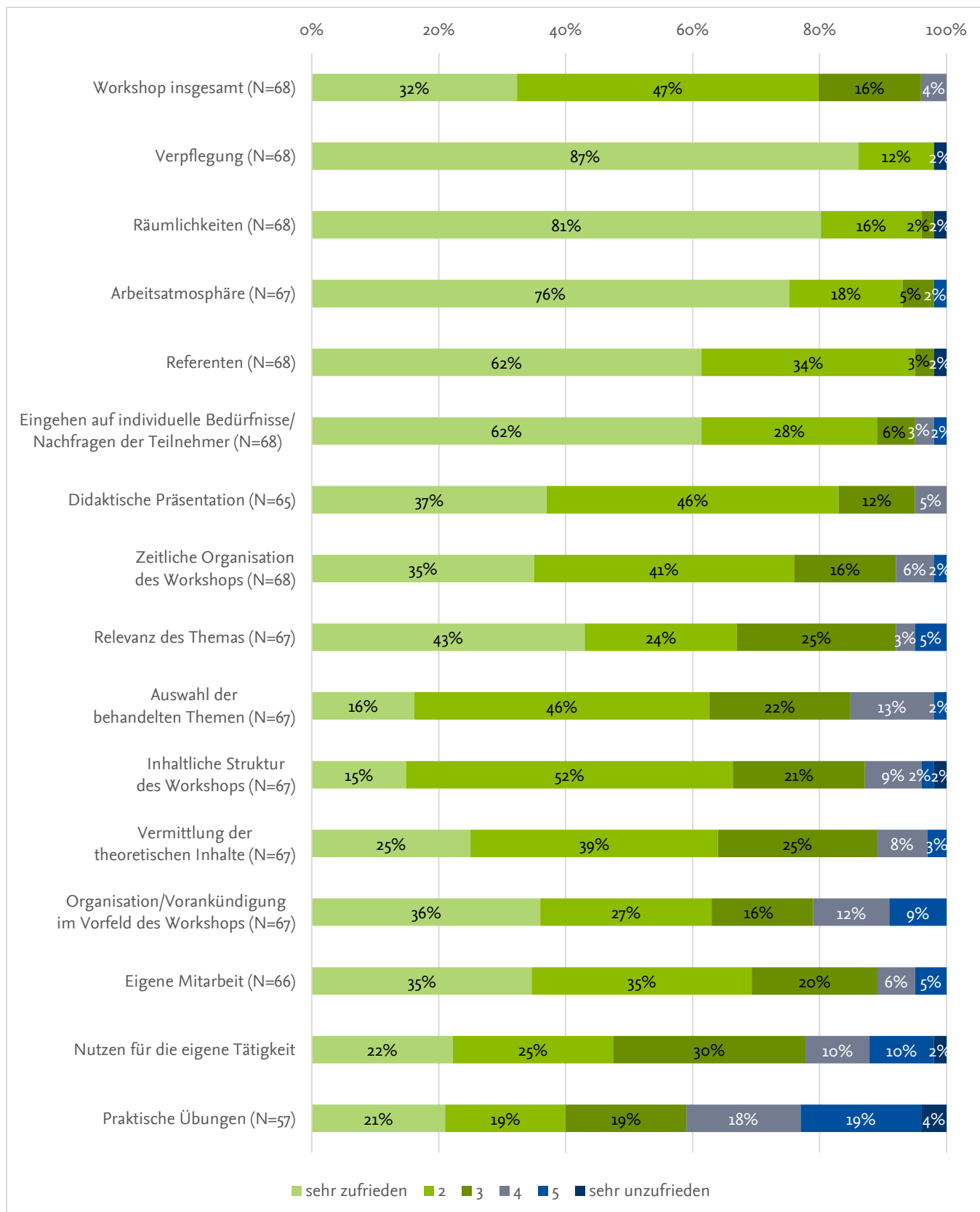


Abbildung 10: Ergebnisse der Post-Evaluation 1

Auswertung offener Angaben

Um individuellen Einschätzungen ausreichend Raum zu geben, hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, auf drei allgemeine Fragen ohne ein bereits vorgegebenes Antwortformat zu antworten. Die Fragen bezogen sich auf Aspekte des Workshops, die den Teilnehmenden gefallen bzw. nicht gefallen haben. Es wurde auch Raum für Verbesserungsvorschläge geboten. Bei der Auswertung der offenen Angaben wurde ausgehend von den Antworten der Teilnehmenden für jede Frage ein Kategorienschema erstellt. Anschließend wurde jede Antwort mindestens einer Kategorie zugeordnet, um die Häufigkeit der Nennung einer Kategorie statistisch auswerten zu können. Mehrfachzuordnungen waren hierbei möglich.

Was hat am Workshop gefallen?

ANTWORTKATEGORIEN	HÄUFIGKEITEN (N)
MODERATION, DOZENT	26
INHALTE	21
AUSTAUSCH MIT KOLLEGEN	17
RAHMENBEDINGUNGEN	16
ATMOSPHERE, AMBIENTE	13
OFFENHEIT, KOMMUNIKATION	12

Unter der Kategorie „Moderation, Dozent“ wurde oft der Blick von außen, das Eingehen auf die Aussagen der Teilnehmenden und die Flexibilität der Dozenten genannt. Unter der Kategorie „Inhalte“ wurden die Gruppenarbeit, Diskussionen, neue Lösungsansätze und polizeibezogene Beispiele genannt. Unter die Kategorie „Rahmenbedingungen“ fallen auch die häufig genannte Verpflegung und die Räumlichkeiten.

Was hat am Workshop nicht gefallen?

ANTWORTKATEGORIEN	HÄUFIGKEITEN (N)
THEMA VERFEHLT	10
PRÄSENTATION	9
LÄNGE (ZU KURZ/ZU LANG)	6
KEINE LÖSUNG/LEITLINIE	4
ZU WENIG POLIZEIBEZUG	2
ZU KALT IM RAUM	2
NEGATIVE STIMMUNG	1

Unter der Kategorie „Präsentation“ wurde oft genannt, dass der Workshop zu theoretisch sei. Die zeitliche Umsetzung und die Frontalelemente (Definitionen) wurden kritisiert. Unter der Kategorie „Keine Lösung/Leitlinie“ wurde kritisiert, dass zu wenig Strategien und kein „Allheilmittel“ aufgezeigt wurden.

Verbesserungsvorschläge

ANTWORTKATEGORIEN	HÄUFIGKEITEN (N)
MEHR PRAXISORIENTIERUNG	17
KÜRZERE EINFÜHRUNG	6
STRUKTURELLES	5
ZEITLICHER UMFANG	4
HEIZEN	1

Als Verbesserungsvorschlag wurde mehr Praxisorientierung genannt. Es wurden mehr Fallbeispiele (Videos), konkretere Strategien zur Stressbewältigung und mehr Übungen gewünscht. Darüber hinaus wurde eine kürzere Einführung mit weniger Eingangsfragen vorgeschlagen. Unter strukturellen Vorschlägen wurde genannt, den Titel zu verändern, die Folien zu verschlanken und die Themen klarer abzugrenzen.

Ergebnisse der Post-Evaluation 2

Insgesamt konnten die Antworten von 14 Personen aus der Post-Evaluation 2 den Antworten der Prä-Evaluation zugeordnet werden. Aufgrund dieser geringen Anzahl

von Teilnehmenden ist die Aussagekraft der Vergleichswerte zwischen der Prä- und der Post-Evaluation stark eingeschränkt. Es zeigte sich allerdings eine signifikante Verbesserung der chronischen Stresswerte (Trierer Inventar zum chronischen Stress, TICS) 3 Monate nach den Workshops ($t = 2.117$; $p = 0.05$, $N = 14$).

Betrachtet man die chronischen Stresswerte über alle Teilnehmenden ergaben sich vor den Workshops signifikant ($p = .03$)² höhere Werte ($M = 16,69$; $SD = 7,51$) im Vergleich zu einer repräsentativen Stichprobe der deutschen Gesamtbevölkerung ($M = 14,37$; $SD = 8,22$) (Schulz, P., Schlotz & Becker, 2004). Die Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland (DEGS-1) teilte die Werte für chronischen Stress in 3 unterschiedliche Kategorien ein (Hapke et al., 2013). Summenwerte von 1-11 beschreiben eine unterdurchschnittliche Stressbelastung, Werte von 12-22 eine überdurchschnittliche Belastung und Werte ab 23 eine starke Stressbelastung. Vor den Workshops ergab sich für 20,6% ($n = 14$) der Teilnehmenden eine unterdurchschnittliche Stressbelastung. 60,3% ($n = 41$) weisen eine überdurchschnittliche Stressbelastung und 19,1% ($n = 13$) sogar eine starke Stressbelastung auf. Der Vergleich zu den Werten nach den Workshops ist aufgrund der unterschiedlich großen Stichproben (vor Workshop: $N = 68$; nach Workshop: $N = 23$) nur unter Vorbehalt zu interpretieren. Es zeigte sich allerdings insgesamt eine geringere Stressbelastung nach den Workshops. Für 39,1% ($n = 9$) ergab sich eine unterdurchschnittliche Stressbelastung nach den Workshops. 52,2% ($n = 12$) wiesen eine überdurchschnittliche Stressbelastung und 8,7% ($n = 2$) eine starke Stressbelastung auf.

Neben den Stresswerten wurde auch die emotionale Dissonanz, d. h. die Diskrepanz zwischen den gezeigten und den tatsächlich wahrgenommenen Gefühlen, gemessen. Dafür wurden die Frankfurter Skalen zur Emotionsarbeit (FEWS) mit Items wie z.B.: „Wie häufig kommt es vor, dass man an Ihrem Arbeitsplatz Gefühle unterdrücken muss, um nach außen hin „neutral“ zu erscheinen?“, genutzt (Zapf et al., 2000). Jedoch

² Der Vergleich der Mittelwerte erfolgte mittels unabhängiger t-Tests mit der frei zugänglichen Software von GraphPad (<http://www.graphpad.com/quickcalcs/ttest2/>).

ist auch hier aufgrund der geringen Zahl der Teilnehmenden ($N = 14$), die eine Zuordnung der Prä-Werte zu den Post-Werten zuließen, nur eine eingeschränkte Aussage über die Veränderung der emotionalen Dissonanz möglich. Es zeigte sich allerdings eine signifikante Reduktion der emotionalen Dissonanz 3 Monate nach den Workshops ($t = 2.308$; $p = 0.04$, $N = 14$).

