



Dr. Mary Lindner
VERHÄLTNIS PERSPEKTIVE

ERGEBNISBERICHT

Ergebnisbericht der 4. Mitarbeitendenbefragung des Jahres 2024:

Bewertung von psychosozialen Belastungen und Beanspruchungen am Arbeitsplatz sowie Empfehlungen von Maßnahmen zur Stärkung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes
für die Ortspolizeibehörde Bremerhaven (OPB)

Mary Lindner



Impressum:

Ergebnisbericht der 4. Mitarbeitendenbefragung des Jahres 2024:
Bewertung von psychosozialen Beanspruchungen und Belastungen am Arbeitsplatz sowie Empfehlung von Maßnahmen zur
Stärkung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes für die Ortpolizeibehörde Bremerhaven (OPB)

Herausgeber:

Ortspolizeibehörde Bremerhaven
Hinrich-Schmalfeldt-Straße 31
27576 Bremerhaven

Erstellt von:

Mary Lindner
Dr. Mary Lindner – VerhältnisPerspektive
Gesundheitswissenschaftlicher Service: Konzeption – Mediation – Evaluation
Nordplatz 7
04105 Leipzig

Leipzig
Oktober 2024

INHALTSVERZEICHNIS

Überblick der Zentralen Ergebnisse	4
Glossar	8
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	10
Danksagung	12
Kapitel 1. Einleitung	13
Kapitel 2. Methodischer Rahmen	17
2.1 Zielstellung und Untersuchungsgegenstand	17
2.2 Beschreibung der Zielgruppe	20
2.3 Forschungsdesign	20
2.3.1 Zeitplanung	21
2.3.2 Sicherheitsprozeduren	23
2.4 Das Erhebungsinstrument – Fragebogen	25
2.4.1 Prozess zur Erstellung des Erhebungsinstrumentes	26
2.4.2 Qualitätsprüfung des Erhebungsinstrumentes – Der Vor-Test	27
2.4.3 Aufbau des Fragebogens	28
2.4.4 Vergleichbarkeit über die vier Erhebungswellen	30
2.5 Das Analyseverfahren – Deskriptive Statistik	32
2.6 Zwischenfazit	32
Kapitel 3. Zentrale Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung	34
3.1 Prüfung der Datenqualität und Darstellung der Repräsentativität	34
3.1.1 Repräsentativität	35
3.1.2 Plausibilitätsprüfungen	36
3.2 Untersuchungsgruppe und Demographie	38
3.2.1 Untersuchungsgruppe – 2024	39

3.2.2	Entwicklungen der Personalstruktur – 2012 bis 2024	39
3.2.3	Demographischer Wandel bei der OPB – 2012 bis 2024	41
3.3	Beurteilung der Zufriedenheit mit der Arbeitsstelle	44
3.4	Wahrnehmungen der Sorgen am Arbeitsplatz	48
3.5	Index Gute Arbeit – Ressourcen und Belastungen in den Arbeitsbedingungen	53
3.5.1	Erläuterung zur Qualitätsbemessung	53
3.5.2	Qualität der Arbeitsbedingungen – Behördenebene (2024).....	54
3.5.3	Interventionsbereiche 1. Ebene – Abteilungen (2024)	57
3.5.4	Interventionsbereiche 2. Ebene – Abteilungen (2017 bis 2024)	60
3.6	Arbeitsintensität – Identifikation von Auslösern und Entlastungen	62
3.6.1	Arbeitsintensität – Abteilungen und Führungskräfte	64
3.6.2	Primäre Auslöser des Termin- und Zeitdrucks	66
3.6.3	Vorschläge zur Reduktion des Termin- und Zeitdrucks	69
3.7	Behördenkultur und Sicherheitsgefühl – Anker des Wohlbefindens	72
3.7.1	Sicherheits- und Kontrollgefühle und deren Wirkmächtigkeit – Fallbeispiele „93/2“ und „93/3“	74
3.7.2	Der entscheidende Schutzmechanismus bei der Polizei – Gegenseitige Unterstützung	77
3.7.3	Präventive Stärkung der psychosozialen Schutz- und Kontrollmechanismen – Partizipation, Kommunikation, Information	78
3.8	Prävention – Gesundheitsbewertung und Gesundheitsförderung	80
3.8.1	Zielgrößen guter Gesundheitszustand und Arbeitsfähigkeitssicherung.....	80
3.8.2	Entwicklung Belastungsarten und Bewertung ‚Burn-out‘-Gefahr.....	82
3.8.3	Angebote zur Gesundheitsförderung – Stärkung der Psychischen und Physischen Gesundheit.....	88
Kapitel 4.	Fazit und Empfehlungen	90
4.1	Kontextueller Bezug der Studie	90
4.2	Die zentralen Ergebnisse auf einem Blick	91
4.3	Kernkompetenzen 4.0 – Kommunikation und Gestaltungsfähigkeit	97

4.4 Empfehlungen der Psychohygiene – Sicherheitsräume	99
4.5 Lebenslanges Lernen – Personalentwicklung im Zentrum	100
4.6 Das neuralgische Element im System – Vorgesetzte	101
4.7 Maßnahmen der Gesundheitsförderung – Stressprävention	101
4.8 Empfehlungen für die 5. Mitarbeitendenbefragung	102
4.9 Abschließendes Fazit mit Weitblick – In fünf Jahren ...!	103
Literaturverzeichnis	105
Interne Anhänge	106
Anhang A – Darstellung der Sicherheitsprozedur	106
Anhang B – Darstellung der inhaltlichen Unterschiede – 2012, 2014, 2017, 2024	107
Anhang C – Fragebogen – 2024	109
Anhang D – Darstellung der Vergleichbarkeit der Items – 2012, 2014, 2017, 2024	115
Anhang E – Index-Werte der Abteilungen – 2024	116
Externe Anhänge	
Anhang 1 – 2024_OPB_Präsentation_Welle-4	
Anhang 2 – 2024_OPB_Strukturdaten_4.1-4.8	
Anhang 3 – 2024_OPB_Diverse_Fragen_2_3.3_3.10_4.6_4.9_4.10	
Anhang 4 – 2024_OPB_Belastende_Situationen_3.5	
Anhang 5 – 2024_OPB_Text_Belastende_Situationen_3.5	
Anhang 6 – 2024_OPB_Index_Mittelwerte_2.1-2.38	
Anhang 7 – 2024_OPB_Index_Beanspruchung_Prozente_2.1-2.38	
Anhang 8 – 2024_OPB_Index_Belastung_Prozente_2.1-2.38	
Anhang 9 – 2024_OPB_Termindruck_3.1	
Anhang 10 – 2024_OPB_Reduktion_Belastende_Situationen_3.6	
Anhang 11 – 2024_OPB_Text_Vorschläge_3.6	
Anhang 12 – 2024_OPB_Gesundheit_3.2_3.7_3.8_3.9	
Anhang 13 – 2024_OPB_Stress_3.4	
Anhang 14 – 2024_OPB_Text_Gesundheit_3.8	

ÜBERBLICK DER ZENTRALEN ERGEBNISSE

Thema	Bewertung	Erläuterung
Aktualität der Themen (u.a.): Arbeitsbedingungen Psychische Belastungen Sorgen und Ängste Gesundheitsförderung		73 Prozent der Mitarbeitenden der Ortschaftspolizeibehörde Bremerhaven (OPB) beteiligten sich an der Umfrage im Jahr 2024. Diese hohe Rücklaufquote drückt die Aktualität des Themas „Gesundheit am Arbeitsplatz“ für die Befragten aus.
Fragebogen – Hinweise		„Keine Angaben“ haben ungefähr das Niveau von 2012 erreicht. Eine Einschränkung für die Primärvariable „Abteilung“ besteht nicht, da mind. 20 Personen pro Abteilung sich an der Befragung beteiligten. Eine regelmäßige Befragung erhöht das Vertrauen gegenüber und die Kenntnis zu den Vorgängen der Mitarbeitendenbefragung.
IST-SOLL – Vergleiche		Die Repräsentativität ist gegeben für die Primärvariablen: Funktionsbereiche, Abteilung, Vorgesetztenfunktion, Geschlecht. Abweichungen zeigt insb. das Alter (Extremseiteneffekt). Auf Gewichtungen wurde weiterhin verzichtet. Die Angaben zu „Divers“ (N=6) werden jeweils in ihren Variablen als ‚Missing‘ gesetzt. Das Geschlecht wird auf 100 Prozent gesetzt für „männlich“ und „weiblich“.
Untersuchungsgruppe		Der Fokus liegt auf der Auswertung der Abteilungen. Die Bedarfe der Abteilungen werden spezifiziert über die Diskussion zu den Daten, den präsenten Einflussfaktoren sowie den geplanten Fokusgruppen. Die Altersgruppen weisen auf einen hohen Zufluss von Personen „bis 35 Jahre“ in den vergangenen Jahren hin. Das Wissensmanagement, Übertragung des Wissens von der älteren Generation zur jungen Generation, erhält zu diesem Zeitpunkt einen hohen Stellenwert, um Überforderungen bei den jüngeren Mitarbeitenden sowie einen Verlust an „Know-How“ vorzubeugen. Mit dieser Altersverschiebung hin zu frühen Lebensphasen „Single“, „Partnerschaft“, „Gründung einer Familie“ ist die Work-Life-Balance, auch auf Grund der Werteverstärkungen in der Arbeitswelt in Hinblick auf Gestaltungsmöglichkeiten und Entscheidungsräume, ein zentrales Element der Arbeitswelt bei der OPB geworden.
Arbeitsweltveränderungen		Insgesamt kann festgestellt werden, dass die OPB sich unter einem hohen Anpassungsdruck befindet. Während externe Faktoren, wie z.B. Fachkräftemangel, Abwerbeprozesse von Personal, demographischer Wandel und Digitalisierung, die Verwaltung in einen Veränderungsprozess drängen, stehen strukturelle Veränderungen an, die die direkte

Leistungserfüllung betreffen. Die vier großen Themen, die den Mitarbeitenden Sorgen bereiten, sind: Personalmangel (inkl. Personalqualifikation), wachsende Anforderungen, mangelnde Ausstattung (z.B. Einsatz- und Arbeitsmittel, IT-Ausstattung) sowie die organisationalen und strukturellen Bedingungen der Behörde bezüglich Informationsfluss, Kommunikationsqualität und Entscheidungsprozesse.

Arbeitszufriedenheit



Insgesamt sind 48 Prozent der Mitarbeitenden der OPB zufrieden mit ihrer Arbeitsstelle. Jedoch: Es zeigt sich eine kontinuierliche Reduktion der Zufriedenheit seit 2012 (64 Prozent). Die Unzufriedenheit stagniert seit 2017 bei 19 Prozent. Der höchste Spaltungsgrad zwischen Zufriedenheit (45 Prozent) und Unzufriedenheit (30 Prozent) liegt in der Abteilung 90/2 vor. Den geringsten Anteil an zufriedenen Mitarbeitenden weisen die Abteilungen 94/2 (38 Prozent), 94/3 (41 Prozent), 93/3 (41 Prozent) auf.

Arbeitsbedingungen (Gefährdungsgrad):



Entwicklung über die Jahre (Gesamtwert)

Seit der ersten Befragungswelle ist eine kontinuierliche Veränderung der Qualitäten der Arbeitsbedingungen in den einzelnen Dimensionen zu verzeichnen. Die Behörde ist somit dynamisch in ihren Reaktionsformen. Im Vergleich der Jahre 2017 und 2024 kann festgehalten werden, dass nur eine signifikante Verschlechterung der Gesamtbedingungen in der Abteilung 90/2 vorliegt. Außerdem liegen in drei Abteilungen signifikante Verbesserungen vor: 93/2, 93/3 und 94/3.

Arbeitsbedingungen (Gefährdungsgrad):



Höchste Fehlbeanspruchung & Fehlbeanspruchung

Der höchste Gefährdungsgrad liegt für die Arbeitsbedingung „Arbeitsintensität“ vor. Hier ist ein eindeutiger negativer Trend seit 2012 erkennbar. Höchste Fehlbeanspruchungen und Fehlbelastungen durch eine gefährdende Arbeitsintensität herrschen in den Abteilungen 93/3, 94/2 und 94/3 vor.

Arbeitsbedingungen (Gefährdungsgrad):



Höchste Fehlbeanspruchung & mäßige Fehlbelastung

Alle verbleibenden Abteilungen, mit Ausnahme der Abteilung 93/1, weisen einen hoch gefährdenden Grad im Bereich der Arbeitsintensität auf.

Arbeitsbedingungen (Gefährdungsgrad):



Gesundheitsförderlich

Über die Jahre der Messung (2012-2024) weisen die Arbeitsbedingungen: Führungsqualität, Betriebskultur, Kollegialität und Sinngehalt der Arbeit eine hohe Robustheit auf. Robustheit heißt in diesem Falle, dass trotz verschiedenster Veränderungen, diese Arbeitsbedingungen stabilisiert sind und damit als Schutzfaktor dienen; der Behörde wie auch den Mitarbeitenden.

Arbeitsintensität:



Zielgruppe

Kernzielgruppe: Vorgesetzte

Interventionsorte: pro Abteilung

Arbeitsintensität:

Kerntreiber



Kerntreiber sind zu knappe Personalbemessung (80 Prozent), zu viele, gleichzeitig zu bearbeitende Vorgänge (63 Prozent), zu lange innerbetriebliche Entscheidungswege (56 Prozent) und ungeplante Zusatzaufgaben (54 Prozent).

Arbeitsintensität:

Maßnahmen zur Reduktion des Termin- und Zeitdrucks



Maßnahmen zur Entlastung finden sich in den Handlungsfeldern: Personalaufstockung bzw. Personalentwicklung, Reduktion Arbeitsanforderungen, Arbeitszeit-Regelung, Verbesserung Material, Organisation und Struktur der Behörde, Bürokratie und Datenschutz, Vorgesetzte und Führungsverhalten und Mängel der IT-Ausstattung bzw. Anwendung.

Arbeitsintensität

Angstregulierung



Im Jahr 2024 überwiegen die Ängste im Bereich der Herausforderung bei der Arbeitserfüllung. Der Index-Wert in dem Punkt „Sorgen, Anforderungen gerecht zu werden“ reduzierte sich von 59 Index-Punkte (2017) auf 54 Index-Punkte im Jahr 2024. Eine stärkere Veränderung liegt für die „Angst, nicht alle Aufgaben erledigen zu können“ vor: 56 Index-Punkte (2017) auf 47 Index-Punkte (2024). D.h. die Angst ist signifikant realer geworden und diese Angst ist hoch gefährdend.

Arbeitsintensität

Angstregulierung bei der Schutzpolizei



Die Angst vor dem sinkenden Respekt drücken insbesondere die Polizeibeamt:innen bei der Schutzpolizei in den Abteilungen 93/2 (51 Prozent) und 93/3 (63 Prozent) aus. Ca. 50 Prozent der Polizeibeamt:innen, die Angst verspüren, sind dadurch auch (sehr) hoch belastet. Antreiber scheinen hierbei insbesondere Beleidigungen zu sein, die hohe bis höchste Beanspruchungen bei 61 Prozent der Mitarbeiter:innen in der Abteilung 93/3 und 52 Prozent der Mitarbeiter:innen in der Abteilung 93/2 angeben.

Sicherheits- und Kontrollgefühl:

Kommunikation, Informationsfluss und Partizipationsgrad



Am stärksten entwickelt ist bei der OPB die zeitnahe Entscheidungsfähigkeit der direkten Vorgesetzten (völlig richtig/richtig: 73 Prozent). Offen Kritik äußern zu können wird von 54 Prozent der Männer und Frauen bejaht; seit 2017 Erhöhung. Achtung: Eine Mehrheit der Mitarbeiter:innen kann dies nicht in den Abteilungen 93/2 (51 Prozent) und 94/3 (58 Prozent). Die größte Spaltung für die Mitarbeiter:innen liegt in dem Punkt „Einbezug in Entscheidungen, die mich betreffen“ vor (50 Prozent vs. 50 Prozent). Am schlechtesten ist der Informationsfluss und damit der Entscheidungsgrad entwickelt in puncto „die OPB informiert die Mitarbeiter:innen in ausreichender Weise über Angelegenheiten, die sie betreffen“ (falsch/völlig falsch: 60 Prozent).

Gesundheitsstatus



Der Durchschnittswert für die Gesundheit liegt bei der OPB bei 6,5 Punkten. Dies entspricht einem mittleren Gesundheitsstatus. Widererwarten ist der Gesundheitsstatus unverändert seit 2017, obwohl es einen sehr verstärkten Zufluss an Personen bis 35 Jahre bei der Behörde gab. Die größten Gruppen an Personen mit einem sehr guten Gesundheitsstatus (8-10 Punkte) arbeiten in den Abteilungen 90/3 (46 Prozent) und 93/2 (47 Prozent).

Entwicklung der Belastungsarten



Auch bei der OPB nimmt die psychische Belastung am Arbeitsplatz zu. Der Anteil der psychischen Belastung beträgt 51 Prozent im Jahre 2024 und ist damit seit 2017 um knapp 6 Prozent gestiegen.

Burn-out Risiko



Ein massiver Zuwachs ist insbesondere für das Erschöpfungsgefühl nachweisbar. Im Jahre 2017 gaben hierbei 47 Prozent der Mitarbeitenden an, dass sie sich oft bis immer leer und ausgebrannt fühlten. Im Jahr 2024 sind dies bereits die Mehrheit (56 Prozent). Knapp die Hälfte der Beschäftigten gibt an, die Fähigkeit zur Entspannung – d.h. Erholung oder Abschalten in der Freizeit – kaum mehr wahrzunehmen. Hinzu kommt, dass die protektiven Faktoren, die es erlauben Kraft zu sammeln, bei der Hälfte der Mitarbeitenden in den Bereichen „verkürzte Erholungspausen“ am Arbeitsplatz, „Zeit für Familie und Freundeskreis“, „Wertschätzung durch Kolleg:innen“ kaum zum Tragen kommen. Besonders tragisch ist, dass die Mitarbeiter:innen eine hohe Sinnhaftigkeit in dem Schutz der Bevölkerung sehen, eine positive Rückkoppelung durch den Ausdruck von Wertschätzung durch die Bürger:innen aber nur knapp 14 Prozent erhalten haben.

Erkenntnisse zum Projekt „4. Mitarbeitenden-Befragung“



Seit 2012 wurde das Instrument stärker auf eine „Psychische Gefährdungsbeurteilung“ ausgerichtet. Parallel zur genaueren Analyse von Gefährdungen wächst das Angebot der Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen. Mit der Weiterentwicklung der Strukturelemente „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ und dem Ausbau der „Personalentwicklung“ sowie der Anwendung von Fokusgruppen in den einzelnen Abteilungen zur direkten Interventionsentwicklung zur Prävention von Gesundheitsgefährdungen, entspricht die Mitarbeitendenbefragung der OPB im Jahre 2024 den Standards der Luxemburger Deklaration für Betriebliche Gesundheitsförderung von 2007 über die Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen, die Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung und die Stärkung persönlicher Kompetenzen.

GLOSSAR

Arbeitswelt 4.0	Arbeiten 4.0 beschreibt dabei nicht die heutige Normalität, sondern Perspektiven, Szenarien und Gestaltungschancen für die Zukunft – für eine Arbeit, die den Menschen nützt und unsere Wirtschaft voranbringt (BMAS, 2017). ¹
Bürokratisierung	Bürokratisierung, ein Prozess, welcher Arbeitsbeziehungen formalisiert, standardisiert und entpersonalisiert. Das Ziel der Bürokratisierung besteht darin, große, komplexe und hierarchisch strukturierte Organisationen zu ermöglichen und diese überschaubar, berechenbar und steuerbar zu machen. Sie soll die Effizienz, Integrität und Uniformität von Verwaltung und Produktion gewährleisten. Das Konzept der idealen Bürokratie verlangt eine klare Rangordnung der Positionen eines Unternehmens. Die für eine Position erforderlichen Fachkompetenzen und Qualifikationen müssen klar definiert sein (Spektrum, 2024).
Digitalisierung	Der Begriff der Digitalisierung hat mehrere Bedeutungen. Er kann die digitale Umwandlung und Darstellung bzw. Durchführung von Information und Kommunikation oder die digitale Modifikation von Instrumenten, Geräten und Fahrzeugen ebenso meinen, wie die digitale Revolution, die auch als dritte Revolution bekannt ist bzw. die digitale Wende. Im letzteren Kontext werden nicht zuletzt "Informationszeitalter" und "Computerisierung" genannt (Gabler, 2021).
Evaluation	Die systematische Untersuchung von Nutzen und/oder Güte eines Gegenstands (Evaluationsgegenstand) auf Basis von empirisch gewonnenen Daten. Impliziert eine Bewertung anhand offengelegter Kriterien für einen bestimmten Zweck (DeGEval, 2021).
Gesundheitsförderung	Gesundheitsförderung ist nach dem Verständnis der Weltgesundheitsorganisation ein Konzept, das bei der Analyse und Stärkung der Gesundheitsressourcen und -potenziale der Menschen sowie auf allen gesellschaftlichen Ebenen ansetzt. Kennzeichnend für das Konzept Gesundheitsförderung ist deshalb die salutogenetische Perspektive mit der Fragestellung, wie und wo Gesundheit hergestellt wird (BzGA, 2021).
Item	Einzelne Aufgaben oder Fragen eines psychologischen Tests.
Lebenslanges Lernen	Lebenslanges oder lebensbegleitendes Lernen umfasst „alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen, bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt“. (Generaldirektionen Bildung und Kultur sowie Beschäftigung und Soziales der EU, 2001).

¹ In dem Glossar wird zur vereinfachten Darstellung von der weiteren Literaturangabe über Fußnoten abgewichen.

N	Größe der Grundgesamtheit.
Objektivität	Ein Maß an Neutralität und unabhängiger Beurteilung (Duden, 2021).
OPB	Ortspolizeibehörde Bremerhaven
Reliabilität	Genauigkeit.
Resilienz	Der Begriff <i>Resilienz</i> (aus dem Englischen: Resilience = Spannkraft, Strapazierfähigkeit, Elastizität) bezeichnet die psychische Widerstandsfähigkeit. Bei Kindern und Jugendlichen meint Resilienz eine gesunde und altersgemäße Entwicklung trotz ernsthafter Gefährdungen im Sinne von ungünstigen Lebensumständen oder kritischen Lebensereignissen. Im Erwachsenenalter wird die erfolgreiche Bewältigung stressreicher und potenziell traumatischer Ereignisse als Zielgröße betrachtet (BzGA, 2021).
Validität	Gültigkeit.
Variable	Eine Variable ist ein Symbol für die Menge der Ausprägung eines Merkmals (Bortz & Döring, 2002).

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS²

Abbildungen	Kapitel	Beschreibung
Abbildung 1.	2.3.1	Projektzyklus – Vollständiger Kreislauf.
Abbildung 2.	3.1.1	Rücklaufquoten über die Befragungsjahre (2012, 2014, 2017, 2024).
Abbildung 3.	3.1.1	Rücklaufquoten der Abteilungen – 2017 und 2024.
Abbildung 4.	3.2.3	Altersverteilung – 2012.
Abbildung 5.	3.2.3	Altersverteilung – 2024.
Abbildung 6.	3.2.3	Verteilung der Altersgruppen – 2012 bis 2024.
Abbildung 7.	3.2.3	Anteile der Altersgruppe „bis 35 Jahre“ pro Abteilung – 2024.
Abbildung 8.	3.3	Arbeitszufriedenheit der Jahre 2012 bis 2024.
Abbildung 9.	3.3	Arbeitszufriedenheit über die Abteilungen – 2024.
Abbildung 10.	3.3	Differenz der Arbeitszufriedenheit der Jahre 2017 und 2024 – „Zufriedene“.
Abbildung 11.	3.3	Entwicklung der Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte von 2012 bis 2024 – „Zufriedene“
Abbildung 12.	3.5.1	Erläuterung der Index-Einteilung über die zwei Skalen.
Abbildung 13.	3.6	Arbeitsintensität – Entwicklung über die vier Erhebungsjahre (2012 bis 2024).
Abbildung 14.	3.6.1	Arbeitsintensität – Vergleich Nicht- und Vorgesetzte (2014 bis 2024).
Abbildung 15.	3.6.2	Auslöser für Termin- und Zeitdruck – 2024.
Abbildung 16.	3.6.3	Darstellung der Interventionsfelder – Erste Ideen zur Entlastung.
Abbildung 17.	3.7	Robustheit der sozialen Beziehungen – Stabilisatoren des emotionalen Wohlbefindens.
Abbildung 18.	3.7.1	Sicherheitsgefühl Schutzpolizei – Abteilung „93/2“ (2014 bis 2024).
Abbildung 19.	3.7.1	Sicherheitsgefühl Schutzpolizei – Abteilung „93/3“ (2014 bis 2024).
Abbildung 20.	3.8.1	Entwicklung des Gesundheitszustandes (2017 bis 2024).
Abbildung 21.	3.8.1	Entwicklung des ‚guten‘ Gesundheitszustandes über die Abteilungen (2017 bis 2024).
Abbildung 22.	3.8.2	Belastungsarten (psychisch und/oder psychisch) über die Abteilungen – 2024.

² Alle Tabellen und Abbildungen sind mit „Blau“ markiert für die bessere Sichtbarkeit.

Tabellen	Kapitel	Beschreibung
<i>Tabelle 1.</i>	2.4.4	Darstellung der Struktur der Erhebungsinstrumente über die vier Wellen.
<i>Tabelle 2.</i>	3.2.1	Soziodemographische Variablen (2012, 2014, 2017, 2024) – IST-Werte.
<i>Tabelle 3.</i>	3.5.2	Index-Werte im Vergleich über die Abteilungen – 2012 bis 2024.
<i>Tabelle 4.</i>	3.6.1	Arbeitsintensität pro Abteilung – Entwicklung über die vier Erhebungsjahre (2012 bis 2024).
<i>Tabelle 5.</i>	3.6.2	Auslöser für Termin- und Zeitdruck – Vergleich Nicht- und Vorgesetzte (2024).
<i>Tabelle 6.</i>	3.7.2	Unterstützungsmechanismen pro Abteilung – 2012 bis 2024.
<i>Tabelle 7.</i>	3.7.3	Partizipationsbildung pro Abteilungen in 2024 – „völlig richtig/ richtig“.
<i>Tabelle 8</i>	3.8.2	Entwicklung regulativer Faktoren zum Selbstschutz über die Abteilungen – 2024.

DANKSAGUNG

Seit nunmehr 12 Jahren begleite ich die Ortpolizeibehörde Bremerhaven bei der Ausrichtung der Mitarbeitendenbefragung zur Analyse der Belastungen und Beanspruchungen am Arbeitsplatz. Ich kann mich noch gut an die zwei Polizeibeamten erinnern, welche im Jahr 2011 in meinem damaligen Büro der „Index Gute Arbeit GmbH“ vor mir saßen und sich zu dem gleichnamigen Instrument informierten. Einige Monate später wurde ich nach Bremerhaven eingeladen, um das Instrument und auch den Prozess zu einer Mitarbeitendenbefragung genauer vorzustellen. Die Behörde präsentierte sich innovativ, kreativ und durchdacht. Alle Arbeitsschritte fanden in enger Abstimmung zwischen dem Personalrat und der Behördenleitung statt.

Aus der Perspektive von 2024 war die Behörde in diesen Bestrebungen ihrer Zeit weit voraus, da die öffentliche Wahrnehmung und Debatte um die psychischen Gefährdungen, wie z.B. Depression oder Burn-out, erst Jahre später in unser tägliches Leben und in die Diskussion um die Gestaltung der Arbeitswelt als ‚normal‘ einfließen. Doch die Ortpolizeibehörde Bremerhaven blieb nicht an dem Punkt „Befragung“ stehen. Mittels der Daten wurden neue gesundheitsförderliche Angebote eingeführt, Themen des Arbeitsschutzes weiterentwickelt und neue Strukturelemente in Angriff genommen. Außerdem wurde der Fragebogen stetig an neue Themen der Arbeitswelt angepasst und die Inhalte des Instrumentes im Jahre 2017 primär auf die „Psychische Gefährdungsbeurteilung“ ausgerichtet.

Im Jahre 2024 wurde nun die 4. Mitarbeitendenbefragung umgesetzt. Die Behörde hat einen standardisierten Prozess zur Umsetzung des Verfahrens entwickelt. Die Standards für den Datenschutz sind hoch. Das Befragungsinstrument ist online und kann nun auch remote verwendet werden. Zudem wird das Prinzip der Partizipation gestärkt, in dem insbesondere die Fokusgruppen-Interviews im Nachgang eine vertiefende Analyse der Bedarfe in den Organisationseinheiten ermöglichen. Darüber hinaus sollen Lösungsansätze zur Reduktion der Beanspruchungen und Belastungen gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitenden aus den Organisationseinheiten entwickelt werden.

Um all diese Entwicklungen zu ermöglichen, sind mutige und verantwortungsvolle Menschen Grundvoraussetzung, die innere wie äußere Herausforderungen und Widerstände aushalten, wie auch vielfältigste Chancen und Handlungsmöglichkeiten erkennen und ergreifen.

Ich danke Ihnen für Ihren Mut, Ihr Engagement und Ihren Weitblick !

KAPITEL 1.

Einleitung

„Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit, die Arbeitsbedingungen und die Freizeit organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit, und nicht der Krankheit sein. Gesundheitsförderung schafft sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen.“³

Die Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation von 1986 definiert sowohl die Rahmenbedingungen und Leitlinien für die Förderung der Gesundheit aller Menschen in den verschiedensten Staats-, Wirtschafts- und Sozialsystemen als auch das Menschenbild der Gegenwart über die Definition des Gesundheitsschutzes der Moderne über vier Grundprinzipien:

- Gesundheitspolitik
- Lebensweltorientierung
- zielgruppenspezifische Ansätze für die vulnerabelsten Gruppen und
- eine Kombination aus verhaltens- sowie verhältnispräventiven Ansätzen.

Dabei gilt der Grundsatz, dass die Gesundheitsschutzinterventionen keine weiteren Risiken bewirken bzw. die bestehenden Risiken nicht erhöhen dürfen.

„Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. Um ein umfassendes körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden zu erlangen, ist es notwendig, dass sowohl einzelne als auch Gruppen ihre Bedürfnisse befriedigen, ihre Wünsche und Hoffnungen wahrnehmen und verwirklichen sowie ihre Umwelt meistern bzw. verändern können.“⁴

Ottawa-Grundsatz 1. Gesundheitspolitische Ausrichtung – Innerbetriebliche Gesundheitspolitik

Ziel aller gesundheitsförderlichen Initiativen sollte es einerseits sein, dass anerkannt wird, dass die Menschen selber Träger ihrer Gesundheitsbefähigung sind und sich sowie ihre Familien durch

³ World Health Organization (WHO) (1986). The Ottawa Charta for Health Promotion. <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/>. Abgerufen am 28.07.2024.

⁴ Vgl. WHO (1986).

erweiterte Gesundheitskompetenzen gesund erhalten, andererseits ist eine gesundheitsfördernde Gesamtpolitik anzustreben, denn „[n]ur (ein) koordiniertes, verbündetes Handeln kann zu einer größeren Chancengleichheit im Bereich der Gesundheits-, Einkommens- und Sozialpolitik führen“.⁵

Die Ortspolizeibehörde Bremerhaven (OPB) entwickelt seit dem Jahr 2012 diesen Grundsatz, in dem die Entscheidungsträger:innen, Expert:innen und Mitarbeiter:innen den bestehenden Arbeits- und Gesundheitsschutz stetig erweitern und an die Veränderungen in der Lebenswelt ‚Arbeit‘ anpassen. Insbesondere die Untersuchungen zur Bemessung der Qualität der psychischen und sozialen Arbeitsbedingungen mit dem Instrument „DGB-Index Gute Arbeit“ sind seit Beginn der Befragungen der Dreh- und Angelpunkt für die Bestimmung und Entwicklung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen und der daran gekoppelten Dienstvereinbarungen.

Ottawa-Grundsatz 2. Lebensweltorientierung – Arbeitswelt und Arbeitsplatz

Gemäß der Ottawa-Charta orientieren sich die gesundheitsförderlichen Ansätze an den Ressourcen, Bedürfnissen, Kompetenzen und Strukturbedingungen des jeweiligen Umfeldes. Für die Ortspolizeibehörde Bremerhaven sind über die vier Befragungswellen (2012, 2014, 2017, 2024) zentrale Handlungsfelder definiert und kontinuierlich in gesundheitsförderliche Maßnahmen überführt worden:

- 2012: Balance von Beruf und Familie
- 2014: Kompetenzentwicklung
- 2017 und 2024: Psychische Gesundheit und zielgruppenspezifische Maßnahmen.

In enger Abstimmung mit den Interessenvertretungen wurde seit 2012 ein strukturierter Arbeitsprozess entwickelt, der sich an dem Projektmanagement-Zyklus für die Stärkung der Gesundheitsförderung im Betrieb orientiert. Die tragenden Säulen für den Prozess sind interne Arbeitsgruppen während der Befragung (Vorbereitung, Durchführung) und nach der Befragung (Strategische Ausrichtung, Maßnahmenentwicklung). Diese Gruppen sind sozialpartnerschaftlich sowie interdisziplinär zusammengesetzt und konzentrieren sich auf die Ausrichtung der Ergebnisse auf Zielgruppenebene:

- Behörde für die Entwicklung der Kultur (Information, Kommunikation, Partizipation)
- Abteilungen für die Entwicklung der Arbeitsteams
- Führungskräfte für die Führungskräfteentwicklung.

⁵ Vgl. WHO (1986).

Die Daten zu diesen Kernzielgruppen fließen direkt in die strategischen Ansätze zur Stärkung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie der Personalentwicklung der Ortspolizeibehörde Bremerhaven ein. Die Wiederholung der Befragungen seit 12 Jahren erlaubt über die Zeit nicht nur die aktuellen Risiken am Arbeitsplatz zu identifizieren, sondern auch aktuelle Entwicklungen der Arbeitswelt, wie z.B. Digitalisierungs- und Bürokratisierungsdruck, Erscheinungen der Arbeitswelt 4.0 und Reaktionen auf veränderte polizeiliche Tätigkeitsfelder, mit in die Befragung aufzunehmen und auf Basis der gewonnenen Daten interne arbeitsorganisatorische und strukturelle Veränderungen vorzunehmen.

Ottawa-Grundsatz 3. Zielgruppenspezifische Ansätze

Zur Neubestimmung der Ausrichtung des Gesundheits- und Arbeitsschutzes steht am Anfang eine Risikobemessung bzw. Gefährdungsbeurteilung, um entsprechende Risikogruppen zu identifizieren und diese als Zielgruppen für passgerechte Interventionsansätze zu fokussieren; sprich: das Risikogruppenmanagement wird mit diesem Vorgehen erst ermöglicht. Für eine Organisation wie die der Ortspolizeibehörde Bremerhaven ist es essenziell, die finanziellen und menschlichen Ressourcen für die Gesundheitsförderung effizient und effektiv einzusetzen. Für die Mitarbeiter:innen heißt dies, dass geprüft wird, welche gefährdenden Arbeitsbedingungen in den Abteilungen (induziert Tätigkeitsbereiche) vorherrschen, die das soziale Miteinander oder die psychische Stabilität von arbeitenden Menschen schwächen. Das Vorgehen zielt darauf ab, dass von den „*Gruppen-Bedarfen*“ auf „*individuelle-Bedarfe*“ mit entsprechenden Maßnahmen reagiert werden kann.

Ottawa-Grundsatz 4. Verhaltens- und verhältnispräventive Ansätze

Nach der Bestimmung der Zielgruppen werden entsprechende Interventionen bzw. Maßnahmen formuliert – immer auf Basis der gewonnenen Daten in der Mitarbeitendenbefragung. Dabei wird unterschieden zwischen verhaltens- und verhältnispräventiven Ansätzen:

- Verhältnisprävention: Veränderung in den inner-organisationalen Strukturen, Abläufen und/oder Ressourcen, Veränderung von Kommunikations- und Informationsprozessen bzw. Umgangs- und Kommunikationsregeln usw.
- Verhaltensprävention: individuelle gesundheitsförderliche Maßnahmen zur Stärkung der Selbstwirksamkeit und der Resilienz sowie Maßnahmen der Personalentwicklung.

Das Kernziel beider Präventionsansätze ist Antworten zu finden auf die Frage: „*Wie wollen wir arbeiten?*“ oder anders formuliert „*Wie bleiben wir arbeitsfähig?*“. Die Beantwortung der Frage ist somit

ein Handlungsauftrag für den einzelnen Menschen wie auch für die gesamte Organisation. Die Frage „Wie bleiben wir arbeitsfähig?“ trotz vielseitiger und umfassender Widerstände und Herausforderungen, versucht die Ortspolizeibehörde Bremerhaven mit der vierten Erhebung zu aktualisieren. In diesem Bericht sind daher wesentliche Antworten, Ideen und Erkenntnisse der Befragten und aller Beteiligten zusammengefasst, die während dieser Unternehmung entstanden:

- **Kapitel 2:** Die Zielstellung sowie die methodischen Rahmenbedingungen stellen transparent die zeitlichen, methodischen und inhaltlichen wissenschaftlichen Prozeduren dar. Außerdem erfolgt die Darstellung der Qualitätskriterien für das Design des Erhebungsinstrumentes sowie der formellen und institutionellen Abläufe, so dass deutlich wird, dass der Datenschutz vollumfänglich beachtet wurde.
- **Kapitel 3:** Das Kapitel 3 fasst die zentralen Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung des Jahres 2024 zusammen. In der vierten Erhebung wird sich im Wesentlichen auf die Darstellung der Qualität der Arbeitsbedingungen in den Abteilungen bezogen. Des Weiteren wird geprüft, ob die laufenden Maßnahmen genutzt werden bzw. welche Maßnahmen noch aufzunehmen sind. Im Fokus standen und stehen die psychosozialen Befindlichkeiten in einer sich stark verändernden Arbeitswelt durch Digitalisierung, Bürokratisierung und den Herausforderungen des demographischen Wandels und der damit zusammenhängenden Generationenübergaben. Auf Grund dessen, dass dieser Bericht die Daten der 4. Mitarbeitendenbefragung darstellt, sind Vergleichsanalysen über die Befragungsjahre 2012, 2014, 2017 und 2024 möglich.
- **Kapitel 4:** Das letzte Kapitel fasst prozesstreu wesentliche Erkenntnisse zusammen und formuliert zentrale, datenbezogene Empfehlungen für die Ausrichtung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen, die die Gesundheitspolitik der Ortspolizeibehörde Bremerhaven mitgestalten und zukunftsorientiert formen (können).^{6,7}

Wie die Ergebnisse der 4. Mitarbeitendenbefragung zeigen werden, hat die „Arbeitswelt 4.0“ die Ortspolizeibehörde Bremerhaven erreicht. Nun ist der beste Zeitpunkt, die ersten Lernergebnisse zu analysieren und diese Erkenntnisse als Orientierung für die weiteren zu setzenden Rahmenbedingungen, Ressourcenbemessungen und Bedürfnisausrichtungen für die Stärkung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der strategischen Ausrichtung der Personalentwicklung sowie der Mitarbeiter:innen und deren Arbeitseinheiten zu verwenden. Dieser Bericht wird hierzu einen Beitrag leisten.

⁶ Anmerkung. Excel-Tabellen sind dem Bericht als externe Anhänge beigefügt.

⁷ Anmerkung. Die Präsentation ist im [Anhang 1](#) enthalten.

KAPITEL 2.

Methodischer Rahmen

Gemäß dem Zitat: „*Wer Einblick hat, kann verstehen. Wer Durchblick hat, kann entscheiden. Wer Weitblick hat, kann die Dinge lenken.*“⁸ folgt diese Studie dem Grundsatz einer summativen Evaluation. Die summative Evaluation ist eine bilanzierende Evaluation, die dem Zweck der Entscheidungsfindung, z.B. der Fortführung der Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, dient. Es ist implizit eine retrospektive Gesamtbewertung und richtet sich primär an Entscheidungsträger:innen.^{9,10} Seit dem Beginn der Erhebungen im Jahre 2012 wurden vielfältigste Veränderungen in den Arbeitsbedingungen vorgenommen, die sozialpartnerschaftlich ausgehandelt und umgesetzt wurden. Insbesondere die gesundheitsförderlichen Maßnahmen zur Stärkung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes flossen in die konzeptionelle und strategische Arbeit verschiedenster organisationaler Bereiche ein, wie z.B. Personalentwicklung, Personalmanagement, Arbeitssicherheit, Betriebliches Gesundheitsmanagement und strukturelle Entscheidungsprozesse. Da die Studie nicht in einem Labor mit stark kontrollierbaren Einflussfaktoren, sondern in einem lebenden und sich verändernden System – der Ortspolizeibehörde Bremerhaven – stattfindet, wird das [Kapitel 2](#) ausführlich auf den methodischen Rahmen eingehen, so dass die Transparenz- und Qualitätskriterien, die für eine Evaluation grundsätzlich ethisch und wissenschaftlich eine Voraussetzung sind, verdeutlicht werden.

2.1 Zielstellung und Untersuchungsgegenstand

Der Sinn von Evaluationen ist zu Innovationsprozessen beizutragen, um entsprechende Maßnahmen, Regularien und Abläufe oder Programme so bedarfs- und zielgruppengerecht zu formulieren, wie möglich.¹¹

⁸ Zitat eines unbekanntenen Franziskaners (1944).

⁹ Vgl. DeGEval (2021).

¹⁰ Einschränkungen dieser summativen Evaluation resultieren aus dem Umstand, dass die Qualität der Arbeitsbedingungen bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven des Jahres 2024 rein aus der quantitativen Befragung (Meta-Perspektive) generiert werden, in dem zwar die Inanspruchnahme verschiedener gesundheitsförderlicher Maßnahmen und insbesondere die Veränderungen über die Befragungsjahre 2012, 2014, 2017 und 2024 bewertet, aber nicht direkt die verschiedenen umgesetzten Maßnahmen untersucht werden.

¹¹ Schwandt, T.; Ofir, Z.; Lucks, D. El-Saddick, K. & D’Errico, S. (2016). Evaluation: A crucial ingredient for SDG success. IIED. <https://pubs.iied.org/17357iied>. Abgerufen am 28.07.2024.