10. Präsentationsfolien

Folie 1

Mental stark im Umgang mit schwierigen Bürgern

Freie Universität  Berlin

Notizen:

- „Mental stark“ bedeutet hier mit schwierigen Situationen in Bürgerkontakten umgehen zu können
- Es geht ganz allgemein in dem Workshop um Hilfsangebote
- Es sollen Vorschläge zur Bewältigung gesammelt werden
- Außerdem soll ein Austausch über Bewältigungsstrategien, d. h. über individuelle Tipps & Tricks, gefördert werden

Gliederung

- 1. Einführung**
2. Mentale Stärke
3. Stress & Stressreaktionen
4. Bewältigung
5. Strategien im Umgang mit schwierigen Bürgern

Notizen:

- Der Workshop ist unterteilt in zwei große Blöcke:
- Zum einen Stress und Stressbewältigung
(Strategien zum Umgang mit Stresssituationen)
- Zum anderen Umgang mit Gefühlen wie Ärger und Hilflosigkeit
- Die Verbindung der zwei Blöcke ergibt sich dadurch, dass eine Stressreaktion meist mit körperlichen Reaktionen, aber vor allem auch mit Gefühlen wie Ärger, Hilflosigkeit etc. einher geht
- Hier stehen im Fokus: Mentale Aspekte von Stress und Stressbewältigung auf der Gefühlsebene
- Es soll außerdem um einen gegenseitigen Austausch unter den PVB gehen (jeder hat persönliche „Tricks“ und jeder hat seine persönlichen Schwächen)

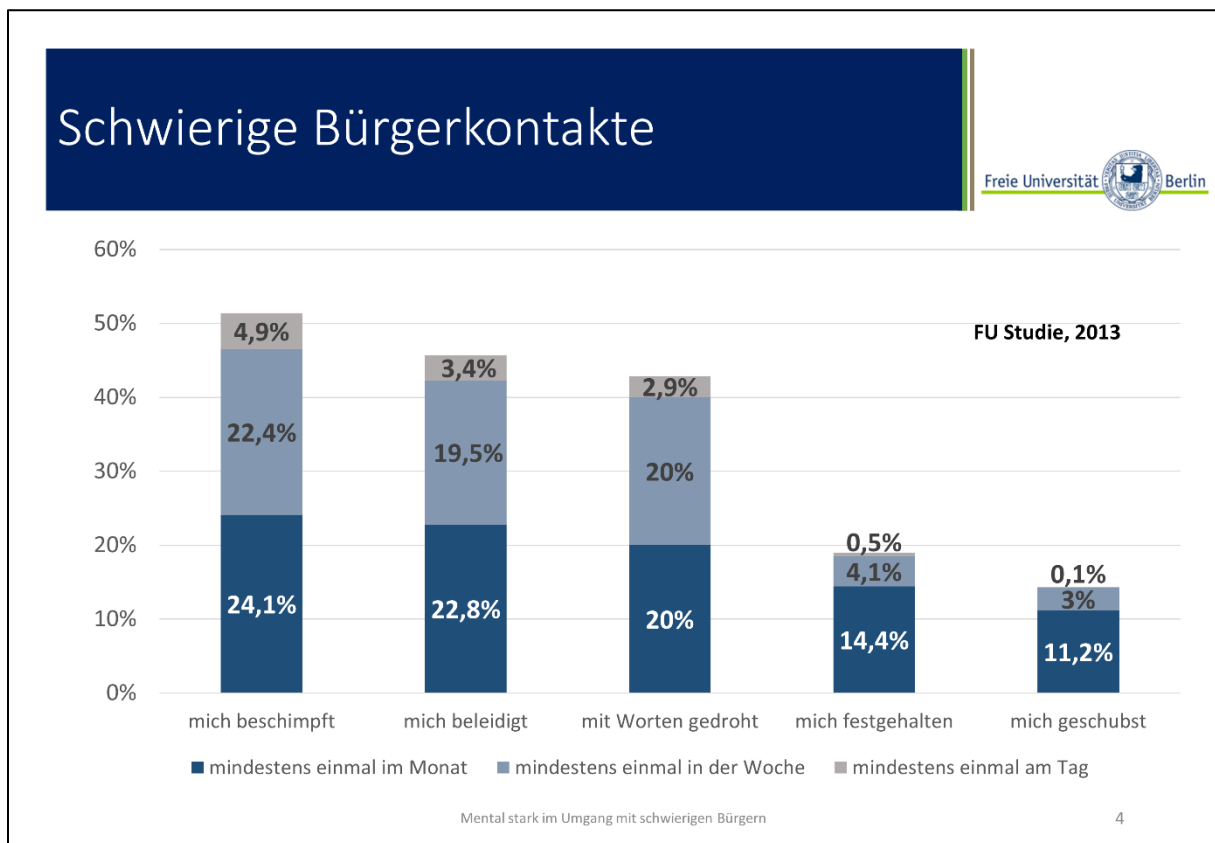
Vorstellungsrunde

- Welche Erwartungen haben Sie an den Workshop?
- Was sind Ihre typischen Stresssituationen?
- Was möchten Sie im Idealfall heute für sich mitnehmen?

Notizen:

- Die Teilnehmenden beantworten die drei Fragen in der Vorstellungsrunde (Dauer: je nach Gruppengröße, bei 15 Teilnehmern ca. 30 Minuten)
- Den Teilnehmenden möglichst kurz Zeit (ca. 5 Min) geben, um über die Antworten nachzudenken
- Teilnehmende sollen Erwartungen selbst noch mal formulieren
- **TIPP:** Die Erwartungen der Teilnehmenden können am Flipchart gesammelt werden
- Typische Stresssituationen sollen kurz charakterisiert werden
- Dabei sollen eigene Probleme reflektiert werden (Welche Situationen stressen mich persönlich ganz besonders?)
- Die eigene Zielsetzung für den Workshop soll betrachtet werden: „Wenn es ein guter Workshop wird, was würde ich mitnehmen?“

Folie 4



Notizen:

- Kurze Vorstellung des Kooperationsprojekts und der Ergebnisse aus dem Gesundheitsmonitoring einer Polizeidirektion
- Teil der Mitarbeitenden-Befragung über schwierige Bürgerkontakte
- Ergebnisse zeigen tägliche Konfrontation der PVB mit schwierigen Bürgern
- Die Abbildung stellt die Häufigkeiten von negativem Bürgerkontakt dar (Angaben in Prozent) (n = 843)
- Über 50% werden mind. 1 Mal im Monat beschimpft ,5% davon täglich
- Über 45% werden mind. 1 Mal im Monat beleidigt, 3% davon täglich
- Ca. 43% werden mind. 1 Mal im Monat mit Worten bedroht, 3% davon täglich
- Ca. 19% werden mind. 1 Mal im Monat festgehalten
- Ca. 14% werden mind. 1 Mal im Monat geschubst
- Ergebnisse waren Grundlage zur Workshopentwicklung: Bürgerkontakte stellen Belastungsfaktoren für die PVB dar und können Burnout fördern

Befragung eines Abschnitts

Was sind die größten Probleme im alltäglichen Bürgerkontakt?

- Respektlosigkeiten (70%)
- Ablehnende Haltung (27,6%)
- Unverständnis / Unangemessene Erwartungen von Seiten des Bürgers (25%)
- Autoritätsprobleme (25%)
- Aggressionen (22,5%)
- Juristische Rechthaberei (12,5%)
- Migrationshintergrund (12,5%)
- Körperliche Aggression (10%)
- Behinderung von Einsätzen (7,5%)
- Fehlender Rückhalt innerhalb der Behörde (7,5%)


Notizen:

- Zur genaueren Analyse der Probleme im Bürgerkontakt wurde eine Befragung eines spezifischen Abschnitts (Polizisten im Streifendienst) durchgeführt
- N = 40 und somit eine relativ kleine Stichprobe (Vergleiche Direktion: N = 941)
- offenes Antwortformat: genannte Aspekte wurden in Kategorien eingeteilt
- „Ablehnende Haltung“ = Polizei wird als Feind und Bestrafer wahrgenommen
- „Unangemessene Erwartungen“ = z.B. schnelle Bearbeitung von Anzeigen
- „Verbale Aggressionen“ (22,5%), später werden körperliche Aggressionen genannt (10%)
- „Juristische Rechthaberei“ = Bürger beklagen sich über Angemessenheit von Maßnahmen
- „Migrationshintergrund“ = hier vor allem sprachliche Barrieren als Problem
- „Behinderung von Einsätzen“ durch Einmischen der Bürger in eine Maßnahme z.B. Anfangen einer Diskussion

- **TIPP:** Teilnehmende werden gefragt, ob sich eigene Erfahrungen damit abdecken oder ob sie andere/weitere Erfahrungen gemacht haben

Folie 6

Gliederung


Freie Universität Berlin

1. Einführung
- 2. Mentale Stärke**
3. Stress & Stressreaktionen
4. Bewältigung
5. Strategien im Umgang mit schwierigen Bürgern

Mental stark im Umgang mit schwierigen Bürgern6

Notizen:

- Erklärung, warum heißt dieser Workshop „Mental stark.....“

Mentale Stärke: Was ist das?

Mentale Stärke ist die **Fähigkeit, die persönlichen Überzeugungen, Einstellungen und Denkprozesse so zu entwickeln, dass man...**

- a) sich herausfordernde Ziele setzen und an diesen auch unter Schwierigkeiten festhalten kann
- b) Misserfolge besser wegsteckt
- c) hoch motiviert ist
- d) sehr fokussiert und nicht ablenkbar ist
- e) insgesamt mehr Anstrengung und Ausdauer zur Erreichung eigener Ziele aufbringt
- f) Druck standhalten und mit Stress und Belastungssituationen umgehen kann

Notizen:

- Mentale Stärke vor allem auch im Bereich des Leistungssports ein Thema
- Insbesondere und zusammenfassend heißt mentale Stärke „mit Stress umgehen können“

Merkmale mental starker Personen

- Mental starke Personen sind **optimistisch** und von ihren Fähigkeiten überzeugt (**selbstwirksam**)
- Mental starke Personen sehen Anforderungen eher als **Herausforderung**, denn als Bedrohung
- Mental starke Personen halten die Dinge für persönlich **kontrollierbar**
- Mental starke Personen halten an ihren Zielen fest, auch wenn sich **Misserfolge** einstellen

Und all das ist trainierbar!

Notizen:

- 4 C Modell (challenge, commitment, confidence, control)
- Confidence – Vertrauen in sich selbst und die eigenen Fähigkeiten
- Challenge – Probleme werden als Chance zur Weiterentwicklung gesehen
- Control – Emotionen und Handeln werden als kontrollierbar wahrgenommen
- Commitment – Festhalten an Zielen (Hingabe und Engagement) trotz Misserfolgen

Zum produktiven Umgang mit Misserfolgen



- Schwierige Situationen, Niederlagen und Misserfolge gehören zum Alltag
- Fehler und Misserfolge sind der Motor des Erfolgs
- Umgang mit Fehlern und Misserfolgen nach dem **Triple-A-Konzept:**

- A - kzeptanz:** Akzeptieren Sie Rückschläge. Akzeptieren Sie sie und wenden Sie sich schnellstmöglich der Analyse zu.
- A - nalyse:** Was waren die Faktoren für den Misserfolg? Was lief gut? Was kann ich daraus lernen? Was lässt sich verändern?
- A - bhaken:** Lassen Sie die Vergangenheit hinter sich. Sie können sie eh nicht mehr ändern. Ziehen Sie einen Schlussstrich und schauen Sie nach vorn, um aus den Fehlern zu lernen.

Notizen:

- Misserfolge gehören zum alltäglichen Leben dazu
- Niederlagen als Chance sehen, um etwas Neues zu lernen
- Akzeptanz im Triple-A-Konzept: Möglichst keine „Was wäre, wenn...“ Fragen
- Analyse: sollte möglichst erst nach dem Abbau von negativen Stressgefühlen (z.B. durch Sport) stattfinden, um einen möglichst klaren Kopf dafür zu haben
- Analyse sollte nicht nur Defizite enthalten, sondern auch Stärken und Veränderungsmöglichkeiten
- Abhaken: Gedanken an die Niederlage oder den Misserfolg sollten nach der Analyse aus dem Kopf verbannt werden

Gliederung

1. Einführung
2. Mentale Stärke
- 3. Stress & Stressreaktionen**
4. Bewältigung
5. Strategien im Umgang mit schwierigen Bürgern

Notizen:

- Aufgrund der dargestellten Ergebnisse aus dem Gesundheitsmonitoring ist davon auszugehen, dass PVB sehr viel Stress erleben
- Stress kann wiederum zu Burnout und anderen psychischen sowie körperlichen Krankheiten führen
- Zunächst folgt die Betrachtung des Stressprozesses und der Stressreaktionen

Stress: Definition

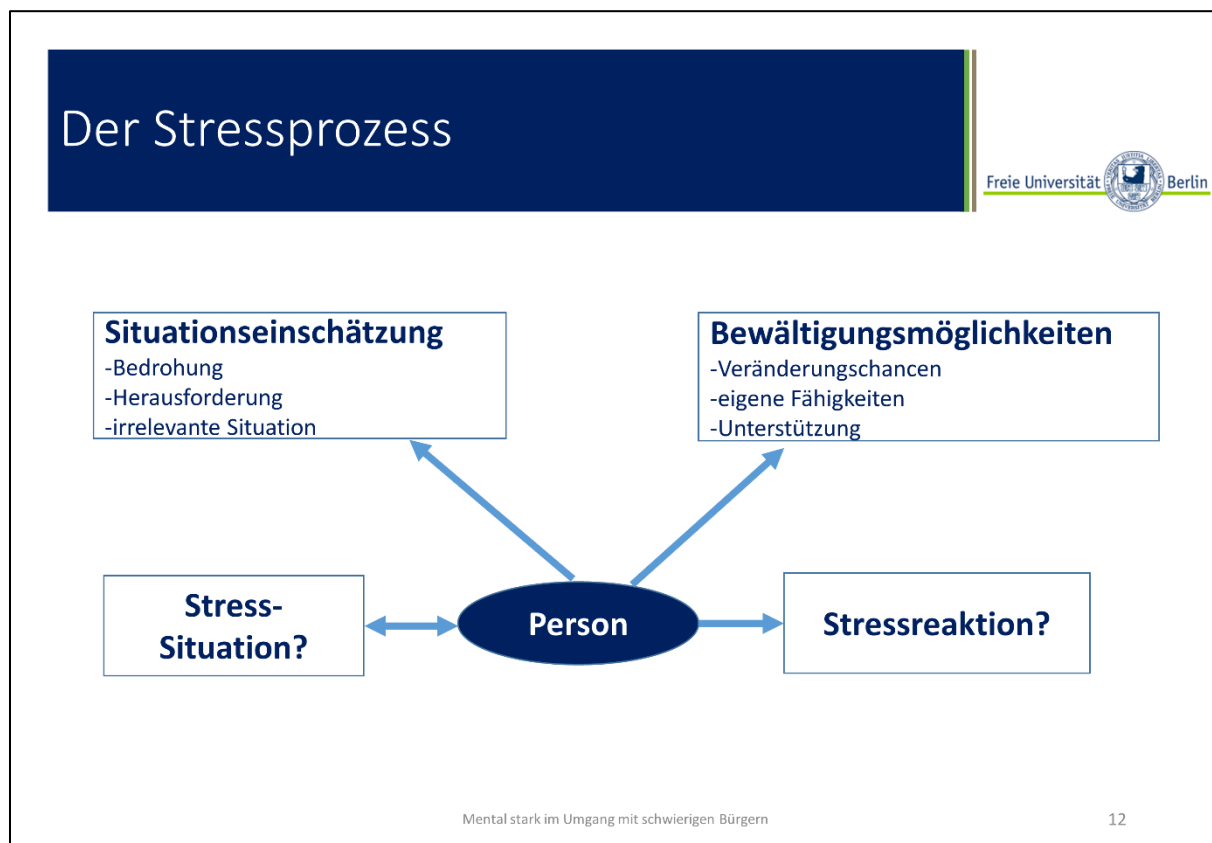
Stress ist....

„ein als unangenehm empfundener Zustand, der von der Person als bedrohlich, kritisch, wichtig und unausweichlich erlebt wird. Er entsteht besonders dann, wenn die Person einschätzt, dass sie ihre Aufgaben nicht bewältigen kann.“ (Joiko et al., 2010)

Stress ist ein uraltes Reaktionsprogramm durch einen Angriffs- oder Fluchtmechanismus (**Fight or flight**) bei einer wahrgenommenen Gefahr (Cannon, 1929)

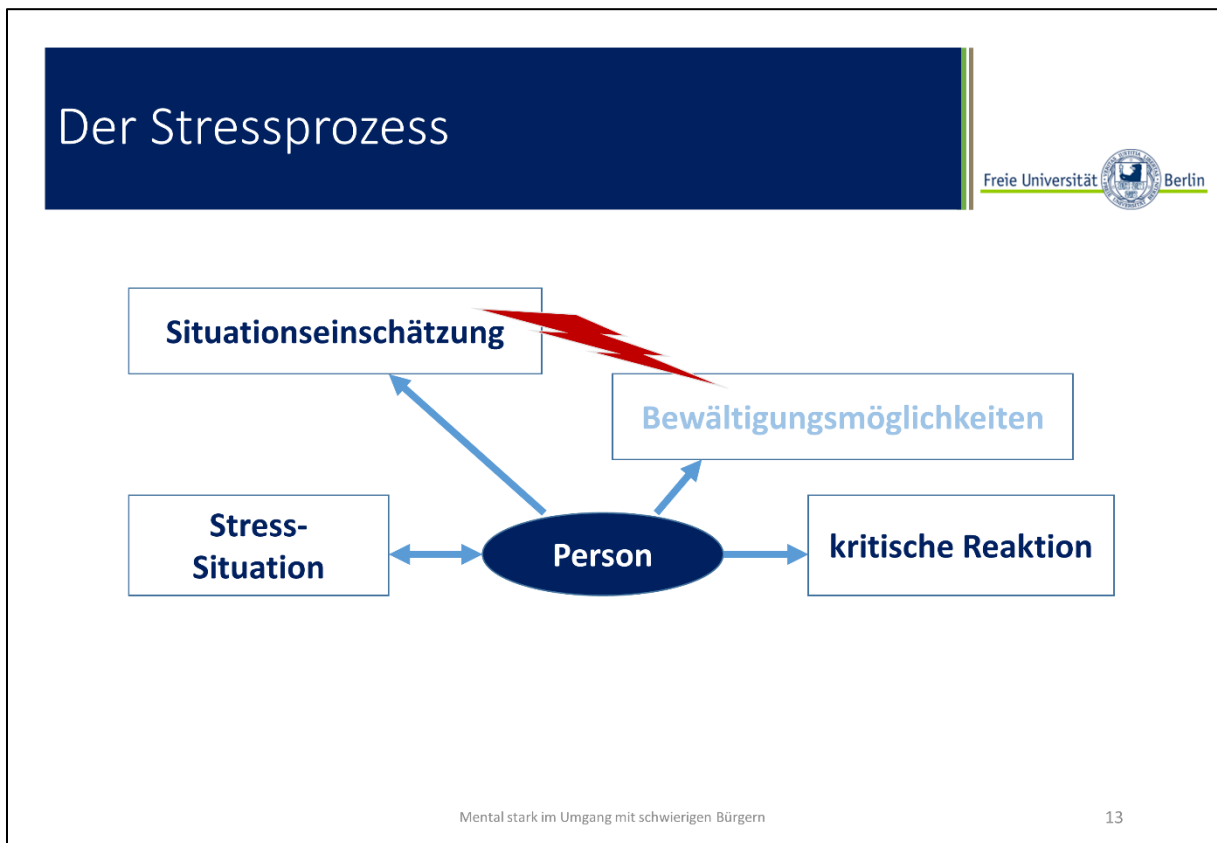
Notizen:

- Definition nach Joiko et al, 2010:
Hier geht es vor allem darum, dass die eigene Bewältigungsfähigkeit als zu gering eingeschätzt wird
- Stress = Einschätzung „Situation belastet mich (z.B. bedrohlich) und übersteigt meine Bewältigungsmöglichkeiten, ich kann mit der Situation nicht umgehen“
- Der Zustand an sich bzw. die Situation wird als wichtig und z.B. nicht als irrelevant eingeschätzt
- Definition nach Cannon, 1929:
Stress als evolutionär bedingte Reaktion - Bei der Bedrohung des eigenen Lebens (z.B. durch einen Säbelzahn tiger) bleiben nur Flucht oder Kampf



Notizen:


- Stress und Stressbewältigung ist individuell sehr unterschiedlich
- 1. Teil des Stressprozesses ist die Situationseinschätzung:
- Situationseinschätzung erfolgt in jeder Situation automatisch, erfolgt immer und in jeder Situation, jeder schätzt Situation individuell anders ein (subjektiv)
- Vor allem in unklarer Situation: wird Umgebung, Person etc. eingeschätzt: was erwartet mich?
- Die Situation kann z.B. als bedrohlich/gefährlich oder als motivierend eingeschätzt werden
- 2. Teil des Stressprozesses ist die Einschätzung der Bewältigungsmöglichkeiten
- Bewältigungsmöglichkeiten = Wahrgenommene Möglichkeiten mit der Situation umzugehen



Notizen:

- Diskrepanz zwischen Situationseinschätzung und den Möglichkeiten der Bewältigung ist entscheidend für Entstehung von Stresserleben
- Stresserleben und -umgang ist subjektiv, jeder hat seine eigenen Stressfaktoren (Dinge, die ihn „stressen“), da die Einschätzung/Bewertung des potenziellen Stressfaktors subjektiv ist
- Ob Stresssituation zur Stressreaktion führt, hängt von der persönlichen Einschätzung, dem persönlichem Verhalten und äußeren Bedingungen ab
- Mentaler Aspekt ist für Stressreaktion zentral (z.B. Intensität des Erlebens)
- Stressreaktion kann akut (konkrete Situation) oder chronisch (anhaltend) sein
- Erlebt man häufig Stress, erhöht sich die Sensibilität ggü. Stresssituationen („man wird dünnhäutiger“)
- Austausch über Situationseinschätzung und über Bewältigungsmöglichkeiten mit anderen Personen als mögliche Entschärfung der Situation