“Evaluative thinking is indispensable for informed choices. To remain relevant, the follow-up and review processes associated with Agenda 2030 require evaluative reasoning. Policymakers, parliamentarians and knowledgeable citizens will be asking the classic evaluative questions, “Are we doing things right?” and “Are these the right things to do?”. Answering these questions requires evaluation that analyses arguments, interrogates evidence and assesses claims. This ‘critical thinking’ is indispensable for making informed and reasoned decisions. Such capacities are essential not simply for good government but also for society’s continued well-being.”¹²

Mit anderen Worten: Alle gewonnenen Daten und auch Erfahrungen tragen zum Erkenntnisgewinn bei, so dass im Anschluss entsprechende Strategien und Richtlinien für die Verbesserung der Funktionsfähigkeit des Systems formuliert werden.¹³

Das Ziel des Projekts „Mitarbeitendenbefragung – Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz bei der OPB“ lautete 2024 wie bereits im Jahr 2017:

„Ziel ist es, herauszufinden, welches die besonderen aber auch die alltäglichen Belastungsfaktoren sind und welche Instrumente dazu dienen können, diese positiv zu beeinflussen.“¹⁴

Die daran gekoppelten Zielstellungen sind:

- Die gesetzlichen Vorschriften für die Umsetzung einer „Psychischen Gefährdungsbeurteilung“ einzuhalten.
- Die Belastungen und Beanspruchungen der Mitarbeiter:innen über die Jahre statistisch nachzuvollziehen und zu kontrollieren.
- Die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung auf Aktualität zu überprüfen und anzupassen.
- Die Attraktivität der Ortschaftsbehörde Bremerhaven für neue Mitarbeiter:innen über die Angebote für den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu erhöhen (Werbung) und die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter:innen langfristig zu erhalten.
- Sondereffekte in den Abteilungen zu identifizieren und darauf zu reagieren.
- Die Work-Life-Balance mittels arbeitsorganisatorischer Rahmenbedingungen zu stärken.

¹² Vgl. Schwandt et al. (2016).

¹³ Vgl. Schwandt et al. (2016).

¹⁴ Ortschaftsbehörde Bremerhaven (OPB) (2016). Mitarbeiterbefragung wird 2017 wieder an den Start gehen. Insider. Bremerhaven. OPB: 12/2016.

Wie auch im Jahr 2017 war demzufolge die primäre Zielstellung der Mitarbeitendenbefragung von 2024, die Untersuchung der Qualität der Arbeitsbedingungen und die Bewertung von Maßnahmen, die nach der zweiten Befragung implementiert wurden. Im Kern geht es darum, den IST-Status zu bemessen, positive Entwicklungen zu stärken, negative Entwicklungen abzufedern und Anpassungen an bestehenden Bedarfen vorzunehmen. Die Befragung dient einer Aktualisierung des Wissensstandes über die psychischen und sozialen Bedingungen, die die Arbeitnehmer:innen an ihrem Arbeitsplatz vorfinden, so dass die höchsten und mittleren behördlichen Entscheidungsträger:innen bedarfs- und ressourcengerechte Veränderungen vornehmen können, die die Strukturelemente, wie den Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Personalentwicklung und das Personalmanagement, das Betriebliche Gesundheitsmanagement betreffen.

Die sekundären Zielstellungen – unterstützende Zielstellungen – der Untersuchung des Jahre 2024 sind:

1. Die Ermittlung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen bei der OPB.
2. Die Ermittlung der Qualität der Arbeitsbedingungen über die Messung der Beanspruchungs- und Belastungsniveaus (Gefährdungsbeurteilung mittels des Index Gute Arbeit).
3. Die Ermittlung von zusätzlichen gesundheitsrelevanten Faktoren, wie den Bedarf an gesundheitsförderlichen Angeboten, die Ermittlung des Gesundheitszustandes und der Arbeitsfähigkeit, die Identifikation von Auslösern des Termin- und Zeitdrucks, die Bestimmung von Belastungsarten und des Partizipationsgrades an Prozessen und Informationsweiterleitung.
4. Die Ermittlung von Risikofaktoren für einzelne betriebliche Bezugsgruppen für die Formulierung von passgerechten und bedarfsorientierten Maßnahmen.
5. Die Ermittlung von Vergleichsdaten der vier Erhebungsjahre 2012, 2014, 2017 und 2024.

Die zentralen wissenschaftlichen Fragestellungen der Studie sind:

- Welche Qualität der Arbeitsbedingungen liegt während des Befragungszeitraumes vor?
- Welche Veränderungen ergeben sich über die vier Befragungswellen in den Qualitäten der Arbeitsbedingungen?
- Liegen spezifische psychische und/oder soziale Gefährdungen vor?
- Wie stark ist die emotionale Befindlichkeit und Resilienz ausgeprägt?
- Welche Aussagen werden über Faktoren wie die interne Informationsqualität und den Kommunikationsgrad getroffen, die über den Grad der Partizipation entscheiden?

Konkrete Hypothesen für die Analyse sind:

- Ein hoher Grad an Beteiligung an der Studie signalisiert ein hohes Interesse an der Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen der Zukunft.
- Je besser die Qualität der Arbeitsbedingungen in einer Abteilung ausgeprägt ist, desto passgerechter sind die arbeitsumgebenden Verhältnisse konstruiert.
- Je positiver sich die Qualität der Arbeitsbedingungen seit der letzten Befragung in einer Abteilung entwickelt haben, desto passgerechter waren die gewählten Interventionen.
- Wenn die psychischen und sozialen Faktoren stabilisierend wirken, dann ist ein hoher Resilienzfaktor für zukünftige Beanspruchungen und Belastungen gegeben.

Das Projekt *“Mitarbeitendenbefragung – Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz bei der OPB”* ist hierbei als verhältnispräventive Maßnahme zu betrachten, mit welcher Organisations- und Personalstrukturentwicklungen über das Thema Gesundheitspolitik im Betrieb beeinflusst werden.

2.2 Beschreibung der Zielgruppe

In die Untersuchung waren im Jahre 2024 514 Angestellte, Beamt:innen und Auszubildende der Ortspolizeibehörde Bremerhaven eingebunden. Die Zielgruppe für die Befragung setzt sich zusammen aus allen Mitarbeiter:innen der Verwaltung, die in den zehn Abteilungen beschäftigt sind, wobei in der Auswertung immer von neun Abteilungen gesprochen wird, da die Abteilungen „90/1“ und „90/4“ zusammengefasst wurden in eine Abteilung auf Grund der geringen Personalgröße. Passiv beschäftigte Personengruppen in Altersteilzeit (Freistellung), in Elternzeit ohne Teilzeit und in Langzeiterkrankung sowie die Gruppe der Hochschul:innen wurden – wie auch bei den drei vorhergehenden Erhebungen – von der Befragung ausgeschlossen.¹⁵ Unter Beachtung der sehr wenigen Ein- und Ausschlusskriterien entspricht die Befragung einer Vollerhebung.

2.3 Forschungsdesign

Mit der vierten Mitarbeitendenbefragung ist eine vierte Erhebungswelle umgesetzt worden. Die Erhebungswellen folgten nicht in einer regelmäßigen zeitlichen Abfolge. Die zeitlichen Verschiebungen

¹⁵ Aus wissenschaftlicher Sicht können diese Personen keine vollumfänglich reflexive Aussage über ihren Arbeitsplatz treffen. Aus der Sicht des Personalrates ist es von Vorteil diese Personengruppe mit einzubinden. In diesem Falle wurde die wissenschaftliche Genauigkeit bzw. Vergleichbarkeit über den Ethos der Gleichstellung gestellt.

der vier Wellen ergaben sich insbesondere durch Engpässe in den personellen Zuweisungen und finanziellen Ressourcen, Führungswechsel und einer hohen Leistungskapazität, d.h. Aufgabenerfüllung in der höchsten erreichbaren Belastungsstufe, die die Planung und Organisation der Befragungen in den Hintergrund rückten. Zur Absicherung der Vergleichbarkeit der Ergebnisse wurde über die 12 Jahre das gleiche Forschungsdesign eingehalten.

2.3.1 Zeitplanung

Der Ablauf der Erhebungswellen erfolgt gemäß eines Projektzyklus (Abbildung 1). Der sich wiederholende Ablauf über die vier Wellen stellt sich wie folgt dar.

Phase 1 – Planungsphase

Der Zeitplan für den gesamten Projektzeitraum – von der Planung bis zur Durchführung betrug knapp zwei Monate (Februar 2024 bis März 2024). In diesem Zeitraum wurde der Fragebogen an die aktuellen Themenstellungen angepasst, ein Konzept zur internen Öffentlichkeitsarbeit wurde erstellt und es fanden regelmäßige Abstimmungen zu den Qualitäts- und Sicherheitskriterien innerhalb des „Koordinationsteams“ (Jour Fixe) statt. Die Mitglieder dieses Teams waren die externe Analytistin sowie die Mitglieder der Abteilung „90/3“ (Leitung Zentrale Dienste, Leitung Personalangelegenheiten, Verantwortliche des Arbeitsschutzes und des Betrieblichen Gesundheitsmanagements). Das größere „Planungsteam“, in welchem die Expert:innen der Bereiche IT/Datenverarbeitung, Gleichstellung, Schwerbehinderung, Datenschutz, Personalmanagement, Personalrat sowie Vertretungen aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen bzw. Abteilungen integriert waren, traf sich insbesondere zu Anfang der Planungsphase, um die Ausrichtung der Fragebogeninhalte miteinander abzustimmen und über die entsprechenden Werbemittel zu diskutieren. Das Auftakttreffen der größeren Gruppe wurde durch die externe Analytistin moderiert. Die weiteren Treffen organisierten und führten die Verantwortlichen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements durch. Die Gesamtkoordination des Projekts übernahm 2024 die Abteilung „90/3“.

Phase 2 – Durchführung

Die Mitarbeitendenbefragung wurde vom 7. April 2024 (Start: 07:00 Uhr) bis zum 28. April 2024 (Ende: 23:59 Uhr), d.h. über einen Zeitraum von drei Wochen, durchgeführt. Der Zeitraum für die Befragung

wurde so gewählt, dass dieser außerhalb von Ferien-, Urlaubs- und/oder Feiertagszeiträumen stattfand, so dass sich die Befragten für ihre Einschätzung der Arbeitsbedingungen in einer Situation der regelmäßigen und ununterbrochenen Einbindung in ihre Arbeitssituation befanden. Die Verwaltung der Online-Plattform und die externe Speicherung der Daten übernahm erneut das externe Befragungsinstitut „Umfragezentrum Bonn GmbH“.

Phase 3 – Analyse

Im Anschluss der vierten Befragung fand die Analysephase statt, in der das Datenmaterial gesichtet und ausgewertet wurde (Mai 2024). Die codierte Datenbank wurde von einem externen Analysten geprüft. Danach wertete die externe Analytistin, welche seit 2012 die Mitarbeitendenbefragungen bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven wissenschaftlich begleitet, die Ergebnisse aus. Sie ist außerdem für die Wahrung der wissenschaftlichen Qualität der Studie verantwortlich, so dass alle Qualitätsverfahren für eine Evaluation über die vier Wellen beachtet wurden und werden; insb. Validität (Gültigkeit), Reliabilität (Genauigkeit), Objektivität und Transparenz. Eine ausführliche Darstellung der Methodik findet sich hierzu in den [Kapiteln 2 und 3](#) dieses Berichts.

Abbildung 1. Projektzyklus – Vollständiger Kreislauf.



Phase 4 – Empfehlung

Die daraus resultierenden Empfehlungen wurden im Juni 2024 im Rahmen einer Präsentation vorgestellt. Zu dem Treffen eingeladen waren der Direktor, die Amtsleitungen, die Leitung der Abteilung „90/3“, die Sachbearbeitung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, die Vertretung des Personalrats, die Frauenbeauftragte und die Schwerbehindertenvertretung.

Phase 5 – Verhandlung

Die Verhandlungsphase beginnt nach der Bereitstellung des Berichts. Die Verhandlungspartner:innen sind dabei insbesondere der Direktor, die Amtsleitungen sowie der Personalrat, welche auf Basis der Ergebnisse entsprechende Ziele in einer Dienstvereinbarung fixieren.

Phase 6 – Maßnahmen

Die Übertragung der Daten wird eine Bestimmung der Maßnahmen nach sich ziehen. Die verschiedenen internen Expertisen – Arbeitsschutz, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Personalmanagement und Personalentwicklung, Frauenbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung – und Vorgesetzten sind aufgerufen mittels der Daten entsprechende Angebote für ihre Zielgruppen bzw. Arbeitsteams zu erarbeiten und zu implementieren. Die Nachbereitungszeit für die Ergebnisaufbereitung bis hin zur Maßnahmenumsetzung wird arbeitsintensive Monate in Anspruch nehmen.

2.3.2 Sicherheitsprozeduren

Die Wahrung der Persönlichkeitsrechte und des Datenschutzes sowie die Beachtung der Qualitätsstandards einer solchen Befragung nahm auch im Jahr 2024 eine hohe Priorität ein. Die entsprechenden Prozesse – einer Online-Befragung – werden in diesem Kapitel vorgestellt, um zu verdeutlichen, dass die Gewinnung der Daten an wissenschaftlichen Gütekriterien orientiert ist und den entwickelten Standards der letzten drei Befragungswellen entspricht. Hierzu nimmt außerdem das [Kapitel 3](#) eine fortführende Erläuterung über die Datenqualität vor. Der vollständige Prozess ist in dem [Anhang A](#) dargestellt.

Sicherheitsprozedur 1 – Datenschutz

In den vergangenen Jahren hat sich eine erhebliche Erweiterung des Datenschutzgesetzes in der Europäischen Union ergeben, so dass für die Befragung höchste formelle Standards einzuhalten waren gemäß der Verträge zur „*Auftragsdatenverarbeitung*“ und zur „*Verpflichtung zur Wahrung der Vertraulichkeit und zur Beachtung des Datenschutzes*“. Außerdem wurde für die Auswertung erneut beachtet, dass nur eine Gruppengröße ab 20 Personen ausgewertet wird und nur eine Primär- bzw. abhängige Variable für die Analyse verwendet werden darf. Mit diesen Rahmenbedingungen für die Analyse ist eine Auswertung von Einzelpersonen ausgeschlossen. Interne personenbezogene Daten

lagen weder der speichernden Institution, der Umfragezentrum Bonn GmbH, noch der Analytistin zu irgendeinem Zeitpunkt vor.

Sicherheitsprozedur 2 – Erstellung und Verteilung individueller Codes

Die Methode der Befragung, die als am sichersten betrachtet wurde, ist die Online-Befragung mit der separaten Zustellung eines externen Links bzw. eines individuellen Codes. Das Verfahren erscheint aus Qualitätsgründen am geeignetsten, da nicht nur die personenbezogenen Daten intern verwaltet wurden durch die Abteilung „90/3“, sondern insbesondere die Ein- und Ausschlusskriterien durch die verwaltende Institution somit kontrollierbar waren. Der Prozess für die Einhaltung der Ein- und Ausschlusskriterien war wie folgt. Die Abteilung „90/3“ erstellte eine Liste über alle Mitarbeiter:innen unter Berücksichtigung der genannten Ein- und Ausschlusskriterien im Monat März 2024 (vor der Befragung, bereinigte Zahlen).¹⁶

Danach wurden die Codes für die Befragung durch die Umfragezentrum Bonn GmbH an die Analytistin übermittelt. Diese übermittelte die Codes an die Abteilung „90/3“. Es wurde je ein Code auf eine Karte gedruckt. Die Karte wurde in einen unmarkierten Umschlag gelegt und verschlossen. Danach wurde die Anzahl der Karten pro Abteilungen berechnet gemäß der Ein- und Ausschlusskriterien und an die Führungskräfte verteilt. Die Mitarbeiter:innen zogen aus einem Stapel per Zufall einen Umschlag. Danach loggten sich alle Teilnehmer:innen mit ihrem individuellen Code auf der Befragungsplattform ein. Ein Rückschluss auf Einzelpersonen ist mit diesem Verfahren ausgeschlossen.

Sicherheitsprozedur 3 – Speicherung der Codes und Daten

Die Einbindung externer Speicherungs- und Verarbeitungsprozeduren wird bei diesem gewählten Sicherheitsverfahren als ein wesentlicher Anker gesehen, um der Identifikation von Einzelpersonen vorzubeugen. Die Speicherung der angewendeten Codes erfolgte direkt durch der Umfragezentrum Bonn GmbH. D.h. mit Benutzung des Codes bzw. nach vollständiger „Sendung“ des Online-Fragebogens, wurde der jeweilige Code gelöscht. Die Datenbank, die von der Umfragezentrum Bonn GmbH an die Analytistin übertragen wurde, enthielt keine „Codes“, sondern nur fortlaufende Nummern der Fragebögen und numerische Daten. Die Datenbank wurde in einem SPSS-Format übertragen und ist nur

¹⁶ Die Gruppe der „Abgeordneten“ bedurfte eines höheren Zuweisungsaufwandes in die Abteilungen. Die Personalrät:innen, der Direktor sowie Personen in Ausbildung des höheren Dienste wurden als „nicht zuordenbar“ in eine der „Abteilungen“ definiert.

mit dieser speziellen Software lesbar. Eine nachträgliche Datenbankübertragung für tiefergehende Analysen hat bei keiner der vier Befragungen an den Auftraggeber Ortspolizeibehörde Bremerhaven stattgefunden. Das entwickelte technische und methodische Sicherheitsverfahren wurde aus dem Jahr 2012 übernommen. Somit gilt es als standardisierte Befragungsmethodik und ist für weitere Befragungen anzuwenden.

Sicherheitsprozedur 4 – Externe Analyse

Ein weiterer wesentlicher Prozess, um einen hohen Grad an personenbezogenem Datenschutz zu ermöglichen, ist die externe Analyse der Gesundheitsdaten. Dabei hat die externe Analyse zwei wesentliche Vorteile, die das wissenschaftliche Prinzip der Objektivität stärkt. Erstens, die externe Analytikerin hat keinerlei persönlichen Bezug zu den Befragten, so dass emotionale Bezüge, die die Objektivität einschränken, unterbunden werden. Zweitens, interpretiert sie die Daten aus einer exponierten und damit weitestgehend unabhängigen Position. Aus den Erfahrungen der letzten drei Befragungen gesprochen; insbesondere bei der Präsentation der Daten hat sich die Position als beratende Gesundheitswissenschaftlerin bewährt, welche nicht nur zwischen den Interessengruppen eine erläuternde und auch klärende Funktion für die Daten übernimmt und somit den konstruktiven Diskurs – anhand der Fakten – fördert/e, sondern auch für leitende Personen eine Brücke bauen kann, wenn die Daten als persönliche „Verletzung“ empfunden werden, so dass eine Objektivierung für die Zielbestimmung blockiert wird.

2.4 Das Erhebungsinstrument – Fragebogen

Der selbstkonstruierte Fragebogen der vierten Mitarbeitendenbefragung, welcher standardisierte und nicht-standardisierte Skalen enthält,¹⁷ entspricht etwa dem Umfang des Fragebogens der dritten Befragungswelle. Das Ziel bei der Konstruktion war die Ausrichtung auf ein Instrument zur „*Psychischen Gefährdungsbeurteilung*“ (Effektivität) fortzuführen bei gleichzeitiger Beschränkung von neuen Variablen, um die Befragungsdauer von ca. 20 Minuten (Effizienz) nicht zu überschreiten.

¹⁷ Siehe [Anhang C](#).

2.4.1 Prozess zur Erstellung des Erhebungsinstrumentes

Es ist davon auszugehen, dass sich die Herausforderungen für die Ortspolizeibehörde Bremerhaven vergleichen lassen mit den Herausforderungen, denen sich tausende von Betrieben – freie Wirtschaft, Verwaltung, Gesundheitswesen usw. – in Deutschland intensiv stellen und in der Zukunft zur Entwicklung der Arbeitswelt 4.0 stellen werden (müssen). Einen ersten Eindruck der spezifischen vorherrschenden Problemlagen bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven ergab sich aus einer IST-Analyse der bestehenden Belastungen am Arbeitsplatz mit den Mitgliedern des Planungsteams zum Auftaktworkshop am 15. Februar 2024. Ziel dieser Voranalyse war die Bestimmung von „Blinden Flecken“ im Fragebogen sowie eine erste Bestimmung der real vorherrschenden Bedarfe vorzunehmen.

Zusammenfassend lässt sich sagen:

- Die Mehrheit der Antworten bezog sich auf das Thema „Arbeitsintensität“ (Arbeitsverteilung, -volumen und -intensität).
- An zweiter Stelle folgte die interne „Kommunikations- und Informationslage sowie -qualität“ (z.B. Kommunikationssystem, Abstimmung mit Vorgesetzten, Transparenz).
- Nur wenige Antworten bezogen sich auf Sonderthemen, wie z.B. interne Rückendeckung, Verhalten von Bürger:innen und Ausbildung von Nachwuchskräften, was sich auch unter der Rubrik „Sicherheitsgefühl“ zusammenfassen lassen könnte.

Die zweite Reflexionsstufe bezog sich auf die Eruierung der individuellen Arbeitssituation und deren Lösungsansätze. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt kurz zusammenfassen:

- Priorisierungen von „oben“ (höchste Führungsebene)
- interne Entscheidungsprozesse beschleunigen und Entscheidungskompetenzen entwickeln
- arbeitsorganisatorische Prozesse anpassen („Dienstwege“ verkürzen), optimieren, entschlacken
- Personalaufstockung, langfristige Ausschreibung von Stellen und „Planstelle ist Funktionsstelle“
- mehr Transparenz (inkl. Rückmeldungen, Erfolge, Wertschätzung).

Unter Abwägung der genannten Ergebnisse des Planungsteams prüften die Mitglieder des Koordinationsteams die Erweiterungsmöglichkeiten des Fragebogens in den Folgetreffen und kommunizierten diese in regelmäßigen Treffen mit der Behördenleitung. Zu den Festlegungen:

- **Thema – Arbeitsbelastung und Arbeitsintensität:** Dieses Thema ist umfassend im Fragebogen 2017 enthalten und wird erweitert durch eine offene Frage. Hierbei wird der Erkenntnisstand erhöht über die Abdeckung von „Bedarf“ (Frage 3.5) und „Partizipation/Lösung“ (Frage 3.6).

- **Thema – Kommunikation und Information:** Zusätzlich zu den Fragen der Items im Fragenbereich 2 und 3.10 wird eine Frage hinzugefügt „*Meine direkten Vorgesetzten treffen zeitnah Entscheidungen.*“ (Frage im Bereich 3.10), um besser die Strukturprozesse abbilden zu können; d.h. von der Behördenebene, zur Vorgesetztenebene, zur Teamebene.
- **Thema – Sicherheitsgefühl:** Im Fragebogen von 2017 sind bereits Fragenkomplexe zu Bereichen wie Sorge, Beleidigungen, Angriffe, Wertschätzung (Fragen 2.33-2.36) integriert. Zusätzliche Hinweise kann hierbei auch die Frage 3.5 liefern. Weitere Inhalte wurden für diesen Fragenkomplex nicht aufgenommen.
- **Thema – Soziodemographie:** Mit der zunehmenden Überalterung der Bevölkerung wird die Pflegebeanspruchung der arbeitenden Bevölkerung immer intensiver. Da pflegende Personen einer Dreifachbelastung ausgesetzt sind – Pflege, Arbeit, Familie – wurde zur Einführung von entsprechenden Schutzmaßnahmen die neue Variable „*Pflege*“ aufgenommen. Des Weiteren wurde eine Variable „*Schwerbehinderung*“ aufgenommen, da eine intensivere Bearbeitung dieses Themas im Zusammenhang mit dem „*audit berufundfamilie + vielfalt*“ erfolgen soll.

Für die Erstellung bzw. Anpassung des Befragungsinstrumentes wurde ein umfassendes, mehrschichtiges Design zwischen der Wissenschaftlerin, die das Instrument konstruierte, der Umfragezentrum Bonn GmbH, die die Befragungsplattform erstellte und verwaltete und dem Koordinationsteam umgesetzt. Die Konstruktion umfasste zu Anfang eine Klärung der Themenstellungen in Gruppendiskussionen mit dem Planungsteam, eine Prüfung des aktuellen Forschungsstandes und eine Recherche zu standardisierten Skalen unter Verwendung der genannten Themen, eine Rückkoppelung der Ergebnisse in das Koordinationsteam und eine regelmäßige interne Abstimmung des Koordinationsteams mit der Behördenleitung. Im Hintergrund fand eine intensive Prüfung des Fragebogens, welcher im Jahr 2024 von der Umfragezentrum Bonn GmbH auf einer neuen Plattform installiert wurde, statt. Eine weitere Mitarbeiterin des Umfragezentrums Bonn GmbH, die nicht an der Installierung beteiligt war, prüfte abschließend und kommentierte. Die Zwischenphasen waren geprägt von vielfachen Anpassungen der Fragebogeninhalte und Prüfprozessen durch die Analytikerin. Die Ergebnisse wurden jeweils in internen Gesprächsnotizen festgehalten.

2.4.2 Qualitätsprüfung des Erhebungsinstrumentes – Der Vor-Test

Die abschließenden Impulse für das Design, Form und Inhalt des Fragebogens wurden aus dem Vor-Test mit drei unabhängigen Proband:innen (Mitglied des Personalrats, Führungskraft und Nicht-Führungskraft) und den vier Mitgliedern des Koordinationsteams gewonnen. Die Testung des

Fragebogens erfolgte im ‚Realmodus‘. Die Testpersonen erhielten ihren individuellen Code und füllten den Online-Bogen unabhängig voneinander aus. Weitere Aufgaben waren: Messung der Beantwortungszeit und Ausfüllen einer ‚Check-List‘, die die Bewertungskriterien für das Instrument enthielt. Nach Beendigung der eintägigen Testphase fand ein Online-Meeting mit den unabhängigen Testpersonen statt. In dem Treffen wurden die Bewertungen gemeinsam ausgewertet und Veränderungen entwickelt. Auf Basis der Testergebnisse wurden Inhalte des Fragebogens in Absprache mit dem Koordinationsteam ausgewertet und verändert.

Zu den wesentlichen Erkenntnissen des Tests zählten:

- **Technischer Zugang:** Technische Auffälligkeiten sowie die Praktikabilität des Zugangs waren gegeben. Eine technische Fehlermeldung tauchte auf unter Benutzung des „Weiter“-Buttons, die mit der Umfragezentrum Bonn GmbH besprochen wurde.
- **Design:** Das veränderte Design des Online-Fragebogens wurde als angenehm empfunden. Das Responsive Design wurde ebenfalls umgesetzt, aber von den Proband:innen nicht verwendet.
- **Einladungstext/Startseite:** Der Einladungstext wurde mit einem Zusatz zur Datenverarbeitung und -sicherheit ausgebaut zur Stärkung des Vertrauens in den Schutz des Persönlichkeitsrechts.
- **Befragungsdauer:** Der Zeitraum des Ausfüllens schwankte zwischen 15 und ca. 30 Minuten.
- **Inhalte:** Die Proband:innen diskutierten über die Anzahl der Freitextzeilen; insb. in den Fragen 3.5 und 3.6. Die Zeichenanzahl wurde daraufhin erhöht auf 400 bzw. 300 Zeichen.
- **Lesbarkeit:** Die Lesbarkeit wurde bestätigt und die Aufteilung der Seiten (Fülle) wurde positiv bewertet.

Die vollständige Spiegelung der Änderungen im Fragebogen von 2024 ist in dem [Anhang B](#) enthalten.

2.4.3 Aufbau des Fragebogens

Das final konstruierte Befragungsinstrument für die Erhebung von 2024 umfasste wiederum drei Teilbereiche mit 59 Items, wobei die abhängigen Variablen in dem Teil A und B sowie die unabhängigen Variablen im Teil C integriert sind:

- Teil A: Belastungen und Beanspruchungen (Items: 38)
- Teil B: Beurteilung der Arbeitssituation (inkl. Zufriedenheit mit Arbeitsstelle) (Items: 11)
- Teil C: Soziodemographie (Items: 10).

Der erste Teilbereich (**Teil A**) ist im Kontext fixiert seit 2012. Dieser Bereich, welcher die Messung der Beanspruchungs- und Belastungsgrade erlaubt, beinhaltet die 31 indexbildenden Fragen des DGB-Index Gute Arbeit¹⁸. In diesen Bereich sind sieben zusätzliche Items enthalten, die nicht in den Index einfließen:

- Ausstattung des Arbeitsplatzes (Frage 2.7)
- Wechselnde Einsatzorte (Frage 2.25)
- Angst, nicht alle Aufgaben erledigen zu können (Frage 2.29)
- Sorgen, um Anforderungen gerecht zu werden (Frage 2.33)
- Beleidigungen (Frage 2.34)
- Körperliche Angriffe (Frage 2.35)
- Angst vor sinkendem Respekt (Frage 2.36).

Der zweite Teilbereich (**Teil B**) – Beurteilung der Arbeitssituation – beinhaltet Fragenbereiche, die den Charakter des Instrumentes im Sinne einer „*Psychischen Gefährdungsbeurteilung*“ stärken und die inhaltliche Aussage der Skala „*Index Gute Arbeit*“ unterstützt; hierzu zählen:

- Arbeitszufriedenheit (Eigenkonstruktion, 2012)
- Bewertung des Gesundheitszustandes (aktuell)¹⁹
- Bewertung der Arbeitsfähigkeit (Zukunft)²⁰
- Auslöser von Zeit- und Termindruck²¹
- Beurteilung der Belastungsart²²
- Psycho-emotionale Faktoren, Selbstgefährdung und Schutzfaktoren^{23,24,25}
- Nennung von Sorgen und Unbehagen sowie Maßnahmen zur Entlastung am Arbeitsplatz (Eigenkonstruktion, 2017 & 2024)

¹⁸ Institut DGB-Index Gute Arbeit (IGA) (2012). Index – Version 2012. Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit.

¹⁹ FFAW GmbH (2016). COPSOQ. Fragebogen zu psychosozialen Belastungen. <https://www.copsoq.de/copsoq-fragebogen/>. Abgerufen am 28.07.2024.

²⁰ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA) (2013). Why WAI? – Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention. Erfahrungsberichte aus der Praxis. Dortmund.

²¹ Institut DGB-Index Gute Arbeit (IGA) (2015). Zusatzskalen Zeit- und Termindruck. Repräsentativerhebung 2015. Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit.

²² Vergleich FFAW et al. (2016).

²³ Nübling, M.; Stößel, U.; Hasselhorn, H.-M.; Michaelis, M. & Hofmann, M. (2005). Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen – Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ). 1. Auflage. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft GmbH 2005. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Forschungsbericht. Fb 1058.

²⁴ Vgl. IGA et al. (2012).

²⁵ Klinik Friedenweiler (2021). Burnout Selbsttest. <https://www.klinik-friedenweiler.de/methoden/online-selbsttests>. Freiburg. Abgerufen am 28.07.2024.

- Angebotspalette gesundheitsförderlicher Maßnahmen (Nutzungsverhalten) (Eigenkonstruktion, 2017 & 2024)
- Bedarfsermittlung für weitere gesundheitsförderliche Maßnahmen (Eigenkonstruktion, 2017)
- Einschätzungen über den Status der Partizipation, Informationsweiterleitung, Umgang mit Kritik und Entscheidungsprozessen in der Behörde (Eigenkonstruktion, 2017 & 2024).²⁶

Für die Konstruktion des Fragebogens wurde bereits im Jahr 2017 eine umfassende Literaturrecherche umgesetzt, um die verwendeten Skalen inhaltlich mit anderen verwendeten Skalen zu vergleichen sowie Skalen zu benutzen, die standardisiert sind, so dass ein höherer Sicherheitsgrad an Validität und Reliabilität gegeben ist. Im Jahr 2024 wurden die Skalen, da zum größten Teil wiederverwendet, lediglich aktualisiert.

Die soziodemographischen (persönliche) Angaben bilden den **Teil C** und damit den letzten Fragenkomplex des Instrumentes. Für die Evaluation ist es besonders wichtig zu analysieren, welche Gesundheitsrisiken und -bedarfe tiefer in der Struktur für die Mitarbeiter:innen vorliegen. Bei der Entwicklung des Befragungsinstrumentes wurde deshalb ein besonderer Wert auf die Bildung einer primären Strukturvariable gelegt, um die organisationale Wirklichkeit der Ortspolizeibehörde Bremerhaven abzubilden. Diese stellt die Strukturvariable „*Abteilung*“ dar. Die fortführende Zielgruppenbestimmung erfolgt über die Altersgruppen, die Funktionsbereiche, das Geschlecht, die Vorgesetztenfunktion, das Arbeiten in Schichtdienst, die Anzahl der Schichtdienste, die Überstundenbemessung sowie den Status „*Schwerbehinderung*“ und „*Pflege*“.

Des Weiteren sind in den Fragebogen im Teil B drei Freitextfelder integriert, in welche Antworten zwischen 120 bis 400 Zeichen eingetragen werden können. Zu Erläuterungszwecken wurden umfassende Fußnoten für den Fragebogen formuliert, um verwendete Begrifflichkeiten so genau wie möglich zu definieren und Missverständnisse in der Bedeutung zu vermeiden. Die Fußnoten sind somit eine Prävention der Reduktion von Validität. Der gesamte Fragebogen ist im **Anhang C** enthalten.

2.4.4 Vergleichbarkeit über die vier Erhebungswellen

Um die Studie als Evaluation zu definieren, sind nicht nur mindestens zwei Messzeitpunkte notwendig, sondern es müssen auch interne Vergleichbarkeiten über das Erhebungsinstrument gegeben sein. Über die vier Erhebungswellen wurde deshalb die Struktur des Fragebogens mittels der Teile A, B und C beibehalten (**Tabelle 1**). Insbesondere der Teil A stellt dabei einen stabilen Bereich dar, da die Skala

²⁶ Zusatzthemen ohne Angabe der Quelle wurden selbstkonstruiert.

„DGB-Index Gute Arbeit“ standardisiert ist und somit nur in ihrer ‚Gesamtheit‘ (N=31) ausgewertet werden kann. In diesen Komplex wurden nur nach Bedarf weitere einzelne Items eingefügt. Der Teil B war der dynamischste Bereich über die Erhebungsjahre 2012, 2014 und 2017. Im vierten Erhebungsjahr wird dieser Bereich nun stabilisiert und ist weitestgehend mit dem Jahr 2017 (3. Welle) vergleichbar. In dem Teil C wurde darauf geachtet, dass insbesondere strukturelle Veränderungen für die Primärvariablen – Abteilung, Vorgesetztenfunktion, Funktionsbereiche, Alter und Geschlecht – aktualisiert wurden.²⁷ Für die Variable „Abteilungen“ wurde eine Fußnote eingefügt, so dass die „abgeordneten“ Mitarbeiter:innen sich korrekt zuweisen konnten. Für die Variable „Wechselschicht- und Schichtdienst“ wurde das Wording korrigiert sowie die interne Zuweisung (Codierung) angepasst. Diese Variable ist nur eingeschränkt vergleichbar mit dem Jahr 2017. Bei der Konstruktion des Teil C wurde des Weiteren der interne Wunsch beachtet, den Schutz des Persönlichkeitsrechts in den Vordergrund zu stellen und somit keine wesentliche Aufstockung vorzunehmen. Diese Realitätseinschätzung wurde durch das Verhalten der Befragten während der Befragung bestätigt, die mit hoher Vorsicht die Primärvariablen beantworteten (siehe Auswertung im [Kapitel 3.1](#)).

Tabelle 1. Darstellung der Struktur der Erhebungsinstrumente über die vier Wellen.

Erhebungswellen/ Erhebungsjahr		1 (2012)	2 (2014)	3 (2017)	4 (2024)
Teil	Themenfeld	Item	Item	Item	Item
A	Belastungen/Beanspruchungen	32	35	38	38
B	Beurteilung Arbeitssituation	3	4	10	11
C	Persönliche Angaben	4	5	9	10
Gesamt:		39	44	57	59
Zeit (in min):		12-20	15-20	15-20	20-25

Wie in der [Tabelle 1](#) ebenfalls ersichtlich, nimmt die Beantwortungszeit über die vier Erhebungswellen zu. Der Zeitraum von maximal 20 Minuten wird bei Fragebogenerhebungen als Vorteil betrachtet, da in diesem Zeitraum ein hohes Niveau an Konzentration und eine reduzierte Ermüdung zur Datenqualität beitragen. Für die vierte Erhebung bestand das Bedenken, dass die erhöhte Befragungszeit, insbesondere hervorgerufen durch die Erhöhung der Freitexte, eine hohe Austrittsrate und eine Reduzierung der Validität bewirkt. Beide Bedenken zerstreuten sich mit der Datenbankaufbereitung, da

²⁷ Im [Anhang D](#) sind alle Vergleichsanalysen für die vier Wellen dargestellt.

sich die teilnehmenden Personen sehr viel Zeit für die hochreflexiven Fragen nahmen.²⁸ Einen Beweis stellen hierfür die Freitextangaben dar, die sehr präzise formuliert sind. Außerdem konnte die Beantwortung jederzeit unterbrochen und zu einem späteren Zeitpunkt fortgesetzt werden.

2.5 Das Analyseverfahren – Deskriptive Statistik

Das Analyseverfahren ist rein deskriptiv. Mit der deskriptiven Analyse erfolgt eine zusammenfassende und übersichtliche Darstellung der Ergebnisse mittels Häufigkeitsverteilungen, Kreuztabellen und Korrelationsmatrizen. Gemäß Bortz und Döring (2002), sind *„(a)nhand solcher einfachen Deskriptivanalysen (...) Stichproben oder Kollektive auf einen Blick vergleichbar und Merkmalszusammenhänge erkennbar“*.²⁹ Es ist ergo ein exploratives Vorgehen, das erste Hinweise für bestimmte Phänomene gibt und somit eine Hypothesenüberprüfung erlaubt.

Das Befragungsinstrument enthält verschiedenste Skalen. Für den Teil A werden jeweils zwei vier-Punkte Skalen verwendet, um eine konstante Grad- bzw. Maßberechnung von Bedarfsdeckungen im Bereich der Beanspruchungen und Belastungen vorzunehmen. Die Teile B und C enthalten höchst unterschiedliche Formen der Nominal-, Ordinal- und Intervallskalierung. Die Studie selbst ist zwar quantitativ designend, enthält aber auch *„Freitexte“*, d.h. qualitative Daten, die mittels kategorialer Systeme wieder in das quantitative Design zurückgeführt werden.

2.6 Zwischenfazit

Das [Kapitel 2](#) – Methodischer Rahmen – fasst die zentralen wissenschaftlichen Prozesse des Projektes in der Planungsphase zusammen und beschreibt die methodischen Kriterien, die über die vier Erhebungszeiträume beachtet wurden, so dass die Mitarbeitendenbefragung die Rahmenbedingungen für eine Evaluation erfüllt. Außerdem wird das Erhebungsinstrument – Fragebogen – per Online-Befragungsmethodik ausführlich beschrieben. Insbesondere über die Konstruktion des Fragebogens und stabiler Item-Konstruktionen sind Vergleichbarkeiten über die vier Messzeitpunkte abgesichert. Ziel der Erhebung ist es somit nicht nur einen IST-Status der Qualität der Arbeitsbedingungen zu messen, sondern auch Entwicklungen in den Arbeitsbedingungen von 2012 bis 2024 zu analysieren, so dass eine indirekte Bewertung von Interventionsqualitäten erfolgen kann.

²⁸ Der Fragebogen wurde während der Arbeitszeit ausgefüllt sowie konnte dieser jederzeit unterbrochen und zu einem späteren Zeitpunkt fortgesetzt werden.

²⁹ Bortz & Döring (2002).

Wichtig ist des Weiteren anzumerken, dass eine Befragung in einem lebenden System wie der Ortspolizeibehörde Bremerhaven immer von vielseitigen Einflussfaktoren geprägt ist. In einem Labor sind Einflussfaktoren stabil kontrollierbar. In einem lebenden System sind Kompromisse zu schließen. Für die Konstruktion des Befragungsinstrumentes sowie für die Durchführung der Erhebung wurde ein kreativer Mitbestimmungsprozess nicht nur von Fachexpertise, sondern insbesondere auch von „Menschen“-Perspektive umgesetzt, um so nah und so genau wie möglich die Befragung an die aktuellen Bedarfe der Mitarbeiter:innen anzupassen. Mit anderen Worten: Das Ziel dieser Evaluation ist es nicht – nur – Daten zu gewinnen, sondern eine Situation oder einen Zustand zu bewerten, hinsichtlich Passgenauigkeit und Bedürfnisgerechtigkeit in Bezug auf die Qualität der vorherrschenden Arbeitsbedingungen.

KAPITEL 3.

Zentrale Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung

Die zentralen Ergebnisse zur Bemessung der Qualität der Arbeitsbedingungen und zusätzlicher Themenfelder, die der Identifikation von Risiken am Arbeitsplatz dienen, werden in diesem [Kapitel 3](#) zusammenfassend dargestellt. Zu Anfang des Kapitels werden die Repräsentativität und die Datenqualität analysiert. Diese Darstellung dient der weiteren Einstufung zur Bemessung der Qualität der Daten in Hinblick auf deren Validität und Reliabilität. Auf Basis dieser Prüfprozesse wird die Grundgesamtheit bestimmt, so dass eine Darstellung der Untersuchungsgruppe erfolgen kann, die ein Abbild der Mitarbeitenden der Ortschaftspolizeibehörde Bremerhaven ist.

Die fortlaufenden Paragraphen des [Kapitels 3](#) enthalten die Resultate der Mitarbeitendenbefragung der einzelnen Themenfelder: Arbeitszufriedenheit, Arbeitsbedingungen, Ursachen für Termin- und Zeitdruck, Emotionales Befinden und Schutzbedürfnisse sowie interne Informations- und Kommunikationspraktiken. Die Auswertung für das Jahr 2024 erfolgt dabei zumeist zu Anfang eines Auswertungskapitels. Vergleichende Analysen werden – je nach Möglichkeit – über die Befragungsjahre 2012, 2014 und 2017 vorgenommen (siehe auch [Anhang C](#)).

Zum letztgenannten Punkt ist außerdem hinzuzufügen, dass das Prinzip der summativen Evaluation insbesondere immer dann zur Anwendung kommt, wenn die Ergebnisse einzelner Abteilungen ausgewertet und verglichen werden mit den vergangenen Erhebungen. Dieses Vorgehen ermöglicht Indikationen von Bewegungen innerhalb der Arbeitsbedingungen festzustellen, die direkt oder indirekt auf die umgesetzten Maßnahmen vergangener Mitarbeitendenbefragungen rückführbar sind.

3.1 Prüfung der Datenqualität und Darstellung der Repräsentativität

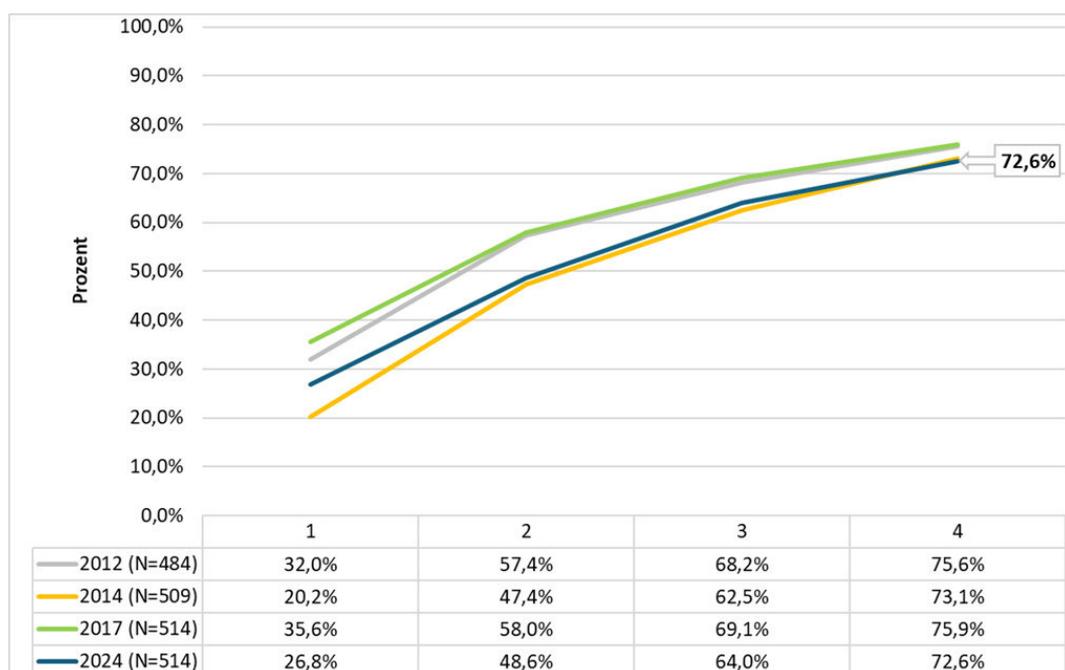
Die Prüfung der Datenbank, und damit auch die Bewertung der Repräsentativität hinsichtlich der Qualität der gewonnenen Daten, erfolgt im ersten Schritt über Plausibilitätsprüfungen bzgl. des Antwortverhaltens, der Qualität der Freitexte, der Bereinigung von Variablen sowie der IST- und SOLL-Vergleiche, die gleichzeitig Auskunft über die Repräsentativität der Daten geben. Diese Arbeitsschritte dienen nicht nur der Datenbankprüfung, sondern auch der Bereinigung, um eine eindeutige Grundgesamtheit für die Analyse zu definieren. Demzufolge ist das Ziel der ersten Prüfprozesse die

interne Qualitätssicherung über die Festlegung von Leitlinien für die Auswahl gültiger ‚Antworten‘ bzw. ‚Fälle‘ (N), welche Fälle fließen in die Analyse ein und welche werden ausgeschlossen, und/oder für die Zuweisung von uneindeutigen Fällen.

3.1.1 Repräsentativität

Die Rücklaufquote für das Jahr 2024 beträgt 73 Prozent (N=373). Die Mehrheit der Mitarbeiter:innen der Ortspolizeibehörde Bremerhaven hat sich somit für eine Teilnahme an der Mitarbeitendenbefragung im Jahr 2024 entschieden. Gemäß der [Abbildung 2](#) wird ersichtlich, dass die vierte Befragung nur 3 Prozent unter dem Ergebnis der Befragung von 2017 liegt. D.h. trotz der längeren Unterbrechungsphase von sieben Jahren war das Interesse an der Befragung und deren Inhalten immer noch sehr hoch.

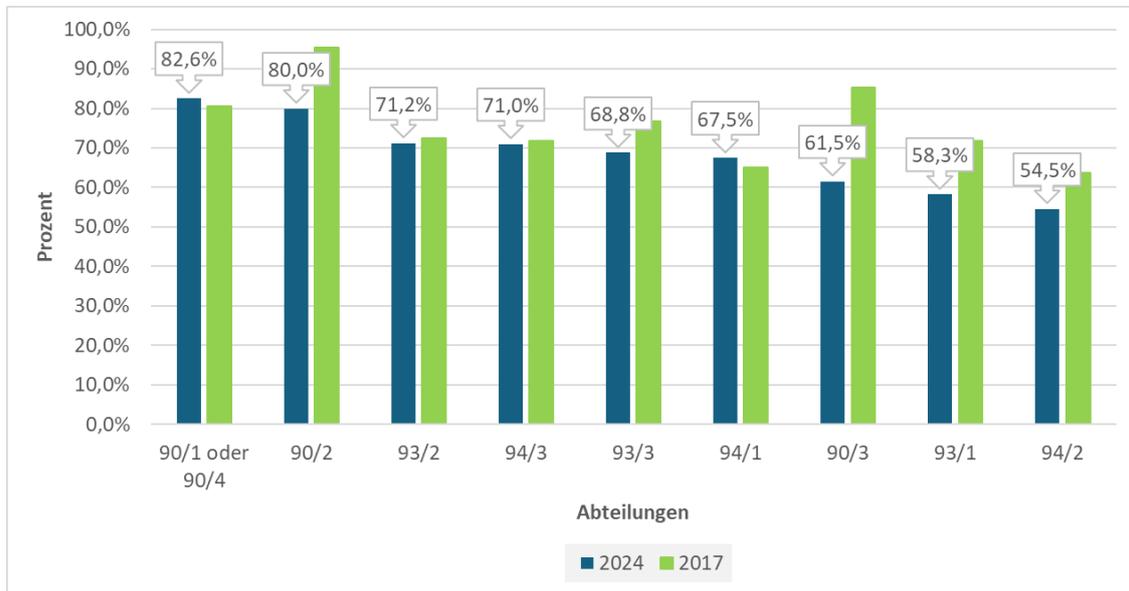
[Abbildung 2](#). Rücklaufquoten über die Befragungsjahre (2012, 2014, 2017, 2024).



Wie schon bei der dritten Erhebung stellt die Variable „Abteilung“ die zentrale Variable für die Bewertung der Qualität der Arbeitsbedingungen dar, deshalb soll an dieser Stelle der Repräsentativitätsgrad für diese Variable genauer dargestellt werden. Die [Abbildung 3](#) schlüsselt die Rücklaufquoten über die Abteilungen der Ortspolizeibehörde Bremerhaven von 2017 und 2024 auf. Die höchsten Rücklaufquoten erreichen in der vierten Befragungswelle die Abteilungen „90/1 oder 90/4“ (83 Prozent), „90/2“ (80 Prozent), „93/2“ (71 Prozent) und „94/3“ (71 Prozent). Die mit Abstand geringsten Beteiligungsquoten bestehen in drei Abteilungen: „94/2“ (55 Prozent), „93/1“ (58 Prozent)

und „90/3“ (62 Prozent). Mit der Ausnahme dieser drei Abteilungen kann gesagt werden, dass sich alle anderen Abteilungen in ihrer Beteiligung mindestens im Durchschnitt oder darüber befinden.

Abbildung 3. Rücklaufquoten der Abteilungen – 2017 und 2024.



Über den Vergleich der Rücklaufquoten der Jahre 2017 (3. Welle) und 2024 (4. Welle) wird deutlicher, dass es Rückzugssignale von der Befragung gibt. In dem Bereich „90“ (Führungsstab) verlieren zwei Abteilungen „90/3“ (-24 Prozent) und „90/2“ (-16 Prozent) an Zuspruch für die Befragung. Im Bereich „93“ (Schutzpolizei) reduzieren sich insbesondere die Beteiligungsquoten bei „93/1“ (-13 Prozent) und „93/3“ (-8 Prozent). Bei dem Bereich „94“ (Kriminalpolizei) verliert die Abteilung „94/2“ 9 Prozent an Beteiligung. Der Abwärtstrend der Teilnahme bei der Abteilung „94/2“ (-9 Prozent) setzt sich nicht nur fort seit dem Jahr 2017, sondern diese Abteilung weist wie schon im Jahr 2017 die niedrigste Beteiligungsquote im Jahr 2024 auf. Der Vertrauensverlust oder das fehlende Interesse sollte in dieser Abteilung besprochen und das Ergebnis dem Koordinationsteam mitgeteilt werden, falls bzgl. der Befragung Bedenken bestehen. Die hohe Dynamik der Beteiligungsquoten weist auf eine hohe Dynamik in den Abteilungen hin. Diese Feststellung stellt einen wesentlichen Indikator dar, die regelmäßigen Untersuchungen der Katalysatoren für die Dynamiken fortzusetzen, um diese beeinflussbar zu gestalten über entsprechende Interventionen bei dem Vorliegen einer negativen Dynamik.

3.1.2 Plausibilitätsprüfungen

Für einen hohen Vertrauensbeweis bei einer Mitarbeitendenbefragung sprechen die geringe Anzahl von „Missings“, d.h. fehlende Antworten. Bei der vierten Befragung wurde vereinbart, dass immer mind. 20

Personen in einer Gruppe vorhanden sein müssen, um eine Auswertung vorzunehmen. Für die Werbung der Befragung war es ein vorrangiges Ziel insbesondere bei der Primärvariable „Abteilung“ so wenig fehlende Antworten wie möglich zu generieren, um diesen Punkt erfüllen zu können. In der Befragung 2024 wurde 26-mal keine Angabe zu den Abteilungen gemacht, wobei sich sieben Personen auf Grund ihrer Funktion den einzelnen Abteilungen nicht zuordnen konnten. D.h. 19 Personen machten keine Angabe zur Abteilung. Die Auswirkung fehlender Antworten können massiv sein, wie z.B. ein verzerrtes Antwortschema oder die Herausnahme einer Abteilung aus der Analyse der Abteilungen („Missing“), von daher ist bei der Werbestrategie immer die Werbung um Vertrauen zur Teilnahme das oberste Ziel. Im Vergleich zu der Anzahl der fehlenden Antworten über die vier Befragungswellen kann festgehalten werden, dass im Jahr 2012 (1. Welle) die Anzahl am höchsten war ($N=108$) und über die weiteren Befragungen in den Jahren 2014 ($N=44$) und 2017 ($N=44$) auf einem wesentlich geringeren Niveau verblieb. Im Jahr 2024 erhöhte sich die Anzahl der Missings fast wieder auf das Niveau des Jahres 2012 ($N=102$). Dieses Ergebnis spricht somit dafür, dass die Regelmäßigkeit der Umsetzung der Mitarbeitendenbefragung Vertrauen generiert.

Die Ergebnisse der SOLL-IST-Vergleiche geben einen tieferen Einblick über das repräsentative Abbild:

- **Variable „Vorgesetztenfunktion“:** Im Jahr 2017 wurde bereits im Bericht darauf hingewiesen, dass sich nach der Auswertung der SOLL- und IST-Werte mehr Personen als personalstatistisch angegeben als Vorgesetzte definierten. Hierzu wurde empfohlen, entsprechende Kommunikationsprozesse innerhalb der betroffenen Abteilungen einzuleiten, so dass klare Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche die Betriebskultur und die Kollegialität stabilisieren.³⁰ Interessanterweise tritt dieses Phänomen auch im Jahr 2024 auf – nur andersartig. Die Differenz ist wesentlich geringer im Vergleich zum Jahr 2017, d.h. die Zuweisungsquote liegt unter 100%; damit gelten die Daten als valide. Es ist anzunehmen, dass per Informationskampagne kurz nach der Veröffentlichung des Berichts eine breitere Thematisierung: „*Wer ist Vorgesetzte oder Vorgesetzter?*“ gemäß der internen Definition stattgefunden hat und das jetzige Ergebnis somit eindeutiger ausfällt. Nun betrifft dieses Phänomen jedoch vollkommen andere Abteilungen; insbesondere „90/1 oder 90/4“, „94/1“ und „94/2“. An dieser Stelle wird erneut empfohlen, einen internen Kommunikations- und Informationsprozess anzuregen, um zu klären, wer formal und real Führungsverantwortung in den Abteilungen trägt.

³⁰ Lindner, M. (2017). Zentrale Ergebnisse der dritten Mitarbeiter/-innen-Befragung des Jahres 2017 der Ortspolizeibehörde Bremerhaven (OPB): Messung der Arbeitsqualität und Psychische Gefährdungsbeurteilung. Bremerhaven: OPB.

- **Variable „Altersgruppen“:** Während im Jahr 2017 die 55-Jährigen unterrepräsentiert waren und damit ein Phänomen in den Gesundheitsstudien in Betrieben bestätigten – Rückzugsphase – ist im Jahr 2024 eine Spaltung der Beteiligungsquote offensichtlicher: Die bis 25-Jährigen³¹ und die über 55-Jährigen haben sich gleichermaßen zurückgehalten, sich an der Befragung zu beteiligen. Dies ist insofern interessant, da der Zufluss von jungen Mitarbeiter:innen sehr hoch ist. Erklärbar ist das Verhalten zu diesem Zeitpunkt nicht. Die Gruppe der „bis 24 Jahre“ alten Personen wird in die Gruppe der „bis 35 Jahre“ alten Personen aufgenommen, um das Phänomen abzufedern.
- **Variable „Geschlecht“:** Aus der Befragung zurückgezogen haben sich außerdem die Frauen. Während sich im Jahr 2017 noch 76 Prozent der Frauen beteiligten, sind es im Jahr 2024 nur noch 59 Prozent. Dieses Phänomen betrifft alle Abteilungen. Da sich die Ortschaftsbehörde Bremerhaven intensiv für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einsetzt und der Frauenanteil auf ein Drittel angewachsen ist, müssten an dieser Stelle andere Faktoren für den Rückzug geltend gemacht werden, die vor einer weiteren Befragung eruiert werden sollten.³²

Nach abgeschlossenen Prüfprozessen wird deutlich, dass die Grundgesamtheit der Befragung N=373 beträgt. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Prüfung der soziodemographischen Variablen (Abteilung, Funktionsbereich, Geschlecht, Alter, Vorgesetztenfunktion) ein repräsentatives Abbild der Mitarbeitendenstruktur der Ortschaftsbehörde Bremerhaven vorweist.

3.2 Untersuchungsgruppe und Demographie

Weitere interessante Spezifika für die Ortschaftsbehörde Bremerhaven lassen sich in Bezug auf die Strukturierung der Untersuchungsgruppe und damit auch auf die Struktur der Ortschaftsbehörde Bremerhaven per Darstellung der soziodemographischen Daten für das Jahr 2024 sowie über einen Zeitraum von 12 Jahren darstellen, d.h. seit dem Beginn der Befragungswellen.

³¹ Die Gruppe der „bis 25 Jahre“ alten Mitarbeiter:innen wurde in die Gruppe der „bis 35 Jahre“ alten Personen integriert, so dass dieses Phänomen in seiner Wirkung reduziert wird.

³² In die Variable „Geschlecht“ wurde der Faktor „Divers“ aufgenommen. Da die Gruppe nur sechs Personen betraf und somit nicht auswertbar ist, wurden die Werte für „männlich“ und „weiblich“ auf 100% aufgerechnet.

3.2.1 Untersuchungsgruppe – 2024³³

Die Untersuchungsgruppe ist in der [Tabelle 2](#) mittels der verwendeten soziodemographischen Merkmale beschrieben (siehe auch [Anhang 2](#)). Für das Jahr 2024 kann festgehalten werden, dass 44 Prozent der Mitarbeiter:innen im „Einsatzdienst“, 28 Prozent im „Ermittlungsdienst“ und 28 Prozent in „anderen Tätigkeitsbereichen“ arbeiten. Die größten Abteilungen bei der Behörde sind die Abteilungen der Schutzpolizei: „93/2“ (26 Prozent) und „93/3“ (22 Prozent). Bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven arbeiten mehr als zwei Drittel Männer (68 Prozent) und ca. ein Drittel Frauen (32 Prozent). Mehr als 40 Prozent der Mitarbeiter:innen stehen am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn („bis 35 Jahre“).³⁴ Nur 16 Prozent der Mitarbeiter:innen befinden sich in der Laufbahnphase – Austritt („über 55 Jahre“), welche das Fachpersonal mit den höchsten Fachqualifikationen und der längsten Berufslaufbahn darstellt. 23 Prozent sind Vorgesetzte. 19 Prozent der Mitarbeiter:innen üben derzeit neben ihrer beruflichen Tätigkeit auch eine Pflegeverantwortung aus und drei Prozent haben einen Schwerbehinderungsgrad.

3.2.2 Entwicklungen der Personalstruktur – 2012 bis 2024

Mit Verweis auf die [Tabelle 2](#) und dem Hinweis auf die Repräsentativitätsnachweise der Daten der vergangenen Wellen, lassen sich über die Auswertung der soziodemographischen Daten langfristige Veränderungen in der personellen und strukturellen Zusammensetzung dieser Behörde nachweisen. Das Strukturelement „Einsatzdienst“ ist auffällig in der Hinsicht, dass ein höherer Abbau im Jahr 2024 vorliegt. Während es im Jahr 2014 noch einen Anteil von der Hälfte der Mitarbeiter:innen integrierte und im Jahr 2017 sogar auf 54 Prozent aufgestockt wurde, sind gegenwärtig nur noch 44 Prozent der Mitarbeiter:innen in diesem Bereich tätig. Die Verschiebung des Personals fand jeweils in Richtung des „Ermittlungsdienstes“ und „anderer Tätigkeitsbereiche“ statt.

Die drei „Ämter“ (Führungsstab, Schutzpolizei, Kriminalpolizei), zu denen sich die einzelnen „Abteilungen“ zuordnen lassen, zeigen folgendes Entwicklungsbild: Ein massiver Abbau hat bei der Schutzpolizei stattgefunden. Während im Jahr 2017 noch 61 Prozent der Mitarbeiter:innen bei der Schutzpolizei arbeiteten, sind es im Jahr 2024 knapp 6 Prozent weniger (55 Prozent). Die Aufstockung ist wiederum zu fast gleichen Teilen in den Führungsstab und die Kriminalpolizei geflossen.

³³ Erläuterung zum Verständnis der Daten: Die folgenden dargestellten Ergebnisse basieren auf den gewonnenen IST-Daten der Studie (repräsentative Stichprobe).

³⁴ Die OPB hatte im Jahr 2012 mehr als Dreiviertel männliche Mitarbeitende und nur 22 Prozent weibliche Mitarbeitende. Im Jahr 2024 arbeiten 68 Prozent Männer und 32 Prozent Frauen bei der OPB. Dieser Entwicklungsprozess – Erhöhung des Frauenanteils – ist seit 2012 kontinuierlich und stabil.

Tabelle 2. Soziodemographische Variablen (2012, 2014, 2017, 2024).

Variable	Kategorien	N 2012	N 2014	N 2017	N 2024	Prozent 2012	Prozent 2014	Prozent 2017	Prozent 2024
Grundgesamtheit	Insgesamt	366	372	390	373	75,6	73,1	75,9	72,6
		484	509	514	514	100,0	100,0	100,0	100,0
Funktionsbereiche	Einsatzdienst		186	212	163		50,1	54,4	44,1
	Ermittlungsdienst		90	86	103		24,3	22,1	27,8
	Andere Tätigkeiten		95	92	104		25,6	23,6	28,1
	Insgesamt		371	390	370		100,0	100,0	100,0
Ämter (Hauptabteilungen)	Führungsstab	55	71	77	82	16,6	19,7	20,4	23,6
	Schutzpolizei	198	211	231	192	59,8	58,6	61,1	55,3
	Kriminalpolizei	78	78	70	73	23,6	21,7	18,5	21,0
	Insgesamt	331	360	378	347	100,0	100,0	100,0	100,0
Abteilungen (Unterabteilungen)	90/1 oder 90/4	24	30	33	38	7,3	8,3	8,7	11,0
	90/2	13	18	21	20	3,9	5,0	5,6	5,8
	90/3	18	23	23	24	5,4	6,4	6,1	6,9
	93/1	24	33	38	28	7,3	9,2	10,1	8,1
	93/2	97	87	100	89	29,3	24,2	26,5	25,6
	93/3	77	91	93	75	23,3	25,3	24,6	21,6
	94/1	31	32	26	27	9,4	8,9	6,9	7,8
	94/2	21	22	21	24	6,3	6,1	5,6	6,9
	94/3	26	24	23	22	7,9	6,7	6,1	6,3
	Insgesamt	331	360	378	347	100,0	100,0	100,0	100,0
Geschlechter	Männlich	257	267	265	229	77,6	74,6	70,1	67,8
	Weiblich	74	91	113	109	22,4	25,4	29,9	32,2
	Insgesamt	331	358	378	338	100,0	100,0	100,0	100,0
Altersgruppen	Bis 35 Jahre	49	87	91	137	14,9	23,9	24,0	40,3
	Bis 45 Jahre	102	91	77	68	31,1	25,0	20,3	20,0
	Bis 55 Jahre	130	129	134	82	39,6	35,4	35,4	24,1
	Über 55 Jahre	47	57	77	53	14,3	15,7	20,3	15,6
	Insgesamt	328	364	379	340	100,0	100,0	100,0	100,0
Vorgesetztenfunktion	Ja		64	78	83		17,6	20,5	22,9
	Nein		300	303	279		82,4	79,5	77,1
	Insgesamt		364	381	362		100,0	100,0	100,0
Pflegeverantwortung	Ja				68				18,5
	Nein				299				81,5
	Insgesamt				367				100,0
Schwerbehinderung	Ja				10				2,7
	Nein				355				97,3
	Insgesamt				365				100,0

Der Anteil des „Führungsstabs“ liegt knapp bei einem Viertel (24 Prozent) im Jahr 2024. Seit 2012 findet in diesem Bereich ein kontinuierlicher Personalaufbau statt: 17 Prozent (2012) zu 24 Prozent (2024). Die „Kriminalpolizei“ hatte im Jahr 2012 einen Anteil von 24 Prozent mit dem niedrigsten Anteil von 19 Prozent im Jahr 2017, der nun leicht aufgestockt wurde auf 21 Prozent. Der Stellenabbau seit 2017 zeigt sich insbesondere bei der Schutzpolizei in deren Abteilungen mit -6 Prozent.

3.2.3 Demographischer Wandel bei der OPB – 2012 bis 2024

Der demographische Wandel der deutschen Gesellschaft ist in aller Munde. Gemäß der Alterspyramide wird sich hierbei insbesondere auf das Phänomen der Überalterung in den oberen Segmenten der Gesellschaft bezogen – d.h. mehr Personen im hochaltrigen Bereich und weniger Personen in den jüngeren, arbeitstätigen Altersgruppen. Mit diesem gesellschaftlichen Phänomen geht einher, dass die geburtenstarken Jahrgänge nun den Renten- bzw. Pensionseintritt vollziehen und die jüngeren Beschäftigtengruppen schnell und oft ohne Begleitung und Anweisung durch das erfahrenste Fachpersonal deren Tätigkeiten übernehmen. Fachpersonal ist somit rar in dem Augenblick, wenn das erfahrene Fachpersonal in einem höheren Anteil eine Behörde oder ein Unternehmen verlässt als jüngeres, berufsunerfahrenes Fachpersonal zufließen kann. Wie dieser „Wandel“ sich real in einer Behörde vollzieht, lässt sich anhand der Verschiebungen der Personalstatistik bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven über die 12 Befragungsjahre schlüssig darstellen.

Im Vergleich der Entwicklungen zwischen 2012 (1. Welle) und 2024 (4. Welle) ist eine deutliche Verschiebung der Altersgruppen darstellbar. Während im Jahr 2012 (Abbildung 4) 15 Prozent der Mitarbeiter:innen „bis 35 Jahre“ alt waren, sind es im Jahr 2024 40 Prozent (Abbildung 5).

Abbildung 4. Altersverteilung – 2012.

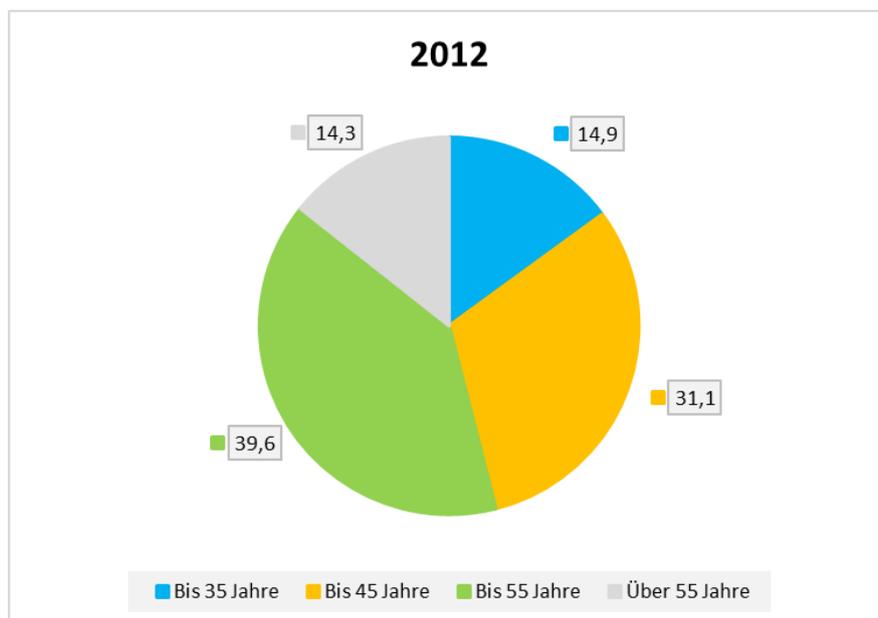
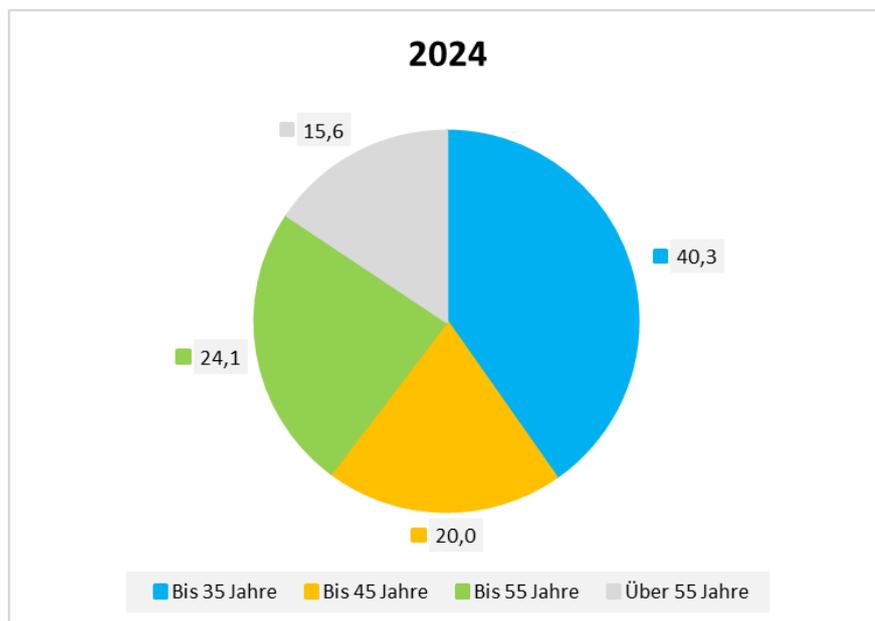


Abbildung 5. Altersverteilung – 2024.³⁵

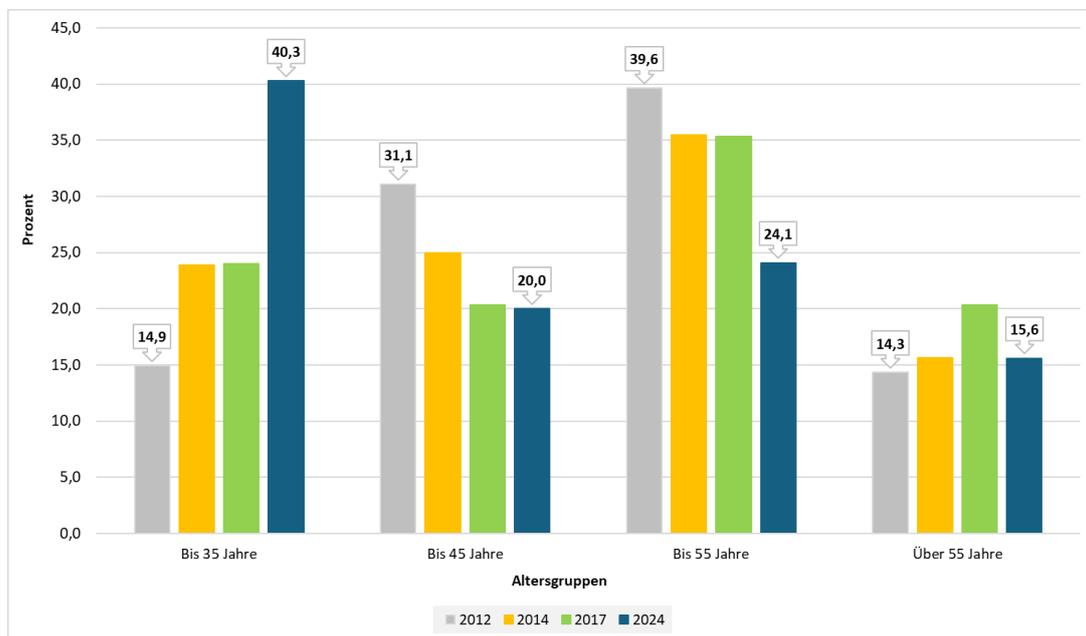


Bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven hat somit in den letzten Jahren – insbesondere seit 2017 – in kurzer Zeit ein massiver Verjüngungsprozess stattgefunden. Mit dieser Verjüngung vollzieht sich gleichzeitig ein starker Rückgang der mittleren Alterssegmente („bis 45 Jahre“, „bis 55 Jahre“). Mit diesem Rückgang geht nicht nur ein Wissens- und Fachverlust einher, sondern auch eine stabilisierende Säule für die jüngeren Segmente zur Vorbereitung auf gegenwärtige und kommender beruflicher Herausforderungen.

Für die Entwicklung der Personalstruktur der Behörde ist im Gegensatz zu freien Unternehmen noch ein anderer Wirkfaktor relevant, der die Eruptionen innerhalb des Systems erhöht: die Personaleinstellungstopps der vergangenen 20 Jahre in öffentlichen Verwaltungen. Unter Betrachtung der Ergebnisse der [Abbildung 6](#) lässt sich gut erläutern, dass diese Art von politischen Entscheidungen langfristige Wirkungen haben. Neben der Tatsache, dass die Ortspolizeibehörde Bremerhaven quasi auf Basis der gleichen Personalanzahl alle Tätigkeiten seit über 12 Jahren bewältigt, fehlen nun die Berufseinsteiger:innen von vor 20 Jahren – ca. 2000 – in der Altersgruppe „bis 55 Jahre“. Diese Gruppe stellt im Jahr 2024 nur knapp ein Viertel der Mitarbeiter:innen bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven, während deren Anteil im Jahr 2012 noch knapp 40 Prozent betrug (Einstellungszeitraum ca. 1990).

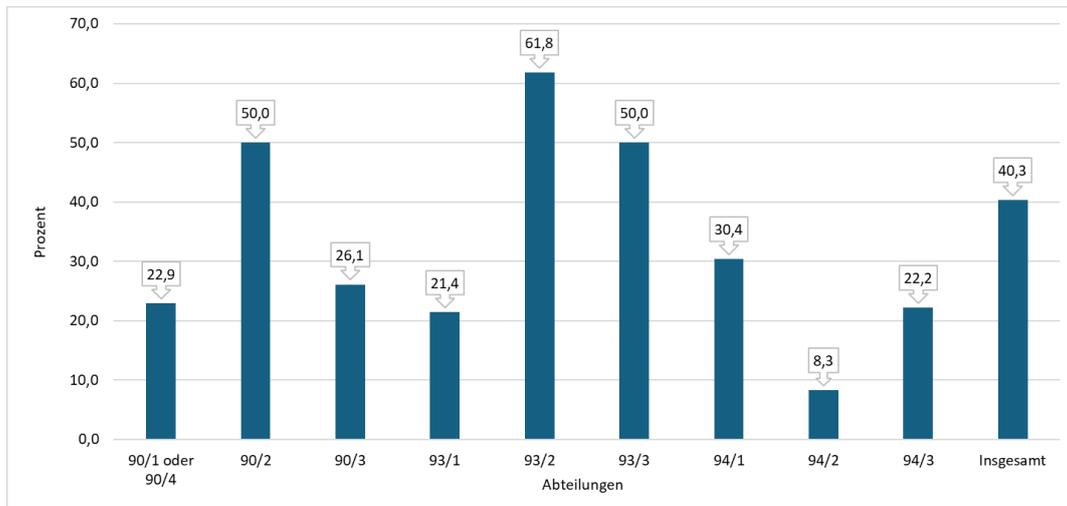
³⁵ IST-SOLL-Vergleich: Eine geringe Abweichung liegt für die Altersgruppe „bis 45 Jahre“ (16 Prozent) vor. Die Vergleichbarkeit der Werte ist gegeben.

Abbildung 6. Verteilung der Altersgruppen – 2012 bis 2024.



Mit dieser Entwicklung entsteht somit eine Altersverteilung in der Umwelt „Arbeitswelt“, die den Anteil der verschiedenen Altersgruppen nicht ausbalancieren kann. Um das System am Leben zu erhalten, fließt eine sehr hohe Anzahl an Berufseinsteiger:innen in das System, während die erfahrenen Fachpersonen die Behörde nach und nach verlassen. Die darin liegende Disbalance widerspricht einem natürlichen Wachstumsprozess für die Institution und die Mitarbeiter:innen. In der Realität der Ortspolizeibehörde Bremerhaven sieht dies wie folgt aus: Die Anteile der jüngsten Mitarbeiter:innen sind am höchsten in der Abteilung „90/2“, u.a. zuständig für die IT, eine Auswirkung der Digitalisierung, und in den Abteilungen „93/2“ und „93/3“, zuständig für den Schutz der Bevölkerung (Abbildung 7). Da diese Mitarbeiter:innen der Schutzpolizei direkte Schutzinterventionen auf der Straße bzw. den Revieren leisten, müssen deren Fachkompetenzen am ausgeprägtesten sein in Bezug auf polizeiliche Strategie, Krisenregulierung und der Resilienz bei Gewaltakkumulation – Ordnung, Disziplin und Führung stehen als Prämissen am höchsten. Dies sind Fähigkeiten und Fertigkeiten, die mit der Berufserfahrung entwickelt und präzisiert werden. Nicht zu unterschätzen ist ein weiterer Umstand: Wenn in so kurzer Zeit ein so hoher Austausch von Personalanteilen erfolgt, vollziehen sich Dynamiken der Teambildung, die durch Führungspersonal grundlegend aufgebaut, gestaltet und gesteuert werden müssen.

Abbildung 7. Anteile der Altersgruppe „bis 35 Jahre“ pro Abteilung – 2024.



3.3 Beurteilung der Zufriedenheit mit der Arbeitsstelle

Die Zufriedenheit mit der derzeitigen Arbeitsstelle oder auch die Arbeitszufriedenheit ist einerseits ein Fazit aller Ressourcen, Optionen und Entfaltungsmöglichkeiten, die Mitarbeiter:innen an ihrem Arbeitsplatz vorfinden und andererseits ein Anker für Bindung und Motivation. Mit anderen Worten: Jeder Arbeitnehmer und jede Arbeitnehmerin stellen sich unbewusst folgende Fragen, um ihr emotionales Befinden gegenüber ihrem Arbeitsplatz zu bewerten:

- Was bekomme ich von meinem Unternehmen?
- Welche Rolle spiele ich im Unternehmen und werde ich wertgeschätzt?
- Gehöre ich in meinem Unternehmen dazu?
- Wie kann ich mit meinem Unternehmen wachsen?³⁶

Seit der ersten Mitarbeitendenbefragung im Jahr 2012 startet die Befragung mit der Frage: „*Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer jetzigen Arbeitsstelle?*“.³⁷ Die Frage basiert auf einer 10er-Skala: Je niedriger der Wert, desto höher die Zufriedenheit. Wie zuvor beschrieben, misst der Zufriedenheitswert ein Art Fazit der derzeitigen Lage, in der sich die Mitarbeiter:innen der OPB an ihrer Arbeitsstelle befinden. Diese Messung kann auch als derzeitiges „*Stimmungsbarometer*“ betrachtet werden.

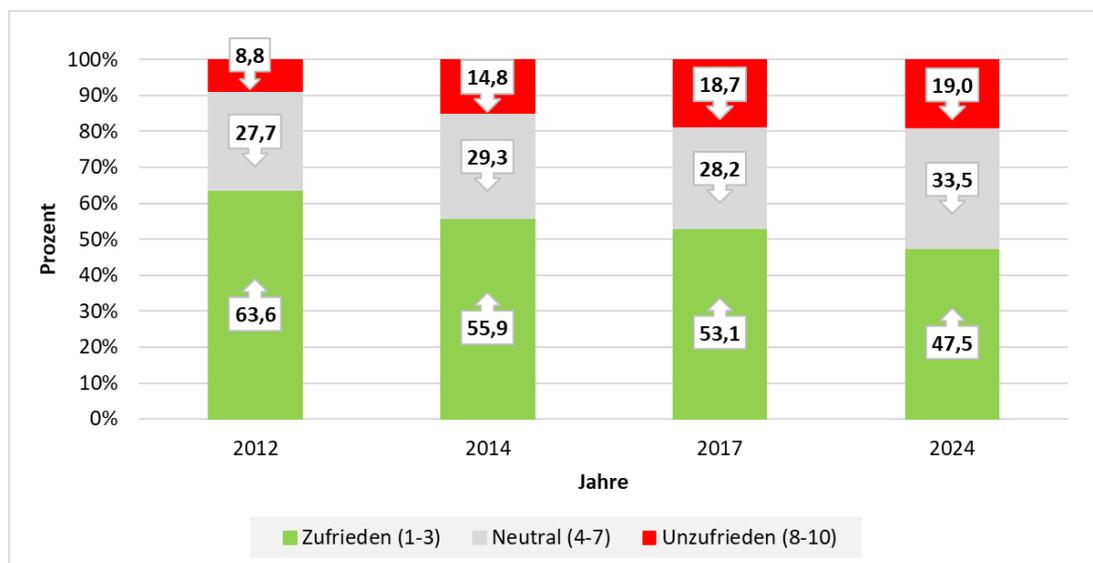
³⁶ Gallup Deutschland (2021). Die Kunst und Wissenschaft des menschlich Möglichen. <https://www.gallup.com/de/gallup-deutschland.aspx>. Abgerufen am 28.07.2024.

³⁷ „*Jetzige Arbeitsstelle*“ bezieht sich auf die jetzige ausgeübte Funktion/Tätigkeit.

Für das Arbeitsjahr 2024 mit seinen vielfältigen Herausforderungen und Veränderungen kann gesagt werden, dass die Stimmung bei der OPB im neutralen bzw. mittleren Bereich (5-7 Punkte) der Zufriedenheitsskala liegt: 5 Punkte. Die Stimmungen innerhalb der Abteilungen sind über den mittleren Wert betrachtet eher vergleichbar und schwanken zwischen 4 Punkten (höchste Zufriedenheitswerte: „94/1“, „93/2“, „93/1“) und 5 Punkten (niedrigste Zufriedenheitswerte: „90/2“, „94/2“, „93/3“, „94/3“). Über die letzten 12 Jahre hat sich der Zufriedenheitswert nur um 1 Punkt auf der Skala verschlechtert.

Da die Auswertung der Mittelwerte nur einen sehr oberflächlichen Einblick in die Bewegungen der Arbeitszufriedenheit über die Jahre erlaubt, soll an dieser Stelle mit der prozentualen Verteilung fortgefahren werden. Im Jahr 2024 sind 48 Prozent, d.h. knapp die Hälfte der Mitarbeiter:innen der Ortspolizeibehörde Bremerhaven, zufrieden mit ihrer Arbeitsstelle. Die andere Extremseite: Die Personen mit einer Unzufriedenheit über die Gestaltung ihrer Arbeitsstelle liegt bei 19 Prozent. Der Puffer, die „neutralen“ Personen, umfasst 34 Prozent der beschäftigten Personen bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven (Abbildung 8).³⁸

Abbildung 8. Arbeitszufriedenheit der Jahre 2012 bis 2024.

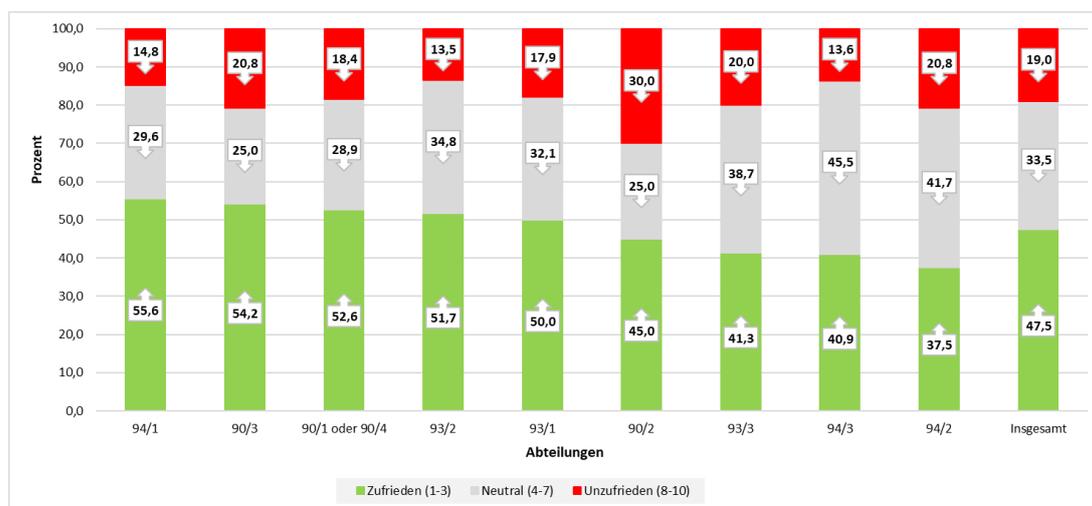


Im Vergleich der vier Erhebungsjahre wird deutlich, dass die Gruppe derjenigen mit einer positiven Bewertung ihrer Arbeitsstelle seit 2012 bis zum Jahr 2024 kontinuierlich rückläufig ist (-16 Prozent). Dabei ‚wandert‘ die Mehrheit dieser ehemals Zufriedenen in die „neutrale“ (mittlere) Bewertung der Zufriedenheitsskala ab. Die Gruppe der Unzufriedenen wuchs am stärksten von 2014 zu 2017. Dieser negative Trend ist im Jahr 2024 gestoppt, da wie im Jahr 2017 19 Prozent der Männer und Frauen angaben, dass sie unzufrieden mit ihrer Arbeitsstelle sind.

³⁸ Alle für das Kapitel 3.3 zutreffenden statistischen Angaben sind in dem Anhang 3 enthalten.

Ein sehr hoher Anteil an Zufriedenheit mit der derzeitigen Arbeitsstelle findet sich 2024 in den Abteilungen „94/1“ (56 Prozent), „90/3“ (54 Prozent), „90/1 oder 90/4“ (53 Prozent), „93/2“ (52 Prozent) und „93/1“ (50 Prozent). Die Abteilung „90/2“ hebt sich in zwei Punkten von dem Rest der Abteilungen ab: höchster Anteil von „Unzufriedenen“ (30 Prozent) und kleinster Anteil der „Neutralen“ (25 Prozent).³⁹ Demzufolge ist in dieser Abteilung der Spaltungsprozess der Mitarbeiter:innen über die Bewertung der Zufriedenheit mit der Arbeitsstelle am stärksten ausgeprägt. Dieser Zustand deutet auf schwierige interne gruppenspezifische Prozesse hin (Abbildung 9). Eine weitere Abteilung, die auffällig ist in der Entwicklung der Arbeitszufriedenheit ist die Abteilung „94/2“. Neben der Tatsache, dass diese Abteilung einen kontinuierlichen Rückgang und die geringste Quote an Beteiligung bei der Befragung erreicht, ist der Anteil der „Zufriedenen“ (38 Prozent) am geringsten von allen Abteilungen ausgeprägt. Den Puffer bilden die „neutralen“ Zufriedenen (42 Prozent) – der zweithöchste Anteil aller Abteilungen; mit der Gefahr der Uneindeutigkeit der Haltung. Diese Abteilung ist in sich instabil.