Stressoren & Einstellungen

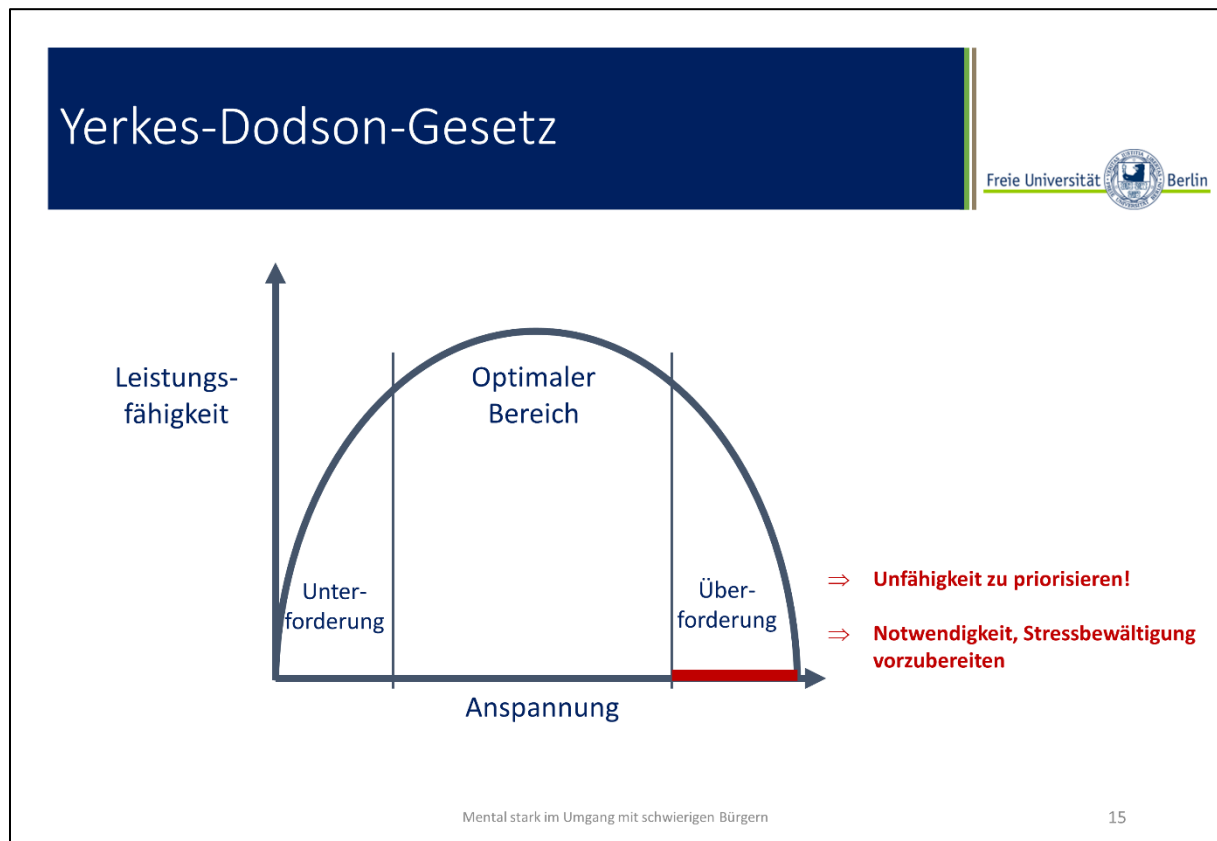

Freie Universität Berlin

Stressoren	Einstellungen
<i>Ich gerate in Stress, bei...</i>	<i>Ich setze mich selbst unter Stress mit den Gedanken</i>
<ul style="list-style-type: none"> • zu hohen Leistungsanforderungen • zu viel Arbeit • sozialen Konflikten • Zeitdruck • Unterbrechungen und Störungen 	<ul style="list-style-type: none"> • „Ich kann mich auf niemanden verlassen“ • „Starke Menschen brauchen keine Hilfe“ • „Ich muss besser sein als die anderen“ • „Ich darf keine Fehler machen“ • „Es ist immer wichtig Recht zu haben“ • „Es ist mir wichtig, dass mich alle akzeptieren“ • „Ich bin für alles verantwortlich“

Mental stark im Umgang mit schwierigen Bürgern
14

Notizen:


- Stressoren sind äußere Bedingungen, die uns belasten und dazu führen, dass wir uns gestresst fühlen
- Individuell werden ganz unterschiedliche Bedingungen als Stressoren (Stress-Auslöser) wahrgenommen
- Eigene Motive, Einstellungen und Ansprüche gegenüber der Situation entscheiden darüber, ob sich jemand überhaupt gestresst fühlt
- Einstellungen können Stressverstärker sein, indem sie die Wahrnehmung der Stressoren zusätzlich verstärken



Notizen:

- Roter Bereich: im Bereich der sehr hohen Anspannung
 - sinkt die Konzentration
 - das Denken und die Denkfähigkeit verändern sich („man kann nicht mehr klar denken“, „man ist außer sich“)
 - Sensibilität für Reize in der Umgebung steigt („Antennen sind ausgefahren“)
 - verringerte Fähigkeit ruhig und gelassen zu bleiben
- Stresssituationen kann man vorbereiten, d. h., vorher über Möglichkeiten der Bewältigung nachdenken
- Typische Stresssituationen = Standardsituationen, d. h. typische Situationen, die im Beruf immer wiederkehren wie z.B. Sichern einer Unfallstelle oder Wegweisungen von gewaltbereiten Personen

Stressreaktionen

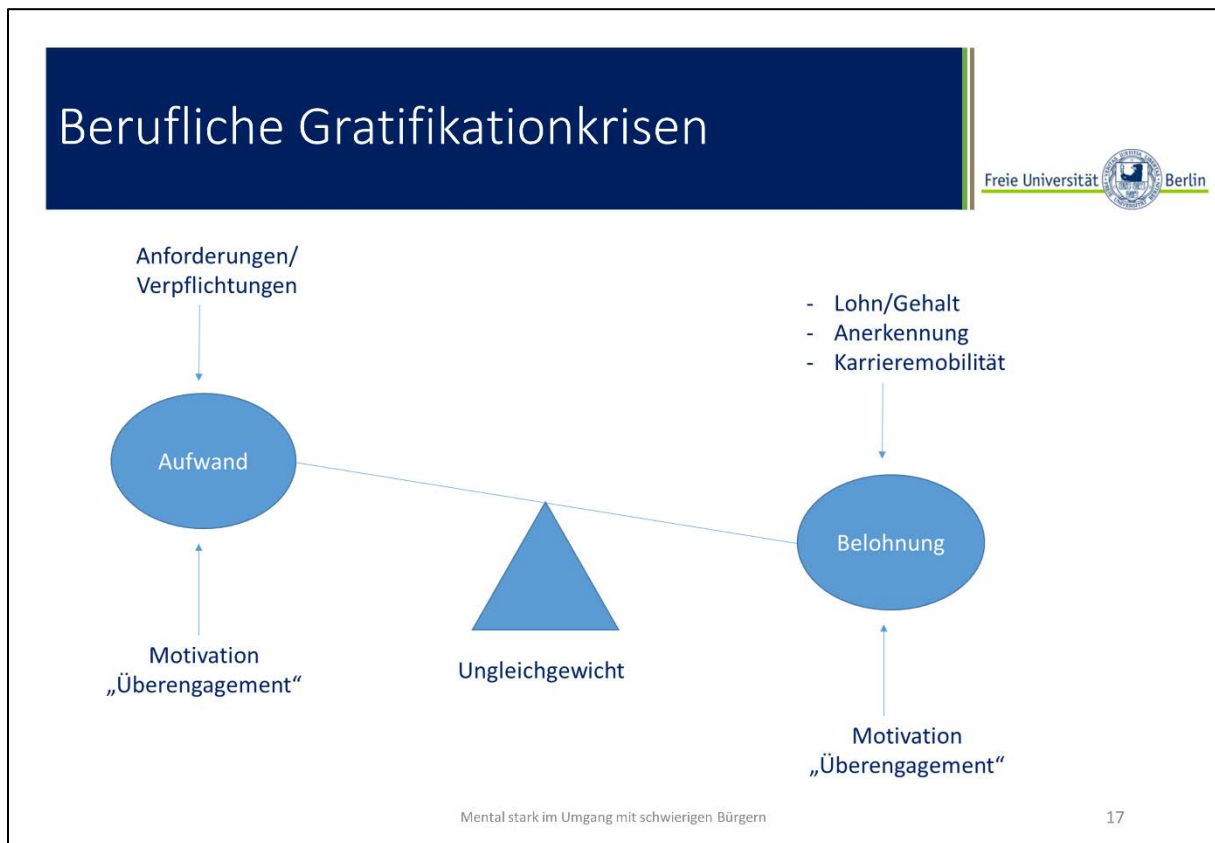

Freie Universität Berlin

Kognitive Reaktionen	Emotionale Reaktionen	Körperliche Reaktionen	Reaktionen auf Verhaltensebene
<ul style="list-style-type: none"> • Gedanken wie: „Pass auf!“, „das schaffe ich nie“, „auch das noch“, „das geht schief“ • Leere im Kopf (Blackout) • Konzentrationsmangel • Denkblockaden • Gedankenkreisel 	<ul style="list-style-type: none"> • Angst • Panik • Verunsicherung • Ärger • Gereiztheit • Schreck • Nervosität • Gefühlsstau • Wut • Versagensgefühle 	<ul style="list-style-type: none"> • trockener Mund • Schwitzen • Kurzatmigkeit • Herzklopfen/-stiche • Kloß im Hals • weiche Knie • Blutdruckanstieg • Übelkeit, Erbrechen • Kopfschmerzen • starre Mimik • nervöse Gestik 	<ul style="list-style-type: none"> • Rückzug • Aggressionen • Zynismus • Verantwortung wird abgeschoben • verändertes Essverhalten • Drogenmissbrauch

Mental stark im Umgang mit schwierigen Bürgern 16

Notizen:

- Stressreaktionen können auf den vier Ebenen: Gedanken, Gefühle, Körper (vegetativ-hormonell oder muskulär) und Verhalten erfolgen
- Hier zeigen sich auch je nach Person wieder ganz unterschiedliche Symptome von Stress
- Die Reaktionen auf den unterschiedlichen Ebenen beeinflussen sich gegenseitig und stehen im Zusammenhang
z.B. Der Gedanke „Das schaffe ich nie“ führt dazu, dass sich die Person ängstlich und verunsichert fühlt, als körperliche Reaktion folgt darauf ein ganz ausgetrockneter Mund und die Wahrnehmung von Herzklopfen. All diese Symptome führen wiederum dazu, dass sich die Person eher zurückzieht um mit der Ängstlichkeit nicht aufzufallen, dies wiederum kann negative Gedanken hervorrufen. Diese Stressreaktionen können somit zu einem Kreislauf der gegenseitigen Verstärkung führen



Notizen:

- Dies ist ein weiteres Modell zum Thema Stress nach Siegrist (1996)
- Es kommt zu beruflichen Gratifikationskrisen, wenn ein Ungleichgewicht zwischen Aufwand (Verausgabung) und Belohnung in Richtung erhöhter beruflicher Verausgabung entsteht
- Hohe Verausgabung kann z.B. durch Zeitdruck oder durch eine sehr hohe persönliche Verausgabebereitschaft („Überengagement“) entstehen
- Personen, die sich über das normale Maß engagieren, leisten mehr als von ihnen erwartet wird
- Belohnung kann in Form von Bezahlung, Wertschätzung, Arbeitsplatzsicherheit oder Beförderung auftreten
- Gratifikationskrisen erhöhen die Risiken für psychische Störungen, für Bluthochdruck und koronare Herzkrankheiten

Langfristige Stressfolgen

... und die Folgen: Arbeitsunfähigkeit und Leistungsverlust

Langfristiger Stress bahnt vielen ernsthaften Erkrankungen den Weg:

Körperliche Folgen:

- Tinnitus
- Rückenbeschwerden
- Magen- und Herz-Kreislaufprobleme

Erkrankungen der Psyche

- Burnout
- Depressionen
- Ängste

Notizen:

- Langfristige Stressfolgen können sowohl psychische als auch körperliche Erkrankungen sein
- Zum Teil werden diese Erkrankungen auch chronisch, insbesondere wenn die Ursachen für Stress nicht beseitigt werden oder keine adäquate Stressbewältigung gelingt

Gliederung



1. Einführung
2. Mentale Stärke
3. Stress & Stressreaktionen
- 4. Bewältigung**
5. Strategien im Umgang mit schwierigen Bürgern

Notizen:

- Zusammenfassung:
- Stress entsteht, wenn ich persönlich in einer bestimmten Situation eine bedrohliche, belastende Einschätzung von dieser habe und bewerte, dass ich die Situation nicht im Griff habe
- Wahrgenommene Bewältigungsmöglichkeiten können in Standardsituationen, d. h. Situationen, die so auf die Art und Weise im beruflichen Alltag immer wiederkehren, exploriert werden
- Passend zu den Standardsituationen können standardisierte Bewältigungsstrategien erarbeitet werden

Einfluss der Einschätzung auf die Emotionen

Freie Universität Berlin

Bedrohung		Angst
Schädigung		Ärger

Mental stark im Umgang mit schwierigen Bürgern

20

Notizen:

- Reaktion zeigt sich auf verschiedenen Ebenen
- Z.B. körperlich (erhöhter Herzschlag), gedanklich, verhaltensbezogen und emotional
- Erste unmittelbare (instinktive) Reaktion auf bedrohliche Situationen: Angst als emotionale Reaktion
- Angst ist jedoch ein schlechter Ratgeber, bietet keine Hilfestellung zur Situationsbewältigung in den meisten beruflichen Situationen
- Einschätzung/Bewertung spielt hierbei eine entscheidende Rolle
- Gefühle helfen nicht, um Stress zu bewältigen!
- Im Berufsleben brauchen wir andere Strategien

Stressbewältigung

Angemessene **Stressbewältigung** beinhaltet:

- Fähigkeit, die wichtigen **Eigenschaften der Stresssituation** realistisch einzuschätzen
- Fähigkeit, aus den Ergebnissen der Einschätzung **angemessene Strategien** abzuleiten



Notizen:

- 2 Schritte von Stressbewältigung:
- Zunächst Situationseinschätzung: gefährlich, ungefährlich (Routine), spannend
- Situationseinschätzung: Was ist der Stress an der Situation?
- Ableitung angemessener Strategien im 2. Schritt z.B. ablenken, ruhig bleiben (v. a. wenn man in der Situation nichts verändern kann)

Ansatzpunkte zur Stressbewältigung



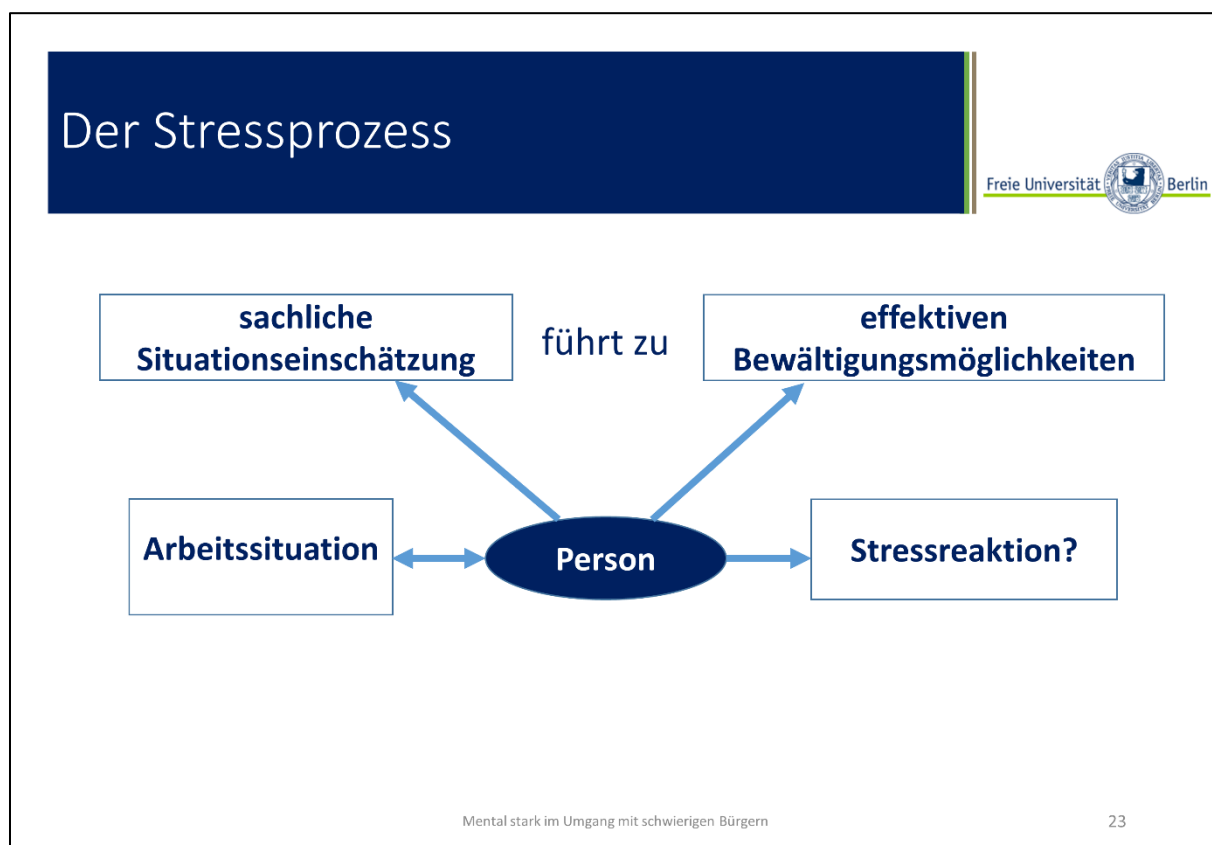
1. „**die Umwelt verändern**“ - Stressoren
 - ausschalten
 - reduzieren
 - oder vermeiden

2. „**sich selbst verändern**“ - beim Menschen selbst
 - die Belastbarkeit durch aktive Entspannung erhöhen
 - positives Verhalten (Fertigkeiten) aufbauen
 - die Bewertung der Stresssituation verändern

3. „**die Erregung drosseln**“ - in der Stresssituation durch Techniken der kurzfristigen Erleichterung
 - die Erregungsspitzen kappen
 - Aufschaukelung verhindern

Notizen:

- Stressbewältigung kann auf 3 Ebenen passieren
- Stressoren auszuschalten, zu reduzieren oder zu vermeiden ist nicht immer und in allen Situationen möglich (schwierigen Bürgern aus dem Weg zu gehen ist nicht unbedingt möglich, da es zum Beruf dazu gehört, mit diesen Bürgern umzugehen)
- Sich selbst zu verändern heißt, es weniger zu Stress kommen zu lassen, insgesamt gelassener mit stressigen Situationen umzugehen
- Techniken der kurzfristigen Erleichterung z.B. Ablenkung oder innere Wahrnehmungslenkung weg von belastenden Gedanken zu positiven Gedanken oder Vorstellungen



Notizen:

- Eine sachliche Situationseinschätzung ermöglicht hilfreiche Handlungsmöglichkeiten abzuleiten
- Sachliche Einschätzung kann auch bedeuten: Beschäftigung mit der Situation und Feststellung einer Belastung durch die Situation
- Als 2. Schritt kann die Bewältigung auch so eingeschätzt werden, dass man die Situation gerade nicht verändern kann (Bewältigung = Akzeptanz der Situation)

Stressrelevante Faktoren der Arbeitsbedingung



Psychische Belastungen

- hohe Arbeitsintensität
- Rollenstress/Unsicherheit
- aggressiv-abwertendes Verhalten

Ressourcen/Kontrollerleben

- soziale Unterstützung
- Handlungsspielräume



↑
verfügbar und genutzt?!

Mental stark im Umgang mit schwierigen Bürgern

24

Notizen:

- Individuell werden unterschiedliche Situationen als Belastung eingeschätzt
- Ressourcen reduzieren Stresserleben
- Ressourcen erhöhen die Bewältigungsmöglichkeiten: „Wenn es mir schlecht geht und ich Stress empfinde, kann ich zu Kollegen oder zur Führungskraft gehen und die helfen mir“
- Fehlende soziale Unterstützung (z.B. Nachbesprechungen nach belastenden Einsätzen) und eingeschränkte Handlungsspielräume sind die größten Stressoren über alle Berufe hinweg

Ressourcen



Extern

Soziale Faktoren

- Soziale Einbindung
- Soziale Unterstützung
- Finanzielle Ressourcen
- Vertragliche Absicherung
- Wohnung, Nahrung...