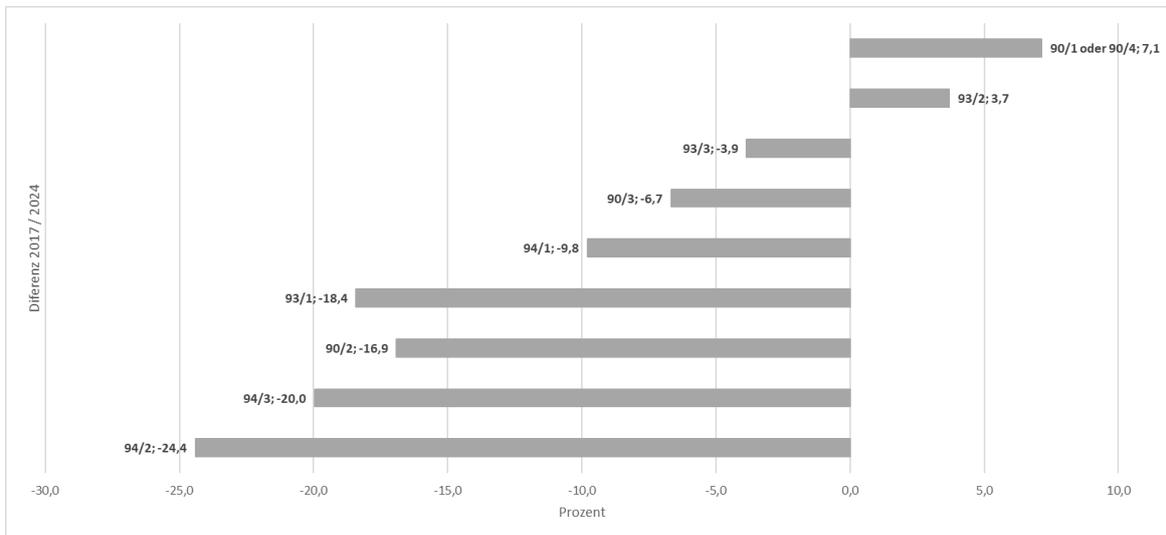
Abbildung 9. Arbeitszufriedenheit über die Abteilungen – 2024.



Wie bereits erwähnt wird im Jahresvergleich deutlich, dass der durchschnittliche Wert der Arbeitszufriedenheit sich von 2017 zu 2024 bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven verschlechtert hat. Die Abbildung 10 stellt diese Zu- bzw. Abnahme der „Zufriedenen“ von 2017 zu 2024 dar. Die Zahlen bestätigen, dass insbesondere in der Abteilung „94/2“ (-24 Prozent) eine starke Reduktion der Arbeitszufriedenheit stattgefunden hat. Mittels dieser Darstellung wird außerdem deutlich, dass die Abnahme der Zufriedenheit kein Einzelfall – d.h. ein Vorgang in einer Abteilung – ist, sondern einem organisationalen Prozess entspricht, da sieben von neun Abteilungen den Negativtrend bestätigen.

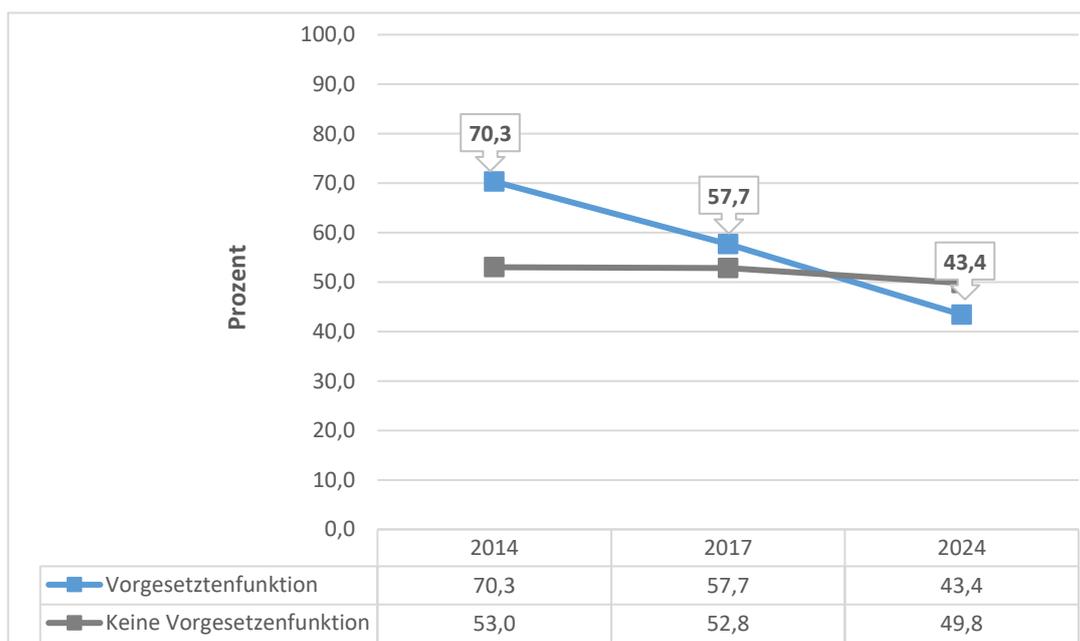
³⁹ Nur die Abteilung „90/3“ erreicht noch den niedrigen Wert von 25 Prozent der „Neutralen“. Alle anderen Abteilungen liegen darüber.

Abbildung 10. Differenz der Arbeitszufriedenheit der Jahre 2017 und 2024 – „Zufriedene“.



Neben den ‚Stimmungen‘ in den Abteilungen, wird an dieser Stelle geprüft, wie die Einstellungen in diesem Punkt von Vorgesetzten und Nicht-Vorgesetzten sind. Während sich im Jahr 2017 die Führungskräfte noch in der Mehrheit (70 Prozent) als „zufrieden“ mit ihrer Arbeitsstelle definierten, schwindet diese Mehrheit innerhalb von sieben Jahren signifikant, da nur noch eine Minderheit der Vorgesetzten im Jahr 2024 ausdrückt, mit der derzeitigen Arbeitsstelle „zufrieden“ zu sein (43 Prozent) (Abbildung 11).

Abbildung 11. Entwicklung der Arbeitszufriedenheit der Führungskräfte von 2014 bis 2024 – „Zufriedene“.



Als höchst brisant sind hierbei zwei Aspekte zu betrachten:

- Die Zufriedenen sind im Jahr 2024 geringer bei den Vorgesetzten (43 Prozent) als bei den Nicht-Vorgesetzten (50 Prozent).
- Der Anteil der Unzufriedenen bei den Vorgesetzten (22 Prozent) ist im Jahr 2024 höher als bei den Nicht-Vorgesetzten (18 Prozent).

Da die Haltung der Führungskräfte maßgeblich deren Reaktionsmuster auf Stressoren und damit gruppensdynamische Prozesse steuert, sind diese Ergebnisse in ihrer Bedeutung nicht zu unterschätzen.

3.4 Wahrnehmungen der Sorgen am Arbeitsplatz

Wie das [Kapitel 3.2](#) bereits erläuterte, befindet sich die Ortspolizeibehörde Bremerhaven in einem umfassenden demographischen Veränderungsprozess, in welchem ein natürlicher Wachstumsprozess innerhalb der Behörde unterbrochen wird und eine Umkehr der Lernstrukturen über die Verjüngung der Altersstruktur stattfindet. Gleichzeitig bewältigt die Behörde zwei eng damit zusammenhängende Herausforderungen:

- Erstens, die Verjüngung kann nur geschehen, da auch sehr viele neue bzw. junge Mitarbeiter:innen angeworben werden konnten, obwohl der regionale Fachkräftemarkt im Umkreis von Bremen und Bremerhaven dies nur sehr beschränkt ermöglicht.
- Zweitens, die Personalmasse hat sich seit 10 Jahren nicht wesentlich erhöht, so dass die Behörde quasi mit der gleichen Anzahl von Mitarbeiter:innen (Ressourcen) ‚jongliert‘, um die diversen Herausforderungen zu bewältigen und neue Aufgabenfelder abzudecken.⁴⁰

Was sind nun genau die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt und wie wirken diese Herausforderungen auf die Mitarbeiter:innen der Ortspolizeibehörde Bremerhaven? Diese zwei Fragen sollen in den folgenden Kapiteln zu den Ergebnissen der Analyse der Arbeitsbedingungen vertiefend dargestellt werden. Im Kern geht es darum, dass spezifische, gelebte Erfahrungen der Mitarbeiter:innen einer Polizeibehörde in der Arbeitssituation darzustellen.

Um also nicht nur auf der Ebene der ‚Zahlen‘ zu bleiben und mehr die emotional-kognitive Wahrnehmung der Mitarbeiter:innen im polizeilichen Alltag innerhalb der Behörde zu erfassen, wurde die folgende Frage 3.5 gestellt: *„Welche Situationen an Ihrem Arbeitsplatz bewirken bei Ihnen besonderes Unbehagen oder bereiten Ihnen Sorgen?“*. Kurz gesagt: Was bewegt die Menschen in diesen

⁴⁰ Bereinigte SOLL-Zahlen (aktive Mitarbeitende) der Erhebung ohne Personen in Altersteilzeit (Freistellung), Elternzeit ohne Teilzeit, Langzeitkranke und der Hochschule: 2012 N=484, 2014 N=509, 2017 N=514, 2024 N=514.

bewegten Zeiten? Die Antworten, die die Mitarbeiter:innen der Ortspolizeibehörde Bremerhaven gaben, sind wie ein historisches Brennglas, das die aktuellen Geschehnisse in der Arbeitswelt, aber auch in deren Leben verdeutlichen:

- Die Sorge oder das Unbehagen mit dem „*Personalmangel*“ (N=127) ist, wie auch im Jahr 2017, das dominante Thema im Jahr 2024. In diese Antworten fließen zu diesem Zeitpunkt verstärkt Kommentare ein, die sich mit der Qualifizierung und Kompetenz der nachrückenden Generationen beschäftigen. Der demographische Wandel hat somit diese Behörde erreicht.
- An zweiter Stelle folgt das Thema „*wachsende Arbeitsanforderungen*“ (N=106). Dieses Thema betrifft insbesondere die Belastungen und Beanspruchungen am Arbeitsplatz sowie die Auswirkungen der Arbeitsintensität.
- An dritter Stelle folgt die „*mangelhafte Ausstattung*“ (z.B. Arbeitsmittel, IT, Einsatzmittel) (N=69); insbesondere betreffend die Ausstattung der Einsatzmittel der Schutzpolizei und die Bereiche der Digitalisierung.
- Dieses Thema ist fast gleichauf mit dem Thema „*Organisation und Struktur der Behörde*“ (z.B. Informationsfluss, Kommunikationsqualität, Entscheidungsprozesse und Abläufe) (N=50) ([Anhang 4](#)).

Im Vergleich der Ergebnisse mit dem Jahr 2017 scheint es fast so, dass sich der Fokus geschärft hat und nun eine klare Priorisierung für die Entscheidungsebene vorgegeben wird, wo die primären Schmerzpunkte liegen, denn die Streuung der Antworten ist weit weniger gefächert als in der Befragung von 2017.

Das Thema „*mangelhafte Beförderungschancen*“ ist deutlich reduziert angesprochen (2017 N=47; 2024 N=26). Dies spricht dafür, dass einerseits die intensive Bearbeitung des Themas den Problemdruck reduziert hat und/oder auf Grund der jungen Mitarbeiter:innen und der hohen Arbeitsanforderungen diese Fragestellung im Augenblick eher in den Hintergrund rückt. Insgesamt ist in der Auswertung der Daten deutlich geworden, dass ein hohes Bedürfnis besteht, die Möglichkeit zu erhalten, die eigene Sicht der Dinge mitteilen zu können. Bereits im Jahr 2017 hatten 263 Personen mehr als 558 Sachverhalte beschrieben, die ihnen Sorgen und Unbehagen bereiten. Im Jahr 2024 sind es 248 Personen, welche 595 Sachverhalte schildern, die ihre Wahrnehmung der Arbeitsrealität stark beeinflussen. Hochgerechnet auf die Befragung bedeutet dieses Ergebnis, dass sich 66 Prozent der Befragten zu diesem Thema äußerten. Die OPB befindet sich in einer schwierigen Umbruchslage und diese Antworten fokussieren eine strategischen Eingrenzung für Gestaltungsprozesse. Um das Ganze plastischer zu machen, werden an dieser Stelle einige beispielhafte Kommentare angeführt ([Anhang 5](#)).

Thema – Personalmangel (unkommentiert):

- *„Die Gefahr, auf Grund von Personalmangel in gefährliche Situationen zu kommen oder Einsätze nicht bewältigen zu können.“*
- *„Personalmangel und die dahinterstehende Dringlichkeit erheblicher Strafanzeigen, die keinerlei Aufschub haben dürfen und können.“*
- *„(...) bei Personalausfall wird man mit der Mehrarbeit allein gelassen, teils längerfristig 100% Zusatzbelastung (...)“*
- *„Aufgrund Personalmangel werden umfangreiche und schwierige Verfahren alleine bearbeitet.“*
- *„(...) und weil nicht die notwendigen Personalressourcen bereitgestellt werden, sich Straftaten ‚lohnen‘ (...)“*
- *„Auffangen der Arbeitsleistungen von fehlendem, kranken Personal (...)“*
- *„Zu wenig effektives Personal und dadurch höhere Belastungen des Einzelnen (...)“*
- *„Generelles Problem des Verjüngungsprozesses innerhalb der OPB. Zu wenig Erfahrung der jungen Kollegen/innen im Einsatzdienst und deren Vorgesetzten (AV /DGL). Mangelnde Einstellung zum Beruf.“*
- *„(...) zu junge/unerfahrene Kollegen in wichtigen/verantwortungsvollen Führungspositionen, ohne die nötigen Qualifikationen (...)“*
- *„Die Anforderungen für Studierende werden immer weiter herabgestuft, was bewirkt, dass eher ungeeignetes Personal bei der Polizei anfängt.“*
- *„(...) dadurch Kollegen immer unerfahrener und noch mehr Arbeitsbelastung für ältere Kollegen.“*

Thema – Wachsende und stetig hohe Arbeitsanforderungen (unkommentiert):

- *„Der Stellenwert des Einsatzdienstes wird durch immer mehr Aufgaben ohne zusätzliche Entlastung weiter verringert.“*
- *„Dem ESD (insb. Lehe) werden immer mehr Aufgaben übertragen (Halde, VU's, Zivile Tätigkeiten, Unterstützung in Leherheide, Unterstützung LZ, Unterstützung der Kripo, Unterstützung in Sachen GefKW) (...)“*
- *„Die tägliche Steigerung von Straftaten (KV/Bedrohungen/häusliche Gewalt, ED) (...)“*
- *„Der gesamte Verwaltungsakt ist sehr zeitaufwendig und wird immer mehr. Dieses ist unfassbar zeitaufwendig und blockiert oftmals die eigene Arbeit bzw. die eigentlichen Ermittlungen rücken in den Hintergrund und sind nicht mehr vorrangig.“*
- *„(...) dass ein immer größer werdender Aufwand in den Strafverfahren zu betreiben ist (...)“*

- „(...) steigende Arbeitsbelastung und Aufgabenmenge (...).“
- „Qualität der Arbeit lässt durch die Ansammlung von Aufgaben extrem nach (...).“
- „Immer mehr Aufgaben mit weniger Personal.“
- „Langwierige Ermittlungsprozesse.“
- „Einsatz in der Befehlsstelle/Lagezentrum bei BAO-Lagen von über 8 Stunden, teilweise bis zu 12 Stunden und mehr bereiten mir Unbehagen. Aufgrund der mit nur 3 Sachbearbeitern besetzten Einheit besteht immer die Gefahr, sollte eine BAO bis in die Nachtstunden oder länger gehen, muss für das regulär beginnende Tagesgeschäft am Folgetag ab 06.00 Uhr bereits einer wieder antreten.“
- „Derzeit ist für mich nicht erkennbar, dass sich die belastende Arbeitssituation in absehbarer Zeit ändern wird.“
- „Das nicht zu bewältigende Arbeitspensum.“

Thema – Mangelhafte Ausstattung bei Material, Fahrzeugen, IT, Arbeitsumfeld (unkommentiert):

- „(...) die Führungs- und Einsatzmittel, die uns zur Verfügung gestellt werden (z.B. Fahrzeuge im ESD, unzureichende Einzeldienstausrüstung, zu wenig Mittel für Uniformteile vom LZN, Schwierigkeiten bei Kostenerstattungen, usw.).“
- „Die aktuelle Situation mit den vorhandenen Bodycams an der Wache ist katastrophal. Beim Schichtwechsel stehen fast ausschließlich eine bis zwei zur Verfügung. Die restlichen Bodycams der vorherigen Schicht werden sodann nach und nach zurückgelegt und weisen dann einen Akkustand von 0 bis 10 Prozent auf. Somit ist es zum Schichtbeginn fast unmöglich eine Bodycam mitzunehmen.“
- „(...) mangelnde technische Ausstattung, die den Abschluss der Ermittlungen stets behindern und unnötig in die Länge ziehen.“
- „Fehlende Gelder für die Anschaffung neuer FEM.“
- „Fehlende oder defekte Einsatzmittel“
- „Defekte Hard- und Software (...)“
- „(...) zu viele verschiedene Systeme zu bedienen (PKS, PIAV, ENAIO, etc.), die alle unterschiedlich aufgebaut sind (...)“
- „(...) das Material, ständig unterschiedliche Sitzgelegenheiten am Arbeitsplatz, beschädigte Bürostühle (...)“
- „(...) Ungeziefer innerhalb der Wachen / Umkleiden (gesundheitsgefährdend) (...)“

Thema – Organisation und Struktur der Behörde sowie Bürokratie und Datenschutz (unkommentiert):

- *„Allgemein: Sehr viele Besprechungen (oftmals wenig produktiv, bzw. der Zeiteinsatz könnte weitaus kürzer sein) (...)“*
- *„Mangelhafte Kommunikation unter den Ämtern, aber auch amtsintern. Wenig Rückmeldungen.“*
- *„Überforderung mit neuen Arbeitsweisen, die nicht durchdacht sind.“*
- *„Oftmals zu lange Entscheidungswege.“*
- *„(...) Umstrukturierungen innerhalb der Behörden (...)“*
- *„Sorge bereitet mir, dass gefühlt immer mehr Polizeibeamt:innen für Verwaltung, Organisation (gemeint ist nicht nur Presse, Recht, zu viele Projekte) eingesetzt werden, während die Sachbearbeiter in Einsatzdienst und Kriminalpolizei zu wenig sind. PVD gehört in Zeiten der Personalknappheit vorwiegend auf die Straße. Einige Aufgaben könnten auch auf Landesebene gelöst werden.“*
- *„Starke Hierarchien. Starre Abläufe. Befindlichkeiten aufgrund der eigenen höheren Stellung, die der produktiven Arbeit im Weg stehen. Vor allem für Tarifangestellte sind die Befindlichkeiten aufgrund von "höheren" Stellungen befremdlich und für die Arbeit oftmals lähmend. Inhaltliche Arbeit konkurriert mit dem Anspruch die korrekte Informationskette einzuhalten.“*
- *„Förderung einer ‚Petzkultur‘.“*
- *„Die eigentliche Aufgabe Sachbearbeitung tritt aufgrund immer mehr bürokratischer Vorgaben immer weiter in den Hintergrund.“*
- *„Einschränkungen durch Datenschutz in der polizeilichen Arbeit (z. B. Löschfristen zu kurz für Aufklärung von Personen/Einschätzung von Gefahrensituationen).“*

Insgesamt kann festgestellt werden, dass diese Organisation sich unter einem hohen Anpassungsdruck befindet. Während externe Faktoren, wie z.B. Fachkräftemangel, demographischer Wandel und Digitalisierung sie bereits 2017 – langsam und kontinuierlich – in eine Veränderung drängten, zeigt sich eine Schärfung der Situation im Jahr 2024 über sich immer stärker einschränkende bzw. verengende strukturelle, materielle und personelle Faktoren. Der innere Druck erhöht sich nun zunehmend, da einerseits die Menschen in aktiver und partizipierender Form der Anpassung folgen (müssen), andererseits diese Menschen Bedürfnisse äußern, die mit den gegebenen Strukturen und mit den gegebenen Ressourcen (noch) nicht kongruent abgestimmt sind. Mit anderen Worten: Der Veränderungsprozess ist bereits im vollen Gange.

3.5 Index Gute Arbeit – Ressourcen und Belastungen in den Arbeitsbedingungen

Die Qualität der Arbeitsbedingungen ermittelt der Fragebogen der Ortspolizeibehörde Bremerhaven über die standardisierte Skala „DGB-Index Gute Arbeit“. Dieser Index ist ein zusammengesetzter, hierarchischer Indikator. Wie alle zusammengesetzten Indikatoren komprimiert auch der „DGB-Index Gute Arbeit“ eine komplexe Wirklichkeit, hierbei mit dem Ziel, eine Fülle von Informationen über die Arbeitsbedingungen aus der Sicht der Mitarbeiter:innen zusammenzuführen.

3.5.1 Erläuterung zur Qualitätsbemessung

Diese komplexe Wirklichkeit „Arbeitswelt“ bzw. „Arbeitsbedingungen“ wird mittels 15 Faktoren – sog. Dimensionen – dargestellt, die wiederum über 31 Fragen ermittelt werden (Teil A des Fragebogens). Die verwendeten Skalen erlauben aus Sicht der befragten Personen eine Ressourcen- bzw. Anforderungsbemessung am Arbeitsplatz, die in Fehlmaßen, d.h. niedrigen Index-Werten, zu Gesundheitsgefährdungen führen können. Als Grundlage für die Interpretation wurde bei der Konstruktion des Index Gute Arbeit das „Belastungs-Beanspruchungs-Modell“^{41,42} gewählt.

Gemäß dieses Modells wird die Ressourcenstärke, die für ein Individuum an seinem Arbeitsplatz zur Verfügung steht, über die Intensität⁴³ der Beanspruchung sowie das Maß der subjektiv erlebten Belastung ermittelt. D.h. das „Index Gute Arbeit“ Modell setzt sich zusammen aus zwei Skalen „Beanspruchung“ (auch: Anforderung) und „Belastung“, deren Werte dann auf eine „Index-Skala“ übertragen werden. Die Interpretation der Einordnungen auf der verwendeten Skala von ‚0‘ bis ‚100‘ Punkten ist in der [Abbildung 12](#) dargestellt. Mittels des Index werden dann die Ressourcenstärken von Arbeitsbedingungen für „Gruppen“ oder auch „Risikogruppen“ bzw. „Zielgruppen“ ermittelt, um deren Bedarfe für eine gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung zu bemessen bzw. genau für diese Gruppe passgerechte, belastungsreduzierende Interventionen zu entwickeln und später zu implementieren. Deskriptiv bedeuten die statistischen Kennwerte auf der Index-Skala:

- **Kategorie** – Schlechteste Arbeitsbedingung: Summe aus negativsten Beanspruchungen und höchsten Belastungen bemisst das für das Individuum geringste Ressourcenniveau und bewirkt ein sehr hohes Gesundheitsrisiko (0 bis 33 Index-Punkte).

⁴¹ Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1975). Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung.

⁴² Belastungs-Beanspruchungs-Modell. Die Begriffe *psychische Belastung* und *Beanspruchung* fanden Eingang in die europäische Norm DIN EN ISO 10075-1:2000 – Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung.

⁴³ Eine Maßbemessung bedeutet die Messung der Intensität und/oder den Grad eines Einflusses.

- **Kategorie** – Schlechte Arbeitsbedingung: Summe aus negativsten Beanspruchungen und mäßigen Belastungen bemisst für das Individuum ein geringes Ressourcenniveau und bewirkt ein hohes Gesundheitsrisiko (34 bis 49 Index-Punkte).
- **Kategorie** – Mittelmäßige Arbeitsbedingung: Summe aus negativen Beanspruchungen und keinen Belastungen bemisst ein mittelmäßiges Ressourcenniveau und bewirkt ein mittleres Gesundheitsrisiko (50 bis 79 Index-Punkte).⁴⁴
- **Kategorie** – Gute Arbeitsbedingung: Summe aus positiven Beanspruchungen und keine Belastungen bemisst ein hohes Ressourcenniveau und bewirkt kein Gesundheitsrisiko (80 bis 100 Index-Punkte).

Abbildung 12. Erläuterung der Index-Einteilung über die zwei Skalen.

Qualität der Arbeitsbedingungen	Schlechte		Mittelmäßige	Gute
Gefährdungsgrad für Gesundheit	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Kein
Index-Werte	(Index-Wert: 0-33)	(Index-Wert: 34-49)	(Index-Wert: 50-79)	(Index-Wert: 80-100)
Beanspruchung	Negative /negativste	Negative /negativste	Negative /negativste	Positive
Belastung	Hohe /höchste	Mäßige	Keine	Keine

3.5.2 Qualität der Arbeitsbedingungen – Behördenebene (2024)

Die Qualität der Arbeitsbedingungen beträgt insgesamt für die Ortspolizeibehörde Bremerhaven 58 Index-Punkte (Tabelle 3).⁴⁵ Gemäß des Index Modells liegen demzufolge im Querschnitt über die 15 Arbeitsbedingungs-Dimensionen insbesondere Schwächen in den Ressourcen, d.h. Anforderungen bzw. Beanspruchungen, vor. Im Vergleich zu den drei davorliegenden Befragungsjahren 2012 (60 Index-Punkte), 2014 (55 Index-Punkte) und 2017 (54 Index-Punkte), ist dieser Wert von 2024 wieder nahe

⁴⁴ Je höher der Wert, desto besser die Ressourcenbemessung.

⁴⁵ Alle Index-Werte der Jahre 2012 bis 2024 sind in den externen Anhängen 6 bis 8 enthalten.

dem Ausgangswert von 2012 (Anfangspunkt). In diesem Zusammenhang lässt sich kein ‚Trend‘ ablesen. Es entsteht mehr oder minder der Eindruck, dass die tiefere Analyse eine Art „Zurück auf Anfang“ erwarten lässt.

Unter Betrachtung des Gesamtindex-Wertes der einzelnen Abteilungen lassen sich bereits spezifische Tendenzen in der Entwicklung der Arbeitsbedingungen über die vier Messzeitpunkte ablesen – einem Zeitraum von 12 Jahren. Positiv zu bewerten ist, dass sich alle Gesamt-Index-Werte für die Abteilungen in einem stabilen mittleren Gefährdungsbereich bewegen – insbesondere die Beanspruchungen bzw. Ressourcenschwächen wirken negativ auf die Gesundheit der arbeitstätigen Männer und Frauen. Der seit 2017 bestehende negative Trend in den Abteilungen „90/3“, „93/3“ und „94/3“ wurde im Jahr 2024 gestoppt. Außerdem verbesserten sich signifikant die Abteilungen „93/3“ (+9 Index-Punkte), „94/3“ (+8 Index-Punkte) und „93/2“ (+5 Index-Punkte). Einzig und allein die Abteilung „90/2“ zeigt eine signifikante Verschlechterung des Gesamt-Wertes im Jahr 2024 mit -5 Index-Punkten.

Tabelle 3. Index-Werte im Vergleich über die Abteilungen – 2012 bis 2024.

Abteilung	Index Gute Arbeit			
	2012	2014	2017	2024
90/1 oder 90/4	63	64	60	62
90/2	66	63	64	59
90/3	68	62	57	60
93/1	66	64	63	64
93/2	57	49	51	56
93/3	58	53	47	56
94/1	63	58	64	62
94/2	63	51	61	60
94/3	58	55	51	59
Gesamt-Index:	60	55	54	58

An dieser Stelle sollte noch positiv erwähnt werden, dass die internen Reaktionsformen auf negative Entwicklungen in der Qualität der Abteilungen seit 12 Jahren eine positive Wirkung zeigen:

- Die Differenz von 2012 zu 2014 zeigt bei acht von neun Abteilungen leichte bis signifikante Verschlechterungen (-3 bis -12 Index-Punkte).
- Die zweite Differenz zwischen 2014 und 2017 zeigt bei fünf von neun Abteilungen leichte bis signifikante Verschlechterungen (-1 bis -6 Index-Punkte).
- Im Vergleich von 2024 mit 2017 sind es nur noch drei von neun Abteilungen, die leichte bis signifikante Verschlechterungen (-1 bis -5 Index-Punkte) aufweisen.

Unter Betrachtung der 15 Dimensionen der Index-Skala, die die Arbeitsbedingungen beschreiben, sind spezifische Realitäten in den Abteilungen ablesbar (Anhang E). Über alle Abteilungen fällt insbesondere eine Arbeitsbedingung auf, die die höchsten Beanspruchungen und hohe/mäßige Belastungen hervorruft und sich kontinuierlich über die Jahre verschlechtert: Arbeitsintensität. Das Kapitel 3.6 geht auf die Entwicklung und Auswirkung der Arbeitsintensität vertiefend ein. Dieses Kapitel konzentriert sich auf das Zusammenspiel verschiedener Arbeitsdimensionen, welche hoch beanspruchend und belastend auf die Mitarbeiter:innen wirken, wie die Aufstiegsmöglichkeiten, die Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten sowie das Leistungsgerechte Einkommen. Diese vier Faktoren verknüpfen eng die individuelle und fachliche Entwicklung mit entsprechender finanzieller Honorierung und stellen starke Bindungs- und Motivationsfaktoren in der Arbeitswelt 4.0 dar. Wenn unter Hinzunahme der Arbeitsintensität das Resultat der Selbstevaluation („Welche Leistung erbringe ich und wie wird diese (finanziell/ideell/human) honoriert?“), ist, dass ein Ungleichgewicht zwischen der Leistung und der ideellen und/oder finanziellen Belohnung besteht, spricht man von einer Gratifikationskrise, die die Bindung auflöst, Motivation verringert und auch gesundheitsgefährdend sein kann; insbesondere dann, wenn das Ungleichgewicht über einen längeren Zeitraum besteht und unveränderbar scheint.

Ein Beispiel, um die Wirkungen der sich gegenseitig bedingenden Arbeitsbedingungen besser darstellen zu können, ist wie folgt: Die Aufstiegsmöglichkeiten sind stark gekoppelt an die Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, die insbesondere bei der Abteilung „90/2“ (46 Index-Punkte) schlecht entwickelt scheinen. In dieser Abteilung arbeiten zu einem höheren Anteil Tarifbeschäftigte, die Rahmenbedingungen für eine Förderung und eine berufliche Laufbahn insbesondere für Beamt:innen vorfinden. Die berufliche Entwicklung unter den gegebenen gesetzlichen und tariflichen Vorgaben ist somit begrenzt. Diese Begrenzung wird als hoch beanspruchend und belastend empfunden, was zu einer emotionalen Entbindung führt. Die sozialen Komponenten – Kollegialität, Führungsqualität und Betriebskultur – spielen eine wesentliche Rolle zur Stärkung der Bindung von Fachkräften. Sie wirken wie ein ‚Klebstoff‘, der bei der Abteilung „90/2“ als Ressourcenschwäche oder fehlende Unterstützung in ‚Notzeiten‘ – insbesondere durch die Behördenleitung – wahrgenommen wird (Betriebskultur: 60 Index-Punkte) und damit die Entbindung verstärkt.

3.5.3 Interventionsbereiche 1. Ebene – Abteilungen (2024)

Da die Behördenstruktur mit ihrer Dreiteilung sehr unterschiedliche Aufgabengebiete bzw. Tätigkeitsbereiche aufweist, werden im Folgenden die Arbeitsbedingungen bei dem Führungsstab (90), der Schutzpolizei (93) und der Kriminalpolizei (94) detaillierter dargestellt (siehe auch [Anhang E](#)), um die Interventionsbereiche zu verdeutlichen.

Arbeitsbedingungen und Spezifika – Führungsstab (90)

Für die Abteilung „90/1 oder 90/4“ – Einsatz- und Lagezentrum sowie Kommunikation und Prävention – kann festgestellt werden, dass die Mitarbeiter:innen in dieser Abteilung ein deutliches Defizit in der Arbeitsintensität (44 Index-Punkte) und ihren Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten (50 Index-Punkte) sehen. Die Defizite beziehen sich dabei insbesondere auf die Planung der Arbeitszeit, den Einfluss auf die Arbeitsmenge, den Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitszeit und den Informationsfluss. Als positives Gegengewicht wirken die Kollegialität (91 Index-Punkte), der Sinngehalt der Arbeit (91 Index-Punkte) und die Arbeitsplatzsicherheit (80 Index-Punkte) stabilisierend auf die Beanspruchung und Belastung. Interessanterweise wird die Betriebskultur (59 Index-Punkte) sowie die Führungsqualität (62 Index-Punkte)⁴⁶ in dieser Abteilung im Vergleich zu den anderen Abteilungen der Behörde als am wenigsten förderlich betrachtet.

In der Abteilung „90/2“ – Führungs- und Einsatzmittel bzw. dem Technik- und IT-„Gehirn“ der Behörde – liegen die gesundheitsriskanten Arbeitsbedingungen vor allem bei den Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (46 Index-Punkte), der Arbeitsintensität (41 Index-Punkte) und dem Leistungsgerechten Einkommen (35 Index-Punkte). Förderlich wirken in dieser Abteilung die Kollegialität (89 Index-Punkte), der Sinngehalt der Arbeit (80 Index-Punkte) und die Emotionalen Anforderungen (81 Index-Punkte). Ebenfalls stark entlastend sind die Möglichkeiten für Kreativität (78 Index-Punkte), die Arbeitszeitgestaltung (75 Index-Punkte) und die Führungsqualität (73 Index-Punkte). Der Druckpunkt Leistungsgerechtes Einkommen (35 Index-Punkte) wirkt in dieser Abteilung am negativsten von allen Arbeitsbedingungen.

Die Abteilung „90/3“ – Zentrale Dienste – weist größere Defizite für die Gesundheit der Mitarbeiter:innen durch hohe Beanspruchungen und mäßig wirkende Belastungen bei der Arbeitsintensität (47 Index-Punkte) und dem Leistungsgerechten Einkommen (47 Index-Punkte) auf. Die Arbeitszeitgestaltung (82 Index-Punkte) sowie die Kollegialität (85 Index-Punkte) wirken

⁴⁶ Nur die Abteilung „90/3“ weist einen noch niedrigeren Wert auf mit 52 Index-Punkten.

gesundheitsförderlich und stabilisierend. In dieser Abteilung wird der Sinngehalt der Arbeit (66 Index-Punkte) als am wenigsten unterstützend für die Gesundheit der Mitarbeiter:innen im Vergleich zu den anderen Abteilungen betrachtet. Auffällig ist auch ein höherer Bedarf beim Informationsfluss (55 Index-Punkte) und der Führungsqualität (52 Index-Punkte). Ein Ressourcenaufbau aus der Sicht der Mitarbeiter:innen, muss hierbei insbesondere für die Planung der Arbeit, Wertschätzung und Weiterbildung stattfinden. Da diese Abteilung zuallererst die Bedürfnisse aller anderen Abteilungen fokussiert, ist die eigene Bedürfnisorientierung dieser Abteilung zu stärken, um die eigene Stärke und Wirkkraft zu erhalten – für sich selbst und die anderen.

Arbeitsbedingungen und Spezifika – Schutzpolizei (93)

Die Abteilung „93/1“ – Zentrale Dienste – ist verantwortlich für das Polizeigewahrsam, den Bereich Einsatz-Organisation-Ausbildung, den zivilen Streifendienst, den Verkehrsdienst und das Diensthundewesen bei der Schutzpolizei. Für diese Abteilung kann insgesamt festgehalten werden, dass die Ressourcen im Vergleich zu allen Abteilungen am besten entwickelt sind. Die Arbeitsintensität liegt in dieser Abteilung bei 53 Index-Punkten außerhalb der negativ wirkenden Belastungen – eine Ausnahme bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven. Höchst förderlich wirken in diesem Bereich der Sinngehalt der Arbeit (85 Index-Punkte), die Kollegialität (82 Index-Punkte) und die Arbeitszeitgestaltung (80 Index-Punkte). Ebenfalls hervorzuheben sind die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten mit 75 Index-Punkten.

Die Abteilung „93/2“ – Abteilung Nord – ist die erste der beiden regionalen Abteilungen der Schutzpolizei, die für zwei Polizeireviere (Lehe und Leherheide) zuständig ist. In dieser Abteilung herrscht Wechselschicht- und Schichtdienst vor, so dass die Selbststeuerungsmechanismen stark reduziert sind. Dies erklärt auch die niedrigeren Werte für die Arbeitszeitgestaltung (61 Index-Punkte) und die gesundheitsgefährdend wirkenden Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten (49 Index-Punkte). Die Arbeitsintensität wirkt hochgradig beanspruchend und belastend (37 Index-Punkte) und ist kombiniert mit einem niedrigen Wert – Schwelle zur hohen Gesundheitsgefährdung – für die Emotionalen Anforderungen (51 Index-Punkte). Beide Belastungsbereiche ergeben sich aus dem direkten Kontakt mit den Bürger:innen in stressigen Situationen, den hohen Fallzahlen und der Konfrontation mit schwierigsten sozialen Bedingungen, Einzelschicksalen und Gewaltakten. Die Führungsqualität liegt bei 71 Index-Punkten und puffert definitiv die Einflüsse des schwierigen sozialen Umfeldes über die arbeitsorganisatorischen und zwischenmenschlichen Rahmenbedingungen in Kombination mit dem Sinngehalt der Arbeit (84 Index-Punkte) und der Kollegialität (91 Index-Punkte).

Für die Abteilung „93/3“ – Abteilung Süd – kann ein ähnliches Bild der Arbeitsbedingungen gezeichnet werden, welches vergleichbare Aufgabenfelder und Rahmenbedingungen wie die Abteilung „93/2“ vorfindet. Die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten (50 Index-Punkte) sind ebenfalls gering ausgeprägt auf Grund des Tätigkeitsfeldes und des Wechselschicht- und Schichtdienstes. In dieser Abteilung wird die Arbeitsintensität (33 Index-Punkte) als signifikant negativer als in der Abteilung Nord bewertet. Ebenfalls werden die Emotionalen Anforderungen (45 Index-Punkte) als herausfordernder als in der Vergleichsabteilung betrachtet. Was diesen Unterschied zwischen den beiden vergleichbaren Abteilungen hervorruft, ist in direkten Gesprächen zu prüfen. Auch in dieser Abteilung wirkt die Führungsqualität als Puffer und Sicherheitsfaktor (70 Index-Punkte), genauso wie die Kollegialität (92 Index-Punkten) und der Sinngehalt der Arbeit (84 Index-Punkten).

Arbeitsbedingungen und Spezifika – Kriminalpolizei (94)

Die Kriminalpolizei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven ist ebenfalls in drei Abteilungen unterteilt. Die Abteilung „94/1“ – Zentrale Dienste – erfüllt hierbei insbesondere die Querschnittsaufgaben in der Kriminalpolizei, wie die Umsetzung von kriminaltechnischen Maßnahmen, die Drogenfahndung und die Zentralen Ermittlungen. Während in dieser Abteilung die Arbeitsintensität (47 Index-Punkte) negativ auf die Gesundheit der Mitarbeiter:innen wirkt, entfalten die Kollegialität (89 Index-Punkte), die Möglichkeit für Kreativität (82 Index-Punkte), der Sinngehalt der Arbeit (78 Index-Punkte) und die Emotionalen Anforderungen (74 Index-Punkten) ein positives Gegengewicht. Die Unterstützung der Führungsqualität (71 Index-Punkten) ist auch in dieser Abteilung gegeben.

Die Abteilung „94/2“ – Ermittlungen – ist insbesondere verantwortlich für Organisierte Kriminalität, Wirtschaftskriminalität, Betäubungsmittel/Falschgeld/Glücksspiel und Betrug bzw. Internetkriminalität. Hoch gesundheitsgefährdende Einflüsse auf die Gesundheit der Mitarbeiter:innen resultieren aus der Arbeitsintensität (29 Index-Punkte). Die Kollegialität (80 Index-Punkten) ist die einzige Arbeitsbedingung, die im gesundheitsförderlichen Bereich liegt. Alle weiteren Arbeitsbedingungen werden so bewertet, dass eine hohe Beanspruchung durch ein Fehlmaß in den folgenden Arbeitsbedingungen vorliegt: Möglichkeiten für Kreativität (60 Index-Punkte), Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten (59 Index-Punkte), Informationsfluss (59 Index-Punkte) und Emotionale Anforderungen (59 Index-Punkte) sowie Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (58 Index-Punkte). Diese Abteilung bedarf eines Entwicklungsschubs.

In der Abteilung „94/3“ – Ermittlungen – werden insbesondere Kapital- und Sexualdelikte sowie schwerer Diebstahl und Raub bearbeitet. Seit einigen Monaten gibt es in dieser Abteilung

arbeitsintensive und psychisch belastende Sachverhalte, wie z.B. Moderermittlungskommissionen, zeitaufwändige Ermittlungsverfahren und höchste psychische Belastungen bei der Zunahme von Sexualdelikten. Für diese Abteilung ist noch anzumerken, dass sie den höchsten Anteil von hochoberfahrenen Mitarbeiter:innen hat (46 Jahre und älter) und höchste Beanspruchungen in der Arbeitszeitgestaltung auf Grund des hohen Einsatzes in der derzeitigen Ermittlungstätigkeit und Kommissionsarbeit erfährt. Fast drei Viertel der Mitarbeiter:innen geben an, dass sie Überstunden anhäufen. Circa 50 Prozent arbeiten bis fünf Stunden pro Woche und circa 23 Prozent arbeiten derzeit mehr als fünf Stunden pro Woche über der regulären Arbeitszeit. Eine weitere Besonderheit – diese Abteilung hat den schlechtesten und damit gefährlichsten Wert der Arbeitsintensität (27 Index-Punkten) bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven. Des Weiteren wirken die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten (48 Index-Punkten) nicht unterstützend. Ressourceneinschränkungen erfahren die Mitarbeiter:innen in dieser Situation insbesondere durch die Arbeitszeitgestaltung (51 Index-Punkte), die Körperlichen Anforderungen (55 Index-Punkte), die Emotionalen Anforderungen (61 Index-Punkte) und die Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (64 Index-Punkte). Höchst förderlich wirken hingegen die Kollegialität (91 Index-Punkte), der Sinngehalt der Arbeit (89 Index-Punkten) und die Möglichkeiten für Kreativität (83 Index-Punkte). Wobei die Führungsqualität (78 Index-Punkten) und die Betriebskultur (78 Index-Punkten) den Punkt der Gesundheitsförderung fast erreichen unter diesen schwierigen Umständen. Die Unterstützung der Behördenleitung und die positive Zusammenarbeit der Führungsebenen werden als förderlich von den Männern und Frauen in der Abteilung „94/3“ wahrgenommen (Betriebskultur: 78 Index-Punkte; höchster Wert der Behörde).