Intern

Persönliche Faktoren

- körperliche Gesundheit
- allgemeine Leistungsfähigkeit
- stabiles Selbstwertgefühl

Mental stark im Umgang mit schwierigen Bürgern

25

Notizen:

- Ressourcen sind wichtig, um Stress abfedern zu können
- Personen, die sich stark sozial unterstützt fühlen, geben an, weniger stark belastet durch chronischen Stress zu sein als Personen, die nur geringe soziale Unterstützung wahrnehmen
- Ressourcen, die zum Beispiel als hohe Belohnung wahrgenommen werden, können eine hohe Verausgabung ausgleichen, sofern diese sich im Gleichgewicht befinden (Modell der beruflichen Gratifikationskrisen)
- Soziale Einbindung setzt aber auch voraus, dass die Kontakte wichtig genommen werden und Interesse für andere gezeigt wird
- **TIPP:** Hier können auch erlebte Ressourcen der Workshop-Teilnehmenden gesammelt werden, wie z.B. aufsuchende Gespräche mit anderen PVB, sportliche Aktivität, Achtsamkeitsübungen, Pausenzeiten effektiv zur Erholung nutzen

Langfristige Entspannung



Systematische Entspannungsübungen

- Progressive Muskelentspannung (Jacobson)
- Autogenes Training
- Gedankenreisen


Ausgleich durch:

- Gespräche mit anderen
- Sport
- Gartenarbeit
- Kochen
- Freunde treffen
- Kinobesuche

Notizen:

- Entspannungsübungen dienen als langfristige Strategien der Stressbewältigung und können somit zur persönlichen Ressource werden
- Systematische Entspannungsübungen verbessern die Körperwahrnehmung, senken das Erregungsniveau, erhöhen die Belastbarkeit und können den Abbau bereits bestehender psychosomatischer Beschwerden fördern
- Progressive Muskelentspannung nach Jacobson bewirkt durch ein bewusstes Anspannen einzelner Muskelgruppen und der anschließenden Lockerung und Entspannung dieser eine bewusste Wahrnehmung des Unterschieds zwischen Anspannung und Entspannung
- Autogenes Training basiert auf Autosuggestion und der Konzentration auf Empfindungen wie Wärme oder Schwere in einzelnen Körperteilen
- Sport als Methode zum Ausgleich kann fördern, dass ein gewisser Abstand von stressigen Situationen gewonnen wird („Rennen, um den Kopf frei zu bekommen“)

Stressbewältigung



emotionsbezogen: **Verringerung der Stressgefühle** durch konstruktives Denken, durch körperliche Aktivität, durch Ablenkungsstrategien

handlungsbezogen: Änderung des eigenen Verhaltens oder der störenden Umgebungsfaktoren, um die **Stressquelle zu reduzieren**

=> Kombination verschiedener Strategien ermöglicht die beste Anpassung


Mental stark im Umgang mit schwierigen Bürgern

27

Notizen:

- In stressigen Situationen 2 Hauptstrategien zum Umgang mit Stress: emotions- und handlungsbezogen
- Emotionsbezogen: = Gefühle „herunterkühlen“
 - Konstruktives Denken („Nützt mir das, was ich gerade denke?“, „Was würde ich einem Freund raten?“, „Ist das realistisch, was ich gerade denke?“)
 - Bewältigung durch geschickten Umgang: Situation so uminterpretieren, um Stressgefühle in den Griff zu bekommen, nicht „hochkochen“ zu lassen, Beispiele: mit Kollegen oder Partner sprechen, Sport, Hobbies
Ziel: abschalten und sich distanzieren können
- Handlungsbezogen: etwas an der Situation verändern, Situation gar nicht erst „hochkochen lassen“, d. h., Verhalten oder Umgebungsfaktoren ändern
 - Wenn möglich, so viel ändern, wie es geht, da Bewältigung auch immer Kapazitäten abverlangt

Folie 28



Freie Universität Berlin

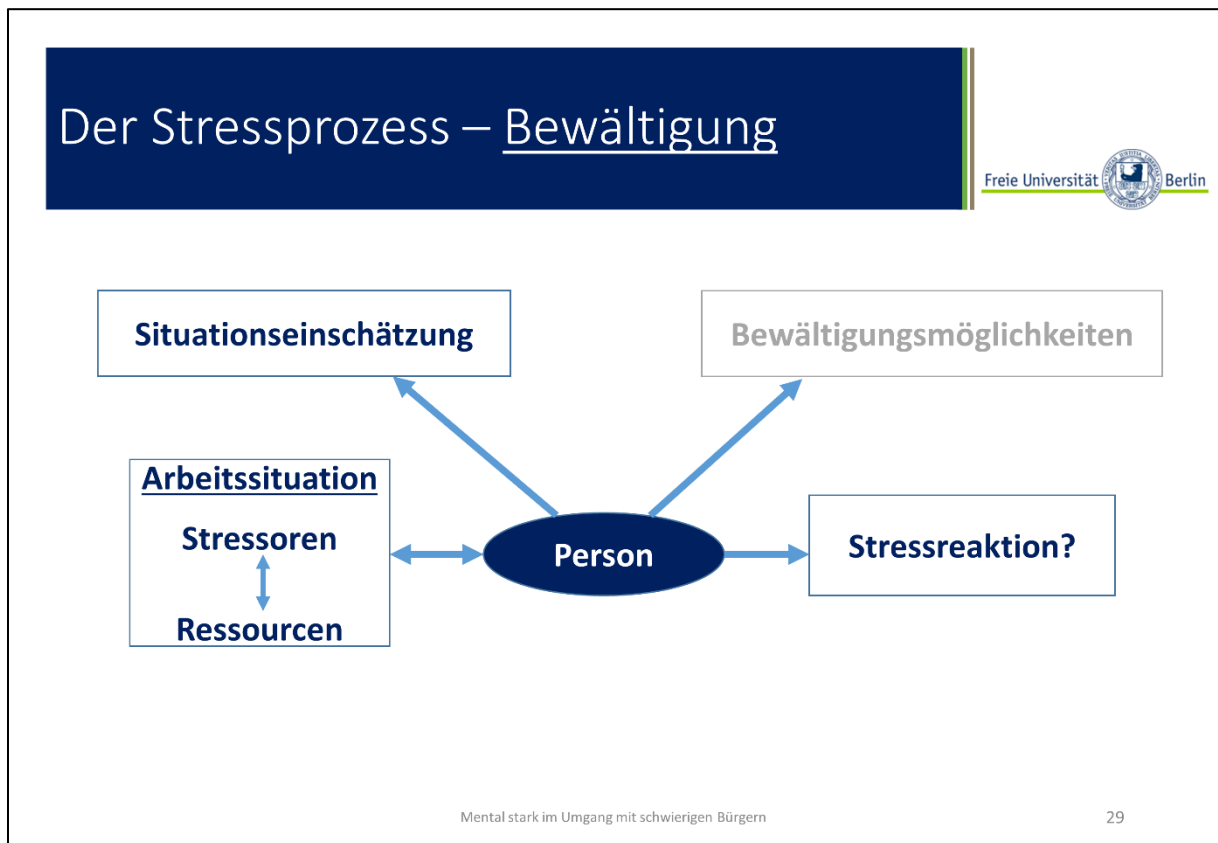
Woher weiß ich, wann welche Strategie passt?

Mental stark im Umgang mit schwierigen Bürgern

28

Notizen:

- Wann eher handlungsbezogen, wann eher emotionsbezogen?



Notizen:

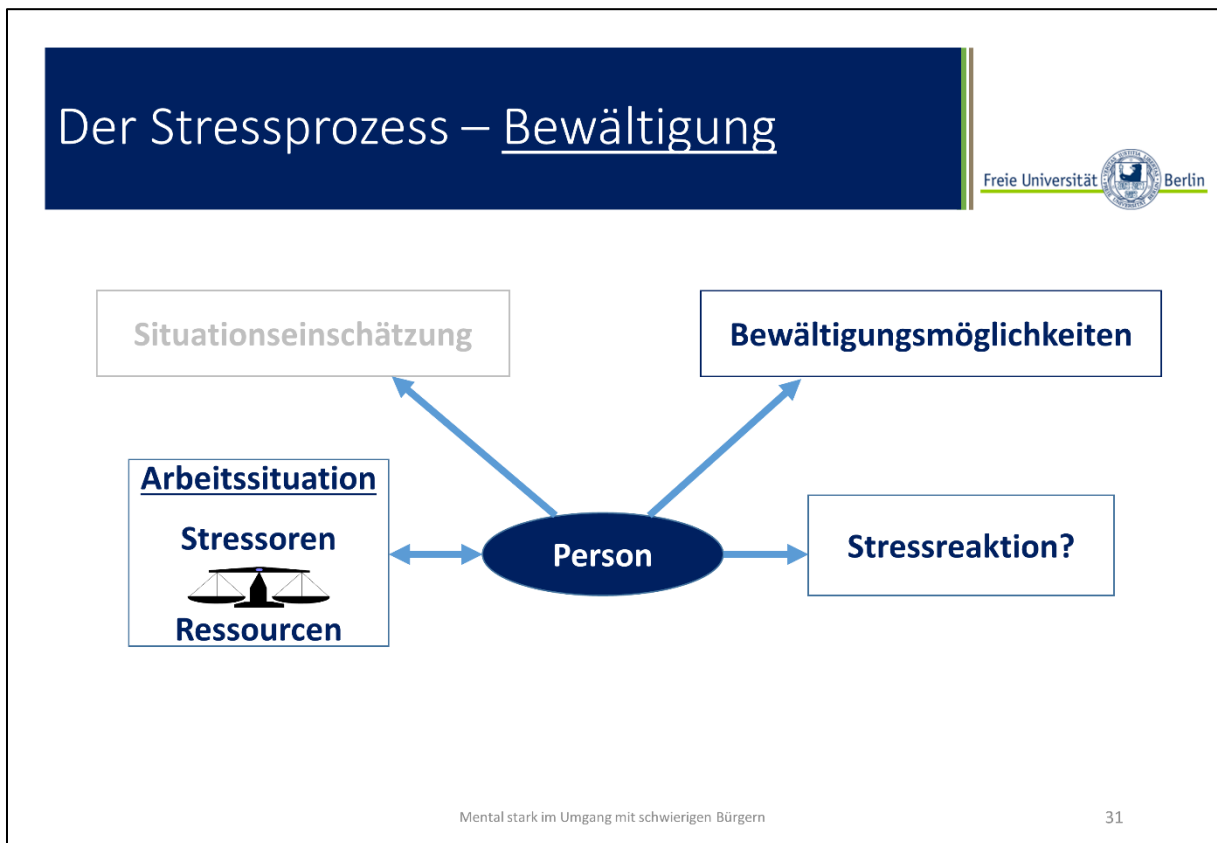
- Zur Einschätzung der Bewältigungsmöglichkeit und Wahl der Bewältigung (emotionsbezogen oder handlungsbezogen) muss zunächst wieder die Situation betrachtet werden
- Dabei können insbesondere Stressoren und Ressourcen in der Situation abgewogen werden
- Situationen können nach 4 Kategorien unterschieden werden (siehe nächste Folie)

Situationseinschätzung

- 1. Grad der (eigenen) Anspannung einschätzen**
(Wie stark bin ich / ist mein Gegenüber / die Gruppe angespannt?)
- 2. Bedeutung/Wert**
(Wie wichtig ist die Situation überhaupt? Lohnt die Aufregung?)
- 3. Unsicherheit /Widersprüchlichkeit**
(Weiß ich wirklich, was los ist?)
- 4. Kontrollierbarkeit/Beeinflussbarkeit**
(Kann ich etwas daran ändern? Ist das jetzt so?)
=> „Ressourcen“: Unterstützung, Spielräume


Notizen:

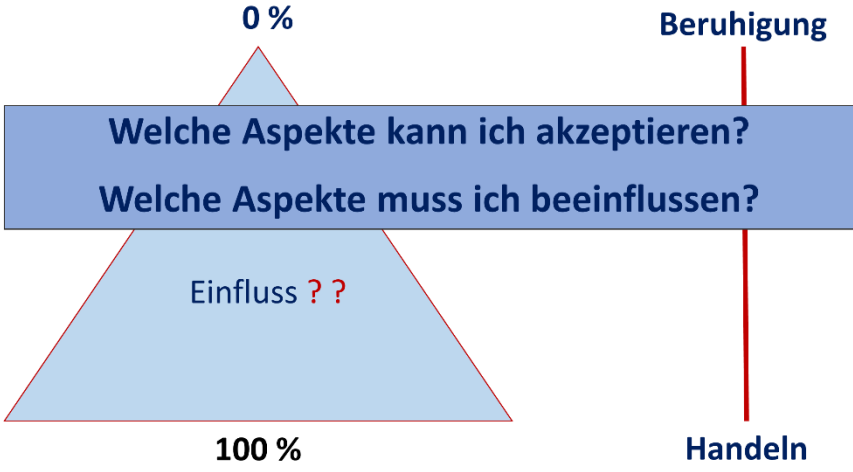
- 4 Kategorien der Situationseinschätzung als innere Überlegungen
- Anspannung: bei hoher Anspannung ist Beherrschung und souveränes Auftreten schwer, daher ist die Wahrnehmung der Anspannung bedeutsam
- Bedeutung: „Messe ich der Situation zu viel Bedeutung zu?“ (Kosten-Nutzen-Abwägung), hier gibt es große interindividuelle Unterschiede
- Unsicherheit/Unklarheit: Wie ist eine bestimmte Situation (z.B. ein Blick eines Bürgers, Kommentar in einer fremden Sprache) einzuschätzen?
- Einfluss: „Kann ich mit meinem Verhalten etwas beeinflussen?“, „Ist eine gedankliche Beeinflussung möglich?“
- Kontrollierbarkeit: In Extremsituation kann man oft nicht mehr klar denken, dann fällt das sachlich-ruhige Gespräch schwer
- Es ist gut, sich Ressourcen wie Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kollegen bewusst zu machen und in die Einschätzung der Situation einzubeziehen



Notizen:

- **Arbeitsituation:** Inwieweit halten sich Stressoren und Ressourcen die Waage?
- Stressoren sind z.B. Vorschriften, die keinen Sinn machen oder ein eingeschränkter Handlungsspielraum, der es kaum zulässt, selbstständig Entscheidungen zu treffen
- Ressourcen sind z.B. Unterstützung des Vorgesetzten oder durch Kollegen
- Die Arbeitsituation und die konkrete Situationseinschätzung wirken sich auf die Bewältigungsmöglichkeiten aus:
z.B. kann ein eingeschränkter Handlungsspielraum meine Möglichkeiten mit der Situation umzugehen begrenzen

Beruhigung oder Handeln?




0 % **Beruhigung**

Welche Aspekte kann ich akzeptieren?
Welche Aspekte muss ich beeinflussen?

Einfluss ??

100 % **Handeln**

Mental stark im Umgang mit schwierigen Bürgern
32

Notizen:

- Gedankliche vs. handlungsbezogene Beeinflussung der Situation
- Situation, die mich sehr belastet: „Muss ich mich gedanklich beruhigen oder kann ich tatsächlich etwas an der Situation ändern?“
- 2 Arten des Umgangs: entweder Situation versuchen zu verändern oder versuchen sich zu beruhigen (und Dinge aushalten, die man nicht ändern kann)
- Beispielsweise kann ich das Verhalten von einem Bürger, der aggressiv auftritt, nur bedingt verändern und kann die Situation nur gedanklich beeinflussen

Übungen zur *gedanklichen* Beruhigung „*Neubewertung*“

- Zu hohe/falsche Erwartungen? => radikale Akzeptanz?!
- Hilft es mir, so zu denken? - Welche Aufgabe habe ich jetzt in dieser Situation?
- Was würde ich einem Kollegen zur Unterstützung sagen?
- Wie habe ich ähnliche Situationen schon gemeistert?

Notizen:

- Beispiele zur Neubewertung: Möglichkeiten, um Situationen neu zu bewerten
- Als psychologischer Trick, um sich aus der Situation „herauszuhebeln“
 - radikale Akzeptanz: „Ich kann es nicht ändern, ich muss das so hinnehmen“
 - „Ist es wirklich wichtig, was andere über mich denken?“
 - „Rentiert sich der emotionale Aufwand?“
- ABC-Schema zur Erklärung von Emotionen und Verhaltensweisen
 - A = Auslöser: Beschimpfung durch Bürger „Sie Hilfspolizist!“
 - B = Bewertung durch den PVB: „Der hat keine Ahnung“
 - C = Konsequenz: emotionale Reaktion Ärger
 - Alternatives Schema:
 - A = Auslöser: Beschimpfung durch Bürger „Sie Hilfspolizist!“
 - B = Neubewertung: „Der steht voll unter Stress“
 - C = Konsequenz: neutrales Gefühl als emotionale Reaktion

Positive Einstellungen

Beispiele für Veränderungen negativer Selbstaussagen in positive Selbstgespräche

	<i>Negative Selbstaussage</i>	<i>Positives Selbstgespräch</i>
Vor der Stresssituation	„Das wird schiefgehen...“	„Erst einmal probieren...“
In der Stresssituation	„Ich werde schon wieder nervös...“	„Ich kann Erregung nicht verhindern, aber ich werde sie steuern...“
Nach der Stresssituation	„Ich habe versagt...“	„Was habe ich gut gemacht?“

Notizen:

- Meist werden stressige Situationen von einem inneren negativen Dialog begleitet, wie von dem Gedanken „Das wird schiefgehen...“
- Im positiven Selbstgespräch wird die Bewertung der Situation umgewandelt
- Eine Änderung der Perspektive auf die positiven Aspekte der Situation ist gefordert
- Es ist gut, sich realistische Vorsätze zu schaffen

Zentrale Aspekte zur Strategiewahl Standardsituationen vorbereiten



Anspannung:	Um gut denken und reden zu können: typische Situationen vorbereiten (Standardsituationen)
Bedeutung:	Bin ich zu anspruchsvoll, idealistisch, ungeduldig...? Nehme ich das zu persönlich?
Unklarheit:	Dauer des Kontakts? Reaktion auf Provokation?
Einfluss:	Verhaltensmöglichkeiten (=> Standardsituationen)?

Notizen:

- Zentrale Fragen bzw. Anhaltspunkte, die zur Vorbereitung von Situationen dienen
- Möglichkeiten, nicht in den „roten Bereich“ der Anspannung zu kommen
- Die persönliche Bedeutung der Situation spielt für die Bewältigungsstrategie eine wichtige Rolle
- In unklaren Situationen kann die Einschätzung der Dauer des Kontaktes entscheidend sein für die Strategiewahl: Kann ich für eine kurze Zeitspanne schwierige Aspekte der Situation akzeptieren? Muss ich auf eine Provokation reagieren oder kann ich diese ignorieren?
- Verhaltensmöglichkeiten vorher gedanklich für Standardsituationen „durchspielen“
- Ziel: bestimmte Reaktionsweisen abrufen können und damit Stress nicht entstehen lassen bzw. damit umgehen können

„Standardsituationen“ - Vorschlag für Gruppenarbeit



Diskussion über die Arten Ihrer Bewältigung
typischer Stress-Situationen

Notizen:


- Unterschiedliche Auffassungen in Kleingruppe diskutieren
- Austausch über Standardsituationen (Situationen, die immer wiederkehren und Stress auslösen) und Möglichkeiten zum Umgang und zur Bewältigung
- Bewältigungsstrategien können sein: Akzeptanz/Toleranz, Gespräche mit Kollegen, Sport

Gliederung

1. Einführung
2. Mentale Stärke
3. Stress & Stressreaktionen
4. Bewältigung
- 5. Strategien im Umgang mit schwierigen Bürgern**

Notizen:

- Zusammenfassung bisheriger Punkte
- Stressprozess: Art und Weise, wie ich Situation einschätze und wie ich mit dieser Situation umgehe, können zu Stress führen (sehr individueller Prozess)
- Bewältigungsmöglichkeiten: emotionsbezogen und handlungsbezogen
- Spezifische Stressoren ebenfalls je nach Berufsgruppe
- Stressor im Polizeidienst „schwierige Situationen“ mit Bürgern
- Diese Situationen können zu Frustration und Ärger über eigenes Verhalten führen
- Einteilung dieser Situationen bzw. des Bürgertypen möglich (spezifische Personencharakteristika unter Bürgern)



Freie Universität Berlin

Strategien im Umgang mit schwierigen Bürgern

Mental stark im Umgang mit schwierigen Bürgern 38

Notizen:

- Jeder hat bestimmte Strategien, um mit schwierigen Situationen umzugehen
- Oft sollen in schwierigen Situationen Gefühle in der Außendarstellung kontrolliert werden
- Als psychologischer Rahmen soll im Anschluss der Begriff Emotionsarbeit erläutert werden

Strategien im Umgang mit schwierigen Bürgern

Emotionsarbeit:

Management der eigenen Gefühle, um beim *Bürger* ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen, unabhängig davon, ob dies mit den inneren Empfindungen übereinstimmt oder nicht

Die erwünschten Gefühle sind berufsspezifisch in meist unausgesprochenen **Regeln der Darstellung** definiert.

Notizen:

- Emotionsarbeit = Versuch, Gefühle in der Außendarstellung zu kontrollieren (z.B. Angst oder Ärger nicht zeigen)
- Bestimmte empfundene Gefühle werden nicht gezeigt, um ein bestimmtes Bild bei dem Gegenüber zu hinterlassen (z.B. „Schwäche nicht zeigen“)
- Für den Umgang mit den eigenen Gefühlen etc. braucht man auch Strategien
- Meistens gibt es auch Regeln der Darstellung z.B. „PVB sollen zunächst in unbekanntem Situationen Neutralität zeigen“
- Langfristige Darstellung der Gefühle entgegen der eigenen Gefühle führen zu Stress

Gefühlsregeln

... umfassen Vorstellungen darüber,

- ➔ welche Gefühle darzustellen sind,
- ➔ wie sie darzustellen sind
und
- ➔ welche Gefühle nicht zu zeigen sind.

Notizen:

- Welche Gefühle darzustellen sind: z.B. eher Stärke als Angst
- Wie die Gefühle darzustellen sind: z.B. in Verhörsituationen anders als auf der Straße
- Welche Gefühle nicht zu zeigen sind: z.B. negative Gefühle wie Traurigkeit sollen dem Bürger gegenüber nicht gezeigt werden
- **TIPP:** Frage an die Teilnehmenden: Welche Gefühle zeigen Sie in welcher Situation, welche Gefühle zeigen Sie nicht und warum?