3.5.4 Interventionsbereiche 2. Ebene – Abteilungen (2017 bis 2024)

Kurz und knapp wird im Folgenden die Entwicklung der Arbeitsbedingungen in den Abteilungen seit 2017 dargestellt. Insbesondere die signifikant negativen Entwicklungen, die gleich/größer als 5 Index-Punkte betreffen, sind Hinweisgeber für die Bestimmung der Interventionsfelder für die zuständigen Führungskräfte und die Behördenleitung der Ortspolizeibehörde Bremerhaven. Die weiteren Differenzen bleiben an dieser Stelle unberücksichtigt. D.h. diese zeigen kaum eine Veränderung bzw. haben sich (sehr) positiv verändert und stellen keine Interventionsfelder auf dieser Ebene der Betrachtungen dar.⁴⁷

⁴⁷ An dieser Stelle noch einmal der Verweis auf den externen [Anhang 6](#), so dass die äußerst positiven Entwicklungen in den Arbeitsbedingungen der Abteilungen nicht aus den Augen verloren werden.

Negative Entwicklungen von 2017 bis 2024 – Führungsstab (90)

Zu den Interventionsbereichen in der Abteilung „90/1 oder 90/4“ wurde festgestellt:

- Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten: -8 Index-Punkte
- Arbeitsintensität: -8 Index-Punkte.

Zu den Interventionsbereichen in der Abteilung „90/2“ wurde festgestellt:

- Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten: -7 Index-Punkte
- Informationsfluss: -9 Index-Punkte
- Arbeitszeitgestaltung: -9 Index-Punkte
- Aufstiegsmöglichkeiten: -14 Index-Punkte
- Betriebskultur: -12 Index-Punkte
- Arbeitsintensität: -12 Index-Punkte
- Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten: -16 Index-Punkte
- Leistungsgerechtes Einkommen: -16 Index-Punkte.

Zu den Interventionsbereichen in der Abteilung „90/3“ wurde festgestellt:

- Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten: -5 Index-Punkte
- Informationsfluss: -11 Index-Punkte
- Aufstiegsmöglichkeiten: -13 Index-Punkte
- Führungsqualität: -13 Index-Punkte.

Negative Entwicklungen von 2017 bis 2024 – Schutzpolizei (93)

Zu den Interventionsbereichen in der Abteilung „93/1“ wurde festgestellt:

- Betriebskultur: -5 Index-Punkte
- Kollegialität: -6 Index-Punkte
- Arbeitsplatzsicherheit: -8 Index-Punkte.

Zu den Interventionsbereichen in der Abteilung „93/2“ wurde festgestellt:

- Keine Verschlechterungen von 5 Index-Punkten und mehr.

Zu den Interventionsbereichen in der Abteilung „93/3“ wurde festgestellt:

- Keine Verschlechterungen von 5 Index-Punkten und mehr.

Negative Entwicklungen von 2017 bis 2024 – Kriminalpolizei (94)

Zu den Interventionsbereichen in der Abteilung „94/1“ wurde festgestellt:

- Betriebskultur: -5 Index-Punkte
- Leistungsgerechtes Einkommen: -6 Index-Punkte
- Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten: -7 Index-Punkte
- Sinngehalt der Arbeit: -7 Index-Punkte
- Arbeitszeitgestaltung: -10 Index-Punkte
- Arbeitsintensität: -14 Index-Punkte.

Zu den Interventionsbereichen in der Abteilung „94/2“ wurde festgestellt:

- Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten: -5 Index-Punkte
- Kollegialität: -5 Index-Punkte
- Körperliche Anforderungen: -8 Index-Punkte
- Informationsfluss: -9 Index-Punkte
- Arbeitsintensität: -10 Index-Punkte
- Möglichkeiten für Kreativität: -17 Index-Punkte.

Zu den Interventionsbereichen in der Abteilung „94/3“ wurde festgestellt:

- Sinngehalt der Arbeit: -5 Index-Punkte
- Arbeitsintensität: -6 Index-Punkte
- Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten: -12 Index-Punkte
- Arbeitszeitgestaltung: -13 Index-Punkte.

3.6 Arbeitsintensität – Identifikation von Auslösern und Entlastungen

Eine hohe Arbeitsintensität bedeutet, dass die Erwerbstätigen zu mindestens drei Viertel der Arbeitszeit unter hohem Arbeitstempo beziehungsweise Termindruck arbeiten. Demzufolge ist Arbeitsintensität nichts anderes als der Zeitdruck, der am Arbeitsplatz vorherrscht. Da dieses Phänomen die Qualität der vorherrschenden Arbeitsbedingungen stark beeinflusst, gilt die Arbeitsintensität als einer der wichtigsten Indikatoren für die Messung der Gefährdungsniveaus am Arbeitsplatz. Gemäß dem Statistischen Bundesamt erleben 40 Prozent der Beschäftigten in Deutschland eine hohe

Arbeitsintensität an ihrem Arbeitsplatz.^{48,49} Im Jahr 2021 gaben 54 Prozent der Arbeitnehmer:innen an, immer oder oft unter einem hohen Tempo zu arbeiten und 47 Prozent erlebten einen starken Termindruck.⁵⁰ Bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven, einer öffentlichen Verwaltung, sind 48 Prozent der Mitarbeiter:innen hochgradig gehetzt und unter Zeitdruck. Unerwünschte Unterbrechungen geben als hoch beanspruchend sogar 58 Prozent an und eine hohe Beanspruchung bei Abstrichen der Qualität erleben 39 Prozent der Befragten ([Anhänge 7 und 8](#)). Insgesamt bewerten die Mitarbeiter:innen der Ortspolizeibehörde Bremerhaven ihre Arbeitsintensität im Jahr 2024 mit 39 Index-Punkten, d.h. hoch gesundheitsgefährdend.

Für die Ortspolizeibehörde Bremerhaven liegen vier Messwerte für die Arbeitsintensität vor, die Auskunft über die Stärke sowie über die Entwicklung des „Arbeitsdrucks“ über die letzten 12 Jahre geben. Seit Beginn der Messungen ist die Arbeitsintensität eine der gesundheitlich riskantesten Faktoren bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven und hat sich bis zum Jahr 2024 signifikant verschlechtert. Während im Jahr 2012 insbesondere die Beanspruchungen negativ wirkten (53 Index-Punkte), entwickeln sich die Beanspruchungen und Belastungen seit 2014 so stark, dass diese seitdem eine hochgefährdende Arbeitsintensität (46 Index-Punkte) erzeugen. Über die Messzeitpunkte 2017 (43 Index-Punkte) bis 2024 (39 Index-Punkte) bewegen sich diese sogar in Richtung des höchsten Gefährdungsniveaus; beginnend bei 33 Index-Punkten auf der verwendeten Index-Skala ([Abbildung 13](#)). Die klare Botschaft: Die Arbeitsintensität ist die einzige Arbeitsbedingung bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven, die einen deutlich negativen Trend zeigt.

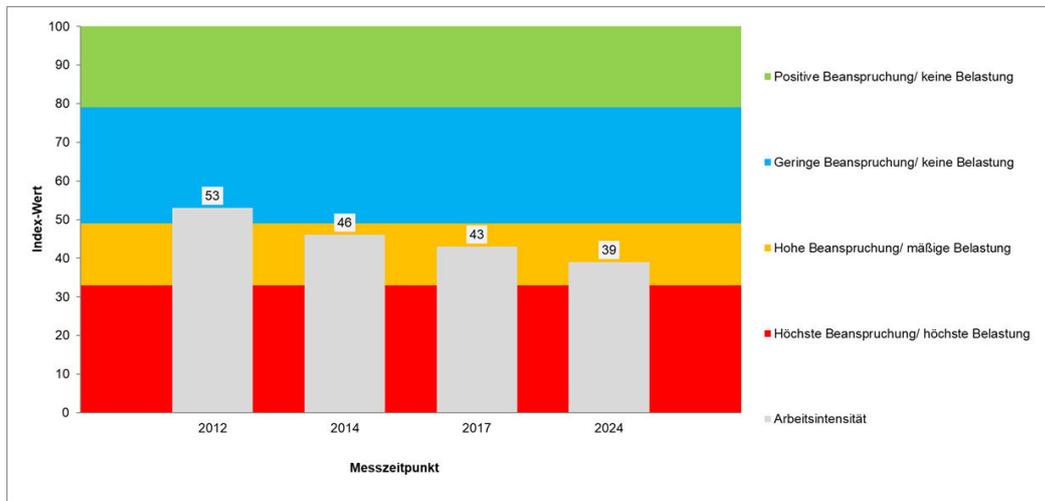
In diesem Bericht wird diese Arbeitsbedingung daher besonders intensiv betrachtet, um die primären Auslöser zu identifizieren und danach entsprechende Maßnahmen zu konstruieren (Prävention). Unterstützend für die Maßnahmendefinition sind ebenfalls die Ideen der Mitarbeiter:innen der Ortspolizeibehörde Bremerhaven, die sie in der vierten Befragung über die Frage 3.6 mitteilen konnten: *„Welche konkreten Maßnahmen zur Reduktion Ihrer Belastungen am Arbeitsplatz halten Sie für sinnvoll?“*. Diese Antworten schließen das [Kapitel 3.6](#).

⁴⁸ Statistisches Bundesamt (2024). Qualität der Arbeit: Arbeitsintensität. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-7/arbeitsintensitaet.html>. Abgerufen am 23.07.2024.

⁴⁹ Zahl betrug ursprünglich 40 Prozent. Im Jahr 2024 gibt das Statistische Bundesamt nun 37 Prozent an.

⁵⁰ Zum Vergleich „Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialwesen“: Arbeitsintensität (34 Prozent), sehr hohes Arbeitstempo (49 Prozent), starker Termindruck (47 Prozent).

Abbildung 13. Arbeitsintensität – Entwicklung über die vier Erhebungsjahre (2012 bis 2024).



3.6.1 Arbeitsintensität – Abteilungen und Führungskräfte

Die Arbeitsintensität wird zu einem großen Teil über die vorherrschenden Verhältnisse am Arbeitsplatz gestaltet, wie z.B. arbeitsorganisatorische, interpersonale und individuelle Faktoren. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass mit entsprechenden Interventionen in diesen Bereichen, die Katalysatoren der Arbeitsintensität beeinflusst werden können – bevorzugt in die positive, gesundheitsförderliche Richtung. Bevor jedoch die Auslöser für Zeit- bzw. Termindruck näher betrachtet werden, soll ein ‚Blitzlicht‘ auf die zwei hauptbetroffenen Gruppen – Abteilungen sowie Vorgesetzte bzw. Nicht-Vorgesetzte – geworfen werden, um spätere Maßnahmen zielgruppenspezifisch auszurichten.

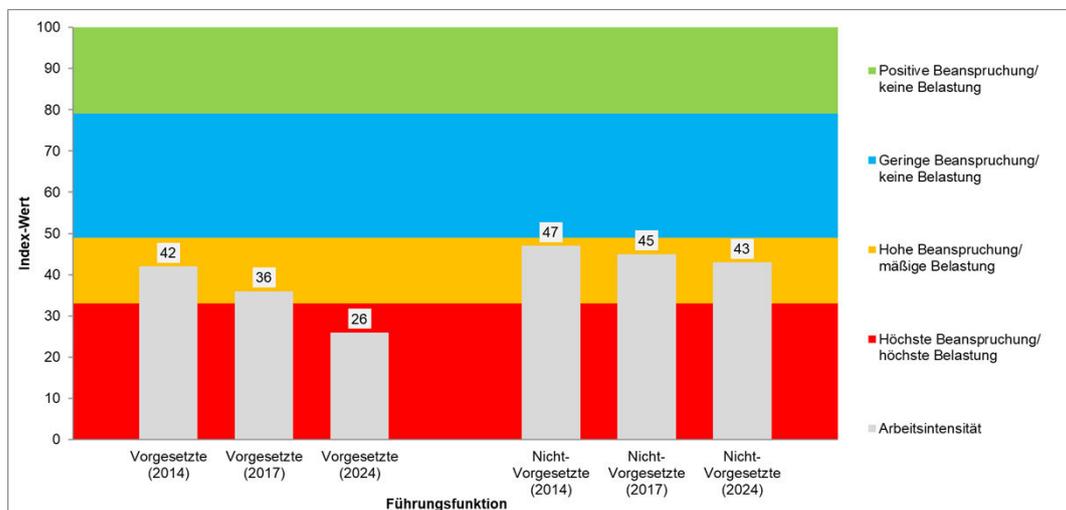
Um mit den Abteilungen zu starten: Während von neun Abteilungen nur drei Abteilungen in der Arbeitsintensität eine hoch gefährdende Qualität an Arbeitsbedingungen im Jahr 2012 aufwiesen, sind es im Jahr 2024 acht von neun Abteilungen, die dieses Phänomen auf einem hoch gefährdenden Gesundheitsniveau betrifft (Tabelle 4). Wichtig ist an dieser Stelle hinzuzufügen, dass die Arbeitsintensität eine sehr negative Wirkung auf die Gesundheit – physisch und psychisch – ausübt und damit das Risiko eines „Burn-outs“ entfaltet, wenn diese hohen Beanspruchungen und Belastungen einem Marathon und keinem Sprint entsprechen. Der Faktor ‚Zeit‘ spielt hierbei eine tragende Rolle.

Tabelle 4. Arbeitsintensität pro Abteilung – Entwicklung über die vier Erhebungsjahre (2012 bis 2024).

Abteilungen	Index-Werte Arbeitsintensität			
	2012	2014	2017	2024
90/1 oder 90/4	56	56	51	44
90/2	55	58	53	41
90/3	49	47	39	47
93/1	61	62	57	53
93/2	55	42	39	37
93/3	52	40	35	33
94/1	59	51	61	47
94/2	47	39	39	29
94/3	38	37	33	27
Gesamt-Index:	53	46	43	39

In Bezugnahme auf die [Abbildung 14](#), in welcher Vorgesetzte und Nicht-Vorgesetzte über die Angaben zur Arbeitsintensität verglichen werden, fällt auf, dass die Vorgesetzten signifikant gefährdere Beanspruchungen und Belastungen in Bezug auf den vorherrschenden Termin- und Zeitdruck angeben als Personen ohne Vorgesetztenfunktion.

Abbildung 14. Arbeitsintensität – Vergleich Nicht- und Vorgesetzte (2014 bis 2024).



D.h. das verhältnisverändernde Maßnahmen insbesondere aus dem Blickwinkel der Vorgesetzten zu betrachten sind, da deren Gesundheit unter der bestehenden Qualität der Arbeitsintensität in größerer Gefahr ist und die Ortpolizeibehörde Bremerhaven zudem das Risiko eingeht, viele dieser Führungspersonen zu verlieren – über Kündigung und/oder Krankheit – ohne Gegensteuerung bzw. Schutzmaßnahmen.

3.6.2 Primäre Auslöser des Termin- und Zeitdrucks

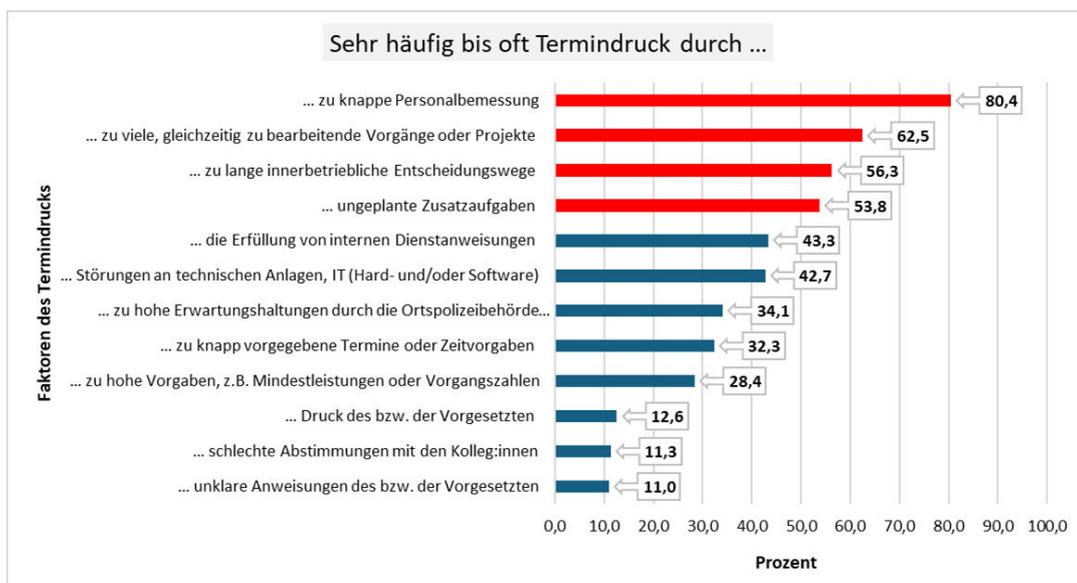
In die Befragung 2024 wurde erneut die Frage 3.5 aufgenommen: „*Welche Situation an Ihrem Arbeitsplatz bewirken bei Ihnen besonderes Unbehagen oder bereiten Sorgen?*“. Wie bereits im Kapitel 3.4 dargestellt, nutzten 248 Mitarbeiter:innen die Möglichkeit sich zu dieser Frage zu äußern. Primäre Sorgen bereiten dabei 2024 die Themen: Personalmangel und Personalqualifikation, wachsende Anforderungen am Arbeitsplatz, mangelhafte Ausstattung und organisationale sowie strukturelle Bedingungen bei der Behörde.

An dieser Stelle soll noch einmal darauf hingewiesen werden, dass Sorgen subjektiv erwartete bzw. wahrgenommene Gefahren sind, die sich in Angst kanalisieren können. Angst wirkt dabei als eine Emotion, die eine entsprechende Stressreaktion erzeugt bzw. verstärkt. Diese Stressreaktion lässt sich für die Ortspolizeibehörde statistisch darstellen. Der Gesundheitswert der „*Sorgen, den Anforderungen nicht mehr gerecht werden zu können*“ lag 2017 noch bei 59 Index-Punkten. Im Jahr 2024 hat sich dieser signifikant verschlechtert um 5 Index-Punkte (54 Index-Punkte). Dramatisch verschlechtert hat sich der Wert für die „*Angst, nicht alle Aufgaben erledigen zu können*“. Während dieser im Jahr 2017 noch bei 56 Index-Punkten lag und insbesondere die Beanspruchungen, aber nicht die Belastungen tangierte, liegt dieser mit 47 Index-Punkten im Jahr 2024 deutlich im gesundheitsgefährdenden Bereich und lässt damit auf eine veränderte Stressreaktion schließen. Die Angst vor einem Kontrollverlust steigt.

Um herauszufinden, wodurch sich diese Sorgen oder auch Ängste real speisen, wird in diesem Kapitel auf die realen, gegenwärtigen Auslöser für die Sorgen der Mitarbeiter:innen der Ortspolizeibehörde Bremerhaven eingegangen werden. Wie schon zuvor angemerkt, ist eine wesentliche Grundvoraussetzung, um die Arbeitsintensitätswerte beeinflussen zu können, die negativ wirkenden Auslöser zu identifizieren. Hierzu wurde in den Fragebogen die Frage 3.4 aufgenommen: „*Wie häufig kommt es bei Ihnen zu Zeit- und Termindruck durch ...?*“. Die Antworten des Jahres 2024 sind in der [Abbildung 15](#) dargestellt. Für die große Mehrheit der Mitarbeiter:innen (80 Prozent) ist die zu knappe Personalbemessung der primäre Kernauslöser des hohen Zeit- und Termindrucks, d.h. zu erbringender Aufgaben in einer spezifischen Zeit. An zweiter Stelle folgen „*zu viele, gleichzeitig zu bearbeitende Vorgänge oder Projekte*“ (63 Prozent) durch hohe Dokumentations- und Verwaltungsleistungen, die abseits der direkten polizeilichen Schutzaufgaben liegen. Fast gleichauf liegen als Auslöser für den Zeit- und Termindruck: „*zu lange innerbetriebliche Entscheidungswege*“ (56 Prozent), strukturelle und organisatorische Prozesse innerhalb der Behörde, und „*ungeplante Zusatzaufgaben*“ (54 Prozent), die zu unterbrochenen Arbeitsprozessen führen.

Negative soziale Qualitäten spielen nur eine sehr untergeordnete Rolle als Auslöser für Termin- und Zeitdruck.⁵¹ Insbesondere ist hierbei die positive Wirkung der Vorgesetzten nicht zu unterschätzen, denn „unklare Anweisungen des bzw. der Vorgesetzten“, „schlechte Abstimmungen mit den Kolleg:innen“ oder Druck des bzw. der Vorgesetzten“ wirken nur in den seltensten Fällen als Arbeitsintensitätstreiber und sind eher DIE primären Puffer für die Regulierung der Arbeitsintensität für die Personen ohne Vorgesetztenfunktion; sprich ihren Teammitgliedern bzw. Mitgliedern ihrer Einheiten.

Abbildung 15. Auslöser für Termin- und Zeitdruck – 2024.



Im Jahresvergleich 2017 sowie 2024 wird deutlich, dass von 12 Items nur zwei Items leicht weniger als Auslöser für Zeit- und Termindruck zum Tragen kommen: „zu hohe Vorgaben“ (-3 Prozent) und „Druck des bzw. der Vorgesetzten“ (-1 Prozent). Die höchsten Zunahmen in den Antworten von „sehr häufig“ bis „oft“ zutreffende Auslöser von Zeit- und Termindruck – also zunehmend negativ wirkenden Katalysatoren für Termin- und Zeitdruck – sind:

- zu lange innerbetriebliche Entscheidungswege: +24 Prozent
- die Erfüllung von internen Dienstanweisungen: +20 Prozent
- Störungen an technischen Anlagen, IT (Hard- und Software): +16 Prozent
- zu viele, gleichzeitig zu bearbeitende Vorgänge oder Projekte: +14 Prozent
- zu knapp vorgegebene Termine und Zeitvorgaben: +13 Prozent
- zu knappe Personalbemessung: +13 Prozent.⁵²

⁵¹ Die statistischen Angaben sind komprimiert in dem [Anhang 9](#) enthalten.

⁵² 80 Prozent der Frauen und Männer der Ortspolizeibehörde Bremerhaven geben im Jahr 2024 an, dass die Personalbemessung nicht angemessen ist und den Zeit- und Termindruck nach oben treibt. Die Messgrenzen dieses Faktors sind fast ausgeschöpft.

Die Zunahme der internen Entscheidungsprozesse, der Dokumentationsvorgänge (Bürokratisierung) und die Digitalisierungsprozesse bilden noch einmal ab, dass sich die Ortspolizeibehörde Bremerhaven bereits im Veränderungsprozess zur Arbeitswelt 4.0 befindet. Um das System am ‚Laufen‘ zu halten, werden permanent neue Arbeitsprozesse abgestimmt, analoge und digitale Prozesse parallelgeschaltet, während die Erhöhung der Dokumentationslast die Tätigkeiten, Routinen und das Zeitmanagement verändern. Der Druck der Anpassung für die Mitarbeiter:innen und die Behörde bewirkt eine Fremdsteuerung, die zunehmend Reaktionen im Krisenmodus als neue Normalität erzeugt.

Das Phänomen noch einmal unter dem Aspekt der Strukturstabilität betrachtet, macht deutlich, dass die Grenzen der Leistungskapazitäten (Effizienz) hierbei insbesondere durch die Struktursteuerer gesehen werden. Die Mehrheit der Vorgesetzten sagt aus bzw. ist sich einig in folgenden Punkten:

- Die „*knappe Personalbemessung*“ ist der primäre Kertreiber des Zeit- und Termindrucks (88 Prozent) und erzeugt immer stärkere Probleme für die Bewältigung ihrer täglichen Verantwortungs- und Steuerungsaufgaben.
- An zweiter Stelle folgen „*zu viele, gleichzeitig zu bearbeitende Vorgänge oder Projekte*“ (82 Prozent).
- Auf fast gleich starke Art und Weise wirken die „*ungeplanten Zusatzaufgaben*“ (72 Prozent) und „*zu lange innerbetriebliche Entscheidungswege*“ (71 Prozent).

Die Sichtweise der Vorgesetzten sowie der Nicht-Vorgesetzten variiert insbesondere in dem Punkt des Arbeitsvolumens (ungeplante Zusatzaufgaben, zu viele Vorgänge und Projekte) sowie innerbetrieblicher Entscheidungsprozesse, die Arbeitsprozesse ins Stocken bringen, so dass diese nicht abgearbeitet werden können: ein Tsunami an Arbeit, der die Ängste und Sorgen der Führungskräfte verstärkt und gleichzeitig deren Steuerungsfähigkeit reduziert ([Tabelle 5](#)).

Besonders hinderliche innerbetriebliche Entscheidungsprozesse liegen für folgende Abteilungen vor:

- | | |
|---|-------------|
| ▪ 90/3 (Zentrale Dienste Führungsstab): | 78 Prozent |
| ▪ 90/2 (Führungs- und Einsatzmittel, IT-Anwendung): | 70 Prozent |
| ▪ 94/1 (Zentrale Dienste Kriminalpolizei): | 67 Prozent |
| ▪ 93/2 (Abteilung Nord Schutzpolizei): | 58 Prozent |
| ▪ 93/1 (Zentrale Dienste Schutzpolizei): | 56 Prozent. |

Tabelle 5. Auslöser für Termin- und Zeitdruck – Vergleich Nicht- und Vorgesetzte (2024).⁵³

Items - Zeit- und Termindruck	Vorgesetzte	Nicht-Vorgesetzte	Differenz
... zu knappe Personalbemessung	88	79	10
... zu viele, gleichzeitig zu bearbeitende Vorgänge oder Projekte	82	56	26
... ungeplante Zusatzaufgaben	72	47	25
... zu lange innerbetriebliche Entscheidungswege	71	51	20
... die Erfüllung von internen Dienstanweisungen	54	40	14
... zu knapp vorgegebene Termine oder Zeitvorgaben	42	28	13
... Störungen an technischen Anlagen, IT (Hard- und/oder Software)	37	44	-8
... zu hohe Erwartungshaltungen durch die OPB	36	34	3
... zu hohe Vorgaben, z.B. Mindestleistungen oder Vorgangszahlen	29	27	2
... schlechte Abstimmungen mit den Kolleg:innen	15	10	5
... Druck des bzw. der Vorgesetzten	12	12	0
... unklare Anweisungen des bzw. der Vorgesetzten	11	10	0

Mit anderen Worten: An dieser Stelle leisten die Vorgesetzten nicht nur ein enormes Schutzverhalten gegenüber ihren Mitarbeiter:innen, sondern auch eine enorme Übernahme von Belastung. An dieser Schnittstelle wird noch einmal deutlich, dass der Schutz der bestehenden menschlichen Ressourcen und die Förderung der Kompetenzen eine immer wichtigere Rolle beim Arbeitsschutz einnehmen wird. Nachzudenken ist an dieser Stelle auch darüber, was mit dem zur Verfügung stehenden Personal und den angebotenen Ressourcen tatsächlich produktiv umgesetzt werden kann. Die Annahme bei diesen Ergebnissen liegt nahe, dass die obersten Strukturen der Ortspolizeibehörde Bremerhaven in Bedrängnis geraten noch steuerungsfähig zu sein und im Augenblick massiv über ad-hoc Reaktionen puffern für die unteren Ebenen – im polizeilichen Aufgabengebiet.

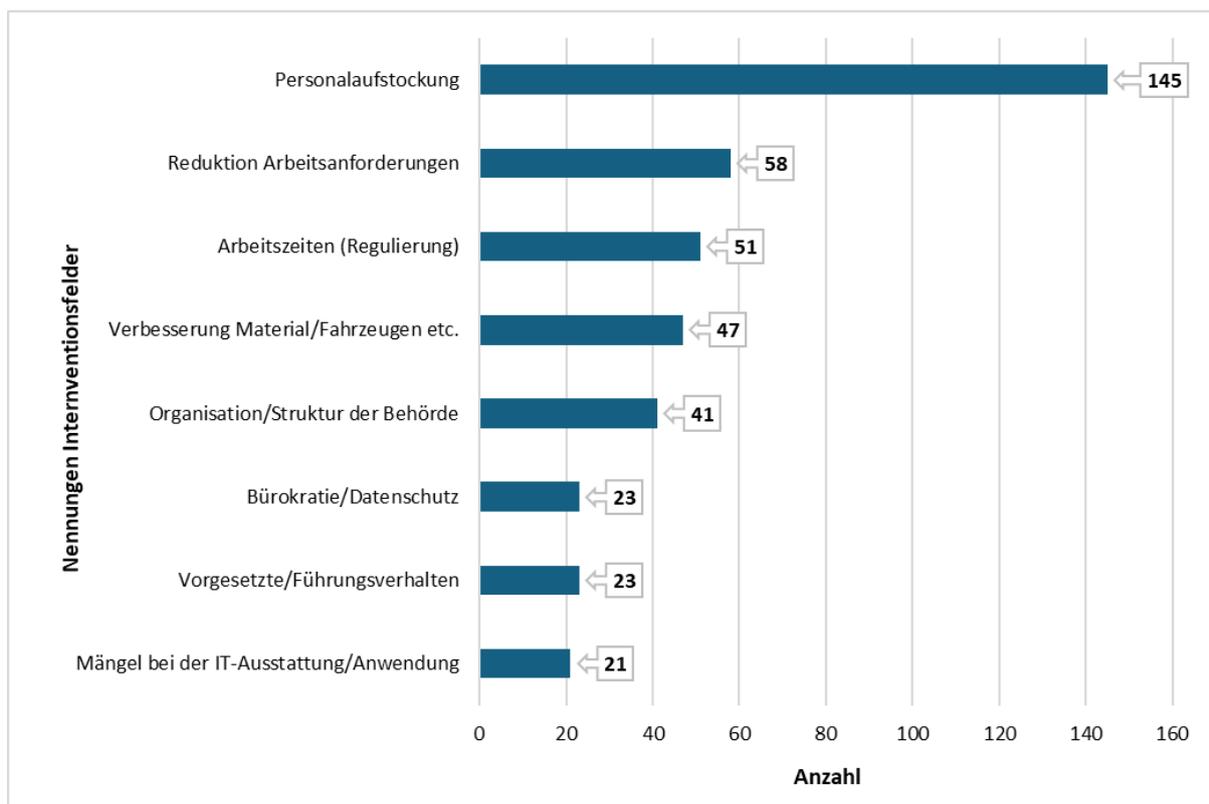
3.6.3 Vorschläge zur Reduktion des Termin- und Zeitdrucks

Um jedoch nicht nur die Auslöser für die hohe gesundheitsgefährdende Arbeitsintensität zu identifizieren, sondern auch Maßnahmen hierfür entwickeln zu können, so dass der Gesundheitsgefährdung für weite Teile der Mitarbeiter:innen bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven entgegengewirkt werden kann, wurden die folgende offene Frage 3.6 in den Fragebogen eingefügt: „*Welche konkreten Maßnahmen zur Reduktion Ihrer Belastungen am Arbeitsplatz halten Sie für sinnvoll?*“. Diese Frage wurde im Fragebogen von 2024 neu aufgenommen, um den Kreis von der Problembewertung hin zur partizipativen Lösungsfindung mit validen Daten zu schließen.

⁵³ Angaben sind in Prozent.

Insgesamt beantworteten 260 Personen diese Frage mit 508 Vorschlägen ([Anhang 10](#)). Insbesondere waren an einer Mitteilung ihrer Ideen die Mitarbeiter:innen der Schutzpolizei „Nord“ und „Süd“ interessiert; d.h. die jüngsten Segmente der Ortspolizeibehörde Bremerhaven. In der [Abbildung 16](#) sind die Antworten in Interventionsfelder (Primärkategorien) definiert, wobei in der Mehrheit die Vorschläge keine „*verhaltenspräventiven*“⁵⁴ Vorschläge fokussieren, sondern „*verhältnispräventive*“ Maßnahmen anvisieren.

[Abbildung 16](#). Darstellung der Interventionsfelder – Erste Ideen zur Entlastung.⁵⁵



Auch an dieser Stelle werden noch einmal Zitate aus den Antworten des Fragenkomplexes angeführt, um die Wahrnehmung der Befragten stärker zu spiegeln und überblickshaft darzustellen. Die Ideen sollten intensiv miteinander abgewogen sowie weiterentwickelt werden ([Anhang 11](#)).

⁵⁴ Mit der Ausnahme von „*Vorgesetzte/Führungsverhalten*“ und „*Personalentwicklung*“.

⁵⁵ Themenfeld „*Personalaufstockung*“. Innerhalb dieser Kategorie sind drei Nennungen zur „*Personalentwicklung*“ enthalten. Der Wunsch nach „*Fortbildung*“, nicht gelisteter Punkte in der [Abbildung 16](#), wird acht Mal genannt ([Anhänge 10 und 11](#)). Unterstützende Interpretation leisten in diesem Zusammenhang die [Anhänge 4 und 5](#) zu den Themen „*Personalentwicklung*“, „*unerfahrenes Personal*“ (Qualifikation) und „*Fortbildung*“.

Vorschläge – Personalbemessung und -entwicklung:

- *„Anhebung der Personalzahlen“ (o.ä. fast ausschließlich als Antwort)*
- *„Dienststelle ist selbst bei Erfüllung der Sollstärke gemessen an den Aufgaben völlig unterbesetzt. Einzig sinnvoll für die Aufgabenerfüllung ist eine massive Anhebung der Personalstärke. Alles andere wäre Aufgabenverschiebung ohne Problemlösung.“*
- *„Investitionen in(s) Personal.“*
- *„(...) ausgeglichene Altersstruktur im Einsatzdienst (Erfahrung) im Hinblick auf Dauer und Umfang der Einsatzabwicklung“*

Vorschläge – Reduktion der Arbeitsanforderungen und des Arbeitsdrucks:

- *„Priorisierung von Arbeitsaufgaben“*
- *„niedrigere Vorgangsbelastung“*
- *„Konzentration auf die eigentlichen Aufgaben an diesem Arbeitsplatz und keine weiteren zusätzlichen Arbeiten. Durch weitere Aufgaben werden die Arbeiten teilweise nur noch oberflächlich abgearbeitet.“*
- *„Straffere Abläufe (strukturelle Abarbeitung von kleineren Fällen die mit Geldstrafen in der Regel belegt sind (...)“*
- *„(...) dazu eine Verschlankung der Arbeitsabläufe im Bereich der Berichterstattung.“*
- *„Die Belastung am Arbeitsplatz könnte dadurch sinnvoll reduziert werden, wenn die zuständigen Behörden, Unternehmen oder internen Abteilungen jeweils ihre primären Aufgabenbereiche bearbeiten würden und diese nicht abgewälzt werden.“*
- *„Möglichkeit der Ablehnung von Aufgaben, für die man nicht zuständig ist.“*

Vorschläge – Arbeitszeit:

- *„Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit im Wechselschichtdienst auf 35 Stunden, da der Schichtdienstplan auch auf max. 35 Stunden ausgelegt ist. Durch die zusätzlichen Dienste findet nicht die gewünschte Erholung statt.“*
- *„Einmal in der Woche: Eine halbe Stunde Ruhezeit, die man sich auf der Arbeit nehmen darf, um abzuschalten und zu verarbeiten, Kraft zu tanken etc. und das ohne einem die halbe Stunde abgezogen wird (...)“*

Vorschläge – Material/Fahrzeuge und IT:

- „Bessere Ausstattung.“
- „deutlich bessere technische Ausstattung“
- „Software“ (ARTUS, VUSkizzen, PKS/PIAV/ Erfassung/ Meldebögen/ ...usw.)
- „Funktionierende FEM“
- „Funktionierende Führungs- und Einsatzmittel“
- „Fahrzeugpool schaffen“
- „einfachere/ weniger polizeiliche EDV-Programme“
- „bessere Technik (zB Abfragesysteme für den Außeneinsatz, IDKarten abfotografieren und direkt ins System übernehmen, usw.)“.

3.7 Behördenkultur und Sicherheitsgefühl – Anker des Wohlbefindens

Systeme – wie die Ortpolizeibehörde Bremerhaven – werden durch Veränderungen natürlich bis strategisch kontrolliert geformt. Sie unterliegen einem enormen Anpassungsdruck, der zumeist von außen katalysiert wird. Es geht um veränderte finanzielle Mittel, Leistungsgebiete, numerische Personalentwicklungen und Personalfluss (in/out) sowie rechtliche Vorgaben. Gleichzeitig verändern sich innere Bedarfe und Ressourcen, wie z.B. Werthaltungen, Belastungsmuster und Fachexpertisen von Arbeitnehmer:innen, interpersonale Kriterien wie Führungsstile und Kommunikationsformen und/oder Verhandlungsergebnisse zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen.

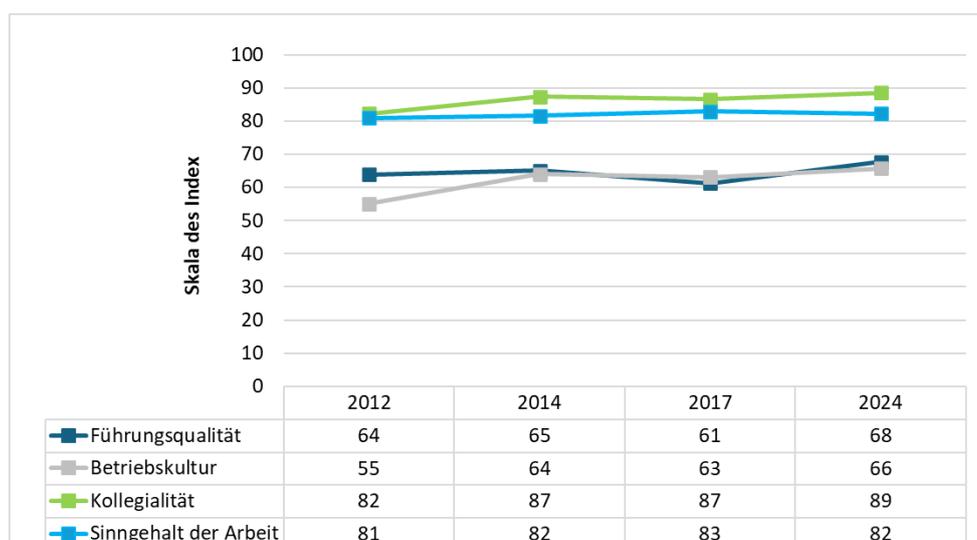
Im Systemischen Ansatz wird davon ausgegangen, dass biologische (Strukturen), soziale und psychische Faktoren immer wechselseitig wirken bzw. sich gegenseitig bedingen und damit Elemente in dem System verändern.⁵⁶ Zum Beispiel die Kultur eines Systems kann nicht direkt beeinflusst werden, aber sie kann gestaltet werden über einen langen Zeitraum durch das Verhalten einzelner Personen und Gruppen sowie kann sie entwickelt werden über Veränderungsprozesse in Abläufen, Organisation, Strukturelementen (Verhältnisse) sowie Fort- und Weiterbildungsangeboten. Beide Seiten wirken dabei wechselseitig, denn jeder Vorgesetzte bzw. jede Vorgesetzte setzt Normen und Regeln, an welche sich die Team-Mitglieder halten (müssen). Diese Normen und Regeln ermöglichen wiederum Lernprozesse, die organisationale Prozesse beeinflussen – vice versa. D.h. eine Betriebskultur ist immer im Fluss, die durch jede neue Anpassung – Menschen, Geräte, Software, Abläufe, Rechte usw. – verändert wird: Permanentes, gelebtes Changemanagement!

⁵⁶ Simon, F. B. (2018). Formen. Zur Kopplung von Organismus, Psyche und sozialen Systemen. Heidelberg: Carl-Auer.

Die organisationalen Veränderungen, die in den letzten 12 Jahren in der Ortspolizeibehörde umgesetzt wurden, wenn auch nicht immer kontrolliert, sondern eher reaktiv auf Grund reduzierter Ressourcen, sind immens. Trotz dieser realen Verschiebungen und Reaktionen beweist die Ortspolizeibehörde Bremerhaven einen hohen Robustheitsgrad. Robustheit kennzeichnet die Widerstandsfähigkeit des Systems auf äußere Einflüsse zu reagieren und doch die innere Stabilität nicht zu verlieren. Zu diesen Faktoren zählen bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven: Führungsqualität, Betriebskultur, Kollegialität und Sinngehalt. Diese vier Faktoren, die somit auch die Robustheit des emotionalen Wohlbefindens der darin agierenden Individuen erzeugen, haben gleichzeitig eine immense Wirkung auf das Sicherheitsgefühl der Mitarbeiter:innen.

Über einen Zeitraum von 12 Jahren wird ersichtlich, dass sich die Betriebskultur über die vier Messzeitpunkte stetig verbessert (Abbildung 17). Die Führungsqualität, hierzu zählen die Arbeitsplanung, der Ausdruck von Wertschätzung und die Personalentwicklung, bleibt selbst im Jahr 2024 mit der veränderten Personalzusammensetzung, der Zunahme von Berufsanfänger:innen und den veränderten Leistungsgebieten auch in hoch anspruchsvollen Zeiten auf einem stabilen Niveau. Die Kollegialität, der Zusammenhalt in schwierigen bzw. herausfordernden Zeiten, wirkt höchst gesundheitsförderlich, so auch der Sinngehalt der Arbeit für den Schutz der Menschen – ein wesentlicher Motivationsgarant. Diese Wirkfaktoren sind nicht zu unterschätzen für ein funktionales System mit engagierten Individuen, denn positive, persönliche Beziehungsmuster und Sicherheitsfaktoren erhöhen die Bindungsstärke.

Abbildung 17. Robustheit der sozialen Beziehungen – Stabilisatoren des emotionalen Wohlbefindens.⁵⁷



⁵⁷ Siehe auch Anhang 6.

3.7.1 Sicherheits- und Kontrollgefühle und deren Wirkmächtigkeit – Fallbeispiele „93/2“ und „93/3“

Reduziert werden können die Robustheitsfaktoren insbesondere über sich entwickelnde Brennpunkte der Verunsicherung. Für eine Polizeibehörde wie der Ortspolizeibehörde Bremerhaven spielt das Kontrollgefühl eine große Rolle, da es die Aufgabe der Polizei ist, in gefährlichen und chaotischen Krisensituationen ihre Wirkmächtigkeit zu erhalten und zu entfalten. Die Schutzpolizei als sichtbares Element der Polizei auf der Straße und bei Sondereinsätzen, ist der Dreh- und Angelpunkt für die eigene Legitimation und das persönliche Schutzrecht.

In das Befragungsinstrument wurden zusätzliche Fragen integriert, die insbesondere Belastungen und Beanspruchungen betreffen, die durch Angst, Beleidigungen oder sinkenden Respekt des Gegenübers bei polizeilicher Aufgabenerfüllung ausgelöst werden können. Gegenwärtig werden in der Behörde die kritischen bis unzufriedenen Reaktionen aus den Abteilungen „93/2“ und „93/3“ höchst aufmerksam beobachtet sowie mit Interventionen versucht zu regulieren. Wie sieht die Situation bei den zwei Abteilungen aus der Sicht der Mitarbeiter:innen (insbesondere Polizeibeamt:innen) aus?

Die beiden Abteilungen der Schutzpolizei führen u.a. den 110-Prozess aus. Im Revier erfolgen weitere Anzeigenaufnahmen. Der Kontakt mit den Bürger:innen ist nah, direkt und bei Notfallruf häufig nicht eindeutig. Die Gefahrensituation wird zumeist erst vor Ort einschätzbar. Mit anderen Worten: Die Schutzpolizei übt einen direkten Kontakt mit dem polizeilichen Gegenüber in ‚Krisensituationen‘ aus. Gleichzeitig finden noch weitere Einsätze statt, die die Sicherung von Demonstrationen und/oder gesellschaftlichen und sportlichen Events betreffen; Schichtdienst und Überstunden sind Teil der arbeitszeitlichen Rahmenbedingungen. Erhebliche physische und psychische Belastungen entstehen, u.a. durch den Kontakt mit sozialen Brennpunkten, Konflikten/Gewalt und vielfältigen menschlichen Schicksalen, welche die Grenzen von Polizei- und Gemeindefarbeit leicht verschwimmen lassen.

In Bezugnahme auf die aktuellen Aussagen der Mitarbeiter:innen in den beiden Abteilungen, wirkt die Angst vor dem sinkenden Respekt der Bürger:innen gegenüber den Polizeibeamt:innen hoch negativ. Die negative Wirkkraft auf das Wohlbefinden wirkt sich stärker auf die Polizeibeamt:innen in der Abteilung „93/3“ (63 Prozent) als der Abteilung „93/2“ (51 Prozent) aus. Während die negativen Beanspruchungen durch Beleidigungen sich besonders herausfordernd für die Polizeibeamt:innen in der Abteilung „93/3“ (61 Prozent) erweisen, trifft die gleiche Aussage ca. die Hälfte der Polizeibeamt:innen der Abteilung „93/2“ (52 Prozent). Direkte Angriffe auf die eigene Person geben hierbei mehr Polizeibeamt:innen in der Abteilung „93/3“ (39 Prozent) als in der Abteilung „93/2“ (29 Prozent) an. Zusammenfassend lässt sich für beide Abteilungen sagen, dass Angst vor dem sinkendem

Respekt, Beleidigungen und Angriffe eine Realität im polizeilichen Alltag darstellen und somit jede Form von weiteren gesundheitsförderlichen und Arbeitsschutzmaßnahmen legitimieren ([Anhang 7](#)).

Im Verlauf der Messzeitpunkte – 2014, 2017 und 2024 – lässt sich nachvollziehen, ob sich im Bereich des Schutzes bzw. des Sicherheitsgefühls bei den Polizeibeamt:innen Veränderungen vollzogen haben. Für die Abteilung „93/2“ kann gesagt werden, dass die Entwicklung von Beleidigungen und Angst vor dem sinkenden Respekt kongruent sind. Seit 2017 bis 2024 verringert sich die Beanspruchung durch Beleidigungen von 66 Prozent auf 52 Prozent. Die Angst vor dem sinkenden Respekt sinkt ebenfalls von 66 Prozent im Jahr 2017 auf 51 Prozent im Jahr 2024. Die gleiche Tendenz einer zeitlichen Reduktion liegt für körperliche Angriffe vor: 42 Prozent (2017) zu 29 Prozent (2024). Über die Jahre betrachtet verbessert sich zwar die Situation des Sicherheitsgefühls in der Abteilung „93/2“, dennoch betreffen die Phänomene „Angst“ und „Beleidigung“ gegenwärtig immer noch mehr als die Hälfte der Mitarbeiter:innen.

Die Situation in der Abteilung „93/3“ ist als schwieriger zu bewerten, da die drei Phänomene höhere Anteile der Polizeibeamt:innen betreffen und schwerer einschätzbar sind auf Grund der fehlenden Kontinuität ([Abbildung 18](#)). Im Jahr 2014 war die Lage der Sicherheit in dieser Abteilung wesentlich besser als bei ihrer Vergleichsabteilung: Nur 48 Prozent der Polizeibeamt:innen erlebten Beleidigungen am Arbeitsplatz und nur 19 Prozent gaben an, körperlichen Angriffen ausgesetzt zu sein. Diese Werte verschlechterten sich stark im Jahr 2017 (Beleidigungen: 71 Prozent, Körperliche Angriffe: 38 Prozent). Im Jahr 2024 sinkt der Anteil der Beleidigungen nun wieder auf 61 Prozent, der Anteil körperlicher Angriffe bleibt auf hohem Niveau bei 39 Prozent und die Angst vor dem sinkenden Respekt betrifft zwei Drittel der Polizeibeamt:innen seit der Messung im Jahr 2017 – Pegel der Gewalt.

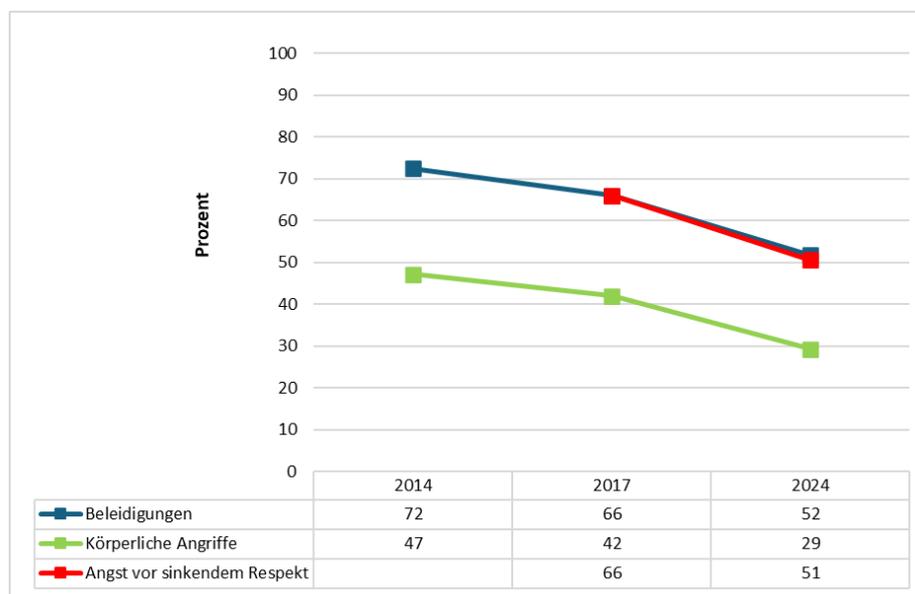
Nun wurde in der Diskussion zu den Daten viel ‚spekuliert‘, welche Faktoren diese uneinheitlichen Entwicklungen fördern. Sicherlich muss in die Betrachtungen der Altersaspekt einbezogen werden, der das Erfahrungsspektrum mit schwierigen Situationen umzugehen und zu bewältigen betrifft. Die Altersanteile „bis 35 Jahre“ liegen in der Abteilung „93/2“ bei 62 Prozent und bei der Abteilung „93/3“ bei 50 Prozent ([Abbildung 19](#)). Folgende Annahmen könnten hierzu formuliert werden:

- Die höhere Unerfahrenheit erzeugt höhere Beanspruchungen in Stresssituationen.
- Jüngere Polizeibeamt:innen haben weniger Vergleichbarkeit mit dieser Art von Situationen und ‚steigen‘ auf einem höheren Verarbeitungsniveau emotionaler Beanspruchungen ein.
- Ein höheres Alter erzeugt eine höhere Robustheit mit anspruchsvollen Situationen umzugehen.
- In dem Umfeld der Abteilung Süd haben sich sozio-ökonomische und sozio-kulturelle Veränderungen ergeben, die auf die soziale Atmosphäre Einfluss nehmen und damit den

Nährboden für eine veränderte polizeiliche Reaktion erzeugen, auf die die Abteilung und deren polizeiliche Reaktionsmuster nicht vorbereitet sind.

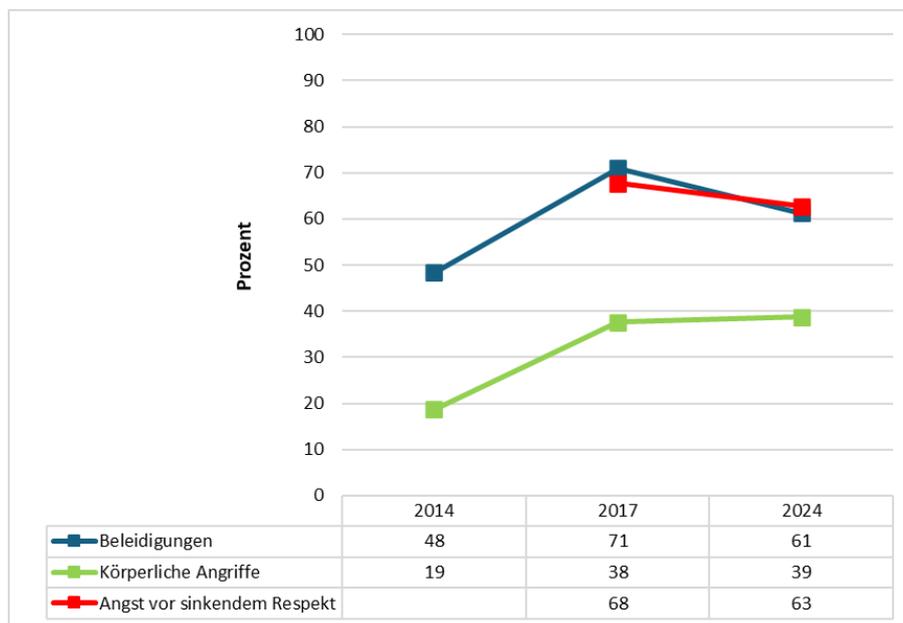
Rein aus der Eskalationstheorie argumentiert, ist hierbei wichtig zu beachten, dass die Wahrnehmung von Beleidigung und Angst vor dem sinkenden Respekt im Augenblick sehr ausgeprägt ist und damit die Eskalation als Erfahrung in dem Arbeitsalltag verankert. Die Haltung bei Einsätzen ändert sich somit in die negative Richtung, was wiederum einen wechselseitigen Eskalationsprozess ermöglichen könnte. Das mehr als ein Drittel der Polizeibeamt:innen bereits körperliche Angriffe für eine Normalität definiert ist besorgniserregend. Hinzu kommt, dass von diesen Gruppen die Hälfte der Personen angibt, dadurch belastet zu sein.

Abbildung 18. Sicherheitsgefühl Schutzpolizei – Abteilung „93/2“ (2014 bis 2024).



Mit anderen Worten: eine Verteidigungshaltung reduziert die Widerstandsfähigkeit, welche auf positiven Reaktionsmustern basiert. Die Dauer der negativen Wirkung entscheidet über die Einbettung in das psycho-emotionale Reaktionsmuster und das Sozialverhalten. Die Polizeibeamt:innen ändern ihre Reaktionen und die Gruppen passen sich an, so dass sich letztlich auch die Betriebskultur verändert. Die Dynamik in den beiden Abteilungen ist somit relevant, wenn es um die Bestimmung der Werte in der Betriebskultur geht. Systeme, die sich unsicher fühlen, reagieren mit einem höheren Schutzverhalten nach innen und außen, um Kontrolle zu erhalten. Dieses Ergebnis spricht für weitere Maßnahmen, die in der physischen Ausstattung, der Gesundheitsförderung (Sicherheitstrainings) und der Personalentwicklung (Kompetenzförderung) liegen.

Abbildung 19. Sicherheitsgefühl Schutzpolizei – Abteilung „93/3“ (2014 bis 2024).



3.7.2 Der entscheidende Schutzmechanismus bei der Polizei – Gegenseitige Unterstützung

Das Vertrauen sich aufeinander verlassen zu können und positive zwischenmenschliche Qualitäten in hoch anspruchsvollen Zeiten vorzufinden, fungiert wie ein Klebstoff; ganz nach dem Motto: „*In guten wie in schlechten Zeiten*“. Bei der Polizei erfüllt dieser Aspekt die Funktion des Schutzes in besonders riskanten Einsätzen und ist ein individueller Sicherheitsgarant.

Die Frage nach dem Grad der Unterstützung ist seit 2012 ungebrochen über alle Abteilungen hinweg hoch entwickelt und gesundheitsförderlich. Im Jahr 2024 bestätigen dies die Mitarbeiter:innen aller Abteilungen (Tabelle 6). Die gleichen umfänglichen förderlichen Werte bestätigen die Vorgesetzten und die Nicht-Vorgesetzten. Im inneren ist das System Ortspolizeibehörde Bremerhaven psychosozial gesund; ohne Beeinträchtigung durch die vielen neuen, unerfahrenen Polizeibeamt:innen (Anhang 6).

Tabelle 6. Unterstützungsmechanismen pro Abteilung – 2012 bis 2024.

Abteilungen	Index-Werte Unterstützungsmechanismus			
	2012	2014	2017	2024
90/1 oder 90/4	81	79	86	91
90/2	78	91	87	89
90/3	86	84	72	85
93/1	85	90	87	82
93/2	83	85	88	91
93/3	85	92	89	92
94/1	85	91	87	89
94/2	77	75	85	80
94/3	82	90	85	91
Gesamt-Index:	82	87	87	89

3.7.3 Präventive Stärkung der psychosozialen Schutz- und Kontrollmechanismen – Partizipation, Kommunikation, Information

Einfluss nehmen zu können auf die Situation, in der sich Menschen am Arbeitsplatz befinden, Plattformen zu erhalten, um die Arbeitsbedingungen mitzugestalten und alle Informationen zu erhalten, die eine Bewertung der Situation erlauben, stärken die gegenseitigen Unterstützungsmechanismen und auch das Vertrauen dies ohne Bedenken tun zu können; selbst, wenn die Meinungen abweichend sind. Gemäß der Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung von 2024 liegt der Wert der Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten bei 55 Index-Punkten. Der Informationsfluss erreicht 62 Index-Punkte. Es gibt für beide Arbeitsfaktoren einen weiten Spielraum, um Ressourcen zu stärken und Belastungen zu reduzieren, so dass Arbeitsbedingungen gemeinsam gestaltet werden und sich direkt an den Bedarfen der Teammitglieder in den Abteilungen ausrichten.

Einen hohen Bedarf an der Stärkung der Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten geben insbesondere die Mitarbeiter:innen in den Abteilungen „94/3“ (48 Index-Punkte), „90/1 oder 90/4“ (50 Index-Punkte), „93/2“ (50 Index-Punkte) und „93/3“ (50 Index-Punkte) in puncto – Planung/Einteilung (Arbeitsorganisation), Regulierung der Arbeitsmenge und Gestaltung der Arbeitszeit. Einen besseren Informationsfluss, um die Arbeit gut zu erledigen und widersprüchliche Anforderungen besser zu regulieren, wünschen sich die Mitarbeiter:innen der Abteilungen „90/3“ (55 Index-Punkte), „93/2“ (59 Index-Punkte), „93/3“ (59 Index-Punkte) und „94/2“ (59 Index-Punkte). Diese Abteilungen sitzen in den ‚Startlöchern‘, um stärker zu partizipieren für eine Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen ([Anhang 3](#)).

In Bezug auf die psychosoziale Kontrollüberzeugung – Selbstwirksamkeit – ist es wichtig zu erläutern, dass die Überzeugung, dass ‚ich‘ auch schwierige Situationen regulieren kann, nicht nur von innen erzeugt wird, sondern auch von außen ermöglicht bzw. trainiert werden muss. Die Ortspolizeibehörde Bremerhaven kann diese Kontrollüberzeugung üben, in dem kommunikative und soziale Plattformen angeboten werden, in denen gemeinsam ‚Verbesserungen‘ konzipiert, umgesetzt und getragen werden.

Die Basis für die Ortspolizeibehörde Bremerhaven ist dabei, die Mitarbeiter:innen in ausreichender Weise in Entscheidungen einzubeziehen, die sie betreffen. In diesem Bereich liegt eine Spaltung in der Behörde vor, denn zu gleichen Anteilen geben die Frauen und Männer an, dass dies zutrifft („richtig“) oder nicht zutrifft („falsch“) (jeweils 50 Prozent). Einen höheren Partizipationsgrad wünschen sich insbesondere die Mitarbeiter:innen der Abteilungen „90/3“, „93/2“ und „93/3“. Außerdem ist die Mehrheit (60 Prozent) der Mitarbeiter:innen der Meinung, dass diese Informationslücke, die eine reduzierte Reaktionsfähigkeit erzeugt, insbesondere von der Behörde selbst erzeugt wird. Die Vorgesetzten hingegen, scheinen eher Prozesstreiber zu sein, denn 73 Prozent der Mitarbeiter:innen sind mit deren Reaktions- bzw. Entscheidungsfähigkeit zufrieden. Ein weiterer Faktor, der Vertrauen erzeugt oder zerstört bzw. Kommunikation ehrlich gestaltet oder nicht, ist die Fähigkeit bzw. Möglichkeit offen Kritik äußern zu können. Seit 2014 wurde diese Frage gestellt. Zum vierten Messzeitpunkt ist hervorzuheben, dass über den Zeitraum von 10 Jahren die Behörde eine höhere Kompetenz entwickelt hat, mit verschiedenen Meinungen umzugehen. Während im Jahr 2014 nur 45 Prozent der Mitarbeiter:innen der Meinung waren Kritik äußern zu können, ohne Nachteile daraus zu erfahren, können es im Jahr 2024 54 Prozent. Kritik äußern und damit zusammenhängend auch Vorschläge unterbreiten zu können, ist am schwächsten entwickelt in den Abteilungen „90/1 oder 90/4“, „93/2“ und „94/3“. Die [Tabelle 7](#) fasst die Ergebnisse noch einmal für die Abteilungen zusammen.

[Tabelle 7](#). Partizipationsbildung pro Abteilungen in 2024 – „völlig richtig/ richtig“. ⁵⁸

Items	Abteilungen								
	90/1 oder 90/4	90/2	90/3	93/1	93/2	93/3	94/1	94/2	94/3
Die OPB informiert die Mitarbeiter:innen in ausreichender Weise über Angelegenheiten, die sie betreffen.	38	24	57	30	40	46	35	52	42
Ich werde ausreichend in Entscheidungen, die meine Arbeit betreffen, einbezogen.	56	77	50	54	35	44	63	55	57
Meine direkten Vorgesetzten treffen zeitnah Entscheidungen.	72	70	39	75	82	75	79	83	71
Ich kann offen Kritik äußern, ohne dass mir daraus Nachteile erwachsen.	51	61	67	59	49	56	56	55	42

⁵⁸ Angaben sind in Prozent.

3.8 Prävention – Gesundheitsbewertung und Gesundheitsförderung

Die Wahrung des internen Know-hows stellt eine große Herausforderung in einer Zeit dar, in welcher Fachkräfte am ersten Arbeitsmarkt rar sind. Auf Grund der dünnen Masse an Fachkräftezufluss verstärkt sich der Fokus auf die Nachhaltigkeit, d.h. die Sicherung und der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der jetzigen Mitarbeiter:innen. Bei der Einschätzung der Arbeitsfähigkeit ([Frage 3.9](#)) verneinen ein Drittel der Mitarbeiter:innen der Ortspolizeibehörde Bremerhaven im Jahr 2024, dass sie die jetzige Tätigkeit mit deren Anforderungen und unter Betrachtung ihres derzeitigen Gesundheitszustand bis zum Renten- und Pensionsalter ausführen können. Alle Bestrebungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zielen darauf ab, die Arbeitsfähigkeit eines Arbeitnehmers oder einer Arbeitnehmerin langfristig zu erhalten. Zur Bestimmung spezifischer Maßnahmen im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, die die Stärkung der Arbeitsfähigkeit bewirken sollen, wurden Fragenkomplexe in den Fragebogen aufgenommen, die Erkenntnisse liefern zum derzeitigen Gesundheitszustand, der Entwicklung der Belastungsarten, der Gefahr eines ‚Burn-outs‘ sowie die Bedarfe von entsprechenden gesundheitsförderlichen Angeboten.

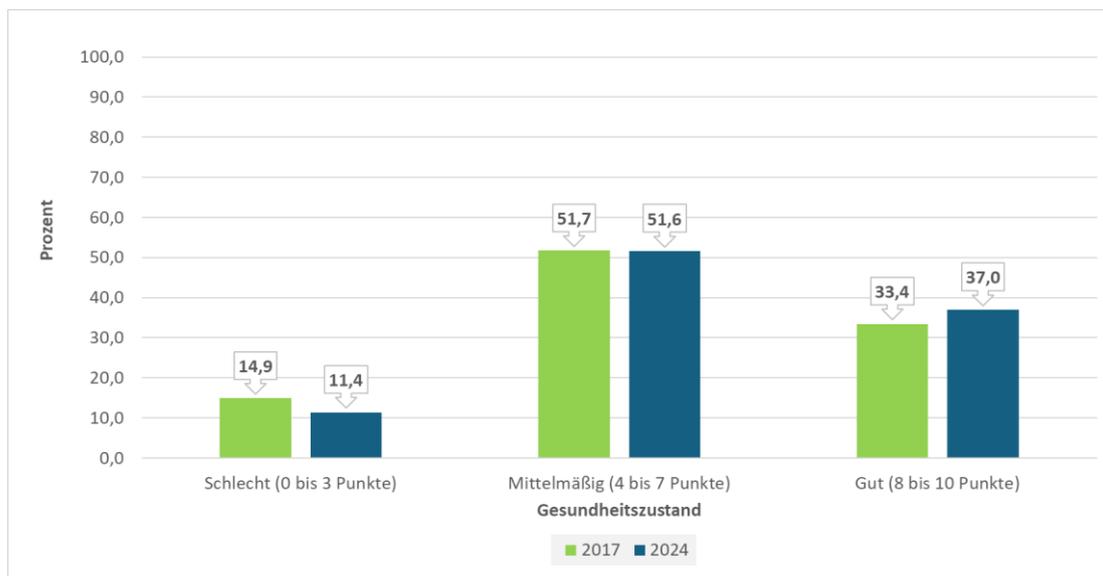
3.8.1 Zielgrößen guter Gesundheitszustand und Arbeitsfähigkeitssicherung

Auch im Jahr 2024 wurde in Mitarbeitendenbefragung die Frage 3.2 integriert: *„Wie viele Punkte vergeben Sie für Ihren derzeitigen Gesundheitszustand?“*.⁵⁹ Wie die [Abbildung 20](#) darstellt, geben von den Mitarbeiter:innen 52 Prozent an, dass sie einen mittelmäßigen Gesundheitszustand und 37 Prozent geben an, dass sie einen guten Gesundheitszustand haben. Nur 11 Prozent bewerten ihren Gesundheitszustand als schlecht. Die Gruppe derer mit einem schlechten Gesundheitszustand ist am höchsten bei den Mitarbeiter:innen *„über 55 Jahre“* (23 Prozent) – ein natürlicher Alterungseffekt und ein Effekt der Hochbeanspruchung bei den ‚High Potentials‘. Über den Vergleich der Jahre 2017 und 2024 wird deutlich, dass es kaum Verschiebungen über die Angaben der generellen Gesundheitsbewertung gibt. Obwohl bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven in den letzten Jahren viele junge Menschen *„bis 25 Jahre“* bzw. *„bis 35 Jahre“* beschäftigt wurden, da der Weggang der älteren Arbeitnehmer:innen stark zugenommen hatte (*„Babyboomer Generation“*), ist der *„Verjüngungs-Effekt“* in Bezug auf die Bewertung des generellen Gesundheitszustandes gering.⁶⁰

⁵⁹ Siehe [Anhang 12](#).

⁶⁰ Der mittlere Wert der Gesundheit bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven beträgt auf der 10er Skala $MW=6,5$ für das Jahr 2024. 2017 lag dieser Wert bei $MW=6,3$.

Abbildung 20. Entwicklung des Gesundheitszustandes (2017 bis 2024).



Eine Prognose für den Gesundheitszustand lässt sich mittels der Resultate der Abteilungen – auch im Vergleich der Jahre 2017 und 2024 – erstellen (Abbildung 21). 2024 arbeiten die größten Gruppen an Personen mit einem guten Gesundheitszustand in den Abteilungen „93/2“ (47 Prozent) und „90/3“ (46 Prozent). Im Vergleich der beiden Messzeitpunkte weist die Abteilung „90/3“ einen deutlichen Zuwachs an Mitarbeiter:innen auf, die den Gesundheitszustand als gut bewerten (+20 Prozent). Ein deutlicher Rückgang um 12 Prozent der Gruppe derer mit gutem Gesundheitszustand liegt für die Abteilung „90/2“ vor.

Zu erwarten wäre, dass die Abteilungen mit einem hohen Zufluss /Anteil an jüngeren Mitarbeiter:innen, einen höheren Anteil an Mitarbeiter:innen mit einem guten Gesundheitszustand aufweisen. Wie jedoch die Ergebnisse der Abteilungen „90/2“ und „93/3“, die jeweils einen Anteil von 50 Prozent der „bis 35 Jahre“ alten Personen haben, bzw. bei der Abteilung „93/2“ liegt der Anteil noch höher, und zwar bei 62 Prozent, erhöht sich dadurch nicht automatisch der Anteil derer mit einem guten Gesundheitszustand.

Für die Gruppe der Vorgesetzten kann gesagt werden, dass trotz deren hohen Arbeitsintensität eine signifikant positive Entwicklung des individuellen Gesundheitszustandes besteht. Während im Jahr 2017 26 Prozent der Vorgesetzten angaben, einen guten Gesundheitszustand zu haben, sind es im Jahr 2024 36 Prozent. Damit liegen die Vorgesetzten (36 Prozent) und die Nicht-Vorgesetzten (38 Prozent) im Jahr 2024 fast gleichauf bei der Bewertung des guten Gesundheitszustandes. Bei der Gruppe der Nicht-Vorgesetzten gibt es hingegen keine Veränderung seit 2017: 36 Prozent.

Abbildung 21. Entwicklung des ‚guten‘ Gesundheitszustandes über die Abteilungen (2017 bis 2024).



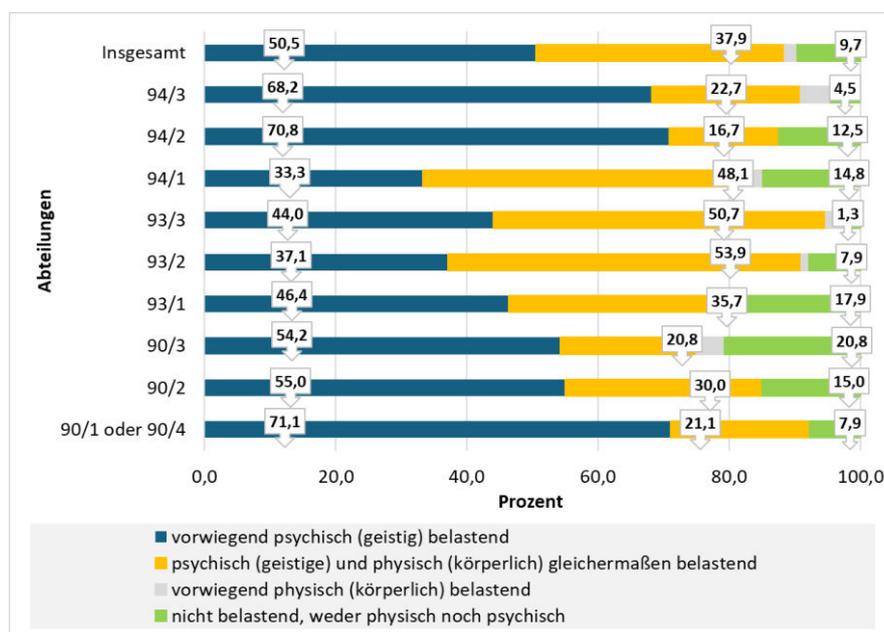
Unter Entwicklung eines – rein an den deskriptiven Daten – orientierten Profils könnte die Person mit einem guten Gesundheit wie folgt beschrieben werden: eher weiblich als männlich, bis 35 Jahre alt, im Wechselschicht- und/oder Schichtdienst tätig, übt eine oder keine Führungsrolle aus, arbeitet in Vollzeit, verantwortet keine Pflege in der Familie und ist sehr zufrieden mit ihren Arbeitsbedingungen.

3.8.2 Entwicklung Belastungsarten und Bewertung ‚Burn-out‘-Gefahr

Die Messung der Belastungsarten wird über die folgende Frage 3.3 seit 2017 gemessen: „Ist Ihre Arbeit vorwiegend psychisch, vorwiegend physisch, vorwiegend psychisch und psychisch belastend oder nicht belastend, weder psychisch noch physisch?“. Dass sich die Arbeitsrealität auch bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven stark in Richtung der Zunahme psychischer Belastungen verschiebt, zeigen die Vergleichsdaten. Während 2017 noch 45 Prozent der Mitarbeiter:innen angaben, dass sie insbesondere psychische Belastungen an ihrem Arbeitsplatz erfahren, sind es im Jahr 2024 bereits 51 Prozent. Unter Betrachtung der Anteile der Belastungsarten über die Abteilungen lässt sich sagen, dass die höchsten Anteile an dieser Belastungsart die Abteilungen „90/1 oder 90/4“ (71 Prozent), „94/2“ (71 Prozent) und „94/3“ (68 Prozent) betreffen. Neben dem Einsatz- und Lagezentrum der Behörde (zunehmende Dokumentations- und Steuerungsmaßnahmen) sind insbesondere die zwei Abteilungen der Kriminalpolizei, die sich u.a. mit einer stark gestiegenen Kriminalität in den Bereichen Wirtschafts-, Internet- und Betäubungsmittelkriminalität und Kapital- sowie Sexualdelikten konfrontiert sehen, von dieser Veränderung betroffen. Viele dieser Kriminalitätsformen werden angetrieben durch die zunehmenden Handlungs- und Aktionsmöglichkeiten der Digitalisierung, beschleunigen sich in ihrem

Volumen und ihrer (globalen) Wirkungsbreite und betreffen Personenkreise, wie z.B. Kinder, zunehmende illegale Pornographie bzw. Pädophilie, die für die Polizeibeamt:innen nur schwer psychisch verarbeitbar bzw. auf Dauer verkräftbar sind. Des Weiteren ist der Anteil der Mitarbeiter:innen bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven sehr hoch, der beide Belastungsarten austangiert im Arbeitsalltag: psychisch und physisch (Abbildung 22). Besonders hohe psychische und physische Belastungen erfahren an ihrem Arbeitsplatz die Mitarbeiter:innen folgender Abteilungen: „93/2“ (54 Prozent), „93/3“ (51 Prozent) und „94/1“ (48 Prozent).

Abbildung 22. Belastungsarten (psychisch und/oder physisch) über die Abteilungen – 2024.



Auf die besonderen Arbeitsbedingungen der zwei Abteilungen der Schutzpolizei wurde bereits im Kapitel 3.7.1 eingegangen. Hierbei bestätigen die Polizeibeamt:innen noch einmal, dass das Arbeitsumfeld, die Zielgruppe, die Aufgabenfelder und die damit verbundenen Tätigkeiten ein hohes Selbststeuerungsniveau bzw. eine hohe Selbstregulierung verlangen. Die Abteilung „94/1“ ist für die Kriminaltechnik (Spurensicherung), die Drogenfahndung sowie die Zentralen Ermittlungen zuständig. Schwierige Einsätze sind hierbei ebenfalls erforderlich zu allen Tages- und Nachtzeiten, in allen Umgebungen, in Konfrontation mit Widerstand und „Leichen“ (und Familien) sowie mit Schutz- oder kriminaltechnischen Mitteln.

Neben den Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt (Verhältnisse), die die Selbstregulierung zur Beachtung eigener Bedürfnisse fördern, wirken auch individuelle Fähigkeiten, die ein schützendes Verhalten unterstützen, einer Gesundheitsgefährdung entgegen. Eine wesentliche Gesundheitsgefährdung, die durch massiven Stress ausgelöst wird, ist in der modernen Arbeitswelt das

„Burn-out“ – rein definitorisch eine Lebensbewältigungskrise. Um der höchsten Gefahr eines chronischen Stresssyndroms entgegenzuwirken, zählt als emotional-regulative Kernkompetenz eine stabile Selbstwirksamkeit. Selbstwirksamkeit ist ein Gesundheitsindikator, der persönliche Ressourcen in Hinblick auf die Überzeugungsstärke schwierige Lebenslagen bewältigen zu können, messbar macht.⁶¹ Dieser Faktor ist ein Garant für ein erhöhtes Vertrauen (in sich selbst und andere), erhöhte Anforderungen in schwierigen Umfeldbedingungen lösen zu können.

Zur Eruiierung dieses Sachverhaltes wurde in den Fragebogen eine Frage aufgenommen, die psycho-emotionale und protektive Faktoren, wie auch die Selbstgefährdungstendenz misst; weniger in Hinblick auf das Verhalten (Stärke der Selbstwirksamkeit), sondern vielmehr auf die beeinflussbaren, regulativen Faktoren. Die Frage 3.4 lautet: „*Wie oft ist es in den letzten vier Wochen vorgekommen, dass Sie...Erholungspausen verkürzt oder ganz ausfallen lassen haben?*“.⁶² Wie zuvor in der Beschreibung der Belastungsarten und deren Entwicklung in den letzten Jahren bereits angemerkt, wirken auf die Mitarbeiter:innen der Ortspolizeibehörde Bremerhaven verstärkt psychische Belastungen. Die Stressregulation wird hierbei gesteuert über psycho-emotionalen Faktoren, wie z.B. Freude empfinden oder sich entspannen können, um neue Energie aufzuladen. Des Weiteren wirken positiv auf unsere Stressregulation protektive Faktoren, wie z.B. Erholungspausen einzuhalten, gesunde soziale Kontakte im Privatleben zu pflegen oder Wertschätzung zu erfahren. Beide Dimensionen bieten eine Orientierung für eine Burn-out-Prophylaxe, d.h.: Je häufiger positive Emotionen und schutzhafte Faktoren gelebt und erlebt werden, desto stärker ist die Kontrollüberzeugung ausgeprägt und desto mehr wird einem Burn-out-Zyklus vorgebeugt. In der [Tabelle 8](#) sind jeweils die Skalenwerte für die Abteilungen angegeben, die gefährdend wirken, z.B. Freude wird nie oder selten empfunden oder es besteht oft bis immer keine Zeit für Erholungspausen oder diese werden verkürzt.

Wie die Daten von 2024 zeigen, verdeutlicht sich eine hohe Gefahr des Burn-outs bei weiten Teilen der Mitarbeiter:innen der Ortspolizeibehörde Bremerhaven, die oft bis immer das „[Gefühl der Leere und des Ausgebranntseins nach der Arbeit](#)“ wahrnehmen. Dieser Wert hat sich deutlich verschlechtert von 2017 (45 Prozent) zu 2024 (56 Prozent). Die Menschen bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven stoßen an ihre Leistungsgrenzen.

⁶¹ Die Skala von Jerusalem und Schwarzer von 1999 zur Befundung des Grades der Selbstwirksamkeit bzw. der Problembewältigungsüberzeugung erlaubt eine vertiefende Verhaltensanalyse. Diese Studie verbleibt auf der Eruiierung der umrahmenden Faktoren.

⁶² Siehe [Anhang 13](#).

Selbstwirksamkeit des Führungsstabs – Signifikante Ergebnisse der Abteilungen

Die Abteilung „90/1 oder 90/4“ fällt im Vergleich zu den Abteilungen „90/2“ und „90/3“ dadurch auf, dass die Fähigkeit zur „Erholung in der arbeitsfreien Zeit“ die Hälfte der Mitarbeiter:innen nicht an sich wahrnehmen sowie „Erholungspausen“ am Arbeitsplatz nicht oder verkürzt stattfinden (61 Prozent). Dies sind zwei regulative Faktoren, die durch Entspannungstrainings und die Vorbildfunktion der Führungskräfte beeinflusst werden können, die, auf Grund der exponierten Position, über die meisten Abteilungen gestreut werden könnten.

Tabelle 8. Entwicklung regulativer Faktoren zum Selbstschutz über die Abteilungen – 2024.⁶³

Faktoren	Skala	Abteilungen									Insgesamt
		90/1 oder 90/4	90/2	90/3	93/1	93/2	93/3	94/1	94/2	94/3	
Psycho-emotionale Faktoren											
Freude: Freuen auf Arbeit.	(Nie/Selten)	42	45	54	29	38	48	37	75	64	46
Erschöpfung: Gefühl der Leere und des Ausgebranntseins nach der Arbeit.	(Oft/Immer)	55	55	42	32	61	59	56	67	77	56
Entspannung: Kein richtiges Abschalten in der arbeitsfreien Zeit.	(Oft/Immer)	47	45	46	54	43	48	48	50	59	49
Entspannung: Keine Erholung in der arbeitsfreien Zeit.	(Oft/Immer)	50	35	38	61	43	65	48	54	64	51
Frust: Erleben von Frustration in der Arbeitssituation.	(Oft/Immer)	29	25	33	21	44	51	30	58	33	40
Ohnmacht: Gefühl der Hilflosigkeit.	(Oft/Immer)	8	15	13	7	11	19	4	38	23	15
Selbstgefährdungstendenz											
Selbstwirksamkeit: "Ich kann nicht mehr." (2024: N= 77) (2017: N=60)	(Oft/Immer)	16	25	17	7	17	23	7	42	36	21
Protektive Faktoren											
Erholungspausen: Keine oder verkürzte Erholungspausen.	(Oft/Immer)	61	35	38	43	54	65	30	38	59	51
Freizeit: Zeit für Familie und Freundeskreis zu kurz.	(Oft/Immer)	47	25	33	43	54	65	52	42	64	51
Motivation: Wertschätzung durch Kolleg:innen.	(Nie/Selten)	71	45	78	61	57	51	44	67	46	58
Motivation: Wertschätzung durch Bürger:innen.	(Nie/Selten)	84	80	100	89	87	80	78	100	77	86

Selbstwirksamkeit der Schutzpolizei – Signifikante Ergebnisse der Abteilungen

Bei der Abteilung „93/1“ ist auffällig, dass sie stark in der Bewertung ihrer Selbstregulierung abweichen von den anderen Abteilungen. Erschöpfung wird im verstärkten Maße ‚nur‘ von 32 Prozent der

⁶³ Die Angaben in der **Tabelle 8** sind in Prozent. Die roten Markierungen betreffen besonders negativ wirkende Faktoren auf das Schutzverhalten und die psycho-emotionale Regulationsfähigkeit der Mitarbeiter:innen der Ortschaftsbehörde Bremerhaven.

Mitarbeiter:innen wahrgenommen. Die Faktoren „[kein richtiges Abschalten in der arbeitsfreien Zeit](#)“ (54 Prozent) und „[keine Erholung in der arbeitsfreien Zeit](#)“ (61 Prozent) stellen für die Mitarbeiter:innen dieser Abteilung ein größeres Problem dar, da die Fähigkeit zur Entspannung reduziert wird. Die Abteilung „93/3“ wurde schon im [Kapitel 3.7.1](#) in Hinblick auf Sicherheits- und Kontrollüberzeugungen betrachtet. Bei dieser Abteilung – im Vergleich zu ihrer Schwesterabteilung „93/2“ – sagen 65 Prozent der Frauen und Männer aus, dass sie oft bis immer „[keine Erholung in der Freizeit](#)“ und 51 Prozent empfinden „[Frustration](#)“ in der Arbeit. Die Gründe für den Frust können nur kommunikativ erfasst werden. Schutzhafte Faktoren in Bezug auf – „[Erholungspausen](#)“ und „[Zeit für Familie und Freundeskreis](#)“ – sind in beiden Abteilungen „93/2“ und „93/3“ schwierig für die Mehrheit der Mitarbeiter:innen umzusetzen in Hinblick auf den Wechselschichtdienst und Schichtdienst sowie die Sondereinsätze, jedoch sind diese beiden Faktoren schlechter in der Abteilung „93/3“ (keine Erholungspausen: 65 Prozent; Verkürzte Zeit für Familie/Freundeskreis: 65 Prozent) entwickelt, wo anzunehmen wäre, dass hier vergleichbare Bedingungen vorherrschen müssten. Die Abweichung beider Abteilungen ist über die Fokusgruppen zu eruieren und mit entsprechenden Maßnahmen zu regulieren, die nur diese beiden Abteilungen betreffen.

[Selbstwirksamkeit der Kriminalpolizei – Signifikante Ergebnisse der Abteilungen](#)

Negative Spitzenwerte erreichen insbesondere die Abteilungen der Kriminalpolizei „94/2“ und „94/3“ in Bezug auf die psycho-emotionale und protektive Regulierungsfähigkeit. Sich „[Freuen auf die Arbeit](#)“, nicht zu vergessen ist hierbei, dass die Emotion Freude motiviert und der Sinngehalt ein wesentlicher Motivations- und Bindungsfaktor ist, tun sich nie bis selten große Teile der Mitarbeiter:innen bei den Abteilungen „94/2“ (75 Prozent) und „94/3“ (64 Prozent). Die demotivierende Emotion „[Frust](#)“ wirkt insbesondere in der Abteilung „94/2“ oft bis immer (58 Prozent), was die Bindungsstärke an die Institution auf der emotionalen Ebene und Vertrauen in höhere Entscheidungsebenen zusätzlich reduziert. Die Fähigkeit zur „[Entspannung](#)“ – Abschalten und Loslassen sowie Trennung privater und beruflicher Sphären – und die „[Fähigkeit zur Erholung](#)“ – Wahrnehmung von Anspannung und Entspannung – reduzieren die Selbstregulierung zur Wahrung der Resilienz bei beiden Abteilungen der Kriminalpolizei zusätzlich massiv. Die Schwächung ist stärker bei der Abteilung „94/3“ ausgeprägt (oft/immer: kein Abschalten 59 Prozent; keine Erholung: 64 Prozent). Bei der „94/2“ ist die Hälfte der Mitarbeiter:innen oft bis immer nicht fähig in der „[arbeitsfreien Zeit abzuschalten](#)“ und mehr als die Hälfte der Mitarbeiter:innen kann sich in der arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholen (54 Prozent). Das Gefühl der „[Ohnmacht](#)“ ist in den selbigen Abteilungen am höchsten von allen Abteilungen der

Ortspolizeibehörde ausgeprägt: „94/2“ (oft/immer: 38 Prozent) und „94/3“ (oft/immer: 23 Prozent). „[Erholungspausen](#)“ (oft/immer: 59 Prozent) und „[Zeit für die Familie](#)“ (oft/immer: 64 Prozent) – sind wesentliche individuelle und soziale Schutzfaktoren, die die Mehrheit der Mitarbeiter:innen in der Abteilung „94/3“ vernachlässigt (sehen). Die Auswirkungen für den privaten Bereich sind nicht einschätzbar, wenn langfristig die Arbeit im Vordergrund steht. Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Abteilung „94/3“ bereits die rote Linie des ‚Burn-outs‘ überschritten hat und die Abteilung „94/2“ folgen wird.