Beispiele für Anforderungen bei der Emotionsarbeit

- Eigene negative Gefühle so zu beherrschen, dass sie vom *Bürger* nicht bemerkt werden
- sich in die Sichtweise der *Bürger* hineinversetzen können (?!);
- positive Gefühle ausdrücken

Notizen:

- Negative Gefühle wie Angst sollen vom Bürger nicht bemerkt werden
- Sich in die Sichtweise der Bürger hineinversetzen: „Steht der Bürger unter Stress?“
- Positive Gefühle ausdrücken (z.B. als „erzieherische“ Maßnahme gegenüber Jugendlichen)
- „Verstellen“ der Gefühle ist immer Arbeit und Stress

Aufgabe zu Emotionsregeln

Welche Regeln gibt es in der Behörde?

Welche Regeln haben Sie in kritischen Situationen?

Notizen:

Bsp.:

- Zeige keine Angst
- Zeige nur Stärke
- Verhalte dich neutral (keine Sympathie/Ablehnung zeigen)
- Zurückhaltung üben und keine Aggressionen zeigen

Emotionsarbeit

Emotionale Dissonanz:

(empfundener) Widerspruch zwischen ausgedrückten und empfundenen Gefühlen

Risikofaktoren:

- **Häufigkeit, Dauer und Intensität** der erforderlichen Emotionsdarstellung
- **Verschiedenheit** der darzustellenden Stimmungen (nur gute Laune oder sowohl kritisch als auch servil)
- **„Echtheit“** der zu zeigenden Gefühle (Imperative Gefühlsregeln)

Notizen:

- Emotionale Dissonanz: z.B. würde man gerne seinem Ärger Luft verleihen, allerdings muss man sich zurückhalten, da man als PVB der Regel folgen sollte, sich neutral zu zeigen
- Intensität: Ärger kann nicht so Ausdruck verliehen werden, wie man es gerne hätte (Man sollte als PVB z.B. nicht den Bürger schlagen)
- Das bedeutet auf Dauer und je häufiger sich diese Diskrepanz einstellt Arbeit, Stress und Druck
- Es ist „normal“, wenn man dauerhaft in Extremsituationen entscheiden muss, was zeige ich und was zeige ich nicht von meinen Gefühlen
- Emotionsarbeit ist Teil der täglichen Arbeit
- Die Frage ist: Wie verleihe ich meinen Gefühlen Ausdruck? Wo kann ich mich abregieren?

Aufgabe zum Bürgerkontakt

Beispiele sammeln: Welche verschiedenen Bürgertypen oder typische Situationen erschweren Ihnen die Arbeit?

Alle:

- Welche Problemtypen gibt es? Wie möchte ich mich von mir aus ihnen gegenüber verhalten - und warum?

Kleingruppen:

- *Was ist mein Verhaltensrahmen bei welchen Problemtypen? Wie komme ich klar?*

Notizen:

- Aufgabe: Kategorisierung von Problemtypen/Bürgertypen
- Aufgabe für Kleingruppe (siehe auch Arbeitsblatt)
- Im bisherigen Workshop sind wahrscheinlich auch schon bestimmte Problemtypen angesprochen worden, jeder hat bestimmte immer wiederkehrende Situationen im Kopf
- Sammlung der Typen (z.B. Gutbürger/Gutmensch, abfällig-feindselige Bürger, psychisch Kranke, Choleriker, Links-/Rechtsextreme, Besserwisser, Kooperationsverweigerer, Alkoholisierte)
Hinweis: Die Einteilung der Bürger in bestimmte „Typen“ dient der einfacheren Veranschaulichung der schwierigen Situationen mit Bürgern, damit ist keine Diskriminierung oder Generalisierung dieser Gruppen beabsichtigt
- Und Sammlung der möglichen Verhaltensweisen als Reaktion

Vorgehensweise

Standardsituationen/Standardfragestellungen

Wir packen die *Bürgerkontakte*, die wir als problematisch empfinden, in Schubladen und überlegen uns Fragestellungen bzw. Antworten und Einstellungen, die auf die jeweiligen Situationen passen.

Ziel

Wir ziehen unsere Hilfsmöglichkeiten aus der jeweiligen Schublade.

Notizen:

- Mögliche Hilfsmöglichkeiten:
mit dem jeweiligen Bürger „verhandeln“, Maßnahmen konsequent durchziehen, Wegweisung, Bürger ignorieren, Alternativen aufzeigen (z.B. Auskunft auf der Internetseite der Polizei), Hineinversetzen in den Bürger und Verständnis zeigen
- Je nach unterschiedlichem Problemtyp bieten sich unterschiedliche Bewältigungsmöglichkeiten an

Bsp.:

- Kommentierende Bürger: mögliche Bewältigung = Umbewertung der Situation
- Aktive Behinderung der polizeilichen Arbeit: mögliche Bewältigung = aktives Handeln, Wegschicken der Bürger falls möglich

Beispiele für Gesprächstypen

- Aggressiver Typ
- Provokanter Typ
- Jurist
- Gutmensch
- Nein-Sager / Besserwisser
- Basar-Typ
- Gaffer
- Rechthaber
- Querulant
- Respektloser Typ

Notizen:

- Gesammelte Beispiele für schwierige Situationen mit Bürgern, Bürgertypen
- Für welche Situationen kenne ich ganz klare Strategien?
- Wie unterscheiden sich die Strategien je nach Bürgertyp?

Bsp.:

- Aggressiver Typ: zunächst beruhigen & Situation erklären; dann Verstärkung holen; evtl. Wegweisung bzw. Maßnahme mit Gewalt durchsetzen
- Bei Gutmensch ist z.B. Gewalt kein Lösungsansatz
- Provokanter Typ: Beleidigungen können angezeigt werden, sich die Frage stellen „Ist es mir das Wert, mich provozieren zu lassen?“

Feedback


- Was nehmen Sie von dem heutigen Workshop mit?
- Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?

Notizen:

- Feedback an die Referenten
- Was war gut? Was hat nicht gefallen? Was kann verändert/verbessert werden?
- evtl. noch mit einem schriftlichem Evaluationsbogen ergänzen

Folie 48

HASE

Freie Universität  Berlin

Halte inne

Atme tief durch

Sammle deine Gedanken

Entscheide dich

Mental stark im Umgang mit schwierigen Bürgern47

Notizen:

- HASE als abschließende Achtsamkeitsübung
- Zurückdenken an den Workshop und an zurechtgelegte Strategien erinnern

11. Arbeitsblätter

Literaturverzeichnis

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B. & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 423–440.
- Cannon, W. B. (1929). *Bodily changes in pain, hunger, fear and rage*. New York and London: D. Appleton Company.
- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition & Emotion*, 6(3-4), 169–200.
- Garbarino, S., Magnavita, N., Chiorri, C., Brisinda, D., Cuomo, G., Venuti, A. et al. (2012). Evaluation of operational stress in riot and crowd control police units: a global challenge for prevention and management of police task-related stress. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 27(2), 111–122.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95–110.
- Hapke, U., Maske, U. E., Scheidt-Nave, C., Bode, L., Schlack, R. & Busch, M. A. (2013). Chronischer Stress bei Erwachsenen in Deutschland. *Bundesgesundheitsblatt-Gesundheitsforschung-Gesundheitsschutz*, 56(5-6), 749–754.
- Heimsoeth, A. (2015). *Chefsache Kopf: Mit mentaler und emotionaler Stärke zu mehr Führungskompetenz*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Hochschild, A. R. (1990). Ideology and emotion management: A perspective and path for future research. *Research agendas in the sociology of emotions*, 117, 117–142.
- Joiko, K., Schmauder, M. & Wolff, G. (2010). *Psychische Belastungen und Beanspruchung im Berufsleben, Erkennen und Gestalten, 5. Auflage*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

- Kaluza, G. (2011). *Stressbewältigung: Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung. 2. Aufl.* Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kaluza, G. (2014). *Gelassen und sicher im Stress. Das Stresskompetenz-Buch: Stress erkennen, verstehen, bewältigen. 5. Aufl.* Berlin: Springer Verlag.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285–308.
- Keltner, D. & Haidt, J. (1999). Social functions of emotions at four levels of analysis. *Cognition & Emotion*, 13 (5), 505–521.
- Lazarus, R. S. (1974). Psychological stress and coping in adaptation and illness. *The International journal of psychiatry in medicine*, 5(4), 321–333.
- Lazarus, R. S. & Launier, R. (1981). Stressbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. *Stress: Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen*, 213–259.
- Maringer, M., Krumhuber, E. G., Fischer, A. H. & Niedenthal, P. M. (2011). Beyond smile dynamics: mimicry and beliefs in judgments of smiles. *Emotion*, 11 (1), 181–187.
- Schöllgen, I. & Schulz, A. *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Emotionsarbeit.* Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Schultz, J. H. (2003). *Das autogene Training: konzentrierte Selbstentspannung; Versuch einer klinisch-praktischen Darstellung.* Stuttgart: Thieme Verlag.
- Schulz, P., Schlotz, W. & Becker, P. (2004). *TICS. Trierer Inventar zur Erfassung von chronischem Stress. Manual.* Göttingen: Hogrefe.
- Siegrist, J. (1996). *Soziale Krisen und Gesundheit. Eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauf-Risiken im Erwerbsleben* (Reihe Gesundheitspsychologie, Bd. 5). Göttingen: Hogrefe.
- Strycharczyk, D. & Clough, P. (2014). *Developing mental toughness in young people: Approaches to achievement, well-being, employability, and positive behaviour.* London: Karnac Books.
- Wagner-Link, A. (2009). *Verhaltenstraining zur Stressbewältigung.* Stuttgart: Klett-Cotta.

- Yerkes, R. M. & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of comparative neurology*, 18(5), 459–482.
- Zapf, Mertini, H., Seifert, C., Vogt, C., Isic, A. & Fischbach, A. (2000). *Frankfurt Emotion Work Scales-Frankfurter Skalen zur Emotionsarbeit FEWS 4.0*. Frankfurt: Department of Psychology, J. W. Goethe-University Frankfurt.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human resource management review*, 12(2), 237–268.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(3), 371–400.

Einhaltung ethischer Richtlinien

Die Berliner Polizei finanzierte das Projekt und unterstützte bei der Adressierung von möglichen Teilnehmenden. Die Berliner Polizei hatte darüber hinaus keinen weiteren Einfluss in Bezug auf Studiendesign, Analyse bzw. Interpretation der Daten, die Workshop-Konzeption und -Durchführung sowie Erstellung dieses Manuals.

Alle beschriebenen Untersuchungen am Menschen wurden mit Zustimmung der zuständigen Gremien der Berliner Polizei (Personalrat, Gleichstellungsbeauftragter, Schwerbehindertenbeauftragter) durchgeführt.

Einverständniserklärung

Alle Teilnehmenden wurden darüber informiert, dass die Teilnahme an den Befragungen freiwillig und anonym war und die Daten extern an der Freien Universität Berlin aufbewahrt und anonymisiert bearbeitet, analysiert und dargestellt wurden, sodass keine Rückschlüsse auf einzelne Teilnehmende aus den Daten gezogen werden konnten. Die Teilnehmenden konnten die Fragebögen vor dem Abschluss jederzeit abbrechen.