Wertschätzung durch Kolleg:innen und Bürger:innen – Der Wert der Polizeiarbeit

Der Begriff „Wertschätzung“ drückt den Wert eines Menschen mit all seinen Ecken und Kanten aus. Das Gegenüber erkennt und würdigt die Leistungen des anderen und zollt Respekt. Ganz einfach ausgedrückt: „*Wir sind froh, dass es euch gibt und ihr euren Job macht.*“. Das Gefühl, dass Richtige zu tun bzw. wertvolle Arbeit zu leisten, kann nur erfahren werden, wenn es von anderen Menschen rückgekoppelt (Feedback) wird. Diese positive Rückkoppelung innerhalb der Behörde erfahren durch die anderen Kolleg:innen am seltensten die Mitarbeiter:innen der Abteilungen „90/3“ (selten/nie: 78 Prozent), „90/1 oder 90/4“ (71 Prozent), „94/2“ (67 Prozent) und „93/1“ (61 Prozent). Und: 86 Prozent der Mitarbeiter:innen der Behörde geben an, dass sie selten bis nie „[Wertschätzung durch die Bürger:innen](#)“ der Stadt Bremerhaven erhalten. D.h. nur 14 Prozent der Mitarbeiter:innen erleben diese Art von Achtung ihrer Arbeit durch Außenstehende der Behörde. Dieses Phänomen ist ein Langzeitproblem, denn auch 2017 lag der Wert gerade einmal bei 12 Prozent eines positiven Feedbacks durch die Bevölkerung. Wenn so wenig Zuspruch entsteht, neigen Systeme dazu, sich in sich zurückzuziehen und eine Abschottung zum Selbstschutz zu vollziehen. Dies ist ein schwieriger Umstand, wenn die Reaktionsfähigkeit ausschließlich von den gesellschaftlichen Realitäten abhängig ist.

Rote Linie der Selbstwirksamkeit – „*Ich kann nicht mehr.*“

Wie bereits angeführt, ist das Erschöpfungssyndrom ein Resultat eines fehlgesteuerten Lebensbewältigungsmechanismus. Die Depression, die immer wieder hervorgehoben wird, tritt diagnostisch erst am Ende eines langen Zyklus von negativen Reaktionsmechanismen auf. Mit anderen Worten: Je mehr psycho-emotionale und protektive Faktoren ausgeschaltet werden und je länger sie nicht wirken können, desto höher ist das Risiko eines ‚Burn-outs‘. Zur Messung der Anteile der Mitarbeiter:innen, die eine massive Auflösung der Selbstwirksamkeit an sich wahrnehmen, wurde das

Item „*Ich kann nicht mehr.*“ in den Fragenkomplex der Frage 3.4 eingebaut. Während im Jahr 2017 16 Prozent ($N=60$) der Mitarbeiter:innen angaben, an ihre maximalen Leistungsgrenzen zu stoßen, sind es im Jahr 2024 bereits 21 Prozent ($N=77$). Große Anteile dieser Gruppe finden sich in den Abteilungen „94/2“ (42 Prozent) und „94/3“ (36 Prozent) und in der Altersgruppe der „über 55 Jahre“ alten Personen (30 Prozent); generell steigender Anteil mit Alterung.

Führungskräfte – Die Gestalter und Steuerer der Selbstwirksamkeit ihrer Mitarbeiter:innen

Es ist richtig: Eine Kernkompetenz des Führens ist es – ALLEIN – schwierigste und finale Entscheidungen zu treffen und – ALLEIN – die individuelle Funktion zu bewältigen. In der Systemischen Familientherapie gibt es einen wesentlichen Grundsatz: „*Wenn es der Mutter gut geht, geht es den Familienmitgliedern gut.*“ Oder anders ausgedrückt: „*Je stärker die ‚Leitfigur‘, desto stärker das System.*“ Wie bereits im [Kapitel 3.6.1](#) angeführt, erfahren die Führungskräfte einen hoch gesundheitsgefährdenden Dauerstress, der seit 2012 messbar ist. Bei den Faktoren zur psycho-emotionalen Steuerung und dem Schutz der Selbstwirksamkeit – Kontrollüberzeugung – zeigen die Vorgesetzten signifikant schlechtere Werte als Nicht-Vorgesetzte im Jahr 2024 für: „[Erholungspausen verkürzen oder ausfallen lassen](#)“ (Differenz: 28 Prozent), „[in der arbeitsfreien Zeit nicht richtig abschalten konnten](#)“ (Differenz: 19 Prozent), „[in der arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholen konnten](#)“ (Differenz: 19 Prozent) und „[Freundeskreis und Familie zu kurz kommen lassen](#)“ (Differenz: 16 Prozent). Insbesondere die Regulationsmechanismen zur Entspannung und Erholung sowie Pflege von sozialen Kontakten am Arbeitsplatz und in dem privaten Umfeld sind damit stark eingeschränkt bei den Vorgesetzten. Der Jahresvergleich von 2017 und 2024 zeigt, dass die negativen Verhaltensregulierungen insbesondere ausgeweitet werden bei den Vorgesetzten in Bezug auf: „[Erholungspausen verkürzen oder ausfallen lassen](#)“ (Differenz: 24 Prozent), „[in der arbeitsfreien Zeit nicht richtig abschalten können](#)“ (Differenz: 14 Prozent) und „[Frustration](#)“ (Differenz: 11 Prozent). Die „[Erschöpfung](#)“ hat um 16 Prozent von 2017 bis 2024 zugenommen. Das Erschöpfungsniveau von Vorgesetzten (57 Prozent) und Nicht-Vorgesetzten (55 Prozent) ist im Jahr 2024 damit fast angeglichen.

3.8.3 Angebote zur Gesundheitsförderung – Stärkung der Psychischen und Physischen Gesundheit

Für die Ortschaftsbehörde Bremerhaven gibt es die Möglichkeit mit entsprechenden regulativen, präventiven Angeboten zur Stärkung der psychischen und physischen Gesundheit für die Mitarbeiter:innen gesundheitsförderliche Angebote zu setzen. Natürlich gibt es weitere Ansätze, wie z.B. Veränderungsprozesse im Bereich der Tätigkeiten, Aufgabenverteilung, Ressourcenstärkung,

Strukturen, Personalentwicklung und Personalmanagement, woraus sich entsprechende Reaktionen im Bereich der Verhältnisprävention ergeben, wie sie bereits im [Kapitel 3.6.3](#) ausführlich ausgewertet wurden. Ein weiterer Ansatzpunkt sind arbeitsschutzbezogene und gesundheitsförderliche Angebote, die die Verhaltensprävention betreffen.

In den vergangenen Jahren legte die Ortspolizeibehörde Bremerhaven großen Wert auf den Ausbau der Maßnahmen, die den Arbeits- und Gesundheitsschutz ihrer Mitarbeiter:innen stärken. Um einen Einblick in das Nutzungsverhalten zu erhalten und somit auch bestimmen zu können, welche Angebote weiterhin fortgeführt werden sollten (Ressourcenbemessung) wurde die Frage 3.7: *„Welche gesundheitsförderlichen Angebote haben Sie schon einmal in Anspruch genommen, um eine Entlastung/Unterstützung im Arbeitsalltag zu erfahren? Denken Sie dabei an Ihre physische und psychische Gesundheit.“*⁶⁴ in den Fragebogen aufgenommen. Die Ergebnisse des Nutzungsverhaltens deuten darauf hin, dass von 22 direkt benannten Angeboten tatsächlich nur 14 genutzt werden. Großen Zuspruch erhalten insbesondere Angebote zur körperlichen Fitness, physischer sowie psychischer Stressregulierung sowie Fort- und Weiterbildungen. Des Weiteren fällt auf, dass psychosoziale Maßnahmen, wie z.B. Interne Gruppengespräche, Kollegiales Betreuungsteam, Kriseninterventionen, Supervision und Mediation zwar weniger genutzt werden, jedoch 2024 eine höhere Nutzung erfuhren als 2017. Diese Angebote fokussieren insbesondere die psychosoziale Regulierung von Gruppen innerhalb der Behörde.

In einer zweiten Frage (3.8) wurden weitere Bedarfe erfasst, die in der Frage 3.7 nicht benannt waren: *„Welche weiteren gesundheitsförderlichen Angebote sollten – Ihrer Meinung nach – bei der OPB angeboten werden, so dass Sie eine Entlastung/Unterstützung im Arbeitsalltag erfahren? Denken Sie dabei an Ihre psychische und physische Gesundheit.“* Die zusätzlichen Bedarfe machen eine sehr reflektierte Bedarfsbestimmung deutlich. Einerseits wird in den Bedarfen darauf hingewiesen, dass der Arbeitsschutz ausbaufähig ist – Verstärkung und Verbesserung der polizeilichen Ausstattung sowie die Regulierung der Arbeitszeitgestaltung – und andererseits steht der Gesundheitsschutz im Mittelpunkt, um die Stressprophylaxe zu stärken und die Stressregulierung (Anspannung vs. Entspannung) zu verbessern – mehr Angebote für die persönliche Fitness, Entspannung, Stressbewältigung und die Bereitstellung von Ruheräumen.

⁶⁴ Siehe [Anhang 12 und 14](#).

KAPITEL 4.

Fazit und Empfehlungen

Das letzte Kapitel des Berichts „*Ergebnisbericht der 4. Mitarbeitendenbefragung des Jahres 2024: Bewertung von psychosozialen Beanspruchungen und Belastungen am Arbeitsplatz sowie Empfehlung von Maßnahmen zur Stärkung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes für die Ortschaftspolizeibehörde Bremerhaven (OPB)*“ fasst die Ergebnisse zusammen und spricht Empfehlungen für Interventionsbereiche aus. Doch zu Beginn wird noch einmal explizit auf den kontextuellen Bezug der Befragung sowie deren Sinn eingegangen.

4.1 Kontextueller Bezug der Studie

Die Ortschaftspolizeibehörde Bremerhaven ist ein Abbild der beschleunigten Veränderungen gesellschaftlicher, sozialer, politischer, demografischer und arbeitsweltbezogener Prozesse. Diese beschleunigten äußeren Prozesse setzen die Organisation unter einen umfassenden Anpassungsdruck. Fünf wesentliche Veränderungsbereiche, die die Behörde und deren Mitarbeiter:innen schon im Augenblick bewältigen, sind:

- Erstens: Die Arbeitswelt 4.0 hat die Behörde erreicht. Digitalisierung, Verwaltungsdruck, und folglich die Umstellung von Arbeitsprozessen sind die Realität nicht die Ausnahme.
- Zweitens: Die Arbeitswelt 4.0 bewirkt eine Zunahme von psychischen Herausforderungen und die Entwicklung von verschiedensten Kompetenzen zur Selbstregulation und Selbststeuerung.
- Drittens: Der demografische Wandel erhöht den Abfluss hochqualifizierter Fachkräfte aus den oberen Segmenten, parallel dazu erfolgt ein erhöhter Zufluss junger Fachkräfte in die unteren Segmente der Organisationsstruktur – terminale Kompetenzreduktion.
- Viertens: Das Auftreten neuer und die Zunahme bekannter Kriminalitätsbereiche, wie z.B. Cyberkriminalität bzw. Kapital- und Sexualdelikte, die durch die wachsenden globalen Netzwerke und digitalen Wirtschaftskreisläufe gefördert werden, verschieben die Leistungsspitzen langfristig und erhöhen die psychischen Anforderungen an die Mitarbeiter:innen.
- Fünftens: Zudem halten verstärkt gesellschaftliche Veränderungsprozesse Einzug in die alltäglichen Herausforderungen und Tätigkeitsbereiche des polizeilichen Handelns: die

verstärkten Migrationsprozesse, die Anpassungen an Verhaltensreaktionen in schwierigen Situationen erfordern (kulturelle Reaktionsformen, Sprachbarrieren, veränderte Stressreaktionen, höherer Grad an Gewalterfahrung/Trauma usw.) und die Zunahme von sozialen Problemlagen und politischen Spaltungsprozessen in Deutschland, die gesamtgesellschaftliche Dynamiken verändern bis verhärten und somit die Polizeibeamt:innen stärker fordern (werden), um schwierige bis gefährliche Situationen zum Schutz der Bevölkerung zu regulieren.

Die Kombination aus der „Arbeitswelt 4.0“, dem Wegbruch der älteren Generation als Richtungsgeber und Sicherheitsfaktor und den veränderten sozialen Gefährdungslagen erfordert eine Gefährdungsbeurteilung für die Mitarbeiter:innen der Ortspolizeibehörde Bremerhaven, um entsprechende Schutzfaktoren bzw. Rahmenbedingungen in diese neu entstehende Arbeits-Umwelt (intern/extern) einzupflegen. Die Untersuchung der psychischen und sozialen Auswirkungen von Veränderungen auf die Arbeitnehmer:innen und somit die Bemessung der entstehenden gesundheitlichen Risiken gibt das Arbeitsschutzgesetz mit den Paragraphen 4 und 5 vor.⁶⁵ Das Gesetz ist eindeutig. Die Bemessung des Gefährdungsrisikos sollte dabei immer zeitnah während einer konkreten Veränderung/eines konkreten Risikos in den Arbeitsprozessen umgesetzt werden, so dass die Beschäftigten auch konkrete Aussagen zum derzeitigen psychosozialen Status mitteilen und zeitnah entsprechende physische, psychische und technische Schutzmaßnahmen – am Arbeitsplatz – implementiert werden können. Diese Vorgabe wurde und wird auch mit der Umsetzung der vierten Befragung im Jahr 2024 bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven eingehalten.

4.2 Die zentralen Ergebnisse auf einem Blick

2024 fand die vierte Mitarbeitendenbefragung bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven statt. Der Fragebogen verfolgte deutlich die Abfrage von Inhalten, die die Anforderungen einer psychischen Gefährdungsbeurteilung nach Paragraph 5 des Arbeitsschutzgesetzes erfüllen. Die Mehrheit der Inhalte wurde bereits in der dritten Befragung im Jahr 2017 angewendet und im Jahr 2024 entweder aktualisiert oder mit wenigen, neuen Fragen unterstützt. Im Kern ist die Befragung eine Eruiierung des IST-Zustandes des Befindens, der Belastung und der Bedarfe der Mitarbeiter:innen, die bei der Ortspolizeibehörde

⁶⁵ Bundesamt der Justiz und für Verbraucherschutz (2021). Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG)§ 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen. https://www.gesetze-im-internet.de/arbSchG/_5.html . Abgerufen am 28.07.2024.

Bremerhaven arbeiten, sowie eine Bemessung der Qualität der Arbeitsbedingungen, die in ihrem alltäglichen Arbeitsumfeld auf sie wirken.

73 Prozent (N=373) der Mitarbeiter:innen haben sich an der vierten Mitarbeitendenbefragung beteiligt. Die weiterführenden Plausibilitätsprüfungen signalisieren einen hohen Repräsentativitätsgrad, d.h. die Ergebnisse können in ihrer Darstellung und Interpretation auf die Gesamtbehörde übertragen werden (siehe auch [Kapitel 3.1](#)). Des Weiteren wurden die Spezifika der Untersuchungsgruppe analysiert. Seit 2014 arbeitet die Ortspolizeibehörde Bremerhaven mit dem fast gleichen – aktiven – Personalvolumen von Mitarbeiter:innen. Über die letzten Jahre treten die Auswirkungen der langfristigen Einstellungsstopps deutlich hervor: Weggang großer Teile der älteren Mitarbeiter:innen, Ausdünnen der mittleren Altersgruppen und Zulauf einer großen Anzahl von jungem Fachpersonal innerhalb eines kurzen Zeitraumes. Neuen Anforderungen versucht die Behörde u.a. so zu begegnen, indem sie Personal zwischen den Ämtern – Führungsstab, Schutzpolizei, Kriminalpolizei – verschiebt.

Die Arbeitszufriedenheit ergibt sich aus der Summe mehrerer Faktoren, wie z.B. dem Erhalt von Ressourcen durch das Unternehmen, dem Grad der Wertschätzung, dem Zugehörigkeitsgefühl und den individuellen Wachstumsmöglichkeiten. 48 Prozent der Mitarbeiter:innen kommen zu dem Schluss, dass sie mit ihrer derzeitigen Arbeitsstelle bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven zufrieden sind. Seit 2012, Startpunkt der Messungen, sank kontinuierlich der Anteil der Zufriedenen: -16 Prozent. Dieser Rückgang ist dabei kein Einzelfall, sondern ein organisationaler Prozess, da von neun Abteilungen sieben Abteilungen einen starken Rückgang des Anteils der Zufriedenen seit dem Jahr 2017 verbuchen. Versteht man die Messung der Zufriedenheit als Stimmungsbarometer, dann verschlechtert sich die Stimmung bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven zur mittleren Zufriedenheit – dies ist die fragilste, aber auch die beeinflussbarste Gruppe und kann mit positiven Interventionen und fühlbaren Veränderungen wieder in den Bereich der Zufriedenheit gesteuert werden.

In der vierten Befragung wurde erneut untersucht, welche Faktoren diese Verunsicherungen oder vielmehr Bedenken und Sorgen auslösen, die die Zufriedenheit, aber auch die Belastungen und Beanspruchungen tangieren. Die Darstellungen der Mitarbeiter:innen sind sehr markant und präzise in diesem Jahr. Sie beschränken sich auf vier zentrale Themen: Personalmangel inkl. Personalqualifikation, wachsende Anforderungen, mangelhafte Ausstattung (von IT bis Schutzausrüstung) und Organisation sowie Struktur der Behörde (Arbeits- und Entscheidungsprozesse, Bürokratie). Diese Aussagen verdeutlichen, dass sich der innere Druck auf Grund der strukturellen, materiellen und personellen Ressourcen erhöht. Verstärkt wird die ‚Mangelwirtschaft‘ auf Grund von äußeren Faktoren, wie z.B. Fachkräftemangel, demographischer Wandel und Digitalisierung, die sich langsam, aber kontinuierlich

bereits im Jahr 2017 angedeutet hatten. An diesen Wahrnehmungen wird deutlich, dass der Anpassungsdruck hoch ist und Veränderungsprozesse keine Ausnahmen sind, sondern einen stetigen Entwicklungsprozess erfordern – die Ortspolizeibehörde Bremerhaven ist in der Arbeitswelt 4.0 angekommen.

Mittels der standardisierten Skala „*Index Gute Arbeit*“ wurden für die Ortspolizeibehörde Bremerhaven Fehlbeanspruchungen und Fehlbelastungen in den Arbeitsbedingungen analysiert. Diese Skala ermöglicht eine Gefährdungsbeurteilung in dem Spektrum – hoch gesundheitsschädlich bis gesundheitsförderlich. Die Analyse wurde vorrangig für die Variable „*Abteilung*“ umgesetzt, so dass insbesondere abteilungsbezogene Bedarfe ermittelt und somit für diese organisationalen Einheiten entsprechende Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit auf Basis der Daten empfohlen werden können. Die Fehlbeanspruchungen und Fehlbelastungen der Abteilungen der drei Bereiche – Führungsstab, Schutzpolizei und Kriminalpolizei – entsprechen den Aufgaben- und Leistungsgebieten. Besondere Fehlmaße bei den Beanspruchungen und Belastungen konnten aufgezeigt werden für folgende Abteilungen:

- Führungsstab: „90/2“, die insbesondere die Digitalisierung der Behörde abdeckt und somit einen enorm schnell wachsenden Leistungsbereich darstellt.
- Schutzpolizei: Die zwei Abteilungen der Schutzpolizei „93/2“ und „93/3“ sind in ihren Aufgabengebieten vergleichbar. Diese üben direkten Kontakt mit Bürger:innen aus, begeben sich in Gefahren- und Klärungssituationen auf der Straße und werden bei Sondereinsätzen eingesetzt. Die Dienstzeiten sind geprägt von Wechselschichtdiensten und Schichtdiensten. In diesen Abteilungen arbeiten im Jahr 2024 zur Hälfte bzw. zu fast einem Drittel Polizeibeamt:innen im Alter von bis zu 35 Jahren, die insbesondere hochbeanspruchende und belastende Emotionalen Anforderungen und einen geringen Grad an Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten an ihrem Arbeitsplatz vorfinden. Auslöser für diese Ergebnisse liegen insbesondere in der verstärkten Dokumentationsleitung, welcher häufig im Kontrast zum schnellen „*Schutz der Menschen*“ steht, und den Gewaltformen, die Polizeibeamt:innen in ihrem Arbeitsalltag erleben.
- Kriminalpolizei: „94/2“ und „94/3“; hoch gefährdende Beanspruchungs- und Belastungsbereiche konnten auch für zwei Abteilungen der Kriminalpolizei in verschiedenen Arbeitsbedingungen festgestellt werden. Diese Abteilungen arbeiten im Bereich der Aufklärung und Verfolgung von Straftaten, die Kriminalitätsformen betreffen, die internationale, digitale Netzwerke nutzen. Diese Wachstumsprozesse lassen die Fallraten in den vergangenen Monaten in die Höhe schnellen von Wirtschaftskriminalität und Sexualdelikten, die mit den erhöhten

Dokumentations- und Datenschutzvorschriften in Einklang zu bringen sind. Die bestehende Personaldecke ist in keinem Fall auf das Volumen der Fälle vorbereitet, so dass Überstunden zur Realität gehören und die Arbeitsintensitätswerte am gesundheitlich riskantesten im Vergleich zu allen anderen Abteilungen der Ortspolizeibehörde Bremerhaven sind.

Wie im [Kapitel 3.6](#) beschrieben, ist eine hohe Arbeitsintensität davon geprägt, dass mindestens drei Viertel der Arbeitszeit die Arbeitnehmer:innen unter hohem Arbeitstempo beziehungsweise Termindruck arbeiten. Die Prävention der Arbeitsintensität ist für die Ortspolizeibehörde Bremerhaven das primäre Interventionsfeld, da der Wert für die Arbeitsintensität sich nicht nur über die letzten 12 Jahre kontinuierlich verschlechtert hat, sondern dieser im Jahr 2024 mit 39 Index-Punkten den gefährlichsten Grad aller anderen Arbeitsbedingungen fast erreicht hat. Die Arbeitsintensität wird gemessen über den Zeitdruck, Abstriche bei der Qualität der Arbeit und unerwünschte Unterbrechungen. Der kontinuierlich steigende Anpassungs- und Veränderungsdruck bei gleichzeitiger hoher Arbeitsleistung ist eine, wenn nicht gar die primäre Gesundheitsgefahr für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und die Resilienz der Mitarbeiter:innen in den kommenden Jahren.

Von neun Abteilungen bewerten acht Abteilungen bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven ihre Arbeitsintensität als gefährdend. Wie bereits zuvor beschrieben, erreichen die Abteilungen „93/3“, „94/2“ und „94/3“ die risikoreichsten Arbeitsintensitätswerte. Diese Ergebnisse sprechen für eine konzentrierte Reaktion bzw. zeitnahe Intervention, da das Risiko von höheren Ausfallraten bis zu langfristigen Erkrankungen insbesondere durch den Faktor „Zeit“ erzeugt wird. Eine weitere Zielgruppe für Interventionen stellen die Vorgesetzten (26 Index-Punkte) dar. Im Vergleich zu den Nicht-Vorgesetzten (43 Index-Punkte) bewerten sie ihre Arbeitsintensität als signifikant gefährdender. Die Vorgesetzten haben im Jahr 2024 die Gefährdungsstufe erreicht, die mit sehr hohen Beanspruchungen und sehr hohen Belastungen einhergeht.

Im Vergleich der Jahre 2017 und 2024 zeigt sich, dass insbesondere „zu lange innerbetriebliche Entscheidungswege“ (+24 Prozent), die „Erfüllung von internen Dienstanweisungen“ (+20 Prozent), „Störungen an technischen Anlagen, IT (Hard- und Software)“ (+16 Prozent), „zu viele, gleichzeitig zu bearbeitende Vorgänge oder Projekte“ (+14 Prozent), „zu knappe vorgegebene Termine und Zeitvorgaben“ (+13 Prozent) und die „zu knappe Personalbemessung“ (+13 Prozent) die Arbeitsintensität über die Jahre antreiben. Diese Faktoren erhöhen somit nicht nur die Arbeitsintensität innerhalb der Organisation, sondern sie sind Beweis für eine massive organisationale Anpassung, die durch die Erhöhung der Bürokratisierung und Digitalisierung sowie die chronische Personalknappheit erzeugt werden, bei gleichzeitiger Verstärkung komplexerer Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse.

Vorschläge und Ideen, um die Arbeitsintensität zu verbessern, haben die Mitarbeiter:innen in vielfältiger Art und Weise. Maßnahmen und Arbeitsmittel, die den Zeit- und Termindruck reduzieren, sind aus der Sicht der befragten Männer und Frauen – Rangreihe: Personalaufstockung und -entwicklung, Reduktion der Arbeitsanforderungen, Arbeitszeitenregulierung, Verbesserung der Arbeitsmittel, organisationale und strukturelle Anpassungen sowie Reaktionen auf die Bürokratisierung und den Datenschutz, Entwicklung der Reaktionen der Vorgesetzten sowie IT-Ausstattung und Anwendung.

Um dem Druck – Arbeitsintensität bis Anpassungsdruck – zu bestehen, ist der Erhalt des Wohlbefindens ein zentraler Anker für die Bindung von Fachpersonal. Arbeitsbedingungen, wie die Betriebskultur, die Kollegialität, der Sinngehalt der Arbeit und die Führungsqualität sind Dreh- und Angelpunkt zwischenmenschlicher Aktionsräume und gemeinsamer Schutz- und Kontrollformen. Diese vier Arbeitsbedingungen sind bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven seit 12 Jahren robust entwickelt. Einerseits beweisen diese Stabilitätsfaktoren, dass die Organisation jederzeit Veränderungen bewältigen kann: Wechsel der Behörden- und Amtsleitungen, Austritt von ‚High Potentials‘, Gewinnung und Integration einer hohen Anzahl von Berufseinsteiger:innen in kurzer Zeit und Bewältigung von Leistungsspitzen auf Grund wachsender Aufgabenfelder sowie neuer gesellschaftlich-sozialer Herausforderungen in ihrem Verantwortungsgebiet. Andererseits wird aber auch deutlich, dass das Gefühl des Kontrollverlustes und die Reduktion des Sicherheitsgefühls einsetzt – auf Grund der überwältigenden Neugestaltung der gesellschaftlichen, fachlichen und organisationalen Anpassungsprozesse.

Besonders stark drücken die Abteilungen „93/2“ und „93/3“ der Schutzpolizei das Bedürfnis nach Schutz und Sicherheit aus, da diese Beleidigungen und körperliche Angriffe als Arbeitsrealität am stärksten wahrnehmen und eine deutliche Angst vor respektlosem Verhalten ausdrücken. Als positiv muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass die kollegialen Unterstützungsmechanismen der Mitarbeiter:innen bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven stark und förderlich ausgeprägt sind. Um das Sicherheits- und Kontrollgefühl insbesondere der Polizeibeamt:innen – auf der Straße und im Einsatz – zu stärken, sind nicht nur die Einsatz- und Schutzmittel zu überprüfen, sondern auch arbeitsorganisatorische Anpassungsprozesse, die unter Hinzuziehung der ‚Betroffenen‘ in einem partizipatorischen Prozess erfolgen sollten, um die Kontrollüberzeugung zu stärken. Für die gesamte Behörde, und nicht nur für die zwei Abteilungen der Schutzpolizei, trifft zu, dass die Informationsstrategien, die Räume für den kritischen, destruktiven Meinungs austausch sowie die Art und Weise der Entscheidungsprozesse über die Ebenen Möglichkeiten bieten neue Ansätze zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu proben, ohne dass die hierarchischen Entscheidungsketten negiert werden. Die jungen Generationen, die nun zu großen Teilen in die Personalstruktur integriert

wurden (40 Prozent), legen einen höheren Wert auf Partizipation, die nur durch Information, Kommunikation und Mitverantwortung gelebt und trainiert werden kann.

Weitere Interventionsformen – neben den arbeitsorganisatorischen – können im Bereich der Gesundheitsförderung die physische und psychische Gesundheit der Männer und Frauen bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven fördern. Im Jahr 2024 geben 37 Prozent der Mitarbeiter:innen an, dass sie einen guten Gesundheitszustand haben. 51 Prozent von ihnen sagen aus, dass sie vorwiegend psychische Belastungen am Arbeitsplatz erleben (2017: 45), während 38 Prozent der Männer und Frauen die Belastungsarten im Arbeitsalltag austangieren – insbesondere in den Abteilungen Nord und Süd der Schutzpolizei sowie bei der Kriminaltechnik und Drogenfahndung. Die Arbeitswelt 4.0 wandelt unsere Tätigkeits- und Anforderungsfelder so sehr, wie unsere Belastungsbereiche. Dieser Veränderungsprozess erfordert erhöhte Anpassungsleistungen sowie ein langfristiges und diszipliniertes Durchhalten von jedem und jeder Einzelnen.

Sich erschöpft fühlen sich oft bis immer 56 Prozent der Mitarbeiter:innen bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven. Das Resultat einer Langzeitererschöpfung kann ein Burn-Out sein. Da ein Burn-Out als eine Lebensbewältigungskrise gilt, wirken bestimmte Mechanismen in der Arbeitswelt entgegen, wie z.B. die Einhaltung von Pausen, das Empfinden von Freude oder die Pflege von sozialen Kontakten. Schutzhafte regulative Mechanismen sind in fast allen Abteilungen rückläufig. Die Vorgesetzten sind hierfür die Gestalter und Steuerer. Für diese ‚Leitfiguren‘ kann festgehalten werden, dass sie seit 2017 ihre schutzhafte Regulationsmechanismen zurückentwickeln: „[Erholungspausen verkürzen oder ausfallen lassen](#)“ (-24 Prozent), „[in der arbeitsfreien Zeit nicht richtig abschalten können](#)“ (-14 Prozent) und „[Frustration](#)“ (-11 Prozent) in der Arbeit erleben. Die „[Erschöpfung](#)“ hat um 16 Prozent von 2017 bis 2024 zugenommen. Das Erschöpfungsniveau von Vorgesetzten und Nicht-Vorgesetzten ist im Jahr 2024 angeglichen; jeweils 46 Prozent. Die ‚Leitfiguren‘ haben über die letzten sieben Jahre, mit all den umfassenden Veränderungsprozessen, an Steuerungskraft verloren und bedürfen eines Interventionsschubs zur Gesundheitsförderung.

Da die Reduktion der Gesundheit vor allem durch psychische und physische Belastungsarten ausgelöst wird, werden von den Mitarbeiter:innen Vorschläge zum Arbeits- und Gesundheitsschutz unterbreitet, die eine Konzentration aus zwei Blickwinkeln erfordern: Verhältnisprävention und Verhaltensprävention.

4.3 Kernkompetenzen 4.0 – Kommunikation und Gestaltungsfähigkeit

Wie bereits erwähnt wird die Reaktionsfähigkeit der Behörde auf die sich erhöhende Arbeitsintensität DAS primäre Interventionsziel sein. Ein wesentlicher Baustein zur Reduktion von psychosozialer Belastung und zur Reduktion der negativen Wirkung von Arbeitsintensität am Arbeitsplatz ist die Förderung von Kompetenzen. Zu den primären Kompetenzen der Arbeitswelt 4.0 zählen: Fach-, Kommunikations-, Digital-, Sozial- und Individualkompetenzen.⁶⁶

In dem [Kapitel 3.5](#) wurden die derzeitigen gesundheitsriskanten bzw. gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen der Abteilungen des Führungsstabs, der Schutzpolizei und der Kriminalpolizei analysiert. Jede Abteilung der Ortspolizeibehörde Bremerhaven ist wichtig, um die Aufgaben der Behörde erfüllen zu können. Jede Abteilung erfüllt ganz spezifische Leistungsbereiche unter entsprechenden personellen, wirtschaftlichen und rechtlichen Bedingungen, die wiederum entsprechende Belastungen und Beanspruchungen auf die Mitglieder dieser Gruppe wirken lassen. Kurz und knapp ausgedrückt: Diese Spezifika erfordern Interventionen, die auf die entsprechende Abteilung zugeschnitten sind.

Interventionen können in einer Behörde – auf Grund des Hierarchieprinzips – ausschließlich durch die Behördenleitung entschieden werden. Da die Behördenleitung ebenfalls unter einem hohen Beanspruchungs- und Belastungsdruck steht, ist zu empfehlen, diesen ‚Druck im Kessel‘ zu verteilen und damit die Arbeitsvolumina zu streuen. In vielen Abteilungen wurde ein wesentlicher Treiber für die Arbeitsintensität auch darin gesehen, dass die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten eingeschränkt sind und der Wunsch besteht, mehr einbezogen zu werden in Entscheidungen, die die eigene Arbeit betreffen. Um das Prinzip der Partizipation in einem Veränderungsprozess zu stärken sowie den Druck der Gestaltung und Verantwortung zu verteilen, bieten sich verschiedene Interventionsmaßnahmen an.

Fokusgruppen – Ein zentrales Element der Partizipation

Fokussierte Interviews stellen eine sozialwissenschaftliche Befragungsform dar, bei der ein bestimmter Untersuchungsgegenstand im Mittelpunkt der gemeinsamen Diskussion steht. Wichtig ist, dass der Interviewer bereits vor der Befragung eine gründliche Analyse des Untersuchungsobjektes durchgeführt und zu Hypothesen über Bedeutung und Wirkung einzelner Aspekte dieser Situation gelangt (ist).⁶⁷

⁶⁶ Wegerich, C. (2011). Strategische Personalentwicklung in der Praxis. Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiel. 3. Auflage. Heidelberg: Springer Gabler.

⁶⁷ Vgl. Bortz & Döring, 2002.

Zentraler Ausgangspunkt der Fokusgruppen sind somit die übermittelten Daten zu der Qualität der Arbeitsbedingungen in der jeweiligen Abteilung, die in den [Kapiteln 3.5.3 und 3.5.4](#) „Interventionsbereiche“ enthalten sind. D.h. im Mittelpunkt der Teamgespräche steht ein zentrales Problem, für welches Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden.

Mit der Anwendung der Fokusgruppen erfüllt die Ortschaftsbehörde Bremerhaven die Standards der Luxemburger Deklaration für Betriebliche Gesundheitsförderung von 2007 über die Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen, die Förderung einer aktiven Mitarbeitendenbeteiligung und die Stärkung persönlicher Kompetenzen.⁶⁸ In Bezugnahme auf die „Stärkung persönlicher Kompetenzen“ liegt der qualitative Wert der Fokusgruppen in dem Lernprozess zur Selbsthilfe und der Gewinnung an Selbstvertrauen, sich mit konkreten Problemen vor Ort auseinander zu setzen und diese gemeinsam in Lösungen zu überführen; wie bereits erwähnt unter Einhaltung der Verantwortungs- und Entscheidungsprozesse sowie Hierarchien.

Es ist zu empfehlen, dass eine externe Moderation den Entwicklungs-, Unterstützungs- und Lernprozess begleitet. Diese exponierte Position erlaubt es mit allen Akteur:innen ‚über Bande zu spielen‘. Eine externe Position ist demzufolge immer dann von Vorteil, wenn das Denken eine erweiterte und freie Perspektive benötigt; ohne permanente Selbstrestriktion über die internen Hürden. Die Moderation ‚erdet‘ dabei das Ziel. Die wissenschaftlichen Inhalte der vierten Mitarbeitendenbefragung sind Empfehlungen, die in der Diskussion angeboten, abgewogen und als Wissensbestand in die Organisation einfließen können.

Für Abteilungen, wo die Vorgesetzten gern selbst moderieren möchten, ist zu empfehlen, dass zumindest am Anfang eine externe Moderation die Problemdiskussion moderiert, um die Handlungsfelder zu identifizieren und dann ein bis zwei primäre Handlungsfelder in einem Wahlprozess zu bestimmen, die weiterbearbeitet werden. Die Aufgabe der Fokusgruppe ist Maßnahmenvorschläge zu entwickeln und diese mit ihren Vorgesetzten abzustimmen. Insgesamt trainieren die Vorgesetzten in dem Bearbeitungsprozess ihre moderativen Fähigkeiten, entlasten sich durch den internen ‚Think Tank‘ und bleiben vollumfänglich in ihrer Position als Entscheidende.

Folgende Abteilungen sollten Fokusgruppen etablieren: „90/1 oder 90/4“, „93/1“, „93/2“, „93/3“, „94/1“.

⁶⁸ European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP) (2007). Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union in der Fassung von Januar 2007.

Systemische Beratung – Ein gesteuerter Entwicklungsprozess

Die Systemische Beratung beruht auf einem Moderationsprozess, der ganz klare Vorgaben setzt, um bestimmte Systemelemente weiterzuentwickeln. Dabei beachtet der Prozess die direkten Interaktionen der Kernpersonen und begleitet diese in der Interessenbekundung. Faktische Inhalte stehen im Vordergrund, während psychosoziale Faktoren einen Verständigungsprozess fördern. Die Systemische Beratung setzt ‚Säulen‘ für Restrukturierungsprozesse und versetzt die Entscheidungsträger:innen in die Lage, diese zu kommunizieren und zu gestalten.

Folgende Abteilungen sollten die Systemische Beratung etablieren: „90/3“ und Team „Behörden- und Amtsleitung“.

Supervision – Brücke zwischen Hilfe zur Selbsthilfe und arbeitsorganisatorischer Regulation

Die Intervention der Supervision ist ein gruppodynamischer Prozess, der Gruppen fokussiert zusammenarbeiten lässt, wenn diese auf einer höherer Konfliktstufe ihr tägliches Miteinander regulieren. Im Vordergrund steht das Befinden der Beteiligten. Die Supervision erlaubt ‚den Eimer Scheiße‘,⁶⁹ der täglich vor ‚einem‘ steht, deutlich zu benennen, um dann die Reflexionsebene von dem ‚Individuum‘ hin zur ‚Gruppe‘ zu lenken. Erst danach ist die Gruppe fähig – faktische Abstimmungen über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu treffen.

Folgende Abteilungen sollten die Systemische Beratung etablieren: „90/2“⁷⁰, „94/2“ und „94/3“.

4.4. Empfehlungen der Psychohygiene – Sicherheitsräume

Bei der Polizei entwickelt sich der psycho-emotionale Druck insbesondere über die Aufgabe alles unter Kontrolle haben zu müssen sowie dem Dienstrecht zu unterstehen. Es sind also kaum Spielräume da, einfach nur Mensch zu sein, um sich zu entspannen und für kurze Augenblicke loszulassen. Das ‚einfach nur Mensch sein‘ ist besonders gesundheitsförderlich, wenn man Beleidigungen aushalten musste, abgewertet und verletzt wurde oder wenn man Angst hatte. Um die Anzahl der psychologischen ‚Narben‘ zu reduzieren, ist es hilfreich, die berufliche Rolle zu verlassen und menschliche Reaktionen zeigen zu dürfen. Es wird daher empfohlen, dass hierfür Sicherheitsräume geschaffen werden. Wie in den Ergebnissen der Frage 3.8 deutlich wurde, werden Wohlfühl- oder Ruheräume als unterstützend

⁶⁹ Zitat aus einer Supervision, was den Anlass der Supervision sehr gut verdeutlicht.

⁷⁰ Bei der Abteilung „90/2“ ist auf Grund der Spaltungsprozesse in der Zufriedenheit nicht eindeutig, ob die Konfliktstufe nicht schon zu hoch für eine Supervision ist, so dass eher eine Mediation (Konfliktklärung) im Vordergrund steht. Die Supervidierenden sind aufgefordert eine Einschätzung vor Ort über die Art der gruppodynamischen Prozesse zu treffen.

betrachtet, um aus dem ‚Chaos‘ austreten zu können. Oder – eine andere Möglichkeit – die Vorgesetzten vereinbaren mit ihren Teammitgliedern Regeln, wo, wann und/oder wie die polizeiliche Rolle verlassen werden kann, um den inneren Druck zu reduzieren, Frust rauszulassen und das fühlende ‚Ich‘, den Menschen, wiederzuerwecken. Dazu ist es ebenfalls notwendig, dass eine Entkoppelung zu den digitalen Systemen vereinbart wird – keine Handys, keine Computer oder andere Maschinen im Raum.

Zusätzliche Empfehlung: Alle Abteilungen und Vorgesetzte befassen sich mit den Möglichkeiten der Psychohygiene. Eine interne Dienstvereinbarung wäre ebenfalls empfehlenswert.

4.5 Lebenslanges Lernen – Personalentwicklung im Zentrum

Der demografische Wandel wirkt sich insofern aus, als das im Jahr 2024 der Anteil der Altersgruppe „bis 35 Jahre“ bei 40 Prozent liegt. Diese Anteile der Mitarbeiter:innen sind in einer Einführungs- und Wachstumsphase, die Anleitung durch ältere Kolleg:innen und erhöhte Angebote der Personalentwicklung bedürfen. In diese junge, nachwachsende Generation ist zu investieren, um Überforderung und Fehlentwicklungen des polizeilichen Reaktionsvermögens zu vermeiden, in dem die Anzahl der Trainings für die Reaktionssicherheit zur Bewältigung von Krisensituationen erhöht werden, um in der Situation die Kontrolle zu behalten und sich situativ in der Kontrollregulation anpassen zu können. Des Weiteren bietet sich die Erhöhung der Seminare für Konfliktmanagement an, so dass Selbstsicherheit entsteht in Bezug auf die Reaktion auf Beleidigung, respektlosem Verhalten und Gewalt am Arbeitsplatz. Deeskalation ist hierbei nicht das vordergründige Ziel, sondern passgerechtes situatives Verhalten – von kooperativ-vermittelnd bis autoritär.

Des Weiteren wird empfohlen, dass Seminare zu verhaltensbezogenen kulturellen Reaktionsmustern gelehrt werden. Diese Informationen schaffen Sicherheit in der Entscheidungsfindung, welche Reaktionsform passgerecht ist. Lebenslanges oder lebensbegleitendes Lernen umfasst *„alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt“*.⁷¹ Veränderte Zielgruppen und veränderte Situationen heißt verändertes Wissen, um sich flexibel an die Anforderungen anpassen zu können.

⁷¹ Generaldirektionen Bildung und Kultur sowie Beschäftigung und Soziales der EU, 2001.

4.6. Das neuralgische Element im System – Vorgesetzte

Wie die Daten zeigen, erreichen die Vorgesetzten bei der Ortspolizeibehörde Bremerhaven seit 2017 ein hohes Niveau an Führungsqualität. Sie puffern für ihre Teams vielfältige Einflüsse ab und koordinieren eine Vielzahl an Prozessen für ihre Teams mit oft sich verzögernden Entscheidungsprozessen, die ihre Arbeitsprozesse so weit blockieren, dass sich für sie der Eindruck ergibt, ein ‚Tsunami‘ baue sich vor ihnen auf. Das umfangreiche Agieren der Vorgesetzten zeigt sich nun auch darin, dass sich deren Arbeitsintensität auf einem hoch gesundheitlich riskanten Niveau bewegt. Um das Volumen zu bewältigen und dem Druck stand zu halten, vernachlässigen sie ihre schutzhafte Selbstregulation: Reduktion der Einhaltung von Erholungspausen, Verlust der Fähigkeit zum Abschalten nach der Arbeit und der Erholungsfähigkeit, mit dem Resultat, dass 46 Prozent der Vorgesetzten oft bis immer Erschöpfung erleben.

Die erste Empfehlung ist der Hinweis auf die Vorbildfunktion der Vorgesetzten Erholungspausen einzuhalten. Die Behörden- sowie die Amtsleitungen sind hierfür die Kontrollinstanzen. Des Weiteren wird zur Entlastung der Vorgesetzten empfohlen, ebenfalls Fokusgruppen zu etablieren durch deren Amtsleitungen, um in kontroverser, konstruktiver Form abzusprechen, welche Unterstützungsmechanismen auf rein pragmatischer Ebene sich für die stärksten Druckpunkte – *„knappe Personalmangelbemessung“*, *„ungeplanten Zusatzaufgaben“* und *„zu lange innerbetriebliche Entscheidungswege“* – ergeben. Neben dem Pragmatismus – *„Was können wir unter den gegebenen Rahmenbedingungen noch leisten?“* – wäre auch der Minimalismus möglich – *„Was ist wirklich notwendig?/ Was kann weg?“*. Letztlich bereiten diese Entschlackungsvorgänge den Weg für das Lagern von Neuem vor; Restrukturierungsprozesse struktureller Art, bei gleichzeitiger Involvierung der Vorgesetzten in der Breite der Abteilungen.

4.7 Maßnahmen der Gesundheitsförderung – Stressprävention

Unter Betrachtung des Kernziels der Studie die Risikofaktoren und Risikogruppen zu identifizieren, die gesundheitsförderlicher Angebote bedürfen, wird ein zentrales Thema die Darstellung der abschließenden Empfehlungen prägen, die direkte, verhaltensorientierte STRESSPRÄVENTION. Neben dem hohen gesundheitlichen Schaden und den Risiken, z.B. Depression, Burn-out, Ermüdung, Arbeitsunzufriedenheit und negativer Befindlichkeit, die ein kontinuierlich hoher beanspruchender und belastender Termin- und Zeitdruck für den einzelnen Menschen bewirkt, ist die negative Wirkung auf das Gesamtsystem *„Ortspolizeibehörde Bremerhaven“* gleichzusetzen mit der höheren Gefahr für eine

Abwanderung von Fachpersonal, einem reduzierten Anwerbungsresultat für neues Personal und einer niedrigeren Motivation bzw. Überzeugung für die Übernahme von Führungsaufgaben aus Eigenschutzgründen. Im Sinne der Nachhaltigkeit – des langfristigen Ressourcenaufbaus und Ressourcenschutzes – wird empfohlen, die Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements aus dem Angebotskatalog herauszunehmen, und diese somit auch nicht mehr zu verwalten, die nicht genutzt werden. Des Weiteren wird empfohlen die Angebote in drei Interventionsfeldern zu konzentrieren:

1. Seminare zum Stressmanagement und zur psychischen Selbstregulation
2. Angebote der Gesundheitsförderung zur Regulation von Anspannung und Entspannung, wie z.B. Sportangebote (Fitness) und Yoga/ Rückengymnastik (Entspannungsangebote)
3. Psychosoziale Angebote, zur Stärkung der gruppendynamischen Interaktionen, wie z.B. Mediation und Supervision.

Diese Angebote berücksichtigen die Bedürfnisse der Zielgruppen: Frauen und Männer, Altersgruppen und Arbeitsteams.

4.8 Empfehlungen für die 5. Mitarbeitendenbefragung

Der Teil A und B sind nun so weit stabilisiert, dass sie eine vergleichende Analyse über die Jahre erlauben. Die Inhalte sind auf eine Psychische Gefährdungsbeurteilung ausgerichtet. Neue Inhalte sollten in den Fragebogen nur aufgenommen werden, wenn die Gesundheits- und Arbeitswissenschaft sowie die internen Bedarfe es ergeben; dann sehr reduziert, um das Volumen nicht zu erhöhen.

Die Frage 1 zur Zufriedenheit wurde im Jahr 2012 konstruiert. Die Frage zur Bewertung des Gesundheitszustandes 2017. Es gibt die Empfehlung beide Skalen gleich zu codieren, um die Lesbarkeit zu erhöhen: Je höher der Wert, desto besser die Aussage (Zufriedenheit, Gesundheit). Hierzu ist im PDF des Bogens, im Online-Fragebogen und in der Datenbank eine Umkodierung für die Frage 1 vorzunehmen.

Für die Analyse in einer fünften Welle wird empfohlen, zwei weitere Gruppen tiefergehend zu betrachten. Erstens, Vorgesetzte, da deren Belastungs- und Beanspruchungsmechanismen stark die Steuerung der Abteilungen und der darin agierenden Menschen beeinflussen. Zweitens, Frauen, da diese Gruppe im Jahr 2024 bereits ein Drittel der Mitarbeitenden ausmacht und anzunehmen ist, dass dieser Teil sich noch stärker entwickeln wird.

Da geplant ist, Elemente aller Ämter in einem Restrukturierungsprozess zu verändern, ist bei einer weiteren Befragung zu prüfen, wie diese Veränderungen die Analyse über die Primärvariable „Abteilung“ beeinflussen.

4.9 Abschließendes Fazit mit Weitblick – In fünf Jahren...!

Der Begriff „New Work“ versucht nichts anderes als einen umfassenden strukturellen Wandel der Arbeitswelt zu beschreiben. Der strukturelle Wandel bewirkt, dass sich Arbeitsumgebungen, Arbeitsabläufe, das Verständnis von Zusammenarbeit und persönlicher Entwicklung vollständig verändern. Katalysiert werden diese Faktoren durch die digitalen Prozesse, die den Menschen und die Maschine enger aneinanderbinden. Die Organisation wie auch die darin agierenden Menschen kommen dabei unter Zugzwang ihre Formen von Kommunikation, Interaktion und Informationsübertragung auf die Möglichkeiten der maschinellen Interaktion abzustimmen – nicht umgekehrt.

Im Augenblick zeigt sich für uns Menschen, dass diese neue Welt für uns schwierig einschätzbar ist, da Zeiten der Veränderung und Zeiten der Anpassung kaum mehr voneinander zu trennen sind. Die Beschleunigung raubt uns den Atem. Um unsere Selbstregulation als Mensch nicht aus dem Blick zu verlieren, wird es notwendig sein, uns auf das Minimale zu besinnen – Pausen bzw. das Heraustreten aus dem Arbeitsprozess bzw. Work-Flow bewirken eine Reduktion des Stresslevels und ein Besinnen auf das Selbst.

Da die Arbeitsintensität als sehr gefährdend bewertet wird, ist vielleicht auch zu überlegen, wie die personelle Nachhaltigkeit über eine strategische Nachhaltigkeit erreicht wird. Einfach an einem Beispiel dargestellt: Wir fahren ein Auto auf der Autobahn mit Höchstgeschwindigkeit und voller Auslastung, stellen aber fest, dass es nicht nur den Insassen schwindelig wird, sondern das Auto Gefahr läuft zu überhitzen und an der Wegstrecke stehen zu bleiben. Wie wäre ein ungewollter Stopp am Wegesrand der Autobahn zu vermeiden? Das Auto etwas langsamer fahren, mit der Kalkulierung später anzukommen? Oder das Auto weiterhin schnell zu fahren, um schneller anzukommen, aber mit nachhaltigem Schaden? Argumentiert aus der psychosozialen Prävention erscheint es angebrachter einen Ressourcenschutz anzusetzen, der garantiert anzukommen und später weiterzufahren – mit denselben Insassen und mit dem gleichen Auto, denn alles ist bereits aufeinander abgestimmt und funktional.

Diese psychosozialen Effekte stellen schon unter Normalumständen die größte Herausforderung für die Arbeitswelt dar, wenn es darum geht, dem Arbeits- und Gesundheitsschutz eine positive Wirkung zu

verleihen. Das zukünftige Risiko- oder nennen wir es Innovationsmanagement, bedarf insbesondere individueller, zielorientierter, an den betroffenen Menschen und ihren Lebenswelten ausgerichteter Maßnahmen. Situationsspezifische Abwägung und Priorisierung von Schutzmaßnahmen erfolgen in komplexen und multi-dilemmatischen Situationen auf Basis der Triage. Es gilt das goldene Mittelmaß zu finden – die Verhältnismäßigkeit.

Das „New Work“ ist viel mehr darauf ausgerichtet, zwischenmenschliche und prozesshafte Verhältnisse am Arbeitsplatz über ein selbständiges, autarkes und dennoch leistungsorientiertes und qualitativ hochwertiges Arbeiten zu ermöglichen. Damit entsteht automatisch ein neues Wertesystem, das sich über Information, persönlicher Entwicklung und Kooperation definiert. Grundfrage für alle weiteren Entscheidungen wird deshalb sein: „Wie wollen wir leben und arbeiten?“. Die Möglichkeiten der digitalen Kommunikation und des digitalen Arbeitens sind divers und bieten individuellen Bedürfnissen einen großen Spielraum. Die großen Herausforderungen liegen deutlicher als je zuvor darin, Strukturen zu entwickeln, die die Gemeinschaft erhalten und die soziale Funktionalität insbesondere über ein Gemeinschaftsgefühl erlebbar und gestaltbar machen.

Die Ortspolizeibehörde Bremerhaven ist für die jetzigen und die kommenden Herausforderungen gut vorbereitet. Die Führungswechsel in den höheren Ebenen haben stattgefunden, ohne dass die Widerstandsfähigkeit des Systems tangiert wurde. Die jungen Generationen haben die Aufgabengebiete der erfahrenen Generationen übernommen und zukunftsweisende Strukturelemente, wie die Datentechnik, wachsen. Jetzt heißt es Kraft sammeln, auf sich und andere achten sowie Kompetenzen aufbauen und stärken, um gemeinsam die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen.

„Gesundheit wird von Menschen in ihrer alltäglichen Umwelt geschaffen und gelebt: Dort, wo sie spielen, lernen, arbeiten und lieben. Gesundheit entsteht dadurch, dass man sich um sich selbst und für andere sorgt, dass man in die Lage versetzt ist, selbst Entscheidungen zu fällen und eine Kontrolle über die eigenen Lebensumstände auszuüben sowie dadurch, dass die Gesellschaft, in der man lebt, Bedingungen herstellt, die allen ihren Bürgern Gesundheit ermöglichen.“⁷²

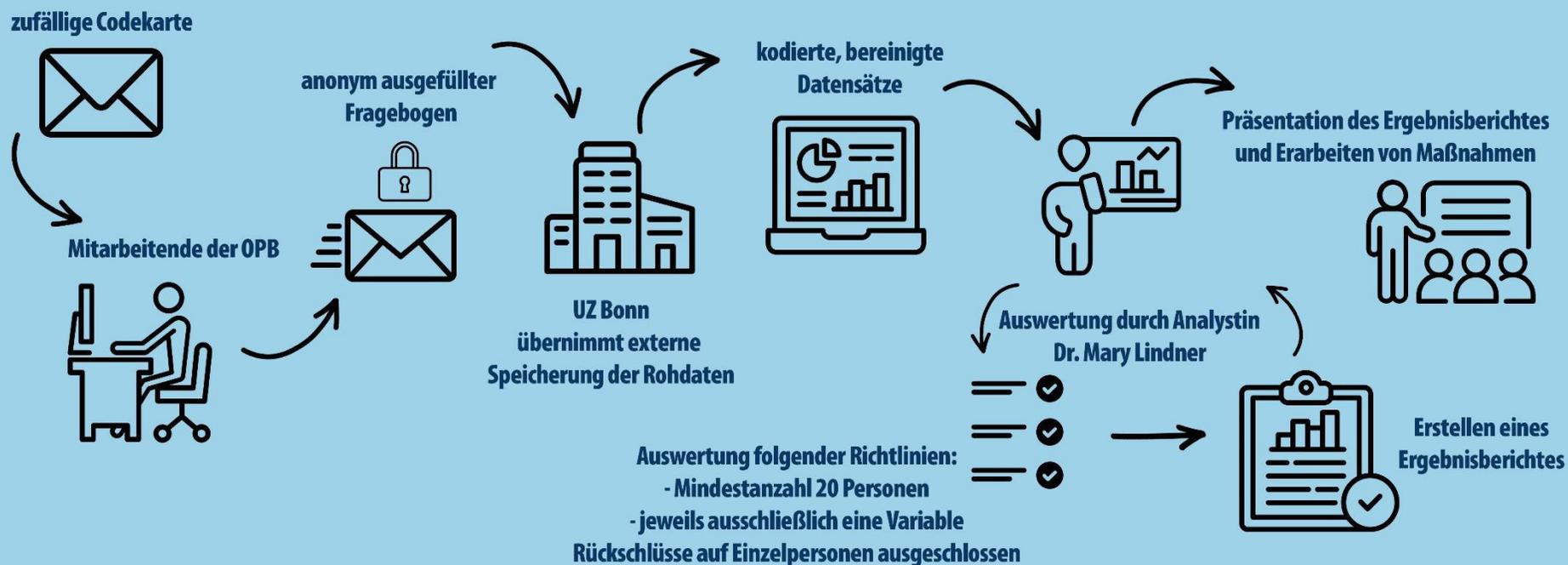
⁷² Vgl. WHO (1986).

Literaturverzeichnis

- Bortz, J. & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 3. Auflage. New York: Springer Verlag.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA) (2013). *Why WAI? – Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention*. Erfahrungsberichte aus der Praxis. Dortmund.
- Bundesamt der Justiz und für Verbraucherschutz (2021). *Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG)§ 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen*. https://www.gesetze-im-internet.de/arbschg/_5.html. Abgerufen am 28.07.2024.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2017). *Weißbuch Arbeiten 4.0: Arbeit weiterdenken*. Berlin: BMAS.
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BzgA) (2021). *Gesundheitsförderung 1: Grundlagen*. <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/gesundheitsfoerderung-1-grundlagen/>. Abgerufen am: 28.07.2024.
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) (2021). *Glossar der Standards für Evaluation*. <https://www.degeval.org/degeval-standards/glossar-der-standards-fuer-evaluation/>. Abgerufen am 28.07.2024.
- European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP) (2007). *Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union in der Fassung von Januar 2007*.
- FFAW GmbH (2016). *COPSOQ. Fragebogen zu psychosozialen Belastungen*. <https://www.copsoq.de/copsoq-fragebogen/>. Abgerufen am 28.07.2024.
- Gabler (2021). *Gabler Wirtschaftslexikon. Digitalisierung*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitalisierung-54195>. Abgerufen am 28.07.2024.
- Gallup Deutschland (2021). *Die Kunst und Wissenschaft des menschlich Möglichen*. <https://www.gallup.com/de/gallup-deutschland.aspx>. Abgerufen am 28.07.2024.
- Generaldirektion für Bildung und Kultur & Generaldirektion für Beschäftigung und Soziales (2001). *Ein Europäischer Raum des Lebenslangen Lernens*. Mitteilung der Kommission vom 21. November 2001. Luxembourg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (IGA) (2015). *Zusatzskalen Zeit- und Termindruck. Repräsentativerhebung 2015*. Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (IGA) (2012). *Index – Version 2012*. Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit.
- Klinik Friedenweiler (2021). *Burnout Selbsttest*. <https://www.klinik-friedenweiler.de/methoden/online-selbsttests>. Freiburg. Abgerufen am 28.07.2024.
- Lindner, M. (2017). *Zentrale Ergebnisse der dritten Mitarbeiter/-innen-Befragung des Jahres 2017 der Ortspolizeibehörde Bremerhaven (OPB): Messung der Arbeitsqualität und Psychische Gefährdungsbeurteilung*. Bremerhaven: OPB.
- Nübling, M.; Stössel, U.; Hasselhorn, H.-M.; Michaelis, M. & Hofmann, M. (2005). *Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen – Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ)*. 1. Auflage. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft GmbH 2005. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Forschungsbericht. Fb 1058.
- Ortspolizeibehörde Bremerhaven (OPB) (2016). *Mitarbeiterbefragung wird 2017 wieder an den Start gehen*. Insider. Bremerhaven. OPB. 12/2016.
- Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1975). *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen*. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung.
- Schwandt, T.; Ofir, Z.; Lucks, D.; El-Saddick, K. & D’Errico, S. (2016). *Evaluation: A crucial ingredient for SDG success*. IIED. <https://pubs.iied.org/17357iied>. Abgerufen am 01.08.2021.
- Schwarzer, M. & Jerusalem, R. (1999). *Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung. Beschreibung der psychometrischen Skala*. Berlin. <http://www.selbstwirksam.de/>. Abgerufen am 28.07.2024.
- Simon, F. B. (2018). *Formen. Zur Kopplung von Organismus, Psyche und sozialen Systemen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Spektrum (2024). *Lexikon Definition Bürokratisierung*. <https://www.spektrum.de/lexikon/geographie/buerokratisierung/1302>. Abgerufen am 26.07.2024.
- Statistisches Bundesamt (2024). *Qualität der Arbeit: Arbeitsintensität*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-7/arbeitsintensitaet.html>. Abgerufen am 23.07.2024.
- Wegerich, C. (2011). *Strategische Personalentwicklung in der Praxis. Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiel*. 3. Auflage. Heidelberg: Springer Gabler.
- World Health Organization (WHO) (1986). *The Ottawa Charta for Health Promotion*. <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/>. Abgerufen am 28.07.2024.

ANONYMITÄT BEI DER MITARBEITENDENBEFRAGUNG

„Was passiert eigentlich mit meinen Daten?“
„Ich habe das Gefühl, man kann mir meinen Fragebogen zuordnen!“



Anhang B. Darstellung der inhaltlichen Unterschiede – 2012, 2014, 2017.

Inhalt	2012 (Itemanzahl = 48)	2014 (Itemanzahl = 46)	2017 (Itemanzahl = 57)	2024 (Itemanzahl = 60)
Plattform	Internet (Bildschirmnutzung)	Internet (Bildschirmnutzung)	Internet (Bildschirmnutzung)	Internet (Bildschirmnutzung) Responsive Design (Handynutzung) Aufbau wie im Fragebogen (Version 8 PDF)
Teil A	„mit Ihrem Arbeitsplatz“	„mit Ihrer jetzigen Arbeitsstelle“		Stand 2017
Teil B	„mein/e direkte/r Vorgesetzte/r“	„mein/e Vorgesetzte/r“		Stand 2017
		<u>NEU:</u> „Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes“ „Beleidigungen“ „Körperliche Angriffe“	<u>NEU:</u> „Angst, nicht alle Aufgaben erledigen zu können“ „Angst vor sinkendem Respekt“ „Sorgen, um Anforderungen gerecht zu werden“	<u>Hinweis:</u> Anpassung „Gendern“ von „/“ zu „:“
Teil C	„Audit Beruf & Familie“ „Langzeitarbeitskonto“ „Bildungsangebote Audit Beruf & Familie“	„gesundheitsförderliche Angebote“ „Weiter- und Fortbildungsangebote“ „Einbezug bei Entscheidungen“ „Äußerung von Kritik“ „Information der Mitarbeiter“	„Bewertung des Gesundheitszustandes (Aktuell)“ „Bewertung der Arbeitsfähigkeit (Zukunft)“ „Auslöser für Zeit und Termindruck“ „Beurteilung der Belastungsart“ „Psycho-emotionale Faktoren und Schutzfaktoren (Burn-Out-Thematik)“ „Nennung von Sorgen und Unbehagen“ „Angebotspalette gesundheitsförderliche Maßnahmen (Nutzungsverhalten)“ „Bedarfsermittlung für weitere gesundheitsförderlichen Maßnahmen“ „Einschätzungen über den Status der Partizipation, Informationsweiterleitung und Umgang mit Kritik der Behörde“	<u>Neu:</u> 3.10 „Mein:e direkten Vorgesetzten treffen zeitnah Entscheidungen.“ <u>Anpassungen:</u> 3.1 „Störungen an technischen Anlagen, IT (Hard- und/oder Software)?“ Neu sind: 3.6 „Welche konkreten Maßnahmen zur Reduktion Ihrer Belastungen am Arbeitsplatz halten Sie für sinnvoll?“ <u>Hinweis:</u> Anpassung „Gendern“ von „/“ zu „:“ 3.1: Wording „des bzw. der“ 3.1: Fragezeichen am Ende der Sätze 3.5: Zeichenanzahl auf 400 erhöht 3.7: Neue gesundheitsförderliche Angebote (Vertrauensstelle, Kollegiales Betreuungsteam, Gesundheits- und Präventionstag, Rauchersprechstunde (WAZ), Abnehm- und Ernährungssprechstunde (WAZ), Bewegungssprechstunde (WAZ),

				Konfliktbewältigung (WAZ), Betriebliche Sozialberatung (WAZ) 3.7: Löschung (Führungskräftequalifikation) 3.7: Änderung („ <u>Externe Soziale Fachberatung</u> “)
Teil D	„Beschäftigungsverhältnis“	„ <u>Beschäftigungsverhältnis</u> “ gestrichen NEU sind: „Funktionsbereich“ „Vorgesetzte“	NEU sind: „Arbeiten in Schichtdienst“ „Anzahl der Schichtdienste“ „Überstundenbemessung“	<u>Neu sind:</u> 4.9 „Pflegen oder betreuen Sie mind. eine Person, die auf Grund einer Krankheit, altersbedingten bzw. physischen oder psychischen Einschränkung oder Behinderung hilfs- oder betreuungsbedürftig ist?“ 4.10 „Haben Sie eine Schwerbehinderung (wenigstens GdB von 50) oder sind Sie schwerbehinderten Menschen gleichgestellt (GdB von 30 oder 40)?“ <u>Hinweis:</u> Anpassung „Gendern“ von „/“ zu „:“ 4.4: „Divers“ 4.6: Korrektur „ <u>Wechsel-</u> oder Schichtdienst“ (Weiterleitung nur bei „Ja“)
Fußnoten	Keine	Item 1, 2.9, 2.18 bis 2.20, 4.5	Item 4.6	Item (Anpassungen und neu): 2.9, 2.10, 4.1, 4.7, 4.9, 4.10

Anhang C

Fragebogen 2024

	Sehr zufrieden									Sehr unzufrieden
Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer jetzigen Arbeitsstelle? ¹	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆	<input type="checkbox"/> ₇	<input type="checkbox"/> ₈	<input type="checkbox"/> ₉	<input type="checkbox"/> ₁₀

	a) Bitte geben Sie an, in welchem Ausmaß die folgenden Aussagen auf Ihr derzeitiges Arbeitsverhältnis zutreffen.					b) Wenn dies <u>gar nicht</u> oder in <u>geringem</u> Maß auftritt: Wie stark belastet Sie das?			
	In sehr hohem Maß	In hohem Maß	In geringem Maß	Gar nicht		Gar nicht	Mäßig	Stark	Sehr stark
2.1 Werden Ihre Qualifizierungswünsche durch konkrete, arbeitsplatzbezogene Angebote unterstützt?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.2 Können Sie Ihre Arbeit selbständig planen und einteilen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.3 Ermöglicht es Ihre Arbeit, Ihr Wissen und Können weiterzuentwickeln?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.4 Können Sie eigene Ideen in Ihre Arbeit einbringen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.5 Würden Sie sagen, dass Ihre Arbeit für die Gesellschaft nützlich ist?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.6 Wenn Sie an Ihre Arbeitsleistung denken, halten Sie Ihr Einkommen für angemessen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.7 Wenn Sie an die Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes denken (z.B. Führungs- und Einsatzmittel, Büroausstattung, Software), halten Sie diese für angemessen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.8 Haben Sie in Ihrer Behörde Aufstiegs-/ Beförderungschancen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.9 Halten Sie die Führung Ihrer Behörde für geeignet? ²	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.10 Wird in Ihrer Dienststelle Kollegialität gefördert? ³	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.11 Erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihren Kolleg:innen, wenn Sie diese benötigen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.12 Erhalten Sie alle Informationen, die Sie brauchen, um Ihre Arbeit gut zu erledigen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.13 Haben Sie Einfluss auf die Arbeitsmenge, die Ihnen übertragen wird?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.14 Haben Sie Einfluss auf die Gestaltung Ihrer Arbeitszeit?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.15 Können Sie Überstunden ausgleichen, wann Sie es wollen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.16 Können Sie sich auf die Planung Ihrer Arbeitszeit verlassen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.17 Werden Ihre Bedürfnisse bei der Planung Ihrer Arbeitszeit genügend berücksichtigt?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.18 Mein:e Vorgesetzte:r plant meine Arbeit gut (inkl. Arbeitsinhalte, -zeit-, -planung). ⁴	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.19 Mein:e Vorgesetzte:r bringt mir Wertschätzung entgegen.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.20 Mein:e Vorgesetzte:r misst der Weiterbildung und der Personalentwicklung einen hohen Stellenwert bei.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

¹ Jetzige Arbeitsstelle bezieht sich auf Ihre jetzige Funktion/ Tätigkeit.

² „Führung“ bezieht sich auf die Behördenleitung und die Amtsleitung.

³ Mit Dienststelle ist die Ortspolizeibehörde Bremerhaven gemeint.

⁴ Ein:e „Vorgesetzte:r“ ist im Sinne der Fragestellung eine Person, die einen unmittelbaren Einfluss auf die Dienstverrichtung ausübt, z.B.: Dienstgruppenleiter:innen, Leiter:innen Einsatz- und Kontaktdienst, Sachgebiets- sowie Abteilungsleiter:innen.

Teil 2: Index Gute Arbeit	a) In welchem Maß treten bei Ihrer derzeitigen Arbeit folgende Anforderungen oder Probleme auf?					b) Wenn dies <u>in geringem</u> bis <u>sehr hohem</u> Maß auftritt: Wie stark belastet Sie das?			
	Nie	In geringem Maß	In hohem Maß	In sehr hohem Maß		Gar nicht	Mäßig	Stark	Sehr stark
2.21 Kommt es vor, dass Sie Angst um Ihre berufliche Zukunft haben?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.22 Müssen Sie körperlich schwer arbeiten (z.B. schwer heben, tragen)?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.23 Werden Sie durch Ihre Arbeit einseitig körperlich belastet (z.B. ständiges Stehen, Sitzen, ungünstige Körperhaltungen)?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.24 Sind Sie an Ihrem Arbeitsplatz Lärm, lauten Umgebungsgeräuschen ausgesetzt?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.25 Arbeiten Sie an wechselnden Einsatzorten?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.26 Werden Sie bei Ihrer Arbeit durch unerwünschte Unterbrechungen gestört?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.27 Fühlen Sie sich in Ihrer Arbeit gehetzt, haben Sie Zeitdruck?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.28 Kommt es vor, dass Sie Abstriche bei der Qualität Ihrer Arbeit machen müssen, um Ihr Arbeitspensum zu schaffen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.29 Kommt es vor, dass Sie Angst haben, nicht alle Ihre Aufgaben erledigen zu können?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.30 Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, dass Sie Ihre Gefühle verbergen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.31 Werden Sie bei Ihrer Arbeit von anderen Menschen herablassend oder unwürdig behandelt?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.32 Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen/ Anweisungen gestellt/ gegeben?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.33 Machen Sie sich Sorgen, dass Sie den Anforderungen Ihrer Arbeit nicht gerecht werden?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.34 Erleben Sie Beleidigungen durch Kund:innen, Bürger:innen in Ihrem Arbeitsalltag?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.35 Erleben Sie körperliche Angriffe durch Kund:innen, Bürger:innen in Ihrem Arbeitsalltag?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2.36 Kommt es vor, dass Sie Angst vor dem sinkenden Respekt des polizeilichen Gegenübers haben?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

	a) Bitte geben Sie an, in welchem Ausmaß die folgende Aussage auf Ihr derzeitiges Arbeitsverhältnis zutrifft.					b) Wenn <u>nicht</u> oder <u>gerade ausreichend</u> : Wie stark belastet Sie das?			
	Ich kann sehr gut davon leben	Es reicht vollkommen aus	Es reicht gerade	Es reicht nicht aus		Gar nicht	Mäßig	Stark	Sehr stark
2.37 Entspricht Ihr Einkommen ungefähr Ihren Bedürfnissen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

	Ich werde sehr gut davon leben können	Es wird vollkommen ausreichen	Es wird gerade ausreichen	Es wird nicht ausreichen		Gar nicht	Mäßig	Stark	Sehr stark
	2.38 Und wie schätzen Sie die Rente/ Pension ein, die Sie später einmal aus Ihrer Berufstätigkeit erhalten werden?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃		<input type="checkbox"/> ₄	→	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂

3.1 Wie häufig kommt es bei Ihnen zu Zeit- oder Termindruck durch...	Sehr häufig	Oft	Selten	Nie
unklare Anweisungen des bzw. der Vorgesetzten?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
zu hohe Vorgaben, z.B. Mindestleistungen oder Vorgangszahlen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
schlechte Abstimmungen mit den Kolleg:innen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
zu hohe Erwartungshaltungen durch die Ortspolizeibehörde Bremerhaven?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
zu knappe Personalbemessung?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
die Erfüllung von internen Dienstanweisungen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
zu viele, gleichzeitig zu bearbeitende Vorgänge oder Projekte?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Druck des bzw. der Vorgesetzten?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
zu knapp vorgegebene Termine oder Zeitvorgaben?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
zu lange innerbetriebliche Entscheidungswege?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
ungeplante Zusatzaufgaben?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Störungen an technischen Anlagen, IT (Hard- und/ oder Software)?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

Wenn Sie den besten denkbaren Gesundheitszustand mit 10 Punkten und den schlechtesten mit 0 Punkten bewerten:	(Bitte kreuzen Sie die entsprechende Zahl an.)
3.2 Wie viele Punkte vergeben Sie dann für Ihren derzeitigen Gesundheitszustand?	11er Skala + Weiß nicht!

3.3 Ist Ihre Arbeit ... (Bitte jeweils nur eine Antwort ankreuzen.)	
vorwiegend psychisch (geistig) belastend?	<input type="checkbox"/> ₁
vorwiegend physisch (körperlich) belastend?	<input type="checkbox"/> ₁
psychisch (geistig) und physisch (körperlich) gleichermaßen belastend?	<input type="checkbox"/> ₁
nicht belastend, weder physisch noch psychisch?	<input type="checkbox"/> ₁

3.4 Wie oft ist es in den letzten vier Wochen vorgekommen, dass Sie ...	Nie	Selten	Oft	Immer
Erholungspausen verkürzten oder ganz ausfallen lassen haben?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
sich nach der Arbeit leer und ausgebrannt gefühlt haben?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
sich hilflos gefühlt haben?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
für Ihre Arbeit Wertschätzung durch Bürger:innen erhalten haben?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Ihre Arbeitssituation als frustrierend erlebt haben?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
auch in Ihrer arbeitsfreien Zeit <u>nicht</u> richtig abschalten konnten?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
dachten: „Ich kann nicht mehr.“?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
Familien oder Freundeskreis wegen der Arbeit zu kurz kommen ließen?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
für Ihre Arbeit Wertschätzung durch Kolleg:innen erhalten haben?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
sich auch in Ihrer arbeitsfreien Zeit <u>nicht</u> richtig erholen konnten?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
sich auf Ihre tägliche Arbeit gefreut haben?	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

3.5 Welche Situationen an Ihrem Arbeitsplatz bewirken bei Ihnen besonderes Unbehagen oder bereiten Ihnen Sorgen?
(400 Zeichen). _____
3.6 Welche konkreten Maßnahmen zur Reduktion Ihrer Belastungen am Arbeitsplatz halten Sie für sinnvoll? (neu)
(300 Zeichen). _____

3.7 Welche gesundheitsförderlichen Angebote haben Sie schon einmal in Anspruch genommen, um eine Entlastung/ Unterstützung im Arbeitsalltag zu erfahren? Denken Sie hierbei an Ihre physische wie psychische Gesundheit. (Bitte Zutreffendes ankreuzen. Mehrfachantworten sind möglich.)

Rückenschule	<input type="checkbox"/> ₁	Mediation	<input type="checkbox"/> ₁₃
Dienstsport für Polizeibeamte:innen (Ausdauersportarten, Teilnahme an Neigungsgruppen)	<input type="checkbox"/> ₂	Krisenintervention nach schwerwiegenden Einsätzen	<input type="checkbox"/> ₁₄
Externe Soziale Fachberatung	<input type="checkbox"/> ₃	Stress- und Konfliktbewältigungstraining	<input type="checkbox"/> ₁₅
Suchtberatung (DA „Sucht“)	<input type="checkbox"/> ₄	Kollegiales Betreuungsteam (neu)	<input type="checkbox"/> ₁₆
Supervision im Einzelfall	<input type="checkbox"/> ₅	Gesundheits- und Präventionstag (neu)	<input type="checkbox"/> ₁₇
Interne und externe Fortbildungen	<input type="checkbox"/> ₆	Rauchersprechstunde (WAZ) (neu)	<input type="checkbox"/> ₁₈
Vertrauensstelle (neu)	<input type="checkbox"/> ₇	Abnehm- und Ernährungssprechstunde (WAZ) (neu)	<input type="checkbox"/> ₁₉
Psychosoziale Unterstützung „Krisenintervention“ am Klinikum Reinkenheide	<input type="checkbox"/> ₈	Bewegungssprechstunde (WAZ) (neu)	<input type="checkbox"/> ₂₀
HANSEFIT (Firmenfitnessvertrag)	<input type="checkbox"/> ₉	Konfliktbewältigung (WAZ) (neu)	<input type="checkbox"/> ₂₁
Vorsorgekur	<input type="checkbox"/> ₁₀	Betriebliche Sozialberatung (WAZ) (neu)	<input type="checkbox"/> ₂₂
Interne Gruppengespräche	<input type="checkbox"/> ₁₁	Sonstige ¹¹ (50 Zeichen)	____ ⁽²³⁾
Vortragsreihe „Gesundheit“ vom Magistrat	<input type="checkbox"/> ₁₂		

3.8 Welche weiteren gesundheitsförderlichen Angebote sollten – Ihrer Meinung nach – bei der OPB angeboten werden, so dass Sie eine Entlastung/ Unterstützung im Arbeitsalltag erfahren? Denken Sie hierbei an Ihre physische wie psychische Gesundheit.

(120 Zeichen). _____

3.9 Bitte denken Sie einmal an Ihre Arbeit und Ihren Gesundheitszustand: Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum Renten-/ Pensionsalter ausüben können?

Ja, wahrscheinlich	<input type="checkbox"/> ₁	Weiß nicht	<input type="checkbox"/> ₃
Nein, wahrscheinlich nicht	<input type="checkbox"/> ₂		

3.10 Wie ist Ihre Meinung zu den folgenden Statements?

	Völlig richtig	Richtig	Falsch	Völlig falsch	Weiß nicht
Ich werde ausreichend in Entscheidungen, die meine Arbeit betreffen, einbezogen.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Ich kann offen Kritik äußern, ohne dass mir daraus Nachteile erwachsen.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Die OPB informiert die Mitarbeiter:innen in ausreichender Weise über Angelegenheiten, die sie betreffen.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Meine direkten Vorgesetzten treffen zeitnah Entscheidungen. (neu)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

4.1 In welchem Funktionsbereich arbeiten Sie?⁵

Einsatzdienst ⁶	<input type="checkbox"/> ₁	Ermittlungsdienst ⁷	<input type="checkbox"/> ₂
Andere Tätigkeiten ⁸	<input type="checkbox"/> ₃		

⁵ Abgeordnete Mitarbeitende ordnen sich bitte ihrer originären Organisationseinheit zu.

⁶ Einschließlich operative Einheiten, Führungsbeamter:in, Vorgesetzte im Einsatzdienst, ISB, LZ, PG.

⁷ Einschließlich Leiter:in Polizeikommissariat, Vorgesetzte im Ermittlungsdienst, KOP, TEEU.

⁸ Verwaltungsaufgaben, Stabsdienste, Technischer Service usw., einschließlich Amtsleitung.

4.2 In welcher Abteilung arbeiten Sie?			
90/1 oder 90/4	<input type="checkbox"/>	93/3	<input type="checkbox"/>
90/2	<input type="checkbox"/>	94/1	<input type="checkbox"/>
90/3	<input type="checkbox"/>	94/2	<input type="checkbox"/>
93/1	<input type="checkbox"/>	94/3	<input type="checkbox"/>
93/2	<input type="checkbox"/>		

4.3 Wie alt sind Sie?			
Bis 25 Jahre	<input type="checkbox"/>	46 bis 55 Jahre	<input type="checkbox"/>
26 bis 35 Jahre	<input type="checkbox"/>	Über 55 Jahre	<input type="checkbox"/>
36 bis 45 Jahre	<input type="checkbox"/>		

4.4 Sind Sie ...					
Männlich	<input type="checkbox"/>	Weiblich	<input type="checkbox"/>	Divers	<input type="checkbox"/>

4.5 Sind Sie für andere Beschäftigte der bzw. die Vorgesetzte? ⁹			
Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>

4.6 Arbeiten Sie im Wechsel- oder Schichtdienst bzw. haben Sie unregelmäßige Arbeitszeiten?	
Nein, ich arbeite in Gleitzeit. ¹⁰	<input type="checkbox"/>
Ja, ich arbeite im Wechselschichtdienst. ¹¹	<input type="checkbox"/>
Ja, ich arbeite im Schichtdienst. ¹²	<input type="checkbox"/>

	Ständig, an jedem Arbeitstag	Regelmäßig, aber nicht an jedem Arbeitstag	Unregelmäßig, gelegentlich, an einigen Arbeitstagen	Nie
4.7 Wie häufig haben Sie in den letzten drei Monaten im Wechsel- bzw. Schichtdienst gearbeitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte treffen Sie alle Angaben in den folgenden beiden Fragen zu Ihrem Hauptarbeitsverhältnis.

4.8.1 Wie viele Wochenstunden beträgt Ihre vereinbarte Arbeitszeit?	Stunden pro Woche.	Max.	40
4.8.2 Wie viele Stunden arbeiten Sie tatsächlich (im Durchschnitt) pro Woche, einschließlich regelmäßiger Mehrstunden und ggf. Bereitschaftszeit?	Stunden pro Woche.	Max.	offen

4.9 Pflegen oder betreuen Sie mind. eine Person, die auf Grund einer Krankheit, altersbedingten bzw. physischen oder psychischen Einschränkung oder Behinderung hilfe- oder betreuungsbedürftig ist? ¹³ (neu)	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
--	----	--------------------------	------	--------------------------

4.10 Haben Sie eine Schwerbehinderung (wenigstens GdB von 50) oder sind Sie schwerbehinderten Menschen gleichgestellt (GdB von 30 oder 40)? ¹⁴ (neu)	J	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
---	---	--------------------------	------	--------------------------

⁹ Ein:e „Vorgesetzte:r“ ist im Sinne der Fragestellung eine Person, die einen unmittelbaren Einfluss auf die Dienstverrichtung ausübt, z.B.: Dienstgruppenleiter:innen, Leiter:innen Einsatz- und Kontaktdienst, Sachgebiets- sowie Abteilungsleiter:innen.

¹⁰ Die Präsenzzeit im Gleitzeitmodell liegt i.d.R. zwischen 06:00 bis 20:00 Uhr und umfasst eine Kernarbeitszeit von 09:00 bis 15:00 Uhr. Zudem gibt es stellenweise Rufbereitschaften.

¹¹ Wechselschichtdienst bedeutet: Früh-, Spät- und Nachtdienst.

¹² Schichtdienst bedeutet: Früh- und Spätdienst.

¹³ Familiäre Kinderbetreuung, z.B. nach der Schule, ist hiervon ausgeschlossen.

¹⁴ GdB: Grad der Behinderung.

Anhang D. Darstellung der Vergleichbarkeit der Items – 2012, 2014, 2017, 2024.

Themenfelder	2012	2014	2017	2024
Audit „Beruf & Familie“ – Information & Angebotspalette	X			
Rücksichtnahme auf Bedürfnisse von Familien	X			
Vorgesetzte:r übt Rücksichtnahme für Balance „Beruf & Familie“	X			
Abstimmung: Lebensarbeitszeitkonto, berufsbegleitendes Bildungs- und Informationsangebot Audit „Beruf & Familie“	X			
Weiter- und Fortbildungsangebote (offen)		X		
(1.) Arbeitszufriedenheit	X	X	X	X
(2.) Index-Fragen zur Messung der Gefährdungsgrade (Qualität der Arbeitsbedingungen)	X	X	X	X
(2.7) Ausstattung Arbeitsplatz, (2.34) Beleidigungen, (2.35) Körperliche Angriffe		X	X	X
(2.29) Erledigung von Aufgaben, (2.33) Erfüllung von Anforderungen, (2.36) Angst vor sinkendem Respekt			X	X
(3.1) Auslöser von Termin- und Zeitdruck			X	X
(3.2) Bewertung des Gesundheitszustandes			X	X
(3.3) Beurteilung der Belastungsarten (physisch und/oder psychisch)			X	X
(3.4) Psycho-emotionale Faktoren bzw. ‚Burn-out‘-Risiko			X	X
(3.5) Sorgen und Unbehagen am Arbeitsplatz (offen)			X	X
(3.6) Vorschläge von Maßnahmen zur Reduktion der Belastung am Arbeitsplatz (offen)				X
(3.7) Nutzung(-sverhalten) von gesundheitsförderlichen Angeboten			X	X
(3.8) Bedarf von weiteren gesundheitsförderlichen Angeboten (offen)		X	X	X
(3.9) Arbeitsfähigkeitsbewertung (Zukunftsprognose)			X	X
(3.10) Meinungsabfrage: Einbezug in Entscheidung, Kritikfähigkeit, Informationsweiterleitung		X	X	X
(3.10) Meinungsabfrage: Zeitnahe Entscheidungen durch direkte:n Vorgesetzte:n				X

Anhang E. Index-Werte der Abteilungen – 2024.

Arbeitsdimensionen	Abteilungen									Insgesamt
	90/1, 90/4	90/2	90/3	93/1	93/2	93/3	94/1	94/2	94/3	
Qualifizierungs-/Entwicklungsmöglichkeiten	54	46	55	66	59	59	61	58	64	58
Möglichkeiten für Kreativität	67	78	67	79	60	66	82	60	83	68
Aufstiegsmöglichkeiten	32	32	32	40	43	45	39	50	32	39
Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten	50	65	62	75	49	50	65	59	48	55
Informationsfluss	63	67	55	69	59	59	69	59	75	62
Führungsqualität	62	73	52	71	71	70	71	66	78	68
Betriebskultur	59	60	66	70	67	68	65	67	78	66
Kollegialität	91	89	85	82	91	92	89	80	91	89
Sinngehalt der Arbeit	91	80	66	85	84	84	78	78	89	82
Arbeitszeitgestaltung	66	75	82	80	61	66	69	77	51	68
Arbeitsintensität	44	41	47	53	37	33	47	29	27	39
Emotionale Anforderungen	64	81	71	63	51	45	74	59	61	58
Körperliche Anforderungen	66	67	69	65	58	57	63	64	55	62
Arbeitsplatzsicherheit	80	62	61	73	72	75	72	74	81	72
Leistungsgerechtes Einkommen	51	35	47	45	36	36	40	53	42	40
Insgesamt	62	59	60	64	56	56	62	60	59	58